UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL.

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

SECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LAS MICROEMPRESAS DE SERVICIOS ALIMENTICIOS DE LA CIUDAD DE USULUTÁN, AÑO 2018. CASO DE ESTUDIO LA CASA DEL CAFÉ.

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS.

PRESENTADO POR:

PINEDA BENAVIDES, DENORIS EMELY.

RAMÍREZ OTERO, VANESSA ELIZABETH.

SERPAS BENÍTEZ, GEOVANNY ENRIQUE.

DOCENTE ASESOR:

MTRA. LISSETH SALEH DE PERLA.

CIUDAD UNIVERSITARIA, NOVIEMBRE 2019

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES

MAESTRO ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO
RECTOR

DOCTOR RAUL ERNESTO AZCUNAGA LÓPEZ
VICERECTOR ACADÉMICO

INGENIERO JUAN ROSA QUINTANILLA QUINTANILLA
VICERECTOR ADMINISTRATIVO

INGENIERO FRANCISTO ALARCÓN
SECRETARIO GENERAL

LICENCIADO RAFAEL HUMBERTO PEÑA MARÍN
FISCAL GENERAL

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL

AUTORIDADES

LICENCIADO CRISTOBAL HERNAN RIOS BENITEZ

DECANO

LICENCIADO OSCAR VILLALOBOS

VICEDECANO

LICENCIADO ISRAEL LÓPEZ MIRANDA

SECRETARIO INTERNO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS

MSC. RAUL ANTONIO QUINTANILLA

JEFE EN FUNCIONES

MTRO. ARNOLDO ORLANDO SORTO MARTINEZ

COORDINADOR GENERALDE PROCESOS DE GRADUACIÓN

MTRO, JUAN DAVID REYES SALAZAR

ASESOR METODOLOGICO

MTRA, LISSETH SALEH DE PERLA

DOCENTE ASESOR

AGRADECIMIENTOS.

Quiero expresar ante todo mi gratitud a Dios, quien con su bendición llena siempre mi vida de fuerza he inspiración para continuar hasta lograr mis metas.

A mi madre, Ana Milagro Benavides por ser el pilar que sostiene mi vida gracias por el amor, trabajo y sacrificios durante todos estos años por usted he llegado hasta aquí y me he convertido en lo que soy. Es un orgullo y privilegio ser su hija, es la mejor medre.

A mis hermanos Antonio y Nathaly por su cariño incondicional por estar siempre presentes acompañándome y por el apoyo moral, que me brindaron a lo largo de esta etapa de mi vida.

Gracias a mis abuelos francisca e Ysrael y en memoria de mis abuelos Carmen y Jose, a mi cuñado Roberto gracias por todo el apoyo, a mis tios, tias y demás familia porque con sus oraciones, consejos y palabras de aliento que han hecho de mí una mejor persona.

Amigos por estar siempre acompañándome en cada etapa gracias Josselyn y Diego son los mejores.

A mis compañeros de tesis Vanessa Ramirez y Geovanny Serpas por la paciencia y el esfuerzo durante el desarrollo de nuestra investigación.

A todas las personas que de una u otra forma nos apoyaraon en proceso muchas gracias que Dios los bendiga grandemente.

DENORIS EMELY PINEDA BENAVIDES,

AGRADECIMIENTOS

Antes que todo quiero agradecerle a Dios por haberme dado la fuerza, sabiduría y valentía para alcanzar esta meta, a pesar de todos los obstáculos que se presentan día con día.

A mis padres, Carmen Elena Otero y Miguel Angel Ramírez porque a pesar de muchas dificultades siempre estuvieron para mí, especialmente mi madre que siempre me ha aconsejado y me ha apoyado incondicionalmente para que pueda lograr mis metas, gracias a su apoyo incondicional eso me permitió no flaquear en los momentos difíciles.

A mi hermano Angel Eduardo Ramírez porque siempre a estado conmigo, y por qué siempre tuvo fe en mí, en que podría lograr este objetivo, y siempre me impulso a ser mejor persona.

A mis compañeros de tesis Denoris Emely Pineda Benavides, Geovanny Enrique Serpas Benítez porque este ha sido un trayecto largo pero todo sacrificio tiene sus recompensas y al final logramos la meta.

A nuestra asesora de tesis Mtra. Lisseth Nohemy Saleh de Perla por habernos aconsejado y guiado correctamente, por su paciencia y su interés por nuestro proyecto y haber confiado en nuestro trabajo.

A mis amigas por estar siempre conmigo y apoyarme, a todas las personas que de una u otra forma me apoyaron en este proceso y a lo largo de nuestra carrera, infinitas gracias que Dios los bendiga.

VANESSA ELIZABETH RAMIREZ OTERO,

AGRADECIEMNETO

Primeramente, agradecerle a Dios Todo Poderoso por darme la sabiduría del saber del conocimiento para seguir a delante en vida con voluntad de fuerza.

A mis padres, Felipa del Transito Benites de Serpas y Jorge Humberto Serpas Murillo por a verme apoyado en mi Carrera de estudio por apoyarme en todito lo que necesitaba en mi bienestar.

A mis compañeros de tesis Denoris Emely Pineda Benavides, Vanessa Elizabeth Ramírez Otero porque este ha sido un trayecto largo pero todo sacrificio tiene sus recompensas y al final logramos la meta Muchísimas Gracias a ellos.

A la Familia Molina Flores por estar siempre apoyándome en todito momento que lo necesitabas con su voluntad y fuerza que siempre me impulsaron a ser una mejor persona.

GEOVANNY ENRIQUE SERPAS BENITEZ

INDICE

Introducción. i
CAPITULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 1
1.0 Planteamiento del problema 2
1.1 Antecedentes 2
1.1.1 Origen y Evolución de la Gestión Administrativa 2
1.2 Situación problemática. 4
1.3 Enunciado del problema. 9
1.4 Justificación 10
1.5 Objetivos 12
1.5.1 Objetivo general 12
1.5.2 Objetivos específicos 12
1.6 Formulación de hipótesis 13
1.6.1 Hipótesis general 13
1.6.2 Hipótesis especificas 13
1.6.3 Matriz de congruencia 14
1.6.4 Esquema de variables e indicadores. 15
CAPITULO II MARCO DE REFERENCIA 16
2.0 Marco teórico 17
2.1 Sistema de gestión administrativa. 17
2.1.1 Gestión administrativa. 17
2.1.2Sistema de gestión. 17
2.2 Productividad. 17
2.2.1 Diagnóstico: 18
2.2.1.1 Análisis interno: 18
2.2.1.2 Análisis externo: 18
2.2.2 Situación actual 18
2.2.3 Análisis FODA 19
2.2.4 Competencias en el mercado. 19
2.2.5. Planeación estratégica. 19
2.2.5.1 Visión 20
2.2.5.2 Misión 22

2.2.5.3 Objetivos. **23**
2.2.5.4 Políticas. **23**
2.2.5.5 Valores. **23**
2.2.5.6 Estrategias. **23**
2.2.6 Funciones Del Proceso Administrativo. **24**
2.2.7 Manuales. **25**
2.2.7.1 Manual de bienvenida **26**
2.2.7.2 Manual de descripción de puestos **27**
2.2.8 Metodología **27**
2.2.8.1 Metodología de la simplificación del trabajo **28**
2.2.9 Optimizar recursos **29**
2.2.9.1 Formación y desarrollo continúa **29**
2.2.9.2 Eficiencia y Eficacia **29**
2.2.9.3 Programas de motivación e incentivos **30**
2.2.9.4 Recompensas y sanciones **30**
2.2.9.5 Las relaciones de intercambio **32**
2.3 Marco normativo **34**
2.3.1 Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa **34**
2.3.2 Ley de fomento, protección y desarrollo para la micro y pequeña empresa **35**
2.3.3 Constitución de la República de El salvador **48**
2.3.4 Código de trabajo. **50**
2.3.4.1 Del salario **50**
2.3.4.2 De la jornada de trabajo y de la semana laboral **51**
2.3.4.3 Del descanso semanal **51**
2.3.4.4 De la vacación anual remunerada. **52**
2.3.4.5 De los días de asueto. **52**
2.3.4.6 Del aguinaldo **53**
2.3.4.7 Prestaciones por Enfermedad **53**
2.3.4.8 Prestaciones por maternidad **53**
2.3.4.9 Seguridad e higiene del trabajo **54**
2.3.4.10 Obligaciones de los Patronos. **54**
2.3.4.11 Obligaciones de los Trabajadores. **54**
2.3.5 Ley De Equiparación De Oportunidades Para Las Personas Con Discapacidad **54**

2.3.5.1 Diagnostico sanitario 57
2.3.5.2 Control sanitario 58
2.3.5.3 Denuncia 58
2.3.5.4 Investigación epidemiológica 59
2.3.5.5 Recomendaciones previas al muestreo 61
2.3.5.6 Educación sanitaria 61
A. Cursos para manipuladores de alimentos 62
B. Orientación al público consumidor 63
2.3.7 Procedimiento para el otorgamiento del permiso de 64
2.3.8 Procedimiento para la destrucción de productos 67
2.3.8.1 Procedimiento para el monitoreo y evaluación de las actividades para la protección e higiene de alimentos. 68
CAPITULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN 70
3.1 Tipo de investigación. 71
3.1.1 La investigación documental 71
3.1.2 La investigación descriptiva 71
3.1.3 La investigación de tipo descriptiva 71
3.1.4 La investigación cuantitativa 72
3.1.5 La investigación aplicada 72
3.1.6 La investigación correlacional. 72
3.2 Población. 73
3.2.1 Muestra. 74
3.3 Tipo de muestreo 74
3.4 Técnicas e instrumentos para obtener información. 76
3.4.1 Técnicas 76
3.4.2 Instrumentos 77
3.5 Fuentes primarias. 78
3.6 Fuentes secundarias. 79
3.7 Procesamiento de la información 79
CAPITULO IV ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS. 81
4.1 ENTREVISTA REALIZADA A GERENTE DE LA "CASA DEL CAFÉ". 83
4.2 TABULACION DE LA ENCUESTA A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA. 87

4.2.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS CLIENTES DE LA MICRO EMPRESA "LA CASA DEL CAFÉ "DE LA CIUDAD DE USULUTAN RESULTADOS. 88

4.3 TABULACIÓN DE ENCUESTAS DIRIGIDAS A LOS EMPLEADOS..... 118

4.3.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE ENCUESTA REALIZADA A EMPLEADOS DE LA MICRO EMPRESA "LA CASA DEL CAFÉ" DE LA CIUDAD DE USULUTAN..... 119

4.4 CUADRO RESUMEN DE CONCLUSIONES. 152

4.4.1 CUADRO RESUMEN DECONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES . 154

CAPITULO V PROPUESTA: SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LAS MICROEMPRESAS DE SERVICIOS ALIMENTICIOS DE LA CIUDAD DE USULUTÁN, AÑO 2018. CASO DE ESTUDIO LA CASA DEL CAFÉ. 156

5.1 DIAGNOSTICO 159

5.1.1 Análisis interno: 159

5.1.2 Análisis externo 160

5.1.3 Análisis FODA 162

5.2 PLAN DE ACCION. 163

5.3 ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVOS 163

5.3.1 ETAPA DE PLANEACIÓN 163

5.3.1.1 Descripción de la estrategia. 163

5.3.2 ETAPA DE ORGANIZACIÓN..... 168

5.3.2.1 Descripción de la estrategia. 168

5.3.2.2 Manual de bienvenida La casa del café 171

5.3.2.3 Manual de descripción de puestos La Casa Del Café..... 182

5.3.3 ETAPA DE INTEGRACIÓN. 190

5.3.3.1 Descripción de la estrategia. 190

5.3.4 ETAPA DE DIRECCIÓN..... 218

5.3.4.1 Descripción de la estrategia: 218

5.3.5 ETAPA DE CONTRO 220

5.3.5.1 Descripción de la estrategia: 220

5.4 Buzón de quejas y sugerencias. 230

5.5 Implementación del plan. 234

5.5.1 Presupuesto general del plan de acción. 237

ANEXOS 238

Anexo #1 ..... **239**
Anexo #2 ..... **241**
Anexo #3 ..... **245**
Fuentes Bibliográficas **249**

Introducción.

En la actualidad el ámbito empresarial está optando a la aplicación de un sistema de gestión administrativa que promueva su productividad, mejore la calidad de sus productos y servicios; que las empresas ofrecen para la satisfacción del cliente y el cumplimiento de expectativas y las metas establecidas por la empresa misma.

Se pretende lograr con esta investigación enfocada en las microempresas del sector de alimentos específicamente cafeterías, los beneficios a obtener mediante este sistema de gestión utilizando y ejecutando las etapas del sistema administrativo como forma de abarcar todas las áreas que conforman el funcionamiento de una microempresa, esperando un funcionamiento eficiente y eficaz de dichas empresas.

Esta investigación también tendrá como finalidad servir como un parámetro para las microempresas que consideren importante un sistema de gestión administrativa. Debido a esta problemática, tenemos como punto de referencia una compañía de la ciudad de Usulután.

El sistema de gestión administrativa abarcara las etapas de planeación, organización, control, integración y ejecución de dicho sistema; dando a conocer los problemas o dificultades que afectan a este tipo de empresas.

La metodología de la investigación que se llevarse a cabo será por medio de diferentes instrumentos de recolección de datos; para los cuales serán; la entrevista, dirigida a la persona encargada o dueña de la empresa, seguidamente utilizaremos el cuestionario para encuestar a los empleados y sus clientes, de esta forma se conocerá el desempeño y la satisfacción obtenida por los clientes. A continuación, describiremos cada capítulo que contiene este documento:

Capítulo I: Este capítulo contiene el planteamiento del problema, los antecedentes del problema, enunciado del problema, justificación la cual nos ayudara a comprender el motivo de esta investigación, los objetivos los cuales se irán obteniendo a medida avance la investigación, de igual forma este capítulo contiene las hipótesis y la operacionalización de las variables.

Capítulo II: Este capítulo contiene el marco de referencia de la investigación el cual comprende el marco teórico el cual contiene la descripción de las variables de investigación los cuales son sacados de libros bibliográficos, también tenemos el marco normativo, donde definimos las leyes que rigen este tipo de investigación.

Capítulo III: El contenido de este capítulo son todos aquellos métodos utilizados para obtener la información de la empresa en investigación, así como la descripción de estos métodos.

Capítulo IV: Comprende el análisis e interpretación de los datos obtenidos de las partes investigadas los cuales fueron los siguientes; gerente de la empresa, los empleados y sus clientes.

CAPITULO I
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.0 Planteamiento del problema

1.1 Antecedentes

1.1.1 Origen y Evolución de la Gestión Administrativa

La administración y la organización son productos de su momento y su contexto histórico y social, por tanto, la evolución de la gestión administrativa se entiende en términos de cómo han resultado las personas las cuestiones de sus relaciones en momentos concretos de la historia.

La Gestión Administrativa en la edad antigua.

A pesar que la administración como disciplina es relativamente nueva, la historia del pensamiento administrativo es muy antigua, nace con el hombre ya que siempre tenemos actividades por administrar.

En Egipto existía un sistema administrativo como una economía se conoce como el primer sistema del servicio.

La administración de Roma se caracterizó por la centralización.

La Gestión Administrativa en la edad media.

en los últimos años del imperio Romano el centralismo se debilito y la autoridad paso al terrateniente alrededor del cual se agrupaban muchas personas abriendo las puertas al surgimiento de la edad media, hubo una centralización del gobierno.

La Gestión Administrativa en la edad Moderna.

Al inicio de esta época surge en Rusia y Australia un movimiento administrativo conocido como cameralitas los cuales los cuales se dicen son pioneros en el estudio científico de la administración pública.[1]

La gestión administrativa es una acción humana que depende del conocimiento de las ciencias administrativas, del arte, de las habilidades personales y el liderazgo.[2]

Para tener un conocimiento cómo funciona un sistema de gestión administrativa debemos saber lo importante que debe ser tenerlo en la empresa. Hoy en día, toda empresa de cualquier tipo y tamaño, puede contar gracias a los avances tecnológicos y a la disponibilidad de herramientas con un buen sistema de gestión que le resulte accesible y que la acompañe en su crecimiento.

En este sentido, es especialmente necesario que toda Pequeña y mediana empresa (PYME) o micro y pequeñas empresas (MIPYME), opte por el uso de herramientas de gestión que le sirvan tanto en la operatoria diaria como para poder medir todas las variables relacionadas a su negocio. El objetivo es lograr una planificación de las actividades en el mediano y largo plazo que le redunden en beneficios operativos y económicos.

Las ventajas que brinda contar con un sistema de gestión es que logra establecer un planeamiento estratégico de la empresa, facilitando a sus directivos el enfoque en lo realmente importante, con la seguridad garantizada del resto de los procesos, ya que se evita la sobrecarga de trabajos y la dificultad para acceder a la información del negocio. Si bien la primera etapa del proceso de implementación es ardua, el sistema generará, en

[1] http://gestionadministrativaitfip.blogspot.com/2013/06/origen-y-evolucion-de-la-gestion_1.html
[2] Darío Hurtado Cuartas, Principios de Administración, 1ª Edición, Fondo Editorial ITM, Julio 2008, Pag.47.

un mediano plazo, la posibilidad de organizar estratégicamente la información y permitirá obtener mejores resultados administrativos.

Lo importante a remarcar es que, al momento de implementar un sistema de gestión, se opte por la metodología que mejor se adapte a la necesidad de la empresa. En este sentido, es recomendable tener presente un presupuesto mayor, con el fin de obtener un sistema que pueda ser diseñado "a medida" de los requerimientos del propio negocio y no optar por soluciones "estandarizadas".

Es importante destacar que implementar un sistema de gestión no es una tarea sencilla implica un compromiso de cada uno de los miembros de la empresa, especialmente sus jefes. Sin embargo, los resultados valen el esfuerzo realizado. Informatizarse y organizar los procesos internos de una empresa es una gran decisión para optimizar la gestión y, en consecuencia, optimizar resultados.

1.2 Situación problemática.

A nivel nacional hoy en día el auge de las microempresas en sector de cafeterías en todo el país ha ido en incremento en los diferentes departamentos del país, ya que es una opción de fuente de empleo para los emprendedores que desean tener una opción de negocio más accesible a la población, así como también ser una opción para el consumidor en cuanto al servicio de cafeterías, y una forma de recreación personal y familiar.

En la zona oriental existen muchos micros y pequeñas empresas que no poseen un sistema de gestión administrativa y que realizan sus funciones de forma empírica, aunque las funciones sean elaboradas por los empleados estas empresas necesitan los procesos administrativos para mejorar su productividad, entre los problemas administrativos más comunes que estas empresas tienen se pueden mencionar:

- ✓ **Desconocimiento de la visión y misión de la empresa**. La mayoría de las microempresas no tienen elaborada una misión y visión debido a que no la creen necesaria en la empresa.
- ✓ **Contratación de mano de obra no calificada.** La empresa al no tener un perfil de empleado de contratación debe capacitar a los que laboran actualmente y a los nuevos recursos.
- ✓ **La Administración de la empresa al ser una microempresa.** Los procesos administrativos son realizados de forma empírica y es necesario que estos sean redactados para conocimiento de los empleados, y así mejorar su productividad.[3]

En el caso de las empresas que no poseen un sistema de gestión o uno que funciona productivamente podemos mencionar el caso de una empresa conocida internacionalmente y que estuvo a punto de la quiebra y esta fue la cafetería Starbucks.

El 26 de febrero de 2008 es una fecha histórica en los 40 años de existencia de la cadena de cafeterías. Ese día cerraron sus puertas los 7.100 Starbucks de Estados Unidos. Una medida drástica y muy arriesgada que supuso el comienzo de la reinvención de Starbucks. Y que confirmó a Howard Schultz como el genio que fue capaz de dar un giro radical a la estrategia de la compañía reenfocándola en sus principales valores.

El propio Schultz cuenta esta transformación en su libro Onward. How Starbucks fought for its life without losing its soul (Adelante. Cómo Starbucks luchó por su vida sin perder su espíritu). Onward es un magnífico tratado de liderazgo y cambio, no es acerca del triunfo, sino de los medios para conseguirlo. Schultz cuenta, con honestidad y pasión, sus inseguridades, sus sentimientos y su proceso de toma de decisiones, desde sesiones a puerta cerrada con directivos y analistas a conversaciones con granjeros de Ruanda.

[3] Gestiopolis.blogspot.com, fecha de búsqueda 15 de abril 2018 hora de búsqueda 3:15 pm

Y es que Starbucks estaba a punto de morir de éxito. Después de 30 años de crecer a un ritmo espectacular superior al 40% –llegó a abrir mil cafeterías en 5 años y su valor bursátil se triplicó hasta los 20.000 millones de dólares–, las ventas empezaron a caer y la compañía entró en pérdidas en 2008. Starbucks había crecido muy rápido y había perdido su esencia. El creador de la cadena, Howard Schultz, tuvo que volver a tomar las riendas de Starbucks después de 8 años en los que se había mantenido en un segundo plano y centrado en la expansión internacional del grupo.

Se había perdido la relación emocional de Starbucks con sus clientes, que iban a los establecimientos no sólo por el café, sino por un sentimiento de comunidad. Schultz tenía que transformar la compañía reenfocándola en sus principales valores. En dos años lo consiguió, pero tuvo que asumir grandes riesgos.

El mayor fue cerrar todos los establecimientos de Estados Unidos para recordar a los clientes el toque mágico que había hecho famosa a la cadena. Schultz pretendía trasladar la imagen de que su bebida tenía que ser perfecta. En todos los establecimientos cerrados se colgó un cartel que decía: "Nos estamos tomando un tiempo para perfeccionar nuestro café; un gran café requiere práctica, y por eso nos estamos dedicando a mejorar nuestro arte".

Además de mejorar el sabor y la consistencia del café, Schultz quería que todos sus 'socios' como ellos llaman a los empleados, fueran de nuevo sensibles al trato personalizado que antes les había caracterizado y diferenciado. Había que conseguir que los empleados de Starbucks amasen el producto y se entusiasmaran con el proyecto para mejorar el servicio a los clientes.

El cierre de los establecimientos provocó unas pérdidas de seis millones de dólares, ya que los competidores aprovecharon la coyuntura e hicieron ofertas muy agresivas para arrebatar clientes a Starbucks.

Paralelamente, se realizó una macrocampaña educativa para los 135.000 empleados de la cadena. Tenían que volver a hacer un gran producto, pero también tenían que sentirse partícipes de una comunidad que daba servicio a 45 millones de clientes cada semana.

Se distribuyeron miles de DVD formativos en todas las tiendas del grupo, y al mismo tiempo, se puso en marcha un plan de fidelización para los empleados, a los que se ampliaron los beneficios sociales y se extendió el seguro de salud incluso a los trabajadores a tiempo parcial. Una clara estrategia de inteligencia emocional.

Pero el cambio no consistió sólo en buenas palabras. Había que echar mano de la tijera. Se cerraron más de 800 establecimientos y se despidió a miles de trabajadores. Muchas tiendas fueron rediseñadas, se potenció la creatividad y se pusieron en marcha procesos para mejorar la eficiencia en la fabricación de los productos. Además, se renegociaron los contratos de alquiler y se redujo drásticamente el número de proveedores.

En la transformación de la cadena fue fundamental la estrategia de comunicación. Howard Schultz se reunió con miles de encargados de tiendas, realizó presentaciones ante los analistas bursátiles y visitó a los principales proveedores de café.

Howard Schultz consiguió dar la vuelta a la cadena, y hoy, con sus 17.800 cafeterías, es la tercera del mundo en número de establecimientos, por detrás de Subway y McDonald's.

Ahora su estrategia es ofrecer café Starbucks en otros comercios, introducir sus máquinas de café en locales ajenos, al tiempo que estudia la venta de otros productos, como cerveza y vino. Pero todo esto ya será el argumento del futuro libro de Howard Schultz.[4]

Este es un ejemplo claro de cómo puede mejorar una empresa en momentos de crisis, reinventándose y mejorando su forma de administración, ya sea en el ámbito internacional

[4] http://www.expansion.com/2011/08/09/entorno/1312923306.html abril 2019 , fecha de búsqueda 15 de abril de 2018 hora de busqueda 2.18 pm

o nacional la estrategia puede generar el mismo resultado, el cual es mejorar su forma de administración.

Las microempresas alimenticias en la ciudad de Usulután específicamente las dedicadas al área de cafeterías han tenido un aumento considerable según datos de la Alcaldía Municipal de Usulután, hace tres años inscritas eran 8 microempresas, de las cuales actualmente están funcionando 3, pero se han inscrito más en estos momentos un total de 9 microempresas dedicadas al área de cafetería, teniendo en cuenta también que las microempresas en un 60% aproximadamente se encuentran en la informalidad es difícil tener un dato exacto.

La mayoría de estas son relativamente nuevas ya que este tipo de microempresas ha logrado tener una gran aceptación debido a los productos que distribuye, por esta misma razón carecen de un sistema de gestión administrativa que los impulse a lograr sus objetivos, ya que la mayoría de estas empresas no consideran necesario elaborarlo ni implementarlo.

La competencia en el mercado va en aumento cada día, siendo esta una de las principales razones por las cuales este tipo de negocio debe mejorar su productividad y ser una de las primeras opciones para los consumidores, de esta forma lograr alcanzar sus objetivos, contratar personal calificado, tener un buen clima laboral.

Otra parte importante es el funcionamiento interno, ya que para lograr dicha productividad la empresa debe tener una organización además de contar con estrategias que ayude a alcanzar dicho objetivo; este tipo de negocios carece de organización ya que son empresa en crecimiento, y carecen de herramientas administrativas , funcionan empíricamente lo cual por desconocer o no tener dichos conocimiento de herramientas específicamente de gestión administrativa pueden llegar a tener dificultades para el

crecimiento de dicho negocio ya que en el caso de que este incrementara desaparecía debido a la falta de herramientas o conocimientos para dicho incremento.

De igual forma esto les pasa a empresas pequeñas que no logran sobrevivir al mercado, bien sea por la competencia, o mala organización que posee.

En el caso de estudio podemos mencionar que la microempresa la Casa Del Café no cuenta con numerosos aspectos que no la hacen productiva, las cuales son las siguientes:

- La empresa la casa del café no cuenta con las herramientas administrativas necesarias
- No posee cultura organizacional
- No hay inducción de personal nuevo.
- No posee técnicas de selección de personal adecuadas lo que puede llegar a ocasionar constante rotación de este.
- No hay ningún programa de motivación para el personal.
- Existe poco interés en cuanto a la eficacia y eficiencia en cuanto a la forma de realizar las actividades correspondientes a cada empleado, así como también para los clientes.
- No posee una formación continua para el personal.
- No poseen ni conocen muy bien lo que son los manuales administrativos.
- No hay un control de asistencia adecuado.
- No cuentan con un buzón de quejas y sugerencias.

1.3 Enunciado del problema.

¿En qué medida un sistema de gestión administrativa podrá mejorar la productividad de las microempresas de servicios alimenticios de la ciudad de Usulután? ¿Caso de estudio La Casa del Café?

1.4 Justificación

Hoy en día las microempresas tienen un auge muy importante dentro del sector económico del país ya que estas juegan un papel trascendental en la economía nacional, de igual forma existe en ella muchos problemas que no les permite superarse y crecer como lo son la inversión en financiamiento y la capacitación.

En la siguiente investigación se estudiará un sistema de gestión administrativa para mejorar la productividad de las microempresas alimenticias de la ciudad de Usulután, su estructura organizativa, los procesos, las responsabilidades, los procedimientos y los métodos necesarios para detectar las desviaciones producidas, corregir las fallas, para tener mayor eficiencia y eficacia de los empleados y reducir los costos.

En la actualidad es muy importante para las empresas contar con un sistema de gestión administrativa ya que el mercado actual es muy competitivo y las empresas no solo por tener un buen posicionamiento logran tener una buena gestión, las empresas deben ser capaces de transmitir confianza, esto quiere decir que no basta con hacer un trabajo satisfactorio, sino que se deben emplear métodos para resultados excelentes.

Es un hecho que no existe una fórmula que todas las empresas deben utilizar para mejorar su productividad, cada una se adecua a su propia realidad y sus necesidades encontrando de esta manera un equilibrio además de mejorar sus procesos administrativos y teniendo personas comprometidas con el mismo objetivo, de esta forma se puede obtener unos resultados óptimos.

Con la elaboración de un sistema de gestión las microempresas obtienen muchos beneficios entre ellos tenemos el aumento de la productividad, alcanzar las metas

propuestas, satisfacción de los clientes y los empleados, un buen clima laboral, ayuda a tomar mejores decisiones, etc.; estos beneficios son a largo plazo para la microempresa.

Finalmente se propondrá una guía la cual ayudara a implementar el sistema de gestión administrativa que además medirá de manera gradual el avance en la mejora de los procesos administrativos hasta llegar a un nivel en el que se tengan los resultados óptimos y se pueda establecer la solución de dichos problemas de observarse una respuesta satisfactoria, documentar y establecer el compromiso integral para que se continúe por este camino.

Este estudio servirá al grupo responsable de la investigación de poner en práctica los conocimientos adquiridos en la carrera de administración de a los estudiantes de la facultad interesados en conocer el funcionamiento de este tipo de microempresas y las ventajas de tener un sistema de gestión administrativo adecuado.

Algunas de las empresas que cuentan con una taza de éxito en el municipio de Usulután por poseer todo lo necesario en cuanto a organización son los siguientes;

- Kaffe, café y bistró.
- Coffeshop
- Eliseo café
- Cafetería la Lorena
- Tartaleta
- Shulton café

Los cuales son los más reconocidos y forman parte de la competencia para la casa del café. Es por ello que realizaremos una propuesta en la cual se describirán estrategias que mejorarán la parte administrativa de la empresa y por ende la productividad de los empleados.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo general

Elaborar un sistema de gestión administrativa para mejorar la productividad de las microempresas de servicios alimenticios de la ciudad de Usulután, Caso de estudio La Casa del Café.

1.5.2 Objetivos específicos

1. Realizar un diagnóstico para conocer la situación actual de la productividad de las microempresas de servicios alimenticios de la ciudad de Usulután.
2. Crear un plan estratégico para mejorar los procesos administrativos de las microempresas de servicios alimenticios de la ciudad de Usulután.
3. Elaborar manual de bienvenida y el manual de descripción de puestos que ayuden a optimizar los recursos de las microempresas de servicios alimenticios de la ciudad de Usulután.

1.6 Formulación de hipótesis

1.6.1 Hipótesis general

Elaborar un sistema de gestión administrativa ayudara a mejorar la productividad de las microempresas de servicios alimenticios de la ciudad de Usulután, Caso de estudio La Casa del Café.

1.6.2 Hipótesis especificas

- Al realizar un diagnóstico conoceremos la situación actual de las microempresas de servicios alimenticios de la ciudad de Usulután.
- La creación de un plan estratégico mejorara los procesos administrativos de las microempresas de servicios alimenticios de la ciudad de Usulután.
- Al elaborar el manual de bienvenida y el manual de descripción de puestos ayudara a optimizar los recursos de las microempresas de servicios alimenticios de la ciudad de Usulután.

1.6.3 Matriz de congruencia

Sistema de gestión administrativa para mejorar la productividad de las microempresas de servicios alimenticios de la ciudad de Usulután, año 2018. Caso de estudio la casa del café

Problema general	Problema especifico	Objetivo general	Objetivo especifico	Hipótesis general	Hipótesis especifica	Indicadores
Inexistencia de un sistema de gestión administrativa en las microempresas alimenticias en la ciudad de Usulután.	Falta de conocimiento y ejecución de los procesos administrativos de las microempresas alimenticias de la ciudad de Usulután.	Elaborar un sistema de gestión administrativa para mejorar la productividad de las microempresas de servicios alimenticios de la ciudad de Usulután, año 2018. Caso de estudio La Casa del Café.	Realizar un diagnóstico para conocer la situación actual de la productividad de las microempresas de servicios alimenticios de la ciudad de Usulután	Elaborar un sistema de gestión administrativa ayudara a mejorar la productividad de las microempresas de servicios alimenticios de la ciudad de Usulután. Caso de estudio La Casa del Café.	Al realizar un diagnóstico conoceremos la situación actual de las microempresas de servicios alimenticios de la ciudad de Usulután.	Sistema de gestión administrativa. Productividad. Diagnóstico. Situación actual.
	Inexistencia de un plan estratégico que ayude a mejorar los procesos administrativos de las microempresas de servicios alimenticios de la ciudad de Usulután.		Crear un plan estratégico para mejorar los procesos administrativos de las microempresas de servicios alimenticios de la ciudad de Usulután.		La creación de un plan estratégico mejorara los procesos administrativos de las microempresas de servicios alimenticios de la ciudad de Usulután.	Plan estratégico Funciones del proceso administrativo.
	No poseen manuales de bienvenida y de descripción de puestos que ayuden a coordinar los recursos de las microempresas de servicios alimenticios de la ciudad de Usulután.		Elaborar manuales de bienvenida y de descripción de puestos que ayuden a optimizar los recursos de las microempresas de servicios alimenticios de la ciudad de Usulután		Al elaborar manuales de bienvenida y de descripción de puestos que ayudara a optimizar los recursos de las microempresas de servicios alimenticios de la ciudad de Usulután.	Manuales administrativos. Optimizar recursos.

1.6.4 Esquema de variables e indicadores.

Tema	
Sistema de gestión administrativa para mejorar la productividad de las microempresas de servicios alimenticios de la ciudad de Usulután, año 2018. Caso de estudio La Casa del Café.	
Variables generales.	
Variables independientes.	Variable dependiente
Sistema de gestión administrativa.	Productividad.
Variables específicas.	
Variables independientes específicas.	Variables dependientes específicas.
1. Diagnóstico.	1. Situación actual.
2. Planeación estratégico.	2. Funciones del proceso administrativo.
3. Manuales administrativos.	3. Optimizar recursos.
Indicadores de variables independientes específicas.	Indicadores de variables dependientes específicas.
1.1 Análisis interno.	1.1 Análisis Foda.
1.2 Análisis externo.	1.2 Competencias en el mercado.
2.1 Visión.	2.1 Proceso administrativos.
2.2 Misión.	2.2 Planeación
2.3 Objetivos.	2.3 Organización
2.4 Políticas	2.4 Integración
2.5 Valores	2.5 Ejecución
2.6 Estrategias	2.6 Control
3.1 Metodología.	3.1 Formación y desarrollo continua
3.2 Manual de bienvenida.	3.2 Eficiencia y Eficacia
3.3 Manual de descripción de puestos.	3.3 Programas de motivación e incentivos.

CAPITULO II
MARCO DE REFERENCIA

2.0 Marco teórico

2.1 Sistema de gestión administrativa.

2.1.1 Gestión administrativa.

Gestión administrativa es la forma en que se utilizan los recursos escasos para conseguir los objetivos deseados. Se realiza a través de cuatro funciones específicas, planeación, organización, dirección y control.[5]

2.1.2Sistema de gestión.

Un sistema administrativo es un conjunto de elementos interrelacionados entre sí, con el propósito de lograr un objetivo en común.[6]

Por lo tanto, tenemos que un sistema de gestión administrativa es la forma en que se logra optimizar los recursos de una empresa empleando las funciones específicas de administración y relacionando sus elementos para lograr sus objetivos.

2.2 Productividad.

Implica la obtención de los máximos resultados con el mínimo de recursos. En este sentido la productividad es la relación que existe entre la cantidad de insumos necesarios para producir un determinado bien o servicio y los resultados obtenidos. Es la obtención de los máximos resultados con el mínimo de recursos, en términos de eficiencia y eficacia. De esta forma se aplica la administración como disciplina.[7]

---

[5] www.abc.com.py/articulos/principiosdelagestionadministrativa.1154671/html consultado el día 15 de marzo 2018 hora de búsqueda 5:17 pm

[6] Serrano Alexis, Administración I y II, 1ª Edición, Año 2004, Pág. 69

[7] Lourdes Munch, Gestión Organizacional, Enfoques y Procesos Administrativos, Prentice Hall, 1ª Edición, Año 2010, Pág. 23.

Para elaborar un sistema de gestión necesitamos conocer los siguientes elementos:

2.2.1 Diagnóstico:

Un diagnóstico consiste en el análisis y recopilación de información de las áreas de estudio que a su vez comprende funciones específicas, departamentos y divisiones o áreas de la empresa en las que se estudian planes, objetivos, políticas, estructuras, sistemas, procedimientos, métodos de control, estándares y recursos.

Para poder elaborar un diagnóstico de la empresa se necesita realizar un análisis interno y un análisis externo, por este motivo es necesario conocer la definición de ambos para poder identificar la información recopilada, los cuales se presentan a continuación:

2.2.1.1 Análisis interno:

Análisis interno es parte de una evaluación del desempeño de la organización, pero que además debe incluir cierta evaluación del potencial (¿qué capacidad de crecimiento tengo?), habida cuenta de las proyecciones futuras que le puedan surgir a la organización.

2.2.1.2 Análisis externo:

Y por el contrario tenemos que el análisis externo es el conjunto de tareas de recopilación de datos, observación y análisis del mercado en el que va a intervenir la empresa.[8]

2.2.2 Situación actual

Es el accionar y las consecuencias de situar o situarse (colocar a una persona o determinada situación en cierto lugar). Termino que también se utiliza para nombrar la forma en la que se dispone algo en un determinado espacio.9

[8] www.emprendepyme.net consultado el día 15 de marzo del 2018 hora de búsqueda 5.16 pm

[9] definición/situación/conceptoadministración.15 de marzo de 2018 hora de búsqueda 5.16 pm

2.2.3 Análisis FODA

Es una conocida herramienta estrategia de análisis de la situación de la empresa. El principal objetivo de aplicar la matriz en una organización, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejoras en el futuro. [10]

2.2.4 Competencias en el mercado.

Se refiere a la existencia de un gran número de empresas o personas que realizan la oferta y venta de un producto (son oferentes) en un mercado determinado, en el cual también existen personas o empresas, denominadas consumidores o demandante, las cuales, según sus preferencia y necesidades, les compran o demandan esos productos a los oferentes.[11]

2.2.5. Planeación estratégica.

Es un proceso por el cual los miembros de una organización prevén su futuro, desarrollan sus procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlos[12].

También podemos decir que la planeación estratégica "se refiere a la manera como una empresa intenta aplicar una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos. Es generalmente una planeación global y a largo plazo".[13]

"La planeación estratégica puede concebirse como una metodología para resolver problemas complejos, mediante procesos de aproximaciones sucesivas. En este sentido, la define Ulrich (1978) como un proceso de aprendizaje en el que permanentemente se hacen supuestos y se toman decisiones tentativas, hasta que el resultado final, en que se obtiene una solución, se considera satisfactorio.

---

[10] www.espinozaroberto.estrategia marketing.blogpost.com
[11] www.enciclopedia.banrepcultural.org.,consultado 15 de marzo de 2018. hora de búsqueda 5.16 pm
[12] Goodstein Leonard D., y Otros, Planeación estratégica aplicada. William Pfeifer ,Año 1998, Pag.5
[13] Chiavenato Idalberto, Planeación estratégica Fundamento y Aplicación, 1ª Edición, Año 2004. Pag.25

Es, por consiguiente, y fundamentalmente, una manera de organizar y ejercitar el talento y la voluntad de un grupo humano en el examen autocrítico y multifacético de una organización que enfrenta el problema complejo y deficientemente difuso e incierto por las constantes alteraciones que le introducen las interacciones de conglomerados humanos".

Por lo tanto, tenemos que la `planeación estratégica es un proceso mediante el cual quienes toman las decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.[14]

En todas estas definiciones, se destacan elementos importantes y que a nuestro juicio caracterizan la planeación estratégica. Entre estos elementos se pueden citar:

• Es un proceso que va desde el establecimiento de metas organizacionales hasta el desarrollo de planes detallados para asegurar la implementación de las estrategias.

• Es un proceso de toma de decisiones colectivas.

• Es un proceso de aproximaciones sucesivas.

Sabemos que la planeación estratégica cuenta con diferentes elementos a tomar en cuenta para el desarrollo de estrategias y logro de objetivos, debemos conocer los diferentes elementos q conforman un plan estratégico, y estos son los siguientes:

2.2.5.1 Visión

Visión, según Mintzberg, es la definición de la razón de ser de la organización. Paredes define la visión de futuro como: la declaración amplia y suficiente de donde quiere que

[14]Serna Gómez Humberto, Planeación y gestión estratégica, 4ª Edición, Año 1996.

su organización este dentro de 3 0 5 años. Es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una organización es y quiere ser en el futuro.[15]

La visión de futuro señala rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une en la organización el presente y el futuro. Esta describe el carácter y el concepto de las actividades futuras de la organización

La respuesta a la pregunta, ¿qué queremos que sea la organización en los próximos años?, Es la visión de futuro, establece aquello que la organización piensa hacer, y para quién lo hará, así como las premisas filosóficas centrales

Para la redacción de la visión de futuro se deben considerar los siguientes elementos:

- Debe ser formulada por líderes
- Dimensión de tiempo
- Integradora: compartida entre el grupo gerencial y los colaboradores
- Amplia y detallada
- Positiva y alentadora
- Debe ser realista en lo posible
- Comunica entusiasmo
- Proyecta sueños y esperanzas
- Incorpora valores e intereses comunes
- Usa un lenguaje ennoblecedor, gráfico y metafórico
- Logra sinergismo
- Debe ser difundida interna y externamente[16]

[15] Paredes Santos Alfredo, Manual de Planificación Estratégica Seminario Taller sobre Planificación Estratégica. Contraloría General de la República. Proyecto de Reforma a la Administración Financiera. Panamá 1997.

[16] Mintzberg, Henry; Brian Q., James; Voyer, John, op.cip

2.2.5.2 Misión

La misión organizacional como "una declaración duradera de propósitos que distingue a una institución de otras similares". Es un compendio de la razón de ser de una organización, esencial para determinar objetivos y formular estrategias.

Una buena misión institucional debe reflejar las expectativas de sus clientes. Es el cliente y solo el cliente quien decide lo que es una organización.

La misión debe ser básicamente amplia en su alcance para que permita el estudio y la generación de una vasta gama de objetivos y estrategias factibles sin frenar la creatividad de la gente.

La misión describe la naturaleza y el campo al cual se dedica la organización, en otros términos, es la respuesta a la pregunta: ¿Para que existe la organización?

Los componentes principales que deben considerarse en la estructuración de la misión, son los siguientes:

- Clientes - ¿quiénes son los clientes de la institución?
- Productos o servicios - ¿cuáles son los productos o servicios más importantes de la institución y en qué forma deben ser entregados?
- Mercados - ¿compite la institución geográficamente?
- Preocupación por supervivencia y mejoramiento.
- Preocupación por imagen pública - ¿cuál es la imagen pública a la que aspira la institución? [17]

[17] Mintzberg, Henry; Brian Q., James; Voyer, John, El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos. Editorial Prentice Hall. Primera Edición (Edición Breve) México 1997

2.2.5.3 Objetivos.

Los objetivos estratégicos establecen que es lo que se va a lograr y cuando serán alcanzados los resultados, pero no establecen como serán logrados. Estos objetivos afectan la dirección general y viabilidad de la entidad.

2.2.5.4 Políticas.

Las políticas son reglas o guías que expresan los límites dentro de los cuales debe ocurrir la acción. Muchas veces toman la forma de acciones de contingencia para resolver conflictos que existen y se relacionan entre objetivos específicos. Las políticas estratégicas son aquellas que guían a la dirección general y la posición de la entidad y que también determinan su viabilidad.

2.2.5.5 Valores.

Los valores son el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional.

Toda institución implícita o explícitamente tiene un conjunto de valores corporativos, por lo tanto, estos deben ser analizados, ajustados o redefinidos y luego divulgados.

En resumen, el objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización.

Mediante el liderazgo efectivo, los valores se vuelven contagiosos; afectan los hábitos de pensamiento de la gente.

2.2.5.6 Estrategias.

La estrategia como ya se definió es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones

a realizar. Establecen como se van a lograr los objetivos estratégicos. Las estrategias pueden ser intentadas (planeadas) o las emergentes (no planeadas). El objetivo básico de la estrategia consiste en lograr una ventaja competitiva. Esta no es más que cualquier característica de la organización que la diferencia de la competencia directa dentro de su sector. Toda empresa que obtiene beneficios de un modo sostenido tiene algo que sus competidores no pueden igualar, aunque en muchos casos lo imiten. Una habilidad distintiva se refiere a la única fortaleza que le permite a una compañía lograr condiciones superiores en eficiencia, calidad, innovación o capacidad de satisfacción al cliente.

2.2.6 Funciones Del Proceso Administrativo.

Es el conjunto de fases sucesivas e interrelacionadas que se aplican para lograr los objetivos establecidos en una empresa.

Es una secuencia lógica que permite a la administración que se aplique o realice guiando a la empresa hacia la obtención de los objetivos que se han fijado, la secuencia lógica significa que no se puede conseguir una etapa sin considerar otra previa que la fundamente, sobre todo en las empresas que por primera vez inician sus operaciones.[18]

Por otro lado, otro concepto de procesos administrativos es el siguiente:

"Es la herramienta que se aplica en las organizaciones para el logro de sus objetivos y satisfacer sus necesidades lucrativas y sociales."[19]

2.2.6.1 Procesos Administrativos. Los procesos administrativos consisten en cinco etapas fundamentales que son:

[18] Serrano Alexis, Administración I y II
[19] Darío Hurtado, Principios de administración, Fondo editorial ITM, 1ª Edición, Año 2008, Pág. 47

2.2.6.2 Planeación: es la primera fase del proceso administrativo que consiste en decir por anticipado que hacer, como hacerlo, cuando hacerlo, quien lo hará.

2.2.6.3 Organización.: es el proceso que consiste en fijar funciones de autoridad y responsabilidad entre los miembros de la organización de tal manera que puedan lograr los objetivos establecidos.

2.2.6.4 Integración es la fase donde se realizan ciertas actividades cuyo propósito es dotar a la empresa del elemento humano y materias idóneas.

2.2.6.5 Ejecución: es la fase del proceso administrativo, donde se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador. Es cuando los gerentes dirigen a sus empleados incluyendo sobre ellos para que realicen las tareas.

2.2.6.6 Control es la última etapa del proceso administrativo y consiste en verificar que los objetivos previamente establecidos se estén cumpliendo.[20]

2.2.7 Manuales.

Es "un documento que contiene en forma ordenada y sistemática información y/o instrucciones como historias, políticas, procedimientos, organización de un organismo social, que considera necesarios para la mejor ejecución del trabajo".[21]

Otro concepto que define los manuales administrativos dice que son "documentos que sirven como medio de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información en una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etc.), así como las

[20] Serrano Alexis Administración I y II, op.cit
[21] Duhalt K.M. Los manuales de procedimientos en las oficinas públicas, 2ª Edición, Año 1968 Pág. 20

instrucciones y lineamientos que se consideran necesarios para el mejor desempeño de sus tareas".[22]

2.2.7.1 Manual de bienvenida

Un Manual de Bienvenida es una guía breve para nuevos empleados con información muy útil sobre la empresa a la que se incorporan y su objetivo principal es facilitar una rápida adaptación a la compañía.

Estructura básica de un manual de bienvenida para el empleado:

♦ Descripción de la empresa:

- Historia
- Misión, visión y valores
- Cultura de la organización
- Organigrama de la empresa
- Directorio
- Plano de la oficina

♦ Descripción del departamento:

- Equipo actual / funciones
- Funciones del puesto
- Líneas de reporte
- Horario
- Vacaciones
- Beneficios sociales

[22] Enrique B. Franklin, Organización de empresa análisis diseño y estructura, 1ª Edición, Año 1998. Pág. 123.

2.2.7.2 Manual de descripción de puestos

El Manual de Descripción de Puestos es una herramienta administrativa que describe las actividades (tareas) y las responsabilidades de los puestos que existen en la institución, así como también sus interrelaciones internas y externas, el perfil que se requiere para aspirar a un puesto.[23]

2.2.8 Metodología

Según el libro de Guillermo Gómez cejas planeación y organización de empresas el método camino crítico consta de dos etapas básicas: una preparatoria al programa y otra de análisis y valuación.

En la etapa preparatoria se presentan las siguientes secuencias

1. Definición de proyectos
2. Lista de actividades
3. Estudio de las secuencias
4. Determinación de los tiempos
5. Dibujo de la red
6. Cálculo de los costos
7. Cálculo de las holguras
8. Cálculo de las pendientes
9. Comprensión de la red
10. Ajustes previos a la ejecución

La etapa de análisis y valuación se compone de las siguientes secuencias:

11. Ordenes de ejecución

23 https://binternational.net/elaborar-manual-bienvenida-whitepaper/15 de marzo 2018

12. Reportes de avances

13. Análisis de los reportes

14. Toma de decisiones

2.2.8.1 Metodología de la simplificación del trabajo

Desde los inicios de la humanidad el hombre a través de la utilización de su propia iniciativa y creatividad ha buscado la forma de simplificar todas las actividades que realiza dentro de su labor productiva, independientemente a cuál sea su objetivo.

Siempre que existan dos o tres personas trabajando juntas se presentará el problema de la distribución de las funciones.

Se han desarrollado muchas técnicas que facilitan la labor de análisis y estudios que se realizan para lograr la simplificación del trabajo.

El estudio de tiempos y movimientos, conocido también con el nombre de "medida del trabajo" o "simplificación del trabajo", consiste en el análisis sistemático de todos los factores que afectan al trabajo, para economizar tiempo, esfuerzo y dinero. El propósito principal de un estudio de tiempos y movimientos es racionalizar los métodos y procedimientos del trabajo, mediante el empleo de la utilización racional de los medios de producción (sea bienes o servicios), como maquinas, equipos, herramientas y otros, para facilitar las actividades del personal, haciendo que éste pueda trabajar con mayor comodidad y a la vez obtenga mayor productividad, reduciendo los costos de producción.[24]

En conclusión, es necesaria una secuencia de pasos que permitan realizar las actividades de la empresa con mayor productividad para esto los trabajadores deben conocer las

[24] Gómez Cejas Guillermo, Planeación y organización de empresas, 8ª Edición, Año 1997, Pág. 54

diferentes áreas de la empresa, este conocimiento puede llegar a través de los manuales en este caso el manual de bienvenida, manual de descripción de puestos. Estos se definen a continuación:

2.2.9 Optimizar recursos[25]

2.2.9.1 Formación y desarrollo continúa

Para lograr obtener un óptimo funcionamiento de una empresa se deben tomar en cuenta tanto los procesos administrativos como la formación continua que se les da a los empleados para desarrollar mejor sus habilidades y así obtener una mejor productividad en la empresa. La productividad se logra obteniendo eficacia y eficiencia de parte de los empleados, estos términos están definidos a continuación:

2.2.9.2 Eficiencia y Eficacia

La **efectividad**, es el logro de objetivos y la **eficiencia** es alcanzar los fines con el mínimo de recursos, la efectividad no es suficiente a menos q una empresa sea también eficiente en el logro de sus objetivos; por ejemplo: una organización puede lograr sus metas de un modo ineficiente lo que resultara en mayores costos y un producto o servicio no competitivo.[26]

Es necesario mantener motivados a los trabajadores para mejorar su eficacia y eficiencia por eso son necesarios los programas de motivación e incentivos, estos se definen a continuación:

---

25 Koontz Harold y Weihrich Heinz, Administración Una Perspectiva Global, 12a. Edición, de, McGraw-Hill Interamericana, 2004, Pág. 14.

26 Koontz Harold y Weihrich Heinz, Administración Una Perspectiva Global, op.cit.

2.2.9.3 Programas de motivación e incentivos.

No basta con remunerar a las personas por el tiempo que dedican a la organización, porque ello es necesario, pero no es suficiente. Es necesario incentivarlas continuamente para que hagan el mejor esfuerzo posible, superen su desempeño actual y alcancen las metas y los resultados desafiantes que se han formulado para el futuro. La remuneración fija suele funcionar como un factor higiénico, que no es satisfactorio ni consigue motivar a las personas para que superen las metas y los objetivos o para que mejoren continuamente sus actividades. En realidad, la remuneración fija fue un producto de inicios del siglo xx que tenía por objeto recompensar el trabajo rutinario y repetitivo de los trabajadores, en una época de estabilidad y permanencia, en la que todo se repetía indefinidamente. El mundo cambió y las organizaciones también. Hoy en día, la mayor parte de las organizaciones exitosas migran hacia programas de remuneración flexible y variable, capaces de motivar, incentivar y mezclarse con el carácter y energía de las personas. Los programas de motivación están al alza.

2.2.9.4 Recompensas y sanciones

Las organizaciones, para funcionar dentro de ciertos parámetros, cuentan con un sistema de recompensas.

El sistema de recompensas y de sanciones es el factor que lleva a las personas a trabajar en beneficio de la organización.

Las organizaciones ofrecen recompensas con el propósito de reforzar actividades que produzcan los efectos siguientes:

1. Aumentar la conciencia y la responsabilidad del individuo

y del equipo dentro de la organización. Es decir, que incentiven la conciencia de la misión organizacional y el espíritu de la visión de futuro de la empresa.

2. Ampliar la interdependencia entre el individuo y el equipo y entre éste y la organización. En otras palabras, incentivar el espíritu de equipo y el trabajo en conjunto.

3. Ayudar a resaltar la creación constante de valor dentro de la organización. En otras palabras, incentivar las acciones que agreguen valor para la organización, el cliente y las propias personas. El desempeño excelente debe ser premiado.

La mayoría de las organizaciones adopta varios tipos de recompensas económicas:

1. *Las recompensas debidas por la realización de los objetivos de la empresa*, como las ganancias o las pérdidas. La participación en los resultados anuales o semestrales

es un ejemplo de este criterio. Aun cuando siga limitada a ciertos niveles, como los directores o gerentes, este criterio tiene potencial para producir un fuerte efecto en la motivación.

2. *Las recompensas vinculadas a la antigüedad del trabajador* en la compañía y que se conceden de forma automática por ciertos intervalos, como cinco o 10 años, siempre y cuando el trabajador no haya tenido un desempeño insatisfactorio. Los quinquenios o decenios son ejemplo de este criterio. Estos incentivos son pequeños y pretenden, sobre todo, mantener el equilibrio salarial.

3. *Las recompensas por un desempeño claramente excepcional.*

Estas recompensas exigen una diferencia en el desempeño y mejoras salariales que tengan valor motivacional. Es el aumento por méritos.

4. *Las recompensas debidas a los resultados de los departamentos, las divisiones o unidades* y que se puedan cuantificar con objetividad. Se comparten entre el grupo, en términos de un mismo porcentaje aplicado a la base salarial de cada persona. Se trata de la remuneración

Variable.

Los cuatro tipos de recompensas se otorgan por separado o en conjunto como retribución por alcanzar uno o varios objetivos de la organización, es decir, por fabricar determinado producto, brindar cierto servicio, alcanzar algún índice de productividad, aumentar las ventas de productos/servicios, elevar el margen de utilidad de las operaciones, cubrir y conquistar un número mayor de clientes, aumentar la satisfacción de los clientes o mejorar la imagen de la organización.

El sistema de recompensas debe tomar en cuenta el concepto de refuerzo positivo de Skinner; es decir, todo comportamiento estará determinado por sus consecuencias.

El refuerzo positivo se fundamenta en dos principios básicos:

1. Las personas procuran desempeñar sus actividades de modo que les permitan obtener las recompensas o los beneficios más altos.

2. Las recompensas obtenidas refuerzan, cada vez más, la mejoría del desempeño.

El refuerzo positivo se orienta a los resultados deseados. La teoría del refuerzo positivo plantea que las personas observan un comportamiento por una de dos razones:

1. Porque un tipo o nivel de desempeño recibe una recompensa consistente.

2. Porque una pauta de desempeño ya ha sido recompensada, por lo cual será repetida con la expectativa de que haya otra recompensa.

2.2.9.5 Las relaciones de intercambio

Una recompensa o incentivo es una gratificación, tangible o intangible, a cambio de la cual las personas asumen su membresía en la organización (decisión de participar) y, una vez en ella, aportan su tiempo, esfuerzo y otros recursos personales (decisión de desempeño). Toda organización debe estar atenta al equilibrio entre los incentivos y las aportaciones. ¿Qué significa ca este equilibrio? Significa que las personas y las organizaciones están dentro de un sistema de relaciones de intercambio; es decir, las

personas hacen aportaciones a la organización y reciben de ella incentivos o inductores. Así:

1. Para las personas, las aportaciones que hacen a la organización representan inversiones personales que deben producir ciertos rendimientos, en forma de incentivos o recompensas.

2. Para la organización, los incentivos representan inversiones que también deben producir rendimientos, es decir, las aportaciones de las personas.

La organización debe mantener la relación de los incentivos y las aportaciones en debida correspondencia.

Cada persona aporta a la organización (en forma de trabajo, dedicación, esfuerzo, tiempo, etc.) en la medida en que recibe inductores o incentivos a cambio (en forma de salarios, prestaciones, reconocimiento, promociones, premios, etc.). De modo que las personas tienen la disposición para cubrir ciertos costos personales con el propósito de obtener rendimientos o beneficios de la organización. Las organizaciones también están dispuestas a cubrir algunos costos con el propósito de obtener rendimientos o aportaciones de las personas. En este intercambio permanente, cada una de las partes efectúa inversiones para obtener rendimientos de la otra, compara costos y beneficios y decide cuál es el mejor camino. Las organizaciones tienden hacia nuevas formas de remuneración que produzcan rendimientos en términos de un desempeño excelente y la consecución de los objetivos y los resultados de la organización.[27]

[27] Gestión de talento humano, tercera edición, Idalberto Chiavenato, McGraw-Hill, capítulo 10, pág. 315

2.3 Marco normativo

Existen leyes y normas que protegen a la micro y pequeña empresa, además que ayudan a informar y proteger a sus trabajadores de trasgresiones de derechos. Una de las leyes más conocida es la ley de fomento, protección y desarrollo para el micro y pequeña empresa la cual se menciona a continuación:

2.3.1 Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa

DECRETO No. 667 LA ASAMBLEA LEGISLATIVA DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR, CONSIDERANDO: I.- Que de conformidad a lo establecido en el Art. 115 de la Constitución de la República, el Estado debe fomentar la protección y desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa.

II.- Que la Constitución de la República en su título V, entre otras cosas establece, que el orden económico debe responder esencialmente a principios de justicia social, que tiendan a asegurar a todos los habitantes del país una existencia digna del ser humano; por lo que el Estado promoverá el desarrollo económico y social mediante el incremento de la producción, la productividad y la racional utilización de los recursos. Con igual finalidad, fomentará y protegerá la iniciativa privada dentro de las condiciones necesarias para acrecentar la riqueza nacional y asegurar los beneficios de ésta al mayor número de habitantes del país.

III.- Que las actividades desarrolladas por la Micro y Pequeña Empresa contribuyen en gran manera al sostenimiento y crecimiento de la economía nacional dentro del marco de la iniciativa privada, al ser una de las principales generadoras de puestos de trabajo debido a su potencialidad de aportar al desarrollo sostenible del país y a la generación de empleo digno en condiciones equitativas entre hombres y mujeres, siendo un factor significativo para el incremento de la producción; un medio de realización de la persona humana; una

fuente de estabilidad, seguridad y educación para los sectores en mayores condiciones de vulnerabilidad y un medio para fomentar la cohesión social de las comunidades urbanas y rurales.

2.3.2 Ley de fomento, protección y desarrollo para la micro y pequeña empresa

Título I

Disposiciones generales

Capítulo único

Objeto, naturaleza, finalidad, ámbito de aplicación y clasificación objeto y naturaleza

Art.1.- La presente Ley tiene por objeto fomentar la creación, protección, desarrollo y fortalecimiento de las Micro y Pequeñas Empresas, en adelante también denominadas MYPE, y contribuir a fortalecer la competitividad de las existentes, a fin de mejorar su capacidad generadora de empleos y de valor agregado a la producción; promover un mayor acceso de las mujeres al desarrollo empresarial en condiciones de equidad, y constituye el marco general para la integración de las mismas a la economía formal del país, mediante la creación de un entorno favorable, equitativo, incluyente, sostenible y competitivo para el buen funcionamiento y crecimiento de este sector empresarial.

Finalidad Art. 2.- Esta Ley tiene como finalidad estimular a la Micro y Pequeña Empresa en el desarrollo de sus capacidades competitivas para su participación en los mercados nacional e internacional, su asociatividad y encadenamientos productivos; facilitando su apertura, desarrollo, sostenibilidad, cierre y liquidación a través de:

a) Establecer las bases para la planeación y ejecución de las actividades encaminadas a la articulación de la Micro y Pequeña Empresa con el desarrollo territorial.

b) Instaurar un sistema de coordinación interinstitucional como instrumento de apoyo a las políticas de fomento y desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa, que armonice la gestión que efectúan las diversas entidades públicas y privadas.

c) Promover la creación de una cultura empresarial de innovación, calidad y productividad que contribuya al avance en los procesos de producción, mercadeo, distribución y servicio al cliente de la Micro y Pequeña Empresa.

d) Promover la facilitación y simplificación de procedimientos administrativos en trámites con entidades del Estado.

e) Promover la existencia e institucionalización de programas, instrumentos y servicios empresariales de fortalecimiento y desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa, con énfasis en aquellos dirigidos a mejorar la situación y las necesidades de las mujeres emprendedoras y empresarias.

f) Ampliar de manera efectiva las políticas de fomento y desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa, promoviendo una mayor coordinación entre el sector público y privado.

g) Promover el acceso a servicios y recursos financieros para la Micro y Pequeña Empresa, el incremento de la producción, la constitución de nuevas empresas y la consolidación de las existentes.

Clasificación Art. 3.- Las Micro y Pequeña Empresa estarán clasificadas de la siguiente manera: a) 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.

b) Pequeña Empresa: 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

mayores a 482 y hasta 4,817 salarios mínimos mensuales de mayor cuantía y con un máximo de 50 trabajadores. Cuando una persona natural o jurídica no reúna las condiciones previamente establecidas, su clasificación se determinará por sus ventas brutas anuales. Las entidades públicas y privadas deberán uniformar las características antes definidas y los criterios de medición, a fin de construir una base de datos homogénea que permita dar coherencia al diseño y aplicación de las políticas públicas de promoción y formalización del sector. Permanencia de la Condición de MYPE.

Título II

Marco institucional

Capítulo i de las políticas y los lineamientos

Apoyo a Nuevos Emprendimientos Art. 5.- El Gobierno Central y los Municipios propiciarán el apoyo a los nuevos emprendimientos y a las MYPE ya existentes, incentivando la inversión privada, promoviendo una oferta de servicios empresariales y servicios financieros en condiciones de equidad de género, destina- dos a mejorar los niveles de organización, administración, producción, articulación productiva y comercial. Lineamientos.

Art. 6.- La acción del Estado y de los Municipios en materia de promoción de las MYPE, se orientará de conformidad a los siguientes lineamientos estratégicos:

a) Promover y desarrollar programas e instrumentos que estimulen la creación, el desarrollo y la competitividad de la MYPE en el corto, mediano y largo plazo, y que favorezcan la sostenibilidad económica, financiera, social y medioambiental de los actores involucrados.

b) Promover y facilitar la consolidación de tejidos empresariales y productivos a través de la articulación entre sectores, a nivel municipal, departamental, nacional e internacional y de las relaciones entre unidades productivas de distintos tamaños, fomentando la asociatividad de las MYPE y la integración en cadenas productivas, distributivas y líneas de actividad, con ventajas distintas para la generación de empleo y desarrollo socio económico.

c) Fomentar el espíritu emprendedor y creativo de la población, apoyando la creación de nuevas empresas; promoviendo la iniciativa e inversión privada y la libre competencia, e interviniendo en aquellas actividades en las que resulte necesario complementar las acciones que lleva a cabo el sector privado en apoyo a la MYPE.

d) Facilitar la participación efectiva de las MYPE en las compras de la administración pública; e) Lograr la eficiencia en la actuación y la coordinación interinstitucional a través de la especialización por actividad económica.

f) Promover y propiciar activamente en condiciones de equidad, el acceso de las mujeres emprendedoras y empresarias a las oportunidades que ofrecen los programas de promoción, formalización y desarrollo empresarial, fomentando su acceso a los recursos productivos, la capacitación, la asistencia técnica y el financiamiento necesario para poner en marcha o fortalecer sus empresas.

g) Procurar que el diseño de instrumentos de promoción y desarrollo contemple el cumplimiento de la normativa y compromisos internacionales suscritos por el Estado y ratificados por la Asamblea Legislativa.

Funciones del Órgano Ejecutor Art. 10.- A fin de ejecutar e implementar las Políticas Nacionales de Fomento, Desarrollo y Competitividad de la MYPE, CONAMYPE tendrá las siguientes funciones:

a) Proponer al Órgano Rector la política nacional del sector, la que deberá contar con estrategias, programas, proyectos y acciones, conducentes a impulsar el desarrollo e integración de las Micro y Pequeñas Empresas dentro de la estrategia de desarrollo del país.

b) Coordinar con instituciones públicas y privadas, tanto nacionales como internacionales, las acciones encaminadas a la ejecución de la política nacional, tendiente a la creación y desarrollo de la micro y pequeñas empresas, especialmente a través de la oferta de servicios de asistencia técnica y financiera.

c) Coordinar y armonizar las políticas públicas generales, transversales, sectoriales y regionales de promoción y apoyo a las MYPE.

d) Mantener un conocimiento actualizado del entorno de las MYPE, a través de investigaciones permanentes, que permitan en coordinación con el ente rector, el diseño de políticas y acciones para el adecuado desarrollo del sector, así como evaluar y medir su impacto.

e) Propiciar y mantener la comunicación efectiva con los organismos e instituciones privadas y públicas, nacionales e internacionales, que faciliten servicios financieros y no financieros al sector, para promover la diversificación y el acceso de las MYPE a dichos servicios y a los recursos financieros, en condiciones de equidad.

f) Coordinar con las entidades responsables de gestión y negociación, de los recursos técnicos y económicos de apoyo a las MYPE y organismos nacionales e internacionales.

g) Llevar un registro actualizado de entidades gremiales, organizaciones no gubernamentales y de programas nacionales de apoyo directamente relacionadas con el

sector de las MYPE, el cual servirá de base para efectuar las convocatorias a fin de que se presenten candidatos o candidatas para integrar la Comisión Nacional.

h) Coordinar el Sistema Nacional para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa, fomentando la organización, asociatividad, integración y funcionalidad del mismo, propiciando la incorporación progresiva del enfoque de género.

i) Definir, formular, promover, ejecutar y coordinar programas e instrumentos de fomento al emprendimiento y creación de empresas, que propicie la autonomía económica de las mujeres.

j) Proveer información de los registros administrativos de las MYPE en CONAMYPE, que contribuya al montaje de un sistema normalizado de estadísticas oficiales.

Capítulo iii

Del sistema nacional para el desarrollo de las mype

Sistema Nacional Art. 11.- Créase el Sistema Nacional para el Desarrollo de las MYPE como mecanismo de coordinación interinstitucional, que comprenda e implemente el conjunto de acciones que realizan el sector público y el sector privado, en coincidencia con los objetivos de esta Ley, para el desarrollo de las MYPE. El Sistema estará integrado por un Comité Nacional, Departamental, Municipal y Sectorial.

Objeto del Sistema Art. 12.- El sistema tiene por objeto la ejecución de políticas, planes, programas, instrumentos y servicios a nivel nacional, departamental, municipal y sectorial, para el fomento y desarrollo de la micro y pequeña empresa, buscando su competitividad, asociatividad y encadenamiento productivo, así como el acceso a los mercados nacionales e internacionales. Comité Nacional Art. 13.- Créase el Comité Nacional de la MYPE, en adelante “el Comité”, como una instancia de consulta entre el

Ministerio de Economía, a través de CONAMYPE y las gremiales empresariales vinculadas a la Micro y Pequeña Empresa, gobierno municipal, sectores productivos y empresariales, MYPE y grupos asociativos organizados en sectores o gremios, universidades e institutos de formación superior y organismos privados de promoción de las MYPE, cuyos integrantes lo harán.

Funciones del Comité Nacional de la MYPE Art. 14.- Contribuir a la coordinación y armonización de las políticas y acciones sectoriales de apoyo a la MYPE, a nivel nacional, departamental y municipal. Supervisar el cumplimiento de las políticas, los planes, los programas, y desarrollar las coordinaciones necesarias para alcanzar los objetivos propuestos tanto a nivel de Gobierno central, departamental y municipal. El funcionamiento de esta instancia, así como el de los Comités departamentales, municipales y sectoriales, será regulado por el Reglamento de la presente ley.

Presidencia del Comité Nacional Art. 15.- La presidencia del Comité estará a cargo del presidente o presidenta de CONAMYPE, quien convocará a las instituciones públicas y privadas que se consideren necesarias para promover el desarrollo de las MYPE. Comités Departamentales y Municipales,

Art. 16.- Créanse los Comités Departamentales y Municipales de las MYPE, como instancias de consulta entre gobiernos municipales, sectores productivos, micro y pequeños empresarios y empresarias organizados como sectores o gremios, universidades e institutos de formación superior, grupos asociativos y organismos privados de promoción de las MYPE. Funciones de los Comité Departamentales y Municipales.

Título iii

De la inclusión económica de las mype

Capítulo i

Registro, beneficios y facilidad de trámites

Del Registro de las MYPE Art. 20.- Las personas interesadas en obtener la calificación de Micro Empresa, Pequeña Empresa o emprendimientos de iniciativas económicas, que en el texto de esta ley se denominarán MYPE, deberán inscribirse en CONAMYPE, a través de un formulario electrónico que será puesto a disposición del solicitante, o mediante formulario físico, el cual será proporcionado en las oficinas de dicha institución. Este registro tiene como propósito contar con una base de datos amplia, que permita identificar y categorizar a las MYPE, de acuerdo a los conceptos, parámetros y criterios establecidos en la presente Ley. Esto con el fin de brindar la asistencia adecuada a las MYPE.

De la Simplificación de Trámites Administrativos Art. 21.- Cada una de las instituciones gubernamentales que tengan relación con la Micro y Pequeña Empresa, Asociativa o Individual, llevarán a cabo la simplificación de los trámites administrativos que se realicen ante ellas. A tal fin, elaborarán anualmente sus respectivos planes de simplificación de trámites, con fundamento en los siguientes lineamientos:

a) Suprimir aquellos trámites innecesarios que incrementen el costo operacional y hagan menos eficiente a la Administración Pública.

b) Simplificar y mejorar los trámites, reduciendo los requisitos y exigencias a las empresarias y empresarios, estableciendo instrumentos homogéneos que faciliten su

registro y control, dejando sólo los indispensables para cumplir con el propósito de los mismos.

c) Utilizar al máximo los elementos tecnológicos, incorporando controles automatizados que minimicen la necesidad de estructuras de supervisión y de control adicionales.

d) Revisión de los instrumentos utilizados, a fin de eliminar las barreras formales e informales que limitan u obstaculizan el acceso de las empresas y particularmente de las mujeres empresarias y emprendedoras, a los servicios de desarrollo de las MYPE.

e) Utilizar la plataforma informática para la realización virtual de trámites de inicio, operación y cierre de negocios.

Art. 25.- CONAMYPE establecerá en sus oficinas central y regionales, una ventanilla única, física o virtual, la cual estará integrada de conformidad a lo dispuesto en el artículo precedente, para facilitar la realización de los trámites a efectuar por las MYPE, y se auxiliará de las plataformas informáticas que el Ministerio de Economía haya habilitado para tal efecto. En la realización de estos trámites, podrán intercambiarse datos de forma física y electrónica a efecto de facilitar el cumplimiento de las funciones de cada organismo. Se entenderá que la transmisión electrónica será de conformidad a los parámetros técnicos o estándares internacionales acordados de forma conjunta entre los órganos involucrados. Las copias o reproducciones que deriven de los reportes, registros o bitácoras, obtenidas a través de los medios electrónicos de los trámites realizados en la ventanilla única, tendrán el valor de los documentos públicos, siempre que tales reproducciones sean certificadas por el funcionario responsable; los documentos y demás datos transmitidos electrónicamente, tendrán el mismo valor y la eficacia probatoria como si se hubiese obtenido en forma manuscrita; en caso de diferencia entre el contenido de los documentos registrados o archivados electrónicamente y los documentos físicos u

originales, prevalecerán los primeros. El personal institucional, que en razón de su cargo acceda a esta información, deberá guardar estricta confidencialidad sobre los datos proporcionados por las instituciones, dependencias y personas usuarias de los servicios.

Apoyo a la Formalización Art. 26.- CONAMYPE apoyará a personas emprendedoras y empresarias dueñas de micro o pequeñas empresas en el cumplimiento de sus obligaciones formales, a través de capacitaciones, apoyo técnico y legal. Asistencia Institucional

Art. 27.- Las instituciones estatales que requieran para sus trámites, balances de las personas naturales, que de conformidad al Código de Comercio no están obligadas a depositarlos, deberán proporcionar pro forma, de los estados financieros para que las llenen las personas interesadas, debiendo facilitarles asesoría para su cumplimiento. Contabilidad de las MYPE.

Art. 28.- Las MYPE, individual o asociativa, llevarán su información financiera conforme a los principios contables, autorizados por el organismo competente del Estado que ejerza la vigilancia y a la naturaleza jurídica del negocio de que se trate. No serán de obligatorio cumplimiento las normas internacionales de información financiera para la Micro Empresa, pero deberán servir de referencia para formular los principios que les sean aplicables, atendiendo a las circunstancias financieras, a su capacidad organizativa y naturaleza. Esto no excluye a la Micro Empresa del cumplimiento de las obligaciones contables que se establezcan en otras leyes. Previa opinión favorable del Ministerio de Economía y CONAMYPE, el Consejo de Vigilancia de la Profesión de la Contaduría Pública y Auditoría, determinará las normas aplicables a los organismos indicados anteriormente, para lo cual emitirá el Plan General de Contabilidad, y cuyas disposiciones serán de obligatorio cumplimiento para las MYPE, individual o asociativa.

Cumplimiento de las Obligaciones Legales Art. 29.- La Micro y Pequeña empresa deberá dar cumplimiento a sus obligaciones legales a partir de la fecha de su formalización. Con ese propósito, dentro del ámbito de sus competencias legales, las entidades gubernamentales a través de CONAMYPE, establecerán las acciones coordinadas para facilitar la asistencia empresarial que mejoren las condiciones de las MYPE, a efecto de que cumplan con sus obligaciones. **Compras Gubernamentales** Art. 30.- Las instituciones del Estado fomentarán y promoverán la participación de las MYPE, en igualdad de condiciones en las compras del Estado, estableciendo los mecanismos de participación, en consulta con CONAMYPE. CONAMYPE monitoreará y publicará, por lo menos cada tres meses, el cumplimiento del porcentaje de compras que las entidades del gobierno realicen a las MYPE, en la página web u otro medio que la institución establezca, considerando el cumplimiento de lo establecido por la Ley. Contrataciones y Adquisiciones de Bienes y Servicios Gubernamentales.

Capítulo ii

De los programas e instrumentos

Generalidades

Art. 38.- CONAMYPE impulsará a las MYPE, facilitándoles el acceso y la utilización de los instrumentos de promoción y desarrollo, con el fin de crear un entorno favorable a su competitividad. Programas e Instrumentos.

Art. 39.- Constituyen programas e instrumentos de promoción y desarrollo para las MYPE, los siguientes: la capacitación, la asistencia técnica, la innovación, la calidad y desarrollo tecnológico, el financiamiento, el capital de riesgo, los programas de garantías, la comercialización, la información, la asociatividad, los encadenamientos productivos, los instrumentos para la formalización, los programas e instrumentos para el fomento de

los emprendimientos y empresas lideradas por mujeres, los programas de fomento a las exportaciones, los incentivos fiscales y municipales y otros que se desarrollen en beneficio del sector. Implementación de los Programas.

Art. 40.- Para la implementación de los programas e instrumentos de promoción y desarrollo de las MYPE, el Estado, a través del órgano rector, proveerá y facilitará el acceso a recursos financieros y técnicos necesarios, para lo cual el ente ejecutor tendrá autonomía administrativa y financiera en el uso de los mismos. Obtención de Recursos.

Capítulo iii

De los fondos para la mype programa de garantía para la MYPE Creación Art. 50.- Créase el Programa de Garantía para la Micro y Pequeña Empresa, PROGAMYPE, para respaldar préstamos a la Micro y Pequeña Empresa, el cual contribuirá al crecimiento y la integración de las MYPE a la economía nacional y local. El Programa se constituye inicialmente con un monto de diez millones de dólares de los Estados Unidos de América (US$10, 000,000.00), aportados por el Estado, con recursos del Presupuesto General de la Nación, mismos que serán desembolsados de manera gradual y dependiendo del desarrollo del Programa. Se podrán garantizar préstamos de corto, mediano y largo plazo, hasta por el noventa por ciento del monto financiado. Los intermediarios financieros privados podrán acceder al programa de garantías destinados para la Micro y Pequeña Empresa. Este fondo será administrado de conformidad al Reglamento que emita el Órgano Ejecutivo, procurándose garantizar su auto sostenibilidad, reglamento que deberá aprobarse en un plazo no mayor a 180 días posteriores a la vigencia de la presente Ley.

Recursos Art. 51.- Los recursos del PROGAMYPE, en adición al aporte inicial indicado en el artículo anterior, provendrán de:

a) El Presupuesto General de la Nación.

b) Los ingresos que generen sus propias operaciones.

c) Las donaciones recibidas de instituciones nacionales e internacionales.

d) Cualquier otro aporte proveniente de recursos del Estado y destinado a este fondo, por disposición legal.

Capítulo IV

Fondo para el capital y emprendimiento de trabajo

Creación Art. 52.- Créase el Fondo para el Emprendimiento y Capital de Trabajo, para financiar nuevos proyectos o Micros y Pequeñas empresas ya existentes de todos los sectores productivos, con énfasis en aquellos cuyo contenido incorporen componentes tecnológicos, medio ambientales, de fomento a la empresarialidad de las mujeres y de promoción de la igualdad de género en el sector MYPE, con un aporte inicial de cinco millones de dólares de los Estados Unidos de América (US$5,000,000.00), los que serán desembolsados gradualmente de fondos provenientes del presupuesto general de la nación. Con estos fondos se podrá apoyar préstamos de corto, mediano y largo plazo. Las empresas y emprendedores que fueren favorecidos con préstamos de este fondo, deberán tener este crédito al día, previo a distribuir dividendos o utilidades.

CAPÍTULO V

DE LAS FACILIDADES DE PARTICIPACIÓN ECONÓMICA

Asociatividad Empresarial y Fortalecimiento Institucional de los Gremios

Art. 54.- El Ministerio de Economía y CONAMYPE, promoverán la asociatividad empresarial para que las MYPE puedan asociarse y así tener un mayor acceso al mercado, incluyendo las contrataciones públicas, y así poder gozar de los beneficios y medidas de promoción de la presente Ley.

CONAMYPE impulsará y fortalecerá la conformación de gremiales empresariales y el desarrollo de éstas, brindándoles asesoría, capacitación y asistencia empresarial y financiera, fortaleciendo con ello la cultura de participación de la MYPE, en forma organizada, en todas las actividades económicas del país.

Desarrollo de Proveedores y Encadenamientos Productivos

Art. 56.- El Ministerio de Economía y CONAMYPE, en conjunto, impulsarán programas de asesoría empresarial y financiera, capacitación y asistencia técnica a las MYPE, con la finalidad de prepararlas y convertirlas en proveedoras entre ellas mismas, la mediana y gran empresa, garantizando su capacidad de negociación, eliminando asimetrías en estas relaciones de compra y venta.

2.**3.3 Constitución de la República de El salvador**

Art. 2.- Toda persona tiene derecho a la vida, a la integridad física y moral, a la libertad, a la seguridad, al trabajo, a la propiedad y posesión, y a ser protegida en la conservación y defensa de los mismos.

b) Las que pertenezcan a un grupo económico que en su conjunto supere dichos límites;

Art. 9.- Nadie puede ser obligado a realizar trabajos o prestar servicios personales sin justa retribución y sin su pleno consentimiento, salvo en los casos de calamidad pública y en los demás señalados por la ley.

Sección segunda

Trabajo y seguridad social.

Art. 37.- El trabajo es una función social, goza de la protección del Estado, y no se considera artículo de comercio.

Art. 38.- El trabajo estará regulado por un Código que tendrá por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos y obligaciones.

Art. 39.- La ley regulará las condiciones en que se celebrarán los contratos y convenciones colectivos de trabajo.

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

Art. 41.- El trabajador a domicilio tiene derecho a un salario mínimo oficialmente señalado, y al pago de una indemnización por el tiempo que pierda con motivo del retardo del patrono en ordenar o recibir el trabajo o por la suspensión arbitraria o injustificada del mismo.

Art. 42.- La mujer trabajadora tendrá derecho a un descanso remunerado antes y después del parto, y a la conservación del empleo.

Art. 43.- Los patronos están obligados a pagar indemnización, y a prestar servicios médicos, farmacéuticos y demás que establezcan las leyes, al trabajador que sufra accidente de trabajo o cualquier enfermedad profesional.

Art. 44.- La ley reglamentará las condiciones que deban reunir los talleres, fábricas y locales de trabajo.

Art. 49.- Se establece la jurisdicción especial de trabajo. Los procedimientos en materia laboral serán regulados de tal forma que permitan la rápida solución de los conflictos. El Estado tiene la obligación de promover la conciliación y el arbitraje, de manera que constituyan medios efectivos para la solución pacífica de los conflictos de trabajo. Podrán establecerse juntas administrativas especiales de conciliación y arbitraje, para la solución de conflictos colectivos de carácter económico o de interés.

Art. 51.- La ley determinará las empresas y establecimientos que, por sus condiciones especiales, quedan obligados a proporcionar, al trabajador y a su familia, habitaciones adecuadas, escuelas, asistencia médica y demás servicios y atenciones necesarios para su bienestar.

Art. 52.- Los derechos consagrados en favor de los trabajadores son irrenunciables. La enumeración de los derechos y beneficios a que este capítulo se refiere, no excluye otros que se deriven de los principios de justicia social.[28]

2.3.4 Código de trabajo.

Art. 2. En este artículo del código de trabajo se detallan las disposiciones que regulan este código, y cuando este no es aplicable cuando hay relación que une al estado.

2.3.4.1 Del salario

Art. 119. En este artículo se hace mención del Salario que como retribución económica el patrono debe pagar al empleado por la realización de su trabajo.

Art. 120**.-** Hace de conocimiento el tipo de moneda con la que se pagara el salario al empleado en este caso la moneda de curso legal (Dólar).

28 Constitución de la Republica de El Salvador Vigente.

Art. 136.- Este artículo se da a conocer que si un empleado posee algún tipo de obligación con alguna entidad financiera puede hacer de conocimiento de su patrono sobre la deuda y autorizarle para que de su sueldo se pueda descontar de este hasta cancelar dicha obligación.

2.3.4.2 De la jornada de trabajo y de la semana laboral

Art. 161.- El Artículo hace de conocimiento la división de las horas de trabajo, como también el número de horas que el trabajador debe considerar para catalogarse en dicha división y no excederse de las horas establecidas por este código de trabajo.

Art. 165.- Este artículo establece un horario que tendrán los trabajadores por parte del patrono, dicho horario tendrá alguna modificación, siempre y cuando el trabajador presenta una petición a su patrono, si no se llegare a un acuerdo este se resolverá por una entidad superior.

2.3.4.3 Del descanso semanal

Art. 171.- En este artículo se establece el derecho que tiene el trabajador de gozar de un día de descanso por semana laborada con su respectivo sueldo, excepto los que no terminen su semana laboral no poseerán dicho beneficio.

Art. 172**.-** Según este artículo los trabajadores que no poseen un horario establecido tienen derecho a una remuneración por su día de descanso siempre que este cumpla con los días de trabajo a la semana. Estos no perderán su beneficio si la falta a su trabajo sea justificada.

Art. 173.- Según este artículo el día de descanso semanal es el domingo. Sin embargo, aquellas empresas en la que se labore en dicho día, los patronos pueden establecer un día de descanso en la semana distinto al domingo.

Art. 171.- En este artículo se establece el derecho que tiene el trabajador de gozar de un día de descanso por semana laborada con su respectivo sueldo, excepto los que no terminen su semana laboral no poseerán dicho beneficio.

Art. 172**.-** Según este artículo los trabajadores que no poseen un horario establecido tienen derecho a una remuneración por su día de descanso siempre que este cumpla con los días de trabajo a la semana. Estos no perderán su beneficio si la falta a su trabajo sea justificada.

Art. 173.- Según este artículo el día de descanso semanal es el domingo. Sin embargo, aquellas empresas en la que se labore en dicho día, los patronos pueden establecer un día de descanso en la semana distinto al domingo.

2.3.4.4 De la vacación anual remunerada.

Art. 177**.-** En este artículo del código de trabajo se establece el derecho a vacaciones del trabajador, así como el tiempo y el beneficio de ser remuneradas.

Art. 178**.-** Según este artículo establece que tanto los días de asueto y de descanso de los trabajadores que fuesen dentro del período de vacaciones, no prolongarán la duración de éstas, ni las vacaciones no podrán iniciarse en tales días.

2.3.4.5 De los días de asueto.

Art. 190.- En este artículo de código de trabajo se establecen los días de asueto remunerados para los trabajadores.

Art. 193**.-** Este artículo establece que las empresas que presten un servicio público los empleados deberán laborar según establezca su patrono para que el servicio siga y no sea interrumpido.

2.3.4.6 Del aguinaldo

Art. 196**.-** Este artículo establece que todo patrono está obligado a pago de aguinaldo.

Art. 197**.-** Este artículo establece que el patrono está obligado al pago del aguinaldo cuando el trabajador tenga un año de laborar para él, si no se cumpliera con el año este pagara solamente una parte proporcional.

Art. 198.- En este artículo del código de trabajo se establece el pago mínimo en concepto de aguinaldo que debe pagar el patrono al trabajador.

2.3.4.7 Prestaciones por Enfermedad

Art. 307**.-** Según este artículo trata en que en los casos en que se suspende el contrato individual por enfermedad o accidente común del trabajador, el patrono está obligado a pagarle al trabajador, mientras dure la enfermedad y hasta que este se restablezca siempre y cuando se tomen en cuenta las limitaciones pertinentes.

2.3.4.8 Prestaciones por maternidad

Art. 309**.-** Según lo contemplado en este artículo se establece la obligación del patrono a dar licencia por maternidad.

Art. 310**.-** En este artículo se establece la obligación de la trabajadora de presentar constancia médica para gozar del beneficio de licencia de maternidad.

Art. 311.- Según este artículo la trabajadora debe haber laborado durante seis meses para un mismo patrono para que pueda tener licencia de maternidad remunerada.

2.3.4.9 Seguridad e higiene del trabajo

Art. 314**.-** Según establece este artículo del código de trabajo los patronos deben tener las condiciones adecuadas de seguridad e higiene para mantener la integridad de sus trabajadores.

2.3.4.10 Obligaciones de los Patronos.

Art. 3**.-**Según lo establecido en este artículo los patronos estas obligadas a adoptar y poner en práctica las medidas de seguridad e higiene para proteger a sus trabajadores.

Art. 4.- Según lo contemplado en este artículo es responsabilidad del patrono el promover las capacitaciones de sus administradores en materia de seguridad e higiene.

2.3.4.11 Obligaciones de los Trabajadores.

Art. 6.- En este artículo se da a conocer la obligación que posee el trabajador de cumplir las normas sobre seguridad e higiene, así como las instrucciones y recomendaciones del patrono para proteger la vida de estos.

Art. 7.- En este artículo se establece las prohibiciones a las que debe acatar el trabajador en cuando manejo del equipo de trabajo y el cumplimiento de políticas y normas de la empresa[29]

2.3.5 Ley De Equiparación De Oportunidades Para Las Personas Con Discapacidad[30]

CAPITULO V LEY INTEGRACION LABORAL

Art. 23.- El sector público y la empresa privada facilitaran la integración laboral a las personas con discapacidad.

---

29 Código de Trabajo

30 http://www.mtps.gob.sv/wp-content/uploads/descargas/InformacionInstitucional/Decretos/decreto-888-ley-de-equiparacion-de-oportunidades-para-las-personas-con-discapacidad.pdf

Art. 24.- Todo patrono privado tiene la obligación de contratar como mínimo por cada veinticinco trabajadores que tenga a su servicio, a una persona con discapacidad y formación profesional idónea, apta para desempeñar el puesto de que se trate. Igual obligación tendrá el Estado y sus dependencias, las instituciones oficiales autónomas, las municipalidades, inclusive el Instituto Salvadoreño del Seguro Social y la Comisión Hidroeléctrica del Rio Lempa. Para determinar la proporción de trabajadores establecida en el inciso anterior, se tomará en cuenta a todos los obreros y empleados de las Instituciones señaladas.

Art. 25.- Los obligados a contratar los trabajadores a que se refiere el artículo anterior dispondrán de un año, contado a partir de la vigencia del presente Decreto para cumplir con tal obligación. Si no la cumplieren dentro de ese plazo, se sujetarán a lo que establece el artículo 627 del Código de Trabajo y al procedimiento establecido en la Sección Segunda del Título Único del Libro Quinto del mismo Código; sin perjuicio de cumplir en el tiempo que determine el Director General de Trabajo, con lo establecido en el artículo 25 de esta Ley.

Art. 26.- Se fomentará el empleo de trabajadores con discapacidad, mediante el establecimiento de programas de inserción laboral.

Art. 33.- Los padres o encargados de los menores con discapacidad propiciaran su rehabilitación desde las edades tempranas, haciendo prevalecer los derechos de estos, no ocultándoles ni negándoles dicha rehabilitación. Así mismo, deberán orientarlos y apoyarlos para que los hijos no asuman actitudes destructivas en su integridad física, psíquica y social.

Las empresas dedicadas al rubro de alimentos no solo se rigen por las leyes antes mencionadas también siguen normas que aseguran la calidad de los alimentos que venden a sus clientes y para hacer esto el ministerio de salud lleva a cabo diferentes evaluaciones

que estos establecimientos deben de pasar, y de esta forma se autorice su funcionamiento, entre estas normas tenemos:

Consideraciones importantes que debe practicar el técnico de salud ambiental y el especialista de alimentos al realizar inspección sanitaria en establecimientos alimentarios31

1. Mantener toda la discreción posible respecto a la información obtenida durante el recorrido de la inspección.
2. Alertar al propietario, pero nunca alarmarlo cuando ha ocurrido una infracción.
3. Debe ser imparcial y tener capacidad para descubrir por la vista, el olfato y de ser posible por el gusto numerosas formas de descomposición o defecto en los alimentos.
4. Debe tener la autoridad necesaria en casos específicos para suspender su venta o decomisar alimentos con evidentes indicios de descomposición sin recurrir previamente al laboratorio.
5. No debe manifestarse como policía sino más bien como educador o asesor del industrial sobre las Buenas Prácticas de Manipulación. Debe ser oportuno para canalizar sus actividades inspectoras, es decir adaptarse en lo que sea posible al horario durante el cual la empresa se mantiene en operación para observar el proceso; a excepción de una investigación epidemiológica o denuncia.
6. Debe actuar con seguridad al redactar las recomendaciones y que lo recomendado sea funcional y en concordancia con la norma legal o técnica respectiva.
7. Presen No aceptar dádivas.

[31] Adaptado del Manual de Inspección de los Alimentos, Estudio FAO, alimentación y nutrición

14/5. Principios Generales y Enfoque de la inspección.

8. Presentación personal e Identificación personal.
9. Antes de practicar la inspección debe prepararse el material y equipo mínimo de acuerdo al tipo de establecimiento a inspeccionar. Cuando se haga presente al establecimiento debe comunicarse con el propietario, gerente de control de calidad o persona encargada del establecimiento y exponer el objetivo de la visita solicitándole su colaboración. Durante la inspección sanitaria se deben considerar todos los aspectos contenidos en las normas técnicas respectivas.

La inspección puede efectuarse por las razones siguientes

1. Diagnóstico Sanitario
2. Control Sanitario
3. Denuncia
4. Investigación Epidemiológica

2.3.5.1 Diagnostico sanitario

Es la primera visita de inspección sanitaria que se efectúa para evaluar las condiciones higiénico- sanitarias del establecimiento, utilizando para tal efecto la ficha respectiva de la que se obtiene un puntaje de calificación. En este momento se hace del conocimiento por escrito al propietario o encargado del establecimiento las deficiencias sanitarias encontradas proporcionándole por escrito las recomendaciones precisas para que realice las mejoras necesarias y fijándose un plazo que estará sujeto a la magnitud de la deficiencia encontrada. Esta inspección debe hacerse con mucha responsabilidad y de forma acuciosa, para evitar que en las inspecciones subsecuentes se identifiquen aspectos que no fueron considerados en la primera visita, creando desconfianza, molestia, atraso y mala imagen de la institución.

Durante esta inspección debe hacerse acompañar del propietario, gerente de control de calidad u otra persona responsable del establecimiento. Las inspecciones subsecuentes

se realizan para verificar el cumplimiento de las recomendaciones emanadas en la primera inspección. Es muy importante realizar las inspecciones en las fechas acordadas, si por una circunstancia que está fuera de su alcance no es posible cumplir con el compromiso adquirido, es necesario comunicarlo al propietario del establecimiento y definirle nueva fecha para realizar la inspección.

2.3.5.2 Control sanitario

Estas inspecciones se realizan para verificar que las condiciones sanitarias bajo las cuales se otorgó la licencia sanitaria se mantienen, además se incluyen aquellas relacionadas con la toma de muestras de agua y alimentos.

Inspección sanitaria

A establecimientos alimentarios

2.3.5.3 Denuncia

Las inspecciones por denuncias, se harán para comprobar los problemas de índole sanitario denunciados y canalizar las recomendaciones al propietario del establecimiento, tendientes a resolver los problemas existentes. Se debe considerar que el proceso legal inicia desde el momento de la denuncia, por lo que debe solicitarse asesoría jurídica al abogado del **Equipo Técnico de Zona** para que acompañe y asesore en el proceso desde el inicio.

Las inspecciones por denuncias, se harán para comprobar los problemas de índole sanitario denunciados y canalizar las recomendaciones al propietario del establecimiento, tendientes a resolver los problemas existentes. Se debe considerar que el proceso legal inicia desde el momento de la denuncia, por lo que debe solicitarse asesoría jurídica al abogado del **Equipo Técnico de Zona** para que acompañe y asesore en el proceso desde el inicio.

2.3.5.4 Investigación epidemiológica

Las inspecciones para investigación epidemiológica se realizarán conjuntamente con el equipo de epidemiología, en donde el Técnico en Saneamiento Ambiental participará realizando la inspección considerando los manipuladores, los alimentos, el equipo y el Medio Ambiente, y se apoyará utilizando los formularios contenidos en la GUIAVETA como son: Informe de Recolección de Muestras, apartado D. muestras de Restos de Alimentos o Superficie Ambiental**,** Registro de Manipuladores de Alimentos en un Brote de ETA**,** Guía de Inspección Sanitaria para Expendio de Alimentos Flujograma de Procesamiento del Alimento Sospechoso.

Esta investigación tiene como objetivo identificar los agentes causantes y los alimentos y/o procedimientos que dentro del proceso de elaboración del (los) alimentos han ocasionado el problema de salud. Los resultados que se obtengan servirán de retroalimentación para solucionar el problema de salud en el momento y para posteriores situaciones que se presenten; así como para hacer las recomendaciones pertinentes al momento de realizar las inspecciones. En el caso que se tenga dificultades al momento de interpretar los resultados de los análisis del laboratorio, se debe consultar al personal de la Gerencia de Salud Ambiental. Los conocimientos que se obtengan de la investigación pueden servir de insumo durante el desarrollo de capacitaciones a manipuladores de alimentos para evitar que se cometa el mismo error.

Técnica de inspección sanitaria a productos

Alimenticios

Cuando se realicen inspecciones sanitarias a productos alimenticios debe seguirse el procedimiento

Siguiente:

1. Preparar material y equipo mínimo de acuerdo con el tipo de alimentos a inspeccionar.
2. Entrevistar al propietario, administrador, gerente de calidad o persona encargada del

establecimiento para explicar el objetivo de la visita y solicitar la compañía de un empleado de su confianza para efectuar la inspección.

3. Observar características organolépticas de los productos, fechas de vencimiento, verificar cadena de frío y protección contra la contaminación.

4. Si no se observa ninguna deficiencia higiénico-sanitaria en los productos, limitarse a emitir recomendaciones tendientes a la conservación adecuada de los productos alimenticios.

5. Si se detectara anormalidades en los productos alimenticios que no satisfagan las características organolépticas, se procederá al decomiso y destrucción de los productos sin recurrir al laboratorio, auxiliándose para ello solamente del examen sensorial; esta acción procederá cuando no sean alimentos donados manejados en las Unidades de Salud y se trate de pequeñas cantidades.

Esto debe documentarlo mediante el levantamiento por triplicado de las correspondientes actas de decomiso y destrucción, firmadas y selladas por el delegado de salud, el propietario de la empresa y por dos testigos, El Acta original se entregará al propietario o representante de la empresa, la primer copia será para el Director del Establecimiento de Salud y la segunda se anexará al expediente del establecimiento de alimentos o para el archivo que lleva la oficina de Salud Ambiental.

6. Cuando se trate de grandes lotes o partidas de productos a inspeccionar que de acuerdo a la inspección sea sospechoso, se procederá a la toma y envío de muestras representativas de los productos alimenticios sospechosos, para tal efecto debe coordinar con el laboratorio de Bromatología, antes de enviar las muestras para los análisis. Si los resultados de los análisis del laboratorio acusaran contaminación del producto con sustancias o microorganismos que ocasionen riesgo para la salud del consumidor se procederá a la destrucción del producto**.** Ante cualquier duda en la interpretación de los

resultados, se debe consultar al Laboratorio de Bromatología o al personal del Nivel Central de Salud Ambiental antes de proceder a la destrucción.

2.3.5.5 Recomendaciones previas al muestreo

1. Si el Técnico responsable de tomar la muestra no está seguro del tamaño de la muestra que se requiere, debe consultar con la jefatura del Laboratorio de Bromatología para que le defina la cantidad precisa para los análisis a efectuar.

2. Cuando no existan instrucciones específicas en cuanto al número de unidades, la norma general será recoger un número equivalente a la raíz cuadrada más una, del número de unidades que compongan el lote.

3. Debe dejarse constancia del retiro de las muestras al interesado, para tal efecto puede utilizarse el formulario de toma y envío de muestras al laboratorio**.**

4.Para la toma de muestras de alimentos y aguas se debe seguir lo establecido en el Manual elaborado por el Laboratorio de Bromatología.

2.3.5.6 Educación sanitaria

Para efectos de lograr la participación activa por parte de los propietarios de los establecimientos alimentarios y específicamente del personal manipulador de alimentos, en la práctica de hábitos higiénicos que se deben observar desde la fase de producción o elaboración hasta el expendio o servicio de alimentos; el personal de salud ambiental debe recurrir a la educación sanitaria, mediante la organización y ejecución de cursos para manipuladores de alimentos en los diferentes establecimientos alimentarios existentes en la comunidad, a fin de que el personal manipulador adquiera los conocimientos necesarios, destrezas, valores y experiencias que los capaciten como ciudadano consciente y responsable de preparar y servir alimentos sanos al consumidor.

El tiempo de duración mínima debe ser de diez horas y se debe desarrollar los temas siguientes:

Microbios y parásitos, Mecanismos de transmisión de enfermedades por alimentos, Protección y conservación de alimentos, Salud e higiene de los empleados y condiciones sanitarias del establecimiento, Limpieza y desinfección de equipo y utensilios, La salud de la población, Higiene de los Alimentos, Buenas Prácticas de Manufactura y otros temas que contribuyan a la prevención de las enfermedades transmitidas por alimentos. Es necesario que la educación sanitaria se extienda al público consumidor: escuelas, penitenciarías, mercados, guarderías, población que solicita atención en los establecimientos de salud y otros lugares de concentración.

A. Cursos para manipuladores de alimentos

Aspectos que se deben considerar en la planificación de un curso para Manipuladores de Alimentos.

1. Consultar el catastro de establecimientos alimentarios de la localidad y seleccionar por orden de prioridad de acuerdo al riesgo epidemiológico.

2. Visitar a los propietarios de los establecimientos seleccionados para informarle que el personal manipulador de alimentos de sus establecimientos debe recibir la educación necesaria para manipular adecuadamente los alimentos y que a la vez es un requisito para otorgarle la autorización de instalación y funcionamiento; así como indicarles que deben tener los exámenes clínicos recientes, que serán actualizados cada seis meses**.**

3. Realizar un sondeo para conocer el nivel educativo, responsabilidades asignadas dentro del establecimiento, edad, sexo, entre otros; que posee el personal manipulador de alimentos seleccionado.

4. Gestionar la obtención del local en el cual se desarrollará el evento, así como el equipo de ayudas audiovisuales.

5. Elaborar el programa educativo a desarrollar y asignar temas a facilitadores que participarán en el evento.

6. Elaborar un pre- test para medir el grado de conocimiento de los participantes y una vez finalizado el curso se debe hacer una nueva evaluación de conocimientos.

7. Desarrollar el curso utilizando las diferentes metodologías educativas de manera que los participantes aprendan.

8. Preparar diplomas o certificados de asistencia para los manipuladores de alimentos que reciben el curso.

B. Orientación al público consumidor

Con el propósito de complementar e intensificar las acciones sobre la labor de prevención de las enfermedades transmisibles a través de los alimentos **(ETA),** que desarrolla el Técnico de Salud Ambiental y los Especialistas de Alimentos a través de la educación sanitaria, se hace necesario proyectarse a las escuelas, mercados, parques, establecimientos de salud y otros lugares de concentraciones, para que mediante técnicas educativas tales como: charlas, sicodramas, entrevistas, mensajes o cuñas por radios locales, material impreso, y otros; se divulguen los conocimientos necesarios para que el consumidor pueda convertirse en un ciudadano educado y defensor de sus propios derechos y asumir una actitud crítica ante aquellas situaciones que puedan atentar contra la salud como por ejemplo el caso de los alimentos contaminados, adulterados, alterados o que se sospeche de sus características organolépticas tales como: color, olor, aspecto y sabor, entre otras.

Esta actividad debe programarse en forma estratégica durante todo el año, se deben intensificar una semana antes de las fiestas navideñas, semana santa, festividades patronales y cuando en el informe epidemiológico se evidencia incrementos de los casos de enfermedades diarreicas, brotes o epidemias de otras enfermedades transmisibles a través de alimentos **(ETA),** en un área geográfica de influencia **(AGI).**

2.3.7 Procedimiento para el otorgamiento del permiso de Instalación y funcionamiento de establecimientos Alimentarios, incluyendo bodegas

Primero: Las siguientes disposiciones tienen por objeto, establecer el procedimiento a seguir para que el establecimiento de salud otorgue el permiso respectivo a fábricas de alimentos y bebidas y demás establecimientos alimentarios.

Segundo: El permiso deberá solicitarse utilizando el formulario contenido en este documento y se deberá acompañar copia para firma de recibido.

Tercero: La solicitud deberá acompañarse de los requisitos que se especifican en cada caso.

Cuarto: No se recibirá ninguna solicitud si no lleva la documentación requerida.

Quinto: Recibida la solicitud, la jefatura correspondiente debe ordenarle al técnico de saneamiento en un plazo no mayor de tres días hábiles, realizar la inspección.

Sexto: El responsable debe realizar la inspección dentro de un plazo de tres días hábiles.

Séptimo: Para realizar la inspección se debe utilizar la ficha de inspección establecida de acuerdo al tipo de establecimiento, misma que deberá ser llenada apoyándose de la norma técnica sanitaria correspondiente.

Octavo: Después de haber realizado la inspección, debe informar al director del establecimiento de salud correspondiente dentro de los cinco días hábiles siguientes.

Noveno: Las re-inspecciones se deben realizar en las fechas indicadas en la ficha de

inspección, las que deben ser coordinadas con el propietario del establecimiento, ya que el objetivo de éstas es verificar el cumplimiento de las recomendaciones emanadas de la primera inspección, es necesario efectuar esta inspección de forma responsable y ordenada para evitar dejar nuevas recomendaciones durante las re-inspecciones.

Décimo: El plazo indicado en el numeral octavo también aplica para las re- inspecciones siguientes.

Décimo primero: La calificación mínima que debe obtener un establecimiento de alimentos para que se le otorgue

el permiso correspondiente será el establecido en cada Norma Técnica Sanitaria.

Décimo segundo: Cuando se trate de Establecimientos que solicitaren por primera vez su permiso o por motivos de renovación y no llenen los requisitos exigidos en las dos preinspecciones practicadas, recibiendo un dictamen desfavorable, se hará acreedor a la suspensión de la producción, iniciando el proceso legal para clausurar el establecimiento.

Décimo tercero: Los permisos de instalación y funcionamiento serán otorgados de acuerdo a lo siguiente:

1. Código del Departamento según Centro Nacional de Registros (CNR)
2. Código de la Nomenclatura de acuerdo al tipo de establecimiento.
3. Número correlativo de inscripción que corresponde al que cada Unidad de Salud llevará en su libro de autorizaciones.

4.Últimos dos dígitos corresponden al año del otorgamiento del permiso de instalación y funcionamiento.

Nomenclatura de acuerdo al tipo de establecimiento:

FHTMO = Fábricas de Harina de Trigo, Maíz, Maicena y otros Cereales

FPAS = Fábrica de Pastas Alimenticias

FB = Fábrica de Boquitas

FD = Fábrica de Dulces

FGA = Fábrica de Grasas y Aceites

FTC = Fábrica de Té y Café

FEC = Fábrica de Especias y Condimentos

FHD = Fábrica de Huevos Deshidratados

FCP = Fábrica de Consomé en Polvo

PS = Procesadora de Sal

ES = Envasadora de Sal

EAD = Envasadoras de Azúcar Dietética

FE = Fábrica de Encurtidos

MN = Molinos de Nixtamal

FFP = Fábrica de Frijol Procesado

FG = Fábrica de Gelatinas en Polvo o Preparadas

FJM = Fábrica de Jaleas y Mermeladas

FEA = Fábrica de Esencias Artificiales

FV = Fábrica de Vinagres

EM = Envasadora de Mieles

FSP = Fábricas de Salsas y Pastas

FRP = Fábrica de Refrescos en Polvo

FCA = Fábrica de Colorantes Artificiales

FLPH = Fábrica de Levaduras y Polvo para Hornear

Décimo cuarto: El Código estará integrado primeramente por el Código del Departamento según el CNR, seguido de la nomenclatura de acuerdo al tipo de establecimiento, posteriormente se colocará el número correlativo de inscripción asignado por la Unidad de Salud y finalmente el año en que fue otorgado el permiso de

funcionamiento. Por ejemplo: 14ES01-04, significa: Departamento de La Unión, que es una Envasadora de Sal, le han asignado el número correlativo 01 y fue extendida en el año 04.

Décimo quinto: Las inspecciones deberán realizarse de acuerdo a la periodicidad establecida.

2.3.8 Procedimiento para la destrucción de productos Alimenticios a solicitud de empresas alimentarias

1. Toda empresa que elabore, importe, distribuya y comercialice, productos alimenticios y que se vea en la necesidad de destruirlos ya sea por motivos sanitarios, abolladuras, vencimiento o cualquier otra causa, debe cumplir el procedimiento siguiente:
2. Todos los propietarios de los establecimientos descritos anteriormente deben presentar una solicitud al director de la Unidad de Salud del área de influencia donde está ubicada la empresa, especificando el motivo de la destrucción, el tipo de alimentos, cantidad y cualquier otra información que el director del Establecimiento de salud estime conveniente.
3. Una vez hecha la coordinación con la Unidad de Salud, la empresa trasladará el producto a desechar haciéndose acompañar del Inspector designado, quedando a criterio del director de la Unidad de Salud solicitar el apoyo del cuerpo de seguridad para dicho traslado.

En el Relleno Sanitario se procederá a colocar el producto en el lugar respectivo.

4. Al finalizar este proceso el Delegado de Salud levantará por duplicado la correspondiente Acta de Destrucción que será firmada por el representante de la empresa a quien se le proporcionará el original y la copia quedará para el archivo de la Unidad de Salud.

NOTA: Este procedimiento aplica cuando se utiliza un relleno sanitario.

2.3.8.1 Procedimiento para el monitoreo y evaluación de las actividades para la protección e higiene de alimentos.

Primero: La presente disposición tiene por objeto desarrollar el procedimiento que debe seguirse para cumplir con la actividad de monitoreo y evaluación para la Protección e Higiene de Alimentos en las Regiones del SIBASI del país. Para tal efecto se debe utilizar la Guía para realizar el Monitoreo y Evaluación del Programa Protección e Higiene de los Alimentos.

Segundo: La revisión de normas y procedimientos técnicos, así como la elaboración de los mismos, serán atribuciones del nivel central, los que pueden ser sugeridos o propuestos por el nivel local de acuerdo a las necesidades sentidas y quienes también serán los responsables de hacer las validaciones correspondientes.

Si la visita se realiza del nivel central, al constituirse en el área respectiva, el equipo o persona debe reunirse con el Gerente del SIBASI, el Epidemiólogo, el Supervisor de Saneamiento Ambiental y el (la) Especialista de Alimentos.

Tercero: Las visitas de monitoreo tienen como objetivos:

a) Revisar cómo se están desarrollando las actividades en los diferentes establecimientos de la red de establecimientos de la Región SIBASI y hacer las recomendaciones pertinentes para su mejoramiento.

b) Fomentar la coordinación interinstitucional e intersectorial

c) Brindar asesoría técnica en los diferentes componentes del programa.

Cuarto: Previo a cada visita a las Unidades de Salud, el responsable debe programar las actividades a realizar, y debe obtener el visto bueno del jefe inmediato.

Quinto: Previo a cada visita el técnico debe comunicarse oficialmente con el director de

la Unidad de Salud o con el Supervisor de Salud Ambiental, enviándole copia de la programación a desarrollar.

Cuando la supervisión sea realizada desde el nivel central, la comunicación debe hacerse con el Gerente del SIBASI o con el Jefe de Salud Ambiental y el Especialista de Alimentos.

Sexto: Al encontrase en el área respectiva, la persona debe reunirse con el director del Establecimiento de Salud o el Supervisor de Salud Ambiental, para conocer la situación general del programa en el área geográfica de influencia. Además, debe visitar conjuntamente con el Inspector Local de Salud Ambiental, 2 a 3 establecimientos de alimentos autorizados en los que utiliza el instrumento Guía para el Control de Calidad en los establecimientos autorizados**.**

Séptimo: Las actividades se desarrollarán de acuerdo a la programación elaborada, dependiendo de las necesidades y prioridades tratando siempre de mantener uniformidad para la evaluación general de las Unidades de Salud.

CAPITULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Un sistema de gestión administrativa es un conjunto de herramientas que facilitan al administrador la tarea de toma de decisiones para lo cual necesita planificar, organizar, dirigir, integrar y controlar las funciones dentro de la empresa. Por este motivo en el siguiente trabajo se realizará una investigación descriptiva, cualitativa, cuantitativa y aplicada.

3.1 Tipo de investigación.

3.1.1 La investigación documental

Es una técnica que consiste en la selección y recopilación de información por medio de la lectura y crítica de documentos y materiales bibliográficos, de bibliotecas, hemerotecas, centros de documentación e información.

3.1.2 La investigación descriptiva

Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o proceso de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre grupo de personas, grupo o cosas, se conduce o funciona en presente.

3.1.3 La investigación de tipo descriptiva

Trabaja sobre realidades de hechos, y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta. Para la investigación descriptiva, su preocupación primordial radica en descubrir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento. De esta forma se pueden obtener las notas que caracterizan a la realidad estudiada.[32]

La investigación cualitativa estudia la realidad en su contexto natural y cómo sucede, sacando e interpretando fenómenos de acuerdo con las personas implicadas.

Utiliza variedad de instrumentos para recoger información como las entrevistas, imágenes, observaciones, historias de vida, en los que se describen las rutinas y las situaciones problemáticas, así como los significados en la vida de los participantes.

[32] Proceso de Investigación, Carlos Sabino, Editorial Panapo Caracas, 1ª Edición, Año 1992

3.1.4 La investigación cuantitativa

Utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente el uso de estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población.

3.1.5 La investigación aplicada

Requiere un marco teórico, se enriquece con los avances y se caracteriza por su interés en la aplicación, utilización y consecuencia práctica de los conocimientos. Además, busca el conocer para hacer, para actuar, para construir y modificar, se centra en el análisis y solución de la vida real.

3.1.6 La investigación correlacional.

La utilidad y el propósito de los estudios correlaciónales son saber cómo se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas. [33]

Posteriormente, como la investigación se realizará de forma descriptiva, cualitativa, cuantitativa, aplicada y correlacionar lo cual permitirá establecer y conocer a profundidad el fenómeno.

Lo primero que se hará es estudiar la etapa de diagnóstico en donde se deberá conocer la situación actual de las microempresas alimenticias, así como los principios y costumbres mediante la observación. Aquí se determinará si existe una identificación clara de los procesos, también si existe una política y objetivos que se plantea en dichas microempresas, así como las referencias que indiquen el compromiso de los jefes y los

33 Hernández, Fernández y Baptista. Metodología de la investigación. Ed. Mc. Graw Hill. pág. 63

empleados en el área de cafeterías dado que este modelo de negocio es muy aceptado y tiene una demanda alta gracias a sus productos como postres bebidas frías y calientes, etc.

Definir una estructura organizativa, los procesos, las responsabilidades, los procedimientos y los métodos necesarios que permitan cumplir con los objetivos plantados por las microempresas alimenticias. Una vez planificado el proceso se llevará a cabo las estrategias pertinentes para lograr estas mejoras.

Finalmente se propondrá una guía la cual ayudara a implementar el sistema de gestión administrativa que además medirá de manera gradual el avance en la mejora de los procesos administrativos hasta llegar a un nivel en el que se tengan los resultados óptimos y se pueda establecer la solución de dichos problemas de observarse una respuesta satisfactoria, documentar y establecer el compromiso integral para que se continúe por este camino.

3.2 Población.

La población es el total de sujetos que cumplen las características de análisis de estudio a realizar, en este caso el objeto de estudio será la Casa del Café; una microempresa ubicada en la ciudad de Usulután, por lo tanto, la población que se tomará como parámetro serán los empleados con los que cuenta la empresa.

La empresa consta de cinco empleados que laboran en diferentes áreas de trabajo las cuales son las siguientes:

- Gerente o dueño.
- Cajero.
- Cocinero.
- Asistente de cocina.

- Mesero.

De igual forma se tomará como parte de la población objeto de estudio a los clientes, ya que estos son una parte fundamental para conocer el funcionamiento de la empresa y desempeño de los trabajadores.

Se tomará en cuenta los clientes regulares que tiene la empresa como los potenciales que son aquella q están conformada por los clientes que visitan el café por primera vez. Los trabajadores encuestados serán cinco, además de realizar una encuesta a los clientes nuevos como a los frecuentes. Los clientes que asisten a la cafetería semanalmente son unos 240 clientes según nos informó la gerente de la microempresa.

3.2.1 Muestra.

Debido a que la población objeto de estudio para la investigación es finita, ya que son los empleados de la microempresa la Casa del Café. La muestra estará conformada por los 5 empleados que laboran en la microempresa; el gerente, cajero, cocinero, asistente de cocina, mesero, además se tomara en cuenta la opinión de los clientes.[34]

El tipo de muestreo que se utilizara para esta investigación es un tipo de muestreo no probabilístico.

3.3 Tipo de muestreo

Muestreo no probabilístico. Este será la muestra por conveniencia que consiste en seleccionar a los sujetos de la muestra según la accesibilidad de tiempo y de información en cuanto a la importancia de la información que ellos puedan brindar.

La ciudad de Usulután cuenta con un aproximado de 75,000 habitantes, según datos obtenidos de la alcaldía municipal de Usulután, semanalmente la cafetería tiene una

[34] Datos obtenidos de Gerente de la empresa La Casa Del Café

asistencia de usuarios de aproximadamente unos 240 clientes, según nos informó la gerente de la microempresa la casa del café, 40% de ellos son clientes al día como mínimo, del 100% de estos clientes que asisten a la cafetería, un 70% son adultos y el 30% son menores de edad (0-15 años), se tomara en cuenta la disponibilidad del cliente para brindar la información que se desea obtener para dicho estudio.[35]

Debido a que la población para realizar la investigación es finita utilizaremos la siguiente fórmula para determinar el número de personas a encuestar:

$$\boldsymbol{n = \frac{Z^2\ \sigma^2\ N}{e^2\ (N-1) +\ Z^2\ \sigma^2}}$$

Dónde:

n: Es la cantidad de los habitantes que serán seleccionados.

N: Es el tamaño de la población, la cual será el número de habitantes de la ciudad de Usulután que son un aproximado de 75,000 personas.

σ: Representa la desviación estándar de la población (0.5).

Z: Margen o valor crítico límite hasta dónde llega el nivel de confianza.

e: Error de estimación.

Se ha considerado utilizar un nivel de confianza del 95%, con un error del 5%.

$$\boldsymbol{n = \frac{(1.96)^2\ (0.5)^2\ (75,000)}{(0.05)^2\ (75,000-1) +\ (1.96)^2\ (0.5)^2}}$$

$$\boldsymbol{n = \frac{(3.8416)\ (0.25)(75,000)}{(0.0025)\ (75,000) +\ (3.8416)\ (0.25)}}$$

$$\boldsymbol{n = \frac{72,030}{187.5\ +\ 0.9604}}$$

$$\boldsymbol{n = \frac{72,030}{188.46}}$$

[35] Entrevista al encargado de rr.cc de la alcaldía municipal de Usulután

$$\boldsymbol{n = 382.20} \approx 382$$

El número de clientes a considerar para la muestra es de 382, se considera tanto los clientes frecuentes como clientes nuevos.

Tomando en cuenta el número de clientes que se encuestará, el perfil de los clientes a encuestar será el siguiente:

- Edades entre 15 a 62 años
- Que posean capacidad de compra.
- Que posean disponibilidad de tiempo.
- Que tengan accesibilidad.
- Ser clientes regulares.

3.4 Técnicas e instrumentos para obtener información.

3.4.1 Técnicas

Para recopilar la información necesaria para la investigación utilizaremos diferentes técnicas de información las cuales nos servirán para para obtener una información más precisa, las técnicas a utilizar serán:

- ✓ **Observación:**

Este método se empleó principalmente para asegurarnos que las personas no incurran en mentiras, para darnos cuenta lo que realmente sucede.

- ✓ **Entrevista:**

Es un acto de comunicación oral, mediante la previa elaboración de las preguntas, que se establece ya sea con el encargado o el cabeza de una institución, con el fin de obtener información u opinión específica e importante acerca de la situación en la que se encuentra la empresa en estudio.

En esta investigación la entrevista será realizada al gerente de la microempresa la casa del café y usando preguntas abiertas para que el entrevistado pueda expresar de manera libre su punto de vista y opiniones con respecto a la problemática.

- ✓ **Encuesta:**

Es el procedimiento a través del cual se recopila información. Forma parte del diseño de una investigación descriptiva. Se fundamenta en un cuestionario o conjunto de pregunta que se preparan con el propósito de obtener información de las personas.[36]

La encuesta tendrá la siguiente estructura:

- Encabezado.
- Objetivo: el cual explicará el fin con el que se está llevando a cabo la investigación
- Indicaciones: la forma en que debe completar o responder la encuesta
- El cuerpo de la encuesta: estará comprendido con una serie de preguntas con opciones de respuestas cerradas.

3.4.2 Instrumentos

Los instrumentos que se utilizaran son;

Observación directa: la observación directa es un método de recolección de datos por el cual estudiaremos nuestro objeto de estudio el cual serán los empleados y clientes y su comportamiento en la empresa.

Cuestionario: Este serán una serie de preguntas a realizadas con el objetivo de conocer el funcionamiento de la empresa y estará dirigido uno para los empleados y otro a los clientes que frecuentan La Casa del Café.

Guía de entrevista: se utilizará la guía de entrevista como instrumento para recopilar información, esta estará dirigida al gerente o dueño de la microempresa.

[36] Bernal, C. (2006). *Metodología de la Investigación (2da. Edición).* México: Ed. Pearson.

Por medio de estas técnicas e instrumentos, se identificó que la microempresa la casa del café no contaba con un sistema de gestión ya que mediante la observación nos dimos cuenta que no se tenía una organización y que los empleados no conocían cien por ciento sus funciones, además de que se pudo observar que no se tenían los conocimientos necesarios para implementarlo.

3.5 Fuentes primarias.

La información requerida se tomará de las personas que trabajan en la microempresa La Casa del Café y de su propietario; de esta manera podemos obtener información de primera mano ya que conoceremos la situación en la que estos se encuentran realmente, obteniendo así un panorama completo de las actividades que se realizan y como las realizan etc. La información será obtenida mediante una entrevista que se realizará al gerente y un cuestionario que será realizado a los empleados de la empresa también se utilizará un cuestionario para los clientes reales y potenciales para conocer desde su punto de vista externo el funcionamiento de La Casa del Café.

- ✓ Entrevista al gerente.
- ✓ Encuesta a empleados
- ✓ Encuestas a clientes de la cafetería

3.6 Fuentes secundarias.

Para tener más información acerca del sistema de gestión administrativa se utilizarán fuentes bibliográficas como:

- ✓ Libros
- ✓ Revistas
- ✓ Páginas de internet
- ✓ Tesis
- ✓ Textos

Además de todos aquellos documentos que contengan información sobre gestión administrativa.

3.7 Procesamiento de la información

Para procesar los datos correctamente seguiremos los siguientes pasos:

- Cada pregunta elaborada ira indicada con un número correlativo y se escribirá con el objetivo que se espera alcanzar de esta.
- Se escribirán tablas donde ira indicada las diferentes opciones de respuesta, su respuesta ira indicada por medio de porcentajes, y la totalidad de porcentajes.
- Tomando en cuenta las frecuencias obtenidas en cada pregunta se elaborará un gráfico de pastel que muestre los resultados obtenidos en esta.
- Se elabora un análisis e interpretación de cada grafico correspondiente a cada pregunta.

De igual forma para obtener la información necesaria debemos recolectar la información necesaria para la investigación. Para obtener la información se hará de la siguiente manera:

- Se realizará la entrevista al gerente de la microempresa la casa del café en la ciudad de Usuluán.
- Se realizará una encuesta a los empleados de la empresa.
- Se realizará una observación para conocer el desempeño de los empleados y manejo administrativo con el que cuenta la empresa.

CAPITULO IV ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS.

CAPITULO IV: ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS DE LA GERENTE DE LA EMPRESA, LOS EMPLEADOS Y CLIENTES DE LA MICRO EMPRESA “LA CASA DEL CAFÉ”.

Resultados de la investigación.

Este capítulo contiene los resultados obtenidos de la investigación que se realizó mediante una encuesta realizada a los empleados de la microempresa “La Casa del Café” de la ciudad de Usulután, a sus clientes y de igual forma al gerente.

El procesamiento de la información se realizó de la siguiente forma:

- Tablas o cuadros estadísticos con frecuencias absolutas y relativas por cada pregunta.
- Presentación Gráfica y el respectivo análisis e interpretación de la información.

4.1 ENTREVISTA REALIZADA A GERENTE DE LA "CASA DEL CAFÉ".

Entrevista realizada al gerente (dueño) de la microempresa La Casa del Café.

Objetivo: Recolectar información necesaria que pueda ayudarnos a implementar un sistema de gestión administrativa en la microempresa La Casa del Café.

1. ¿Cuéntenos un poco acerca de la empresa?

La empresa la casa del café fue fundada en el año 2016, con la idea que tenía de poner una cafetería donde se vendiera un buen café, en este momento solo se cuenta con una sucursal ya que es una microempresa y cuenta con cuatro empleados y el gerente, en este caso sería mi persona.

2. ¿Cuenta esta sucursal con un sistema de gestión administrativo?

No contamos con un sistema de gestión administrativa, las tareas se realizan de forma empírica solo sabemos disponer que hace cada quien, pero no se tiene un conocimiento o una guía para mejorarlas.

3. ¿Ha realizado alguna vez un diagnostico a la empresa?

No, en si no lo he realizado, solo me he fijado en que el café tiene mucha competencia.

4. ¿Cuenta la microempresa con los elementos de planeación necesarios?

No los tenemos por escrito solo una idea de lo que se quiere lograr.

5. ¿Conoce los elementos que debe poseer una empresa para un mejor funcionamiento como lo es el organigrama, manuales administrativos y cuales manuales cree que serían necesarios para la empresa?

Si se lo que son, el manual de bienvenida y de descripción de puestos serían los más adecuados, porque es una microempresa.

6. ¿Cuáles son los cargos que posee cada empleado?

Meseros, cocineros, cajero, gerente.

7. ¿Quién es el encargado del proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa y cuáles son las aptitudes a tomar en cuenta en los candidatos?

El gerente es el que se encarga. Y las aptitudes a tomar en cuenta son:

- Que tenga buena aptitud
- Amable
- Que tenga experiencia en áreas de servicio
- Servicial
- Buena presentación

8. ¿Cuenta la empresa con un proceso de reclutamiento para nuevo personal?

No se cuenta con un método específico, si el aspirante cuenta con los requisitos se contrata.

9. ¿Qué método es utilizado para evaluar el desempeño de los empleados y que aptitudes son evaluadas?

Solo hace una verificación para saber si están realizando bien las actividades. Responsable, y se toman en cuenta las siguientes aptitudes:

- Amable
- Buena aptitud
- Servicial
- Buena presentación

10. ¿Cuáles son los estándares de calidad que posee la empresa?

Que el producto este bien elaborado y q se le dé un buen trato al cliente.

11. ¿Existe algún tipo de incentivo por el buen desempeño y comportamiento de los empleados, los motivan de alguna manera?

No se establecido ningún tipo de incentivo y tampoco hay motivación.

12. ¿Se hace uso de un buzón de quejas y sugerencias para que los clientes puedan opinar sobre el servicio que se les brindo?

Por el momento no contamos con un buzón de quejas y sugerencias

13. ¿De qué forma se lleva el control dentro de la empresa?

- Se anotan en un libro la entrada y la salida.

- Se guardan todas las facturas y voucher de las compras q se realizan y ventas también.

Eso es con respecto a las actividades que se realizan, con respecto a los empleados no se tiene un control diario de ellos de cada actividad que hacen o si la hacen cada día, de lo que si se lleva un control es cuando un empleado comete una falta grave se le llama la atención y si no mejora se despide.

14. ¿Considera que la empresa debe mejorar sus procesos administrativos?

Si considero que la empresa debe de implementar los procesos.

15. ¿Cree usted que la empresa pueda tener una mejor productividad implementando Un sistema de gestión administrativo en la microempresa La Casa del Café?

Si, definitivamente considero que un sistema de gestión administrativa nos puede ayudar a mejorar y a alcanzar nuestros objetivos.

4.2 TABULACION DE LA ENCUESTA A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA.

4.2.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS CLIENTES DE LA MICRO EMPRESA "LA CASA DEL CAFÉ "DE LA CIUDAD DE USULUTAN RESULTADOS.

TABULACIÓN DE ENCUESTAS DIRIGIDAS A LOS CLIENTES.

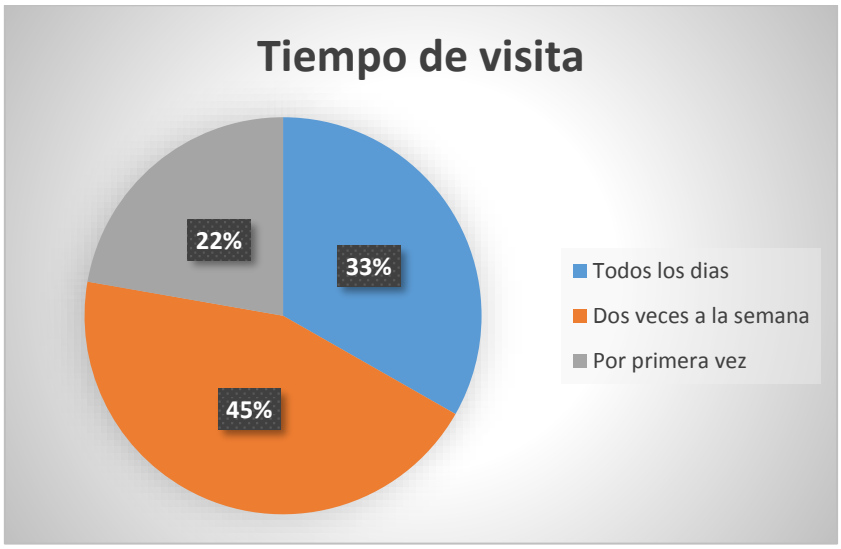
1. **¿Cada cuánto tiempo visita la microempresa La Casa del Café?**

Objetivo: Conocer la frecuencia con que los clientes visitan el establecimiento.

Tabla N°1

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Todos los días	**127**	**33%**
Dos veces a la semana	**170**	**45%**
Primera vez	**85**	**22%**
Total	**382**	**100%**

Gráfico N°1



Análisis: Según los resultados obtenidos en el gráfico anterior, un 22% de los clientes visitan el café por primera vez; el 33% lo visitan todos los días; mientras que él y el 45% dos veces por semana.

Interpretación: Se determina que de los 382 clientes encuestados la mayor parte hace visitas al café dos veces por semana haciéndolos clientes frecuentes.

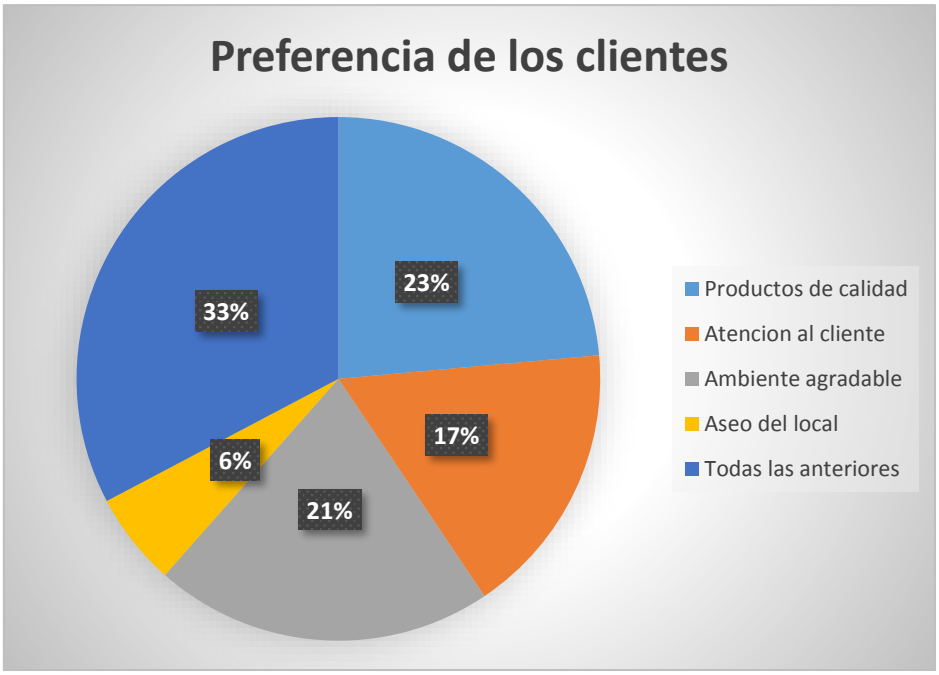
2. **¿Cuál es la razón principal por la que prefiere visitar La Casa del Café?**

   Objetivo: Establecer la razón principal de la preferencia de los clientes.

Tabla N°2

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Productos de calidad	**90**	**23%**
Atención al cliente	**65**	**175**
Ambiente agradable	**80**	**21%**
Aseo del local	**22**	**6%**
Todas las anteriores	**125**	**33%**
Total	**382**	**100%**

Gráfico N°2



Análisis: De acuerdo al resultado de la gráfica anterior de 382 clientes encuestados el 6% han dado a conocer que visitan el café por el aseo de sus instalaciones, un 17% por la atención al cliente, 21% por su ambiente agradable, 23% por sus productos de calidad y el 33% por todas las Anteriores.

Interpretación: Según el análisis la mayoría de los clientes que visitan la Empresa han Adquirido todos los productos que ofrece la Empresa.

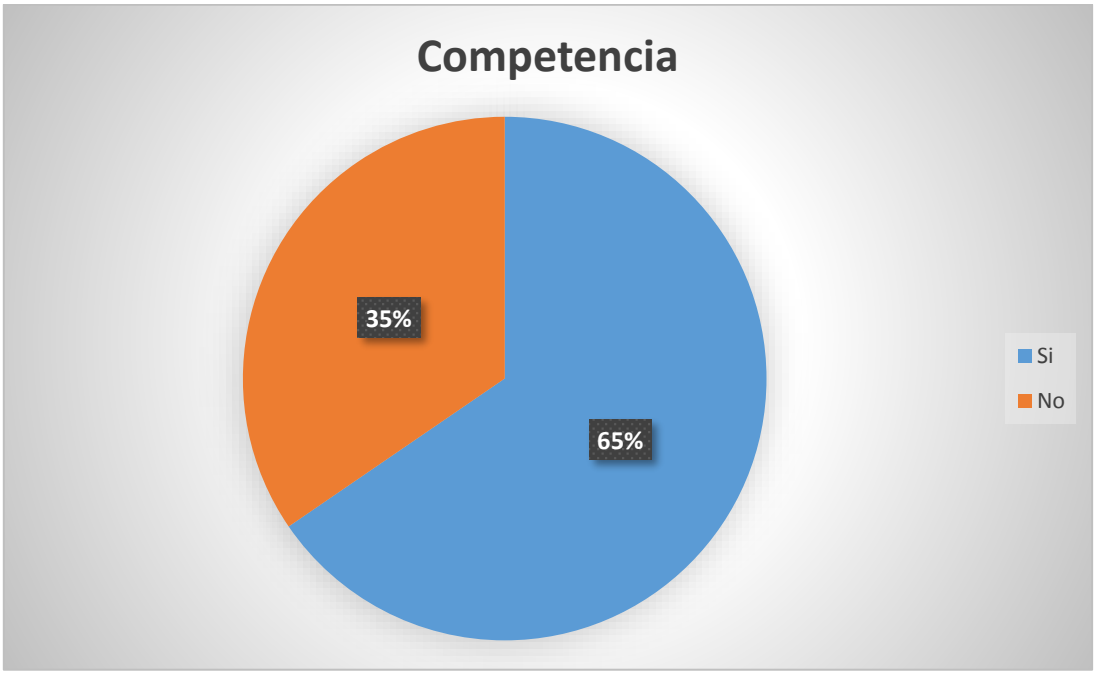
3. **¿Considera que la microempresa La Casa del café posee una fuerte competencia en el sector de cafeterías en la ciudad de Usulután?**

Objetivo: Dar a conocer el nivel de competencia que posee la cafetería.

Tabla N°3

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	**250**	**65%**
No	**132**	**35%**
Total	**382**	**100%**

Gráfico N°3



Análisis: De acuerdo al resultado de la gráfica anterior de 382 clientes encuestados el 65% han dado a conocer que el café posee una fuerte competencia; mientras que un 35% respondió que no.

Interpretación: Según el análisis la mayoría de los clientes que visitan la Empresa han Adquirido todos los productos que ofrece la Empresa.

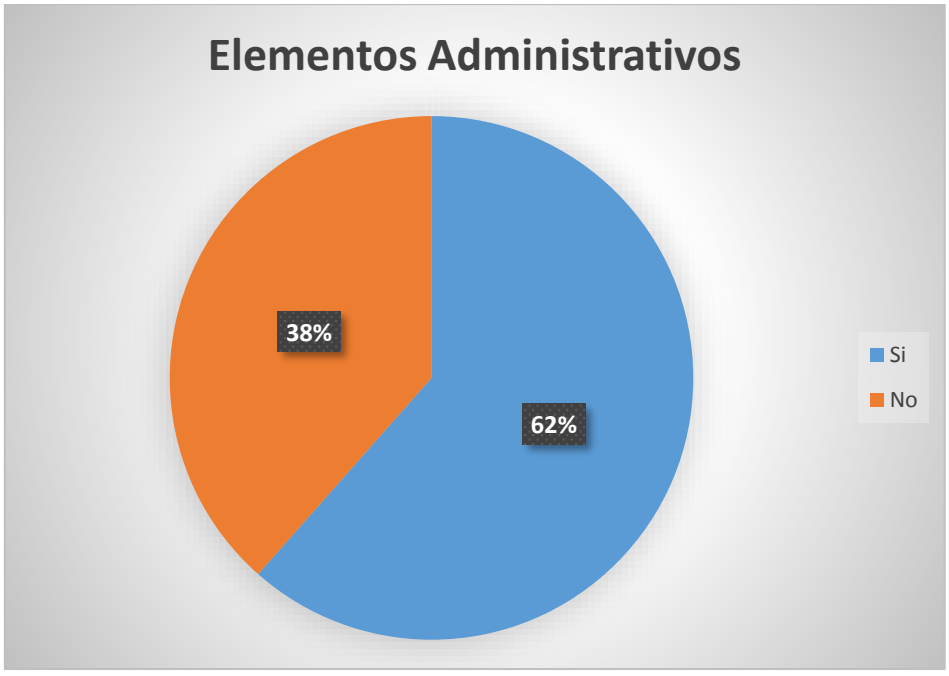
4. **Según su percepción ¿Considera que la microempresa posee los elementos (¿Misión, Visión, Objetivos, Políticas, Valores, Estrategias?) necesarios para ser una empresa seria?**

Objetivo: Conocer la importancia de las herramientas administrativas.

Tabla N°4

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	**235**	**62%**
No	**147**	**38%**
Total	**382**	**100%**

Gráfico N°4



Análisis: Según el resultado de la gráfica anterior de 382 clientes encuestados el 62% han dado a conocer que el café debe contar con las herramientas administrativas necesarias; mientras que un 38% respondió que no.

Interpretación: Según el análisis la mayoría de los clientes que visitan la Empresa han dado a conocer la importancia de los diferentes elementos administrativos para su funcionamiento.

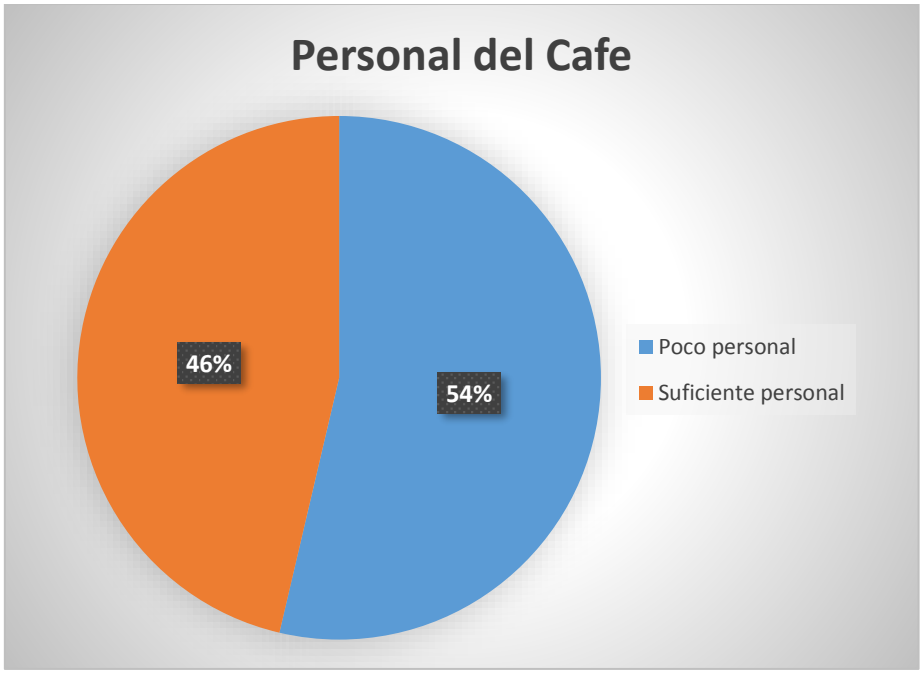
5. **Según su Precepción ¿Le parece que el personal de la cafetería es?**

Objetivo: Determinar si el personal que labora en el café es el suficiente para su funcionamiento.

Tabla N°5

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Poco personal	**205**	**54%**
Suficiente personal	**177**	**46%**
Total	**382**	**100%**

Gráfico N°5



Análisis: Según la gráfica anterior de 382 clientes encuestados el 54% consideran que la casa del café cuenta con poco personal; mientras que un 46% respondió que el personal que labora en el café es el suficiente.

Interpretación: Según el análisis la mayoría de los clientes que visitan la Empresa consideran que esta posee muy poco personal.

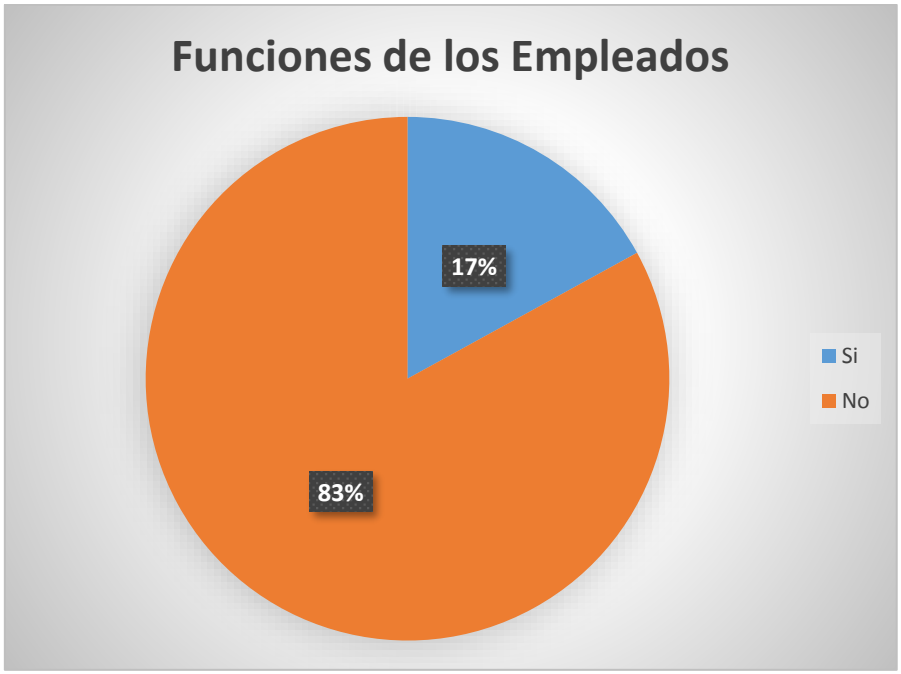
6. **Según lo que ha observado en sus visitas ¿Cree que cada empleado desempeña bien sus funciones?**

Objetivo: Determinar el funcionamiento del personal que labora en el café.

Tabla N°6

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	**65**	**17%**
No	**317**	**83%**
Total	**382**	**100%**

Gráfico N°6



Análisis: De 382 clientes encuestados el 83% de ellos consideran que los empleados del café no cumplen con las expectativas de los clientes en cuanto a sus funciones realizadas; mientras que un 17% respondió que el personal si realiza sus funciones.

Interpretación: Según el análisis la mayoría de los clientes que visitan la Empresa consideran que los empleados del café no cumplen con sus funciones.

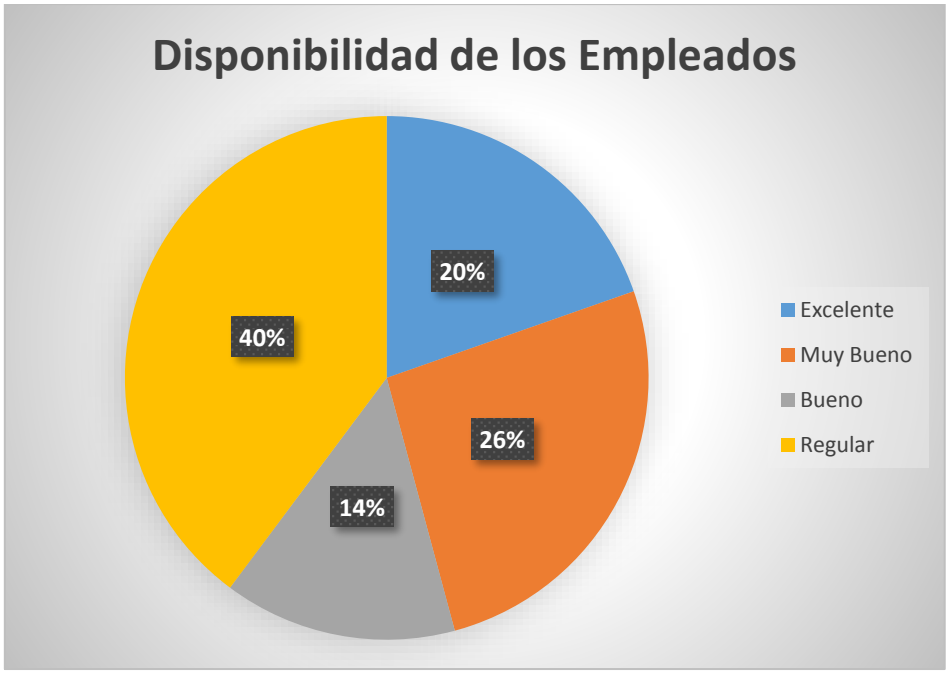
7. **¿Cómo le parece la disponibilidad de los empleados para atender al cliente?**

Objetivo: Conocer por parte de los clientes la disponibilidad en la atención del personal.

Tabla N°7

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	**75**	**20%**
Muy Bueno	**100**	**26%**
Bueno	**55**	**14%**
Regular	**152**	**40%**
Total	**382**	**100%**

Gráfico N°7



Análisis: De 382 clientes encuestados el 20% de ellos consideran que la disponibilidad de los empleados en cuanto atención es excelente, el 26% que es muy buena, el 14% que es buena; mientras que un 40% respondió que es regular.

Interpretación: Según el análisis la mayoría de los clientes que visitan el café dan a conocer que la disponibilidad de atención es regular.

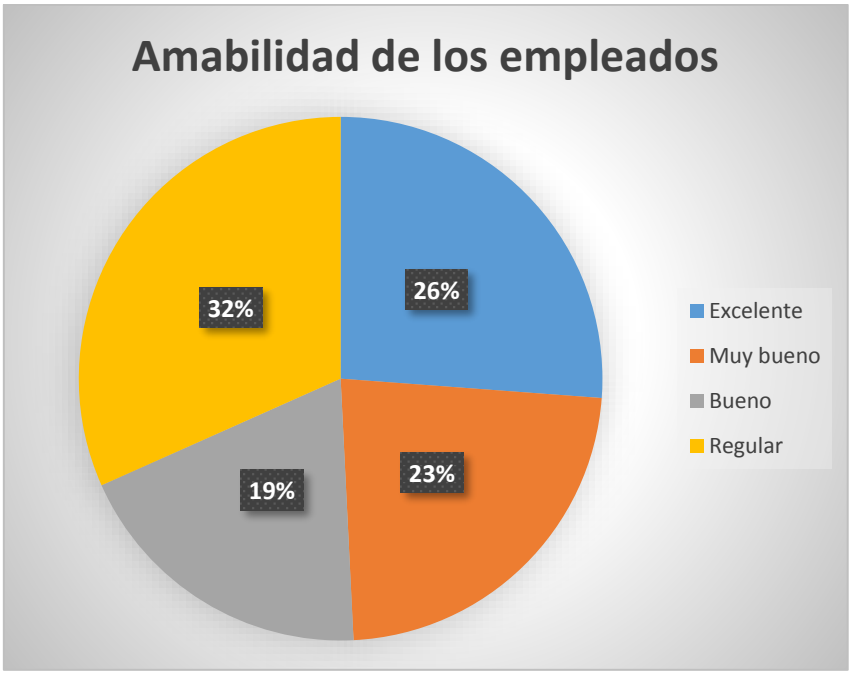
8. **¿Cómo consideraría la aptitud del personal en cuanto a amabilidad?**

Objetivo: Determinar la aptitud de los empleados en cuanto amabilidad.

Tabla N°8

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	**100**	**26%**
Muy Bueno	**88**	**23%**
Bueno	**73**	**19%**
Regular	**121**	**32%**
Total	**382**	**100%**

Gráfico N°8



Análisis: De 382 clientes encuestados el 26% de ellos consideran que la amabilidad de los empleados en cuanto atención es excelente, el 23% que es muy buena, el 19% que es buena; mientras que un 32% respondió que es regular.

Interpretación: Según el análisis la mayoría de los clientes que visitan el café dan a conocer que la amabilidad por parte del personal es regular.

9. **¿Alguna vez ha tenido problemas con los empleados con respecto a los productos que consume?**

   Objetivo: Conocer los diferentes problemas en cuanto al consumo de los clientes.

Tabla N°9

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	**190**	**50%**
No	**192**	**50%**
Total	**382**	**100%**

Gráfico N°9

Análisis: Según los 382 clientes encuestados el 50% de ellos aseguran que si han tenido problemas respecto a los productos que han consumido, mientras que el otro 50% respondió que no.

Interpretación: Según el análisis la mitad de los clientes han tenido dificultades con el consumo en la casa del café.

10. **¿Considera que los productos que vende la cafetería son productos de calidad?**

Objetivo: Conocer los diferentes problemas en cuanto al consumo de los clientes.

Tabla N°10

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	**197**	**52%**
No	**185**	**48%**
Total	**382**	**100%**

Gráfico N°10

Análisis: Según los 382 clientes encuestados el 52% de ellos aseguran que, si el café ofrece productos de calidad, mientras que el otro 48% respondió que no.

Interpretación: Según el análisis la mayoría de los clientes considera que si se ofrece productos de calidad en la casa del café.

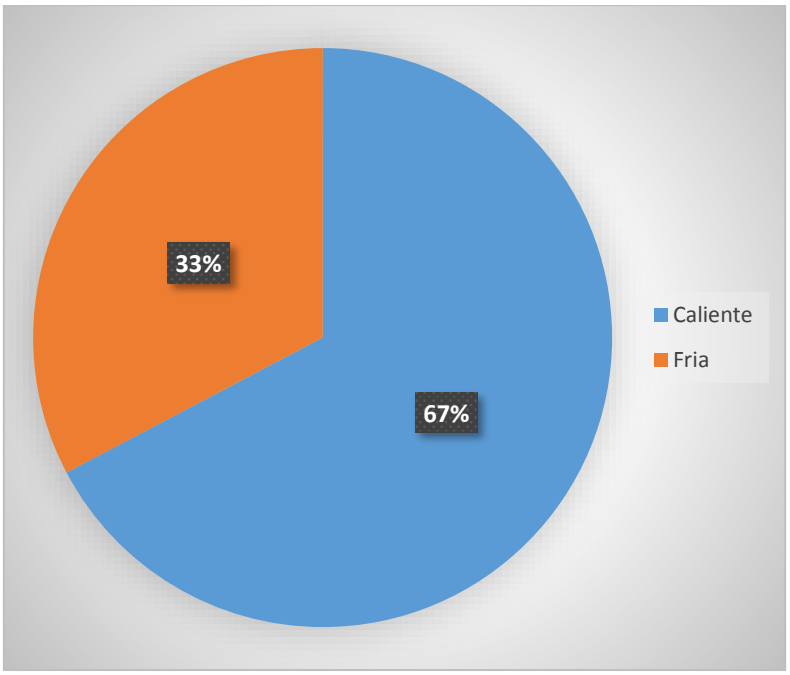
11. ¿Cuándo le entregan su comida está caliente o fría?

Objetivo: Determinar la calidad del servicio y la comida que se sirve en el café.

Tabla N°11

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Caliente	**257**	**67%**
Fría	**125**	**33%**
Total	**382**	**100%**

Gráfico N°11



Análisis: De los 382 clientes encuestados el 67% hacen de conocimiento que al servir la comida a los clientes esta se encuentra caliente y al gusto del cliente, mientras que el otro 33% respondió que no.

Interpretación: Según el análisis la mayoría de los clientes respondieron que la comida está caliente al momento de servirla.

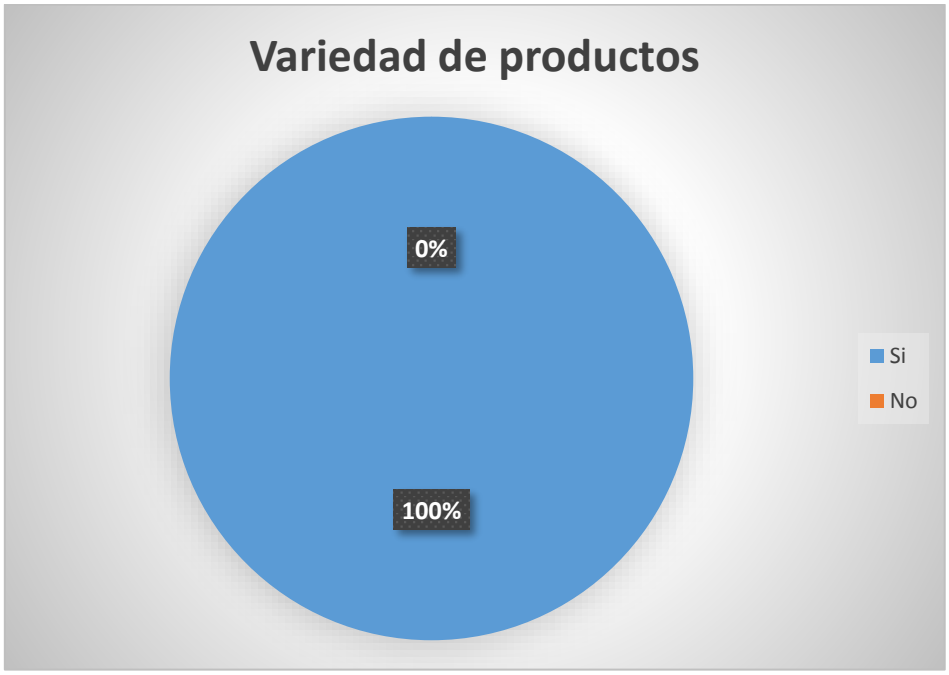
12. ¿Le parece que el menú presenta variedad de productos?

Objetivo: Determinar si la variedad del menú es favorable para los clientes.

Tabla N°12

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	**382**	**100%**
No	**0**	**0%**
Total	**382**	**100%**

Gráfico N°12



Análisis: De los 382 clientes encuestados el 100% hacen de conocimiento que el café presenta una variedad en el menú favorable para el cliente.

Interpretación: Según el análisis la mayoría de los clientes consideran que el café cuenta con una variedad de productos.

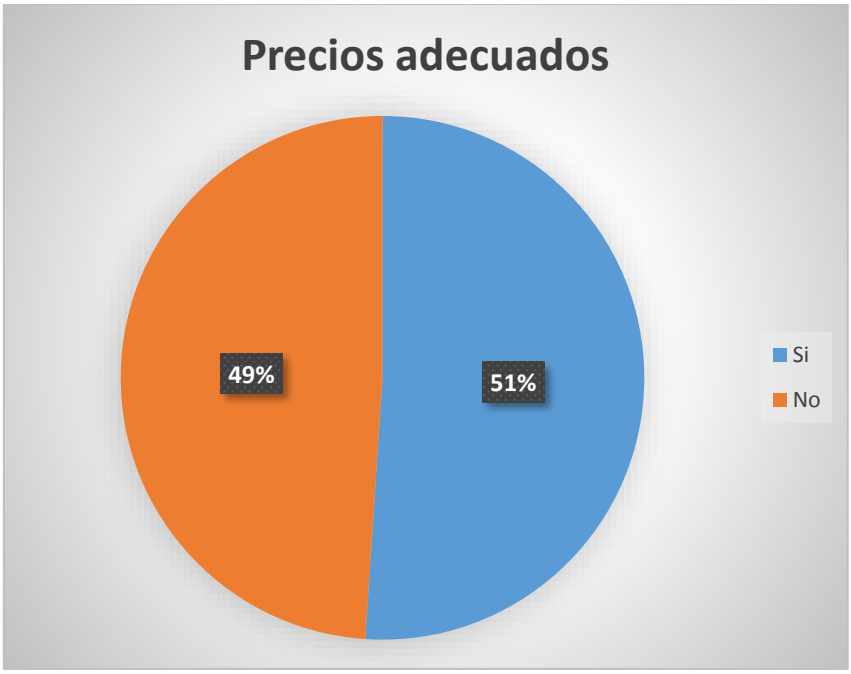
13. ¿El precio de los productos le parece adecuado?

Objetivo: Determinar si el precio de los productos ofrecidos está de acorde a la economía del cliente.

Tabla N°13

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	**195**	**51%**
No	**187**	**49%**
Total	**382**	**100%**

Gráfico N°13



Análisis: De los 382 clientes encuestados el 51% hacen de conocimiento que los precios de los productos son factibles, mientras que el 49% considera que no son factibles.

Interpretación: Según el análisis la mayoría de los clientes consideran que el café cuenta con precios de acuerdo a la economía de los clientes.

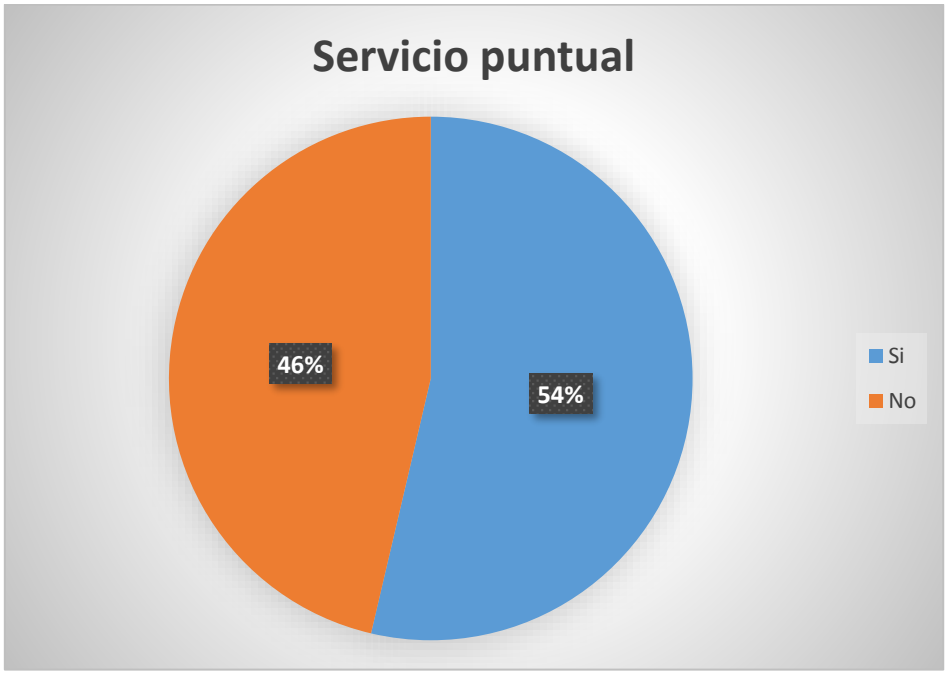
14. ¿El servicio que se le ha brindado ha sido puntual?

Objetivo: Conocer si el servicio brindado en el café ha sido en un tiempo de espera considerable para el cliente.

Tabla N°14

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	**205**	**54%**
No	**177**	**46%**
Total	**382**	**100%**

Gráfico N°14



Análisis: Según los 382 clientes encuestados el 54% hacen de conocimiento que el servicio brindado en la casa del café es puntual, mientras que el 46% considera que no son.

Interpretación: Según el análisis la mayoría de los clientes consideran que el café cuenta con un servicio a los clientes muy puntuales.

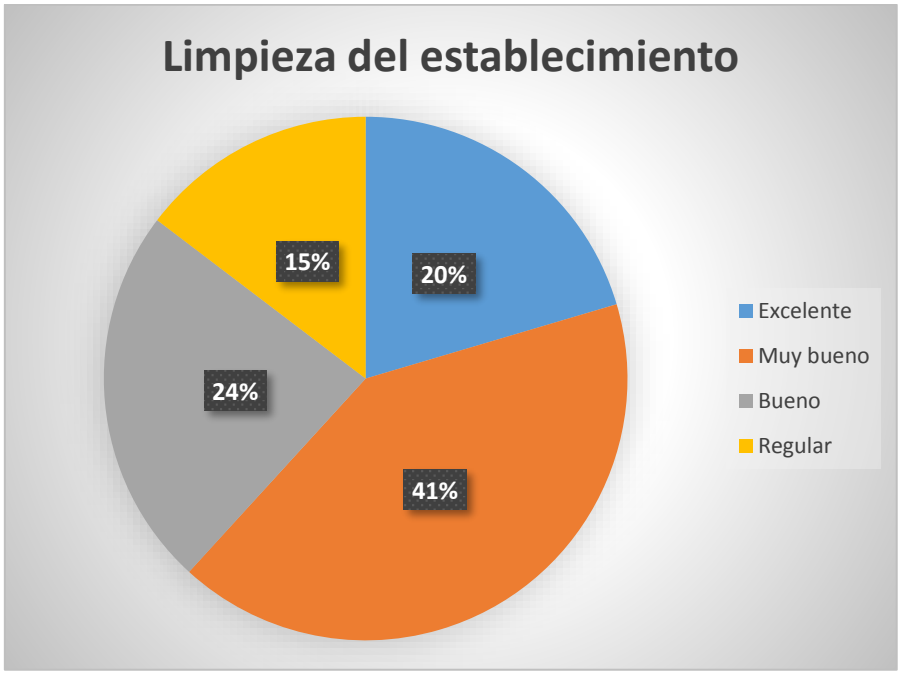
15. ¿Qué le ha parecido la limpieza del establecimiento?

Objetivo: Hacer de conocimiento que tan satisfechos están los clientes con la limpieza del lugar.

Tabla N°15

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	**78**	**20%**
Muy Bueno	**158**	**41%**
Bueno	**90**	**24%**
Regular	**56**	**15%**
Total	**382**	**100%**

Gráfico N°15



Análisis: De 382 clientes encuestados el 20% de ellos consideran que la limpieza del lugar es excelente, el 41% que es muy buena, el 24% que es buena; mientras que un 15% respondió que es regular.

Interpretación: Según el análisis la mayoría de los clientes que visitan el café dan a conocer que la limpieza del establecimiento es muy buena lo cual ofrece al cliente una experiencia favorable.

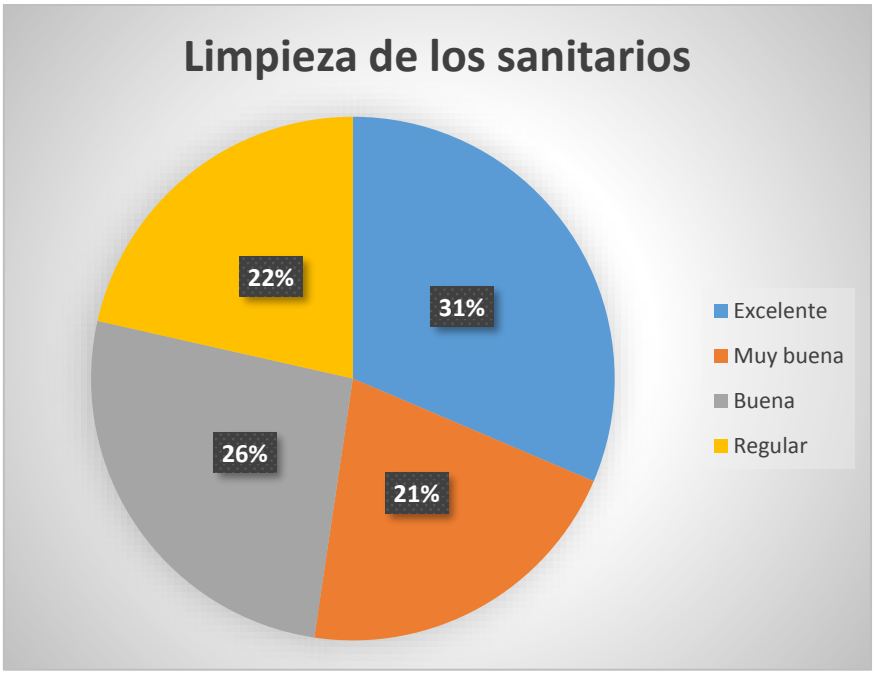
16. ¿Qué le ha parecido la limpieza de los sanitarios?

Objetivo: Hacer de conocimiento que tan satisfechos están los clientes con la limpieza del lugar.

Tabla N°16

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	**120**	**31%**
Muy Bueno	**80**	**21%**
Bueno	**100**	**26%**
Regular	**82**	**22%**
Total	**382**	**100%**

Gráfico N°16



Análisis: De 382 clientes encuestados el 31% de ellos consideran que la limpieza de los sanitarios es excelente, el 21% que es muy buena, el 26% que es buena; mientras que un 22% respondió que es regular.

Interpretación: Según el análisis de los clientes que visitan el café da a conocer que la limpieza de los sanitarios del lugar es excelente según sus criterios.

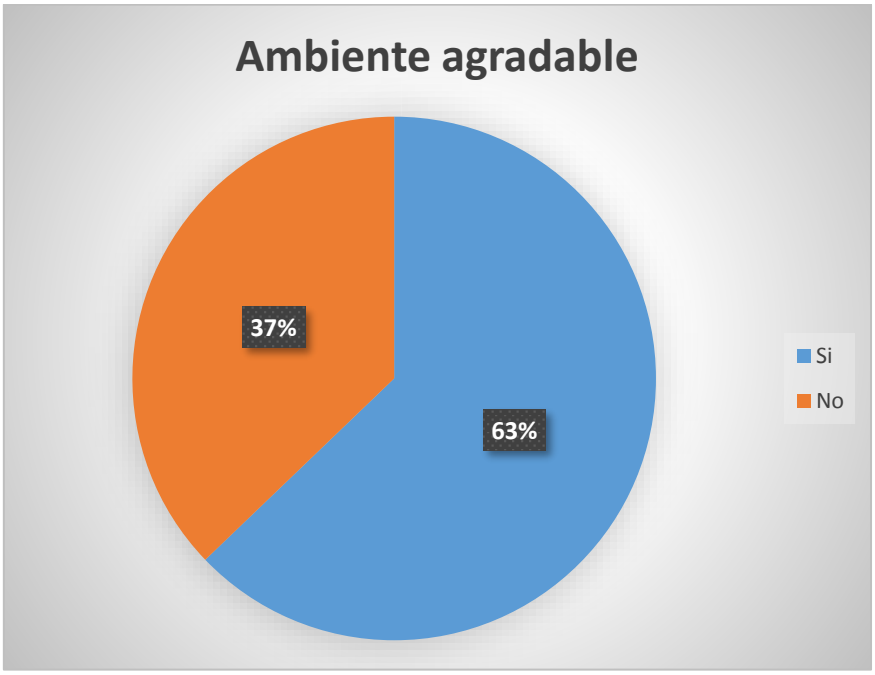
17. ¿Considera que la cafetería posee un ambiente agradable?

Objetivo: Determinar si el establecimiento posee un ambiente agradable para el gusto del cliente.

Tabla N°17

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	**240**	**63%**
No	**142**	**37%**
Total	**382**	**100%**

Gráfico N°17



Análisis: De 382 clientes encuestados el 63% de ellos consideran que el establecimiento si posee un ambiente agradable para el cliente, el 37% considera que no hay ambiente agradable en la casa del café.

Interpretación: Según el análisis de la gráfica anterior la mayoría de los clientes si están satisfechos con el ambiente que les ofrece el establecimiento.

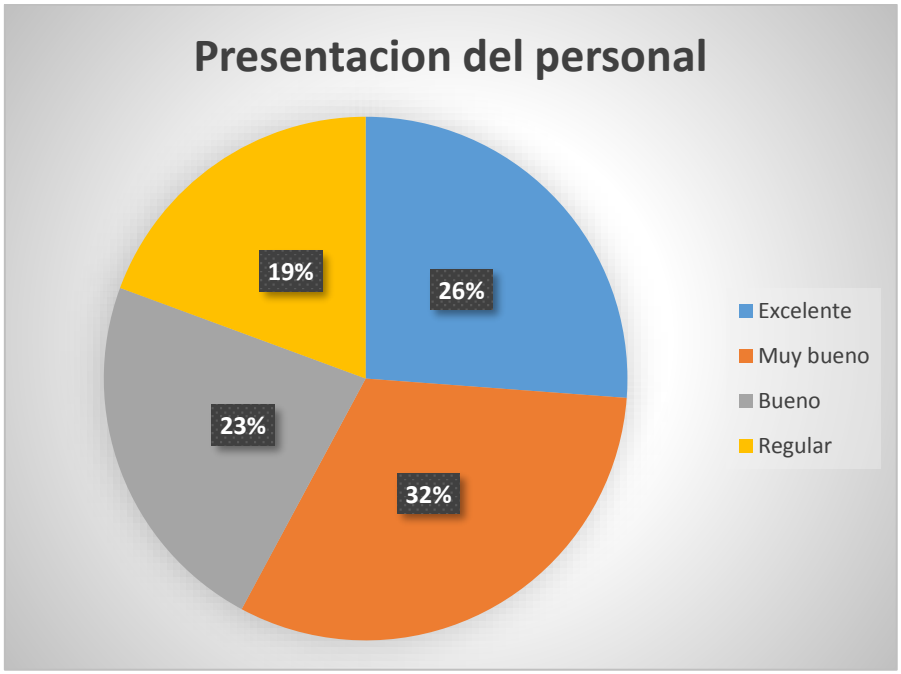
18. ¿Qué le pareció la presentación del personal?

Objetivo: Conocer si la presentación del personal que labora en el lugar es el indicado.

Tabla N°18

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	**100**	**26%**
Muy Bueno	**121**	**32%**
Bueno	**87**	**23%**
Regular	**74**	**19%**
Total	**382**	**100%**

Gráfico N°18



Análisis: De 382 clientes encuestados el 26% de ellos consideran que la presentación del personal es excelente, el 32% que es muy buena, el 23% que es buena; mientras que un 19% respondió que es regular.

Interpretación: Según el análisis obtenido del grafico anterior los clientes que visitan el café consideran que la presentación del personal es muy buena.

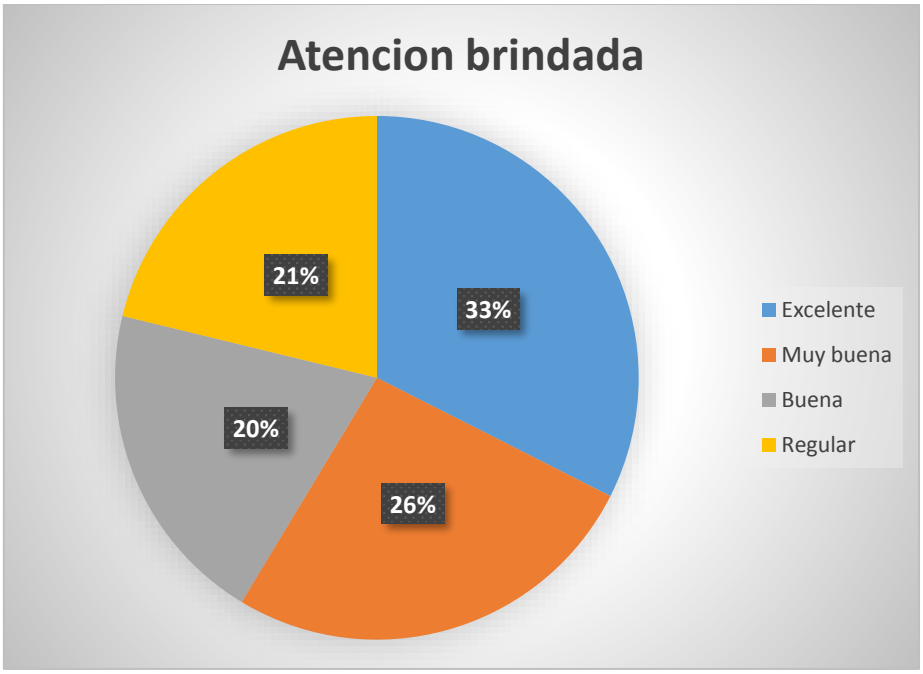
19. ¿Qué le parece la atención brindada al cliente por los empleados La Casa del Café?

Objetivo: Determinar si la atención brindada a los clientes que visitan el café es la adecuada.

Tabla N°19

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	**124**	**33%**
Muy Bueno	**100**	**26%**
Bueno	**77**	**20%**
Regular	**81**	**21%**
Total	**382**	**100%**

Gráfico N°19



Análisis: Según el resultado de la encuesta realizada el 33% de los clientes consideran que la atención que reciben del personal es excelente, el 26% respondió que es muy buena, el 20% que es buena; mientras que un 21% respondió que es regular.

Interpretación: Según el análisis del grafico anterior los clientes que visitan el café consideran que la que la atención brindada por el del personal del café es excelente.

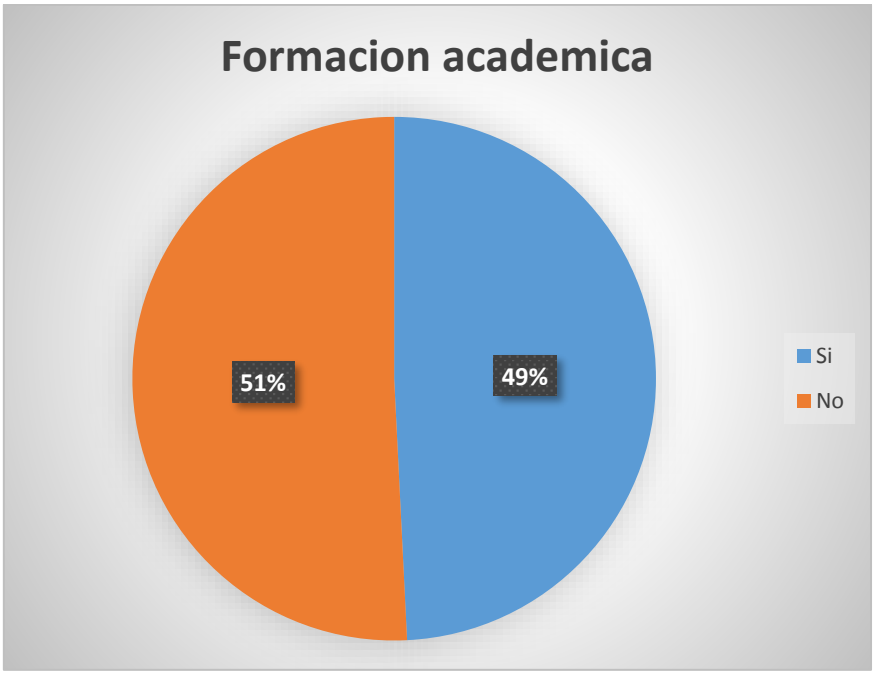
20. ¿Considera usted que los empleados de la cafetería poseen formación académica?

Objetivo: Determinar si la atención brindada a los clientes que visitan el café es la adecuada.

Tabla N°20

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes
Si	**188**	**49%**
No	**194**	**51%**
Total	**382**	**100%**

Gráfico N°20



Análisis: De 382 clientes encuestados el 49% de ellos consideran que los empleados del establecimiento si poseen la formación académica requerida para los diferentes puestos de trabajo, mientras que el 37% considera que no poseen dicha formación.

Interpretación: Según el análisis de la gráfica anterior la mayoría de los clientes si consideran que los empleados del establecimiento cuentan con la formación académica necesaria.

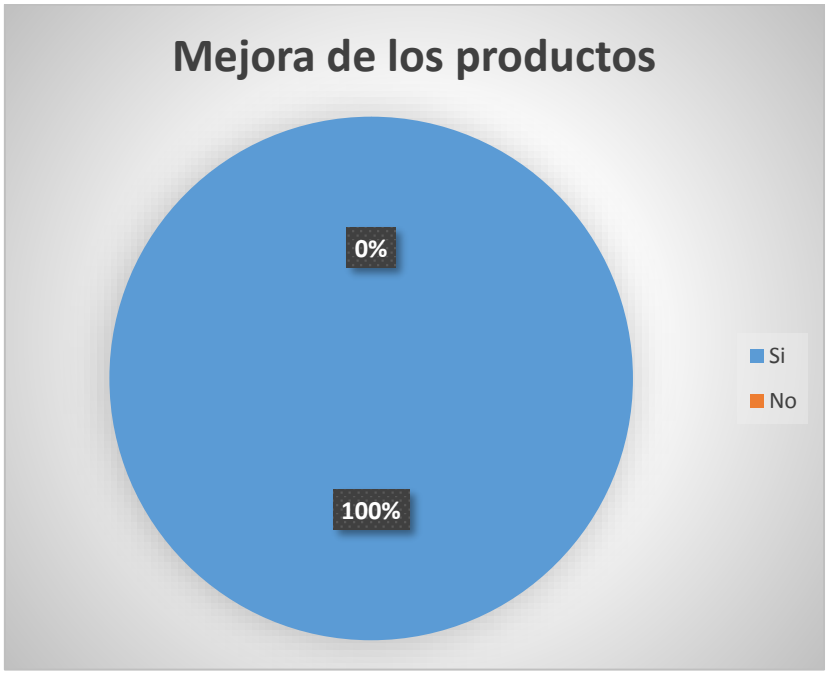
21. ¿Cree usted que los productos que vende la cafetería pueden mejorarse?

Objetivo: Conocer si los clientes del café consideran que los productos ofrecidos pueden mejorarse para su mejor satisfacción.

Tabla N°21

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	**382**	**100%**
No	**0**	**0%**
Total	**382**	**100%**

Gráfico N°21



Análisis: De 382 clientes encuestados el 100% de ellos consideran que los productos ofrecidos por el café pueden mejorarse para que haya innovación en cuanto a la calidad de los productos.

Interpretación: Según el análisis de la gráfica anterior la mayoría de los clientes si consideran que los productos degustados en la casa del café pueden mejorarse para seguir manteniendo su excelente calidad que satisfaga las necesidades de los clientes.

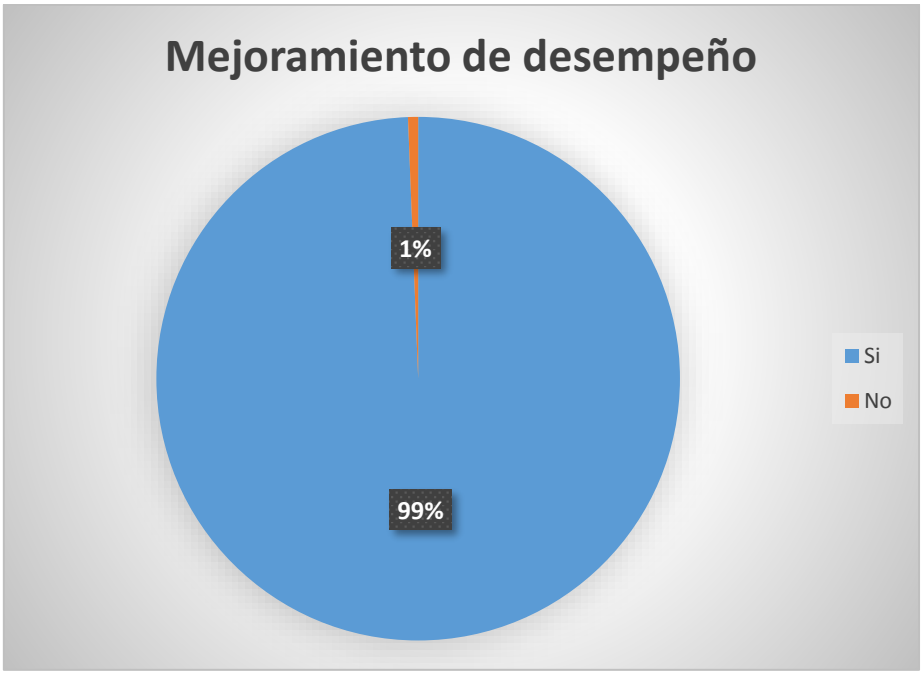
22. **¿Según su experiencia personal en el café ¿Cree que los empleados deban mejorar su desempeño?**

Objetivo: Determinar si los empleados deberían de mejorar su desempeño al momento de atender a los clientes.

Tabla N°22

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Si	**380**	**99%**
No	**2**	**1%**
Total	**382**	**100%**

Gráfico N°22



Análisis: De 382 clientes encuestados el 99% de ellos consideran que los empleados del establecimiento si deben mejorar su desempeño en todo lo relacionado con atención al cliente, mientras que el 1% considera que no se debe mejorar el desempeño de estos.

Interpretación: Según el análisis de la gráfica anterior la mayoría de los clientes si consideran que los empleados del establecimiento cuentan con la formación académica necesaria.

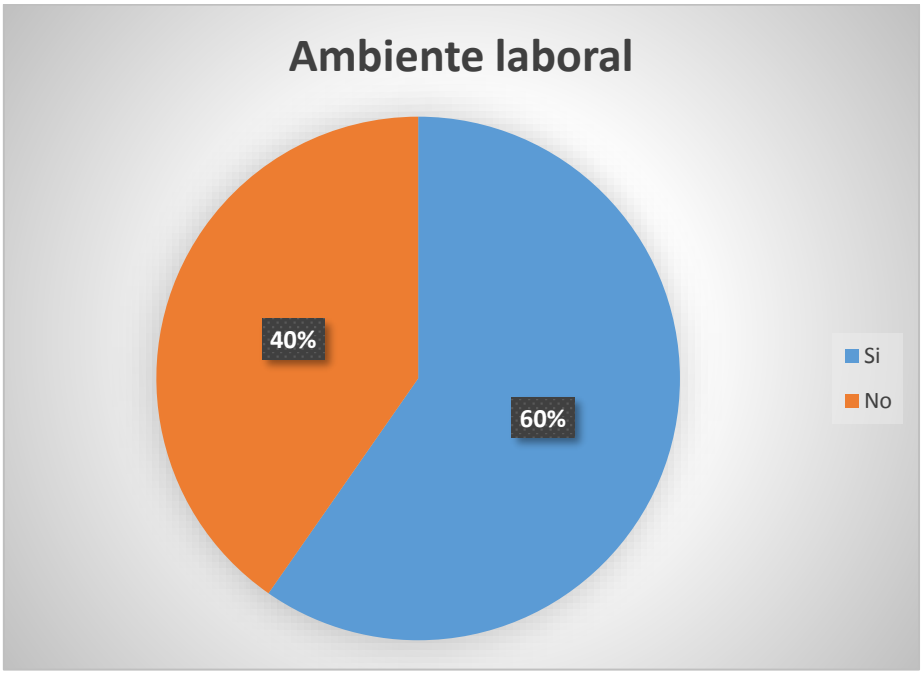
23. ¿Por lo que usted ha observado ¿Cree que exista un buen ambiente laboral?

Objetivo: Determinar si los empleados deberían de mejorar su desempeño al momento de atender a los clientes.

Tabla N°23

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	**228**	**60%**
No	**154**	**40%**
Total	**382**	**100%**

Gráfico N°23



Análisis: De 382 clientes encuestados el 60% de ellos consideran que, si existe un buen ambiente laboral en el café, mientras que el 40% considera que no existe un buen ambiente laboral con los empleados del café.

Interpretación: Según el análisis de la gráfica anterior la mayoría de los clientes consideran que si existe un buen ambiente laboral entre los empleados del café los empleados del establecimiento cuentan con la formación académica necesaria.

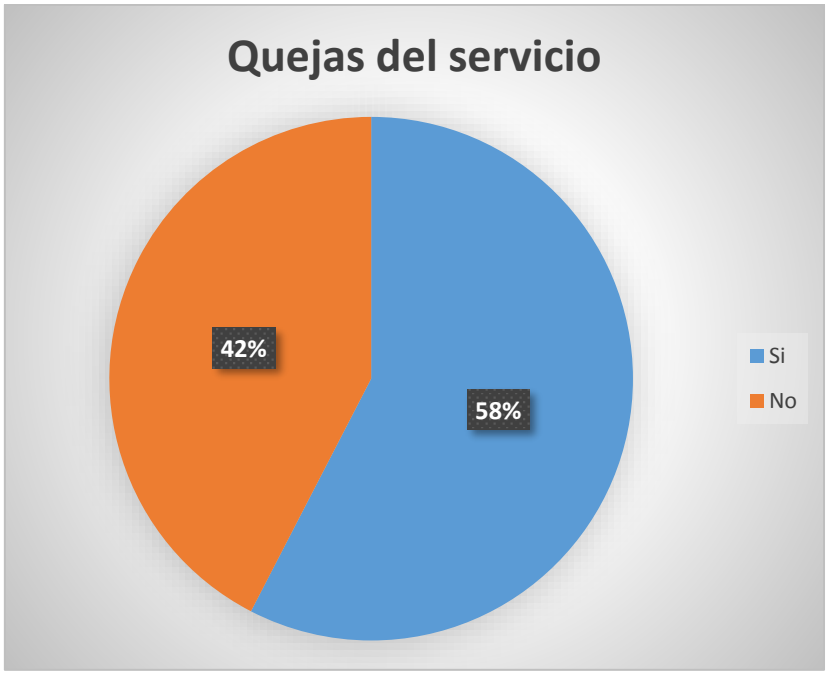
24. ¿Alguna vez ha tenido alguna queja del servicio que le brindan los empleados de la cafetería?

Objetivo: Determinar si los clientes al reportado alguna queja del servicio brindado por los empleados.

Tabla N°24

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	**220**	**58%**
No	**162**	**42%**
Total	**382**	**100%**

Gráfico N°24



Análisis: De 382 clientes encuestados el 58% de ellos han emitido alguna queja por el servicio por parte de los empleados, mientras que el 42% considera que no existe ninguna que ja por parte de los clientes.

Interpretación: Según el análisis de la gráfica anterior la mayoría de los clientes consideran que si existen quejas por parte de los clientes por el desempeño de los empleados.

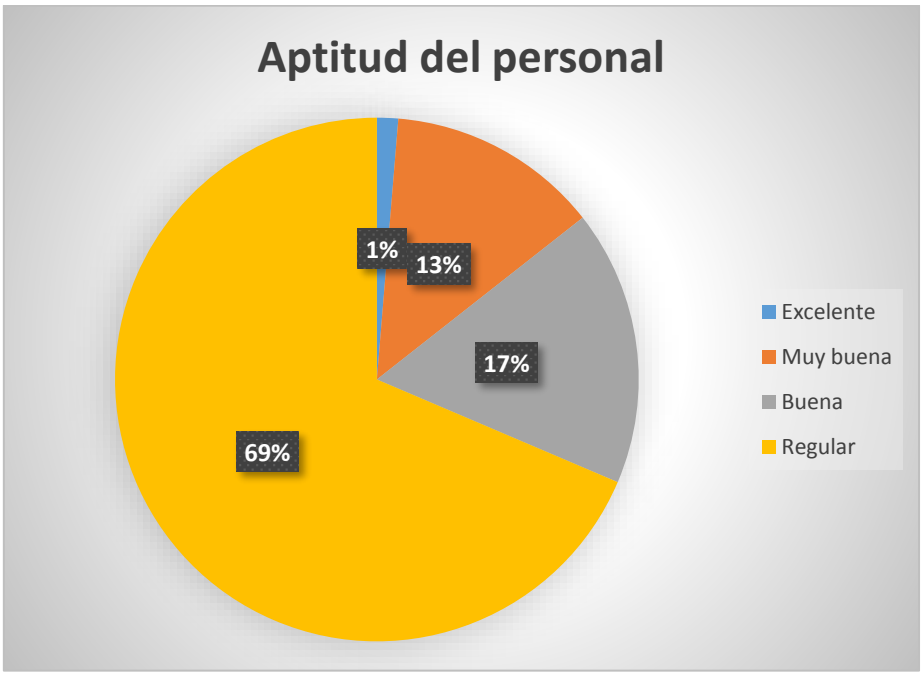
25. ¿Cómo considera la aptitud del personal para recibir las quejas y reclamos?

Objetivo: Conocer si el personal tiene la mejor aptitud al recibir una queja.

Tabla N°25

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	**5**	**1%**
Muy Bueno	**50**	**13%**
Bueno	**65**	**17%**
Regular	**262**	**69%**
Total	**382**	**100%**

Gráfico N°25



Análisis: Según el resultado de la encuesta realizada el 1% de los clientes consideran que la aptitud de los empleados respectos a las quejas es excelente, el 13% respondió que es muy buena, el 17% que es buena; mientras que un 69% respondió que es regular.

Interpretación: Según el análisis del grafico anterior los clientes que visitan el café consideran que la aptitud de los empleados con respecto a las quejas de los clientes es regular.

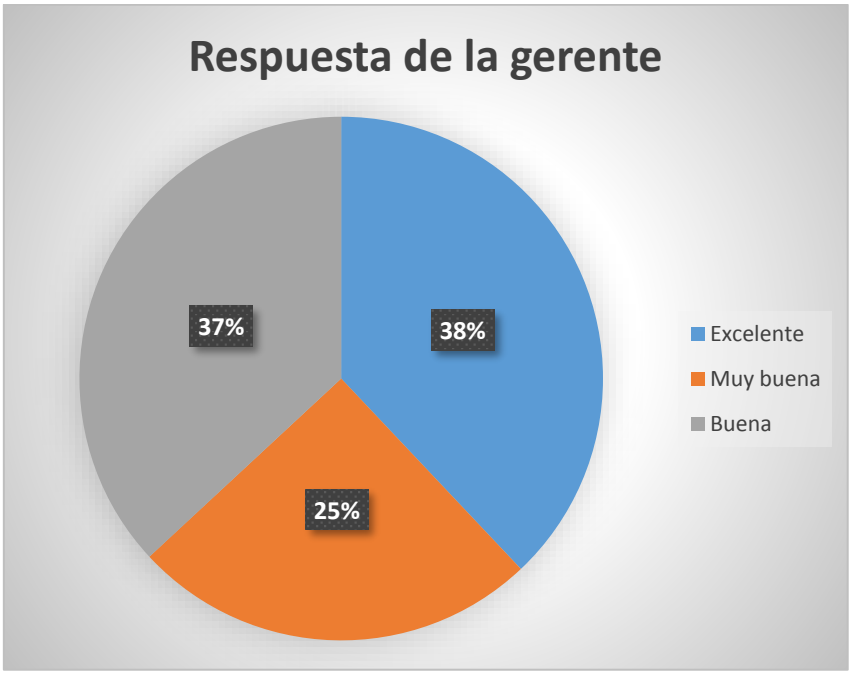
26. ¿Qué calificación le daría a la respuesta de la gerente en cuanto a las quejas impuestas?

Objetivo: Conocer la opinión de los clientes en cuanto la respuesta del gerente a las quejas emitidas.

Tabla N°26

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes
Excelente	**145**	**38%**
Muy Bueno	**96**	**25%**
Bueno	**141**	**37%**
Total	**382**	**100%**

Gráfico N°26



Análisis: Según el resultado de la encuesta realizada el 38% de los clientes consideran que la respuesta de la gerente con respectos a las quejas es excelente, el 25% respondió que es muy buena, el 37% que es buena.

Interpretación: Según el análisis del grafico anterior la calificación de los clientes con respecto a la respuesta de la gerente en cuanto al reporte de las quejas y reclamos es excelente.

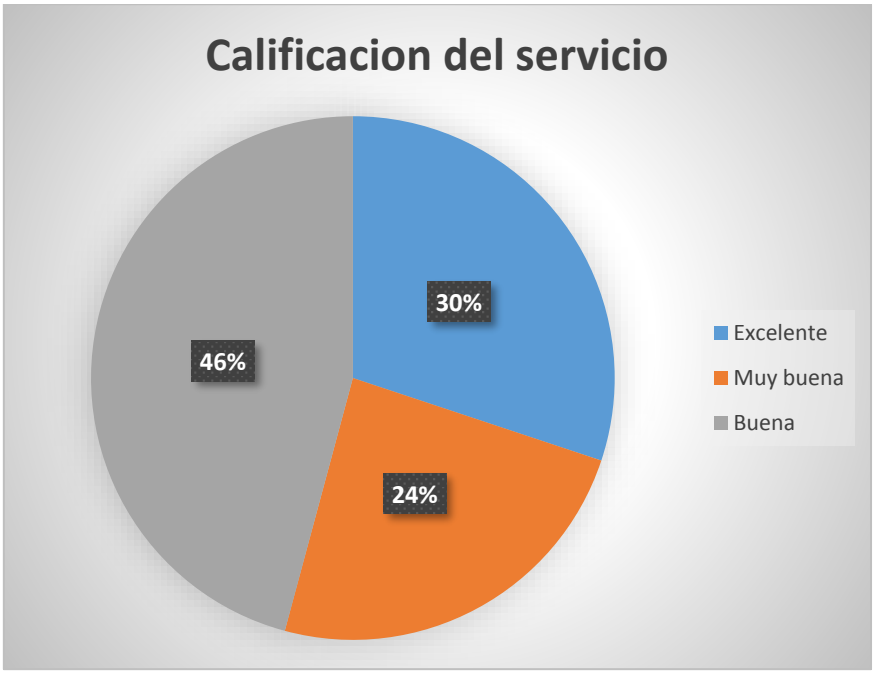
27. ¿Cómo calificaría la calidad del servicio brindado?

Objetivo: Conocer que calificación impondrían los clientes a la calidad del servicio brindado.

Tabla N°27

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes
Excelente	**115**	**30%**
Muy Bueno	**92**	**24%**
Bueno	**175**	**46%**
Total	**382**	**100%**

Gráfico N°27



Análisis: Según el resultado de la encuesta realizada el 30% de los clientes consideran que la calificación por el servicio brindado es excelente, el 24% respondió que es muy buena, el 46% que es buena.

Interpretación: Según el análisis del grafico anterior los clientes que visitan el café consideran que la calificación por el servicio brindado con respecto a la atención brindada es buena.

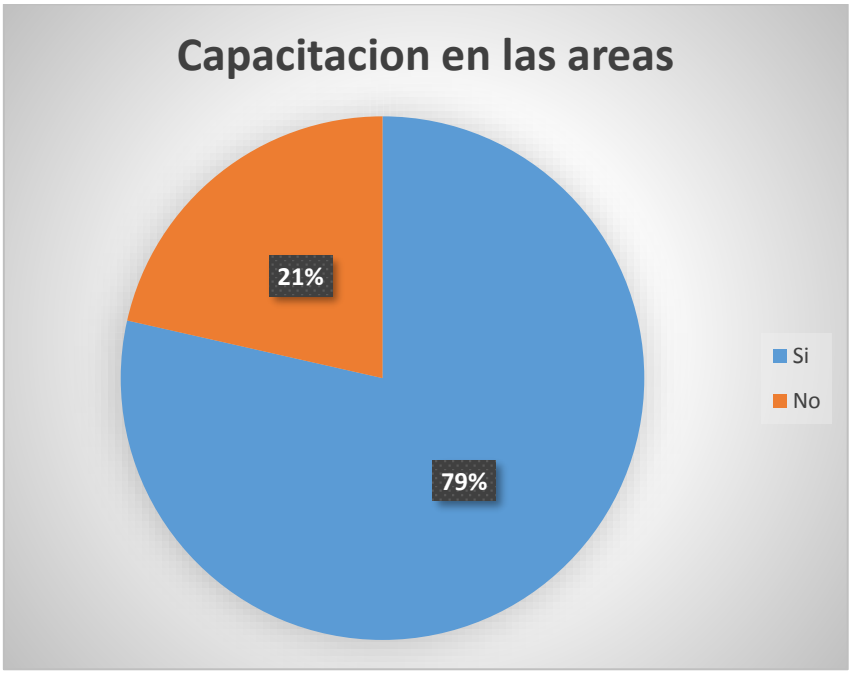
28. ¿Considera que los empleados deben capacitarse en diferentes áreas?

Objetivo: Determinar si los empleados del café deben de capacitarse.

Tabla N°28

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	300	79%
No	82	21%
Total	382	100%

Gráfico N°28



Análisis: De 382 clientes encuestados el 58% de ellos han emitido alguna queja por el servicio por parte de los empleados, mientras que el 42% considera que no existe ninguna queja por parte de los clientes.

Interpretación: Según el análisis de la gráfica anterior la mayoría de los clientes consideran que si existen quejas por parte de los clientes por el desempeño de los empleados.

29. ¿Según su opinión deben los empleados de la Casa del Café mejorar su desempeño?

Objetivo: Determinar si los empleados del café deben mejorar su desempeño.

Tabla N°29

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	**382**	**100%**
No	**0**	**0%**
Total	**382**	**100%**

Gráfico N°29

Análisis: De 382 clientes encuestados el 100% de ellos han considerado que los empleados deben mejorar su desempeño.

Interpretación: Según el análisis de la gráfica anterior la mayoría de los clientes consideran que si existen quejas por parte de los clientes por el desempeño de los empleados.

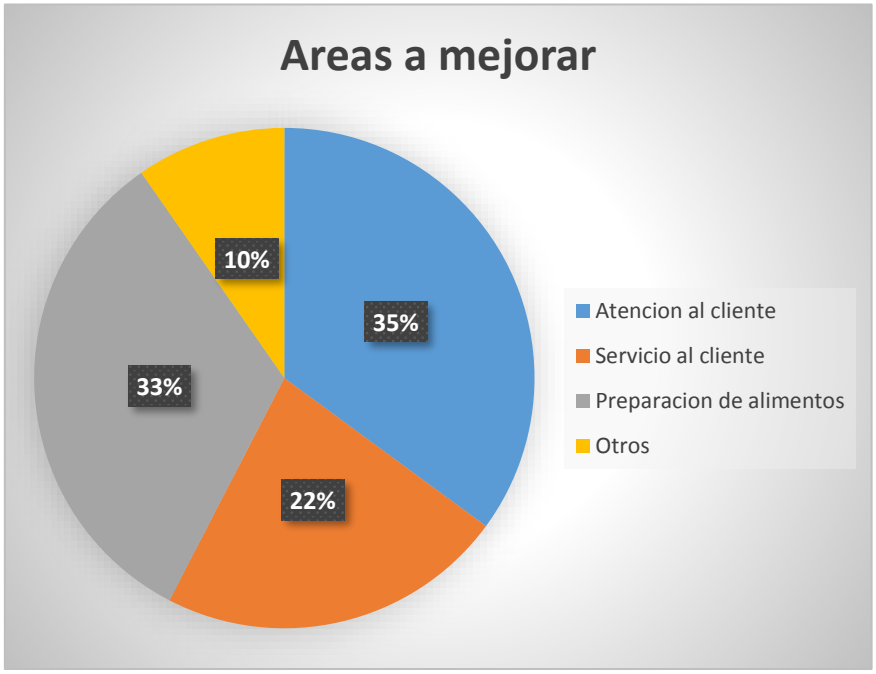
30. ¿En qué áreas le gustaría que mejoraran los empleados?

Objetivo: Determinar según el criterio de los clientes en que área deben de mejorar los empleados.

Tabla N°30

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Atención al cliente	**134**	**35%**
Servicio al cliente	**86**	**22%**
Preparación de alimento	**125**	**33%**
Otros	**37**	**10%**
Total	**382**	**100%**

Gráfico N°30



Análisis: Según el resultado de la encuesta realizada el 35% de los clientes consideran que se debe mejorar la la atención al cliente, el 22% respondió que el servicio al cliente, el 33% la preparación de los alimentos; mientras que un 10% respondió que otros.

Interpretación: Según el análisis del grafico anterior los clientes que visitan el café consideran que la atención al cliente se debe de mejorar en los empleados de la casa del café.

4.3 TABULACIÓN DE ENCUESTAS DIRIGIDAS A LOS EMPLEADOS.

4.3.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE ENCUESTA REALIZADA A EMPLEADOS DE LA MICRO EMPRESA "LA CASA DEL CAFÉ" DE LA CIUDAD DE USULUTAN.

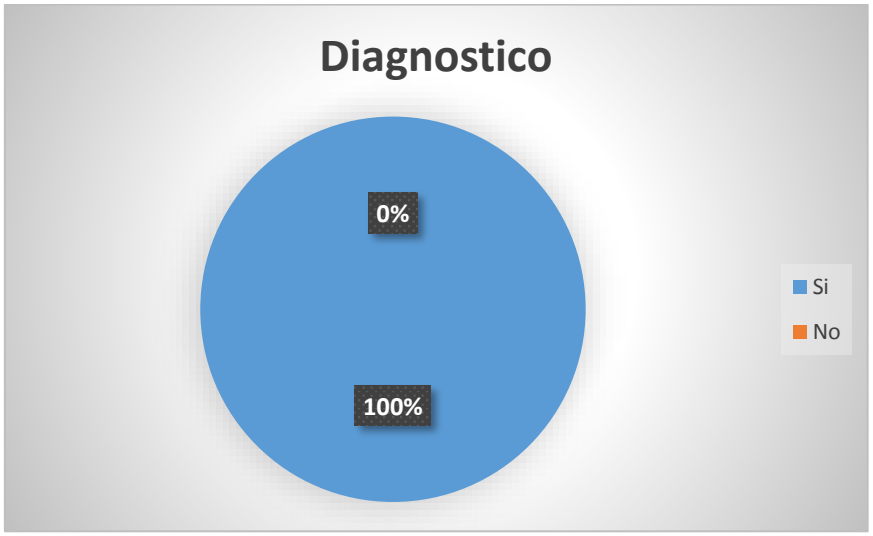
1.¿Considera necesario realizar un diagnóstico a la microempresa La Casa del Café?

Objetivo: Determinar si es necesario la realización de un diagnostico a la empresa

Tabla N°1

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	**4**	**100%**
No	**0**	**0%**
Total	**4**	**100%**

Gráfico N°1



Análisis: Según el resultado de la encuesta realizada a los 4 empleados de la casa del café, todos ellos respondieron que es necesario que se realice un diagnostico en la empresa siendo el 100% de los encuestados.

Interpretación: Según el análisis del grafico anterior todos los empleados el café si están de acuerdo con la realización de un diagnostico en la empresa.

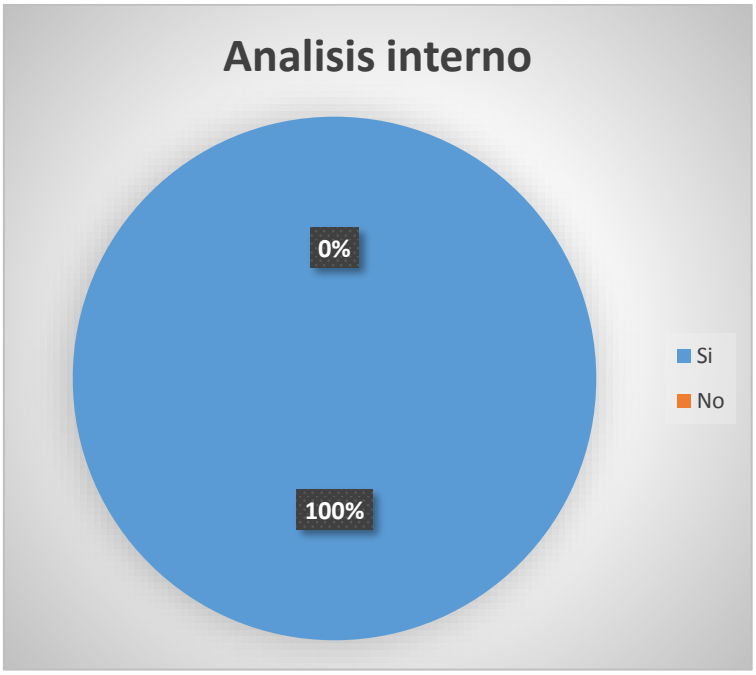
2.¿Cree usted que al elaborar un análisis interno de la empresa se podrá conocer mejor los puntos que se deben mejorar?

Objetivo: Determinar la importancia de un análisis interno en la empresa.

Tabla N°2

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	**4**	**100%**
No	**0**	**0%**
Total	**4**	**100%**

Gráfico N°2



Análisis: Según el resultado de la encuesta realizada a los 4 empleados de la casa del café todos ellos respondieron que es necesaria la realización de un Análisis interno en la empresa siendo el 100% de los encuestados.

Interpretación: Según el análisis del grafico anterior todos los empleados del café si están de acuerdo con la realización de un Análisis interno en la empresa para dar a conocer cuáles son los puntos a mejorar en la administración de esta.

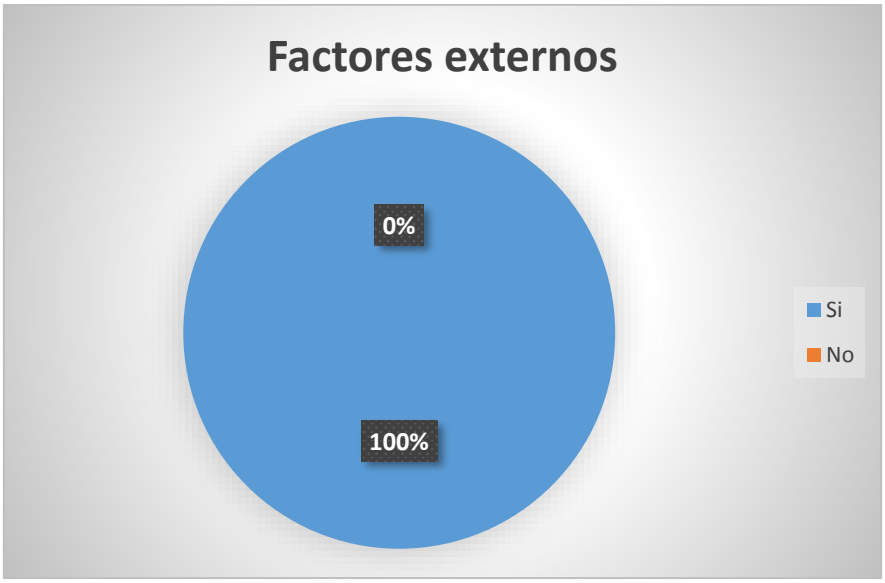
1. **¿Según su opinión considera usted que existen factores externos que influyan en la productividad de la empresa?**

   Objetivo: Determinar si los empleados consideran que los factores internos influyen en la productividad de la empresa.

Tabla N°3

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Si	**4**	**100%**
No	**0**	**0%**
Total	**4**	**100%**

Gráfico N°3



Análisis: Según el resultado de la encuesta realizada a los 4 empleados de la casa del café todos ellos respondieron que si los factores externos que influyen en la productividad de la empresa siendo el 100% de los encuestados.

Interpretación: Según el análisis del grafico anterior todos los empleados el café si están de acuerdo en que los factores externos a la empresa influyen en la productividad de esta.

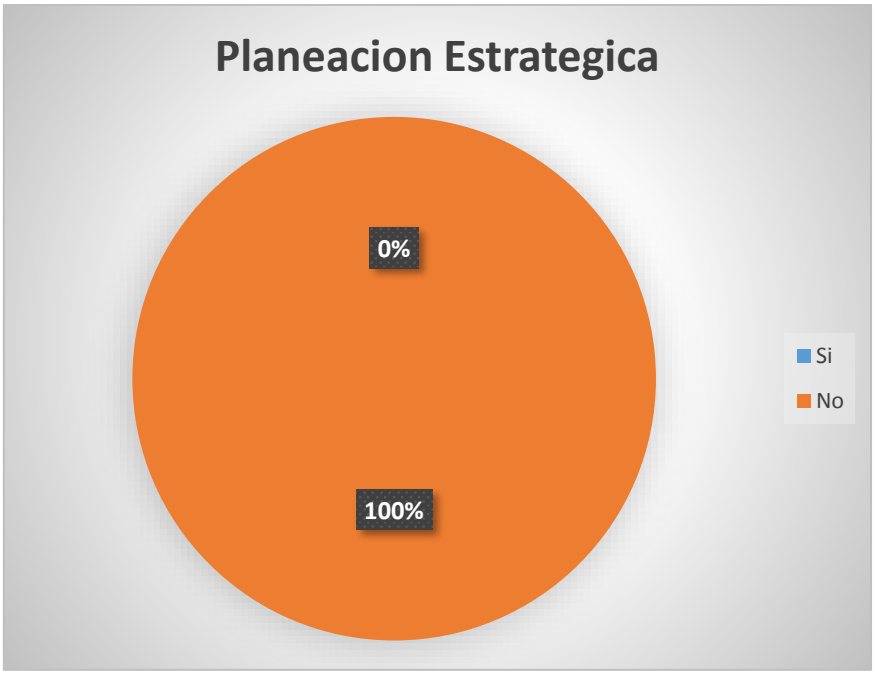
2. **¿Tiene conocimiento de lo que es una planeación estratégica y los diferentes elementos que involucra?**

   Objetivo: Conocer si los empleados tienen conocimiento de lo que es una planeación estratégica y sus elementos.

Tabla N°4

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Si	**0**	**0%**
No	**4**	**100%**
Total	**4**	**100%**

Gráfico N°4



Análisis: Según el resultado de la encuesta realizada a los 4 empleados de la casa del café todos ellos respondieron que No tienen conocimiento de lo que es una planeación estratégica y sus elementos siendo el 100% de los encuestados.

Interpretación: Según el análisis del grafico anterior todos los empleados no tienen conocimiento de lo que es una planeación estratégica.

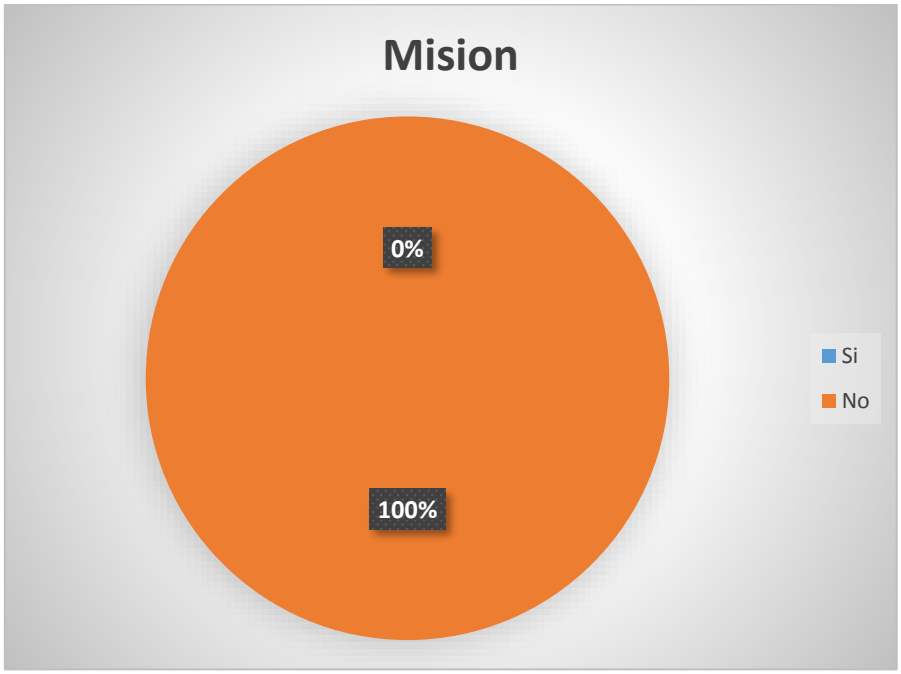
3. **¿Cuenta la microempresa con una misión?**

Objetivo: Conocer si la empresa cuenta con una misión.

Tabla N°5

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Si	**0**	**0%**
No	**4**	**100%**
Total	**4**	**100%**

Gráfico N°5



Análisis: Según el resultado de la encuesta realizada a los 4 empleados de la casa del café todos ellos respondieron que el café no cuenta con una Misión siendo el 100% de los encuestados.

Interpretación: Según el análisis del grafico anterior la microempresa la Casa del Café No cuenta con una Misión.

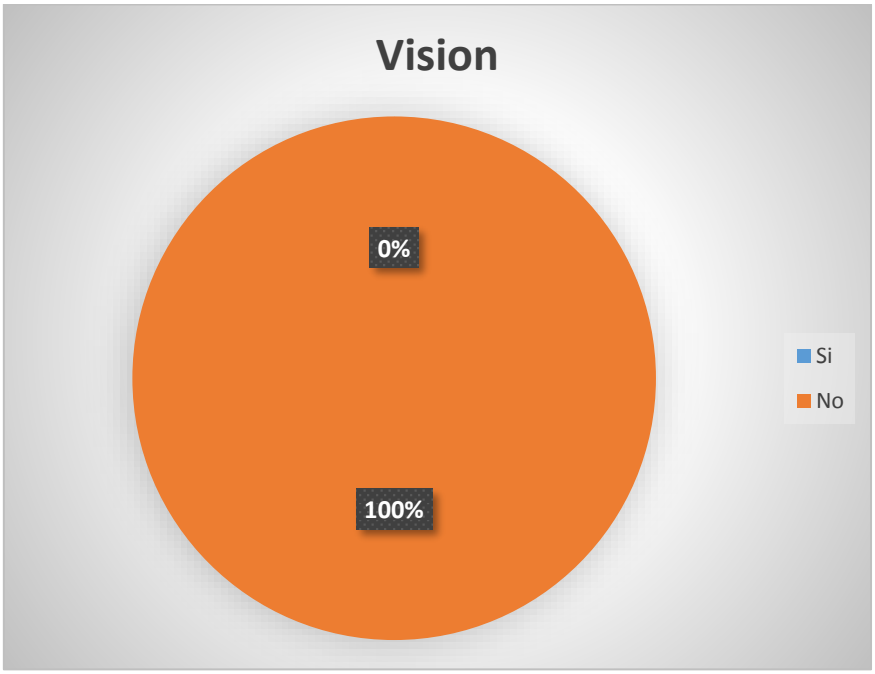
4. **¿Cuenta la microempresa con una visión?**

Objetivo: Conocer si la empresa cuenta con una Visión.

Tabla N°6

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Si	**0**	**0%**
No	**4**	**100%**
Total	**4**	**100%**

Gráfico N°6



Análisis: Según el resultado de la encuesta realizada a los 4 empleados de la casa del café todos ellos respondieron que el café no cuenta con una Visión siendo el 100% de los encuestados.

Interpretación: Según el análisis del grafico anterior la microempresa la Casa del Café No cuenta con una Visión.

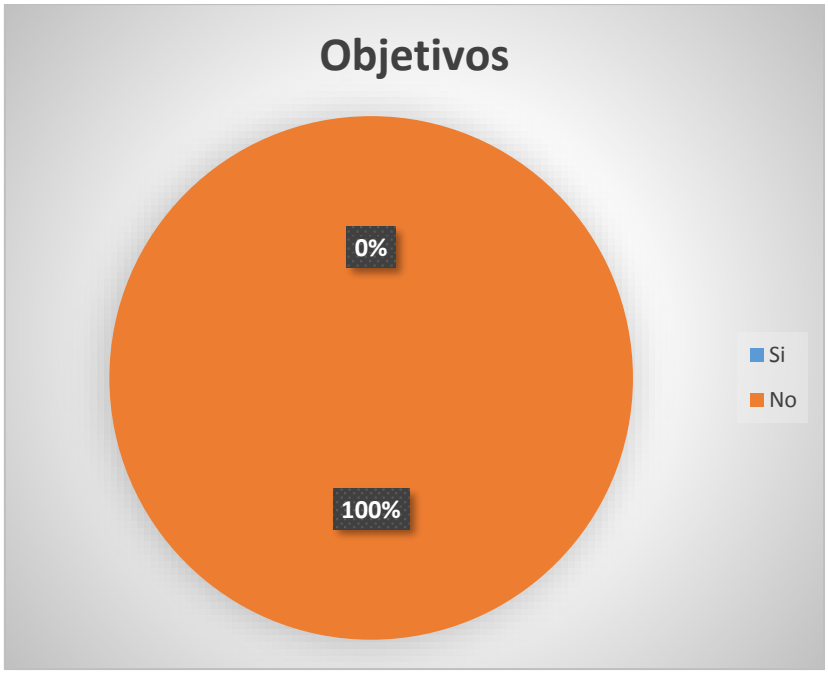
5. **¿Cuenta la microempresa con objetivos?**

Objetivo: Conocer si la empresa cuenta con Objetivos.

Tabla N°7

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Si	**0**	**0%**
No	**4**	**100%**
Total	**4**	**100%**

Gráfico N°7



Análisis: Según el resultado de la encuesta realizada a los 4 empleados de la casa del café todos ellos respondieron que el café no cuenta con Objetivos como herramienta administrativa siendo el 100% de los encuestados.

Interpretación: Según el análisis del grafico anterior la microempresa la Casa del Café No cuenta con Objetivos.

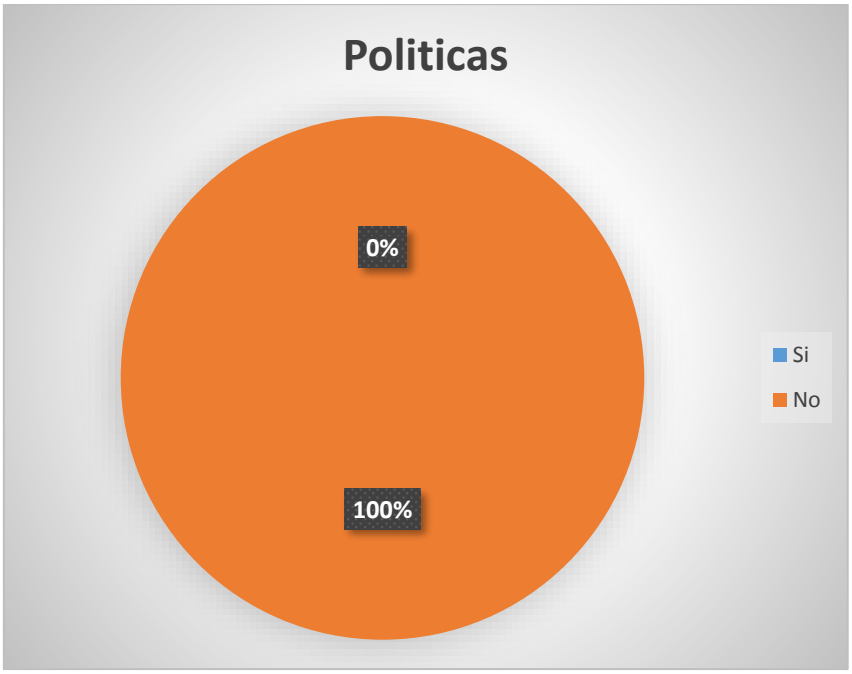
6. ¿Cuenta la microempresa con políticas?

Objetivo: Conocer si la empresa cuenta con Políticas.

Tabla N°8

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Si	**0**	**0%**
No	**4**	**100%**
Total	**4**	**100%**

Gráfico N°8



Análisis: Según el resultado de la encuesta realizada a los 4 empleados de la casa del café todos ellos respondieron que el café no cuenta con Políticas como herramienta administrativa siendo el 100% de los encuestados.

Interpretación: Según el análisis del grafico anterior la microempresa la Casa del Café No cuenta con Políticas.

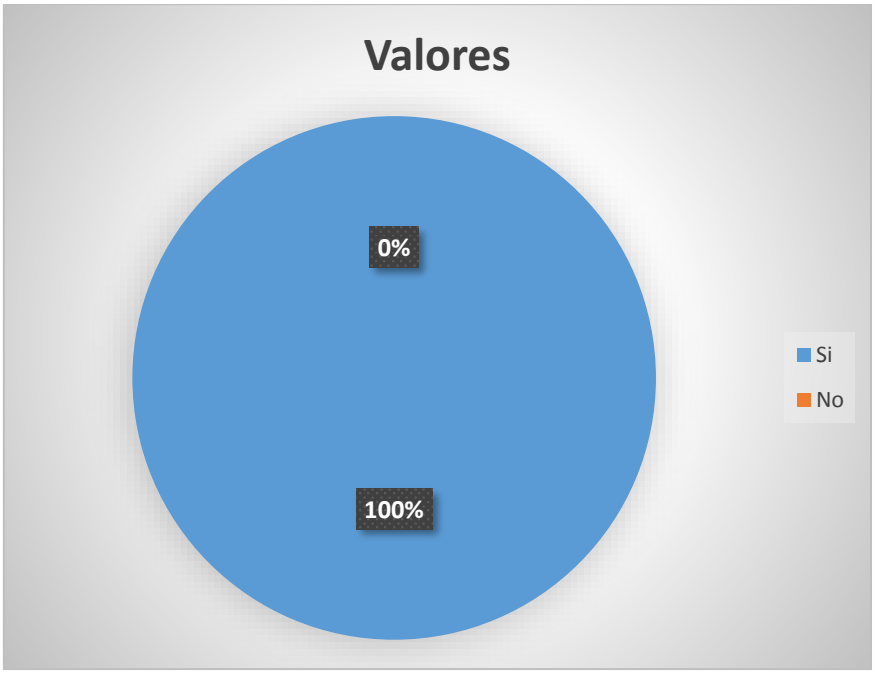
7. **¿Cuenta la microempresa con valores?**

Objetivo: Conocer si la empresa cuenta con sus respectivos valores.

Tabla N°9

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Si	**4**	**100%**
No	**0**	**0%**
Total	**4**	**100%**

Gráfico N°9



Análisis: Según el resultado de la encuesta realizada a los 4 empleados de la casa del café todos ellos respondieron que el café Si cuenta con los valores respectivos como herramienta administrativa siendo el 100% de los encuestados.

Interpretación: Según el análisis del grafico anterior la microempresa la Casa del Café No cuenta con sus respectivos valores.

8. **¿Cuenta la microempresa con estrategias?**

Objetivo: Conocer si la empresa cuenta con sus respectivas estrategias.

Tabla N°10

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Si	**0**	**0%**
No	**4**	**100%**
Total	**4**	**100%**

Gráfico N°10

Análisis: Según el resultado de la encuesta realizada a los 4 empleados de la casa del café todos ellos respondieron que el café No cuenta con las respectivas estrategias como herramienta administrativa siendo el 100% de los encuestados.

Interpretación: Según el análisis del grafico anterior la microempresa la Casa del Café No cuenta con sus respectivas estrategias.

9. **¿Considera usted que es necesario elaborar las herramientas administrativas respectivas para mejorar el funcionamiento y la productividad en la microempresa La Casa del Café?**

Objetivo: Conocer si la empresa cuenta con sus respectivas estrategias.

Tabla N°11

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Si	**4**	**100%**
No	**0**	**0%**
Total	**4**	**100%**

Gráfico N°11

Análisis: Según el resultado de la encuesta realizada a los 4 empleados de la casa del café todos ellos respondieron que Si es necesario la elaboración de las diferentes herramientas administrativas para mejorar el funcionamiento y la productividad de la microempresa siendo el 100% de los encuestados.

Interpretación: Según el análisis del grafico anterior la microempresa la Casa del Café es necesario que esta si cuente con las herramientas administrativas necesarias para mejorar su funcionamiento y mejorar la productividad.

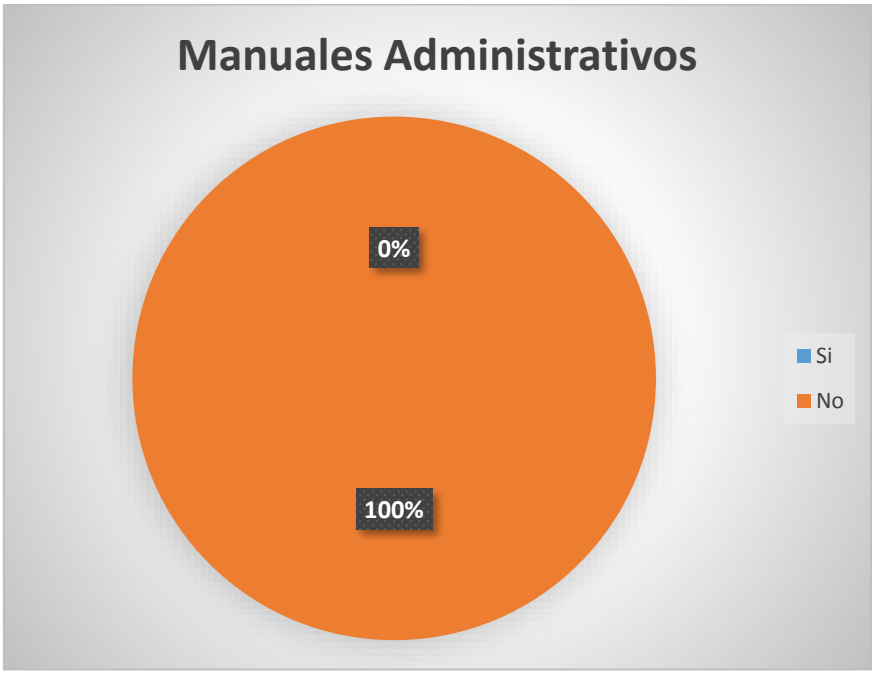
10. ¿Sabe lo que son manuales administrativos y para qué sirven?

Objetivo: Conocer si los empleados tienen conocimiento que son los manuales administrativos y para que se utilizan.

Tabla N°12

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Si	**0**	**0%**
No	**4**	**100%**
Total	**4**	**100%**

Gráfico N°12



Análisis: Según el resultado de la encuesta realizada a los 4 empleados de la casa del café todos ellos respondieron que No saben que son los manuales administrativos y que no saben cuál es su uso siendo el 100% de los encuestados.

Interpretación: Según el análisis del grafico anterior la microempresa la Casa del café no cuenta con los manuales administrativos correspondientes.

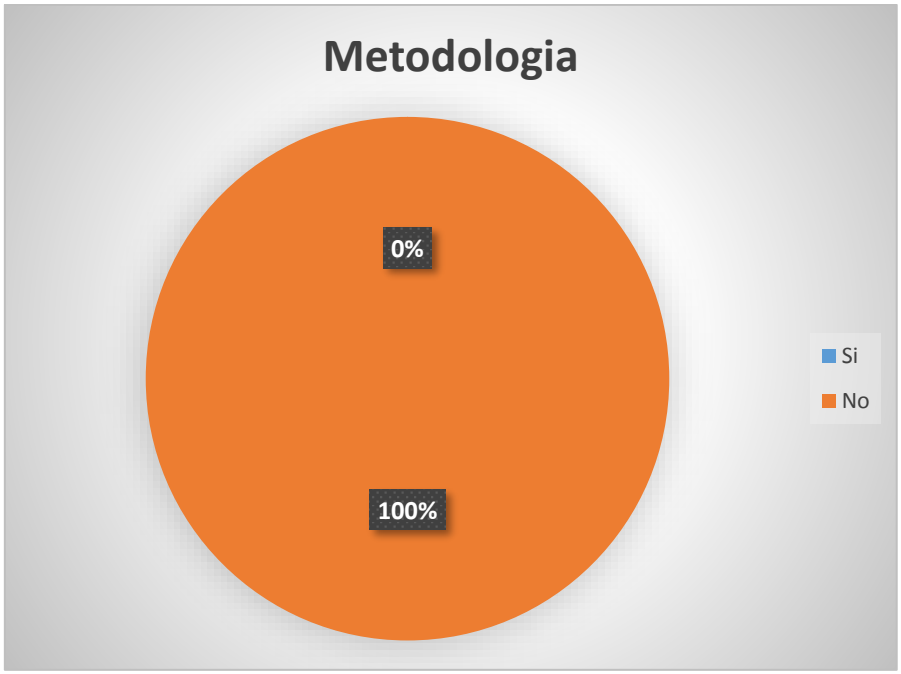
11. ¿Conoce la metodología que se debe llevar a cabo para elaborar los manuales administrativos?

Objetivo: Conocer si los empleados tienen conocimiento que son los manuales administrativos y para que se utilizan.

Tabla N°13

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Si	**0**	**0%**
No	**4**	**100%**
Total	**4**	**100%**

Gráfico N°13



Análisis: Según el resultado de la encuesta realizada a los 4 empleados de la casa del café todos ellos respondieron que No tienen conocimiento de la metodología a utilizar en la elaboración de los manuales administrativos siendo el 100% de los encuestados.

Interpretación: Según el análisis del grafico anterior los empleados de la microempresa la Casa del café no cuenta con una metodología para la elaboración de los manuales administrativos.

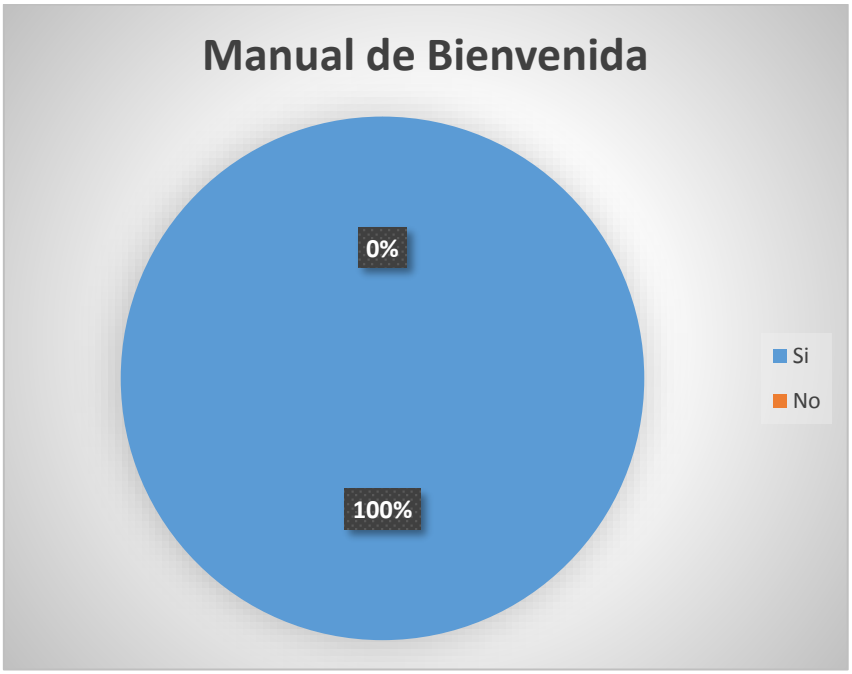
12. ¿Considera necesario elaborar un manual de bienvenida?

Objetivo: Determinar la importancia de un manual de bienvenida en la microempresa la casa del café.

Tabla N°14

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Si	**4**	**100%**
No	**0**	**0%**
Total	**4**	**100%**

Gráfico N°14



Análisis: Según el resultado de la encuesta realizada a los 4 empleados de la casa del café todos ellos respondieron que Si es necesario un manual de bienvenida para mejorar la administración del lugar siendo el 100% de los encuestados.

Interpretación: Según el análisis del grafico anterior los empleados de la microempresa la Casa del café si están de acuerdo en que es necesario la elaboración de un manual de bienvenida.

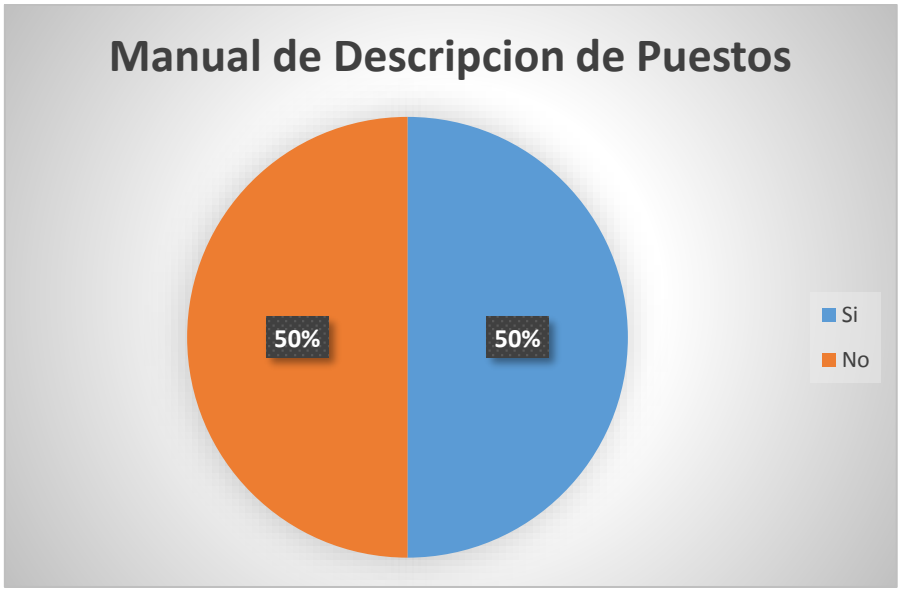
13. **¿Cree usted que un manual de descripción de puestos puede ayudarle a conocer mejor sus funciones dentro de la empresa?**

Objetivo: Determinar la importancia de un manual de descripción de puestos en el desempeño de los empleados de la microempresa la casa del café.

Tabla N°15

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	**2**	**50%**
No	**2**	**50%**
Total	**4**	**100%**

Gráfico N°15



Análisis: Según el resultado de la encuesta realizada a los 4 empleados de la casa del café 2 de ellos respondieron que Si es necesario un manual de descripción de puestos para hacer de conocimiento a estos cuáles son sus funciones a desempeñar con un porcentaje del 50%; mientras que 2 de ellos respondieron que no es necesario con un porcentaje del 50%.

Interpretación: Según el análisis del grafico anterior la mitad de los empleados de la microempresa la Casa del café si están de acuerdo en que es necesaria la elaboración de un manual de descripción de puestos que dé a conocer cuáles son sus funciones a realizar.

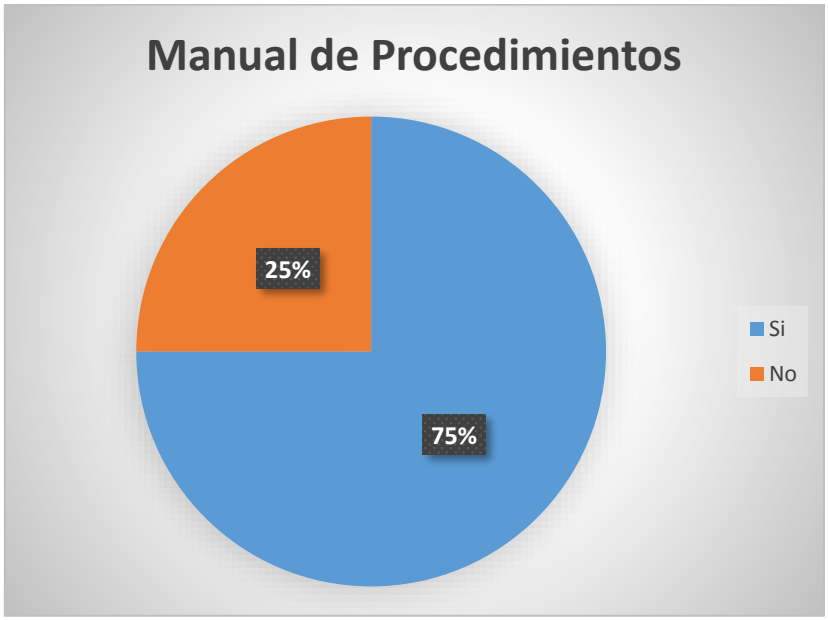
14. ¿Considera que elaborar un manual de descripción de puestos aumente su productividad?

Objetivo: Determinar la importancia de un manual de procedimiento aumente la productividad de la microempresa la casa del café.

Tabla N°16

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	75%
No	1	25%
Total	4	100%

Gráfico N°16



Análisis: Según el resultado de la encuesta realizada a los 4 empleados de la casa del café 3 de ellos respondieron que Si es necesario un manual de descripción de puestos para mejorar la productividad del establecimiento con un porcentaje del 75%; mientras que 1 de ellos respondió que no es necesario con un porcentaje del 25%.

Interpretación: Según el análisis del grafico anterior la mayoría de los empleados de la microempresa la Casa del café si están de acuerdo en que es necesario la elaboración de un manual de descripción de puestos que ayude a mejorar la productividad de la microempresa la casa del Café.

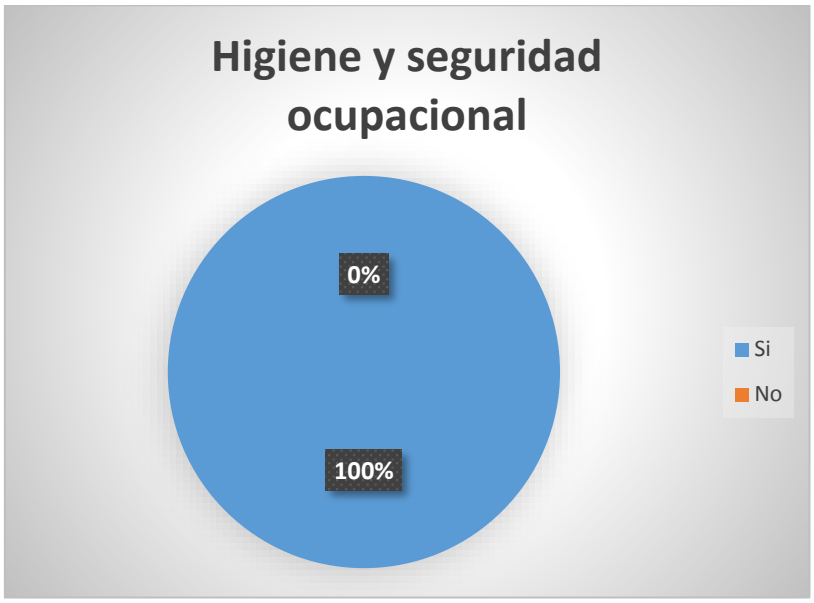
17 ¿Conoce usted el reglamento de higiene y seguridad ocupacional?

Objetivo. Saber si los empleados de la empresa tienen conocimiento de las reglas de higiene y seguridad ocupacional.

Tabla N°17

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Si	**4**	**100%**
No	**0**	**0%**
Total	**4**	**100%**

Gráfico N°17



Análisis: Según el resultado de la encuesta realizada todos los empleados de la casa del café tienen conocimiento de las reglas de higiene y seguridad ocupacional.

Interpretación: Según el análisis del grafico anterior los empleados de la microempresa la Casa del café tienen 100% conocimiento de higiene y seguridad ocupacional.

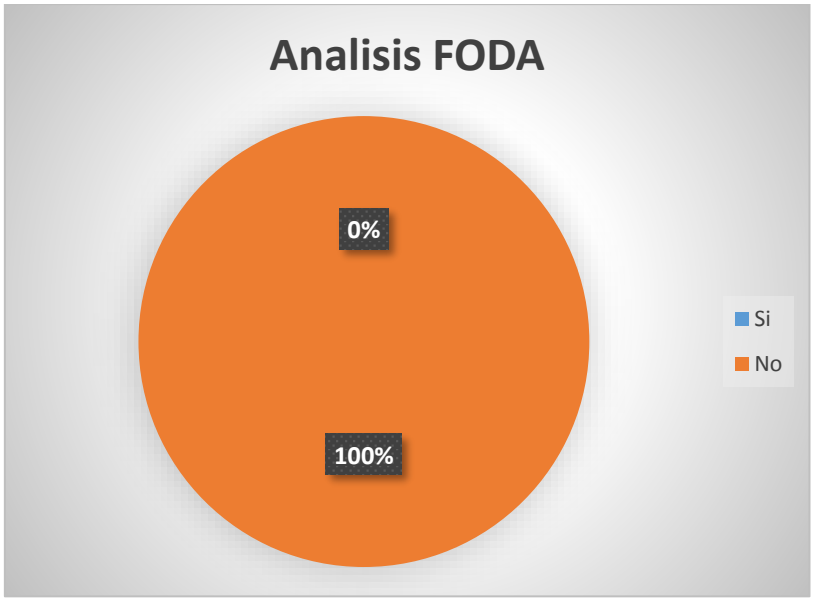
15. **¿Conoce usted las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la microempresa?**

Objetivo: Determinar si los empleados tienen conocimiento de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) que puede tener la microempresa la casa del café.

Tabla N°18

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Si	**0**	**0%**
No	**4**	**100%**
Total	**4**	**100%**

Gráfico N°18



Análisis: Según el resultado de la encuesta realizada a los 4 empleados de la casa del café todos ellos respondieron que No tienen conocimiento de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) de la microempresa la casa del café siendo el 100% de los encuestados.

Interpretación: Según el análisis del grafico anterior los empleados de la microempresa la Casa del café No tienen conocimiento de FODA de la microempresa la Casa del café.

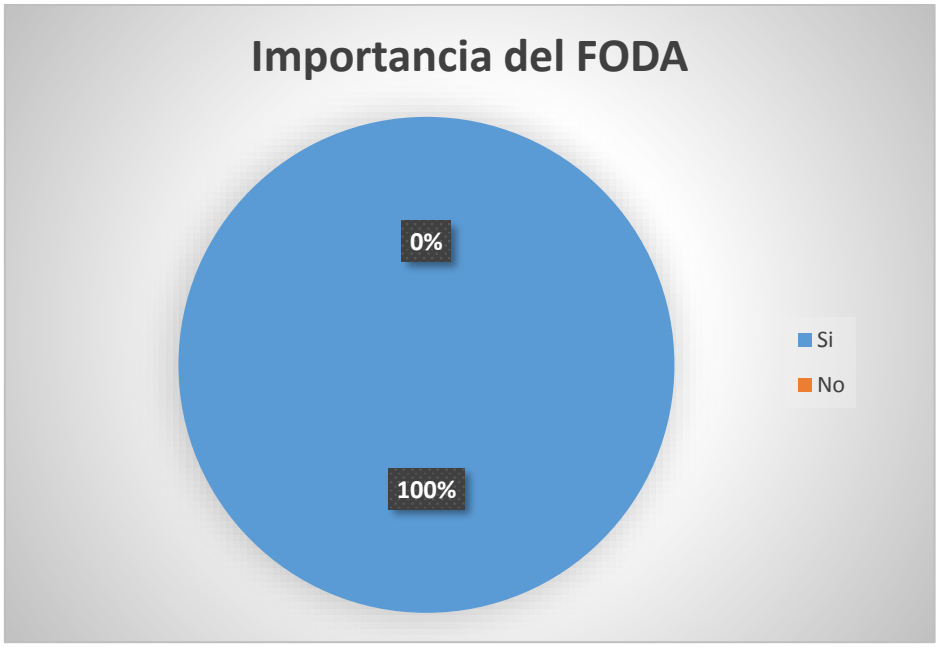
16. ¿Considera importante conocer los elementos antes mencionados?

Objetivo: Determinar la importancia de los elementos ya mencionados (FODA) para el óptimo funcionamiento de la microempresa la casa del café.

Tabla N°18

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Si	**4**	**100%**
No	**0**	**0%**
Total	**4**	**100%**

Gráfico N°18



Análisis: Según el resultado de la encuesta realizada a los 4 empleados de la casa del café todos ellos respondieron que Si es necesario tener conocimiento de los elementos que conforman el análisis FODA del establecimiento siendo el 100% de los encuestados.

Interpretación: Según el análisis del grafico anterior los empleados de la microempresa la Casa del café Consideran necesario conocer los diferentes elementos del análisis FODA

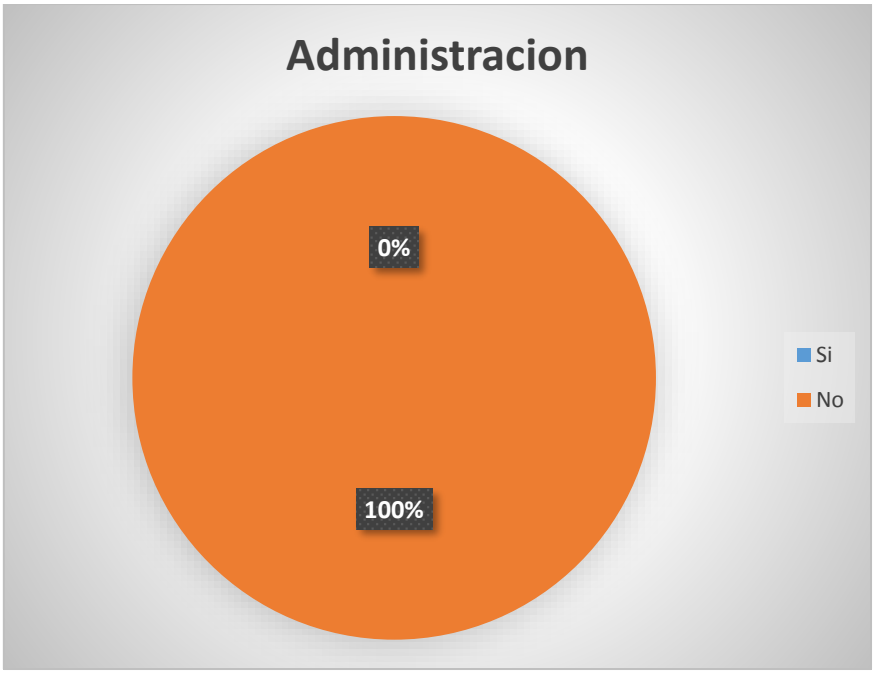
17. **¿Cree que la administración de la microempresa La Casa del Café toma en cuenta estos elementos?**

Objetivo: Conocer si la administración de la empresa toma en cuenta dichos elementos como base de su funcionamiento.

Tabla N°19

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Si	**0**	**0%**
No	**4**	**100%**
Total	**4**	**100%**

Gráfico N°19



Análisis: Según el resultado de la encuesta realizada a los 4 empleados de la casa del café todos ellos respondieron que la administración de esta No toma en cuenta los diferentes elementos que conforman el análisis FODA siendo el 100% de los encuestados.

Interpretación: Según el análisis del grafico anterior los empleados de la microempresa la Casa del café Consideran que esta No hace una valoración de los elementos del análisis FODA para la administración de este.

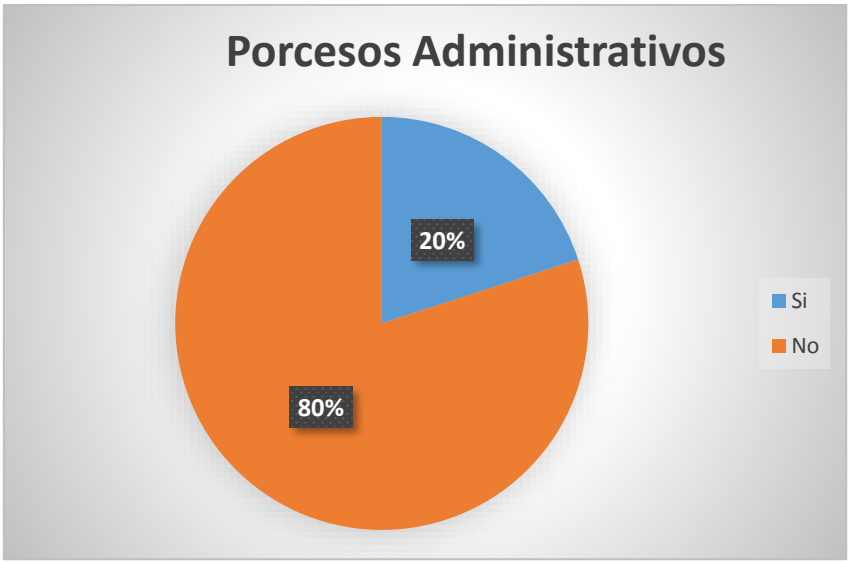
18. **¿Los procesos administrativos de la microempresa La Casa del Café son conocidos por usted?**

Objetivo: Conocer por parte de los empleados si la administración de la empresa toma en cuenta dichos elementos como base de su funcionamiento.

Tabla N°20

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	**1**	**20%**
No	**3**	**80%**
Total	**4**	**100%**

Gráfico N°20



Análisis: Según el resultado de la encuesta realizada a los 4 empleados de la casa del café 1 de ellos respondió que Si conoce los procesos administrativos de la casa del café con un porcentaje del 20%; mientras que 3 de ellos respondieron que No los conocen con un porcentaje del 80%.

Interpretación: Según el análisis del grafico anterior la mayoría de los empleados de la microempresa la Casa del café No tienen conocimiento de cómo se realizan los procesos administrativos de esta.

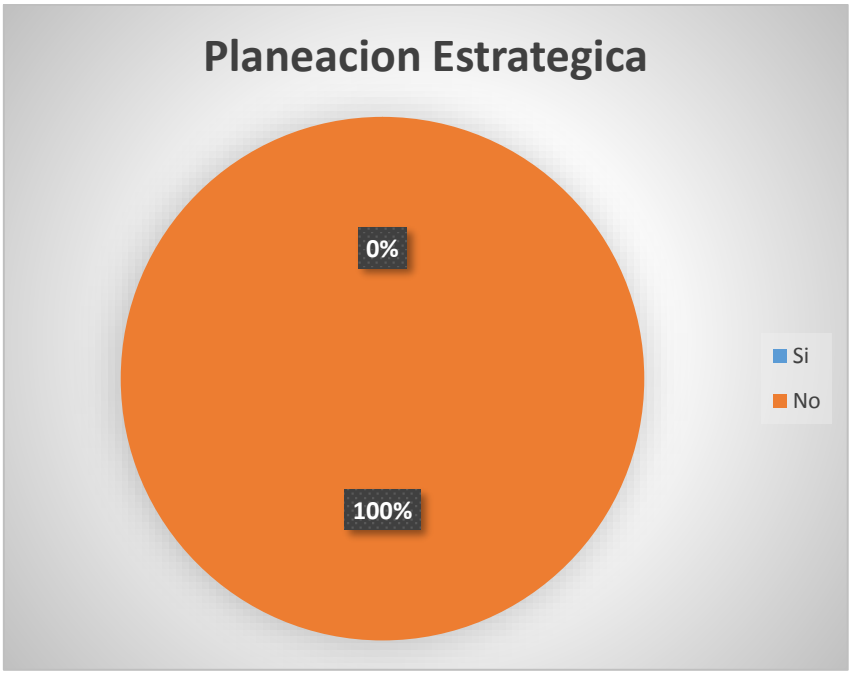
19. **¿Es de su conocimiento la manera en que se lleva a cabo la planeación en la microempresa?**

Objetivo: Conocer si los empleados tienen conocimiento si la microempresa lleva a cabo una planeación estratégica.

Tabla N°21

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Si	**0**	**0%**
No	**4**	**100%**
Total	**4**	**100%**

Gráfico N°21



Análisis: Según el resultado de la encuesta realizada a los 4 empleados de la casa del café todos ellos respondieron que no tienen conocimiento de lo que es una planeación estratégica con un porcentaje del 100%.

Interpretación: Según el análisis del grafico anterior la mayoría de los empleados de la microempresa la Casa del café No tienen conocimiento de que se lleve a cabo una planeación estratégica.

20. ¿Usted sabe de qué manera se hace la organización en la microempresa La Casa del Café?

Objetivo: Conocer si los empleados tienen conocimiento de cómo la microempresa lleva a cabo el proceso de organización.

Tabla N°22

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Si	**0**	**0%**
No	**4**	**100%**
Total	**4**	**100%**

Gráfico N°22

Análisis: Según el resultado de la encuesta realizada a los 4 empleados de la casa del café ellos respondieron que No tienen conocimiento de cómo se lleva a cabo la organización en el establecimiento con un porcentaje del 100%.

Interpretación: Según el análisis del grafico anterior todos los empleados de la microempresa la Casa del café No tienen conocimiento de que se lleve a cabo la organización de este.

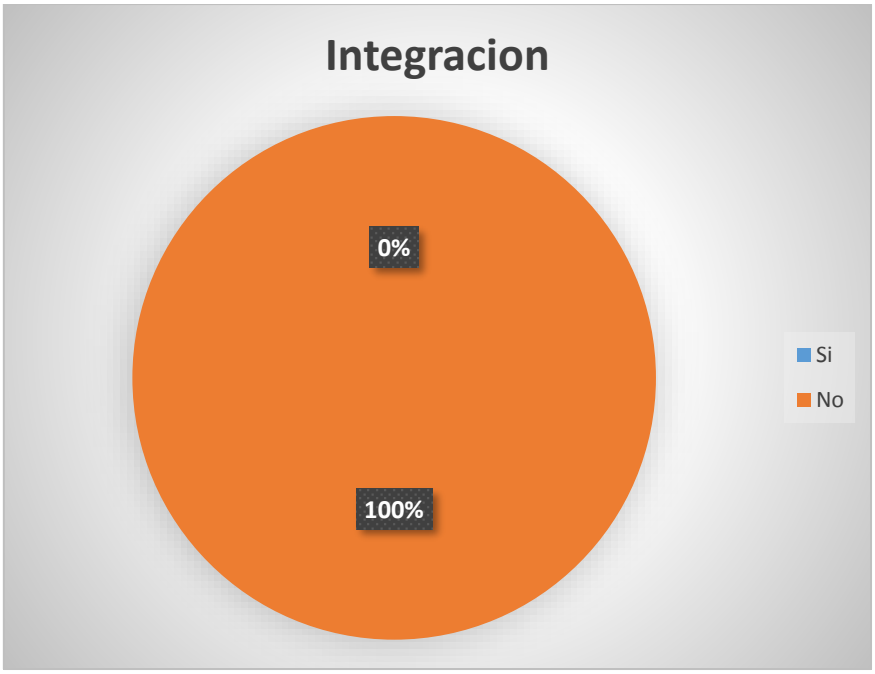
21. ¿Conoce usted como se da la integración en la microempresa La Casa del Café?

Objetivo: Conocer si los empleados tienen conocimiento de cómo la microempresa lleva a cabo el proceso de integración en este.

Tabla N°23

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Si	**0**	**0%**
No	**4**	**100%**
Total	**4**	**100%**

Gráfico N°23



Análisis: Según el resultado de la encuesta realizada a los 4 empleados de la casa del café ellos respondieron que No tienen conocimiento de cómo se lleva a cabo el proceso de integración en el establecimiento con un porcentaje del 100%.

Interpretación: Según el análisis del grafico anterior todos los empleados de la microempresa la Casa del café No tienen conocimiento de que se lleve a cabo la integración.

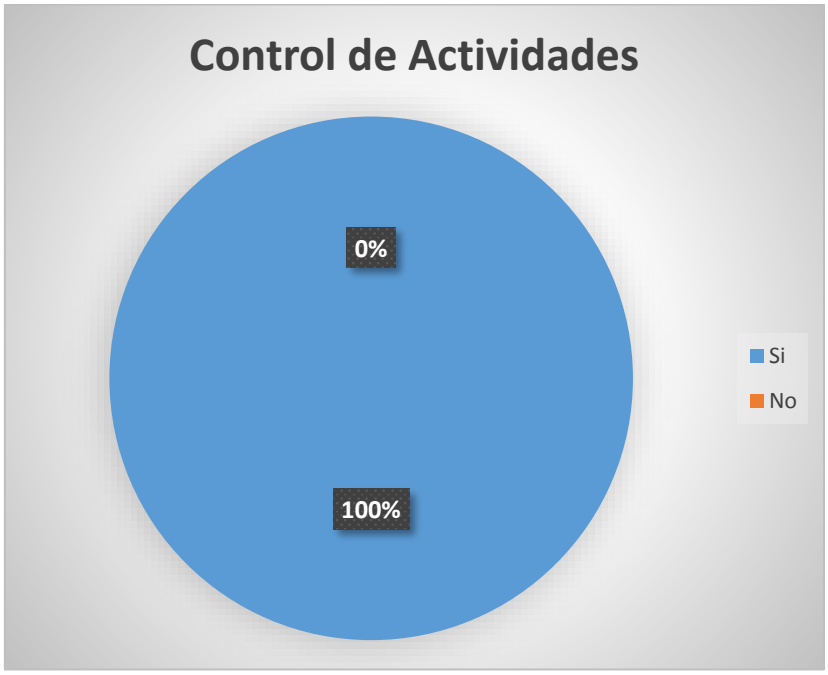
22. **¿Es de su conocimiento como se controlan las actividades dentro de la empresa?**

Objetivo: Determinar si los empleados tienen conocimiento de cómo la microempresa lleva a cabo el proceso de control dentro del establecimiento.

Tabla N°24

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Si	**4**	**100%**
No	**0**	**0%**
Total	**4**	**100%**

Gráfico N°24



Análisis: Según el resultado de la encuesta realizada a los 4 empleados de la casa del café ellos respondieron que Si tienen conocimiento de cómo se lleva a cabo el proceso de control de las actividades en el establecimiento con un porcentaje del 100%.

Interpretación: Según el análisis del grafico anterior todos de los empleados de la microempresa la Casa del café Si tienen conocimiento de cómo se lleva a cabo el control de las actividades.

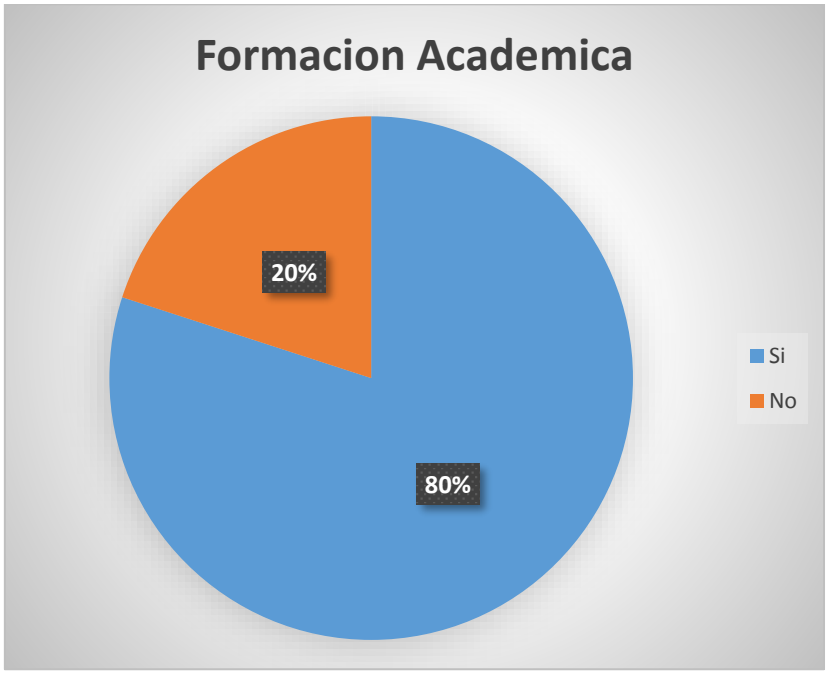
23. ¿Posee usted formación académica?

Objetivo: Determinar si los empleados de la casa del café tienen formación académica.

Tabla N°25

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	**3**	**80%**
No	**1**	**20%**
Total	**4**	**100%**

Gráfico N°25



Análisis: Según el resultado de la encuesta realizada a los 4 empleados de la casa del café 3 de ellos respondieron que Si poseen formación académica con un porcentaje del 80%; mientras que 1 de ellos respondieron que No los conocen con un porcentaje del 20%.

Interpretación: Según el análisis del grafico anterior la mayoría de los empleados de la microempresa la Casa del café No tienen conocimiento de cómo se realizan los procesos administrativos de esta.

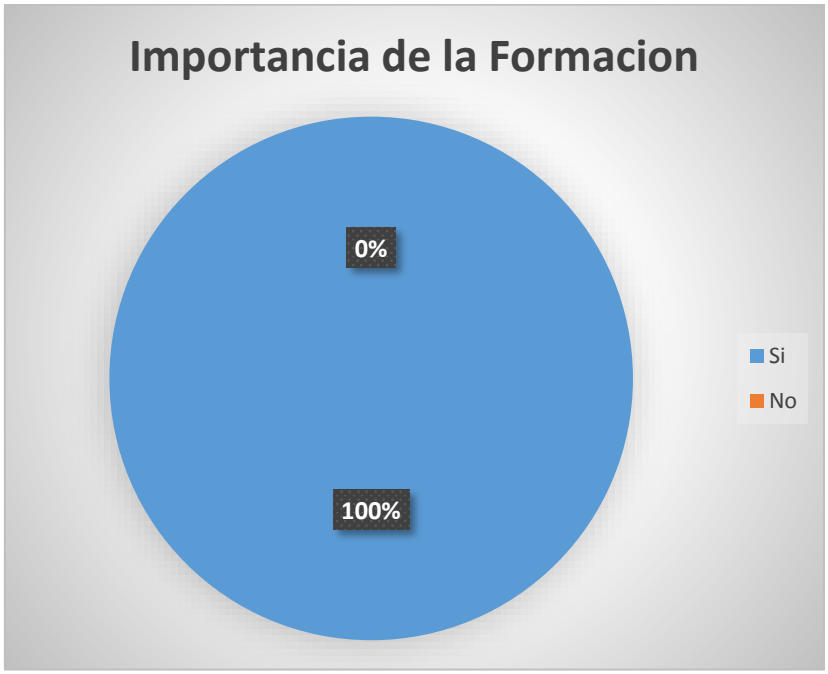
24. ¿Para usted es importante la formación académica?

Objetivo: Conocer si para los empleados del café es importante la formación académica.

Tabla N°26

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Si	**4**	**100%**
No	**0**	**0%**
Total	**4**	**100%**

Gráfico N°26



Análisis: Según el resultado de la encuesta realizada a los 4 empleados de la casa del café todos respondieron que Si es importante poseer una formación académica con un porcentaje del 100%.

Interpretación: Según el análisis del grafico anterior todos los empleados de la microempresa la Casa del café consideran que si es importante la formación académica.

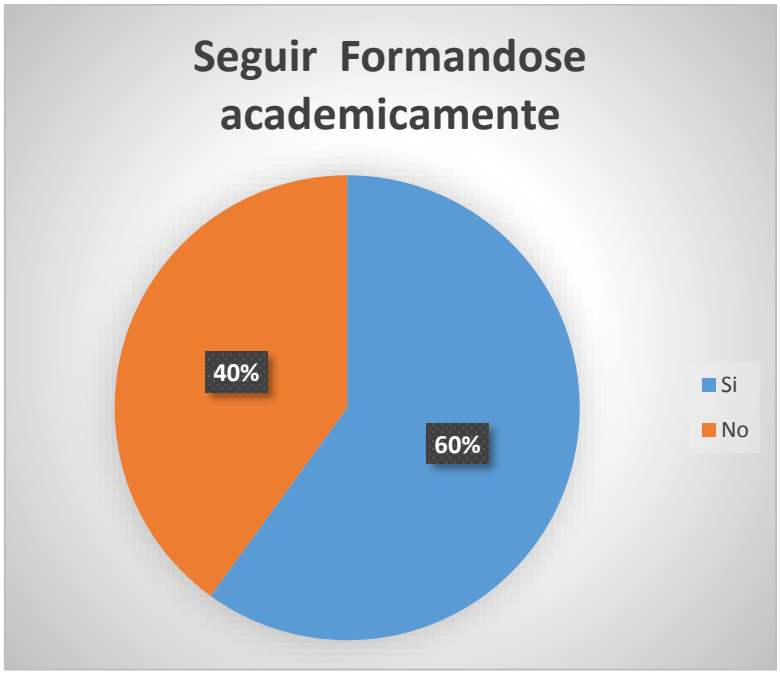
25. ¿Tiene deseos de seguir formándose académicamente?

Objetivo: Conocer si los empleados del café desean continuar su formación académica.

Tabla N°27

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	**3**	**60%**
No	**1**	**40%**
Total	**4**	**100%**

Gráfico N°27



Análisis: Según el resultado de la encuesta realizada a los 4 empleados de la casa del café 3 de ellos respondieron que Si desean continuar con su formación académica con un porcentaje del 60%; mientras que 1 de ellos respondieron que No los conocen con un porcentaje del 40%.

Interpretación: Según el análisis del grafico anterior la mayoría de los empleados de la microempresa la Casa del café si desean seguir formándose académicamente.

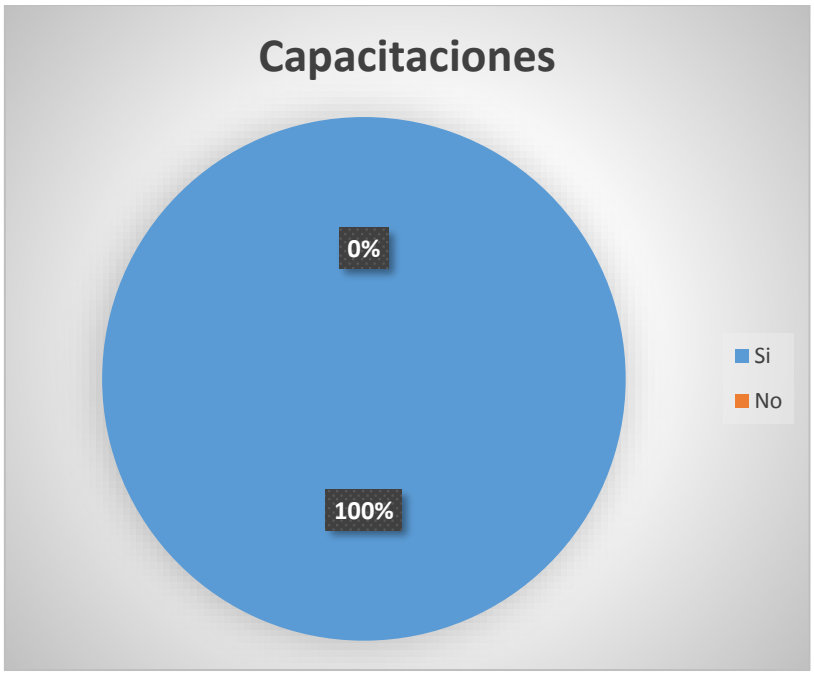
26. ¿Usted está dispuesto a participar en capacitaciones para mejorar su desempeño en la empresa?

Objetivo: Conocer si los empleados del café tienen la disposición de participar en distintas capacitaciones que mejoren su desempeño**.**

Tabla N°28

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Si	**4**	**100%**
No	**0**	**0%**
Total	**4**	**100%**

Gráfico N°28



Análisis: Según el resultado de la encuesta realizada a los 4 empleados de la casa del café ellos respondieron que Si tienen la disposición de participar de las capacitaciones para mejorar su desempeño con un porcentaje del 100%.

Interpretación: Según el análisis del grafico anterior todos los empleados de la microempresa la Casa del café consideran que si participarían de las capacitaciones.

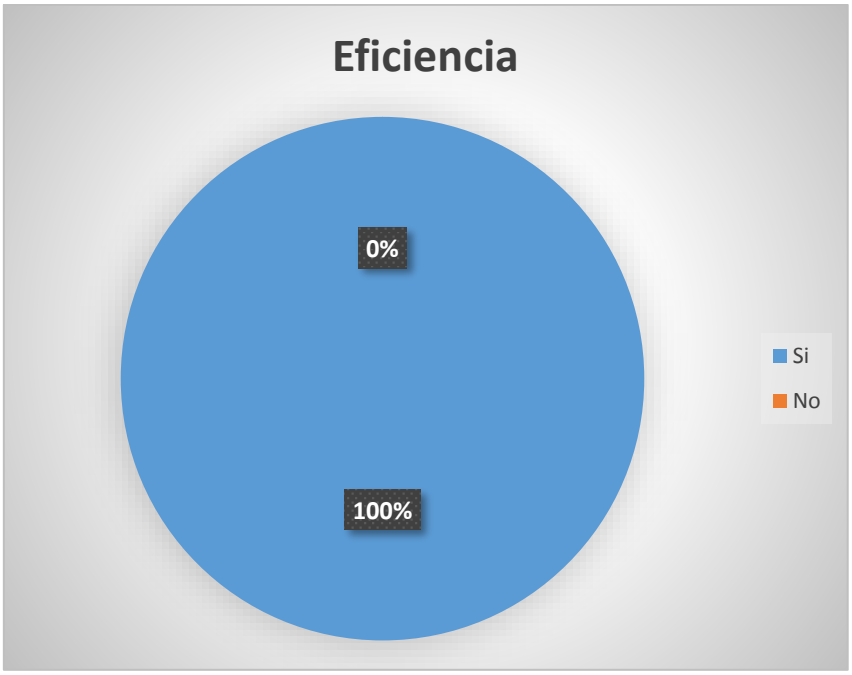
27. ¿Considera usted su trabajo en la microempresa La Casa del Café eficiente?

Objetivo: Conocer si los empleados consideran realizar un buen desempeño de sus funciones de manera eficiente en el establecimiento.

Tabla N°29

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Si	**4**	**100%**
No	**0**	**0%**
Total	**4**	**100%**

Gráfico N°29



Análisis: Según el resultado de la encuesta realizada a los 4 empleados de la casa del café ellos respondieron que Si consideran realizar su trabajo con eficiencia de sus funciones con un porcentaje del 100%.

Interpretación: Según el análisis del grafico anterior todos los empleados de la microempresa la Casa del café consideran que realizan su trabajo con eficiencia.

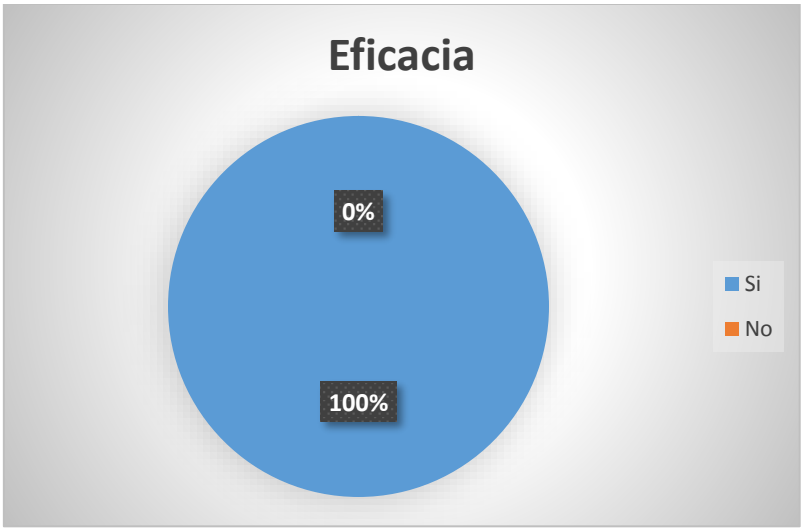
28. **¿El trabajo que realiza en la microempresa La Casa del Café lo realiza de forma eficaz?**

Objetivo: Conocer si los empleados consideran realizar un buen desempeño de sus funciones de manera eficaz en el establecimiento.

Tabla N°30

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Si	**4**	**100%**
No	**0**	**0%**
Total	**4**	**100%**

Gráfico N°30



Análisis: Según el resultado de la encuesta realizada a los 4 empleados de la casa del café ellos respondieron que Si consideran realizar su trabajo con eficacia con un porcentaje del 100%.

Interpretación: Según el análisis del grafico anterior todos los empleados de la microempresa la Casa del café consideran que realizan su trabajo con eficacia.

29. **¿Cuenta la microempresa La Casa del Café con un programa de motivación e incentivos?**

Objetivo: Conocer si los empleados del café reciben alguna clase de incentivos para motivarlos a mejorar su desempeño.

Tabla N°31

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Si	**0**	**0%**
No	**4**	**100%**
Total	**4**	**100%**

Gráfico N°31

Análisis: Según el resultado de la encuesta realizada a los 5 empleados de la casa del café ellos contestaron que No tienen reciben ninguna clase de incentivos con un porcentaje del 100%.

Interpretación: Según el análisis del grafico anterior todos los empleados de la microempresa la Casa del café No se les otorgan ninguna clase de incentivos.

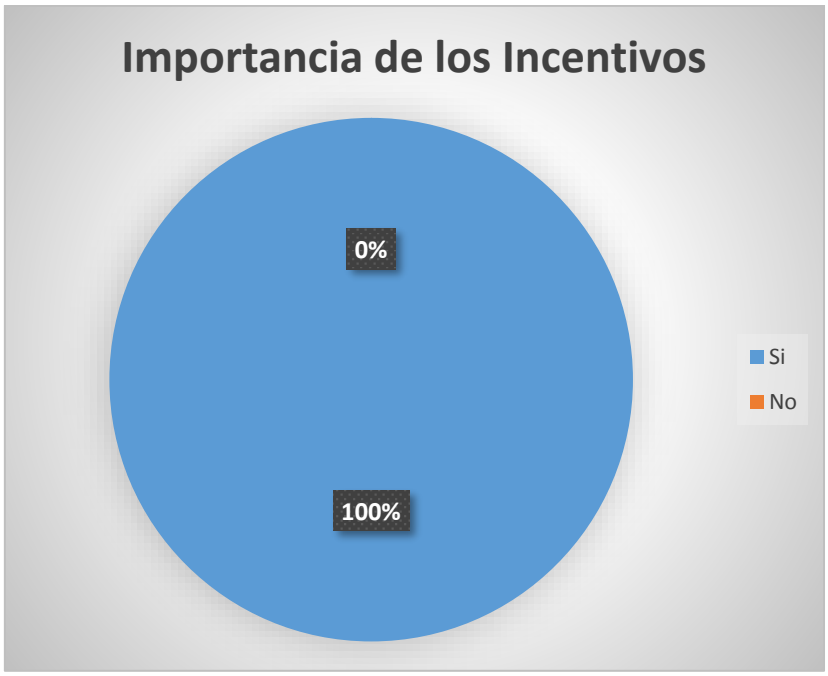
30. ¿Considera importante tener este tipo de programas en la microempresa La Casa del Café?

Objetivo: Determinar la importancia de los incentivos a los empleados por parte de la empresa.

Tabla N°32

Alternativas	Frecuencias	Porcentajes
Si	**4**	**100%**
No	**0**	**0%**
Total	**4**	**100%**

Gráfico N°32



Análisis: Según el resultado de la encuesta realizada a los 4 empleados de la casa del café ellos respondieron que Si consideran de gran importancia los programas de incentivos con un porcentaje del 100%.

Interpretación: Según el análisis del grafico anterior todos los empleados de la microempresa la Casa del café consideran que es de suma importancia los programas de incentivos como una forma de reconocimiento por su buen desempeño.

4.4 CUADRO RESUMEN DE CONCLUSIONES.			
OBJETIVOS.	ENTREVISTA GERENTE.	ENCUESTA A EMPLEADOS.	ENCUESTA A CLIENTES.
1.Realizar un diagnóstico para conocer la situación actual de la productividad de las microempresas de servicios alimenticios de la ciudad de Usulután.	1.No cuentan con un sistema de gestión administrativa realizan sus actividades de forma empírica. 2. No se ha realizado un diagnóstico interno ni externo de la microempresa de manera formal. 3. La microempresa no cuenta con misión, visión, objetivos, políticas, valores y estrategias por escrito. 4.Conocen las reglas de salud y seguridad.	1. no se ha realizado un diagnostico interno ni externo de la microempresa. 2. La microempresa no cuenta con misión, visión, objetivos, políticas, valores y estrategias de manera formal. 3. Conocen las reglas de salud y seguridad.	1.Considera que la microempresa no posee los elementos (Misión, Visión, Objetivos, Políticas, Valores, Estrategias.) necesarios para ser una empresa seria. 2. se percibe un buen ambiente laboral.
2.Crear un plan estratégico para mejorar los procesos administrativos de las microempresas de servicios alimenticios de la ciudad de Usulután.	4. La microempresa no ha establecido una planeación estratégica. 5. No se cuenta con un método específico de reclutamiento, si el aspirante cuenta con los requisitos se contrata. 6.La microempresa no tiene establecido un proceso de selección, inducción, evaluación ni capacitación.	3. No tienen conocimiento de lo que es un plan estratégico. 4.El proceso de reclutamiento y selección del personal lo realiza la gerente mediante una entrevista poco formal ya que no cuentan con los métodos y procedimientos necesarios que no solo facilite el proceso sino también que sea de manera eficiente y con los resultados que se pretende tener que es contratar al personal idóneo y así evitar la rotación continua de personal.	3.La microempresa tiene poco personal y la disponibilidad de la atención es regular. 4.Necesita n mejorar el desempeño laboral en general.

3. Elaborar manuales de bienvenida y de descripción de puestos que ayuden a optimizar los recursos de las microempresas de servicios alimenticios de la ciudad de Usulután	7. La microempresa no posee manuales de bienvenida ni de descripción de puestos 8. La asignación de tareas se hace de forma verbal.	5.La microempresa no posee manuales de bienvenida ni de descripción de puestos.	5. No tienen claros las funciones de sus puestos de trabajo.

4.4.1 CUADRO RESUMEN DECONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

OBJETIVO ESPECIFICO	**CONCLUSIONES**	**RECOMENDACIONES**
1. Realizar un diagnóstico para conocer la situación actual de la productividad de las microempresas de servicios alimenticios de la ciudad de Usulután.	1. La microempresa La Casa del Café, no cuenta con un Sistema De Gestión Administrativa Para Mejorar La Productividad De Servicios Alimenticios que ayude en el desempeño de dicha empresa, debido a la falta de conocimientos y poca orientación que se tiene de cómo implementar dicho sistema que pueda mejorar las deficiencias que esta tenga. Ya q1ue no cuentan con misión, visión, objetivos y valores.	1. Se recomienda implementar un Sistema De Gestión Administrativa Para Mejorar La Productividad De Servicios Alimenticios en la microempresa La Casa del Café ya que será de gran importancia y beneficio ayudando a mejorar la eficiencia, desempeño y la productividad de la empresa. Además, elaborar misión, visión, objetivos y valores.
2. Crear un plan estratégico para mejorar los procesos administrativos de las microempresas de servicios alimenticios de la ciudad de Usulután.	2.Se determinó que la casa del café no cuenta con las estrategias necesarias para poder estar siempre a la par o superar a la fuerte competencia que se le pueda presentar. 3.El proceso de reclutamiento y selección del personal lo realiza la gerente mediante una entrevista poco formal ya que no cuentan con los métodos y procedimientos necesarios que no solo facilite el proceso sino también que sea de manera eficiente y con los resultados que se pretende tener que es contratar al personal idóneo y así evitar la rotación continua de personal. 4. Se determinó que la microempresa no cuenta con un programa motivación e incentivos para los empleados que ayude a mantener al personal	2.La creación de un plan de estrategias que ayuden a la microempresa a mantenerse en la principal opción para los clientes, así como obtener la fidelización de estos para mantenernos fijos en el mercado y enfrentar de mejor manera la dura competencia. 3.La implementación de técnicas y herramientas que ayuden a reclutar y seleccionar personal idóneo para ocupar un puesto dentro de la empresa. 4.Establecer planes de capacitaciones para los empleados, en las diferentes áreas y planificarlas de manera que sean de forma constantes para beneficiar el desempeño del personal, que estos cumplan con las expectativas esperadas por la empresa y evitar la rotación del personal.

	motivado y ayude a realizar sus actividades de forma eficiente y eficaz. 5.Se determinó que la microempresa no cuenta con un programa motivación e incentivos para los empleados que ayude a mantener al personal motivado y ayude a realizar sus actividades de forma eficiente y eficaz.	5.Elaborar un plan de organización e integración para una mejor consolidación de las actividades que
3. Elaborar manual de bienvenida y manual de descripción de puestos que ayuden a optimizar los recursos de las microempresas de servicios alimenticios de la ciudad de Usulután.	6. La microempresa no cuenta con ningún tipo de Manuales de bienvenida ni de descripción de puestos que les sirva de orientación a los empleados para facilitar el desarrollo de sus funciones Administrativas y operativas.	6. La elaboración de los Manuales de bienvenida y de descripción de puestos que funcione como herramienta de orientación para que los empleados conozcan el desarrollo de sus funciones administrativas y operativas de la empresa.

CAPITULO V PROPUESTA: SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LAS MICROEMPRESAS DE SERVICIOS ALIMENTICIOS DE LA CIUDAD DE USULUTÁN, AÑO 2018. CASO DE ESTUDIO LA CASA DEL CAFÉ.

Capítulo V: Plan estratégico de gestión administrativa

Sistema de gestión administrativa

¨LA CASA DEL CAFE¨

Introducción.

Las estrategias se definen como un patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar, estas se establecen como se van a lograr los objetivos estratégicos.

El objetivo básico de la estrategia consiste en lograr una ventaja competitiva.; esta no es más que cualquier característica de la organización que la diferencia de la competencia directa dentro de su sector. Toda empresa que obtiene beneficios de un modo sostenido tiene algo que sus competidores no pueden igualar, aunque en muchos casos lo imiten.

Se debe destacar mediante las estrategias una habilidad distintiva, que se refiera a la única fortaleza que le permite a la empresa lograr condiciones superiores en eficiencia, calidad, innovación o capacidad de satisfacción al cliente.

Después de conocer lo que son las estrategias, podemos decir que estas conllevan a la toma de decisiones; en este caso ayudaran a la microempresa La Casa del Café, para mejorar el desempeño de sus empleados y por ende la satisfacción de sus clientes, de igual forma la formulación de estrategias ayudara a la microempresa a evitar eventos futuros, un sistema de gestión administrativa con base a estrategias puede ser de gran utilidad para la empresa.

De igual forma el plan de acción propuesto para la microempresa será de gran ayuda para mejorar el desempeño de sus empleados ya que estas estrategias le brindaran una mejor posición en el mercado, obtener una mayor fidelidad en el mercado, posicionarnos como en uno de los mejores establecimientos de cafetería, innovación de productos, tener nuevos clientes, para crecimiento de la empresa.

Resumen ejecutivo.

5.1 DIAGNOSTICO

5.1.1 Análisis interno:

El análisis interno se realizó tomando en cuenta la situación problemática con la que cuenta internamente la microempresa la casa del café, la cual se dedica al rubro de alimentos y está ubicada en la ciudad de Usulután.

Según las observaciones realizadas al personal de la microempresa y tomando en cuenta su opinión, se logró identificar los aspectos que son parte de esta, y de los cuales se pudo obtener una idea más específica de la deficiencia que se tiene en el desempeño de estos, los aspectos que se determinaron son los siguientes:

Recursos financieros:

La microempresa cuenta con un asesor contable externo, el cual se encarga de toda la contabilidad de la empresa; y es el encargado de toda la parte económica de la empresa.

Se pudo observar que los precios con respecto a los materiales e insumos son inestables, ya que no se tiene un mismo precio un día y otro día varia. De igual forma los productos que ahí se venden tienen un precio accesible al público y se tiene diversidad de estos.

Técnicos

Infraestructura en buen estado. La microempresa cuenta con una nueva infraestructura ya que gracias a su auge en el mercado que se ha tenido se ha hecho una remodelación en el local.

Comerciales

No se posee un servicio a domicilio por el tipo de empresa ya que es una microempresa.

La empresa por el rubro en el que se encuentra posee un mercado con gran demanda ya que existe mucha competencia en el sector alimentico.

Humanos

Cuenta con suficiente personal, pero se identificó por medio de la observación que existe deficiencias en el desempeño, ya que los empleados no tienen especificadas sus funciones a realizar.

Otro aspecto importante es que los empleados de la casa del café tienen un buen clima laboral, ya que su trato es respetuoso y se llevan muy bien unos con otros, aunque en la microempresa no se realizan capacitaciones regularmente al personal y no se tienen programas de incentivos para los empleados.

Político

Una de las ventajas que posee la microempresa es que posee un reglamento interno ya estructurado y funcional.

5.1.2 Análisis externo

Se realizó un análisis externo de todos los elementos que externamente afectan a la microempresa la casa del café; se determinaron las fuerzas claves de estas según como lo ven los empleados, gerente y clientes, sus fuerzas económicas, sociales, ambientales, y políticos.

Recursos financieros:

Fidelidad de los clientes para incrementar la participación en el mercado esto generaría una mayor demanda y por ende mayores ingresos.

Se determinó que un aspecto que genera menor demanda de la cafetería es la crisis económica que se vive, y la inseguridad que se está generando en el municipio.

Técnicos

Interrupción en los suministros de los materiales.

Comerciales

La empresa cuenta con una buena ubicación en la ciudad de Usulután.

Mayor competencia de cafeterías.

Promociones de sus platillos.

Uso de redes sociales para darse a conocer al público.

Humanos.

Los clientes están satisfechos con el trato que los empleados les dan, pero han observado que existe poca organización entre estos y las actividades que realiza cada uno.

Político

La microempresa cuenta con todas las normas de salud e higiene, además de recibir capacitaciones de higiene y seguridad ocupacional.

5.1.3 Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
✓ Infraestructura en buen estado. ✓ Cantidad de empleados suficientes para el funcionamiento de la cafetería. ✓ Buen ambiente laboral. ✓ Diversidad de productos. ✓ Productos de alta calidad. ✓ Precios accesibles. ✓ Un mercado con demanda. ✓ Poseen un asesor contable externo.	✓ Mayor demanda de los productos. ✓ Mayor ingreso. ✓ Fidelidad de los clientes para incrementar la partición en el mercado. ✓ Promociones. ✓ Buena ubicación. ✓ Uso de redes sociales.
DEBILIDADES	**AMENAZAS**
✓ Precios inestables de los materiales. ✓ Falta de capacitaciones. ✓ No existe servicio a domicilio. ✓ El tamaño de nuestra empresa. ✓ Desempeño deficiente	✓ Crisis económica. ✓ Mayor competencia de cafeterías. ✓ Interrupción en el suministro de materiales. ✓ Interrupción en el suministro de materiales. ✓ Inseguridad.

5.2 PLAN DE ACCION.

Para implementar un sistema de gestión administrativa se debe tomar en cuenta los elementos del proceso administrativo, los cuales son: planeación, organización, integración, dirección, y control. En el presente plan de acción se definirá cada proceso destinado a mejorar la productividad de la microempresa La Casa Del Café, por medio del desempeño laboral de sus empleados.

5.3 ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVOS

5.3.1 ETAPA DE PLANEACIÓN

En la etapa de planeación se implementarán todos los elementos que esta etapa involucra como lo son misión, visión, valores, políticas, permitan lograr una mayor probabilidad de éxito de la empresa a mediano plazo.

Esta estrategia tiene como propósito permitir que la empresa logre todos sus objetivos en un periodo de tiempo establecido. Como ya se ha mencionado anteriormente el objetivo principal es lograr obtener una mayor productividad y esto se logrará primeramente incluyendo elementos de planeación que la empresa no posee de forma escrita.

5.3.1.1 Descripción de la estrategia.

Paso 1. Identificar los elementos que necesita la empresa

Los elementos principales con los que toda empresa debe contar para tener un mejor funcionamiento son: misión, visión, filosofía, valores, políticas. La empresa ya cuenta con ellos, pero se harán de forma escrita.

Paso 2: Elaborar los elementos de planeación en la empresa. (Misión, visión, valores, políticas, filosofía.)

Elementos que forman parte de la empresa:

- **Filosofía.**

"La vida comienza después de un buen café."

- **Misión.**

"Somos una empresa de servicios alimenticios enfocada a satisfacer las necesidades de nuestros clientes, ofreciendo alimentos y servicios con la más alta calidad que sobrepase sus expectativas."

- **Visión.**

"Ser una empresa de renombre en la ciudad de Usulután, maximizando los recursos y brindando el mejor servicio a nuestros clientes".

- **Valores.**
  - Profesionalismo: "Hacer todo bien y a la primera".
  - Espíritu de Servicio: "Actitud Positiva y de Servicio".
  - Honestidad: "Puntualidad, Responsabilidad".
  - Calidad: "Satisfacer expectativas y anticiparse a necesidades".
  - Humanismo: "Respeto hacia los demás".
  - Solidaridad: "Colaborar en las diferentes actividades".
  - Responsabilidad: "Ser responsable con las actividades".
- **Políticas.**
  - Los empleados no pueden ingerir bebidas alcohólicas dentro del establecimiento.
  - No es permitido el uso de celulares en el trabajo.

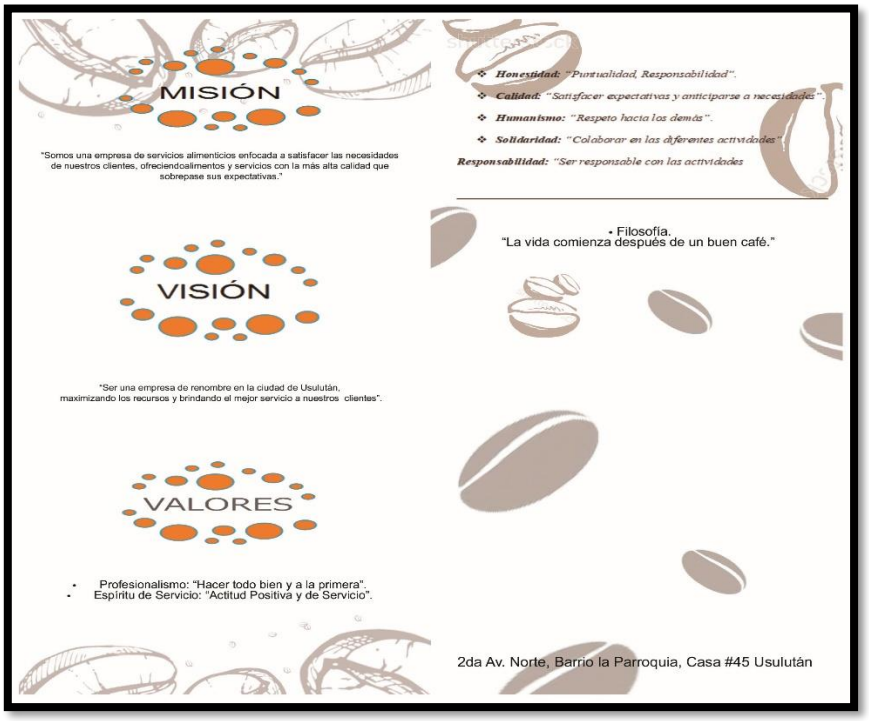
- Ofrecer un trato amable a todos los clientes siguiendo los procedimientos establecidos.
- Garantizar la elaboración de bebidas y alimentos en todo momento bajo una serie de estrictas normas de higiene.
- El horario es estrictamente de cumplimiento obligatorio, los empleados deben ser puntuales a su hora de inicio de entrada al establecimiento.
- No se permiten faltas injustificadas de serlo así se amonestará el empleado.
- Tener un control de asistencia marcado de entrada y salida.
- Se pondrá sanción si el empleado se presenta bebido o con el síntoma de estupefacientes.

La empresa posee estos elementos de forma empírica, ya que el gerente de la empresa los ha dado a conocer, para mejorar el desempeño se harán de forma escrita y se darán a conocer mediante una reunión de personal, además de que se colocarán afiches para que los clientes las conozcan.

Paso 3: Dar a conocer a los empleados los elementos por medio de brochours.

El gerente general será el encargado de dar a conocer estos elementos por medio de una reunión de personal.

Brochours para los empleados



Paso 4: Todos los elementos antes mencionados se darán a conocer a los clientes por medio de afiches, los cuales serán colocados en la cafetería.

Las estrategias propuestas en este documento serán lideradas por el gerente de la microempresa la casa del café, y este además será el encargado de vigilar que todas las actividades se lleven a cabo por los empleados.

De igual forma el gerente será el encargado de dar a conocerlas por medio de brochours, para los empleados y afiches para los clientes.

5.3.2 ETAPA DE ORGANIZACIÓN

La etapa de organización tiene como finalidad darle una estructura a la empresa; ya que esta solo posee una estructura de forma empírica y no está elaborada en papel; la estructura de la cafetería comprende: organigrama, reglamento interno, manuales administrativos.

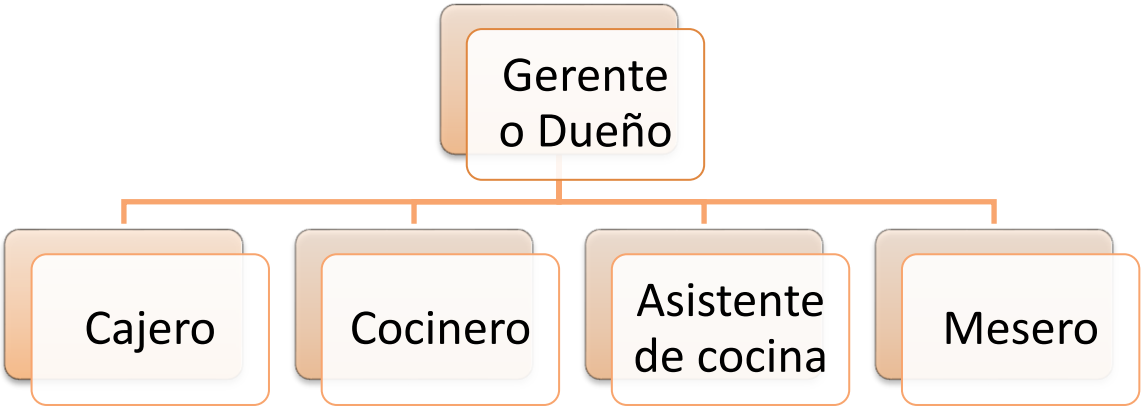
5.3.2.1 Descripción de la estrategia.

1. **Paso 1: Describir la estructura con la que cuenta la microempresa la casa del café, por medio de un organigrama.**

A continuación, se presenta la estructura de la empresa:

Organigrama

Organigrama centralizado.



Este tipo de organigrama es el ideal para la empresa ya que la toma de decisiones recae sobre una unidad de mando en este caso, la autoridad cae sobre el gerente o dueño de la empresa, por último, tenemos a los demás empleados: cajero, cocinero, asistente de cocina, y mesero.

Debido a que es una microempresa no cuenta con departamentos, y esto hace más fácil para el gerente poder delegar actividades.

- **Objetivo del organigrama**

Presentar de forma clara, objetiva y directa la estructura jerárquica de la microempresa la casa del café.

- **Estrategia del organigrama.**

Elaborar un organigrama a la microempresa la casa del café, que muestre de forma jerárquica su estructura.

2. **Paso 2: Dar a conocer a los empleados dicha estructura e información básica por medio de los manuales de bienvenida y descripción de puestos, primeramente, manual de bienvenida.**

Manual de bienvenida

- **Objetivo**

Perseguir un enfoque dirigido hacia las políticas de comunicación interna y de recursos humanos con el objetivo de adaptar al nuevo empleado a los valores y estilo de gestión de la microempresa lo antes posible.

5.3.2.2 Manual de bienvenida La casa del café

Introducción al manual de bienvenida.

El siguiente manual de bienvenida ha sido elaborado pensando en ti que desde este día formas parte de nuestro equipo de trabajo en nuestra querida empresa.

Este manual tiene como finalidad de que conozcas la organización a la que ahora perteneces. De igual forma, poseas las bases para un adecuado desempeño de tu trabajo y con ello, te adaptes e identifiques con nuestra empresa La Casa Del Café.

Desde ahora y durante tu estancia, adquiere un compromiso de cumplir con tus obligaciones, gozar con los beneficios como colaborador y desarrollar tu máximo esfuerzo para que de esta forma logremos un productivo desempeño de nuestras actividades y objetivos personales.

Siéntete a gusto y entusiasta ya que ahora ya formas parte de la casa del café.

Te pedimos leas con atención y por completo el presente manual que constituye tu primera capacitación.

Carta de bienvenida

La casa del café y todo el personal que en ella labora, te dan la más cordial bienvenida y te felicitamos porque ya formas parte de nuestro equipo de trabajo en nuestra querida empresa, en la cual te sientas muy a gusto.

En La Casa Del Café antes de ser un trabajador eres una persona que cumple un papel particular e importante dentro de nuestra organización, por lo que nos alegra contar con tu aporte y conocimientos tanto a nivel profesional y personal, los cuales, igualmente, buscamos acrecentar. Agradecemos la confianza que has depositado en nosotros en este esfuerzo compartido para el logro de nuestros objetivos y los tuyos, y así avanzar juntos hacia un mismo ideal.

Gracias por estar con nosotros, estamos seguros que tu estancia en la casa del café será una grata y enriquecedora experiencia.

Si tienes alguna inquietud no dudes en hacérnosla saber porque todos estamos para ayudarnos.

Historia

La microempresa fue fundada en el año 2016 cuando su dueña la licenciada Carmen cristina castillo quería saber si era rentable poner un negocio, a ella se le vino a la mente que le gustaría poner uno donde se disfrutara del café y que las personas pasaran un momento ameno en compañía de familia y amigos, así surgió la idea de la casa del café.

Gracias a la ayuda de su familia que la apoyo con esa idea ella decidió poner la cafetería, donde además de café se podrían degustar otros platillos de comida rápida como hamburguesas, sándwich, papas etc.

En octubre del año 2016 empezó a funcionar ¨LA CASA DEL CAFÉ¨ ubicado en 2da. Av. Norte, Barrio La parroquia, casa #45, Usulután.

Filosofía de la organización

"Somos una empresa de servicios alimenticios enfocada a satisfacer las necesidades de nuestros clientes, ofreciendo alimentos y servicios con la más alta calidad que sobrepase sus expectativas."

"Ser una empresa de renombre en la ciudad de Usulután, maximizando los recursos y brindando el mejor servicio a nuestros clientes".

- ***Profesionalismo****: "Hacer todo bien y a la primera".*
- ***Espíritu de Servicio****: "Actitud Positiva y de Servicio".*
- ***Honestidad:*** *"Puntualidad, Responsabilidad".*
- ***Calidad:*** *"Satisfacer expectativas y anticiparse a necesidades".*
- ***Humanismo:*** *"Respeto hacia los demás".*
- ***Solidaridad:*** *"Colaborar en las diferentes actividades".*
- ***Responsabilidad:*** *"Ser responsable con las actividades".*

➢ Sucursal

Con el propósito de seguir estableciéndose en el mercado la casa del café cuenta con una sucursal la cual ha sido remodelada su estructura, para brindar a sus clientes una mejor experiencia cada vez que nos visiten.

Estamos ubicados frente al estadio Sergio torres rivera, contiguo a pagaduría en la ciudad de Usulután

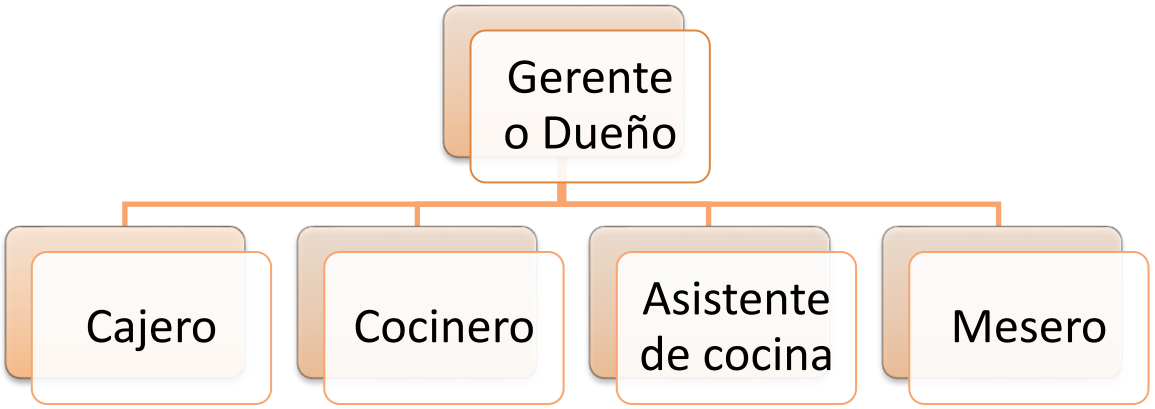
- **Productos**

Los productos que vendemos son de alta calidad, y están orientados siempre a la satisfacción de nuestros clientes. A continuación, te mencionamos nuestros productos.

- **Organigrama**

El organigrama de nuestra empresa es pequeño, ya que en este se refleja la máxima autoridad que es el gerente o dueño, luego el encargado de la parte contable que es el cajero, después de estos están el cocinero, asistente de cocina, y por último y no menos importante el mesero, que es la persona que trata directamente con el cliente,

El patrimonio más valioso que constituye a nuestra empresa es el grupo humano que lo integra, por su indispensable aportación dentro de su área de trabajo.



Al final todos somos un gran equipo que trabaja para el cumplimiento de nuestros objetivos, y para la satisfacción de nuestros clientes.

- **Prestaciones**

Como trabajador de la casa del café tienes derechos y beneficios al integrarte a nosotros. A continuación, te presentamos algunos de nuestros beneficios:

- **Vacaciones**

- Cumpliendo el año de antigüedad, serás acreedor a un periodo de 15 días de vacaciones, en las fechas señaladas al efecto.

- Cuando un trabajador no pudiere hacer uso de las vacaciones en los periodos autorizados, por necesidades del servicio, disfrutara de ellas durante los quince días siguientes a la fecha en que haya desaparecido la causa que impidiera el disfrute de las mismas.

- **Prima vacacional.**

La prima vacacional consta de 15 días del salario más el 30% de los salarios de los 15 días y se pagara al trabajador antes de comenzar sus vacaciones trabajados durante el año.

- **Aguinaldo**

Los empleados tienen derecho a un aguinaldo anual que constara de una quincena por año trabajado.

- **Sueldos**

La forma de pago será electrónica, es decir se te depositara el importe de tu nomina a tu cuenta individual, misma que podrás retirar de un cajero automático del banco agrícola.

El pago se efectuará los días 15 y 30 de cada mes.

- **Horas extras**

Las horas extras serán pagadas según el código de trabajo con un 100% de recargo si es diurna y un 125% si es nocturna.

Según los art.161 a art.176 del código de trabajo.

- **Seguro medico**

La casa del café te proporcionara el beneficio del seguro social el cual es un porcentaje de 7.5% de tu salario.

- **Tipos de deducciones**

La empresa podrá hacer deducciones o retención del salario en los siguientes casos:

- Para cubrir el daño de inmobiliario.
- Por inasistencia no justificada.
- Por descuentos de contribuciones.
- Por disposiciones legales

➢ **Obligaciones**

- Desempeñar con agrado, seriedad y respeto de su trabajo.
- Participar en los procesos de mejoramiento de la calidad y productividad.
- Mantener un buen trato con tus compañeros es fundamental, así como apoyar en todo momento a las acciones y actividades que se realizan. Con tu participación directa y constante aseguras tu fuente de trabajo, tu desarrollo laboral, personal y económico.

Información general

. Actividades de integración

Como parte del desarrollo humano integral, se programan distintas actividades que buscan la integración del personal de la empresa, siendo algunas de estas las siguientes:

- Celebrar los cumpleaños
- Celebrar el día de la amistad
- Día de las madres y padre
- Realizar convivios cada cierto tiempo

Paso 3: Establecer los diferentes puestos de trabajo que se desempeñan en la microempresa y las actividades que cada puesto realiza, este se hará por medio del manual de puestos.

- **Objetivo de manual de descripción de puestos.**

El objetivo de este manual es proporcionar información de todas las funciones específicas, requisitos, responsabilidades comprendidas y las condiciones que el puesto exige para poder desempeñarlas adecuadamente

5.3.2.3 Manual de descripción de puestos La Casa Del Café

Introducción al manual de descripción de puestos.

El siguiente manual de descripción de puestos tiene como objetivo proporcionar información de todas las actividades, y responsabilidades que se exigen en cada puesto de trabajo dentro de la empresa, para poder desempeñarlo adecuadamente.

En este manual de descripción de puesto se definen los requisitos que se deben de tomar en cuenta al momento de contratar un empleado, Contar con una buena descripción de puestos de trabajo en la organización es muy útil tanto para la empresa como para los colaboradores y de igual forma para los candidatos a ocupar un lugar de trabajo en el negocio.

Cuando se tiene una descripción de puestos definida esto permite atraer talento calificado y adecuado a las necesidades de la empresa, mientras que para los colaboradores les brinda claridad en lo que esperamos de ellos.

Objetivos

- Este manual da claridad al empleado para desempeñar sus funciones al saber las expectativas que este tiene de su trabajo.
- Funciona como base para medir el desempeño del empleado de forma objetiva y transparente.
- Ayuda a contar con una estructura organizacional clara y definida es decir enfocar esfuerzos de manera efectiva.
- Sirve como guía para el reclutamiento y selección de personal de manera más efectiva.
- Sirve de fundamento para el diseño de los planes de compensaciones e incentivos para los empleados.

Manual de descripción de puestos

Nombre del puesto	**Gerente**
Funciones del puesto	• Supervisar las actividades que realizan los empleados en la cafetería. • Verificar que los productos alimenticios se encuentren en buen estado para el consumo. • Llevar a cabo todas las actividades administrativas relacionadas a la microempresa. • Ser agradable con los clientes y solventar todas sus dudas y sugerencias.
Perfil de conocimiento.	Educación superior - Universidad
Experiencia profesional	De seis meses a un año de experiencia.
Características psicológicas del ocupante	- Buen manejo del estrés - Empatía - Buen comportamiento - Ser sociable
Condiciones de trabajo	- Estabilidad laboral. - Buen ambiente de trabajo. - Prestaciones de ley. - Horarios accesibles, de lunes a domingo de 7:00 am 5:00 pm.
Requisitos del puesto	Para este puesto de trabajo se necesita tener un conocimiento previo de las funciones que se realizan en un establecimiento de alimentos.

Nombre del puesto	**Cajero**
Funciones del puesto	- Dar la bienvenida a los clientes. - Elaborar los procesos de caja adecuadamente (apertura y cierre). - Brindar una buena atención a los clientes cuando pidan para llevar. - Hacer el cobro exacto y dar el cambio de forma rápida. - Realizar la limpieza adecuada de su área de trabajo
Perfil de conocimiento.	Educación básica. - Bachillerato.
Experiencia profesional	Deseable.
Características psicológicas del ocupante	- Buen manejo del estrés - Capacidad para resolver problemas. - Buen comportamiento - Ser sociable
Condiciones de trabajo	- Estabilidad laboral. - Buen ambiente de trabajo. - Prestaciones de ley. - Horarios accesibles.
Características físicas del ocupante.	Edad entre 18 a 35 años.
Requisitos del puesto	- Conocimiento sobre la preparación de café. - Experiencia previa en el área de caja de una cafetería.

Nombre del puesto	Mesero
Funciones del puesto	- Dar la bienvenida a los clientes. - Mantener limpia el lugar de trabajo. - Tomar órdenes de clientes. - Servir el producto al cliente y retirarle cuando termino de comer. - Manejo de equipo de cafetería.
Perfil de conocimiento.	Educación básica. - Bachillerato.
Experiencia profesional	Deseable.
Características psicológicas del ocupante	- Capacidad de manejar el estrés. - Sociable. - Amable. - Entusiasta
Condiciones de trabajo	- Estabilidad laboral. - Buen ambiente de trabajo. - Prestaciones de ley. - Horarios accesibles.
Características físicas del ocupante.	Edad entre 18 a 35 años.
Requisitos del puesto	- Conocimiento sobre la preparación de café. - Experiencia previa en el área de servicio al cliente de una cafetería.

Nombre del puesto	**Cocinero**
Funciones del puesto	- Elaborar los alimentos y bebidas. - Hacer el inventario de cocina. -Verificar que todos los ingredientes sean consumibles. - Mantener limpia su área de trabajo y sus herramientas de trabajo. - Manejo de equipo de cafetería.
Perfil de conocimiento.	Educación básica. - Bachillerato. - Curso de cocina.
Experiencia profesional	Deseable.
Características psicológicas del ocupante	- Capacidad para trabajar bajo presión. - Entusiasta. - Capacidad para trabajar en equipo
Condiciones de trabajo	- Estabilidad laboral. - Buen ambiente de trabajo. - Prestaciones de ley. - Horarios accesibles. De lunes 7:00 am a 5:00 pm.
Características físicas del ocupante.	Edad entre 18 a 35 años.
Requisitos del puesto	- Conocimiento sobre la preparación de café. - Curso de cocina. - Experiencia previa en cafetería.

Nombre del puesto	**Asistente de cocina**
Funciones del puesto	- Trabajar mano a mano con el cocinero. - Mantener limpia su área de trabajo. - Limpiar sus herramientas de trabajo. - Manejo de equipo de cafetería. Y su limpieza diaria.
Perfil de conocimiento.	Educación básica. - Bachillerato.
Experiencia profesional	Deseable.
Características psicológicas del ocupante	- Sociable. - Responsable - Capacidad de trabajar bajo presión.
Condiciones de trabajo	- Estabilidad laboral. - Buen ambiente de trabajo. - Prestaciones de ley. - Horarios accesibles. De lunes a domingo de 7:00 am a 5:00 pm.
Características físicas del ocupante.	Edad entre 18 a 35 años.
Requisitos del puesto	- Conocimiento sobre la preparación de café. - Experiencia previa en el área de cocina de una cafetería.

Paso 4: Verificar el reglamento interno que posee la empresa.

La microempresa la casa del café posee reglas para sus empleados, estas son puestas por el gerente y forman parte de su reglamento interno.

REGLAMENTO INTERNO

El reglamento interno de trabajo tiene por objeto establecer las condiciones obligatorias a que deben sujetarse los trabajadores de "La Casa del Café".

- **Reglas Generales**

Todos los empleados deben dirigirse a los clientes con respeto.

1. No se permiten visitas en horario de trabajo.
2. No se permiten celulares
3. No se permite el ingreso a las instalaciones apersonas en estado de ebriedad.

El Gerente es el funcionario ejecutor de las políticas dictadas por el Ministerio de Salud.

En actos laborales, el Gerente tiene la superioridad jerárquica, siendo responsable de que todos los empleados a su cargo cumplan sus labores.

Todos los elementos antes mencionados son una parte fundamental para la empresa ya que estos ayudan a tener una estructura organizacional.

El encargado de dar a conocer los manuales administrativos y el reglamento interno será el gerente ya que el aprobará estos si son convenientes para la empresa.

Estos manuales serán dados a conocer en una reunión de personal y se hará entrega de una manual por empleado para que se vayan familiarizando con ellos.

5.3.3 ETAPA DE INTEGRACIÓN.

Esta etapa tiene como objetivo principal que la empresa logre una mejor integración de sus empleados, y que se aplique un método de selección de personal que sea funcional para la microempresa.

5.3.3.1 Descripción de la estrategia.

- **Paso 1: Describir las etapas de integración.**

Etapas De Integración.

1. Definición de necesidades y requerimientos de los recursos.

   Las necesidades más urgentes que tiene la microempresa en este momento están en el área de recursos humanos.
2. Establecimiento de estándares de calidad, tiempos y características.

   La microempresa cuenta con altos estándares de calidad.
3. Determinación de fuentes de abastecimiento.

   En estos momentos la microempresa tiene proveedores definidos para su abastecimiento.
4. Elección del proveedor más confiable.
5. Selección de recursos de acuerdo con los estándares de calidad.

   La microempresa cuenta con recursos técnicos y financieros muy bien establecidos y funcionales, pero para ser eficientes y productivos debe de mejorar el recurso humano.

- **Paso 2**: **Describir las herramientas de la etapa de integración**.

Herramientas de integración.

Entre las herramientas de integración tenemos los recursos humanos, técnicos, financieros y tecnológicos.

Paso 3: Describir cada uno de los recursos con los que cuenta la empresa.

En el caso de la microempresa la casa del café nos enfocaremos en el recurso humano ya que es en el que la empresa tiene deficiencias: debido al desempeño de sus trabajadores, de igual forma se incluirá en los demás recursos pero sin profundizar en ellos.

- **Recursos materiales.**

Depende en gran parte de los insumos. La integración de recursos materiales tiene como finalidad seleccionar a los proveedores confiables que garanticen el suministro de materiales de calidad y en tiempo requerido.

En el caso de la microempresa la casa del café ellos ya tienen establecidos sus proveedores los cuales para seleccionarlos tomaron en cuenta los siguientes lineamientos:

- ✓ Experiencia en la distribución de materiales para la elaboración de alimentos.
- ✓ Definición de los estándares.
- ✓ Requisitos de calidad de los insumos.

- **Recursos tecnológicos.**

- ✓ La microempresa la casa del café cuenta con hardware y software en óptimas condiciones con mantenimiento adecuado y constante
- ✓ la empresa cuenta con la infraestructura de red adecuada
- ✓ la velocidad del internet es optima
- ✓ cuenta con seguridad informática en plataformas digitales.

- **Recursos financieros.**

- ✓ Cosiste básicamente en conseguir fuentes de financiamientos internos o externos, así como invertir los excedentes de dinero con el máximo rendimiento.
- ✓ Optimizar los recursos monetarios y asignarlos de la mejor manera.

- ✓ Administrar los excedentes económicos en actividades como promover nuevos productos.

- ❖ **Recursos humanos.**

Proceso de integración de recursos humanos.

- o Integración de nuevo personal.

- ➢ Reclutamiento.
- ➢ Selección.
- ➢ Contratación.
- ➢ Inducción.

Paso 4: Implementar las etapas para la contratación de empleados.

- ✓ **Reclutamiento**

El reclutamiento de personal consiste en allegarse del mayor número de candidatos de un puesto para seleccionar al idóneo.

Objetivo:

Implementar un proceso de reclutamiento que ayude a mejorar la selección de personal en la casa del café.

Estrategia:

Seleccionar las técnicas de reclutamiento efectivas para la empresa que ayuden a contratar a la persona correcta para cada puesto de trabajo.

La estrategia de reclutamiento tiene como finalidad que la empresa la casa del café pueda implementar un proceso de selección adecuado que ayude a mejorar el recurso humano en la misma. Los tipos de reclutamiento que pueden llevarse a cabo son los siguientes:

- **Reclutamiento interno.** Se da cuando se llena una vacante con un empleado de la empresa.
- **Reclutamiento externo** es cuando se refiere a candidatos que provienen de fuera de la empresa.
- **Reclutamiento mixto**. La elección de los empleados según los requerimientos de la organización se hace mediante selección de personal.

El reclutamiento debe darse de diferente forma para cada puesto de trabajo, ya que cada uno desempeña un papel diferente dentro de la empresa. A continuación, mencionaremos el método de reclutamiento que debe tener los empleados:

- **Métodos de reclutamiento para gerentes.**

1. Implementar un reclutamiento externo (se consultarán medios para atraer personal especializado, con conocimientos técnicos en toma de decisiones).

2. Para establecer las fuentes de reclutamiento se hará presencia en ferias de empleo, universidades, internet y en el Ministerio de Trabajo.

3. Como técnicas de reclutamiento se utilizará Facebook por ser la red más utilizada para convocar a las personas interesadas de igual forma se colocarán afiches para dar a conocer las plazas.

- **Métodos de reclutamiento para sub alternos.**

1. Realizar un reclutamiento mixto donde la empresa pueda tener medios internos como externos para facilitar el proceso de búsqueda de fuerza laboral.

2. Hacer uso de recomendaciones internas por parte de los mismos empleados.

3. Entre las técnicas a utilizar se harán uso de, colocación de afiches, anuncios en redes sociales.

- **Selección de personal.**

Luego del reclutamiento de personal pasamos a la selección de personal.

Este debe sustentarse en el análisis del puesto que sirve como guía de todo el proceso de selección. La selección de personal debe realizarse con bases sólidas de acuerdo a un proceso científico evitando las pruebas empíricas con base en corazonadas o recomendaciones ya que puede elegirse a personal ineficiente.

Objetivo:

Determinar los procesos de selección de personal para garantizar el adecuado recurso humano para la empresa.

Estratega:

Realizar distinción de selección de personal por área de trabajo.

Dicha estrategia consiste en seleccionar de la mejor manera el personal idóneo para cada puesto de trabajo.

- **Etapas de la selección de personal.**

Recepción preliminar de candidatos. En esta etapa hacemos una invitación previa a los candidatos.

Convocatoria en afiches y Facebook

¡¡Quieres trabajar con nosotros!!
¡Esta es tu oportunidad!

¡¡¡¡Buscamos meseros y cocineros!!!!

Requisitos:

- **Estudios básicos (bachillerato)**
- **Experiencia no requerida**
- **Buen manejo del estrés**
- **Sociable**

Presenta tu currículo vitae en nuestra sucursal estamos ubicados 2da. Av. Norte, Barrio la parroquia, casa #45, Usulután.
O envíalo a nuestro correo

camfer24@gmail.com

Convocatoria en ferias de empleo

Revisión de documentos. Se revisa la documentación de los que están postulando para esa área de trabajo.

Entrevista previa. Sirve para determinar si el candidato reúne los requisitos del perfil de puestos.

Aplicación de pruebas de conocimiento. Las pruebas y exámenes de admisión son indispensables para medir capacidades, actitudes y competencias de los candidatos, además de esto se realizará una prueba práctica para saber cómo se desenvuelven las personas con los clientes.

Las etapas de selección también aplican de forma diferente en cada puesto de trabajo.

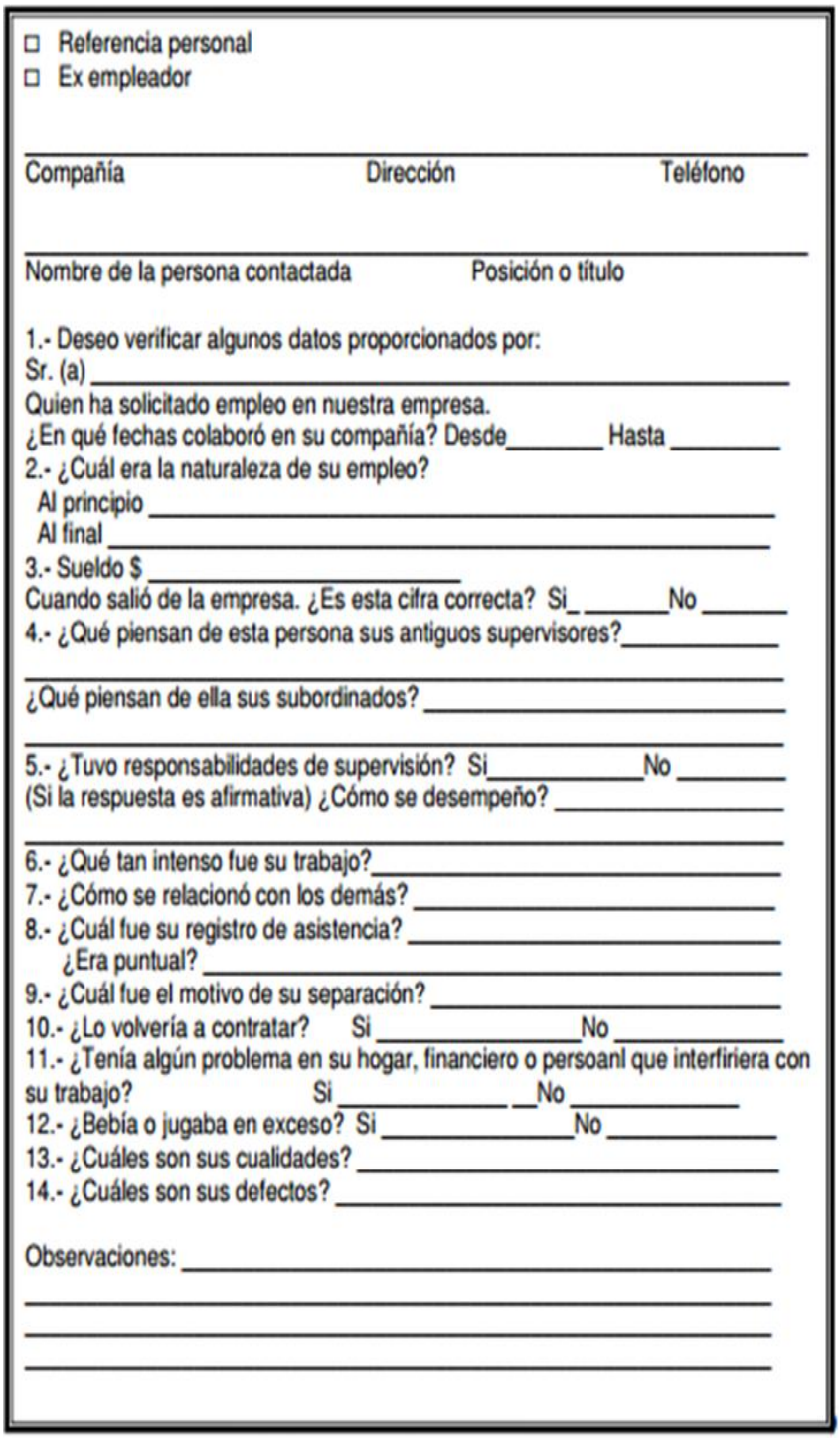
- ✓ **Métodos de selección para Gerente General**.

1. Realizar un perfil del puesto donde incluya los siguientes apartados: función del puesto, escolaridad, experiencia profesional, condiciones de trabajo, características psicológicas del ocupante y requisitos del puesto de trabajo.

A continuación, se presenta la ficha técnica que debe llenar el gerente para poder cubrir las necesidades que solicita la empresa.

Ficha para Gerente.	
Requisitos	
Nivel académico:	Lic. En Administración de Empresas.
Sexo	Indiferente.
Edad:	Entre 25 y 40 años.
Experiencia mínima	3 años en área administrativa. Buena presentación personal.
Ofrecemos	Excelente ambiente laboral. Prestaciones de la ley. Capacitaciones

2. Elaborar un formato solicitud de empleo que incluya campos como: Datos personales, datos familiares, educación, referencias personales, experiencia de trabajo, entre otros. Con el fin que esta sea realizada por el candidato antes de ser entrevistado y de esta forma generar información que sirva de insumo para una mejor selección.



☐ Referencia personal
☐ Ex empleador

_____

Compañía Dirección Teléfono

_____

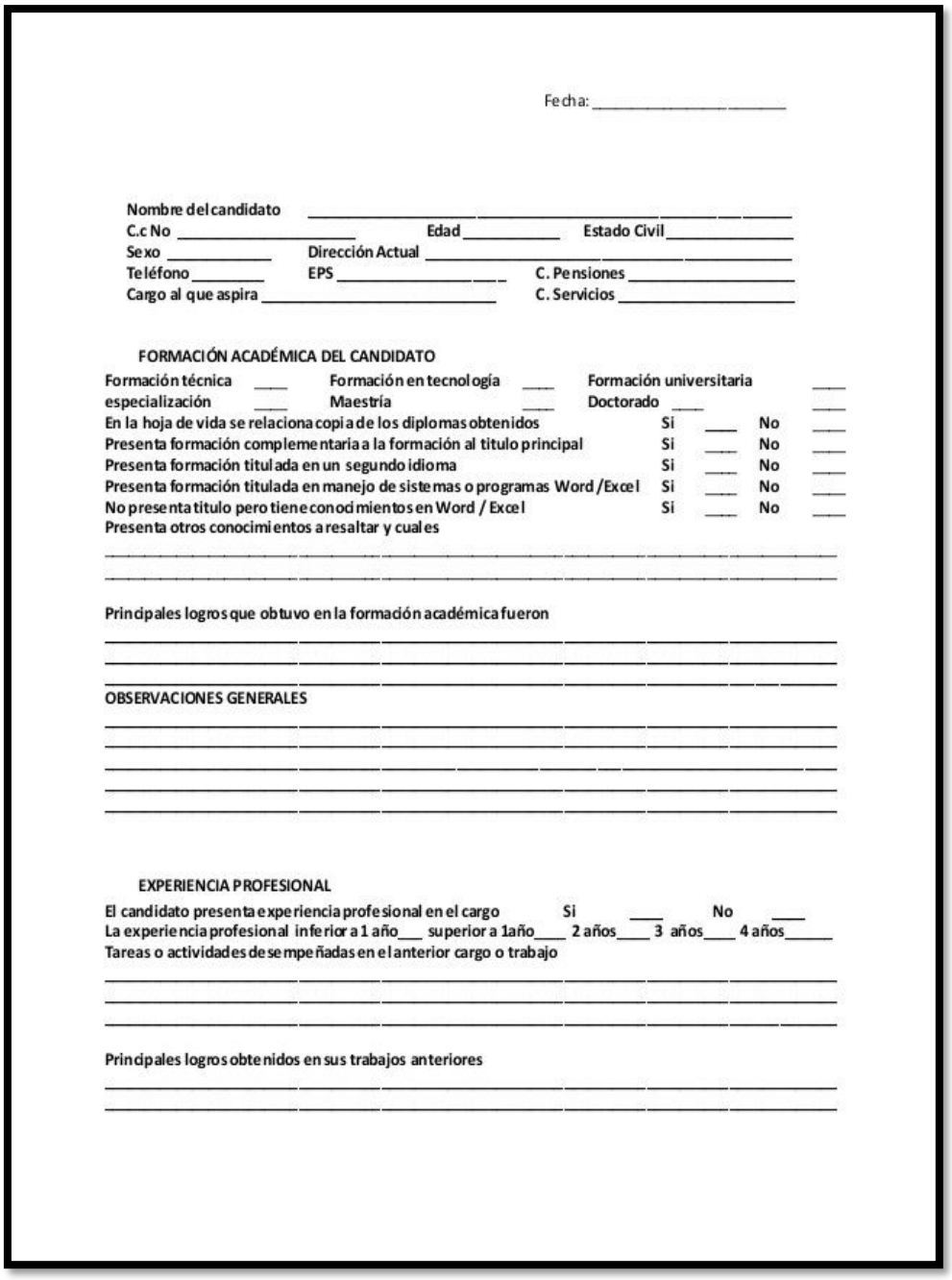
Nombre de la persona contactada Posición o título

1.- Deseo verificar algunos datos proporcionados por:
Sr. (a) _____
Quien ha solicitado empleo en nuestra empresa.
¿En qué fechas colaboró en su compañía? Desde_____ Hasta _____
2.- ¿Cuál era la naturaleza de su empleo?
Al principio _____
Al final _____
3.- Sueldo $ _____
Cuando salió de la empresa. ¿Es esta cifra correcta? Si_ _____No _____
4.- ¿Qué piensan de esta persona sus antiguos supervisores?_____
_____
¿Qué piensan de ella sus subordinados? _____
_____
5.- ¿Tuvo responsabilidades de supervisión? Si_____No _____
(Si la respuesta es afirmativa) ¿Cómo se desempeño? _____
_____
6.- ¿Qué tan intenso fue su trabajo?_____
7.- ¿Cómo se relacionó con los demás? _____
8.- ¿Cuál fue su registro de asistencia? _____
¿Era puntual? _____
9.- ¿Cuál fue el motivo de su separación? _____
10.- ¿Lo volvería a contratar? Si _____No _____
11.- ¿Tenía algún problema en su hogar, financiero o persoanl que interfiriera con su trabajo? Si _____ __No _____
12.- ¿Bebía o jugaba en exceso? Si _____No _____
13.- ¿Cuáles son sus cualidades? _____
14.- ¿Cuáles son sus defectos? _____

Observaciones: _____
_____
_____
_____

3. Preparar un modelo de entrevista que impliquen preguntas relacionadas a la hoja de vida del aspirante a la plaza, profundizar en las capacidades qué ofrece este a la empresa, problemas y soluciones en su trabajo.

Modelo de entrevista



Fecha: _____

Nombre del candidato _____
C.c No _____ Edad _____ Estado Civil _____
Sexo _____ Dirección Actual _____
Teléfono _____ EPS _____ C. Pensiones _____
Cargo al que aspira _____ C. Servicios _____

FORMACIÓN ACADÉMICA DEL CANDIDATO

Formación técnica ___ Formación en tecnología ___ Formación universitaria ___
especialización ___ Maestría ___ Doctorado ___ ___

En la hoja de vida se relaciona copia de los diplomas obtenidos	Si	___	No	___
Presenta formación complementaria a la formación al titulo principal	Si	___	No	___
Presenta formación titulada en un segundo idioma	Si	___	No	___
Presenta formación titulada en manejo de sistemas o programas Word /Excel	Si	___	No	___
No presenta titulo pero tiene conocimientos en Word / Excel	Si	___	No	___

Presenta otros conocimientos a resaltar y cuales
_____
_____

Principales logros que obtuvo en la formación académica fueron
_____
_____
_____

OBSERVACIONES GENERALES
_____
_____
_____
_____
_____

EXPERIENCIA PROFESIONAL

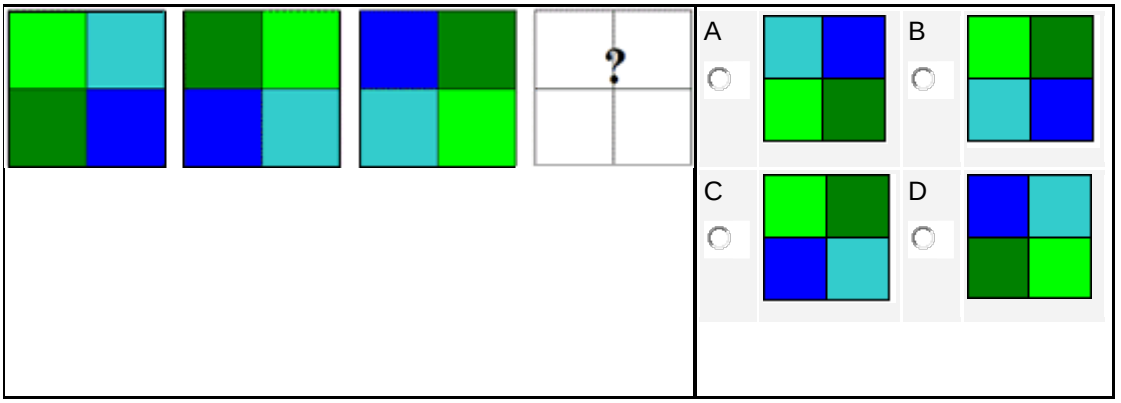
El candidato presenta experiencia profesional en el cargo Si ___ No ___
La experiencia profesional inferior a 1 año___ superior a 1año___ 2 años___ 3 años___ 4 años_____
Tareas o actividades desempeñadas en el anterior cargo o trabajo
_____
_____
_____

Principales logros obtenidos en sus trabajos anteriores
_____
_____

4. Elaborar pruebas de conocimiento generales de contabilidad, finanzas y recursos humanos a todos los postulantes del nivel gerencial.

Pruebas de Conocimientos.

1/ ¿Qué recuadrado completa esta serie?



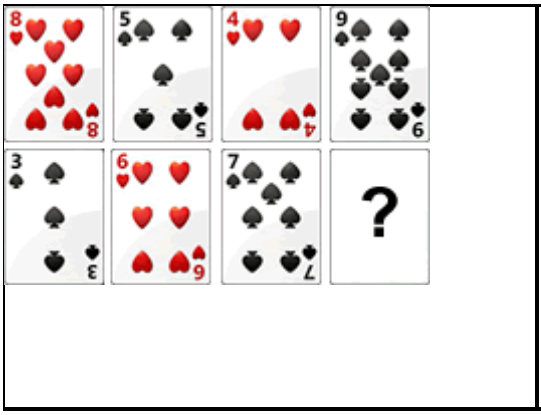
2/ De estas 4 palabras, ¿Cuál es la intrusa?

	A	Canberra
	B	New York
	C	Viena
	D	Madrid

3/ Qué número completa esta serie: 144 121 100 81 64?

	A	15
	B	19
	C	49
	D	50

4/ ¿Qué carta falta?



A

B

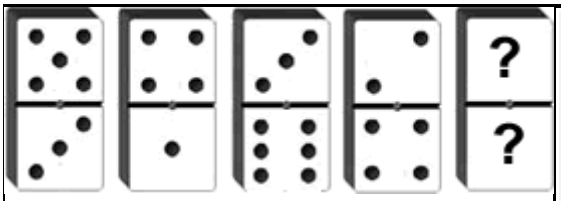
C

D

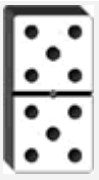
5/ MANO es a Guante como CABEZA es a:

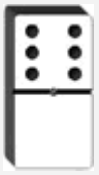
A ○	Pelo
B ○	Sombrero
C ○	Cuello
D ○	Pendiente

6/ ¿Qué dominó falta para completar la serie?



A

B

C

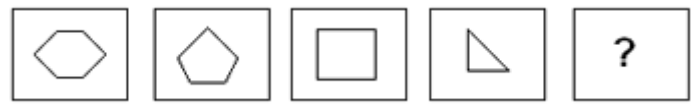
D


7/ Beber y Conducir causan muchos accidentes. Equivale a:

A ○	La gente bebe demasiado alcohol.
B ○	La gente no debería conducir por encima del límite legal.

	C	Hay un 20 por ciento de probabilidades de causar un accidente cuando se conduce bebido.
	D	El alcohol disminuye las habilidades de conducción.

8/ Completa la serie:



A

B

C

D

9/ ¿Qué número es la décima parte de la cuarta parte de la quinta parte de la mitad de 12,000?

	A	1250
	B	250
	C	45
	D	30

Test de Conocimiento e Inteligencia.

1. ¿Cuál de las palabras mostradas a continuación es **la más cercana** en significado a la palabra "tranquilizador"?

- Compasivo
- reconfortante
- explicativo
- entrometido

Series numéricas

¿Qué número sigue por lógica a esta serie?

2.

4 6 9 6 14 6 ...

- 6
- 17
- 19
- 21

Serie de figuras

¿Cuál de las figuras de la fila inferior debe ir por lógica en el hueco con el signo de interrogación de la fila superior?

3.

-
-
-
-

Silogismos

¿Cuál de las conclusiones a continuación se puede extraer con absoluta certeza en función de las siguientes dos proposiciones?

4.

Ningún coleccionista de sellos es arquitecto.

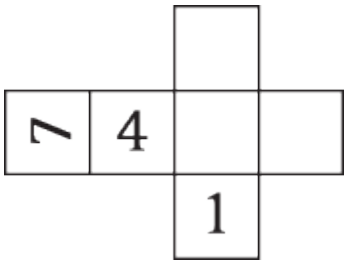
Todas las personas aburridas son coleccionistas de sellos.

- Todos los coleccionistas de sellos son arquitectos.
- Los arquitectos no son personas aburridas.
- Ningún coleccionista de sellos es una persona aburrida.
- Algunas personas aburridas son arquitectos.

Cubo

¿Qué aspecto tendría el cubo resultante si lo doblara?

5.



Cálculo

¿Cuál es la respuesta correcta al siguiente problema?

6.

Tomás tiene un juego nuevo de palos de golf. Con el palo 8, la pelota recorre una distancia media de 100 metros. Con el palo 7, la pelota recorre una distancia media de 108 metros. Con el palo 6, la pelota recorre una distancia media de 114 metros. ¿Qué distancia recorrerá la pelota si Tomás usa el palo 5?

- 122 metros
- 120 metros
- 118 metros
- 116 metros

Antónimo

7. ¿Cuál de las palabras de más abajo expresa el significado opuesto a la palabra "duro"?

- Cobarde
- Estirado
- Fuerte
- Débil
- Masculino

Analogía

8. Agua es a tubería lo que... es a cable.

- Alambre
- Electricidad

- Calor
- Gas

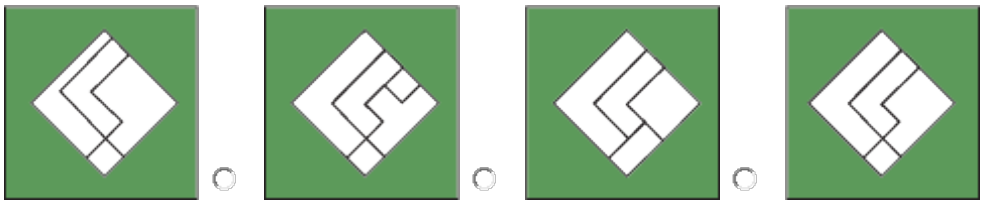
Significado de una palabra

9. ¿Qué palabra significa "expresión de disconformidad"?

- Injusticia
- Queja
- Fútil
- Pecado
- Discordia

Figura compuesta

10. ¿Cuál de las siguientes figuras se puede componer con las piezas sueltas?



Test de Habilidades y Destrezas.

1. Devolver cosas defectuosas en mal estado (en restaurantes o tiendas)

- Siempre lo hago
- Nunca o rara vez lo hago
- Lo hago ocasionalmente.

2. ¿Haces elogios a un amigo?

- Siempre lo hago
- Nunca o rara vez lo hago
- Lo hago ocasionalmente

3. **Oponerte a una exigencia injusta de alguien con autoridad sobre ti**

- Lo hago ocasionalmente
- Siempre lo hago
- Nunca o rara vez lo hago

4. **Solicitar un aumento de sueldo o plantear una reclamación ante un superior**

- [ ] Nunca o rara vez lo hago
- [ ] Lo hago ocasionalmente
- [ ] Siempre lo hago

5. Pedir una cita

- [ ] Nunca o rara vez lo hago
- [ ] Siempre lo hago
- [ ] Lo hago ocasionalmente

6. **Decir a alguien que no te cae bien**

- [ ] Nunca o rara vez lo hago
- [ ] Lo hago ocasionalmente
- [ ] Siempre lo hago

7. **Preguntar a alguien si le has ofendido**

- [ ] Siempre lo hago
- [ ] Lo hago ocasionalmente
- [ ] Nunca o rara vez lo hago

8. **Iniciar una conversación con un desconocido**

- [ ] Siempre lo hago
- [ ] Lo hago ocasionalmente
- [ ] Nunca o rara vez lo hago

9. **Resistir ante la insistencia de alguien para que hagas algo**

- [ ] Nunca o rara vez lo hago
- [ ] Siempre lo hago
- [ ] Lo hago ocasionalmente

10. **Cuando cometes un error ¿lo reconoces?**

- [ ] Lo hago ocasionalmente
- [ ] Siempre lo hago
- [ ] Nunca o rara vez lo hago

11. **¿Dices a una persona que conoces que te molesta alguna cosa de lo que dice o hace?**

- ☐ Lo hago ocasionalmente
- ☐ Nunca o rara vez lo hago
- ☐ Siempre lo hago

12. **¿Dices que no cuando te piden dinero?**

- ☐ Siempre lo hago
- ☐ Nunca o rara vez lo hago
- ☐ Lo hago ocasionalmente

13. **Llamar la atención a un compañero de estudios o trabajo por una conducta improcedente**

- ☐ Lo hago ocasionalmente
- ☐ Nunca o rara vez lo hago
- ☐ Siempre lo hago

14. **¿Te resistes ante la insistencia de un vendedor?**

- ☐ Nunca o rara vez lo hago
- ☐ Lo hago ocasionalmente
- ☐ Siempre lo hago

15. Exigir que te atiendan cuando te hacen esperar más de la cuenta

- ☐ Siempre lo hago
- ☐ Lo hago ocasionalmente
- ☐ Nunca o rara vez

E necesario que el gerente evalué adecuadamente tomando en cuento esta prueba de conocimientos con la finalidad de conocer mejor al candidato.

✓ **Método de Selección Nivel Operativo.**

1. Elaborar un perfil de puesto donde incluya los siguientes apartados: descripción del puesto, escolaridad, experiencia profesional, relaciones humanas, y características físicas del ocupante, luego buscar la información internamente para que todos estos campos se encuentren descritos.

Ficha para empleados nivel operativo	
Requisitos	
Nivel académico:	Bachillerato.
Sexo	Indiferente.
Edad:	Entre 18 y 35 años.
Experiencia mínima	Deseable.
Ofrecemos	Excelente ambiente laboral. Prestaciones de la ley. Capacitaciones

- **Contratación.**

Cuando el candidato ha aprobado las etapas anteriores se realiza la entrevista de contratación donde se informa su aceptación y las condiciones del trabajo y el puesto.

Objetivo:

Incorporar en el micro empresa el personal mejor capacitado para mejorar la productividad de la misma.

Estrategia: Contratar a los mejores candidatos para cada puesto de trabajo.

- ✓ **Método de contratación.**

1. Se formaliza con respecto a la ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos tanto del trabajador como del micro empresa.

2. Cuando ya se aceptaron las partes se integrará su expediente de trabajo.

3. Se estipulará la duración del contrato.

4. El contrato deberá ser firmado por el gerente y el nuevo empleado.

A continuación, se presente el contrato que debe ser firmado por el nuevo empleado de la microempresa.

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO

GENERALES DE LA PERSONA TRABAJADORA **GENERALES DEL CONTRATANTE PATRONAL**

Nombre_____**Nombre**_____
Sexo_____**Sexo**_____
Edad_____**Edad**_____
Estado Familiar_____ **Estado Familiar** _____
Profesión ú Oficio_____**Profesión u Oficio**_____
Domicilio_____**Domicilio**_____
Residencia_____**Residencia**_____
Nacionalidad_____**Nacionalidad**_____
DUI No. _____**DUI No.** _____
Expedido en_____**Expedido en**_____
el_____**de**_____**el**_____**de**_____

Otros datos de Identificación_____ Otros datos de Identificación_____

NIT_____NIT_____

Actividad Económica de la Empresa: _____

NOSOTROS_____

(Nombre del Contratante Patronal) (En representación de: razón Social)

_____

(Nombre de la persona trabajadora)

De las generales arriba indicadas y actuando en el carácter que aparece expresado, convenimos en celebrar el presente Contrato Individual de Trabajo sujeto a las estipulaciones siguientes:

a) CLASE DE TRABAJO O SERVICIO:

El trabajador se obliga a prestar sus servicios al patrono como_____

_____

_____

b) DURACIÓN DEL CONTRATO Y TIEMPO DE SERVICIO:

El presente Contrato se celebrar por: _____

(Tiempo indefinido, plazo u obra. Si es por tiempo o plazo determinado, indicar la razón que motiva tal plazo)

_____

_____

_____A partir de: _____

Fecha desde la cual la persona trabajadora presta servicios al patrono sin que la relación laboral se haya disuelto.

c) LUGAR DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS Y DE ALOJAMIENTO:

El lugar de prestación de los servicios será: _____

_____y el trabajador habitará en_____dado que la empresa

(si) (no) le proporciona alojamiento

d) HORARIO DE TRABAJO:

Del día_____al día_____, de_____, a_____

Y de_____ a _____

Día_____ de_____ ____a_____

Semana Laboral _____horas.

Únicamente podrán ejecutarse trabajos extraordinarios cuando sean pactados de común acuerdo entre el Patrono o Representante Legal o la persona asignada por éstos y la persona trabajadora.

e) SALARIO: FORMA, PERÍODO Y LUGAR DEL PAGO:

El salario que recibirá la persona trabajadora, por sus servicios será la suma de

_____

___

(Indicar la forma de remuneración, por unidad tiempo, por unidad de obra, por sistema mixto, por tarea, por comisión, etc)

Y se pagará en dólares de los Estados Unidos de América

en_____

(Lugar de pago: Ciudad)

_____

(Casa, Oficina, etc.)

Dicho pago se hará de la manera siguiente:_____

(Semanal, quincenalmente, etc., por planillas, recibos de pagos, etc.)

La operación del pago principiará y se continuará sin interrupción, a más tardar a la Terminación de la jornada de trabajo correspondiente a la respectiva fecha en caso de reclamo del trabajador originado por dicho pago de salarios deberá resolverse a más tardar dentro de los tres días hábiles siguientes.

f) HERRAMIENTAS Y MATERIALES:

El patrono suministrará a la persona trabajadora las herramientas y materiales siguientes:

_____

_____

_____

_____

Que se entregan en_____**y deben ser devueltos así por la persona trabajadora (Estado y calidad) cuando sean requeridas al efecto por su jefe inmediato, salvo la disminución o deterioro causados por caso fortuito o fuerza mayor, o por la acción del tiempo o por el consumo y uso normal de los mismos.**

g) PERSONAS QUE DEPENDEN ECONÓMICAMENTE DE LA PERSONA TRABAJADORA:

_____

Nombre **Apellido** **Edad** **Dirección**

_____

Nombre **Apellido** **Edad** **Dirección**

_____

Nombre **Apellido** **Edad** **Dirección**

_____

Nombre **Apellido** **Edad** **Dirección**

h) OTRAS ESTIPULACIONES:

_____

_____

_____

_____

i) En el presente Contrato Individual de Trabajo se entenderán incluidos, según el caso, los derechos y deberes laborales establecidos por las Leyes y Reglamentos y por el o los Contratos Colectivos de Trabajo que celebre el patrono; los reconocidos en las sentencias que resuelvan conflictos colectivos de trabajo en la empresa, y los consagrados por la costumbre.

j) Este contrato sustituye cualquier otro Convenio Individual de Trabajo anterior, ya sea escrito o verbal, que haya estado vigente entre el patrono y la persona trabajadora, pero no altera en manera

alguna los derechos y prerrogativas del trabajador que emanen de su antigüedad en el servicio, ni se entenderá como negativa de mejores condiciones concedidas a la persona trabajadora en el Contrato anterior y que no consten en el presente.

En fe de lo cual firmamos el presente documento por triplicado en: _____

(Ciudad)

A los_____días del mes _____de_____

(f)_____

(f)_____

___

PATRONO O REPRESENTANTE **TRABAJADOR(A)**

SI NO PUEDE EL(LA) TRABAJADOR(A) FIRMAR:

(f)_____

A ruego del Trabajador(a)

- **Iinducción.**

Es la introducción y bienvenida hacia la empresa, los compañeros y el puesto de trabajo a desempeñar.

Objetivo:

Desarrollar un proceso de orientación al nuevo personal para una adaptación rápida, constructiva y eficaz de la micro empresa.

Estrategia:

Realizar una charla de inducción para el trabajador de su puesto de trabajo.

Con esta estrategia se pretende que el nuevo empleado conozca mediante el manual de bienvenida un poco de la micro empresa, a que está dedicada y que se sienta parte importante de la de esta desde el primer momento.

- **Método de inducción.**

1. Se lleva a cabo la socialización donde se prepara y se da a conocer a través de una charla o capacitación el Manual de Bienvenida para que el nuevo personal conozca los aspectos más relevantes de la empresa y se familiarice con ella.

2. Se realiza un recorrido por la empresa, mostrando todas sus áreas, así como también la ubicación de todos los insumos que se utilizan, en especial aquellos que serán directamente de su utilidad.

3. Se explicará a través de charlas o capacitaciones el manual de descripción de puestos para que el nuevo empleado tenga conocimiento de las labores que va a desempeñar.

4. Se hará de conocimiento al nuevo empleado el Reglamento Interno de la empresa de manera resumida, y demás documentos importantes que la empresa crea necesario.

- ❖ **Capacitaciones.**

Objetivo:

Diseñar y desarrollar una serie de capacitaciones o charlas para el personal de la micro empresa para mejorar sus conocimientos.

Estrategia: Implementación de un programa de capacitación o charlas dirigidas a los empleados en general con la finalidad de que adquieran conocimientos fundamentales de la micro empresa.

Dirigido a nivel gerencial y nivel operativo:

1. Las capacitaciones tendrán a alguien encargado de impartirlas.

2. Se llevarán a cabo dentro de las instalaciones de la empresa

3. Serán impartidas por áreas de trabajo, según sea necesario, o en conjunto con todo el personal.

5. Se realizarán cada seis meses, o en menor tiempo si Gerencia lo considera necesario.

6. Los capacitadores variarán según el tema, incluyendo a la gerente, personal de la CRUZ ROJA y personal del Ministerio de Salud.

Capacitaciones o charlas a impartir en la casa del café

Tema 1. Manuales administrativos.	
Sub temas:	Manual de bienvenida. Manual de descripción de puestos.
Encargado:	Gerente general: Carmen Cristina Castillo
Duración:	1 hora.
Materiales a utilizar:	Los manuales impresos.
Participantes	4 personas.

Presupuesto

Capacitación a todo el personal		
Descripción	**Precio unitario**	**Precio total**
5 refrigerios	$1.50	$7.50

Tema 2. Organización interna del trabajo.	
Sub temas:	Filosofía de la empresa Misión. Visión. Organigrama. Políticas.
Encargado:	Gerente general: Carmen Cristina Castillo
Duración:	1 hora.
Materiales a utilizar:	Laptop y proyector.
Participantes	4 personas

Presupuesto

Refrigerios	Precio unitario	Precio total
5	$1.50	$7.50

Tema 3. Primeros auxilios.	
Sub temas:	Introducción y conceptos básicos. Maniobra de RCP. Examen de cabeza a pies. Emergencias médicas.
Encargado:	Personal de CRUZ ROJA
Duración:	1 hora y 30 minutos.

Materiales a utilizar:	Laptop y proyector. Material didáctico.
Participantes	5 personas

Presupuesto.

Capacitación		
Descripción	**Precio unitario**	**Precio total**
Refrigerios (6)	$1.50	$7.50
Donativo	$15.00	$15.00
Total		$22.5

Tema 4. Prácticas de higiene.	
Sub temas:	Importancia de una Buena Higiene. Aseo diario. Presentación adecuada. Mantenimiento de la presentación durante las horas de trabajo. Correcta limpieza del área de trabajo.
Encargado:	Personal del Ministerio de Salud.
Duración:	1 hora.
Materiales a utilizar:	Laptop y proyector. Material didáctico.
Participantes	5 personas

Presupuesto.

Refrigerios	Precio unitario	Precio total
6	$1.50	$9.00

Tema 5. El mundo del café.	
Sub temas:	Conocimientos básicos del café, procesos del café, calidad del café.
Encargado:	Consejo Salvadoreño del Café, mediante La Escuela del Café.
Duración:	12 (divididas en dos días).
Materiales a utilizar:	Laptop y proyector. Material didáctico.
Participantes	1 curso dirigido al cocinero.

Presupuesto

Capacitación para cocineros		
Descripción	Precio unitario	Precio total
Refrigerios (6)	$1.50	$9.00
Inversión	$65.00	$65.00
Viáticos	$17.5 diario	$35.00
Total		$109.00

NOTA: Los primeros 4 temas de la capacitación serán impartidos dentro de las instalaciones de la micro empresa.

En la etapa de integración se tomaron en cuenta los recursos que posee la empresa, y se desarrolló el que más necesita mejorar que en este caso es el recurso humano en el cual se debe implementar todas las etapas para poder contratar al personal idóneo en la empresa. El responsable de llevar a cabo este proceso de contratación de personal será el gerente general de la casa del café.

5.3.4 ETAPA DE DIRECCIÓN

En esta etapa se tiene como objetivo principal establecer los elementos de dirección que tiene la microempresa y verificar si están funcionando actualmente. Además, conoceremos si la microempresa cuenta con el liderazgo, comunicación y motivación necesarios para mejorar su desempeño.

5.3.4.1 Descripción de la estrategia:

Paso 1. Definir el tipo de liderazgo que lleva a cabo la microempresa ¨La casa del café¨

- **Tipo de liderazgo.**

El liderazgo es la capacidad que posee una persona para influir y guiar a sus seguidores hacia la consecución de una visión.

La etapa de dirección comprende una serie de elementos como la toma de decisiones, la comunicación, la motivación y el liderazgo; según hemos observado en el caso de estudio la cafetería ya posee en si la persona que toma las decisiones, la cual sería el gerente o dueño de la cafetería.

Paso 2: Identificar el tipo de comunicación que se tiene dentro de la empresa.

- **Comunicación:**

Como bien es sabido, la comunicación es una parte fundamental dentro de una empresa ya que esta comprende las múltiples interacciones que abarcan desde las conversaciones telefónicas hasta los sistemas de información más complicados.

Para ejecutar el trabajo se requieren sistemas de comunicación eficaces.

En el caso de la microempresa ¨La Casa Del Café¨, el gerente general ha optado por una comunicación vertical ya que este transmite directamente la información a los empleados,

además la comunicación se da de forma verbal, porque no se hacen informes solamente es oralmente; el gerente comunica a los empleados directamente la información que él considera debe dar a conocer.

Paso 3: Describir el tipo de motivación que tienen los empleados dentro de la empresa.

- **Motivación.**

En la dirección la motivación es uno de los factores más importantes, a la vez que la más compleja, ya que es por medio de esta que las empresas logran que los trabajadores realicen su trabajo de forma responsable y con agrado, además de que es posible obtener un compromiso y lealtad de las personas.

Dentro de la empresa se realizan diferentes prácticas de motivación para los empleados, y estas son:

1. Beneficios y reconocimientos.

Con facilidad se ofrece un beneficio o reconocimiento especial a los empleados cuando estos proporcionan servicios excepcionales a los clientes. Mostrando aprecio y aprobación de parte del gerente los motiva a sonreír más y a proporcionar un mejor servicio.

2. Empleado del mes.

El empleado del mes se usa como una forma de motivación, se selecciona el mejor empleado tomando en cuenta su aptitud con los clientes y con sus compañeros de trabajo, si realiza todas las tareas adecuadamente, etc.

3. Remuneración económica.

Si el empleado ha tenido un buen comportamiento y se ha ganado ser empleado del mes, el gerente le brinda una remuneración económica adicional a su pago de quincena.

Podemos decir que dentro de la empresa los empleados tienen una seguridad laboral que les ayuda, aunque talvez no un cien por ciento, pero el trabajo a realizar y la empresa en sí, fomenta los valores familiares y ayuda a mejorar su calidad de vida

En esta etapa el gerente será el encargado de asumir el tiempo en que se realizará cada una de las actividades y el presupuesto a tomar en cuenta.

5.3.5 ETAPA DE CONTRO

Establecer estándares de calidad por medias evaluaciones periódicas para medir los resultados obtenidos a mediano plazo, con el fin de realizar los ajustes necesarios y mejorar continuamente el desempeño de la empresa.

Definir los estándares de calidad y establecer los tiempos de evaluación.

La microempresa La Casa del Café no cuenta con ningún método de control de los procesos ni evaluación del desempeño del personal.

5.3.5.1 Descripción de la estrategia:

Paso 1: Describir los métodos de evaluación.

El proceso de control.

Establecimiento de estándares e indicadores.

El control implica verificar que los resultados estén de acuerdo con lo planeado, para lo cual se requiere establecer indicadores o unidades de medición de resultados.

Medición y detección de desviaciones.

Evaluación.

Objetivo: Realizar modelos de evaluación de desempeño que permitan medir el rendimiento de los empleados de forma concisa y precisa de acuerdo orientadas a las funciones que realizan.

Estrategia: Diseñar y realizar modelos de evaluación de desempeño.

El método se desarrolla en cuatro etapas: entrevista inicial de evaluación, entrevista de análisis complementario, planificación de las medidas y seguimiento posterior de los resultados. (Chiavenato 2009).

- Elección forzada.
- Escalas gráficas.
- Investigación de campo.
- Método de los incidentes críticos.
- Método de comparación.

Elección forzada:

Para eliminar la superficialidad, la generalización y la subjetividad (aspectos característicos del método de escala grafica), surgió el método de selección forzada. Consiste en evaluar el desempeño de las personas mediante bloques de frases descriptivas que enfocan determinados aspectos del comportamiento. Cada bloque está compuesto de dos, cuatro o más frases. El evaluador debe escoger forzosamente una o dos frases en cada bloque, las que más se apliquen al desempeño del empleado y la frase que más representa el desempeño del empleado y la frase que más representa el

desempeño del empleado y la frase que más se distancia de él. De ahí surge la denominación de selección forzada.

EVALUACION DE DESEMPEÑO

Nombre: _____

Cargo: _____

Departamento: _____

En seguida, encontrara bloques de frases. Escriba una "x" en la columna del lado, con el signo "+" para indicar la frase que mejor define el desempeño del empleado, y con el signo "-"Para la frase que menos define su desempeño. No deje ningún bloque sin llenar en ambas columnas.

	N	+	-
Presenta producción elevada			
Comportamiento dinámico			
Dificultad con los números			
Es muy sociable			

	N	+	-
Dificultad para tratar a las personas			
Buena iniciativa			
Hace reclamos			
Teme pedir ayuda			

	N	+	-
Tiene espíritu de equipo			
Es ordenado			
No soporta la presión			
Acepta críticas constructivas			

	N	+	-
Potencial de desarrollo			
Toma decisiones con criterio			
Es lento y demorado			
Conoce su trabajo			

	N	+	-
Buena presentación personal			
Comete muchos errores			
Ofrece buenas sugerencias			
Dificultad para tomar decisiones			

	N	+	-
Nunca se muestra antipático			
Producción razonable			
Buena memoria			
Se expresa con dificultad			

Pros

1. Evita el efecto de generalización (efecto halo) en la evaluación.
2. Reduce la influencia personal del evaluador, es decir, la subjetividad
3. No requiere entrenamiento de los evaluadores para aplicarlo

Contras

1. complejidad para la planeación y construcción del instrumento
2. no proporciona visión general de los resultados de la evaluación

3. no genera retroalimentación de datos ni permite comparación
4. no permite obtener conclusión de los resultados
5. ninguna participación activa del evaluado

Escalas graficas:

Es un método basado en una tabla de doble entrada, en que las filas muestran los factores de evaluación y las columnas indican los grados de evaluación de desempeño. Los factores de evaluación son los criterios pertinentes o parámetros básicos para evaluar el desempeño de los empleados. El primer paso del proceso es la elección y definición de los factores de evaluación de desempeño que servirán como instrumentos de comparación y verificación del desempeño de los empleados evaluados. Los factores de evaluación constituyen comportamientos y actitudes seleccionados y valorados por la organización. El número de factores de evaluación varia conforme a los intereses de cada organización; en general, va de 5 a 10 factores. Este método evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. En consecuencia, utilizan un formulario de doble entrada, en que las filas representan los factores de evaluación de desempeño y las columnas representan los grados de variación de esos factores. Cada factor se dimensiona de manera que refleje una amplia gama de desempeño: desde el desempeño débil o insatisfactorio hasta el desempeño óptimo y satisfactorio. El segundo paso es definir los grados de evaluación para obtener las escalas de variación del desempeño en cada factor de evaluación. Generalmente se utilizan 3, 4 o 5 grados de variación (optimo, bueno, regular, apenas aceptables, deficiente) para cada factor.

Criterios o factores de evaluación más utilizados para evaluar el desempeño:

Habilidades/capacidades/necesidades/rasgos	comportamientos	Metas y resultados
Conocimiento del cargo	Desempeño de la tarea	Cantidad de trabajo
Conocimiento del negocio	Espíritu de equipo	Calidad de trabajo
Puntualidad	Relaciones humanas	Atención al cliente
Asiduidad	Cooperación	Satisfacción del cliente
Lealtad	Creatividad	Reducción de costos
Honestidad	liderazgo	Rapidez en las soluciones
Presentación personal	Hábitos de seguridad	Reducción de desperdicios
Sensatez	Responsabilidad	Ausencia de accidentes
Capacidad de realización	Actitud e iniciativa	Mantenimiento del equipo
Comprensión de situaciones	personalidad	Atención a los plazos
Facilidad de aprendizaje	sociabilidad	Enfoque en los resultados

Ejemplo de: Escala grafica de evaluación de desempeño:

Factores:	Optimo (=5)	Bueno (=4)	Regular (=3)	Apenas aceptable (=2)	Deficiente (=1)
Producción (cantidad de trabajo realizado)	Siempre supera los estándares	A veces supera los estándares	Satisface los estándares	A veces por debajo de los estándares	Siempre esta por debajo de los estándares
Calidad (esmero en el trabajo)	Excepcional calidad en el trabajo	Calidad superior en el trabajo	Calidad satisfactoria	Calidad insatisfactoria	Pésima calidad en el trabajo
Conocimiento del trabajo (experiencia en el trabajo)	Conoce todo el trabajo	Conoce mas de lo necesario	Conoce lo suficiente	Conoce parte del trabajo	Conoce poco el trabajo
Cooperación (relaciones interpersonales)	Excelente espíritu de colaboración	Buen espíritu de colaboración	Colabora normalmente	Colabora poco	No colabora
Comprensión de situaciones (capacidad para resolver problemas)	Excelente capacidad de intuición	Buena capacidad de intuición	Capacidad satisfactoria de intuición	Poca capacidad de intuición	Ninguna capacidad de intuición
Creatividad (capacidad de innovar)	Siempre tiene ideas excelentes	Casi siempre tiene ideas excelentes	Algunas veces presenta ideas	Raras veces presenta ideas	Nunca presenta ideas
Realización (capacidad de hacer)	Excelente capacidad de realización	Buena capacidad de realización	Razonable capacidad de realización	Dificultad para realizar	Incapaz de realizar

Evaluación del desempeño

Pros

1. facilidad de planeación y construcción del instrumento de evaluación
2. simplicidad y facilidad de comprensión y utilización
3. visión gráfica y global de los factores de evaluación involucrados
4. facilidad en la comparación de los resultados de varios empleados
5. proporciona fácil retroalimentación de datos al evaluado

Contras

1. Superficialidad y subjetividad en la evaluación de desempeño
2. Produce efecto generalizador (efecto de halo): si el evaluado recibe bueno en un factor, probablemente recibirá bueno en los demás factores
3. Falla por la categorización y homogeneización de las características individuales
4. Limitación de los factores de evaluación: funciona como sistema cerrado.
5. rigidez y reduccionismo en el proceso de evaluación

Investigación de campo: es uno de los métodos tradicionales más completos de evaluación de desempeño. Se basa en el principio de la responsabilidad de línea y función de staff, en el proceso de evaluación de desempeño. Requiere entrevistas con un especialista de evaluación (staff) y los gerentes de (línea) para, en conjunto evaluar el desempeño de los respectivos empleados. De ahí el nombre de investigación de campo. A partir de la entrevista con cada gerente, el especialista diligencia un formulario, para cada empleado evaluado. El método se desarrolla en cuatro etapas:

entrevista de evaluación inicial, entrevista de análisis complementario, planeación de las medidas y acompañamiento posterior de los resultados.

Métodos de evaluación de desempeño por investigación de campo:

Evaluación de desempeño	
Nombre: _____ Cargo: _____ Departamento: _____	
1. ¿Qué podría decir respecto al desempeño del empleado? 2. El desempleado fue: ¿Mas que satisfactorio? ¿Satisfactorio? ¿Insatisfactorio?	
Evaluación Inicial	3. ¿Por qué fue satisfactorio o insatisfactorio el desempeño? 4. ¿Qué motivos pueden justificar ese desempeño? 5. ¿Se asignaron responsabilidades al empleado? 6. ¿Por qué el empleado debe asumir esas responsabilidades? 7. ¿Posee cualidades y deficiencias? ¿Cuáles?
Análisis Complementario	8. ¿Qué tipo de ayuda recibió el empleado? 9. ¿Cuáles fueron los resultados? 10. ¿Requiere entrenamiento?
Planeación	11. ¿Qué otros aspectos de desempeño son notables? 12. ¿Qué plan de acción futuro recomienda para el empleado? 13. ¿Indique, en orden de prioridad, dos sustitutos para el empleado? 14. ¿Hubo cambios de sustitutos en relación con la evaluación anterior?
Acompañamiento	15. ¿Qué evaluación da a este empleado? ¿Por encima o debajo del estándar? 16. ¿Este desempeño es característico del empleado? 17. ¿Se comunicaron las deficiencias al empleado? 18. ¿Recibió el empleado nuevas oportunidades de mejorar?

Pros

1. Implica responsabilidad de línea (el gerente evalúa) y función de staff (el DRH asesora en la evaluación de desempeño.
2. Permite planear acciones para el futuro (programas de entrenamiento, orientación, etc.).
3. Hace énfasis en el mejoramiento del desempeño y en la consecución de resultados.

4. Proporciona profundidad en la evaluación de desempeño
5. Permite una relación provechosa entre el gerente de línea y el especialista de staff.

Contras

1. Costo operacional elevado, por requerir asesoría del especialista.
2. Proceso de evaluación lento y demorado.
3. Poca participación del evaluado.

Método de los incidentes críticos: es un método tradicional de evaluación de desempeño bastante sencillo, basado en las características extremas (incidentes críticos) que representan desempeño muy positivo (éxito) o muy negativo (fracaso). El método no se ocupa del desempeño normal, sino de los desempeños positivos o negativos excepcionales. Cada factor de evaluación de desempeño se transforma en incidente crítico o excepcional, para evaluar las fortalezas y las debilidades de cada empleado.

Pros.

1. Evalúa el desempeño excepcionalmente bueno o el excepcionalmente malo.
2. Destaca los aspectos excepcionales del desempeño. Las excepciones positivas deben ser realzadas y aplicadas, mientras que las excepciones negativas se deben eliminar o corregir.
3. Método de fácil montaje y utilización.

Contras

1. No se ocupa de los aspectos normales del desempeño.

2. Falla por fijarse en pocos aspectos del desempeño. De ahí su carácter tendencioso y su parcialidad.

Ejemplo: Método de evaluación de desempeño por incidentes críticos.

Evaluación de desempeño

Nombre: _____
Cargo: _____
Departamento: _____

Aspectos excepcionalmente positivos		Aspectos excepcionalmente negativos	
Sabe tratar con las personas		Presenta muchos errores	
Facilidad para trabajar en equipo		Falta de visión general del tema	
Presenta ideas innovadoras		Demora en toma de decisiones	
Tiene características de liderazgo		Espíritu conservador y limitado	
Facilidad de argumentación		Dificultad para manejar números	
Espíritu muy emprendedor		Comunicación deficiente	

Listas de verificación:

Método tradicional de evaluación de desempeño basado en una relación de factores de evaluación que se deben considerar *(check-lists)* en cada empleado.

Cada uno de estos factores de desempeño recibe una evaluación cuantitativa.

La lista de verificación funciona como una especie de recordatorio para que el gerente evalúe las características principales de un empleado. En la práctica, es una simplificación del método escalas gráficas.

Evaluación de desempeño

Nombre: _____

Cargo: _____

Departamento: _____

Áreas de desempeño:	1	2	3	4	5
Habilidad para decidir					
Acepta cambios					
Acepta dirección					
Acepta responsabilidades					
Actitud					
Atención a las reglas					
Cooperación					
Autonomía					
Atención a los costos					

Áreas de desempeño:	1	2	3	4	5
Iniciativa personal					
Soporta estrés y presión					
Conocimiento del trabajo					
Liderazgo					
Calidad del trabajo					
Cantidad de producción					
Practicas de seguridad					
Planeación y organización					
Cuidado del patrimonio					

Paso 2. Implementar el método de evaluación que sea más aceptable para la empresa.

El mejor método de evaluación para la empresa es el de listas de verificación, ya que por medio de este el gerente será encargado de verificar el desempeño de los empleados, puede tener una clara idea de cómo está actuando por la forma en que realiza sus actividades y su comportamiento dentro de su área de trabajo.

Paso 3: Crear el buzón de quejas y sugerencias para clientes.

5.4 Buzón de quejas y sugerencias.

Objetivo del buzón de quejas y sugerencias para clientes.

Obtener información de la percepción de los clientes con respecto al servicio.

Estrategia.

Crear un buzón de quejas y sugerencias para los clientes que visitan La Casa del Café.

Método.

- Se creará una pequeña encuesta voluntaria de no más de 5 preguntas en las cuales se buscará saber que tan satisfechos están los clientes.

Test de quejas y sugerencias

Marque con una X su respuesta.

¿Qué tan satisfecho esta con la atención del personal?

Poco satisfecho_____ satisfecho_____ muy satisfecho_____

¿Qué tan satisfecho esta con la calidad de los alimentos.

Poco satisfecho_____ satisfecho_____ muy satisfecho_____

¿Qué tan satisfecho esta con el tiempo de espera y la temperatura d elos alimentos?

Poco satisfecho_____ satisfecho_____ muy satisfecho_____

¿Qué tan satisfecho esta con el ambiente del local?

Poco satisfecho_____ Satisfecho_____ muy satisfecho_____

¿Qué tan satisfecho esta con el orden y aseo del local?

Poco satisfecho_____ Satisfecho_____ muy satisfecho_____

Sugerencias:

_____

- Colocar un buzón en una zona visible de la cafetería para que los clientes puedan depositar la encuesta.

El buzón puede ser elaborado de madera o de cualquier material que desee el gerente que le sea más conveniente.

- El gerente deberá abrir el buzón y evaluar el contenido de las encuestas expuestas por los clientes.

El buzón de quejas y sugerencia será abierto cada mes y el gerente será el encargado de dar a conocer las quejas de los clientes a los empleados, además de tomar acción acerca de las mismas.

Paso 4. Definir la forma en que informaran las quejas y sugerencias de empleados.

- **Quejas y sugerencias para los empleados.**

Objetivo.

Conocer los problemas internos que se dan dentro del personal de La Casa del Café además de las sugerencias que estos pueden aportar para solucionarlos y mejorar.

Estrategia. Cada empleado de a conocer su punto de cómo están trabajando dentro de la empresa.

Método.

- Las quejas y sugerencias se harán directamente a la gerente.
- Estas pueden ser orales o escritas.

Esta etapa de control y evaluación será llevada a cabo por el gerente ya que es el jefe inmediato, y el decidirá la sanción que se le impondrá el empleado que cometa una falta.

Las decisiones tomadas en esta etapa serán informadas a los empleados por medio de una reunión de personal.

El responsable de llevar a cabo las actividades será el gerente general y de darlas a conocer a los empleados.

A continuación, se presenta un cronograma y presupuesto global de la propuesta presentada.

5.5 Implementación del plan.

Actividades	Meses															
	Enero				Febrero			Marzo				Abril				
	Semanas				Semanas			Semanas				Semanas				
	1	2	3	4	1	2	3	1	2	3	4	1	2	3	4	
Etapa de planeación																
Por medio de la observación se identificarán los elementos que se necesitan mejorar																
Se elaborará los siguientes elementos: misión, visión, políticas, filosofía, valores.																
Se elaborarán brochorurs con lo elaborado. El gerente realizara una reunión para dar a conocer la misión, visión, políticas, valores, filosofía.																
Se elaborarán afiches y estos serán colocados en el café para darlos a conocer a los clientes.																
Etapa de organización																
Elaborar un organigrama que sea funcional para la empresa.																

Recopilar la información básica de la empresa.																
Elaborar el manual de bienvenida.																
Dar a conocer el manual de bienvenida en una reunión de personal.																
Se revisará el reglamento que posee la empresa.																
Etapa de integración																
Observar cómo se dan las etapas de integración en la microempresa.																
Saber si llevan a cabo las etapas de forma empírica.																
Conocer si la empresa cuenta con los recursos. -Recurso humano -Recurso tecnológico -Recurso técnico -Recurso material.																
Implementar las etapas para contratar empleados. -Reclutamiento -Selección -Inducción -Capacitación																
Etapa de control y evaluación																

Definir los métodos de evaluación. Elección forzada.															
Luego de definir los métodos de evaluación, la gerencia aplicara el método más adecuado para la microempresa.															
Se elaborará un buzón de quejas y sugerencias para los clientes, donde puedan dar su opinión de como estuvo su visita. Se hará un buzón de quejas y sugerencias															
Se realizará una reunión general donde el gerente general dará a conocer los resultados de la encuesta realizada a los clientes. De igual forma se dará a conocer cuáles son las quejas y sugerencias que los clientes y empleados dan a la empresa.															

Nota: No se incluyó la etapa de ejecución ya que el gerente será el encargado de establecer el tiempo para cada actividad, solamente se le sugirieron las actividades.

5.5.1 Presupuesto general del plan de acción**.**

Etapas administrativas	Precios
Etapa de planeación	**$5.30**
Etapa de organización	**$4.00**
Etapa de integración	**$148**
Etapa de control y evaluación.	**$20.50**
Total	**$177.80**

Nota: En la etapa de ejecución el gerente será el que considere cuanto costará llevar a cabo lo planteado.

- Todas las etapas presentadas en esta propuesta serán lideradas por el gerente de la microempresa La Casa del Café, de igual forma ella será la encargada de controlar y darle seguimiento a las actividades respectivas.
- Cualquier problema que surja en el camino será resulto bajo su criterio.

ANEXOS

Anexo #1

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

Guía de entrevista realizada al gerente (dueño) de la microempresa La Casa del Café.

Objetivo: Recolectar información necesaria que pueda ayudarnos a implementar un sistema de gestión administrativa en la microempresa La Casa del Café.

1. ¿Cuéntenos un poco acerca de la empresa?

2. ¿Cuenta esta sucursal con un sistema de gestión administrativo?

3. ¿Ha realizado alguna vez un diagnostico a la empresa?

4. ¿Cuenta la microempresa con los elementos de planeación necesarios?

5. ¿Conoce los elementos que debe poseer una empresa para un mejor funcionamiento como lo es el organigrama, manuales administrativos y cuales manuales cree que serían necesarios para la empresa?

6. ¿Cuáles son los cargos que posee cada empleado?

7. ¿Quién es el encargado del proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa y cuáles son las aptitudes a tomar en cuenta en los candidatos?

8. ¿Cuenta la empresa con un proceso de reclutamiento para nuevo personal?

9. ¿Qué método es utilizado para evaluar el desempeño de los empleados y que aptitudes son evaluadas?

10. ¿Cuáles son los estándares de calidad que posee la empresa?

11. ¿Existe algún tipo de incentivo por el buen desempeño y comportamiento de los empleados, los motivan de alguna manera?

12. ¿Se hace uso de un buzón de quejas y sugerencias para que los clientes puedan opinar sobre el servicio que se les brindo?

13. ¿De qué forma se lleva el control dentro de la empresa?

14. ¿Considera que la empresa debe mejorar sus procesos administrativos?

15. ¿Cree usted que la empresa pueda tener una mejor productividad implementando Un sistema de gestión administrativo en la microempresa La Casa del Café?

Anexo #2

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

Objetivo: Recolectar información necesaria que pueda ayudarnos a implementar un sistema de gestión administrativa en la microempresa La Casa del Café.

Encuesta realizada a clientes de la microempresa La Casa del Café.

Indicaciones: Marque con una X su respuesta.

1. Sexo: Masculino_____ Femenino_____

2. Edad: _____

3. ¿Cada cuánto tiempo visita la microempresa La Casa del Café?

Todos los días_____ Dos veces a la semana_____ Primera vez_____

4. ¿Cuál es la razón principal por la que prefiere visitar La Casa del Café?

Productos de calidad_____ Atención al cliente_____
Ambiente agradable_____ Aseo del local_____

Todas las anteriores_____

5. ¿Considera que la microempresa La Casa del café posee una fuerte competencia en el sector de cafeterías en la ciudad de Usulután?

SI_____ NO_____

6. Según su percepción ¿Considera que la microempresa posee los elementos (¿Misión, Visión, Objetivos, Políticas, Valores, Estrategias?) necesarios para ser una empresa seria?

SI_____ NO_____

7. ¿Le parece que el personal de la cafetería es?
Poco personal_____ Suficiente personal_____

8. Según lo que ha observado en sus visitas ¿Cree que cada empleado desempeña bien sus funciones?

SI_____ NO_____

Si su respuesta fue NO especifique: _____

9. ¿Cómo le parece la disponibilidad de los empleados para atender al cliente?

Excelente_____ Muy Bueno_____ Bueno _____ Regular_____

10. ¿Cómo consideraría la aptitud del personal en cuanto a amabilidad?

Excelente_____ Muy Bueno_____ Bueno _____ Regular_____

11. ¿Alguna vez ha tenido problemas con los empleados con respecto a los productos que consume?

SI_____ NO_____

12. ¿Considera que los productos que vende la cafetería son productos de calidad?

SI_____ NO_____

13. ¿Cuándo le entregan su comida está caliente o fría?
Caliente_____ Fría_____

14. ¿Le parece que el menú presenta variedad de productos?

SI_____ NO_____

15. ¿El precio de los productos le parece adecuado?

SI_____ NO_____

16. ¿El servicio que se le ha brindado ha sido puntual?

SI_____ NO_____

17. ¿Qué le ha parecido la limpieza del establecimiento?

Excelente_____ Muy Bueno_____ Bueno _____ Regular_____

18. ¿Qué le ha parecido la limpieza de los sanitarios?

Excelente_____ Muy Bueno_____ Bueno _____ Regular_____

19. ¿Considera que la cafetería posee un ambiente agradable?

SI_____ NO_____

Si su respuesta fue NO especifique porque: _____

20. ¿Qué le pareció la presentación del personal?

Excelente_____ Muy Bueno_____ Bueno _____ Regular_____

21. ¿Qué le parece la atención a la cliente brindada por los empleados La Casa del Café?

Excelente_____ Muy Bueno_____ Bueno _____ Regular_____

22. ¿Considera usted que los empleados de la cafetería poseen formación académica?

SI_____ NO_____

23. ¿Cree usted que los productos que vende la cafetería pueden mejorarse?

SI_____ NO_____

24. Según su experiencia personal en el café ¿Cree que los empleados deban mejorar su desempeño?

SI_____ NO_____

25. Por lo que usted ha observado ¿Cree que exista un buen ambiente laboral?

SI_____ NO_____

26. ¿Alguna vez ha tenido alguna queja del servicio que le brindan los empleados de la cafetería?

SI_____ NO_____

27. ¿Cómo considera la aptitud del personal para recibir las quejas y reclamos?

Excelente_____ Muy Bueno_____ Bueno _____ Regular_____

28. ¿Cómo calificaría la calidad del servicio brindado?

Excelente_____ Bueno _____ Malo_____

29. ¿Qué calificación le daría a la atención al cliente?

Excelente_____ Bueno _____ Malo_____

30. ¿Considera que los empleados deben capacitarse en diferentes áreas?

SI_____ NO_____

31. ¿Según su opinión deben los empleados de la Casa del Café mejorar su desempeño?

SI_____ NO_____

32. ¿En qué áreas le gustaría que mejoraran los empleados?

Atención al cliente_____ Servicio al cliente_____

Preparación de alimento_____ Otros_____

33. ¿Qué sugerencias ofrece a la empresa para mejorar y poder brindarle un mejor servicio?

_____

_____

Anexo #3

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

Objetivo: Recolectar información necesaria que pueda ayudarnos a implementar un sistema de administrativa en la microempresa La Casa del Café.

Indicaciones: Marque con una X su respuesta.

Encuesta realizada a empleados de la microempresa La Casa del Café.

1. ¿Considera necesario realizar un diagnóstico a la microempresa La Casa del Café?

   SI_____ NO_____

2. ¿Cree usted que al elaborar un análisis interno de la empresa se podrá conocer mejor los puntos que se deben mejorar?

   SI_____ NO_____

3. ¿Según su opinión considera usted que existen factores externos que influyan en la productividad de la empresa?
   SI_____ NO_____

   Si su respuesta fue SI mencione alguno: _____

4. ¿Tiene conocimiento de lo que es una planeación estratégica y los diferentes elementos que involucra?

   SI_____ NO_____

5. ¿Cuenta la microempresa con una misión?
   SI_____ NO_____

6. ¿Cuenta la microempresa con una visión?

   SI_____ NO_____

7. ¿Cuenta la microempresa con objetivos?

SI_____ NO_____

8. ¿Cuenta la microempresa con políticas?

SI_____ NO_____

9. ¿Cuenta la microempresa con valores?

SI_____ NO_____

10. ¿Cuenta la microempresa con estrategias?

SI_____ NO_____

11. Si la repuesta a las preguntas anteriores fue NO, ¿Considera usted que es necesario elaborar los elementos antes mencionados para mejorar los procesos administrativos en la microempresa La Casa del Café?

SI_____ NO_____

12. ¿Sabe lo que son manuales administrativos y para qué sirven?

SI_____ NO_____

13. ¿Conoce la metodología que se debe llevar a cabo para elaborar los manuales administrativos?

SI_____ NO_____

14. ¿Considera necesario elaborar un manual de bienvenida?

SI_____ NO_____

15. ¿Cree usted que un manual de descripción de puestos puede ayudarle a conocer mejor sus funciones dentro de la empresa?

SI_____ NO_____

16. ¿Considera que elaborar un manual de procedimientos aumente su productividad?

SI_____ NO_____

17. ¿Conoce usted el reglamento de higiene y seguridad ocupacional?

SI_____ NO_____

18. ¿Conoce usted las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la microempresa?

SI_____ NO_____

19. ¿Considera importante conocer los elementos antes mencionados?

SI_____ NO_____

20. ¿Cree que la administración de la microempresa La Casa del Café toma en cuenta estos elementos?

SI_____ NO_____

21. ¿Los procesos administrativos de la microempresa La Casa del Café son conocidos por usted?

SI_____ NO_____

22. ¿Es de su conocimiento la manera en que se lleva a cabo la planeación en la microempresa?

SI_____ NO_____

23. ¿Usted sabe de qué manera se hace la organización en la microempresa La Casa del Café?

SI_____ NO_____

24. ¿Conoce usted como se da la integración en la microempresa La Casa del Café?

SI_____ NO_____

25. ¿Es de su conocimiento como se controlan las actividades dentro de la empresa?

SI_____ NO_____

26. ¿Posee usted formación académica?

SI_____ NO_____

27. ¿Para usted es importante la formación académica?

SI_____ NO_____

28. ¿Tiene deseos de seguir formándose académicamente?
SI_____ NO_____

29. ¿Usted está dispuesto a participar en capacitaciones para mejorar su desempeño en la empresa?

SI_____ NO_____

30. ¿Considera usted su trabajo en la microempresa La Casa del Café eficiente?

SI_____ NO_____

31. ¿El trabajo que realiza en la microempresa La Casa del Café lo realiza de forma eficaz?
SI_____ NO_____

32. ¿Cuenta la microempresa La Casa del Café con un programa de motivación e incentivos?
SI_____ NO_____

33. ¿Considera importante tener este tipo de programas en la microempresa La Casa del Café?
SI_____ NO_____

34. ¿Qué áreas considera usted que deberían mejorarse dentro de la empresa para mejorarla?
_____

Fuentes Bibliográficas

Libros

- ✓ B. Franklin Enrique, Organización de Empresa Análisis Diseño y Estructura, 1ª Edición, Año
- ✓ 1998.
- ✓ Duhalt K.M. Los manuales de procedimientos en las oficinas públicas, 2ª Edición, Año 1968.
- ✓ Gómez Cejas Guillermo, Planeación y organización de empresas, 8ª Edición, Año 1997.
- ✓ Hurtado Darío, Principios de administración, Fondo editorial ITM, 1ª Edición, Año 2008.
- ✓ Idalberto Chiavenato Gestión de talento humano, McGraw-Hill, 3ª Edición.
- ✓ Idalberto Chiavenato, Planeación estratégica, fundamento y aplicación (2004), 1ª Edición, editorial Mc Graw Hill.
- ✓ Koontz Harold y Weihrich Heinz, Administración Una Perspectiva Global, 12a. Edición, de McGraw-Hill Interamericana, 2004.
- ✓ Linda Kasuga-Luis Humberto Franco calidad y excelencia, Folleto de planeación estratégica
- ✓ Mintzberg, Henry; Brian Q., James; Voyer, John, El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos. Editorial Prentice Hall. Primera Edición (Edición Breve) México 1997
- ✓ Porter Michael , Estrategias competitivas, Grupo editorial patria, 38ª Edición, Año 2008.
- ✓ Paredes Santos Alfredo, Manual de Planificación Estratégica Seminario Taller sobre Planificación Estratégica. Contraloría General de la República. Proyecto de Reforma a la Administración Financiera. Panamá 1997.
- ✓ Serrano Alexis , Administración I y II 1ª Edición, Año 2004.

Páginas web consultadas.

- ✓ www.abc.com.py/articulos/principiosdelagestionadministrativa.1154671/html
- ✓ www.emprendepyme.net
- ✓ https://binternational.net/elaborar-manual-bienvenida-whitepaper
- ✓ www.enciclopedia.banrepcultural.org.
- ✓ www.espinozaroberto.estrategia marketing.blogpost.com