

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



**“SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA MEJORAR LA ORGANIZACIÓN Y  
FUNCIONAMIENTO DE LA SÚPER TIENDA CABAÑAS, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE  
COJUTEPEQUE, DEPARTAMENTO DE CUSCATLÁN”**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:**

STEPHANIE ELIZABETH ROMERO HERNÁNDEZ

LUIS ENRIQUE RIVERA PINEDA

GILBERTO LEONEL VALLE PORTILLO

**PARA OPTAR AL GRADO DE:**

LICENCIADO/A EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**DOCENTE DIRECTOR:**

LIC. MANUEL DE JESÚS FORNOS

**SEPTIEMBRE DE 2020**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTRO AMÉRICA**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**Rector:** Msc. Roger Armando Arias Alvarado

**Secretaria:** Dra. Ana Leticia Zavaleta De Amaya

**AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**Decano:** Lic. Nixon Rogelio Hernández Vásquez

**Vicedecano:** Lic. Mario Wilfredo Crespín

**Secretario:** Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo

**Tribunal Calificador:** Licda. Marseilles Ruthenia Aquino de Rodríguez

Lic. Mario Ernesto Orellana Martínez

Lic. Manual de Jesús Fornos (Docente Asesor)

**SEPTIEMBRE DE 2020**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTRO AMÉRICA**

## **AGRADECIMIENTOS**

Primero le agradezco a Dios sobre todas las cosas, por brindarme la sabiduría, el entendimiento, la paciencia y la perseverancia para culminar esta etapa de mi vida. A mi madre María de los Ángeles Portillo, por el apoyo económico y emocional que me brindo desde el comienzo de esta etapa, a mi compañera de vida y madre de mis hijos Blanca Stefany Rivera Sarmiento, por el esfuerzo y apoyo de levantarse cada día para poder cumplir esta meta. A mi hijo Alejandro Leonel Valle Rivera y mi hija Valentina Stefany Valle Rivera por el sacrificio del tiempo que no pasaron con migo.

A mis compañeros del trabajo de investigación, porque a pesar de las diferencias que se presentaron logramos culminar esta etapa. A nuestro asesor Lic. Manuel de Jesús Fornos principalmente por su paciencia y tiempo para culminar esta etapa.

***Gilberto Leonel Valle Portillo***

Agradezco a Dios y a mi señor Jesucristo por ser parte de mi vida y estar ahí siempre para mí, gracias a ellos he podido culminar esta etapa de mi vida, le doy gracias a mi novio por siempre estar apoyándome y a mi familia por todo su amor incondicional.

***Stephanie Elizabeth Romero Hernández***

La universidad me dio la bienvenida al mundo como tal, las oportunidades que me ha brindado son incomparables, y antes de todo esto ni pensaba que fuera posible que algún día si quiera me topara con una de ellas.

Agradezco mucho por la ayuda a mis maestros, mis compañeros, y a la universidad en general por todo lo anterior en conjunto con todos los conocimientos que me ha otorgado.

Primeramente agradezco a Dios todo poderoso por este logro y por permitirme llegar a este momento tan importante en mi vida, este triunfo se lo dedico a mis padres que siempre me han brindado su apoyo incondicional y a mi hija que es mi motor y mi motivación para luchar día a día.

***Luis Enrique Rivera Pineda***

# ÍNDICE

RESUMEN .....	i
INTRODUCCIÓN .....	iii
Capítulo I: Aspectos generales de Súper tienda Cabañas y marco teórico de referencia sobre Sistemas y la Gestión Administrativa .....	1
A. Generalidades de Súper Tienda Cabañas .....	1
1. Antecedentes de los supermercados .....	1
2. Los supermercados en El Salvador .....	4
3. Súper Tienda Cabañas .....	5
B. Marco teórico sobre los sistemas de gestión administrativa .....	7
1. Antecedentes de los sistemas de gestión administrativa .....	7
2. Generalidades de los sistemas de gestión administrativa .....	8
a. Sistema .....	8
1. Características .....	9
2. Tipos .....	9
b. Gestión Administrativa .....	9
1. Planeación .....	13
a. Planes Estratégicos .....	17
2. Organización .....	21
a. Políticas de la empresa .....	22
b. Organigrama .....	24
c. Los manuales administrativos .....	26
1) Manual de organización .....	27
2) Manual de procedimientos .....	28
3) Manual de puestos .....	30
4) Manual de políticas .....	31
d. Proceso de integración del personal a la organización .....	32
1) Antecedentes del reclutamiento, selección e inducción .....	32
2) Reclutamiento .....	33
3) Selección .....	36
4) Inducción .....	38

3.	Dirección.....	39
a)	Liderazgo .....	41
b)	Comunicación.....	44
4.	Control.....	49
a.	Diagrama de Gantt .....	52
C.	Marco legal.....	56
CAPITULO II: Diagnóstico de la situación actual sobre la Gestión Administrativa de Súper Tienda Cabañas, Departamento de Cuscatlán .....		
		59
A.	Metodología de la investigación para conocer la Gestión Administrativa de Súper Tienda Cabañas, Departamento de Cuscatlán.....	59
1.	Objetivos .....	59
2.	Metodología de la investigación .....	59
a.	Métodos de investigación .....	60
1)	Análisis.....	60
2)	Síntesis.....	60
b.	Tipo de investigación.....	60
c.	Diseño de la investigación.....	61
d.	Técnicas e instrumentos de recolección de la investigación .....	61
1)	Técnicas.....	61
a)	Entrevista.....	61
b)	Encuesta .....	62
c)	Observación.....	62
2)	Instrumentos .....	62
a)	Guía de Entrevista .....	62
b)	Cuestionario .....	63
c)	Lista De Cotejo.....	63
e.	Fuentes de información .....	63
1)	Primarias.....	63
2)	Secundarias .....	64
f.	Ámbito de la investigación .....	64
g.	Unidades de análisis.....	64
h.	Determinación del universo y muestra .....	65

1) Universo .....	65
2) Muestra .....	65
B. Descripción de la Situación Actual de la Gestión Administrativa que se realiza en Súper Tienda Cabañas .....	66
1. Análisis FODA de Súper Tienda Cabañas .....	66
2. Análisis general de la información de las personas encuestadas .....	69
3. Planeación .....	70
4. Organización.....	71
5. Dirección.....	72
6. Control.....	73
C. Conclusiones.....	74
D. Recomendaciones .....	75
CAPITULO III Propuesta del Sistema de Gestión Administrativa para Súper Tienda Cabañas.....	76
A. Diseño del Sistema de Gestión Administrativa para mejorar la Organización y Funcionamiento de Súper Tienda Cabañas.....	76
1. Objetivos .....	76
a. General .....	76
b. Específicos .....	76
B. Gestión administrativa .....	78
1. Planeación .....	78
b. Misión.....	78
c. Visión.....	78
d. Objetivos .....	78
e. Los valores.....	79
2. Organización.....	80
a. Políticas .....	80
b. Organigrama Propuesto para Súper Tienda Cabaña.....	84
c. Manuales administrativos .....	86
1. Manual de organización .....	86
2. Manual descripción de puestos .....	96
3. Manual de procedimientos .....	120
4. Manual de reclutamiento, selección e inducción .....	133

d.	Integración del personal.....	139
1.	Reclutamiento .....	139
2.	Selección.....	144
3.	Inducción .....	148
3.	Dirección.....	149
a.	Liderazgo .....	149
b.	Comunicación.....	152
4.	Control.....	154
a.	Diagrama de Gantt .....	154
5.	Implementación del sistema de gestión .....	154
a.	Importancia .....	155
b.	Objetivos .....	155
1.	General .....	155
2.	Específicos .....	155
c.	Fase de Implementación del Sistema de Gestión Administrativo .....	155
d.	Programa de capacitación.....	158
e.	Presupuesto consolidado .....	163
	Cronograma.....	163
f.	Beneficios del Sistema de Gestión Administrativa.....	165
	Bibliografía .....	166
	Anexos.....	169

## ÍNDICE DE FIGURAS

**Figura N° 1:** Organigrama Actual de Súper Tienda Cabañas

**Figura N° 2:** Tipos de políticas

**Figura N° 3:** Clasificación de los organigramas

**Figura N° 4:** Proceso de comunicación

## ÍNDICE DE TABLAS

**Tabla N°1:** Clasificación de los supermercados

**Tabla N°2:** Cronología de los supermercados en el salvador

**Tabla N°3:** Análisis FODA de Súper Tienda Cabañas

**Tabla N°4;** Análisis de auditoria externa

**Tabla N°5:** Descripción del procedimiento de reclutamiento de personal de súper tienda cabañas

**Tabla N°6:** Descripción del procedimiento de selección de personal de súper tienda cabañas

**Tabla N°7:** Descripción del procedimiento de inducción del personal en Súper Tienda Cabañas

**Tabla N°8:** Estructura de las capacitaciones necesarias para el desarrollo de la gestión administrativa

**Tabla N°9:** Presupuesto de gastos de capacitación

**Tabla N°10:** Cronograma de actividades del programa de capacitación

**Tabla N°11:** Consolidado de egresos

**Tabla N°12:** Cronograma para implementación del sistema de gestión administrativa para el mejoramiento de la organización y funcionamiento

## **ANEXOS**

**Anexo 2.1:** Entrevista dirigida al propietario de Súper Tienda Cabañas

**Anexo 2.2:** Encuesta dirigida a los empleados de Súper Tienda Cabañas.

**Anexo 2.3:** Lista de cotejo

**Anexo 2.4:** Formato de encuesta

**Anexo 3.1:** Requisición de empleados

**Anexo 3.2:** Publicación de vacantes internas

**Anexo 3.3:** Formulario de postulación de vacantes internas

**Anexo 3.4:** Formulario solicitud de empleo

**Anexo 3.5:** Formulario guía de entrevista de profundidad para Súper Tienda Cabañas

**Anexo 3.6:** Formulario de verificación de referencias personales

**Anexo 3.7:** Proceso de integración del personal a súper tienda cabañas

## RESUMEN

Los supermercados actualmente en El Salvador ya no se dedican exclusivamente a la venta de productos de la canasta básica familiar, han logrado diversificar sus líneas de productos y servicios, estos se deben al proceso de globalización que el país y todo el mundo está afrontando.

Súper Tienda Cabañas fue creada a finales de la década de los 90's en un puesto de mercado ubicado en el municipio de Cojutepeque, después de 5 años de haber empezado; decidieron comenzar una nueva etapa comprando una casa ubicada en la 4ta Calle Oriente N°12, en el Barrio San Juan, en el Municipio de Cojutepeque, donde se trasladan.

La organización la comenzaron tres hermanos, en la medida que el negocio crecía fueron contratando personal, aunque al principio contrataban a familiares, en la actualidad Súper Tienda Cabañas cuenta con un total de 45 empleados, conformado por familiares y personas ajenas.

La presente investigación se ha realizado con la finalidad de conocer la situación actual de Súper Tienda Cabañas respecto a su organización y funcionamiento a fin de tener los elementos necesarios que permitan hacer una propuesta de un Sistema de Gestión Administrativa, que le permita tener un mayor crecimiento a nivel organizacional.

Los sistemas de gestión administrativa se refieren a las formas, estrategias y mecanismos diseñados con el fin de hacer cumplir los objetivos y metas de una empresa.

Para la realización de la investigación, se utilizó el método científico, este permitió obtener mejor panorama en la recolección y tratamiento de la información, además con la obtención de los resultados. En la recolección de información se utilizó; entrevista, encuesta y la observación, por lo tanto, los instrumentos de recolección de información que se utilizaron son; guía de entrevista, encuesta y lista de cotejo.

Actualmente Súper Tienda Cabañas, no posee las herramientas administrativas necesarias para su adecuado funcionamiento. Porque no tiene por escrito; misión, visión, objetivos y valores.

Además no cuenta con políticas, un organigrama que muestre claramente los respectivos niveles jerárquicos que existen en la empresa, lo que ocasiona que se genere dualidad de mando, al recibir órdenes de más de un jefe, también carece de manuales administrativos; manual de organización, manual descripción de puestos, manual de procedimientos y el manual de reclutamiento, selección e inducción.

El proceso de integración del personal lo realizan con la hoja de vida que presenta un empleado cuando se presenta un puesto vacante. Este proceso no es el adecuado, ya que se limitan solo a contratar personal por recomendación de un empleado, negándose a contratar personal que tenga más capacidad para el puesto y que esto favorezca a la empresa en su crecimiento.

El propietario está directamente involucrado en la toma de decisiones para las diferentes áreas que la conforman, además los empleados no tienen claro quiénes son sus jefes o líderes, porque únicamente existe un jefe de sala de ventas y una persona encargada de recursos. La comunicación en la empresa es ineficiente y esto puede ser una amenaza para la empresa pues se pone en riesgo la correcta transmisión de información en la delegación de funciones o tareas, y la solución de conflictos.

El control en la empresa, lo realiza cada uno de los responsables de cada área de trabajo, sin embargo, hay personal que no lo cumple y esto puede generar que no cumplan con los tiempos asignados para cada tarea. Entre estos se encuentran; el manejo de productos próximos a caducar en el área de pasillos, el control de las entradas y salidas de productos de la bodega, la prevención de pérdida o robo de mercadería en Súper Tienda Cabañas.

## INTRODUCCIÓN

La administración, es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar, el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos y metas de la organización de manera eficiente y eficaz.

Es por eso que surge la necesidad de crear sistemas de gestión administrativa, porque son primordiales para las empresas; esto sustenta la base de la ejecución y la potenciación de las tareas formando una red funcional sobre la cual se asientan y se relacionan para cumplir objetivos empresariales. Debido a lo anterior se presenta de manera estructurada y formal la creación de un sistema de gestión administrativa que contribuirá a mejorar la organización y funcionamiento de la Súper Tienda Cabañas; dado que actualmente no cuentan con ninguno.

**El capítulo I:** En este se presentan tres apartados. El primero presenta las generalidades de Súper Tienda Cabañas que incluye; los antecedentes de los supermercado a nivel mundial, en El Salvador y de super tienda cabañas.

El segundo presenta el marco teórico sobre los sistemas de gestión administrativa que a su vez se divide en; antecedentes de los sistemas de gestión administrativa y las generalidades de los sistemas de gestión administrativa que comprende; una sección para los Sistemas, donde se encuentra la definición, características y tipos de sistemas; y la sección de la Gestión Administrativa que está conformada por cuatro etapas que son; planeación, administración, dirección y control, en cada una de ellas encontraremos definiciones, importancia, objetivos y principios.

El último apartado contiene el Marco Legal que está conformado por: la Constitución de la República de El Salvador, Código de Comercio, Código De Trabajo, Código de Salud, Ley de Protección al Consumidor, Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios, y la Ley de Impuesto sobre la Renta.

**El capítulo II:** Consiste en el Diagnóstico sobre la Organización y Funcionamiento de Súper Tienda Cabañas, a fin de conocer aspectos que permitan identificar como se realiza la Gestión Administrativo; Planeación, Organización, Dirección y Control.

En el desarrollo del diagnóstico, se obtiene la metodología utilizada que permitió el análisis de la situación actual de los aspectos afines a la Gestión Administrativa. Además, se define el tipo de información recopilada y las técnicas utilizadas para realizar la recolección de datos. Asimismo, se presentan las conclusiones y recomendaciones realizadas partir de la recolección de datos.

**El capítulo III:** Este contiene la propuesta del Sistema de Gestión Administrativa, elaborado con el fin de mejorar la organización y funcionamiento de Súper Tienda Cabañas.

Se han diseñado herramientas de planificación; misión, visión, objetivos y valores, de organización; políticas, organigrama, manuales administrativos (manual de organización, manual de puestos, manual de procedimientos y el manual de políticas de reclutamiento, selección e inducción), además el proceso de integración del personal, de dirección: liderazgo y comunicación, y de control: diagrama de Gantt, con el objetivo que contribuyan a mejorar la eficiencia y eficacia en el desarrollo de las actividades administrativas de la empresa.

## Capítulo I: Aspectos generales de Súper tienda Cabañas y marco teórico de referencia sobre Sistemas y la Gestión Administrativa

### A. Generalidades de Súper Tienda Cabañas

#### 1. Antecedentes de los supermercados

Un supermercado<sup>1</sup> es un establecimiento comercial en cual se realiza la venta al por menor de alimentos, ropa, artículos de higiene, limpieza, perecederos, etc. en un sistema de autoservicio.

Antes de los supermercados la venta al por menor era realizada por un comerciante, cuyos clientes esperaban frente a un mostrador. Los primeros supermercados se crearon en Estados Unidos de América. En 1915 Vincent Astor creó en Nueva York un mini centro comercial, dependiente de economías de escala, al aire libre vendía carne, fruta, diversos productos y flores, el cual cerraría dos años después<sup>2</sup>. En 1916, Clarence Sanders abrió Piggly Wiggly, patentando su idea el 21 de octubre del mismo año bajo la cláusula “el cliente debe así examinar todos los productos del comercio antes de salir, evitando a éste una gran parte de los gastos incidentales que se requieren para operarlo”. Funcionando actualmente con más de 600 tiendas en el Sur de Estados Unidos<sup>3</sup>.

Fue hasta 1930 que los supermercados alcanzaron popularidad y la característica de un negocio. En el auge de los supermercados se tuvieron diferentes etapas, como la depresión de los años 1930, donde los consumidores debían ser más cuidadosos en sus compras, esto permitió que los intermediarios compraran mercancía a bajo precio a los fabricantes, y operaran en locales simples a bajo

---

<sup>1</sup> La expresión “Super” proviene de los Estudios de Hollywood, en los años 20 dicha expresión denotaba en sus películas grandeza y superioridad; haciéndose parte de la jerga popular; de ahí deriva la palabra “Supermercado”.

<sup>2</sup> Mercado Astor (2019). [En línea]. Recuperado en [https://es.qwertyu.wiki/wiki/Astor\\_Market](https://es.qwertyu.wiki/wiki/Astor_Market). Consultado el 29/09/2019

<sup>3</sup> ¿Cuál es el origen de los Supermercados? (2019). [En línea]. Recuperado en <https://blogs.20minutos.es/yaestaellistoquetodolosabe/el-origen-de-los-supermercados/> Consultado el 29/09/2019

precio, ocasionando tener un mínimo margen de utilidad y grandes volúmenes de ventas.

**Tabla N°1**  
**CLASIFICACIÓN DE LOS SUPERMERCADOS**

Tipo	Surtido	Ubicación	Superficie	Área de influencia	Observaciones
Hipermercado	Alimentos, artículos del hogar, ropa, calzado y perecederos	Periferia Ciudad	Pequeños entre 2.500 y 5.999 m <sup>2</sup> . Grandes más de 6000 m <sup>2</sup>	40.000 habitantes influencia entre 10 min y 30 min	Muchos servicios prestados
Supermercado	Alimentos, medicinas, perfumes, menaje y papelería	Centro Ciudad	Pequeños 400 y 1000 m <sup>2</sup> , Grandes de 1001 a 2.399 m <sup>2</sup>	Población entre 5000 y 1000 habitantes	Ofrece servicios, pero menos que los hipermercados
Superservicio	Predominio de alimentos y medicinas	Centro de la ciudad	Entre 120 y 399 m <sup>2</sup>	Población entre 3 mil y 5 mil habitantes sobre 500 m <sup>2</sup> alrededor	Proximidad y en ocasiones entrega a domicilio
Autoservicio	Alimentos	Urbana	Entre 40 y 119 m <sup>2</sup>	Población entre 1 y 3 mil habitantes, influencia entre 300 y 500 m <sup>2</sup> alrededor	Proximidad y trato personal
Tienda de conveniencia	Gama de productos variada (alimentos, papelería, regalos etc.)	Urbana con densidad de población céntricas	Menos de 500 m <sup>2</sup>	Mínimo de 10.000 habitantes.	Proximidad se caracteriza por su amplio horario (mínimo 18 horas)
Economatos	Alimentos, Medicinas y productos de consumo ocasional	Generalmente ligada a las instalaciones de la empresas que los tutela		Sigue a otros criterios limitada a usuarios potenciales	Servicios mínimos
Comercio especializado	productos de consumo ocasional (equipo del hogar)	En la ciudad, en el centro y en el barrio		Depende del grado de integración espacial con otros establecimientos	Tarjeta de crédito, asesoramiento. Concentración comercial

Gran superficie especializada o category killer	Equipamiento personal, mueble, decoración, electrodomésticos, jardinería, accesorios para automóvil, deporte, ocio y cultura	Unidas a centros comerciales, en la periferia de ciudades, y de las de ocio cultura	A partir de 2.500 m <sup>2</sup>	Mínimo de 100.000 habitantes.	Gran variedad de servicios
Gran almacén	Vestido, equipamiento del hogar, artículos y servicios diversos	Centro de Ciudad. Sirven de locomotoras a los centros comerciales	A partir de 2.500 m <sup>2</sup>	Variable en función del tamaño	Gran variedad de servicios
Centros comerciales	Gama amplia y variedad de productos	En las calles principales de las ciudades. En las proximidades a grandes ciudades	De 10.000 a 20.000 m <sup>2</sup>	Varía desde la gran ciudad y alrededores. Hasta una provincia e incluso región	Gran variedad de servicios
Almacén popular	Alimentación básica, aseo personal, vestido y hogar	Centro Ciudad	Inferior 2.500 m <sup>2</sup>	Variable	Servicios limitados

Fuente: Escrivá Monzó, Joan y Clar Bononad, Federico. Marketing en el punto de venta. McGraw-Hill, 2005.

Existen tres canales de distribución:

1. El **canal tradicional** corresponde a pequeños establecimientos llamados tiendas, donde el cliente es atendido por una persona, quien recoge y entrega los productos que el cliente desea comprar.
2. El **canal de autoservicios** está conformado por los supermercados, clubes de membresías, tienda de conveniencia y despensas familiares, aquí el cliente escoge los productos que desea y los lleva a una caja registradora.
3. Ambos canales antes mencionados se complementan por el **canal de farmacia**.

## 2. Los supermercados en El Salvador

En El Salvador se puede definir el concepto de supermercado como el comercio de autoservicio que posee más de una caja registradora para realizar el pago, donde los clientes tienen la libertad de escoger los productos de conveniencia y luego dirigirse al punto de pago.

Los supermercados poseen una variedad alrededor de 30,000 productos en las áreas de alimentación, limpieza, artículos para el hogar y perecederos.

**Tabla N°2**

### **CRONOLOGÍA DE LOS SUPERMERCADOS EN EL SALVADOR**

<b>Año</b>	<b>Eventos</b>
1930	Comienzan las abarroterías que funcionaron por años y con características a los de un supermercado.
1948	La señora Connie de Orellana y su padre fundan carnicería “La Guirola”, donde se vendían embutidos, carnes y cierta variedad de abarroses
1950	La señora Connie de Orellana hace una asociación con unos españoles para fundar “Carnicería La América”
1951	El Sr. Daniel Calleja crea el primer supermercado que tenía como nombre Sumesa, era el primero en vender frutas y otros alimentos perecederos
1956	La Sra. Connie de Orellana y su padre crean el supermercado Bengoa, que estaba ubicado sobre la 25 avenida norte, contiguo al portón del colegio Externado San José
1957	Don Francisco Calleja crea el primer supermercado de la cadena Súper Selectos, que se ubicó en la 25 avenida norte. El supermercado Bengoa pasa a denominarse Supermercado América, ubicado siempre contiguo al Externado San José.
1960	El Sr. Francisco Calleja, hijo del Sr. Daniel Calleja, fusiona Súper Selectos y el supermercado Sumesa
1962	El Sr. Sergio Torres y la Sra. Irma de Torres crean la tienda de mayoreo llamada Nueva Tapachulteca, ubicada a un costado de la Administración Nacional de Telecomunicaciones (ANTEL).
1967	Los supermercados seguían prosperando en volumen de inversión y ventas. La característica principal del supermercado es ser una unidad detallista de gran tamaño.
1969	El Sr. José Abraham Saca junto con el Sr Oscar Saca y la Sra. Yolanda de Saca crean el supermercado Europa.

1970	Las familias Baldocchi, Hill, Dueñas y Keilhauer crean el supermercado llamado Todos, el 50% de su capital era norteamericano y el 50% le pertenecía a las familias antes mencionada, era considerado como un establecimiento de lujo y que obtenía un margen de utilidad alto.
1974	Para este año la tienda de mayoreo Nueva Tapachulteca se convierte en un supermercado.
1978	El Sr. Francisco Calleja compra la cadena de supermercados llamada Todos.
1981	El Sr. Juan Doménech junto con el Sr. Miguel Pascual y la Sra. María Pascual crean el supermercado llamado Despensa de Don Juan, ubicada en el centro de la capital.
1988	Los señores Carlos, Guillermo y Gerardo Saca crean la cadena de supermercados llamada El Sol, su primera tienda estaba ubicada en el centro de la capital en un pequeño local, donde fue la primera cadena en tener horario de cierre hasta las 10:00 pm
1996	El señor Santos Guillen crea el supermercado llamado Súper Tienda Cabañas, el cual está ubicado en el Municipio de Cojutepeque.
1998	El señor Francisco Calleja compra la cadena de supermercados llamada El Sol. Este mismo año la firma llamada La fragua S.A de C.V crea su primera Despensa Familiar, ubicada en el Municipio de Mejicanos.
1999	La firma La fraguada S.A de C.V crea una nueva sala de ventas en el Municipio de Soyapango llamada Hiper Paiz.
2003	La firma La fragua S.A de C.V compra 31 Despensas de Don Juan. Este mismo año la Señora María de Rogel crea el supermercado llamado Super Tienda Alameda, ubicado en el Municipio de Cojutepeque.
2005	La cadena de supermercados llamada Walmart compra Hiper Paiz. Posteriormente la despensa de Don Juan y Despensa Familia.
2011	La cadena de supermercados Walmart crean la Maxi Despensa con la apertura de una sucursal en San Marcos.
2019	Walmart de México y Centroamérica alcanza en el país 100 tiendas con su nueva Maxi Despensa Campos Verdes, en Colón.

Fuente: Redacción del Equipo de trabajo.

### 3. Súper Tienda Cabañas

Los supermercados actualmente en El Salvador ya no se dedican exclusivamente a la venta de productos de la canasta básica familiar, han logrado diversificar sus líneas de productos y servicios, estos se deben al proceso de globalización que el país y todo el mundo está afrontando. Algunos supermercados en la actualidad cuentan con sistemas modernos que les permite agilizar el proceso de compra, administración y venta; por ejemplo, con scanner laser que sirve para leer códigos de barra.

Súper Tienda Cabañas fue constituida a finales de la década de los 90's en un puesto de mercado ubicado en el municipio de Cojutepeque, donde tres hermanos deciden unir su capital para iniciar con el negocio, que era de comercializar productos básicos para la familia, después de 5 años de haber empezado; decidieron comenzar una nueva etapa comprando una casa ubicada en la 4ta Calle Oriente N°12, en el Barrio San Juan, en el Municipio de Cojutepeque, donde se trasladan.

Cuando el negocio se encontraba ubicado en la dirección antes mencionada, comenzaron siempre ofreciendo productos básicos a los clientes, los cuales solicitaron más variedad de productos, ante esa situación decidieron ampliar la casa, construyendo más infraestructura que les permitiera almacenar más productos y donde la gente escogía los productos que deseaba llevar en canastas, en ese momento solo se contaba con una caja registradora y una persona encargada de manejarla, además se contaba con una persona encargada de verificar que los productos estuvieran en su lugar.

La organización la comenzaron tres hermanos, en la medida que el negocio crecía fueron contratando personal, aunque al principio contrataban a familiares, en la actualidad Súper Tienda Cabañas cuenta con un total de 45 empleados, conformado por familiares y personas ajenas.

Actualmente posee una diversidad de productos, donde los proveedores llegan a Súper Tienda Cabañas a ofrecerlos, cuentan con un total de 5 cajas registradoras, también poseen personal rutero que se encarga de llevar los productos a las tiendas minoristas, a quienes se les paga comisión por ventas, bonos por desempeño y otros beneficios.

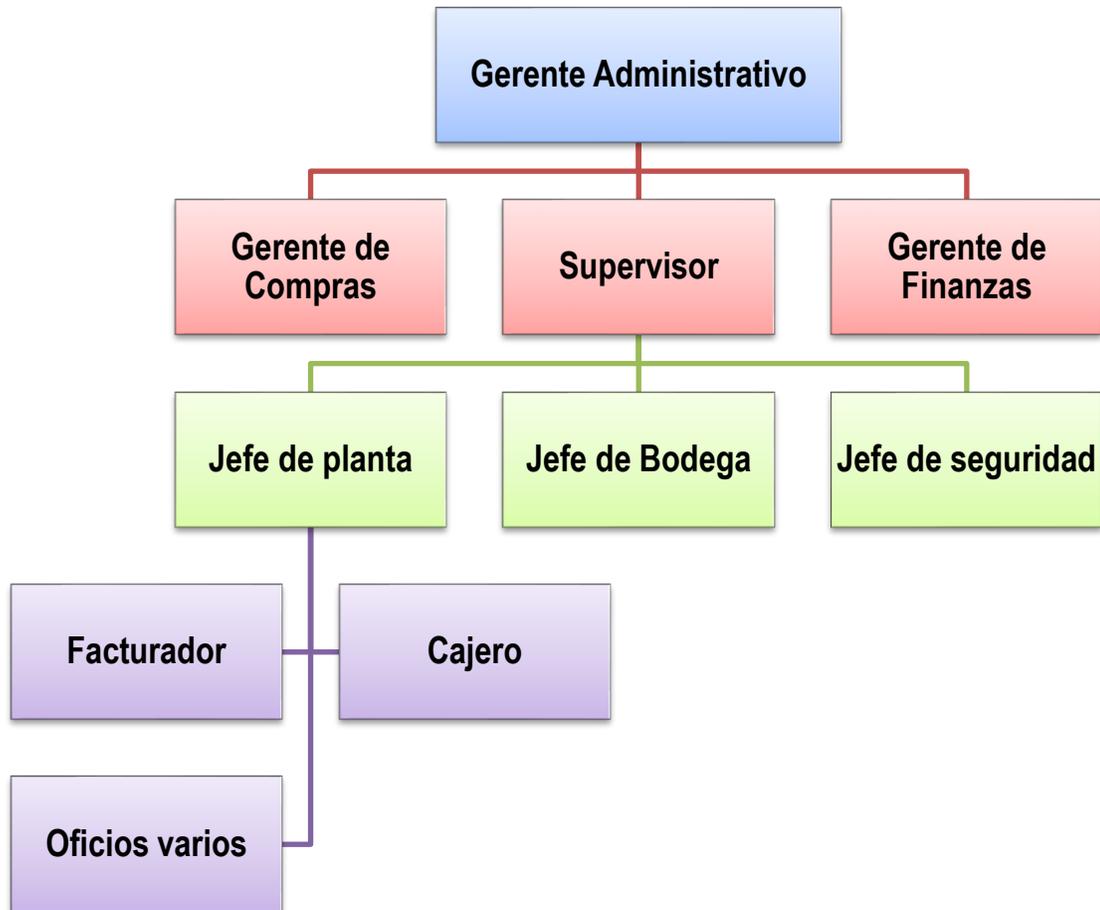
Súper Tienda Cabañas no posee más sucursales en el Municipio de Cojutepeque, ni fuera del mismo, tampoco desean expandirse en la actualidad.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Elaborado por el equipo de trabajo

Figura N° 1

## Organigrama Actual de Súper Tienda Cabañas



Fuente: Elaborado por el Equipo de trabajo

## B. Marco teórico sobre los sistemas de gestión administrativa

### 1. Antecedentes de los sistemas de gestión administrativa

“En toda su larga historia y hasta inicios del siglo XX, la administración se desarrolló con una lentitud impresionante. Sólo a partir de este siglo atravesó etapas de desarrollo de notable fuerza e innovación. En la actualidad, la sociedad de la mayor parte de los países desarrollados es tipo pluralista de organizaciones, donde la mayoría de las obligaciones sociales (como la producción, la prestación de un

servicio especializado de educación o de atención hospitalaria, la garantía de la defensa nacional o de la preservación del medio ambiente) es confiada a organizaciones (como industrias, universidades y escuelas, hospitales, ejército, organizaciones de servicios públicos), que son administradas por grupos directivos propios para poder ser eficaces.

A diferencia de lo anterior, a finales del siglo pasado la sociedad funcionaba de manera completamente diferente. Hace 80 años las organizaciones eran pocas y pequeñas: predominaban los pequeños talleres, los artesanos independientes, las pequeñas escuelas, los profesionales independientes (médicos y abogados, que trabajaban por cuenta propia), el labrador, el almacenista de la esquina, etc.

A pesar de que en la historia de la humanidad siempre existió el trabajo, la historia de las organizaciones y de su administración es un capítulo que comenzó en época reciente”.<sup>5</sup>

## **2. Generalidades de los sistemas de gestión administrativa**

### **a. Sistema**

Se puede definir un sistema como “un conjunto de elementos relacionados dinámicamente que desarrollan una actividad para lograr determinado objetivo.”<sup>6</sup>

“Un sistema (del latín *systema*, y este del griego σύστημα *sýstēma* 'reunión, conjunto, agregado') es "un objeto complejo cuyas partes o componentes se relacionan con al menos alguno de los demás componentes"; puede ser material o conceptual. Todos los sistemas tienen composición, estructura y entorno, pero solo los sistemas materiales tienen mecanismos (o procesos), y solo algunos sistemas materiales tienen figura (forma).

---

<sup>5</sup> Zamanda. Historia De La Gestión Administrativa. [En línea]. Recuperado en: <<https://sites.google.com/site/gestionzamanda/historia-de-la-gestion-administrativa> > Consultado el: 22 de marzo de 2019

<sup>6</sup> Chiavenato, Idalberto. 2011. Administración de Recursos Humanos. “El capital Humano en las Organizaciones”. Mexico. McGraw-Hill. Novena Edición. Pág. 6

**Sistema:** Es el un conjunto de elemento o partes en los cuales se van interrelacionando entre sí mediante actividades que conforman procesos y de estos conllevan a generar un resultado esperado con lo cual se espera cumplir un objetivo o meta.

### 1. Características

- ✓ Conseguir fines y objetivos perseguidos
- ✓ Adaptarse al medio y situaciones
- ✓ Conservar equilibrio interno
- ✓ Mantener su cohesión interna

### 2. Tipos

- ✓ **Operacionales:** Captan, procesan y reportan información de carácter repetitivo con pasos lógicos y periódicos.
- ✓ **Directivos:** La información no sigue un procedimiento establecido de procesamiento o selección.
- ✓ **De control:** Mecanismos utilizados para que un sistema funcione de acuerdo con los objetivos deseados.
- ✓ **Informativos:** Manejan datos y elaboran reportes que permiten tomar una decisión, de acuerdo a los objetivos establecidos”.<sup>7</sup>

## b. Gestión Administrativa

### Gestión

Es la asignación de responsabilidades, recursos, herramientas y actividades a realizar a terceras personas, para posterior realizar la debida diligencia con respecto al resultado esperado.

“Es asumir y llevar a cabo las responsabilidades sobre un proceso (es decir, sobre un conjunto de actividades), esto puede ser empresarial o personal, lo que incluye:

---

<sup>7</sup> Wikipedia. 2019. Sistema. [En línea]. Recuperado en: <[https://es.wikipedia.org/wiki/Sistema#cite\\_ref-1](https://es.wikipedia.org/wiki/Sistema#cite_ref-1)>. Consultado el: 12 marzo de 2019

- La preocupación por la disposición de los recursos y estructuras necesarias para que tenga lugar.
- La coordinación de sus actividades (y correspondientes interacciones).y sus semejantes

El término gestión es utilizado para referirse al conjunto de acciones, o diligencias que permiten la realización de cualquier actividad o deseo. Dicho de otra manera, una gestión se refiere a todos aquellos trámites que se realizan con la finalidad de resolver una situación o materializar un proyecto”.<sup>8</sup>

**Gestión:** Se refiere a todos las asignaciones que se dan en las entidades que van desde responsabilidades, recursos, herramientas y actividades a las personas para una mejor coordinación y poder resolver una situación dada.

### **Administración**

Es el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional.

“Es la ciencia mediante la cual se logran los propósitos y objetivos por conducto del esfuerzo humano coordinado. La forma con la cual se lleva a cabo la administración es el proceso administrativo”.<sup>9</sup>

Megginson, Mosley y Pietri Jr. (1988) señalan que administración es “la actividad de trabajar con personas para determinar, interpretar y realizar los objetivos organizacionales ejecutando las funciones de planear, organizar, contratar personal, dirigir y controlar”.<sup>10</sup>

**Administración:** Es el procedimiento de estructurar un conjuntos de recursos (humanos, materiales y financiero), destinado hacia el logro de las metas de la empresa.

---

<sup>8</sup> Fundación Wikimedia, Inc. 2019. Gestión. [En línea]. Recuperado en:

<<https://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n>> Consultado el: 20 de julio 2019.

<sup>9</sup> Madrigal Torres, Berta Ermila. 2009. Habilidades Directivas. Segunda Edición. Mexico. McGraw-Hill. Pág. 23

<sup>10</sup> Madrigal Torres. Óp. cit. Pág. 23

## Gestión administrativa

“Es el conjunto de formas, acciones y mecanismos que permiten utilizar los recursos humanos, materiales y financieros de una empresa, a fin de alcanzar el objetivo propuesto”.<sup>11</sup>

“Es un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una institución; a través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar”.<sup>12</sup>

**Gestión administrativa:** Consiste en utilizar una serie de recursos con los que cuenta la empresa mediante formas acciones y mecanismos hacia el logro de los objetivos y metas.

### Se basa en cuatro principios fundamentales

- “El **orden**, según cada trabajador debe ocupar el puesto para el cual está capacitado. La falta de orden conlleva a un trabajo menos eficiente y al uso incorrecto de los recursos.
- La **disciplina**; dentro de la gestión administrativa la disciplina es un aspecto importante, ya que las normas y reglas deben ser cumplidas y respetadas por todos.
- La **unidad de mando**. El empleado debe saber a quién reporta su trabajo y de quién recibirá órdenes, para evitar mensajes erróneos que perjudiquen la calidad del trabajo.
- Fomentar y valorar la **iniciativa** en el personal es crucial para motivar; esto repercutirá positivamente en el ambiente de trabajo y en el logro de metas”.<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> Teófilo Sy Corvo. Gestión Administrativa: Funciones y Procesos. [En línea]. Recuperado en: <<https://www.lifeder.com/gestion-administrativa/>> Consultado el: 10 abril de 2019.

<sup>12</sup> Xavieruaz. 2019. Gestión Administrativa. [En línea]. Recuperado en: <<https://es.scribd.com/document/319176871/modelos-de-gestion-administrativa>> Consultado el: 17 de julio 2019.

<sup>13</sup> Teófilo Sy Corvo. Óp. cit.

## Importancia

“Los sistemas de gestión administrativa permiten la optimización en la ejecución de los procesos, con el fin de incrementar la cantidad y eficacia en la gestión de los servicios. La incorporación de un modelo de gestión al procedimiento administrativo permite una reducción en el tiempo empleado en los trámites y consultas, así como, una mayor calidad en el servicio prestado, que es recibido por el usuario.

La aplicación de estos nuevos sistemas de gestión a los procesos administrativos permite agilizar la circulación tanto de información como de documentos, obteniéndose una mayor eficacia en el servicio prestado.

## Objetivos

La aplicación de un Sistema de Gestión Administrativa persigue los objetivos siguientes:

- **Optimizar** los procesos de gestión, logrando un trabajo más eficaz y fácil de realizar.
- **Mejorar** los productos o servicios que se ofrecen a los clientes.
- **Establecer** procedimientos de seguimiento y control de los procesos internos y de los productos o servicios, de tal forma que se facilite la toma de decisiones a partir del conocimiento de la situación existente y de su evolución histórica.
- **Incorporar** nuevas tecnologías para mejorar e incrementar la oferta de productos o servicios”.<sup>14</sup>

Toda organización debe definir un sistema de gestión administrativo que se adapte a sus necesidades, ya que este contribuye a que los recursos con los que se cuentan se han utilizados adecuadamente en las diferentes áreas de la empresa, además ayuda a reducir los tiempos de espera en la solución de fallas o problemas,

---

<sup>14</sup> Xavieruaz. 2019. Óp. cit.

porque se cuenta con un proceso definido a seguir, por último ayuda a brindar un servicio de calidad a los clientes, que es parte de la razón de ser del sistema.

## 1. Planeación

“Es el proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzar dichas metas”.<sup>15</sup>

“Es la acción de la elaboración de estrategias que permiten alcanzar una meta ya establecida, para que esto se puede llevar a cabo se requieren varios elementos, primero se debe comprender y analizar una cosa o situación en específica, para luego pasar a la definición de los objetivos que se quieren alcanzar, de cierta forma, el planear un evento define el lugar o momento en donde se encuentra actualmente, plantea a donde se quiere ir e indica paso a paso lo que se debe hacer para llegar hasta allí.

Gracias a la planificación las personas alcanzan los objetivos que se proponen, el tiempo que tome cumplir con dicho objetivo puede variar dependiendo de cada persona, ya que se toman en consideración diferentes elementos, como por ejemplo los recursos con los que un individuo cuenta para realizar lo planeado además de las diversas situaciones que se pueden presentar durante el camino hacia el objetivo”.<sup>16</sup>

**Planeación:** Es el establecimiento de objetivos y estrategias a seguir, y la búsqueda de las acciones a cumplir, para la obtención de los resultados establecidos.

### Importancia

- “Es la base del resto de etapas del proceso administrativo.
- Permite a la organización precisar sus objetivos principales, proporcionando guías claras para la toma de decisiones.
- Se constituye un medio de control.

---

<sup>15</sup> James Stoner, 1996, Administración, Sexta Edición, Prentice Hall, Mexico, Pág. 290.

<sup>16</sup>Venemedia Comunicaciones. 2019. Definición de Planeación. [En línea]. Recuperado en: <<https://conceptodefinicion.de/planeacion/>> Consultado el: 12 marzo de 2019.

- Minimiza los costos, a través de la utilización racional de los recursos.
- Reduce la toma de decisiones basadas en especulaciones o improvisaciones, lo que conlleva a mejores resulta.”<sup>17</sup>

### Los principios

- ✓ **“Flexibilidad**; todo plan debe acoplarse y adaptarse a las nuevas circunstancia.
- ✓ **Equilibrio**; debe existir un balance respecto a las factores de tiempo, esfuerzo, costos y beneficios, al momentos de ejercer la planeación.
- ✓ **Unidad**; debe existir un balance entre los planes de cada área que conforman la organización.
- ✓ **Continuidad**; a la planeación se le debe dar un seguimiento constante, a fin de verificar que los resultados sean según lo previsto.
- ✓ **Precisión**; la información que contienen los planes debe ser lo más específico posible.
- ✓ **Sencillez**; estos deben comprendidos por todos los colaboradores de la organización.
- ✓ **Realidad**; no deben formularse metas inalcanzables.
- ✓ **Comparabilidad**; es la facilidad que los planes debe mostrar, al dar seguimiento a los resultados”.<sup>18</sup>

Para que una planeación se ha efectiva, es decir, se cumpla lo planeado, se debe primero realizar un análisis de la organización, con respecto a las Fortalezas que posee, Oportunidades que puede tener, a las Debilidades no le permiten su funcionamiento y las Amenazas que se le puedan presentar, Análisis FODA

### ANÁLISIS DE AUDITORIA INTERNA

“Es la parte del análisis FODA que depende de la entidad; es decir la determinación de las fortalezas o debilidades; al efectuar este análisis se verifican las capacidades de administración, de competencia, de los recursos humanos, financiera,

---

<sup>17</sup> Alexis Serrano. 2011. Administración I Y II, Segunda Edición, El Salvador, Pág. 91.

<sup>18</sup> Alexis Serrano. Óp. cit. Pág. 91

tecnológicas y los costos de la cadena de valor para establecer las fortalezas y las debilidades de la entidad.

**Capacidad gerencial:** Analizar los puntos de fuertes y débiles de la organización en las siguientes áreas administrativas;

- Planeación
- Estructura organizativa
- Coordinación
- Recursos
- Supervisión

**Capacidad competitiva:** Para poder conocer la capacidad de competencia de la organización debemos considerar los siguientes aspectos:

- Grado de satisfacción del cliente
- Nivel de competitiva
- Naturaleza del servicio
- Nivel de participación en el mercado
- Investigación y desarrollo de nuevos productos o servicios

**Capacidad del personal:** Para poder conocer el potencial que posee el personal de la organización debemos hacernos las siguientes preguntas:

- ¿El personal que se contrata tiene actitudes y apropiadas para el cargo?
- ¿Tiene cada persona dentro de la organización una descripción de su trabajo con una definición clara de su desempeño y responsabilidades?”<sup>19</sup>

**Capacidad financiera:** “Es la capacidad que se tiene para poder llevar a cabo inversiones o pagos en un determinado periodo de tiempo, tanto corto, medio o largo plazo con el fin de lograr los objetivos previamente determinados. Esto determinará el desarrollo y crecimiento, además de asegurar liquidez y margen en las diferentes operaciones, para eso debemos hacernos las siguientes preguntas;

- ¿Cuál es el nivel actual de autofinanciamiento?

---

<sup>19</sup> Fornos, Manuel De Jesús. 2017. Administración financiera 1: Una Introducción. 3 ediciones. El Salvador: Impresora Digital. Pág. 63

- ¿Cuáles son las principales fuentes de financiamiento?
- ¿Qué tan estables son?

**Capacidad tecnológica:** La tecnología con la que se cuenta es la más avanzada, es eficiente el uso de la tecnología en la generación de bienes y servicios.”<sup>20</sup>

## **ANÁLISIS DE AUDITORIA EXTERNA**

“Al efectuar este análisis se verifican los ambientes económico, político legal, socio cultural, medio ambiental y tecnológico; además de las 5 fuerzas, mapa de grupo estratégicos y las fuerzas de cambio en la industria para establecer las oportunidades y amenazas de la entidad. Los elementos que fundamentalmente se analizan son:

### **Macro ambiente**

- Economía
- Política
- Leyes
- Socio cultura
- Tecnología
- Ecología

### **Ambiente competitivo**

- Clientes
- Proveedores
- Competencia
- Barreras de entrada”<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> Kutxabank. 2018. Capacidad financiera. [En línea]. Bilbao, España. Recuperado en: <<https://clientes.kutxabank.es/es/prestamos/guia-coche/glosario/capacidad-financiera.html>> Consultado el: 16/06/19.

<sup>21</sup> Fornos, Manuel De Jesús. Óp. cit. Pág. 64

### a. Planes Estratégicos

**Plan:** “Es una intención o un proyecto. Se trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla y encauzarla.”<sup>22</sup>

#### Planes estratégicos

“Una visión general de alto nivel del negocio completo, su visión, objetivos y valores, son la base fundamental de la organización y dictará las decisiones a largo plazo. El alcance del plan puede ser de dos, tres, cinco o incluso diez años.

Los gestores de cada nivel se basarán en el plan estratégico para guiar sus decisiones. También influirá la cultura dentro de la organización y cómo interactuar con los clientes y con los medios de comunicación. Por lo tanto, el plan estratégico debe mirar hacia adelante, ser robusto pero flexible, y estar enfocado a acomodar el crecimiento futuro.

**Plan: Consiste en establecer el proceso que se llevara a cabo ante una situación que se presente.**

#### Características de los planes estratégicos

- ✓ Son para toda la empresa.
- ✓ Son la base de los demás planes (tácticos y operativos).
- ✓ Consisten en regir la obtención y disposición de los medios necesarios para alcanzar los objetivos generales de la organización.
- ✓ Son a largo plazo”.<sup>23</sup>

**Los componentes claves de un plan estratégico son:**

#### Misión y visión

---

<sup>22</sup> Julián Pérez Porto y María Merino. 2009. Definicion.com. Recuperado en: < <https://definicion.de/plan/>>. Consultado el: 28 de julio de 2019.

<sup>23</sup> Kasia Mikoluk. 2013. La Planificación en la Gestión: Planes Estratégicos, Tácticos y Operativos. [En línea]. Recuperado en: < <https://blog.udemy.com/la-planificacion-en-la-gestion-plan-estrategicos-tacticos-y-operativos/> > Consultado el: 12 de marzo de 2019

## **Misión**

“Define principalmente cual es nuestra labor o actividad en el mercado, además se puede completar haciendo referencia al público hacia el que va dirigido y con la singularidad, particularidad o factor diferencial, mediante la cual desarrolla su labor o actividad”.<sup>24</sup>

**Misión:** Se refiere cual es la razón de ser de la empresa y como esta se va dirigiendo.

## **Visión**

“Define las metas que pretendemos conseguir en el futuro. Estas metas tienen que ser realistas y alcanzables, puesto que la propuesta de visión tiene un carácter inspirador y motivador”.<sup>25</sup>

**Visión:** Se refiere a la capacidad que tiene la empresa de establecer metas que sean realistas y alcanzables hacia el futuro.

## **Objetivos de la empresa**

“Los objetivos de una empresa son resultados, situaciones o estados que una empresa pretende alcanzar o a los que pretende llegar, en un periodo de tiempo y a través del uso de los recursos con los que dispone o planea disponer.

Establecer objetivos es esencial para el éxito de una empresa pues éstos establecen un curso a seguir y sirven como fuente de motivación para los miembros de la misma.

### **Objetivos generales**

También conocidos como objetivos genéricos, son objetivos basados en expresiones generales o genéricas.

### **Objetivos específicos**

---

<sup>24</sup> Alexis Serrano. 2011. Administración I Y II. Segunda Edición. El Salvador. Talleres Gráficos UCA. Pág. 97.

<sup>25</sup> Alexis Serrano. Óp. Cit. Pág. 100

Son objetivos concretos expresados en términos de cantidad y tiempo. Los objetivos específicos son necesarios para alcanzar los objetivos generales”.<sup>26</sup>

**Objetivos:** Consiste en resultados con los que cuenta la empresa y como esta los tiene que alcanzar mediante la asignación de recursos y tiempo.

### Los valores

“Son principios éticos sobre los que se asienta la cultura de nuestra empresa, y nos permiten crear nuestras pautas de comportamiento”.<sup>27</sup>

“Estos valores empresariales **influyen en el público objetivo**. Si los clientes actuales y potenciales asumen como inherentes a la empresa los valores que pretendemos, esto repercutirá finalmente en los beneficios que obtengamos.

**Valores:** son principios éticos con los que cuenta una entidad y en donde se asienta las diferentes pautas de comportamiento que se debe de tener por parte de los empleados.

Pero no solo es importante tener en cuenta a los **clientes**. Los miembros del equipo interno deben también conocer y asumir los **valores de la empresa** para poder interiorizarlos y transmitírselos a los clientes.

A continuación se enlistan y explican 12 valores de empresas que son destacables para influir tanto en el público objetivo como en el equipo interno:

- **Transparencia.** En un entorno social donde cada vez es menos frecuente, dentro de nuestros valores empresariales podemos integrar la transparencia hacia nuestro equipo y hacia nuestros clientes.
- **Puntualidad.** El tiempo es dinero, y la gente cada vez valora más el suyo.

---

<sup>26</sup> Arturo. 2014. Los Objetivos De Una Empresa. [En línea]. Recuperado en: <<https://www.crecenegocios.com/los-objetivos-de-una-empresa/>> Consultado el: 15 marzo de 2019.

<sup>27</sup> Espinoza, Roberto. 2012. Cómo Definir Misión, Visión Y Valores, En La Empresa. [En línea]. España. Recuperado en: <<https://robertoespinoza.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa/>> Consultado el: 15 de abril de 2019

- **Diferencia.** Consiste en conocer que se aporta al mercado y que no aporta nuestra competencia. La respuesta a esta pregunta será clave para que los clientes potenciales quieran comprarnos y para que haya personas con talento dispuestas a trabajar con nosotros.
- **Excelencia.** La calidad llevada al máximo, eso es la excelencia. Si nos exigimos lo mejor, podremos dar lo mejor.
- **Libertad.** Sobre todo hacia nuestro equipo. Las personas creativas son cada vez más valiosas para una empresa, pero exigen libertad de pensamiento y de creación de ideas.
- **Escucha.** La escucha es un valor empresarial que implica libertad de expresión
- **“Responsabilidad.** Tanto en la vertiente social como en la ecológica, si demostramos ser responsables con la sociedad y el medio ambiente, haremos ver que no nos interesan únicamente los beneficios económicos.
- **Emocionalidad.** Las personas son diferentes de las máquinas en varios aspectos, y uno de los más importantes son sus emociones
- **Pasión.** Este valor está directamente ligado al anterior, pero implica una mayor fuerza. Cuando alguien se muestra apasionado con su trabajo y con lo que hace, contagia esa pasión y esa energía a los demás.”
- **Resolución.** Es la capacidad para resolver problemas. ¿Cuándo consideras que una persona es resolutiva acudirás a ella para resolver un problema?
- **Claridad.** A la hora de transmitir una idea, a la hora de cerrar un acuerdo, a la hora de explicar una serie de ventajas... Es vital ser claro, ya que a nadie le gusta no entender algo y tener la sensación de que quedan puntos sin tratar y sin aclarar.
- **Lealtad.** Si nos mostramos leales y fieles con nuestro equipo y nuestros clientes, ellos nos devolverán esa fidelidad.

No sirve de nada aplicar estos valores de empresa en una única **entrevista** o con un único **cliente**. Si quieres integrarlos en tu cultura empresarial, deben permanecer

en ella, por lo que es imprescindible que estés de acuerdo con aquellos que elijas”.

28

## 2. Organización

Es el acto de coordinar, disponer y ordenar los recursos disponibles (humanos, financieros, físicos y otros) y las actividades necesarias, de tal manera, que se logren los fines propuestos

“Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social, con el fin de lograr la máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos señalados en la planeación”.<sup>29</sup>

**Organización:** Es el proceso mediante el cual la empresa dispone de recursos y de actividades de las cuales se deben de coordinar de tal manera se logren lo fines propuestos.

### El proceso de organizar conlleva los siguientes pasos:

- “Definir objetivos de la empresa.
- Formular políticas.
- Identificar actividades necesarias para lograr los objetivos.
- Agrupar las actividades de acuerdo a los recursos disponibles.
- Otorgar autoridad necesaria a cada jefe.
- Vincular los grupos de trabajo vertical y horizontalmente en organigrama y manuales”.<sup>30</sup>

---

<sup>28</sup> Equipo & Personas. 2018. 12 Valores De Empresa Para Guiar Tu Negocio. [En línea]. España: Kyocera. Recuperado en: < <https://smarterworkspaces.kyocera.es/blog/12-valores-empresa-guiar-negocio/>> Consultado el: 15 de abril de 2019

<sup>29</sup> Guillermo Gómez Ceja. Planeación y organización de empresas. Octava edición. Mc Graw Hill. México. pág. 191.

<sup>30</sup> Alexis Serrano. 2011. Administración I Y II, Segunda Edición, El Salvador, Pág. 144

### a. Políticas de la empresa

“Son más que los principios que una empresa se compromete a cumplir. Son reglas y directrices básicas sobre el comportamiento y el procedimiento adecuado que se espera de todos sus empleados.

Una declaración de principios, para marcar las bases y los cimientos por los que se debe regir la empresa, además de establecer unas pautas sobre cómo se desarrollarán los documentos de la empresa (manuales, informes o cualquier tipo de operación reflejada en un documento corporativo)”.<sup>31</sup>

“Es la orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la organización, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización.

Las políticas son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización. En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que complementan el logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias. Las políticas deben ser dictadas desde el nivel jerárquico más alto de la empresa.

**Política:** Son series de lineamientos que toda empresa debe seguir con esto de mejorar las actividades que realizan los empleados en sus diferentes puestos de trabajo y obtener un mejor resultado.

### Tipos de políticas

#### Generales

---

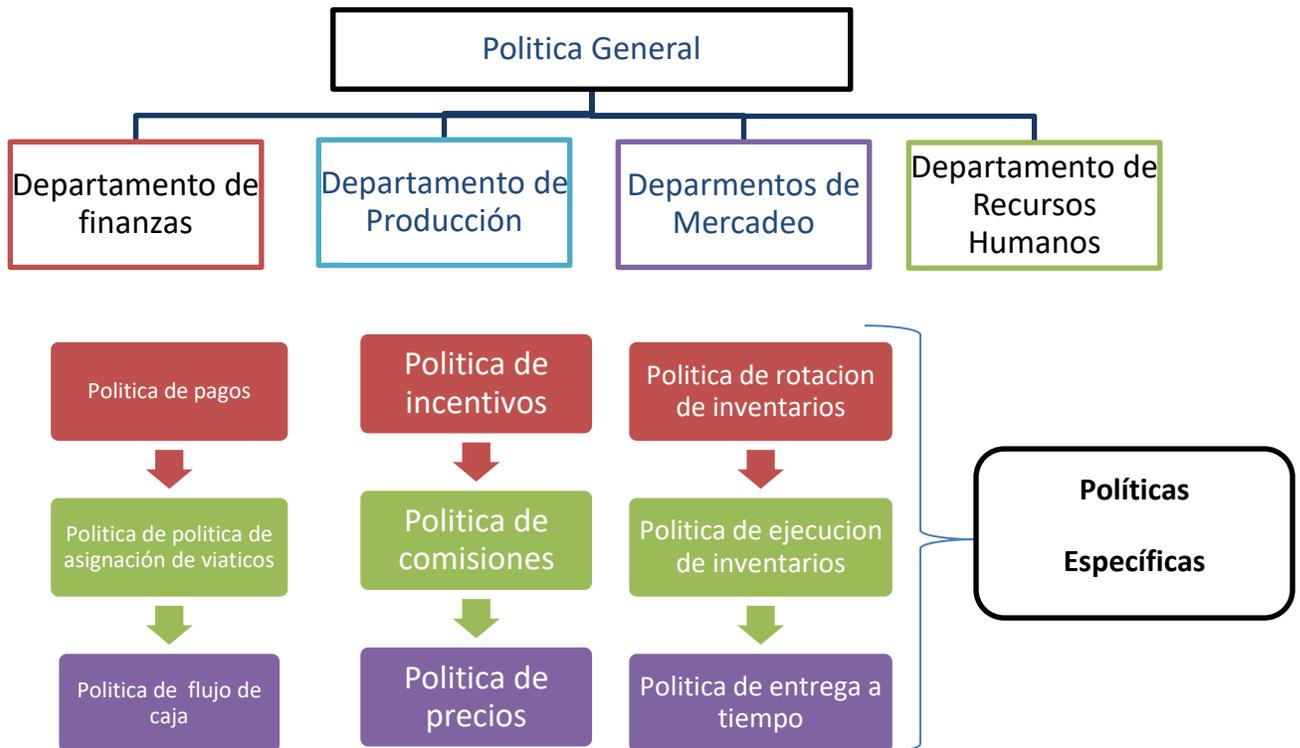
<sup>31</sup> EmprendePyme.net. 2016. ¿Qué son las políticas de una empresa? [En línea]. España. Recuperado en: < <https://www.emprendepyme.net/que-son-las-politicas-de-una-empresa.html>> Consultado el: 15 de marzo del 2019.

Son las que aplica a todos los niveles de la organización, son de alto impacto o criticidad, por ejemplo: políticas de presupuesto, políticas de compensación, política de la calidad, política de seguridad integral, entre otras.

### Específicas

Son las que aplican a determinados procesos, están delimitadas por su alcance, por ejemplo: política de ventas, política de compras, política de seguridad informática, políticas de inventario, entre otras.”<sup>32</sup>

Figura N° 2



Fuente: Elaborado por el Equipo de trabajo

<sup>32</sup> Mariana Medina. 2012. Política organizacional. [En línea]. Gestipolis.com. Recuperado en: <<https://www.gestipolis.com/politica-organizacional-concepto-y-esquema-en-la-empresa/>> Consultado el: 28 de julio de 2019.

## b. Organigrama

“Es la representación gráfica de la estructura de una empresa o cualquier otra organización, incluyen las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competencias de vigor”.<sup>33</sup>

“El organigrama es un modelo abstracto y sistemático que permite obtener una idea uniforme y sintética de la estructura formal de una organización:

- Desempeña un papel informativo.
- Presenta todos los elementos de autoridad, los niveles de jerarquía y la relación entre ellos.

En el organigrama no se tiene que encontrar toda la información para conocer cómo es la estructura total de la empresa.

### Criterios a considerar en su elaboración

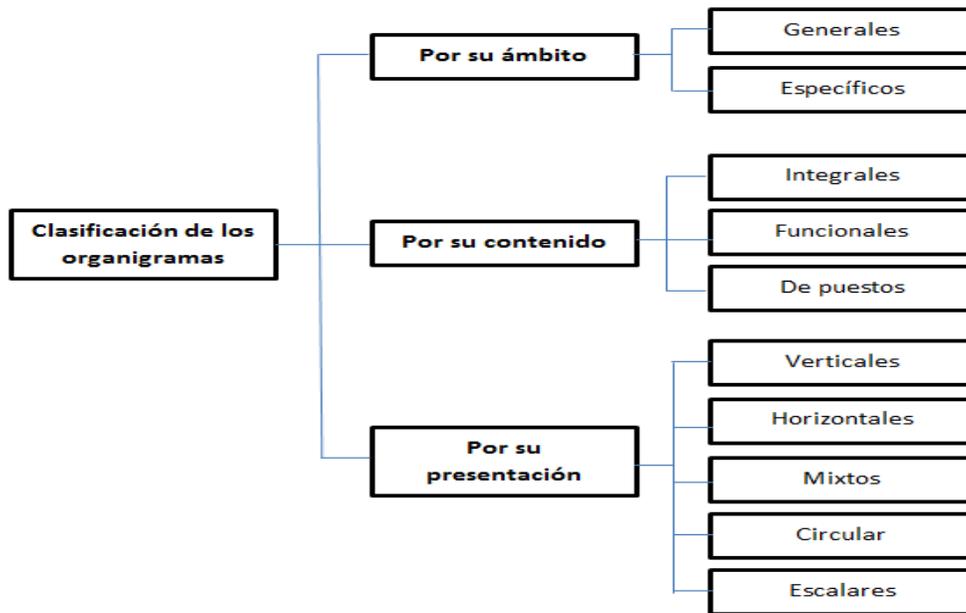
- ✓ **Precisión;** las unidades y sus interrelaciones deben ser bien definidas
- ✓ **Sencillez;** deben ser lo más simple posible. Para facilitar su comprensión.
- ✓ **Uniformidad;** se debe homogeneizar el empleo de líneas (pueden ser continuas o discontinuas) y figuras (se usan rectángulos). Además, deben ser simétricos (proporcionados, balanceados, armoniosos, estéticos).
- ✓ **Vigencia;** para que tenga validez, deben mantenerse actualizados.
- ✓ **El rectángulo del nivel superior;** debe ser un poco más grande que los demás.
- ✓ **Los rectángulos;** de una misma clasificación deben tener cierta simetría y uniformidad.
- ✓ **La línea jerárquica maestra;** debe salir del rectángulo del nivel superior y será más gruesa que las demás”.<sup>34</sup>

<sup>33</sup> Alexis Serrano. Óp. Cit. pág. 144

<sup>34</sup> Alexis Serrano. 2011. Administración I Y II, Segunda Edición, El Salvador, Pág. 144

**Organigrama:** Es una representación gráfica de la estructura orgánica de la empresa en donde se identifica las líneas de mandos, autoridad, puestos, etc.

**Figura N° 3**  
**Clasificación de los organigramas**



Fuente: Alexis Serrano, 2011, Administración I Y II, Segunda Edición, El Salvador, Pág. 146

### **c. Los manuales administrativos**

“Son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización. Presentar una visión de conjunto de la organización. Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa.

Incluyen las normas legales, reglamentarias y administrativas que se han ido estableciendo en el transcurso del tiempo y su relación con las funciones procedimientos y la forma en la que la empresa se encuentra organizada.”<sup>35</sup>

<sup>35</sup> Enrique Benjamín Franklin. Año 2007. Organización De Empresas. Segunda Edición. Lugar de Publicación: Editorial. Pág. 147

**Manuales administrativos:** Son documento en donde se muestran las diferentes asignaciones que debe tener los empleados para un buen desarrollo de sus actividades.

### 1) Manual de organización

“Es un documento oficial que describe claramente la estructura orgánica y las funciones asignadas a cada elemento de una organización, así como las tareas específicas y la autoridad asignada a cada miembro del organismo.

#### Objetivo

El manual de organización se elabora para proporcionar, en forma ordenada, la información básica de la organización y funcionamiento de la unidad responsable como una referencia obligada para lograr el aprovechamiento de los recursos y el desarrollo de las funciones encomendadas.

#### Ventajas

- Presentar una visión de conjunto de la unidad administrativa.
- Ser un instrumento útil de orientación e información sobre las funciones o atribuciones asignadas a las unidades responsables.
- Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución de las funciones, evitando la repetición de instrucciones y directrices.”<sup>36</sup>

#### Importancia

- “Determina las funciones específicas, responsabilidad y autoridad de los cargos dentro de la estructura orgánica de cada dependencia.
- Proporciona información a los funcionarios y servidores sobre sus funciones específicas, su dependencia jerárquica y coordinación para el cumplimiento de sus funciones.

---

<sup>36</sup> Diana Vásquez Moreano y Berenice De la Cruz. Los organigramas y el Manual de Organización y Funciones. [En línea]. Monografías. Recuperado en: <<http://www.monografias.com/trabajos76/organigramas-manual-organizacion-funciones/organigramas-manual-organizacion-funciones.shtml#ixzz3qO1dJnfD>> Consultado el: 15 de abril de 2019

- Facilita el proceso de inducción del personal y permite el perfeccionamiento y orientación de las funciones y responsabilidades del cargo al que han sido asignados, así como aplicar programas de capacitación.

## Contenido

Su contenido es muy variado y su impacto será el resultado de la creatividad y visión que los responsables de su elaboración redacten dentro de él. Dentro de este contenido se sugiere:

- Historia y Descripción de la Empresa
- Misión, visión y objetivos de la empresa
- Legislación o base legal
- Estructura de la organización (organigrama General)
- Estructura de cada una de las áreas componentes de la organización en general (Organigrama por área)
- Normas y políticas generales”.<sup>37</sup>

## 2) Manual de procedimientos

“Este describe las tareas rutinarias de trabajo, a través de la descripción de los procedimientos que se utilizan dentro de la organización y la secuencia lógica de cada una de sus actividades, para unificar y controlar de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria”.<sup>38</sup>

## Objetivos

- “Ayudan a facilitar la supervisión del trabajo mediante la normalización de las actividades.
- Evitan la duplicidad de funciones y los pasos innecesarios dentro de los procesos.
- Facilitan la labor de la auditoría administrativa, la evaluación del control interno y su vigilancia.

---

<sup>37</sup> Diana Vásquez Moreano y Berenice De la Cruz. Óp. Cit.

<sup>38</sup> Matías Riquelme. 2017. Manual De Procedimientos (Definición Y Ventajas). [En línea]. Webyempresa. Recuperado en: <[https://www.webyempresas.com/manual-de-procedimientos/#Ventajas\\_de\\_un\\_manual\\_de\\_procedimiento](https://www.webyempresas.com/manual-de-procedimientos/#Ventajas_de_un_manual_de_procedimiento)> Consultado el: 15 marzo de 2019

## Ventajas

Contar con esta herramienta le brinda grandes ventajas a la empresa, algunas de ellas son:

- Auxilian al personal a tener un mejor adiestramiento y capacitación
- Describen de manera detallada todas las actividades que se desarrollan en cada uno de los puestos
- Sirven como guías del trabajo que se debe ejecutar
- Le proporciona al personal una visión más integral de la empresa
- Permite que aquellos que se encargan del de la parte operativa conozcan cuales son los pasos que deben seguir para desarrollar todo correctamente
- Indican de forma explícita las interrelaciones con el resto de los puestos dentro de la empresa”<sup>39</sup>

## Pasos para crear un manual

“Cuando se tiene planeado abrir una nueva sucursal, crear alguna franquicia de un negocio que lleve años en el mercado o simplemente comenzar a usar un sistema de calidad para garantizar las ventas, se debe realizar un manual de procedimiento, para ello se deben seguir algunos pasos importantes.

- a) Antes de comenzar se debe definir su estructura, cada concepto que se escriba requiere de ciertas características y particularidades, como los son el lenguaje, los ejemplos gráficos, entre otros
- b) Es indispensable que no todo el manual tenga la misma línea de redacción, ya que algunos segmentos se dirigen al ejecutor u operador, por tanto, se debe distinguir con facilidad en el contenido quien será el usuario del mismo
- c) Debe definirse si se realizara un documento por cada puesto, área o uno para la organización completa. Esto permitirá saber si es necesario crear algunos sub manuales para cada caso

---

<sup>39</sup> Matías Riquelme. Óp. Cit

- d) Se tienen que delimitar las políticas que le corresponden a cada individuo al desempeñar sus actividades
- e) Identificar y seleccionar cuales son los procesos principales del negocio, para así plasmarlos en el documento, todo esto teniendo en cuenta que solo deben contener información requerida por los empleados
- f) La redacción del manual debe ser ágil, dinámica y accesible, pero al mismo tiempo concreta. Los elementos gráficos y visuales son de suma importancia, ya que facilitan el entendimiento de los trabajadores en sus puestos”.<sup>40</sup>

### 3) Manual de puestos

“Es un instrumento oficial que pretende ordenar y organizar el trabajo de los diferentes puestos que existen en una empresa o institución y define todo lo relacionado con el cumplimiento de las funciones, responsabilidades, condiciones de trabajo, consecuencia del error, características personales, requisitos y otros. Las herramientas de gestión han tomado relevancia en la consecución de la productividad en las organizaciones a todo nivel, dentro de estas herramientas el Manual de funciones de la empresa cobra una enorme relevancia al convertirse en una herramienta de toma de decisiones y el ordenamiento de la organización en sus diferentes niveles jerárquicos”.<sup>41</sup>

#### Utilidad

- “Al determinar y delimitar los campos de actuación de cada colaborador, permite que las personas interaccionen con un mayor conocimiento de su rol dentro de la empresa, lo que ayuda en el proceso de comunicación, integración y desarrollo.
- Elimina desequilibrios en cargas de trabajo, omisiones, duplicidad de funciones, cuellos de botella, circuitos de trabajos irracionales, etc...

<sup>40</sup> Matías Riquelme. 2017. Manual De Procedimientos (Definición Y Ventajas). [En línea]. Webyempresa. Recuperado en: <[https://www.webyempresas.com/manual-de-procedimientos/#Ventajas\\_de\\_un\\_manual\\_de\\_procedimiento](https://www.webyempresas.com/manual-de-procedimientos/#Ventajas_de_un_manual_de_procedimiento)> Consultado el: 15 marzo de 2019

<sup>41</sup> Lücke, Julio Zelaya. Clasificación de puestos EUNED. Costa Rica. 2006. ISBN 9008-31-429-3. Pág. 208

- Es un instrumento muy útil para planificar la plantilla de la empresa y la posible variación de los puestos de trabajo, así como para definir planes de carrera.

El manual de puestos será elaborado, basado en los respectivos procedimientos, sistemas, normas, rutinas o labores cotidianas observadas en la Super tienda Cabañas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la independencia propia, mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de la empresa; ya que estos podrán tomar las decisiones más acertadas apoyados por los superiores y estableciendo con claridad la responsabilidad, las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva, sus requisitos, perfiles, las labores realizadas en el período, los problemas e inconvenientes y sus respectivas soluciones, los manuales deberán ser evaluados permanentemente por los respectivos jefes para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión”.<sup>42</sup>

#### **4) Manual de políticas**

“Documento que incluye las intenciones o acciones generales de la administración que es probable que se presenten en determinadas circunstancias. Las políticas son la actitud de la administración superior. Las políticas escritas establecen líneas de guía, un marco dentro del cual el personal operativo pueda obrar para balancear las actividades y objetivos de la dirección superior según convenga a las condiciones del organismo social.

#### **Objetivos**

- Presentar una visión de conjunto de la organización para su adecuada organización.
- Precisar expresiones generales para llevar a cabo acciones que deben realizarse en cada unidad administrativa.
- Proporcionar expresiones para agilizar el proceso decisorio.

---

<sup>42</sup> | Jobandtalent. 2013. El manual de funciones de la empresa. [En línea]. Recuperado en: <<http://blog.jobandtalent.com/el-manual-de-funciones-de-la-empresa/>> Consultado el: 11 marzo de 2019.

- Ser instrumento útil para la orientación e información al personal.
- Servir de base para una constante y efectiva revisión administrativa.

## **Importancia**

Su importancia radica en que representa un recurso técnico para ayudar a la orientación del personal y también ayuda a declarar políticas y procedimientos, o proporcionar soluciones rápidas a los malos entendimientos y a mostrar cómo puede contribuir el empleado al logro de los objetivos del organismo. También ayuda a los administradores a no repetir la información o instrucciones.

## **Ventajas**

- Se proporciona un panorama general de acción para muchos asuntos, y solamente los asuntos poco usuales requieren la atención de altos directivos.
- Las políticas escritas ayudan a asegurar un trato equitativo para todos los empleados.
- Las políticas escritas generan seguridad de comunicación interna en todos los niveles.
- El manual de políticas es fuente de conocimiento inicial, rápido y claro, para ubicar en su puesto nuevos empleados".<sup>43</sup>

### **d. Proceso de integración del personal a la organización**

#### **1) Antecedentes del reclutamiento, selección e inducción**

La selección es un proceso a través del cual se busca a una persona o a un grupo pequeño de personas con la aptitud para llevar a cabo cierta actividad.

Desde el comienzo de la humanidad se hizo habitual obtener colaboración y trabajo en equipo para desarrollar cualquier tipo de actividad; por ejemplo: el agricultor necesitó, primero, apoyo en las épocas de siembra y recolección, y más tarde,

---

<sup>43</sup> Joaquín Rodríguez Valencia. Como utilizar y elaborar manuales administrativos. [En línea]. recuperado en: <<https://www.monografias.com/trabajos29/manual-politicas/manual-politicas.shtml>> Consultado el: 15 marzo de 2019.

personas permanentes para que trabajaran en campos más extensos. En las casas se usó a los esclavos, y asimismo hubo siervos que recibían algún tipo de pago. Todo esto era muy elemental; también los procesos eran totalmente intuitivos y sin conciencia de que se estaba haciendo una selección.

Entonces, hay un proceso denominado “reclutamiento”, que está cayendo en desuso y no se aplica en las empresas, y otro de “selección”, que se desarrolla desde la decisión de cubrir un puesto hasta el ingreso e inducción de la persona.

El reclutamiento responde a pocas condiciones. En general, la básica es tener 18 años, y los rechazos se deben a causas de importancia que hagan al reclutado inútil para el servicio.<sup>44</sup>

## **2) Reclutamiento**

“Es el conjunto de técnicas y procedimientos que el departamento de recursos humanos propone para atraer los candidatos calificados y capaces para ocupar los puestos de trabajo dentro de una identidad. Es un sistema de información, por medio del cual la organización divulga y ofrece al mercado laboral oportunidades de empleo que pretende llenar y de esa manera poder seleccionar o elegir aquellos que necesitan”.<sup>45</sup>

### **a) Empleo interno versus empleo externo**

Al considerarse una vacante, el primer problema que se plantea es si la ocuparemos con una persona de la empresa o con una externa. Ambas alternativas tienen ventajas y desventajas.

**Empleo interno:** consiste en ocupar una plaza vacante en la organización, a través de los colaboradores que poseen las habilidades y capacidades que el puesto requiere o también se puede hacer a través de la postulación de los mismos que consideren que puede desempeñar el puesto

---

<sup>44</sup> Jaime Maristany, 2007, Administración De Recursos Humanos, Segunda Edición, México, Pearson Educación, Pág. 271

<sup>45</sup> Chiavenato, Idalberto. 2011. Administración de Recursos Humanos. “El capital Humano en las Organizaciones”. Mexico. McGraw-Hill. Novena Edición. Pág. 16

“A continuación se presenta algunas ventajas que se tiene al utilizar esta alternativa para cubrir una vacante en la organización:

- ✓ Las personas se sienten consideradas por la empresa cuando se las toma en cuenta para ocupar otros puestos.
- ✓ Motiva a los empleados, a que se esfuercen para ser tenidos en cuenta en el futuro.
- ✓ Permite efectuar una selección abierta, lo que hace más transparente la elección final y disminuye las envidias o sospechas.
- ✓ Es más económica porque elimina los gastos de la consultora.
- ✓ Es más rápida, a menos que se fracase en la búsqueda y haya que recurrir a una externa.

Por otra parte, esta alternativa también presenta desventajas cuando se desea cubrir un puesto de trabajo, las cuales se presentan a continuación:

- ✓ Puede ocurrir que se beneficie al candidato interno que no es adecuado al puesto bajo la excusa de que le falta algo pero ya lo va a adquirir.
- ✓ Puede ocurrir que se lleve a la persona a su nivel de incompetencia, lo cual no se conoce hasta que está afianzada en el puesto superior.
- ✓ Puede ocurrir que se fuerce a una persona a un puesto que no le interesa. En esto hay que tener mucho cuidado
- ✓ A veces se dice que este tipo de política paraliza la cultura de la empresa. Lo mismo sucede cuando el personal no es expuesto a otros ámbitos, no tiene contacto con otras realidades o está bajo un directivo muy autoritario. Sino, la innovación y la creatividad de las personas van modificando la cultura de la organización”.<sup>46</sup>

**Empleo externo:** “consiste en ocupar una plaza vacante en la organización, a través del reclutamiento y selección de candidatos que posean las habilidades y

---

<sup>46</sup> Jaime Maristany. Óp. Cit. Pág. 273

capacidades que el puesto requiere, para eso se ocupan medios que los hagan llegar”.<sup>47</sup>

“El empleo externo tiene las siguientes ventajas:

- ✓ Cubre con mejores recursos los puestos que los internos no terminan de satisfacer.
- ✓ Permite ingresar personas que den una nueva tendencia a algún sector.
- ✓ Introduce ideas que pueden resultar interesantes.

El empleo externo tiene las siguientes desventajas:

- ✓ Es más caro y más lento. Cuando se usa como recurso habitual o preeminente, desmotiva al personal y hace que algunas personas opten por irse a donde le ofrezcan futuro.
- ✓ Las personas que ingresan necesitan un periodo de ambientación más largo que las internas.
- ✓ Puede producir desequilibrios internos en las remuneraciones, ya que, al salir a buscar, en muchas ocasiones hay que pagar más que lo que la persona gana.<sup>48</sup>

## b) Medios de reclutamiento

“El primer paso es definir los medios de reclutamiento que se utilizarán. Los medios son los siguientes:

- ✓ **Presentación por empleados:** se podrá utilizar a los empleados como contactos para obtener candidatos.
- ✓ **Presentación espontánea:** esto es muy común hoy en día.
- ✓ **Formulario de ingreso:** la mayor parte de las personas trae su currículum ya confeccionado.
- ✓ **Archivo:** conviene tener un archivo con las áreas de interés de la empresa, el cual permite contar rápidamente con candidatos.

---

<sup>47</sup> Elaborado por grupo de investigación

<sup>48</sup> Jaime Maristany. Óp. Cit. Pág. 273

- ✓ **Aviso:** salvo en el caso mínimo del aviso clasificado y en el máximo de recurrir a una consultora, conviene que el anuncio de búsqueda lo diagrama la misma agencia que lo va a publicar.
- ✓ **Escuelas y universidades:** es cada vez más habitual, para los casos de técnicos y universitarios, buscarlos en los últimos años de sus carreras
- ✓ **Internet:** éste es un medio crecientemente utilizado por los postulantes. Las personas que buscan un trabajo han tomado en muchos casos la costumbre de enviar su currículum a las selectoras y también a empresas que les interesan.

Ésta es una forma de reunir información, ya que hay un interés específico de la persona, con un currículum al día, lo cual facilita los primeros pasos de la búsqueda.”<sup>49</sup>

### 3) Selección

“La selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados que tenga las competencias necesarias para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. Desde este punto de vista, la selección pretende solucionar dos problemas básicos:

- Adecuación de la persona al trabajo
- Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto.

#### Medios de selección

“Una vez determinado el contacto que nos resulte más útil para el caso que estamos tratando, debemos definir los medios de selección, entre los que se cuentan los siguientes:

---

<sup>49</sup> Jaime Maristany. Óp. Cit. Pág. 277

- ✓ **Archivos de candidatos:** El trabajo pasado puede servir, dado que con ello se ha podido integrar un archivo de candidatos aptos pero que no fueron seleccionados.
- ✓ **Currículum:** Relación de datos personales e historia profesional que presenta el aspirante a un cargo o puesto de trabajo.
- ✓ **Entrevistas:** consiste en una plática formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante. El proceso de entrevista consiste en cinco pasos: preparación del entrevistador, creación de un ambiente de confianza, intercambio de información, terminación y evaluación.
- ✓ **Referencias:** la búsqueda de referencias es una pérdida de tiempo. Si la referencia es buena, nada agrega, porque pocas personas quieren perjudicar a otras con malas referencias
- ✓ **Antecedentes policiales:** el antecedente policial es un tema delicado. Quienes proveen estos servicios creen que deben dar, de vez en cuando, algún resultado dudoso para justificar el cobro.
- ✓ **Pruebas técnicas:** cuando por su tipo la tarea permite hacer un examen específico, las pruebas técnicas son útiles en tanto sean objetivas en su resultado y no meras opiniones de quien toma el examen.
- ✓ **Pruebas psicológicas:** habitualmente, no se cuenta con un especialista en psicología, por lo tanto, se debe buscar a alguien que merezca nuestra confianza, tanto desde el punto de vista profesional, como respecto del conocimiento de lo que es una empresa.
- ✓ **Assessment center (Centro de evaluación):** esta técnica se basa en definir las características de la posición y someter al candidato a ejercicios de simulación, que pueden consistir en la discusión grupal de un tema de análisis de situación para tomar una decisión. Hay un grupo de evaluadores y consultores que dirigen el proceso.
- ✓ **Entrevistas efectuadas por la línea:** una vez completada la selección, se presenta la carpeta de candidatos a la línea, como vimos respecto de la

selección hecha por terceros. También en este caso puede ser necesario redefinir el perfil del puesto”.<sup>50</sup>

#### 4) Inducción

“El día del ingreso se inicia el proceso de inducción. El objetivo es que el ingresante se compenetre con la empresa. La inducción tiene dos partes claramente definidas:

- ✓ La organización en general.
- ✓ El sector y el puesto.

La inducción a la organización en general se puede hacer con un folleto u otro tipo de impreso, con un video o una película, o a través de la información publicada en la página web de la empresa, etc. Se puede elegir la manera que resulte más útil y económica.

Esta parte de la inducción pone en conocimiento del nuevo empleado la historia de la empresa, la visión, los planes y productos, el organigrama, el edificio donde trabajará. No supongamos que las personas ya lo saben porque son del mismo lugar o porque la empresa es muy conocida. De todas maneras, es necesario ordenar los conocimientos previos que pudieran tener.

Es fundamental que la información esté al día y que quien la entrega no deba comenzar a aclarar que en realidad “esto no es así sino de tal otra manera”. Es un mal comienzo ingresar a la imprevisibilidad, a la inexactitud. Por eso es mejor tener un libreto de inducción menos lujoso pero más exacto, donde los cambios se puedan introducir con facilidad.

La segunda parte es la que corresponde al sector y al puesto. Al respecto, el nuevo empleado debe conocer: qué hace el sector, dónde está físicamente ubicado, cuáles son las normas de seguridad, cuáles son los horarios y dónde está el comedor, el

---

<sup>50</sup> Jaime Maristany, 2007, Administración De Recursos Humanos, Segunda Edición, México, Pearson Educación, Pág. 271

baño, etc.; cuál es su trabajo e iniciarlo, finalmente, siguiendo las normas que dimos al hablar de delegación.

### **Duración del proceso**

El proceso de inducción puede transcurrir durante medio día o el día completo. En esto influye mucho el tipo de trabajo, ya que, según sus características, podrá tomar más tiempo transmitir las normas de seguridad que se le apliquen.

Después de la imagen que le transmitió la empresa y de lo que concluyó en las diferentes etapas del proceso de selección, el primer paso formal y oficial de la persona como empleado es la inducción. Su existencia o inexistencia, la calidad y el contenido, le estarán diciendo cómo debe manejarse en ese lugar. Por eso es importante cuidar este proceso”.<sup>51</sup>

### **3. Dirección**

“Esta etapa del proceso administrativo implica acción. Implica poner en práctica lo planeado y organizado en una empresa; y esto a su vez, requiere de la influencia y toma de decisiones por parte de un gerente que da directrices a los trabajadores para lograr una efectiva ejecución. Consiste en el proceso de influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales”.<sup>52</sup>

La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio del gerente, quien toma decisiones, ya sean tomadas directamente y con más frecuencia, además se encarga de delegar autoridad, y vigilar simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.

---

<sup>51</sup> Jaime Maristany, 2007, Administración De Recursos Humanos, Segunda Edición, México, Pearson Educación, Pág. 283

<sup>52</sup> Koontz, Harold Y Heinz. 1998. Administración; Una Perspectiva Global. Onceava Edición. Mc Gran-Hill. Mexico. Pag.498

**Dirección:** Es un proceso que toda empresa aplica lo planeado y organizado esto mediante una comunicación actividades previamente establecidas y conlleva a una buena toma de decisiones.

### **Importancia**

- ✓ “La dirección adquiere relevancia al tomar decisiones y aplicar la autoridad.
- ✓ Es importante porque es menos abstracta, y se vuelve más concreta al buscar dirigir a otras personas y resolver problemas de la realidad.
- ✓ Busca conciliar los intereses particulares del trabajador con los de la empresa”.<sup>53</sup>

---

<sup>53</sup> Koontz, Harold Y Heinz. Óp. cit. Pág. 498

## **Etapas de la dirección**

### **➤ Toma de decisiones**

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

### **➤ Integración**

La integración comprende la función a través de la cual el administrador elige y se recoge, de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes.

### **➤ Motivación**

La motivación es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos, de acuerdo con los estándares o patrones definidos”.<sup>54</sup>

A continuación se desarrollan a profundidad el liderazgo y la comunicación, que son partes de las etapas de la dirección, y que han tomado mucha relevancia en los últimos años en las organizaciones.

## **a) Liderazgo**

### **Líder**

“Es una persona que actúa como guía o jefe de un grupo.”<sup>55</sup>

“Es aquella persona que a través de sus capacidades y habilidades es capaz de guiar o dirigir a otras personas.”<sup>56</sup>

---

<sup>54</sup> Marisela Medel. 2010. Etapas de la dirección. [En línea]. España. Recuperado en: <[marisela.medel.lizarraga.over-blog.com/article-etapas-de-la-direccion-proceso-administrativo-53159086.html](http://marisela.medel.lizarraga.over-blog.com/article-etapas-de-la-direccion-proceso-administrativo-53159086.html)>16/06/19.

<sup>55</sup> Julián Pérez Porto y Ana Gardey. 2009. Definición de líder. [En línea]. Definicion.com. Recuperado en: <<https://definicion.de/lider/>> 28 de julio de 2019

<sup>56</sup> Elaborado por grupo de investigación

## Liderazgo

“Es una influencia interpersonal que se aplica en una situación por medio de la comunicación humana para alcanzar uno o varios objetivos específicos. Por lo tanto, el liderazgo consta de cuatro elementos: influencia, situación, comunicación y objetivos”.<sup>57</sup>

“Es la capacidad de influir en un grupo para que logren sus metas trazadas.

Esta fuente de influencia puede ser formal, es decir propia de la posición o rango gerencial en una organización. Pero no confunda no todo líder es gerente, ni todo gerente es líder. Además los líderes pueden surgir fuera de la estructura formal de la organización, ellos son por lo general tanto o hasta más importante que los líderes formales. El liderazgo ha sido siempre relevante para las organizaciones.

El requerimiento de liderazgo directivo efectivo y la dificultad de proporcionarlo ha aumentado rápidamente, esto porque la vida organizacional crece de manera compleja. El debate que surge es en el sentido si el liderazgo debe ser coercitivo o no, es decir si debe basarse en infundir temor o no”.<sup>58</sup>

## Diferencia entre Administración y liderazgo

“Liderazgo y administración son dos conceptos que con frecuencia se confunden. La administración está en manos de la gerencia y consiste en enfrentar complejidades.

La administración busca el orden y la congruencia por medio de la elaboración de planes formales, el desempeño de la organización y la comparación de los resultados con los planes. Por su parte, el liderazgo se refiere a enfrentar el cambio. El líder desarrolla una visión de futuro, define el rumbo a seguir, comunica esta idea a los demás, logra que se comprometan y los inspira a superar obstáculos.

---

<sup>57</sup> Idalberto Chiavenato. 2009. Comportamiento Organizacional. Segunda edición. Mexico. McGraw-Hill. Pág. 342

<sup>58</sup> Eduardo Amorós. 2007. Comportamiento Organizacional: En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas. Primera edición. Perú. USAT - Escuela de Economía. Pág. 145

Así, el administrador utiliza la autoridad de su posición para conseguir cierto comportamiento de los subordinados. La administración implanta la visión y la estrategia que aportan los líderes, coordina y suple a las personas y trata problemas cotidianos”.<sup>59</sup>

### **Diferencia entre un Líder y un Gerente**

“No se debe confundir, líder y gerente no son lo mismo mientras que los líderes adoptan una actitud activa y personal, los gerentes adoptan más bien una actitud paciente e impersonal hacia el logro de la metas. Además se encuentra que los líderes por lo general realizan su trabajo en posiciones riesgosas que con frecuencia ellos mismos buscan, los gerentes en cambio ven al trabajo como un proceso, que contiene combinaciones de gente e ideas que interactúan para definir las estrategias y tomar decisiones.

Otros investigadores proponen que las diferencias entre líderes y gerentes se deben al hecho que la gerencia se encuentra relacionada con la superación de la complejidad. El liderazgo, es contraste, se encuentra relacionada con el cambio, en este sentido los líderes definen la dirección al desarrollar una visión del futuro, que luego transmiten a las personas a su cargo para que actúen de acuerdo a ella. Pero en conclusión tanto líderes como gerentes efectivos son necesarios para optimizar las organizaciones.

Aunque casi todo mundo parece estar de acuerdo en que el liderazgo involucra un proceso de influencia, las diferencias tienden a centrarse alrededor de, si el liderazgo debe ser o no coercitivo y si es distintivo de la gerencia la idea de que el liderazgo y la gerencia son diferentes”.<sup>60</sup>

### **Comportamiento**

---

<sup>59</sup> Idalberto Chiavenato. Óp. Cit. Pág. 339

<sup>60</sup> Eduardo Amorós. Óp. Cit. Pág. 146

- **“Líder directivo:** Es aquel que permite introducir a los subordinados para que sepan lo que se espera de ellos, programa el trabajo a realizarse y da guías específicas de cómo lograr las tareas.
- **Líder apoyador:** El líder que apoya es amistoso y muestra interés por las necesidades de sus subordinados.
- **Líder participativo:** Es aquel que consulta con los subordinados y utiliza sus sugerencias antes de tomar una decisión.
- **El líder orientado al logro:** Es aquel que implanta metas de desafío y espera que los subordinados se desempeñen a su nivel más alto.”<sup>61</sup>

## b) Comunicación

“Es la transmisión de información de una persona a otra. Suele describirse como el flujo de mensajes por un canal, del emisor al receptor. El receptor puede responder con un mensaje (realimentación). En algún punto se puede presentar ruido (algo que afecta el proceso y limita la eficacia de la comunicación)”.<sup>62</sup>

“Comunicación es el proceso que sirve para compartir información con otras personas. En este caso, la información es un pensamiento o idea que una persona quiere dar a conocer”.<sup>63</sup>

## Niveles

- **Comunicación intrapersonal**

“La comunicación a este nivel, es el pensamiento. Es la comunicación que la persona tienes consigo misma. Debido a los procesos internos que implica la comunicación intrapersonal, muchas personas entran en conflictos internos consigo mismo.

- **Comunicación interpersonal**

---

<sup>61</sup> Eduardo Amorós. Óp. Cit. Pág. 146

<sup>62</sup> Idalberto Chiavenato. 2009. Comportamiento Organizacional. Segunda edición. Mexico. McGraw-Hill. Pág. 308

<sup>63</sup> Samuel C. Certo. 1994. Modern Management: Diversity, Quality, Ethics, and the Global Environment, Allyn and Bacon, Boston. Pág. 325.

Relación de intercambio por medio de la cual dos o más personas comparten su percepción de una realidad. Los participantes, conscientes o inconscientes, tratan de obtener información acerca de otro y, al mismo tiempo ajustarse a sus expectativas. Durante este proceso, se evalúan uno al otro con base en las observaciones de las conductas de comunicación verbal y no verbal, y en la información que ya tienen sobre la otra persona, y su grupo sociocultural”.<sup>64</sup>

### **Funciones de la comunicación**

“La comunicación es vital e imprescindible para el comportamiento de las organizaciones, los grupos y las personas. En general, la comunicación cumple cuatro funciones básicas en una organización, grupo o persona: control, motivación, expresión de emociones e información:

1. **Control.** La comunicación tiene un fuerte componente de control en el comportamiento de la organización, los grupos y las personas. Cuando los individuos siguen normas y procedimientos de trabajo, o cuando comunican un problema laboral a su superior inmediato, provocan que la comunicación tenga una función de control. Deben respetar la jerarquía y las normas formales, y la comunicación sirve para comprobar si esto efectivamente ocurre.
2. **Motivación.** La comunicación propicia la motivación cuando se define lo que debe hacer una persona, se evalúa su desempeño y se le orienta sobre las metas y resultados que debe alcanzar.
3. **Expresión de emociones.** La comunicación en un grupo representa una alternativa para que las personas expresen sus sentimientos de satisfacción o insatisfacción. La comunicación casi siempre es un medio para la expresión emocional de los sentimientos y de satisfacción de ciertas necesidades sociales.

---

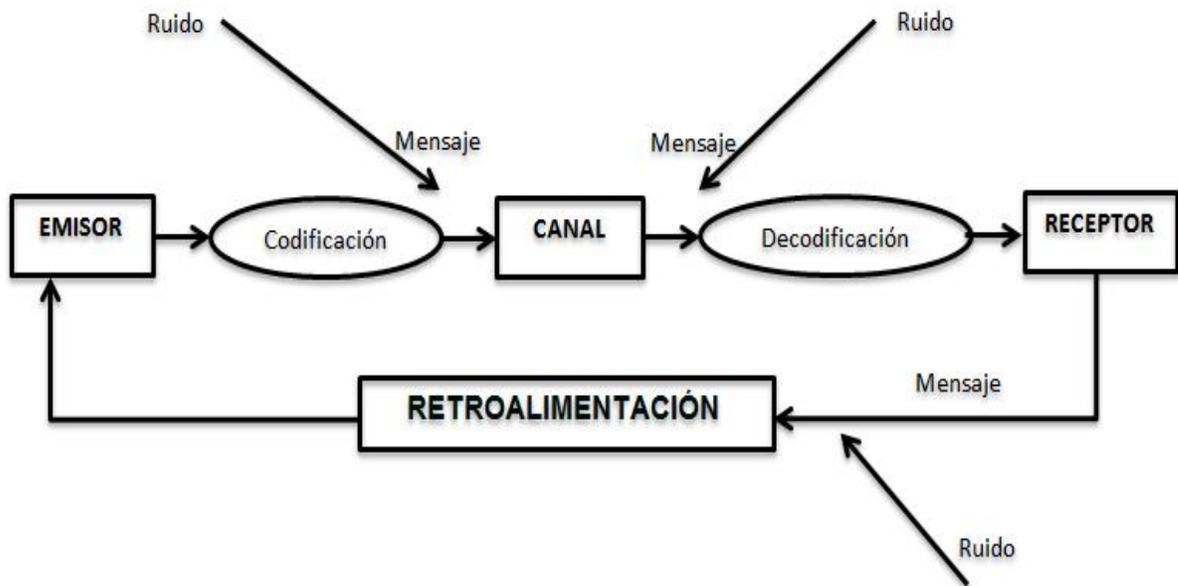
<sup>64</sup> Alexis Serrano. 2011. Administración I Y II. Segunda Edición. El Salvador. Talleres Gráficos UCA. Pág. 231

4. **Información.** La comunicación facilita la toma de decisiones individuales y grupales al transmitir datos que identifican y evalúan cursos de acción alternativos.

Estas cuatro funciones son muy importantes. Las personas y los grupos necesitan algún tipo de control, de estímulo al esfuerzo, medios para expresar emociones y tomar decisiones que contribuyan a un buen desempeño.

Toda comunicación en un grupo u organización implica una o varias de las cuatro funciones”.<sup>65</sup>

**Figura N° 4**  
**Proceso de comunicación**



Fuente: Alexis Serrano, 2011, Administración I Y II, Segunda Edición, El Salvador, Talleres Gráficos UCA. Pág. 231

### **Comunicación organizacional**

<sup>65</sup> Idalberto Chiavenato. Óp. Cit. Pág. 309

La comunicación en las empresas es de vital importancia, y debe ser fluida, y transparente. En el flujo de información empresarial, es necesario tener en cuenta; la cantidad, calidad, origen, destino y uso de la misma.

Dentro de las empresas la comunicación puede fluir en diferentes direcciones.

- ✓ **Vertical** viene de los niveles superiores (gerentes, jefes, directorios, etc.); hacia los niveles inferiores y viceversa.
- ✓ **Horizontal** se da a nivel de coordinación entre unidades administrativas del mismo nivel jerárquico. Es importante fomentar esta comunicación de cooperación, ya que la de manera permanente se requiere información de un departamento a otro.
- ✓ **Diagonal** se da entre personas, de diferentes niveles jerárquicos sin tener relación directa de dependencia entre sí. Este tipo de comunicación ayuda acelerar el flujo de información.

### **La comunicación en la empresa**

“La comunicación en la empresa sigue los principios generales sobre comunicación.

A continuación veremos algunos aspectos específicos respecto de las empresas y lo haremos en el mismo orden en que tratamos los temas de la comunicación en general.

#### ✓ **Formas de comunicación**

Una forma de comunicación oral que aconsejamos habitualmente con buen resultado es la del jefe con sus colaboradores una vez por semana, para que cada uno ponga en conocimiento de los demás qué ha hecho en la semana anterior y qué hará en la siguiente: todo en cinco minutos.

Las comunicaciones escritas comienzan por los memorandos. En algunas empresas se hace todo por escrito, en otras no se hace nada, o casi nada. Son diferentes culturas que tienen que ver con el nivel de confianza y de formalidad.

Los comunicados son otra forma de comunicación escrita, que se envían a través del e-mail o se publican en carteleras ubicadas en lugares estratégicos, tales como la entrada o junto al reloj-control. En ellos se dan a conocer ingresos y egresos, cambios y novedades empresarias que la gerencia decide comunicar. La confección de estos comunicados y la administración de las carteleras están, habitualmente, en manos de Recursos Humanos.

### ✓ **Revista interna**

Una forma de comunicación generalizada es la revista interna. A través de ella se pueden dar a conocer temas que, de otra manera, sería imposible hacer llegar a todo el mundo. Sin duda, este medio es un hallazgo en materia comunicacional, pero presenta algunos problemas importantes.

En primer lugar, debe tener periodicidad para que sea esperada. Y esa periodicidad tiene que ser respetada, como lo es la de la prensa cotidiana. Esto produce costumbre y establece una relación.

En segundo lugar, debe tener objetivos claros. Una revista que divague sobre cosas diferentes hace que la gente pierda interés. Al igual que cualquier otro medio, la revista debe cubrir ciertos capítulos de una manera permanente, y éstos deben ser relevantes.

Una lista de objetivos para una revista interna podría incluir:

- Evolución de la empresa,
- Novedades de la industria,
- Departamentos de la empresa,
- Entrevista a una personalidad de la empresa,
- Página de acontecimientos personales,
- Página de seguridad industrial.

Estos u otros, la cuestión es que la revista determine secciones, las explicita y las respete.

El tercer tema es que, si la revista tiene éxito, el empleado la lleva a la casa. Entonces se logra la adhesión de la familia, su incorporación, lo que se ha considerado positivo.

#### ✓ E-mail

El e-mail se ha convertido en una forma prolífica de comunicación. Tiene la ventaja de que puede ser redactado y enviado en cualquier momento, y leído en cualquier otro. A través de éste se pueden remitir informes de resultados de la empresa, planes, etcétera.

No obstante, todavía es un medio limitado, ya que por lo general no todas las personas de una empresa tienen acceso a una computadora, con lo cual podrían quedar al margen de una comunicación por e-mail".<sup>66</sup>

#### 4. Control

"El proceso de vigilar las actividades para cerciorarse que se desarrollan conforme se planearon y para corregir cualquier desviación significativa".<sup>67</sup>

"Consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios administrativos. Tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda repararlos y evitar su repetición".<sup>68</sup>

**Control:** Es el proceso mediante el cual se verifica que las actividades establecidas en la planeación se lleven a cabo de manera correcta y poder así superar cualquier desviación.

#### Importancia

---

<sup>66</sup> Jaime Maristany. 2007. Administración de Recursos Humanos. Segunda Edición. México. Pearson Educación. Pág. 92

<sup>67</sup> Stephen P. Robbins, Administración, Teoría Y Práctica, Cuarta Edición, Pág. 599

<sup>68</sup> Fayol. 1990

“El control se enfoca en evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la organización se están llevando a cabo.

De aquí puede deducirse la gran importancia que tiene el control, pues es solo a través de esta función que lograremos precisar si lo realizado se ajusta a lo planeado y en caso de existir desviaciones, identificar los responsables y corregir dichos errores.

Sin embargo es conveniente recordar que no debe existir solo el control a posteriori, sino que, al igual que el planteamiento, debe ser, por lo menos en parte, una labor de previsión. En este caso se puede estudiar el pasado para determinar lo que ha ocurrido y porque los estándares no han sido alcanzados; de esta manera se puede adoptar las medidas necesarias para que en el futuro no se cometan los errores del pasado”.<sup>69</sup>

## Principios

“La aplicación racional del control debe fundamentarse en los siguientes principios:

- ❖ **Equilibrio:** a cada grupo conferido debe proporcionarse al grado del control correspondiente. De la misma manera que la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte, al delegar autoridad es necesario establecer los mecanismos suficientes para verificar que se está cumpliendo con la responsabilidad conferida, y que la autoridad delegada está siendo debidamente ejercida.
- ❖ **De los objetivos:** se refiere a que el control existe en función de los objetivos, es decir, el control no es un fin, si un medio para alcanzar los objetivos preestablecidos. Ningún control será válido si no se fundamenta en los objetivos y si, a través de él, no se evalúa el logro de los mismos. La efectividad del control está en la relación directa con la precisión de los estándares.

---

<sup>69</sup> Juan Valda. 2019. El control administrativo. [En línea]. Argentina. Recuperado en: <<https://www.grandespymes.com.ar/2010/03/10/el-control-administrativo-su-importancia/>> Consultado el: 20 julio de 2019.

- ❖ **De la oportunidad:** el control, para que sea eficaz, necesita ser oportuno, es decir, debe aplicarse antes de que se efectuó el error, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas, con anticipación.
- ❖ **De las desviaciones:** todas las variaciones o desviaciones que se presenten en relación con los planes deben ser analizadas detalladamente, de tal manera que sea posible conocer las causas que las originaron, a fin de tomar las medidas necesarias para evitarlas en el futuro.
- ❖ **De excepción** el control debe aplicarse, preferentemente, a las actividades excepcionales o representativas, a fin de reducir costos y tiempo, delimitando adecuadamente cuales funciones estratégicas requieren de control. Este principio auxilia métodos probabilísticos, estadísticos o aleatorios.
- ❖ **De la función controlada:** la función controlador por ningún motivo debe comprender a la función controlada, ya que pierde efectividad el control. Este principio señala que la persona o la función que realiza el control no debe estar involucrada con la actividad a controlar”.<sup>70</sup>

## Proceso

1. **Establecer estándares.** “En esta fase inicial se afinan y definen los parámetros de medición o evaluación, sin los cuales sería imposible saber qué tan bien o mal sale el producto. Esto implica cuatro tipos de estándares: de cantidad (volumen de producción, cantidad de existencias, etc.), de calidad (exactitud, logro del producto), de tiempo (tiempos de producción) y de costos (costo de ventas, costos de producción, etc.).
2. **Evaluación del desempeño.** La medición propiamente dicha de los procesos organizacionales.
3. **Comparación de desempeño.** Se cotejan los márgenes esperados del desempeño con aquellos obtenidos, se los compara con los estándares iniciales para determinar el margen de éxito u error.

---

<sup>70</sup> Viviana Elvira. 2013. Control como función administrativa. [En línea]. Mexico. Recuperado en: <<http://funcionadministrativacontrol.blogspot.com/p/principios.html>> Consultado el: 24 julio de 2019.

4. **Acción correctiva.** Se elabora un informe que registre todo lo anterior y se arrojan las acciones necesarias para mejorar o perfeccionar el proceso, como determinar a qué altura de la estructura empresarial están los problemas y cuáles son sus posibles soluciones”.<sup>71</sup>

## Tipos

- **Control previo o pre control.** “Al ser previos a la acción, aseguran que ésta responda a los recursos (humanos, materiales y financieros) planificados. Esto pasa por identificar los gastos financieros presupuestados, anticipar las actividades por realizar y prever lo que costará llevarlas a cabo.
- **Control directivo o de dirección.** Se les conoce como controles de avance o controles cibernéticos, y supervisan el recorrido de los procesos organizacionales antes de que acaben, para tener tiempo de tomar medidas o forzar un cambio de ruta. Estos controles sólo dan resultado si se posee una retroalimentación adecuada.
- **Control a corriente.** Este control se lleva a cabo a lo largo del proceso empresarial, es decir, a la par que están transcurriendo, de la mano de directivos o del propio personal operario.
- **Control posterior.** Se llevan a cabo una vez finalizada la acción productiva y se dan de manera retrospectiva, evaluando todo el recorrido y extrayendo las conclusiones pertinentes de lo que salió bien y lo que no tanto. Luego se recoge un informe que sirve para futuras gestiones y para recompensar o alentar a los trabajadores”.<sup>72</sup>

## Técnicas de control

### a. Diagrama de Gantt

“Es una herramienta gráfica cuyo objetivo es exponer el tiempo de dedicación previsto para diferentes tareas o actividades a lo largo de un tiempo total

---

<sup>71</sup> María Estela Raffino. 2018. Control en Administración. [En línea]. Recuperado en: <<https://concepto.de/control-en-administracion/>> Consultado el: 20 julio de 2019.

<sup>72</sup> María Estela Raffino. Óp. Cit

determinado. A pesar de esto, el diagrama de Gantt no indica las relaciones existentes entre actividades”.<sup>73</sup>

“Es una herramienta para planificar y programar tareas a lo largo de un período determinado. Gracias a una fácil y cómoda visualización de las acciones previstas, permite realizar el seguimiento y control del progreso de cada una de las etapas de un proyecto y, además, reproduce gráficamente las tareas, su duración y secuencia, además del calendario general del proyecto”.<sup>74</sup>

### **Características de la Gráfica de Gantt**

“En este tipo de diagrama las actividades del proyecto se muestran siempre de manera vertical, mientras que los tiempos aparecen representados de manera horizontal. En otras palabras, la gráfica de Gantt no es más que un gráfico de barras, una estrategia de planeación que puede servir como una especie de guía a la hora de poner en marcha todas las labores necesarias para ir de un punto A hasta un punto B.

El diagrama o gráfica de Gantt funciona como una especie de calendario, conformado por barras, en el que se establece la fecha de inicio y de culminación de cada actividad correspondiente a un proyecto, y en donde además pueden incorporarse datos relacionados con el material, el capital, el personal requerido, entre otros aspectos fundamentales, para tener una visión más clara de lo que implica el proyecto.

Es lo más parecido a un plan de acción, que puede ser monitoreado de manera gráfica, para conocer si efectivamente está siendo cumplido o si requiere de la realización de determinados ajustes”.<sup>75</sup>

---

<sup>73</sup> Fundación Wikimedia, Inc. 2019. Diagrama de Gantt. [En línea]. Recuperado en: <[https://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama\\_de\\_Gantt](https://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_Gantt)> Consultado el: 20 de julio 2019.

<sup>74</sup> Obs-edu.com. 2019. diagrama de Gantt. [En línea]. Universidad de Barcelona. Recuperado en: <<https://www.obs-edu.com/int/blog-project-management/diagramas-de-gantt/que-es-un-diagrama-de-gantt-y-para-que-sirve>> Consultado el: 20 de julio de 2019.

<sup>75</sup> Obs-edu.com. Óp. Cit

## Cómo elaborar un Diagrama

“Generalmente se trabaja con dos conjuntos de columnas, uno de ellos se encuentra ubicado del lado derecho de la tabla y el otro del lado izquierdo.

Las columnas que se encuentran del lado izquierdo contienen información sobre las actividades a realizar, el material, el personal y demás recursos requeridos para la ejecución del proyecto; mientras que las columnas que se encuentran del lado derecho reflejan el tiempo requerido para realizar cada una de las actividades, el cual puede corresponder a días, semanas o meses, según sea más conveniente.

Para crear una gráfica de Gantt, los pasos básicos que debemos seguir son los siguientes:

1. Lo primero que debemos hacer es dibujar las columnas y filas que formarán parte de nuestra gráfica, y en las cuales iremos colocando toda la información que consideremos necesaria. El número de columnas y filas dependerá de la cantidad de datos que se quiera incluir en el gráfico, pero por lo general puede trabajarse con un conjunto sencillo de 4 columnas ubicadas al lado izquierdo de la tabla, seguido del número de columnas que sea necesario para apuntar la cantidad de días, semanas o meses que tomará la ejecución del proyecto. Por otro lado, el número de filas que dibujaremos dependerá de la cantidad de actividades involucradas en el plan.
2. En las filas de la primera columna colocaremos todas las actividades que sea necesario realizar, una debajo de la otra, cada una en una cuadrícula distinta.
3. En las filas de la segunda columna colocaremos la fecha estimada de inicio de cada una de las actividades.
4. En la tercera columna apuntaremos la fecha estimada de finalización o cierre de cada tarea.
5. En la cuarta columna colocaremos el tiempo total estimado para la duración de cada una de las actividades, teniendo en cuenta la unidad de tiempo seleccionada, ya sean días, semanas o meses. Es muy importante considerar que, aunque no sepamos con total certeza la cantidad de tiempo

que demorará una actividad, debemos colocar parámetros razonables a los cuales podamos apegarnos para administrar mejor nuestro tiempo y nuestro esfuerzo.

6. Lo que haremos a continuación será dibujar un conjunto de columnas que irá del lado derecho de la tabla, justo después de la cuarta columna en la que ubicamos la duración total de las actividades. El número de estas columnas dependerá de la cantidad de tiempo necesaria para culminar el proyecto en su totalidad, y estarán divididas igualmente en función de la unidad de tiempo con la que se haya decidido trabajar (días, semanas o meses). En las filas de estas columnas iremos dibujando bloques de color que representarán el tiempo de duración de cada actividad, lo que nos ayudará a determinar si existe alguna prelación en el desarrollo de las mismas.

Cuando hablamos de una “prelación” nos referimos a una relación de dependencia entre una actividad y su tarea anterior o posterior. Esto nos permite conocer si es necesario culminar con el desarrollo de una actividad antes de iniciar con la siguiente, o si por el contrario ambas pueden ejecutarse de manera simultánea.

7. El siguiente paso será demarcar el momento actual del proyecto, para lo cual trazaremos una línea vertical que partirá del día, semana o mes correspondiente a la fecha presente, y rellenaremos con un tono más oscuro las celdas de los días, semanas o meses que hayan transcurrido. Además, mediremos el progreso de cada una de las actividades dibujando una línea oscura y fina dentro de los bloques de color que determinan la duración de cada tarea. Si la actividad ha culminado, la línea de color oscuro tendrá la misma longitud que el bloque de color correspondiente a su duración, mientras que si aún se encuentra en proceso, tendrá la longitud que corresponda a su avance o progresión en el tiempo”.<sup>76</sup>

---

<sup>76</sup> Obs-edu.com. Óp. Cit

## C. Marco legal

Para poder realizar la investigación se deben tomar en consideración las leyes que rigen la creación y funcionamiento de la micro y pequeña empresa, así como también las que rigen el comercio de bienes de consumo en nuestro país.

- a) **Constitución de la República:** es una ley primaria que tiene por objeto velar los principales derechos y deberes de los ciudadanos y ciudadanas de El Salvador, además se explica la soberanía del país, como está compuesto el gobierno mediante los tres poderes del estado, funciones de los representantes del órgano ejecutivo y legislativo, requisitos para optar a un cargo público, entre otros. (Decreto legislativo N° 38, de fecha 15 de diciembre de 1983, publicado en el diario oficial N° 142, tomo 281, del 16 de diciembre de 1983).
- b) **Código de Comercio:** Es una ley que tiene por objeto regular el comercio en nuestro país tanto para personas individuales como para sociedades mercantiles (empresas). Teniendo como función principal proporcionar los parámetros que regulan todas las actividades de las empresas, entre ellas se encuentran: administración, constitución, disolución, o liquidación, aspectos contables, contables y autorización para realizar operaciones. (Decreto legislativo N° 671, de fecha 8 de mayo de 1970, publicado en el diario oficial N° 140, tomo 228, del 31 de julio de 1970).
- c) **Código de Trabajo:** ley laboral donde están recopilados todos los derechos y obligaciones de los trabajadores y patronos con el objetivo de crear un clima laboral idóneo entre ellos, así como las sanciones a imponerse ante el incumplimiento de estos por cualquiera de estas partes. (Decreto legislativo N°15, de fecha 23 de junio de 1972, publicado en el diario oficial N° 142, tomo 236, del 31 de julio de 1972).
- d) **Código de Salud:** su finalidad es desarrollar los principios constitucionales relacionados con la salud y asistencia social de los ciudadanos de la república de El Salvador, además norma los servicios públicos y privados en cuanto a las condiciones de salubridad en el establecimiento, lugar de preparación y

elaboración de productos comestibles. (Decreto legislativo N° 955, de fecha 28 de abril de 1988, publicado en el diario oficial N° 86, tomo 299, del 11 de mayo de 1988).

- e) **Ley de impuesto sobre la renta:** esta ley grava con impuesto toda renta obtenida, percibida o devengada, ya sea en efectivo o en especie, proveniente de toda clase de remuneración, actividad empresarial, de capital, de productos, ganancias, beneficios o utilidades al final de un periodo fiscal, por lo tanto, la empresa con relación a sus rendimientos genera al Estado un tributo del 30% de este tipo de impuesto. (Decreto legislativo N° 134, de fecha 18 de diciembre de 1991, publicado en el diario oficial N°242, tomo 313, del 21 de diciembre de 1991).
- f) **Ley de impuesto a la transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicios (con reforma echa en octubre del 2014):** establece el porcentaje del 13% que se aplicara a la transferencia, importación, exportación consumo de bienes y a la prestación de servicios. (Decreto legislativo N° 296, de fecha 24 de junio de 1992, publicado en el diario oficial N° 143, tomo 316, del 31 de junio de 1992).
- g) **Ley de protección al consumidor:** la presente ley tiene por objeto salvaguardar el interés de los consumidores, estableciendo normas que los protejan del fraude o abuso dentro del mercado, ya que los bienes y servicios puestos en el mercado a disposición de los compradores no deben implicar riesgos para su vida, salud o seguridad personal. (Decreto legislativo N° 776, de fecha 31 de agosto de 2005, publicado en el diario oficial N° 166, tomo 368, del 8 de septiembre del 2005).

## MARCO INSTITUCIONAL.

- a) **Constitución de la República:** es la norma fundamental del Estado salvadoreño, vigente desde el 20 de diciembre del año mencionado. Dicha

normativa fue adoptada en su forma original por una Asamblea Constituyente formada en 1982, la cual fue transformada en Asamblea Legislativa al momento de entrar en vigencia la nueva Carta Magna. Desde 1991, con motivo de las negociaciones que culminaron con la firma de los Acuerdos de Paz el 16 de enero de 1992, la Constitución ha sufrido diversos cambios desde su entrada en vigencia que han añadido, modificado o eliminado parte de su contenido.

- b) Ministerio de trabajo:** es una institución que brinda servicios de calidad, con calidez y eficiencia a la población trabajadora, ejerciendo transparentemente la gestión pública, teniendo como base la justicia social, la inclusión y la igualdad de género. Además, vela por los derechos de los(as) trabajadores(as), así como también de la seguridad ocupacional, promoviendo condiciones laborales a fin de lograr un desarrollo integral en la relación obrero patronal.
- c) Ministerio de hacienda:** se encarga de la captación y administración de los tributos aplicados a los ingresos generados por las actividades llevadas a cabo por cualquier ente económico en el territorio nacional.
- d) Defensoría del consumidor:** su función es proteger y promover efectivamente los derechos de las personas consumidoras, facilitando la solución de controversias de consumo con altos estándares de calidad fortaleciendo la vigilancia del mercado y robusteciendo la acción conjunta del sistema nacional de protección al consumidor, para contribuir a un mejor funcionamiento del mercado y a la seguridad jurídica en sus relaciones de consumo.
- e) Ministerio de salud:** vigila la salubridad de los alimentos comercializados en el país. Las empresas de alimentos deben preparar sus productos bajo condiciones específicas de higiene dictaminadas por esta institución.

## **CAPITULO II: Diagnóstico de la situación actual sobre la Gestión Administrativa de Súper Tienda Cabañas, Departamento de Cuscatlán**

### **A. Metodología de la investigación para conocer la Gestión Administrativa de Súper Tienda Cabañas, Departamento de Cuscatlán**

#### **1. Objetivos**

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

- ✓ Realizar una investigación de campo que permita la recolección de información a partir de fuentes primarias y secundarias para determinar la situación actual sobre la Gestión Administrativa de Súper Tienda Cabañas.

##### **Objetivos Específicos**

- ✓ Diseñar los instrumentos necesarios para recolectar la información, para determinar la situación actual de la organización y funcionamiento de Súper Tienda Cabañas.
- ✓ Elaborar un diagnóstico de la situación actual de la Gestión Administrativa de la Súper Tienda Cabañas a partir de la información recolectada para identificar limitantes y establecer soluciones a la problemática.

#### **2. Metodología de la investigación**

Los Métodos y Técnicas utilizadas en la investigación permitieron tener acceso a un estudio racional y lógico ya que se identificó la naturaleza del problema.

A continuación se detallan los métodos y técnicas utilizados.

### **a. Métodos de investigación**

El método que se utilizó en la investigación para el diseño del Sistema de Gestión Administrativo en Súper Tienda Cabañas, fue el Método Científico, este permitió obtener mayor objetividad en la recolección y tratamiento de la información, además con la obtención de los resultados, con el fin de determinar los problemas que enfrenta en la Organización y Funcionamiento, para ampliar los conocimientos sobre la problemática para brindar una solución.

Entre los diferentes métodos auxiliares de investigación científica existentes se emplearon los siguientes:

#### **1) Análisis.**

Este método consiste en la separación de las partes de un todo a fin de estudiar las variables individualmente para determinar las relaciones entre ellas. Este método dio la posibilidad de estudiar cada componente y las variables relacionadas a la propuesta del Sistema de Gestión Administrativa para mejorar la organización y funcionamiento, además serán determinantes para el diseño del sistema.

#### **2) Síntesis.**

Consiste en reunir las partes en el todo, éste proceso conduce a la generalización, a la visión integral del todo como una unidad de diferentes elementos. Esta construcción se puede hacer; uniendo y organizando de diversas maneras. Por consiguiente, analizando cada una de las variables se da la pauta para la aplicación de la síntesis. Éste método permitió reunir todos los elementos que constituyen el Sistema de Gestión Administrativa para mejorar la organización y funcionamiento, de esta manera se accedió a relacionarlos, además se tuvo visión integrada de todos sus elementos, lo cual facilitó la creación de la propuesta.

### **b. Tipo de investigación**

Consiste en el conjunto de métodos que se aplican para conocer un asunto o problema en profundidad y generar nuevos conocimientos en el área en la que se está aplicando. Existen varios tipos de investigación que se clasifican dependiendo

de su objetivo, la profundidad del estudio realizado, los datos que se analizan, el tiempo que requiere el estudio del fenómeno, entre otros factores.

Para realizar la investigación se utilizó el explicativo, porque tiene relación causal, es decir, no sólo tiene como finalidad describir o acercarse al problema en estudio, sino que pretende encontrar las causas que lo generan; lo cual se pretende demostrar que el Sistema de Gestión Administrativo puede mejorar la organización y funcionamiento de los procesos administrativos, que se desarrollan en la actualidad en la empresa Súper Tienda Cabañas.

### **c. Diseño de la investigación**

Plantea una serie de actividades sucesivas y organizadas, que deben adaptarse a las particularidades de cada investigación y que indican los pasos y pruebas a efectuar y las técnicas a utilizar para recolectar y analizar los datos.

Para la investigación el diseño que se utilizó fue el no experimental, este consiste en no controlar ni manipular las variables de estudio. Para desarrollar la investigación, se observaron los fenómenos en su ambiente natural, obteniendo los datos directamente para analizarlos posteriormente.

### **d. Técnicas e instrumentos de recolección de la investigación**

Para la obtención de información de la investigación fue necesario contar con las técnicas y diseñar instrumentos de recolección de información adecuados a la muestra y universo que se pretendía investigar con el fin de obtener información veraz que serviría a determinar una conclusión de la investigación y definir los procesos de acción a seguir en dicho fenómeno de estudio.

#### **1) Técnicas**

##### **a) Entrevista**

Se elaboró una entrevista estructurada para el Gerente Administrativo (propietario) que permitió obtener información a través de una serie de preguntas claves

elaboradas previamente con el fin de determinar la situación actual de la Gestión Administrativa.

### **b) Encuesta**

Esta técnica consistió en un cuestionario en el que se ejecutó una serie de preguntas clasificadas como: cerradas y de opciones múltiples.

El cuestionario se aplicó al personal de la empresa en forma verbal, mientras que cada uno ejercía sus actividades laborales dentro de la misma.

### **c) Observación**

La observación permitió obtener información para determinar la forma en que actualmente se realiza la organización y funcionamiento de la empresa, con ello se elaboró un diagnóstico que permitió determinar la situación actual y así formular una propuesta de solución.

## **2) Instrumentos**

Son los medios que se utilizaron para la recopilación de información de la muestra seleccionada. Los instrumentos que se utilizaron fueron los siguientes:

### **a) Guía de Entrevista**

Es un protocolo que permite recopilar información específica y fundamental sobre un tema determinado, caracterizado por estandarizar las preguntas en su contenido. Para realizar la entrevista se utiliza el protocolo, cuyo propósito es descubrir la necesidad que se tiene de implementar un Sistema de Gestión Administrativa en dicha Súper Tienda Cabañas.

El formato se compone de 30 preguntas, diseñadas para obtener información acerca de funcionamiento, procesos, organización, dificultades y situación actual de la gestión administrativa. La entrevista fue dirigida al Gerente General de Súper Tienda Cabañas.

## **b) Cuestionario**

Consiste en la elaboración de una serie de preguntas sobre los hechos y aspectos que interesan en la investigación, además es el medio básico de observación que se utiliza en la encuesta.

Para la presente investigación se diseñó un cuestionario que se aplicó al personal de la Súper Tienda Cabañas, estaba compuesto por preguntas cerradas y de opción múltiple.

## **c) Lista De Cotejo**

Es un instrumento estructurado, que contiene una lista de criterios o desempeños de evaluación establecidos, en los cuales únicamente se califica la presencia o ausencia de estos mediante una escala nominal, es decir que acepta solo dos alternativas: si, no; lo logra, o no lo logra, presente o ausente, etc.

Sirve para evaluar tareas, acciones, procesos, productos de aprendizaje, o conductas. Se considera un instrumento de evaluación, dentro de los procedimientos de observación.

## **e. Fuentes de información**

Se refiere a todos los recursos que ayudaron a recopilar información para realizar la investigación. Las fuentes básicas que contribuyeron al estudio del problema fueron:

### **1) Primarias**

En este caso es necesario recopilar directamente los datos necesarios para solucionar el problema planteado. Esta tarea se realiza utilizando algún procedimiento o técnica de obtención de información.<sup>77</sup> Su fuente de datos se

---

<sup>77</sup> Ángel Fernández Nogales, 2004, Investigación y Técnicas de Mercado, Segunda Edición, Editorial Esic, Pág. 24.

encuentra en información de “primera mano”, proveniente de la observación, del experimento, la entrevista o la encuesta.

Para la realización de la investigación se tomaron como fuentes primarias a los empleados de la organización, con los cuales se obtuvo la información necesaria mediante un cuestionario, como también al Gerente General (propietario) de Súper Tienda Cabañas lugar en que se obtuvo la información mediante una entrevista.

## **2) Secundarias**

“Es información obtenida de material bibliográfico relacionada de la temática investigada. No se contacta directamente con personas mediante instrumentos sino más bien se sustenta de información contenida en libros o documentos, y no con personas directamente”.<sup>78</sup>

La investigación fue constituida por medios bibliográficos relacionados a la investigación sobre los sistemas de gestión administrativa tales como libros, tesis, folletos, entre otros. Además de páginas electrónicas relacionadas a la temática, con el fin de facilitar la documentación necesaria para la investigación.

### **f. Ámbito de la investigación**

La presente investigación recopilará los datos necesarios e importantes referentes al problema en la Súper Tienda Cabañas ubicada en la 4ta Calle Oriente N°12, en el Barrio San Juan, en el Municipio de Cojutepeque, Departamento de Cuscatlán.

### **g. Unidades de análisis**

La unidad de análisis corresponde a la entidad mayor o representativa de lo que va a ser objeto específico de estudio en una medición y se refiere al qué o quién es objeto de interés en una investigación.

El objeto de estudio y las unidades de análisis se especifican a continuación:

---

<sup>78</sup> Salvador Iglesias Mejía, 2012, Guía para la Elaboración de Trabajos de Investigación Monográfico o Tesis, 6ª edición. Editorial Nuevo Mundo, El Salvador, Pág. 24.

**Objeto de estudio:**

- Súper Tienda Cabañas.

**Unidades de análisis:**

- Gerente Administrativo (propietario)
- Todos los empleados de Súper Tienda Cabañas.

**h. Determinación del universo y muestra****1) Universo**

El universo estuvo conformado por el total de las unidades de análisis que están sujetas a estudio.

**Gerente Administrativo (propietario);** Compuesto por una persona, por lo que fue seleccionado en su totalidad. No se aplicó muestreo.

**Personal Administrativo y Operativo;** Grupo constituido por 44 empleados que laboran en Súper Tienda Cabañas. No se aplicó muestreo

**2) Muestra**

“El censo se lleva a cabo a través de la aplicación de un seguimiento estadístico o encuesta a toda la población objetiva; en esto, se proceden a reducir todos los números de dicha operación; luego, esta información sirve de marco para realizar futuros muestreos cuando no es posible realizar un censo, ya sean estos estadísticamente representativos (probabilísticos) o no.

Así, si la población objetivo son los habitantes de una ciudad o país, todas las personas que habitan en la ciudad o país deben ser entrevistadas”.<sup>79</sup>

Para la investigación se utilizó el censo porque la población en estudio no fue mayor a 100 personas, porque actualmente a Súper Tienda Cabañas la conforma un total

---

<sup>79</sup> Wikipedia.org. Censo (estadística). [En línea]. Recuperado en: <[https://es.wikipedia.org/wiki/Censo\\_\(estad%C3%ADstica\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Censo_(estad%C3%ADstica))> Consultado el: 15/09/2019

de 45 personas; el Gerente Administrativo a quien se le realizó la entrevista, y 44 empleados que se tomó pasar las encuestas al total para conocer sus puntos de vista con respecto al problema en estudio.

## B. Descripción de la Situación Actual de la Gestión Administrativa que se realiza en Súper Tienda Cabañas

Tabla N°3

### 1. Análisis FODA de Súper Tienda Cabañas

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes satisfechos con los bienes y servicios ofrecidos.</li> <li>• Se brindan productos de calidad.</li> <li>• Precios accesibles para los clientes.</li> <li>• Experiencia en el mercado.</li> <li>• Alta relación con los proveedores.</li> <li>• Personal con experiencia en el mercado.</li> <li>• Fácil acceso al establecimiento</li> <li>• Incentivos para los empleados</li> <li>• Baja rotación del personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento del mercado.</li> <li>• Gran movilidad de clientes cerca del establecimiento.</li> <li>• Reconocimiento por parte de los clientes.</li> <li>• Crecimiento de la industria.</li> <li>• Acceso a créditos.</li> <li>• Participar en la industria de nuevos productos con marca propia</li> </ul>
Debilidades	Amenaza
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La planeación existe verbal, no por escrito, por lo tanto no se puede determinar si son guías para la organización.</li> <li>• Falta de una línea de autoridad.</li> <li>• No se brindan capacitaciones a los colaboradores.</li> <li>• Productos y servicios fácilmente imitables.</li> <li>• Falta de metas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento en infraestructura de los competidores en el mercado.</li> <li>• No se genera innovación en la identidad.</li> <li>• Sin espacio para crecer en el establecimiento.</li> <li>• Alta competencia entre los competidores.</li> <li>• Saturación de mercado</li> <li>• Pérdida de clientes por la alta competencia</li> <li>• Fácil acceso al mercado</li> </ul>

Fuente: Elaborado por el Equipo de trabajo

## ANÁLISIS DE AUDITORIA INTERNA

**Capacidad gerencial:** la empresa no posee una adecuada planeación, ya que no cuenta con una visión, misión, objetivos, valores, políticas. No cuenta con una estructura organizativa ya que no posee un organigrama y manuales administrativos, si cuenta con una adecuada coordinación y manejo de recursos ya que han podido tener éxito todos estos años y lo expresa el gerente administrativo en la entrevista.

**Capacidad competitiva:** Existe un alto grado de satisfacción del cliente, ya que ofrecen los mejores precios para diferenciarse de la competencia, ya que existe un alto nivel competitivo al estar en la zona céntrica de Cojutepeque, no posee un alto nivel de participación en el mercado, ya que solo cuentan con una sola sucursal en todo el municipio.

**Capacidad del personal:** El personal que se contrata si tiene actitudes apropiadas para el cargo gracias a toda la experiencia adquirida en el, aunque no han contado con una descripción clara de su desempeño y responsabilidades en su trabajo.

**Capacidad financiera:** la empresa si cuenta con liquidez para poder realizar las diferentes operaciones.

### Fortalezas

- Se brindan productos de calidad al trabajar con los mejores proveedores.
- Precios accesibles para los clientes, al ofrecer precios más bajos de su competencia.
- Experiencia en el mercado por los 24 años que posee en él.
- Alta relación con los proveedores por todos los años de relación estrecha con ellos.
- Personal con experiencia en el mercado por todos los años que tienen laborando en él.
- Fácil acceso al establecimiento al estar en la zona céntrica del municipio.
- Incentivos para los empleados, especialmente a los vendedores ruteros que reciben comisión por venta.

- Baja rotación del personal, ya que la mayoría de sus empleados tienen de 5 a 10 años en la empresa.

### Debilidades

- La planeación existe verbal, no por escrito, por lo tanto no se puede determinar si son guías para la organización; esto se determinó a través de la encuesta.
- Falta de una línea de autoridad, ya que no se ha establecido un organigrama.
- Productos fácilmente imitables al ser productos producidos en grandes cantidades y de consumo general.
- Falta de metas al no poseer una misión y visión establecidas.

**Tabla N°4**  
**ANÁLISIS DE AUDITORIA EXTERNA**

VARIABLE	INDICADOR
<b>POLÍTICA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Estabilidad política en el país</li> <li>➤ Apoyo gubernamental para el crecimiento económico</li> </ul>
<b>ECONÓMICA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Crecimiento de la industria</li> <li>➤ Aumento de los ingresos disponibles</li> <li>➤ La inflación</li> </ul>
<b>SOCIAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mayor preferencia por productos de alta calidad</li> <li>➤ Aumento del consumo por parte de los clientes.</li> <li>➤ Comodidad de los clientes</li> </ul>
<b>TECNOLÓGICA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Uso de nueva tecnología como los escáner laser para agilizar la compra y venta de los productos.</li> </ul>
<b>ECOLÓGICA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Énfasis creciente en la sostenibilidad empresarial</li> <li>➤ Empleo de cajas para empacar los productos y hacer menos uso de las bolsas</li> </ul>
<b>LEGALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cumplimientos de las diferentes leyes del país para regular los supermercados.</li> <li>➤ Cumplimiento de la legislación laboral</li> </ul>

### Oportunidades

- Conocimiento del mercado por los 24 años que lleva en el.

- Gran movilidad de clientes cerca del establecimiento, al estar ubicado en una zona céntrica.
- Reconocimiento por parte de los clientes por la calidad de sus productos y precios accesibles.
- Crecimiento de la industria, al ser tan demandado por los consumidores todo el tiempo.

### **Amenaza**

- Crecimiento en infraestructura de los competidores en el mercado, al tener la competencia de sucursales de mayor tamaño como lo son la Despensa Familiar y Almacén Alameda.
- No se genera innovación en la identidad, ya que posee la misma imagen desde sus inicios.
- Sin espacio para crecer en el establecimiento, debido a que han ocupado todo el espacio que tenían disponible y ya no tienen espacio para construir más infraestructura.
- Fácil acceso al mercado, al estar ubicado en una zona céntrica.

## **2. Análisis general de la información de las personas encuestadas**

La investigación se llevó a cabo con preguntas tanto al gerente administrativo a través de una entrevista, y a los empleados, por medio de la encuesta, que tienen relación respecto a la gestión administrativa que actualmente posee Súper Tienda cabañas, el resultado que se tuvo es el siguiente: el 76% de los empleados son hombres, se evidencia un alto grado de estabilidad laboral dado que el 62% de los empleados tienen más de 5 años de antigüedad. Además, los puestos de trabajo incluyen un gerente administrativo (propietario) a quien se le entrevistó y los empleados que dependen de él, a quienes se les encuestó: 1 gerente de compras, 1 gerente financiero, 2 supervisores, 1 jefe de bodega, 5 cajeros, 3 despachadores, 3 vendedores, 5 encargados de pasillos, 3 personas encargadas del área de refrigeración, 1 facturador, 1 encargado de paquetes, 2 asistentes de pasillo, 2

vendedores, 1 bodeguero, 4 empacadores, 3 motoristas, 4 personas de oficios varios, 2 ordenanzas y 1 vigilante.

### 3. Planeación

Actualmente Súper Tienda Cabañas denota una nula planeación estratégica de los que pretende alcanzar, porque no tiene por escrito; misión, visión, objetivos y valores (Ver Anexo 2.2, pregunta 2, 3, y 4), esto difiere de la opinión de los empleados, porque a través de la encuesta los empleados expresaron conocer la misión y visión de la empresa, además mencionaron que han establecido objetivos, con los valores se obtiene diferentes opiniones, que no permite identificar cuáles son los que caracterizan a la empresa. El gerente administrativo menciona que una de sus estrategias; es enfocarse a un segmento de mercado manteniendo precios bajos en comparación a su competencia. Además llegar a tiendas minoristas a través de visitas y distribución por medio de agentes o vendedores, eso les ha permitido seguir compitiendo en el mercado (Ver Anexo 2.1, pregunta 1).

No posee una Misión y visión establecidas y esto genera una debilidad para la empresa porque ni los empleados ni los clientes las conocen, a pesar que en la entrevista el gerente comenta que son importantes tenerlas definidas (Ver Anexo 2.1, pregunta 4).

No cuentan con objetivos por escrito; a pesar de la nula formación académica del fundador, la visión de este ha inspirado su crecimiento de manera empírica. (Ver Anexo 2.1, pregunta 8).

Los valores en una empresa son importantes, los miembros del equipo interno deben conocer y asumir los valores de la empresa, para poder identificarse y así transmitirlos a los clientes, ya que son parte del éxito de la misma. El trabajo actualmente lo desarrollan solo pensando en la satisfacción del cliente, que tengan una experiencia agradable cada vez que los visitan; mencionando que poseen un doble compromiso con los empleados y los clientes, y sobre todo intentan que la empresa mejore su rentabilidad a través de la buena atención y de la fidelidad de los clientes (Ver Anexo 2.2, pregunta 6).

#### 4. Organización

La Súper Tienda Cabañas no cuenta con una apropiada Organización, ya que no ha diseñado políticas, un organigrama, manuales administrativos, ni definido un proceso de reclutamiento, selección e inducción del personal (Ver Anexo 2.2, pregunta 8, 9, 10, 11, 12 y 13). Según datos revelados en la encuesta la empresa ha establecido todos estos parámetros de una manera empírica, fomentada por la experiencia de los dueños a falta de conocimiento académico de parte de ellos.

Las políticas consisten en la orientación que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la empresa, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización. Súper tienda Cabañas busca la mejora continua de las diferentes áreas que la componen y procesos que realizan; promueven el desarrollo y talento humano y se evita la rotación de personal, todo esto siendo poco efectivo, ya que no están claras ni legalmente establecidas (Ver Anexo 2.1, pregunta 9). Todo esto dicho por el gerente administrativo en la entrevista realizada.

Otorgar responsabilidades a personas idóneas en las diferentes áreas está siendo un problema para la empresa; ya que en un principio la empresa era más Centralizada y hoy en día se busca descentralizarla, según lo informó el gerente administrativo. (Ver Anexo 2.1, pregunta 10).

Actualmente no cuentan con un reglamento que regule la organización de la empresa y que estén en favor del desempeño laboral de los empleados. Según el gerente administrativo el proceso era más rudimentario y no se le daban tantas pautas al empleado ni tanto tiempo de adaptación. (Ver Anexo 2.1, pregunta 11).

La empresa realiza un proceso de integración del personal cubriendo un puesto vacante con la hoja de vida que presenta un empleado (Ver Anexo 2.1, pregunta 14). Este proceso no es el adecuado, ya que se limitan solo a contratar personal por recomendación de un empleado, negándose a contratar personal que tenga más capacidad para el puesto y que esto favorezca a la empresa en su crecimiento.

## 5. Dirección

Se determinó que Súper Tienda Cabañas en esta etapa del proceso administrativo posee problemas al momento de establecer la distribución de responsabilidades, no existe un procedimiento establecido para la supervisión de actividades diarias de los subordinados (Anexo 2.2, Pregunta 14 y 15), además el dueño está directamente involucrado en la toma de decisiones para las diferentes áreas que la conforman (Anexo 2.1, Pregunta 18).

El liderazgo es el proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen en la realización de las actividades y con entusiasmo hacia el logro de una meta u objetivo en común (Anexo 2.2, Pregunta 16), los empleados no pueden tener iniciativa de liderazgo frente a situaciones de ausentismo por parte del Gerente Administrativo, debido a que estando presente en la empresa no siempre son tomadas en cuenta la opinión del empleado y obteniendo como resultado desmotivación del personal. (Anexo 2.1, Pregunta 17).

La comunicación en la organización de acuerdo a los resultados obtenidos a través del cuestionario y la guía de entrevista es ineficiente, esto dificulta hasta cierto punto el desarrollo de las actividades debido a que no existe una comunicación fluida entre los dirigentes y los empleados al momento de informar decisiones importantes en Súper Tienda Cabañas, además no son tomadas en cuenta las opiniones de los empleados, lo cual incide en la ejecución de los planes y los objetivos establecidos (Anexo 2.1, Pregunta 22).

Esto conlleva implicaciones directas en el buen desempeño de las labores que a diario realizan los empleados de Súper Tienda Cabañas, puesto que ellos no tienen jefes inmediatos por área asignados a quien acudir para presentar o expresar mejora en alguno de sus procesos que ellos consideren deficientes, para solventar problemas o simplemente despejar dudas sobre su trabajo.

Además, el instrumento que se utiliza para transmitir información a los empleados es por medio de carteles ubicados en los pasillos, siendo esta una técnica tradicional y poco eficiente (Anexo 2.1, Pregunta 23). Así mismo, la comunicación directa verbal

se utiliza para informar y corregir de manera individual al personal sobre determinada actividad que se hizo o está próxima a realizarse. (Anexo 2.2, Pregunta 19).

## **6. Control**

En esta etapa del proceso administrativo se determinó que Súper Tienda Cabañas no cuenta con técnicas de control, utiliza instrumentos tecnológicos de control de ventas e inventario que actualmente han resultado deficientes, pero a pesar de eso existe un orden que permite reducir la pérdida de mercadería (Anexo 2.1, Pregunta 24). Lo que deja constancia que para ponderar el accionar de los trabajadores tanto operativos como administrativos es necesario diseñar medios de planeación y verificación en todos los campos de una empresa para que todo el sector en estudio pueda verificar constantemente si lo programado está de acuerdo con lo realizado, caso contrario disponer de una base para emitir las medidas correctivas.

Otro punto a considerar es que el control en la entidad, lo realiza cada uno de los responsables de cada área de trabajo, sin embargo, hay personal que no lo cumple y esto puede generar que no cumplan con los tiempos asignados para cada tarea (Anexo 2.1, Pregunta 25, 26, 27). Entre estos se encuentran; el manejo de productos próximos a caducar en el área de pasillos, el control de la entradas y salidas de productos de la bodega, la prevención de pérdida o robo de mercadería en Súper Tienda Cabañas.

De forma adicional, con la información obtenida con la entrevista realiza al Gerente Administrativo, se detectó que no se aplican métodos formales, solamente se basan en apreciaciones empíricas y subjetivas, los cuales se enfocan en la atención al cliente, control de presupuestos, sondeos de precios en comparación a la competencia, control de sus ingresos y sus proveedores; conllevando a que se midan los resultados mes a mes en las diferentes áreas de la entidad y esto permite observar si existen utilidades en el negocio y poder obtener una mejora en sus operaciones (Anexo 2.1, Preguntas 28, 29)

## C. Conclusiones

1. Súper Tienda Cabañas no cuenta con un Sistema de Gestión Administrativa que le permita desarrollar sus actividades de manera óptima. Esto se debe a que en la fase de la Planeación los empleados no tienen conocimiento de la misión, visión, objetivos y valores de la empresa, además los planes administrativos, no son de su conocimiento, porque ninguno de ellos se han establecidos de manera formal en la empresa.
2. La fase de Organización en la Súper Tienda Cabañas no se realiza de manera óptima, porque se determinó que la empresa no posee herramientas organizacionales como políticas, organigrama, manuales administrativos (manual de organización, manual de descripción de puestos, manual de procedimientos y manual de reclutamiento, selección e inducción) y un proceso de integración del personal, lo cual genera que las funciones y actividades a desempeñar por el personal no se realicen de manera eficiente y eficaz.
3. En la fase de dirección la empresa no cuenta con un buen sistema de comunicación en cada una de las áreas, por lo que afecta en el apoyo y trabajo en equipo de la organización. Además la falta de liderazgo, porque no hay compromiso de cada uno de los jefes, afecta en el llevar una buena supervisión y control de las actividades. .
4. Súper tienda Cabañas no realiza la fase de control, los mecanismos y herramientas que son utilizadas, no son las adecuadas, ya que no sea invertido contratar personal idóneo para las entrevistas, así como la tecnología moderna de marcación de entrada y salida del personal.

## D. Recomendaciones

1. Proponer un Sistema de Gestión Administrativa que permita a Súper Tienda Cabañas desarrollar sus actividades de manera óptima. En la fase de Planeación se creara y definirá una misión y visión para Súper Tienda Cabañas, para contribuir a que sea una de las mejores en su ramo. Además se establecerán objetivos y valores, para que desarrollare sus estrategias y cumpla sus metas.
2. La creación de políticas, organigrama, manuales Administrativos (manual de organización, manual de análisis de descripción de puestos, manual de procedimientos para diferentes actividades y manual de políticas de reclutamiento, selección e inducción) y el proceso de integración del personal, contribuirá a mejorar la fase de Organización Súper Tienda Cabañas, además guiara a los empleados a tener definido la dirección que la empresa percibe, los principios y reglas que esta posee, cuáles son las líneas de autoridad y tener conocimiento de las funciones y responsabilidades que su puesto de trabajo exige, todo esto, con el fin de mejorar su eficiencia dentro de la empresa.
3. En le fase de Dirección implementar entre los empleados sistemas de comunicación sencillos, como pequeñas reuniones semanales, mensuales y anuales con la finalidad de tener mayor comunicación, apoyo y trabajo en equipo de los empleados. Además crear conciencia con respecto a lo que implica el liderazgo en la empresa, para que cada uno de los jefes realice sus obligaciones asignadas, principalmente en la supervisión y control de actividades a sus subordinados, a la vez de brindar apoyo en lo que sea requerido.
4. Se recomienda que en la fase de Control, utilicen herramientas para verificar si lo obtenido está de acuerdo con lo planificado, entre ellas el Gráfico de Gantt que contribuye a detectar retrasos en las actividades que se están ejecutando versus el tiempo que se estimaron realizar..

## **CAPITULO III Propuesta del Sistema de Gestión Administrativa para Súper Tienda Cabañas**

### **A. Diseño del Sistema de Gestión Administrativa para mejorar la Organización y Funcionamiento de Súper Tienda Cabañas**

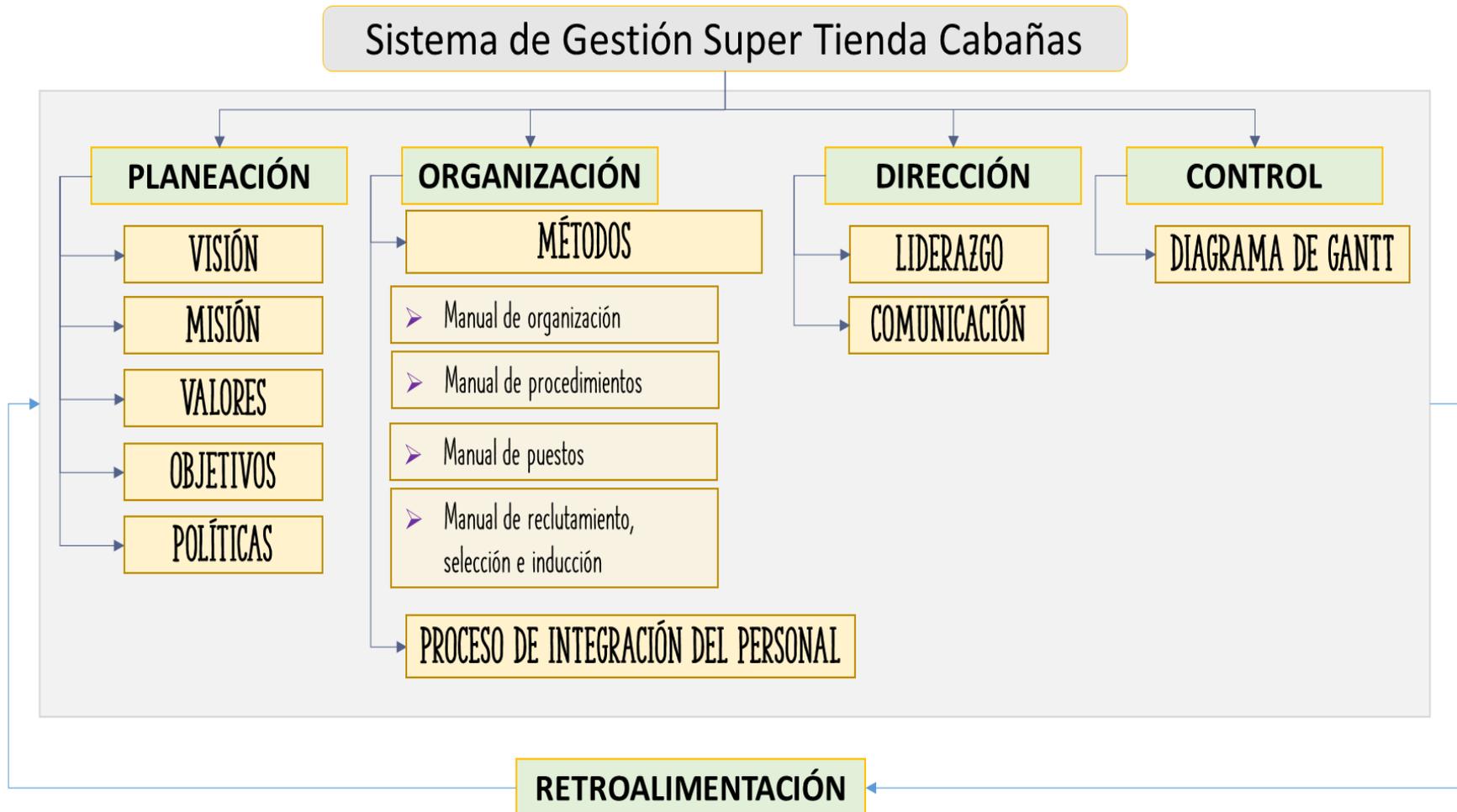
#### **1. Objetivos**

##### **a. General**

- Proponer un Sistema de Gestión Administrativa para mejorar la Organización y Funcionamiento de Súper Tienda Cabañas.

##### **b. Específicos**

- Establecer los elementos de fundamentales del sistema de gestión de Súper Tienda Cabañas: misión, visión, objetivos, valores, políticas y organigrama, que son el punto de partida para los procesos de planeación.
- Elaborar Manuales Administrativos que ayuden a los empleados, de Súper Tienda Cabañas, a conocer e identificar las generalidades de la empresa, las funciones a desempeñar y los procesos.
- Establecer el proceso de reclutamiento, selección e inducción, para Súper Tienda Cabañas, que permita contar con el personal que cumpla con los requisitos establecidos, que sean capaces de responder a las necesidades y expectativas de los clientes con eficacia, eficiencia, flexibilidad y calidad.



Fuente: Elaborado por el Equipo de trabajo

## **SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

En esta etapa se describen las alternativas de solución propuestas para mejorar las deficiencias encontradas en el diagnóstico realizado para cada una de las etapas del Proceso Administrativo: Planeación, Organización, Dirección y Control, utilizadas por Súper Tienda Cabañas en el desempeño de sus actividades administrativas.

### **B. Gestión administrativa**

#### **1. Planeación**

##### **b. Misión**

“Satisfacer las necesidades de nuestros clientes con productos de calidad y con un elevado nivel de eficiencia en el servicio, a través de un equipo comprometido, motivado y de alto desempeño, además contribuir a la mejora social y económica”

##### **c. Visión**

“Ser reconocidos por el compromiso, responsabilidad, confianza, transparencia y excelencia en la satisfacción de las necesidades básicas de nuestros clientes, mediante soluciones rápidas e innovadoras, en la zona paracentral del país”

##### **d. Objetivos**

###### **General**

- Ofrecer productos que cumplan los estándares de calidad a nuestros clientes, con atención personalizada y rápida que responda a las inquietudes y necesidades, generando fidelidad y confianza.

###### **Específico**

- Actualizar constantemente la gama de productos en base a las necesidades de los clientes a precios accesibles y competitivos en el sector.
- Fomentar una relación de fidelidad y confianza con los clientes, mediante una atención personalizada y rápida, que responda a sus inquietudes.

- Ser un Supermercado que las personas reconozcan por los precios bajos, variedad, y calidad de los productos que se ofrecen.
- Mantener una distribución rápida, así como un proceso eficiente de los pedidos, la entrega de productos y artículos.
- Convertir a Súper Tienda Cabañas en uno de los Supermercados líderes en el mercado nacional del ramo.

#### e. Los valores

Los siguientes valores en conjunto forman parte del comportamiento del personal de Súper Tienda Cabañas, están relacionados a la visión y misión, para que de manera coordinada la organización camine hacia la misma dirección y tengan presente el objetivo a alcanzar:

- **Responsabilidad:** Cumplir las funciones, dentro de la autoridad asignada. Nos comprometemos con la sociedad y el servicio hacia los demás.
- **Respeto:** Comprender y valorar la libertad de pensamiento y los derechos inherentes de cada persona.
- **Calidad:** Cumplir con eficiencia y eficacia nuestras labores; como expresión del conocimiento y capacidad de trabajo que se posee, reflejado en cada uno de los servicios que cada empleado realiza.
- **Integridad:** Con la transparencia y sinceridad en todas las actividades que se desarrollen y en las relaciones de negocios que se desempeñen.
- **Confianza:** Propiciar un ambiente armónico que favorezca el trabajo en equipo, generando la seguridad a los clientes de que somos una organización honesta e íntegra.
- **Trabajo en equipo:** Colaboración entre los empleados de la empresa, apoyando a las personas menos favorecidas o con alguna dificultad en la realización de las funciones, para que puedan mejorar sus actividades y prestar un buen servicio.
- **Excelencia en el servicio:** Ser competentes en la satisfacción de las expectativas de nuestros clientes internos y externos, con actitud, agilidad y anticipándonos a sus necesidades.

## 2. Organización

### a. Políticas

Todas las empresas deben poseer políticas, especialmente las que ofrecen productos y servicios, porque necesitan poseer buena imagen, esto facilita a los consumidores, proveedores y distribuidores, además a Súper Tienda Cabañas para identificar y elegir los productos y servicios que se brindan.

#### **Políticas Administrativas**

- ✓ Capacitar al personal cada 6 meses de manera que conozcan su puesto de trabajo, además estén preparados para aspirar otros cargos dentro de la empresa.
- ✓ El personal contratado gozará de todas las prestaciones legales.
- ✓ El Gerente Administrativo debe verificar que el empleado que aplique a un puesto dentro de la empresa, tenga un año de estar en el actual.
- ✓ Gerente Administrativo debe mantener informado al personal sobre la misión, visión, objetivos y políticas de la empresa.
- ✓ Cada Jefe deberá establecer una comunicación respetuosa y fluida con sus subalternos con el fin de lograr satisfacción y motivación en cada uno de los empleados.
- ✓ El empleado tiene la obligación de cumplir con los horarios establecidos por la empresa.
- ✓ Los Jefes deberán instruir al personal bajo su mando, en todo lo relacionado al uso y mantenimiento del equipo que utilicen.
- ✓ Realizar evaluaciones periódicas a todos los procesos que se realizan en la empresa, con el fin de conocer la eficiencia de estos.

## **Políticas de Compras**

- ✓ Los pedidos se elaboran con aquellos proveedores que reúnan las características de calidad, condiciones de entrega, pago y volumen de producción adecuado.
- ✓ No se aceptará mercadería que no tenga una orden de compra autorizada por el Gerente de Compras.
- ✓ La orden de compra se generará cuando la mercadería se encuentre en su stock mínimo.
- ✓ La mercadería que ingresa deberá estar respaldada por la factura original.
- ✓ Se devolverá la mercadería que al revisarla esta se encuentre en mal estado.
- ✓ Revisar la mercadería que cumpla con todas las especificaciones de la orden de compra.

## **Políticas Financieras**

- ✓ Los cheques emitidos por la empresa serán con firma conjunta por el Gerente Administrativo y Gerente de Finanzas.
- ✓ Toda transferencia que se realice debe tener una autorización conjunta entre el Gerente Administrativo y Gerente de Finanzas.
- ✓ El Gerente de Finanzas presentará un informe mensual de ingresos y egresos antes que pasen los primeros 10 días del siguiente mes al Gerente Administrativo.
- ✓ El Gerente de Finanzas debe mantener un control constante de los inventarios y de sus cuentas por pagar de la empresa.
- ✓ Gerente de Finanzas debe mantener un equilibrio entre capital y deuda adquirida con el fin de tener liquidez dentro de la empresa.
- ✓ La elaboración del presupuesto para el siguiente año deberá de iniciarse en el mes de agosto, este será un presupuesto global de Súper Tienda Cabañas estará a cargo del Gerente de Finanzas.
- ✓ El Gerente de Finanzas deberá presentar mensualmente los estados financieros al Gerente Administrativo para su revisión y aprobación.

### **Políticas de Atención al Cliente**

- ✓ Todo empleado debe brindar un servicio adecuado, con calidez y respeto hacia los clientes.
- ✓ Brindar productos y servicios de calidad para satisfacer las necesidades de los clientes.
- ✓ Todo empleado de Súper Tienda Cabañas debe estar a la disposición de los clientes cuando estos lo soliciten.
- ✓ Todo empleado debe mantener limpio su puesto de trabajo para un ambiente agradable para sus compañeros de trabajo y los clientes.
- ✓ Todo empleado debe tratar siempre a los clientes con amabilidad aunque estos se encuentren molestos.
- ✓ La atención rápida hacia los clientes caracteriza a los empleados de Súper Tienda Cabañas.
- ✓ Todo cliente que desea hacer un reclamo debe presentarse a la sucursal con factura o ticket de los productos.
- ✓ Se contara con un plazo máximo de 10 días para recibir devoluciones de los productos.

### **Políticas de Prevención de Riesgo**

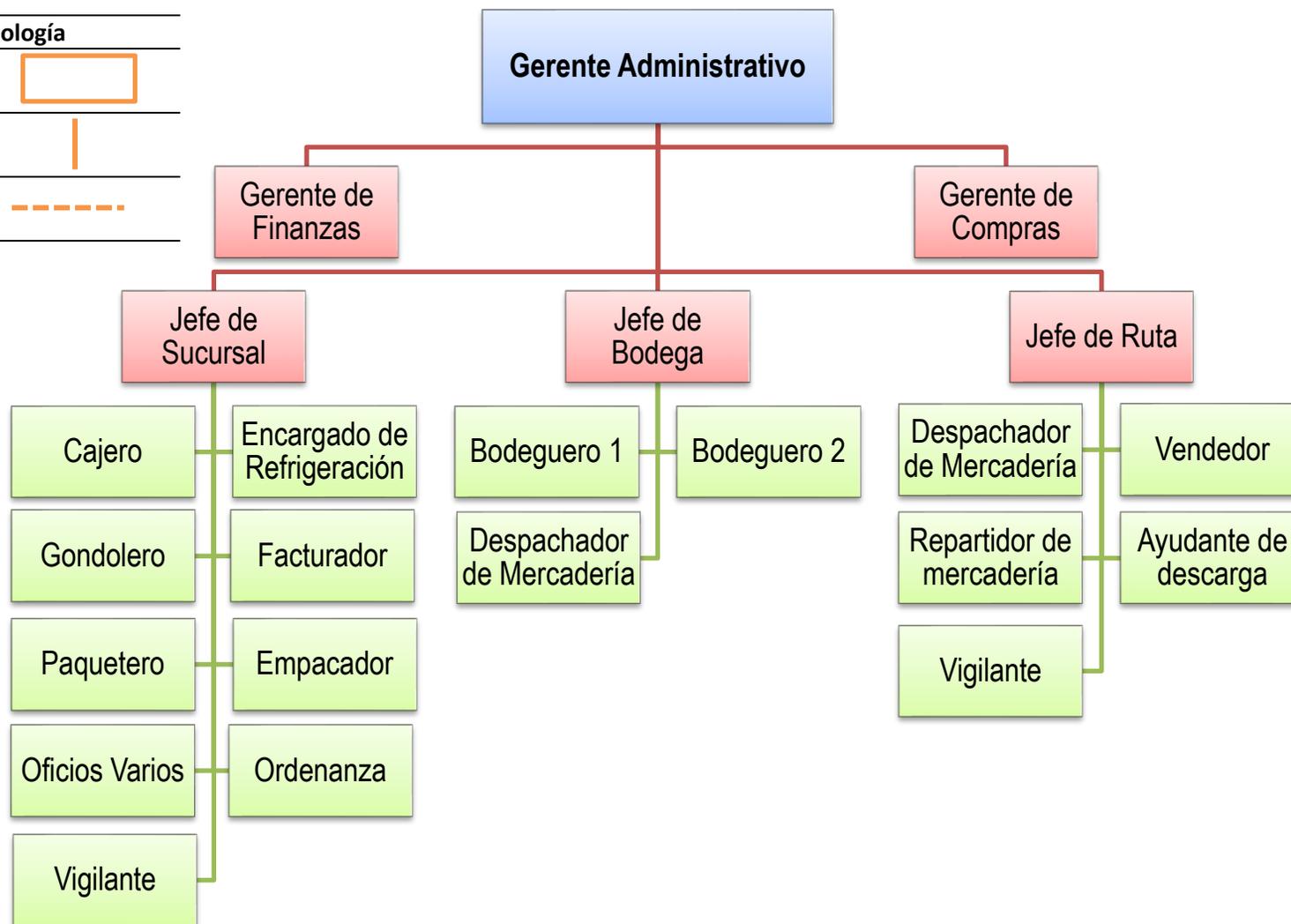
- ✓ Nuestro compromiso es proteger la seguridad y salud de todos nuestros empleados, con la convicción de que los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales pueden y deben ser evitados.
- ✓ Se adopta la acción preventiva, que incluye, entre otras, las actividades de prevención y protección de la salud, actuación ante emergencias, adecuación del trabajo a la persona, selección de equipos de trabajo y productos, coordinación entre empresas y demás obligaciones recogidas en el marco normativo de prevención.
- ✓ Estamos al servicio de nuestros clientes, comprometidos con la sociedad, el medio ambiente y salud de todos los que forman a Súper Tienda Cabañas.
- ✓ Los accidentes de trabajo o cualquier lesión generada en el mismo serán considerados como fallos de gestión y, por tanto, evitables mediante una

gestión adecuada que permita adoptar las medidas para la identificación, evaluación y control de los posibles riesgos.

- ✓ La Empresa promueve y establece los medios necesarios para que la comunicación de las deficiencias y/o sugerencias de mejora sean analizadas y, de ser posible, aplicadas.
- ✓ Las personas constituyen el valor más importante de la Empresa. Por ello deben estar identificadas con los objetivos de nuestra organización y sus opiniones han de ser consideradas.
- ✓ Para la puesta en práctica y desarrollo de esta Política de Prevención, la Empresa cuenta con la participación de sus trabajadores.
- ✓ Nuestra Empresa asume lo expuesto anteriormente como garantía de continuidad y desarrollo.

**b. Organigrama Propuesto para Súper Tienda Cabaña**

Simbología	
Nivel funcional	
Líneas de autoridad	
Líneas de asesoría	



### **Descripción del Organigrama**

Se propone una estructura de organigrama definida por puesto y vertical, con el objetivo de otorgar cargos a las diferentes personas que laboran en Súper Tienda Cabañas, además especificar las funciones que se van a desarrollar dentro de cada puesto, se establecen líneas de autoridad o jerárquicas ordenadas, para un mejor conocimiento del personal.

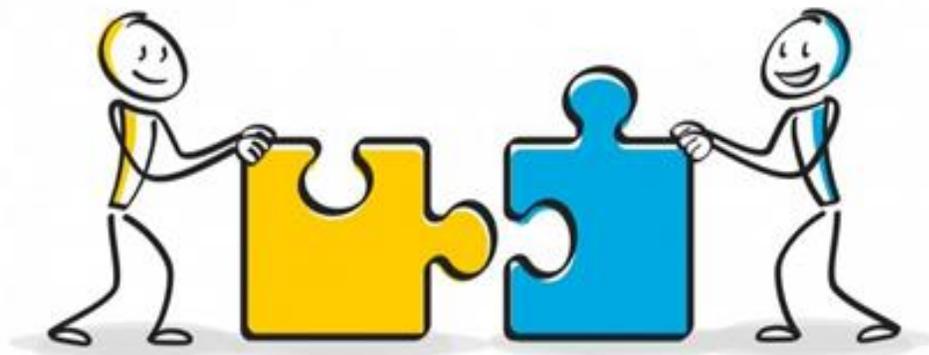
Por tanto, en el primer nivel se encuentra el Gerente Administrativo, quien es dueño del Súper y que desempeñan funciones de planificación, organización, dirección y control en las actividades que se realizan para lograr los objetivos que se pretenden alcanzar, además está a cargo de todo el personal.

En el segundo nivel, lo conforman el Gerente de finanzas, el Gerente de compras, el jefe de sucursal, jefe de bodega y jefe de ruta, estos desempeñan funciones administrativas o técnicas especializadas y complejas para las que se requiere estudios previos de nivel universitario o técnico.

El último nivel lo conforman los puestos de; cajero, encargado de refrigeración, gondolero, empacador, oficios varios. ordenanza, vigilante, bodeguero, despachador de mercadería, vendedores, repartidor de mercadería, ayudante de descarga, estos están subordinados a la autoridad del Gerente Administrativo, además del jefe que está a su cargo, y cada uno contribuye en el desempeño de las tareas diarias de sus respectivas áreas de trabajo.

**c. Manuales administrativos**

**1. Manual de organización**



**MANUAL  
DE  
ORGANIZACIÓN**

## ÍNDICE

1. Introducción .....	1
2. Importancia .....	1
3. Objetivos .....	1
4. Ámbito del Manual.....	2
5. Instrucciones para uso .....	2
6. Normas para el uso y mantenimiento del manual.....	2
7. Historia de Súper Tienda cabañas.....	2
8. Misión.....	4
9. Visión.....	4
10. Organigrama General.....	4
11. Descripción del Organigrama .....	5
12. Funciones de los puestos .....	5

## Súper Tienda Cabañas

### MANUAL DE ORGANIZACIÓN



#### **1. Introducción**

El manual de Organización es fundamental en toda empresa, por lo que muestra una unión general, presentando una estructura que define de manera clara como se dividen, agrupan y coordinan la empresa; por lo que solicita la información dando a conocer las unidades que posee la empresa, además establecer la composición de todas las unidades y su respectiva relación con otros niveles jerárquicos, línea de autoridad que ayuden a un mayor conocimiento sobre la empresa.

Se recomienda a Súper Tienda Cabañas operar de acuerdo a los lineamientos presentados en éste documento para ser eficiente y optimizar el uso de los recursos.

#### **2. Importancia**

La existencia del manual de organización en la Súper Tienda Cabañas es necesaria para definir la estructura organizacional, en la que se establezca la jerarquía, cuáles serán sus tareas, funciones y responsabilidades dentro de la misma. Es importante el conocimiento de dicha herramienta y el respeto mismo por parte de todos los miembros de la empresa.

#### **3. Objetivos**

##### **Objetivo General**

- Establecer un manual de Organización que sirva de guía a la administración y al empleado, dando a conocer la historia de la empresa, sus objetivos y líneas de mando.

##### **Objetivos Específicos**

- Presenta la razón de ser de Súper Tienda Cabañas y su visión para su publicación a los interesados.

- Dar a conocer la estructura misma de la organización y sus niveles de mando.
- Contribuir al Gerente Administrativo en el manejo de las funciones del personal, según su dependencia jerárquica.

#### **4. Ámbito del Manual**

El presente manual tendrá como radio de acción a Súper Tienda Cabañas, ubicada en el municipio de Cojutepeque, del departamento de Cuscatlán.

#### **5. Instrucciones para uso**

Con la elaboración del manual de organización se pretende informar adecuadamente al personal de Súper Tienda Cabañas ya que ha sido diseñado de una forma sencilla y de fácil comprensión.

#### **6. Normas para el uso y mantenimiento del manual**

Toda actividad dirigida al mantenimiento del manual deberá y será realizada por el Gerente Administrativo. Cada vez que se dé un cambio en la empresa Súper Tienda Cabañas, deberá hacerse la modificación respectiva. Al haber modificación en el contenido del manual, deberá reemplazarse las páginas respectivas, evidenciándose en la parte inferior de éstas, la fecha de actualización y comunicar al personal. Se recomienda revisar el manual una vez al año, comparando con la realidad en que se encuentra la empresa, para mantenerlo actualizado y que no se vuelva obsoleto. Toda persona interesada sobre cambiar deberá solicitarlo por escrito en la administración.

#### **7. Historia de Súper Tienda cabañas**

Los supermercados actualmente en El Salvador ya no se dedican exclusivamente a la venta de productos de la canasta básica familiar, han logrado diversificar sus líneas de productos y servicios, estos se deben al proceso de globalización que el país y todo el mundo está afrontando. Algunos supermercados en la actualidad cuentan con modernos sistema que les permite agilizar el proceso de compra y venta; por ejemplo, con scanner laser que sirve para leer códigos de barra.

Súper Tienda Cabañas fue creada a finales de la década de los 90's en un puesto de mercado ubicado en el municipio de Cojutepeque, donde tres hermanos deciden unir su capital para iniciar con el negocio, que era de comercializar productos básicos para la familia, después de 5 años de haber empezado; decidieron comenzar una nueva etapa comprando una casa ubicada en la 4ta Calle Oriente N°12, en el Barrio San Juan, en el Municipio de Cojutepeque, donde se trasladan.

Cuando el negocio se encontraba ubicado en la dirección antes mencionada, comenzaron siempre ofreciendo productos básicos a los clientes, los cuales solicitaron más variedad de productos, ante esa situación decidieron ampliar la casa, construyendo más infraestructura que les permitiera almacenar más productos y donde la gente escogía los productos que deseaba llevar en canastas, en ese momento solo se contaba con una caja registradora y una persona encargada de manejarla, además se contaba con una persona encargada de verificar que los productos estuvieran en su lugar.

La organización la comenzaron tres hermanos, en la medida que el negocio crecía fueron contratando personal, aunque al principio contrataban a familiares, en la actualidad. Súper Tienda Cabañas cuenta con un total de 45 empleados, conformado por familiares y personas ajenas. Actualmente posee una diversidad de productos, donde los proveedores llegan a Súper Tienda Cabañas a ofrecerlos, cuentan con un total de 5 cajas registradoras, también poseen personal rutero que se encarga de llevar los productos a las tiendas minoristas, a quienes se les paga comisión por ventas, bonos por desempeño y otros beneficios. Súper Tienda Cabañas no posee más sucursales en el Municipio de Cojutepeque, ni fuera del mismo, tampoco desean expandirse en la actualidad.

## **8. Misión**

“Satisfacer las necesidades de nuestros clientes con productos de calidad y con un elevado nivel de eficiencia en el servicio, a través de un equipo

comprometido, motivado y de alto desempeño, además contribuir a la mejora social y económica”

**9. Visión**

“Ser reconocidos por el compromiso, responsabilidad, confianza, transparencia y excelencia en la satisfacción de las necesidades básicas de nuestros clientes, mediante soluciones rápidas e innovadoras, en la zona paracentral del país”

**10. Organigrama General**



**11. Descripción del Organigrama**

Para obtener una empresa ordenada y organizada se propone una estructura de organigrama por puesto y vertical, con el objetivo de establecer cargos a las diferentes personas que laboran en el Súper, además poder especificar las

funciones que se van a desarrollar dentro de cada puesto de manera jerárquica y ordenada para un mejor conocimiento del personal.

Por tanto, en el primer nivel se encuentra el Gerente Administrativo, quien es dueño del Súper y que desempeñan funciones de planificación, organización, dirección y control en las actividades que se realizan para lograr los objetivos que se pretenden alcanzar.

En el segundo nivel, lo conforma el Gerente de finanzas, el Gerente de compras, el jefe de sucursal, jefe de bodega y jefe de ruta, estos desempeñan funciones administrativas o técnicas especializadas y complejas para las que se requiere estudios previos de nivel universitario o técnico.

El último nivel lo conforman los puestos de; cajero, encargado de refrigeración, gondolero, empacador, oficios varios. ordenanza, vigilante, bodeguero, despachador de mercadería, vendedores, repartidor de mercadería, ayudante de descarga, estos están subordinados a la autoridad del Gerente Administrativo, además del jefe que está a su cargo, y contribuyen en el desempeño de las tareas diarias de sus respectivas áreas de trabajo.

## **12. Funciones de los puestos**

### **Gerente administrativo**

Realizar reuniones periódicas con los Gerentes y jefes para comunicar a empleados los resultados de la gestión, decisiones tomadas y cambios realizados en el Supermercado. Además tiene competencia funcional en todas las operaciones de la empresa, realiza actividades como: Promover reglas o políticas y vigilar que cumplan las disposiciones de ley, y la administración de personal.

### **Gerente de finanzas**

Realizar labores gerenciales, manejar información financiera, documentar y levantar informes, analizar tendencias y evaluar el desempeño de la empresa.

### **Gerente de compras**

Debe ingresar facturas al sistema de inventario donde deben coincidir los montos totales, además velar que se realicen las devoluciones de producto dañado o

vencido, negociar descuentos con los proveedores para obtener mejor precio o promociones, ya sea de temporada o permanentes.

**Jefe de sucursal**

Controlar al personal de la empresa velando que cumplan con la mayor eficiencia posible sus funciones laborales.

**Jefe de bodega**

Son básicamente la organización, control y supervisión de las actividades derivadas de la recepción y salida de mercadería en bodega, así como mantener un adecuado orden en la bodega.

**Jefe de ruta**

Responsable del manejo eficiente de los recursos de distribución de ventas. Control y apoyo al personal a cargo y garantizar efectividad de entrega de todo el equipo.

**Cajero**

La función principal de los cajeros es realizar el cobro de mercadería en las cajas brindando siempre un trato amable al cliente

**Facturador**

Realiza la facturación de la mercadería que se vende en mayoreo y brinda atención a los clientes de mayoreo.

**Gondolero**

Encargado/a de abastecer de productos y acomodarlos en las respectivas góndolas, además le corresponde verificar y actualizar los precios de los productos que se encuentran en la misma.

**Empacador**

Se encarga de embolsar y empaquetar todo producto que el cliente adquiera.

**Encargado de refrigeración**

Se encarga de que los productos perecederos se encuentren con el nivel de refrigeración adecuado, óptimo, que este fresco, además levantar un inventario de los productos próximos a vencer.

**Paquetero**

Recibir todas las pertenencias que el cliente entregue al momento de entrar en súper tienda Cabañas

**Oficios varios**

Arreglar cualquier tipo de inconveniencia que la sucursal pueda poseer físicamente.

**Ordenanza**

Ser el encargado de la limpieza general y detallada de la empresa.

**Vigilante**

Vela por la seguridad del local y de los presentes en el mismo, tanto colaboradores como clientes.

**Vendedor**

Visitar los clientes de las diferentes rutas para realizar la entrega de mercadería y el cobro respectivo, además le corresponde realizar los pedidos a cada uno de los clientes de las diferentes rutas.

**Ayudante de descarga**

Recibir, revisar y organizar los productos. Distribuir los productos a los clientes ubicados en las diferentes rutas asignadas. Carga y descarga de los productos de las unidades de transporte.

**Bodeguero**

Recepción productos de los proveedores, chequear estos de acuerdo a los requerimientos, mantener en resguardo los productos adquiridos apoyando en labores de almacenaje, orden y limpieza; Uso de herramientas computacionales en el rotulado y control de productos.

**Repartidor de mercadería**

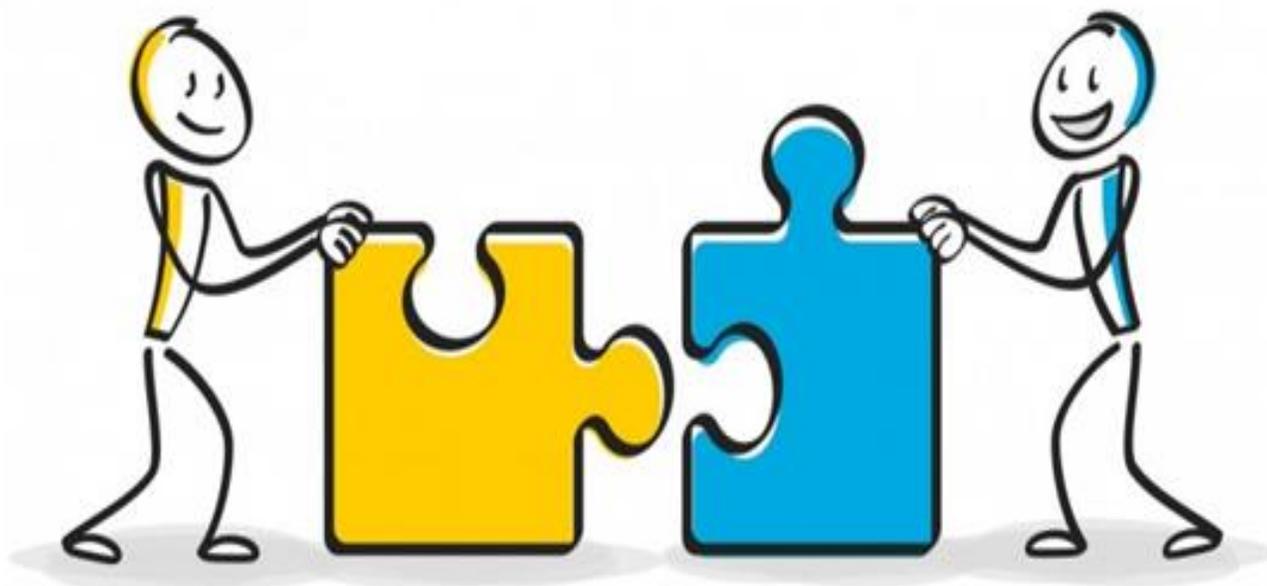
Realizar entregas de pedidos de los clientes hasta el lugar que ha solicitado para su entrega.

**Despachador de mercadería**

Encargado de recibir los pedidos de mercadería de los clientes, para posterior entregarlos según las especificaciones correspondientes en el menor tiempo posible.

<b>ELABORADO:</b>	<b>AUTORIZADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b>
-------------------	------------------------	----------------------	------------------------------

## 2. Manual descripción de puestos



# MANUAL DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

## ÍNDICE

1. Introducción .....	1
2. Objetivos .....	1
3. Importancia .....	2
4. Ámbito de aplicación.....	2
5. Instrucciones para su uso.....	2
6. Normas para el uso y mantenimiento del manual.....	2
7. Manual de análisis y descripción de puestos .....	3

## Súper Tienda Cabañas

### MANUAL DESCRIPCIÓN DE PUESTOS



#### 1. Introducción

Con el presente manual de descripción de puestos Súper Tienda Cabañas, se dará a conocer los puestos con los que cuenta, los requerimientos mínimos necesarios como: nombre del puesto, dependencias, puestos a su cargo, resumen del puesto, funciones a desempeñar, competencias requeridas y requisitos del puesto. Todo con la finalidad de obtener el talento humano que la empresa necesita para funcionar adecuadamente, esto facilita al mismo tiempo a los empleados el conocimiento del rol que les corresponde al momento de ingresar a la empresa.

#### 2. Objetivos

##### Objetivo General

- ✓ Brindar la base sobre la cual se podrán guiar los empleados para desarrollar un eficaz puesto, así como las actividades y responsabilidades que este requiera.

##### Objetivos Específicos

- ✓ Guiar al empleado para el desempeño de sus funciones, permitiendo conocer sus obligaciones y los resultados que se espera que logren.
- ✓ Servir como fuente de información y consulta para el gerente, supervisor, y empleados que les permita guiar el desarrollo de sus actividades, responsabilidades y competencias que requieren los puestos de trabajo.
- ✓ Determinar las líneas de autoridad y responsabilidad, para evitar la dualidad de mando y duplicidad de funciones en el desempeño de las mismas.

### **3. Importancia**

Este documento está dirigido a todo el personal para que conozca con exactitud y precisión el perfil que debe poseer, con el objetivo que realice sus actividades con eficiencia y eficacia, permitiendo de esta manera alcanzar la excelencia en los servicios que proporciona Súper Tienda Cabañas.

### **4. Ámbito de aplicación**

El ámbito de aplicación de este manual serán los puestos de trabajo que conforman Súper Tienda Cabañas.

### **5. Instrucciones para su uso**

Este Manual ha sido creado en forma sencilla y específica para los empleados de Súper Tienda Cabañas. Su contenido incluye todos los puestos que conforman a la empresa en forma jerárquica.

### **6. Normas para el uso y mantenimiento del manual**

- ✓ El manual deberá ser conocido por todas las personas que trabajan en La Súper Tienda Cabañas, a fin de que cada una de las personas conozcan las actividades, responsabilidades, requisitos del puesto y las competencias que requieren para desempeñarlo.
- ✓ El Manual se dará a conocer a los empleados por la Administración de la empresa o en su defecto por el supervisor.
- ✓ Cualquier modificación o ajuste que se le haga al manual, deberá informárseles a los empleados por escrito y señalar en la parte abajo inferior la fecha y el año de su modificación.
- ✓ Las actividades descritas en el manual serán las realizadas por el personal que se desempeña a cargo de la manera como se la describe el Manual.
- ✓ El manual deberá revisarse periódicamente para garantizar su confiabilidad, por lo menos una vez al año.

## 7. Manual de descripción de puestos

		<b>SÚPER TIENDA CABAÑAS</b> <b>MANUAL DESCRIPCION DE PUESTOS</b>	
<b>1. Identificación del puesto</b>			
<b>1.1 Puesto</b>	<b>Gerente Administrativo</b>		
<b>1.2 Dependencia Jerárquica</b>	Ninguna		
<b>1.3 Puestos a su Cargo</b>	Gerente de finanzas, Gerente de compras, Jefe de sucursal, Jefe de bodega y Jefe de ruta		
<b>2. Objetivo</b>			
Supervisar constantemente los principales indicadores de la actividad de la empresa con el fin de tomar decisiones adecuadas, tiene competencia funcional en todas las operaciones de la empresa: planea, organiza, dirige y controla la gestión del Supermercado.			
<b>3. Resumen del puesto</b>			
Coordinar las actividades administrativas dentro de la empresa, prepara y realiza reuniones con el personal que labora en la empresa, establece las metas empresariales y verificar que estas se cumplan.			
<b>4. Funciones</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa.</li> <li>✓ Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.</li> <li>✓ Implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción.</li> <li>✓ Crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales, es decir optimizando los recursos disponibles.</li> <li>✓ Coordinar con el Gerente de finanzas, Gerente de compras, Jefe de sucursal, Jefe de bodega y Jefe de ruta, la organización del personal de la empresa, mediante la asignación de funciones, horarios, vacaciones, etc.</li> <li>✓ Seleccionar personal competente y desarrollar programas de entrenamiento para potenciar sus capacidades.</li> <li>✓ Elaborar, Revisar y/o actualizar perfiles de puestos y publicar plazas.</li> <li>✓ Ejercer un liderazgo dinámico para volver operativos y ejecutar los planes y estrategias determinados.</li> </ul>			
<b>5. Competencias</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Trabajo en equipo</li> <li>✓ Liderazgo</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Enfoque a resultados</li> <li>✓ Toma de decisiones</li> </ul>	
<b>6. Requisitos</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Lic. En Administración de Empresas</li> <li>✓ Edad: 25 a 40 años</li> <li>✓ Género: Indiferente</li> <li>✓ Experiencia de mínima de 5 años puestos similares</li> </ul>			
<b>Elaborado Por:</b>	<b>Autorizado Por:</b>	<b>Revisado Por:</b>	<b>Fecha De Elaboración:</b>

		<b>SÚPER TIENDA CABAÑAS</b> <b>MANUAL DESCRIPCION DE PUESTOS.</b>	
<b>1. Identificación del puesto</b>			
<b>1.1 Puesto</b>	<b>Gerente de Finanzas</b>		
<b>1.2 Dependencia Jerárquica</b>	Gerente Administrativo		
<b>1.3 Puestos a su Cargo</b>	Ninguno		
<b>2. Objetivo</b>			
Gestionar y supervisar los recursos económicos y financieros de la organización para trabajar con las mejores condiciones de coste, liquidez, rentabilidad y seguridad.			
<b>3. Resumen del puesto</b>			
Realizar labores gerenciales, manejar información financiera, documentar y levantar informes, analizar tendencias y evaluar el desempeño de la empresa.			
<b>4. Funciones</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Diseñar, instaurar y controlar las estrategias financieras de la empresa.</li> <li>✓ Coordinar las tareas de contabilidad, tesorería, auditora interna y análisis financiero.</li> <li>✓ Realizar y mantener negociaciones con las entidades financieras y otros proveedores.</li> <li>✓ Optimizar los recursos económicos y financieros necesarios para conseguir los objetivos planteados.</li> <li>✓ Analizar la forma de obtener los fondos y de proporcionar el financiamiento de los activos que requiere la empresa para comercializar los productos cuyas ventas generarán ingresos.</li> <li>✓ Análisis de la cantidad de inversión necesaria para alcanzar las ventas esperadas.</li> <li>✓ Análisis de las cuentas específicas e individuales del balance general con el objeto de obtener información valiosa de la posición financiera de la compañía.</li> </ul>			
<b>5. Competencias requerida</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Conocimientos de contabilidad, matemática financiera, legislación mercantil y fiscal, análisis de inversiones.</li> <li>✓ Destrezas para la negociación</li> <li>✓ Capacidad de Síntesis</li> <li>✓ Administración del tiempo</li> <li>✓ Resolución de problemas</li> <li>✓ Buenas relaciones interpersonales</li> </ul>			
<b>6. Requisitos</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Lic. En Contaduría Pública o en Administración de Empresas</li> <li>✓ Edad: 25 a 40 años</li> <li>✓ Género: Indiferente</li> <li>✓ Experiencia de mínima de 5 años puestos similares</li> </ul>			
<b>Elaborado Por:</b>	<b>Autorizado Por:</b>	<b>Revisado Por:</b>	<b>Fecha De Elaboración:</b>

		<b>SÚPER TIENDA CABAÑAS</b> <b>MANUAL DESCRIPCION DE PUESTOS.</b>	
<b>1. Identificación del puesto</b>			
<b>1.1 Puesto</b>	<b>Gerente de Compras</b>		
<b>1.2 Dependencia Jerárquica</b>	Gerente Administrativo		
<b>1.3 Puestos a su Cargo</b>	Ninguno		
<b>2. Objetivo</b>			
Asegurar todos los bienes, servicios e inventarios necesarios para la operación de Súper Tienda Cabañas.			
<b>3. Resumen del puesto</b>			
Ingresar facturas al sistema de inventario donde deben coincidir los montos totales, además velar que se realicen las devoluciones de producto dañado o vencido, negociar descuentos con los proveedores para obtener mejor precio o promociones, ya sea de temporada o permanentes.			
<b>4. Funciones</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Presentar al Gerente Administrativo la documentación que este solicite con respecto a los pedidos de mercadería</li> <li>✓ Llevar control en los sistemas computarizados de la organización los inventarios, pedidos, facturas, pagos que se generen en el desarrollo de las funciones del cargo.</li> <li>✓ Realizar cotizaciones de mercadería con los proveedores de la organización, así como también con los que no lo sean para la adquisición de la mercadería al precio más factible</li> <li>✓ Revisar que se efectúe una nota de crédito por faltantes de mercadería o mercadería dañada.</li> <li>✓ Actualizar los precios de los productos en el sistema y promociones en lugares visibles</li> <li>✓ Negociar con los proveedores mejores precios, descuentos y promociones de los productos</li> <li>✓ Atender a proveedores que visitan el Súper</li> <li>✓ Firmar facturas a proveedores para que realicen el cobro respectivo.</li> </ul>			
<b>5. Competencias requerida</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Destrezas para la negociación</li> <li>✓ Capacidad de Síntesis</li> <li>✓ Administración del tiempo</li> <li>✓ Resolución de problemas</li> <li>✓ Buenas relaciones interpersonales</li> </ul>			
<b>6. Requisitos</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Lic. En Mercadeo o en Administración de Empresas</li> <li>✓ Edad: 25 a 40 años</li> <li>✓ Género: Indiferente</li> <li>✓ Experiencia de mínima de 5 años puestos similares</li> </ul>			
<b>Elaborado Por:</b>	<b>Autorizado Por:</b>	<b>Revisado Por:</b>	<b>Fecha De Elaboración:</b>

		<p align="center"><b>SÚPER TIENDA CABAÑAS</b> <b>MANUAL DESCRIPCION DE PUESTOS</b></p>	
<b>1. Identificación del puesto</b>			
<b>1.1 Puesto</b>		<b>Jefe de sucursal</b>	
<b>1.2 Dependencia Jerárquica</b>		Gerente administrativo	
<b>1.3 Puestos a su Cargo</b>		Cajero, facturador, encargado de pasillo, empacador, encargado de refrigeración, paquetero, oficios varios, ordenanza y vigilante.	
<b>2. Objetivo</b>			
Dirigir y controlar el desempeño de la fuerza de trabajo de la empresa con el objetivo que las metas trazadas se cumplan eficientemente.			
<b>3. Resumen del puesto</b>			
Controlar al personal de la empresa velando que cumplan con la mayor eficiencia posible sus funciones laborales.			
<b>4. Funciones</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Guiar y motivar a los empleados al desarrollo de sus funciones.</li> <li>✓ Atender ágil y oportunamente las observaciones y disposiciones emitidas por el Gerente Administrativo.</li> <li>✓ Dar indicaciones a los empleados acerca de cómo deben de desempeñar su trabajo.</li> <li>✓ Verificar pedidos y que estos se entreguen a tiempo.</li> <li>✓ Controlar existencias.</li> <li>✓ Controlar y distribuir entre el personal de cajas la dotación de moneda, bolsas y, en general, el material y equipo utilizado en el desarrollo de su actividad.</li> <li>✓ Presentar informes sobre el desarrollo del personal.</li> <li>✓ Supervisar que se hagan los cambios de mercadería de los clientes de manera rápida y eficaz.</li> </ul>			
<b>5. Competencias requerida</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Liderazgo</li> <li>✓ Capacidad de trabajo en equipo</li> <li>✓ Toma de decisiones</li> <li>✓ Excelente nivel de observación y análisis.</li> </ul>			
<b>6. Requisitos</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Lic. En Administración de Empresas</li> <li>✓ Edad: 21 a 35 años</li> <li>✓ Género: Indiferente</li> <li>✓ Experiencia mínima de 2 años en puestos similares</li> </ul>			
<b>Elaborado Por:</b>	<b>Autorizado Por:</b>	<b>Revisado Por:</b>	<b>Fecha De Elaboración:</b>

		<b>SÚPER TIENDA CABAÑAS</b> <b>MANUAL DESCRIPCION DE PUESTOS.</b>	
<b>1. Identificación del puesto</b>			
<b>1.1 Puesto</b>		<b>Jefe de bodega</b>	
<b>1.2 Dependencia Jerárquica</b>		Gerente Administrativo	
<b>1.4 Puestos a su Cargo</b>		Bodeguero, Despachador de mercadería	
<b>2. Objetivo</b>			
Organizar, controlar y supervisar las actividades derivadas de la recepción y salida de mercadería en la unidad de despacho, así como mantener un adecuado orden en la bodega y llevar al día el inventario.			
<b>3. Resumen del puesto</b>			
Entregar un servicio profesional en la entrega y despacho de mercadería para los pedidos de los clientes. Asegurando la continuidad operacional de la bodega, como una oportuna gestión en el abastecimiento y respuesta a los requerimientos del Gerente Administrativo.			
<b>4. Funciones</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realizar los pedidos correspondientes para suplir las necesidades de mercadería del Súper.</li> <li>✓ Verificar el cumplimiento de los proveedores en cuanto a la fecha de entrega, cantidades y calidad de los productos que estos entreguen.</li> <li>✓ Coordinar con los diferentes departamentos de la organización para asegurarse de que no falte nada.</li> <li>✓ Revisar que las fechas de los pedidos estén bien establecidas para que no hayan atrasos en los pedidos.</li> <li>✓ Encargado de vigilar que los colaboradores se encuentren en su lugar de trabajo y que estén realizando sus funciones correctamente.</li> <li>✓ Vigilar la limpieza y orden de la unidad de despacho y proveeduría a fin de que tengan una limpieza adecuada.</li> <li>✓ Encargado de recibir y chequear la mercadería que entra en bodega.</li> <li>✓ Autorizar la salida de productos al mayoreo.</li> </ul>			
<b>5. Competencias requerida</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Buenas relaciones interpersonales</li> <li>✓ Capacidad de motivación</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Capacidad de análisis</li> <li>✓ Comunicación oral</li> </ul>	
<b>6. Requisitos</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Bachillerato General o estudiantes activo universitario.</li> <li>✓ Edad: 21 a 40 años</li> <li>✓ Género: Indiferente</li> <li>✓ Experiencia mínima de 2 años en puestos similares</li> </ul>			
<b>Elaborado Por:</b>	<b>Autorizado Por:</b>	<b>Revisado Por:</b>	<b>Fecha De Elaboración:</b>

		<b>SÚPER TIENDA CABAÑAS</b> <b>MANUAL DESCRIPCION DE PUESTOS.</b>	
<b>1. Identificación del puesto</b>			
<b>1.1 Puesto</b>	<b>Jefe de Ruta</b>		
<b>1.2 Dependencia Jerárquica</b>	Gerente Administrativo		
<b>1.3 Puestos a su Cargo</b>	Vendedor, despachador, repartidor, ayudante y vigilante		
<b>2. Objetivo</b>			
Coordinar y hacer seguimiento a los procesos de distribución del Súper para las operaciones asignadas, a fin de contribuir con el cumplimiento de los objetivos proyectados para la organización.			
<b>3. Resumen del puesto</b>			
Responsable del manejo eficiente de los recursos de distribución de ventas. Control y apoyo al personal a cargo y garantizar efectividad de entrega de todo el equipo.			
<b>4. Funciones</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Programar y supervisar las operaciones de distribución, coordinando los recursos necesarios (personal y unidades de transporte)</li> <li>✓ Coordinar y controlar los procesos de facturación por los servicios de distribución brindados a operación de otros clientes.</li> <li>✓ Realizar la elaboración del presupuesto para operación, así como verificar su ejecución en coordinación con el Gerente Administrativo.</li> <li>✓ Atender y responder a todas las consultas y reclamos de clientes internos y externos.</li> <li>✓ verificar que las unidades de transporte se presenten donde los clientes en horarios requeridos, elaboración de documentos y reportaría requerida propios de su cargo.</li> </ul>			
<b>5. Competencias requerida</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Trabajo en equipo</li> <li>✓ Orientación al cliente</li> <li>✓ Comunicación efectiva</li> <li>✓ Resolución de problemas</li> <li>✓ Orientación al cliente</li> </ul>			
<b>6. Requisitos</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Bachillerato General o estudiante activo universitario.</li> <li>✓ Edad: 28 de 35 años</li> <li>✓ Género: Indiferente</li> <li>✓ Experiencia mínima de 1 año en puestos similares</li> <li>✓ Vehículo: Indiferente</li> </ul>			
<b>Elaborado Por:</b>	<b>Autorizado Por:</b>	<b>Revisado Por:</b>	<b>Fecha De Elaboración:</b>

		<b>SÚPER TIENDA CABAÑAS</b> <b>MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS.</b>	
<b>1. Identificación del puesto</b>			
<b>1.1 Puesto</b>	<b>Cajero</b>		
<b>1.2 Dependencia Jerárquica</b>	Jefe de sucursal		
<b>1.4 Puestos a su Cargo</b>	Ninguno		
<b>2. Objetivo</b>			
Coordinar de manera efectiva el puesto de caja para atender al cliente y despacharlo de la mejor maneja, brindándole un excelente servicio al momento de realizar su transacción.			
<b>3. Resumen del puesto</b>			
Es responsable de realizar el cobro de los productos que los clientes pasan por la caja, y a vez brindar un trato amable y respetuoso al cliente.			
<b>4. Funciones</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Presentarse a su lugar de trabajo antes de la apertura del Súper para realizar el chequeo del dinero que se le entrega en la caja en la cual se desempeñará.</li> <li>✓ Realizar la limpieza de su puesto de trabajo con regularidad, incluida la limpieza del monitor, teclado e impresora.</li> <li>✓ Debe saludar al cliente, brindarle una atención especializada y despedirlo usando las mejores reglas de cortesía y educación.</li> <li>✓ Responsable de identificar el dinero defectuoso o sospechoso de ilegitimidad. Actuar de acuerdo al protocolo de seguridad.</li> <li>✓ Mantener el orden y cuidar el equipo de trabajo.</li> <li>✓ Brindar ayuda al cliente que la necesite</li> <li>✓ Mantenerse en su lugar de trabajo.</li> <li>✓ Facturar de manera correcta.</li> <li>✓ Preguntar si su pago es en efectivo o con tarjeta.</li> </ul>			
<b>5. Competencias requerida</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Capacidad de concentración</li> <li>✓ Buenas relaciones interpersonales</li> <li>✓ Destreza manual</li> <li>✓ Agudeza visual</li> <li>✓ Orientación al cliente</li> </ul>			
<b>6. Requisitos</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Bachillerato General</li> <li>✓ Edad: 18 a 35 años</li> <li>✓ Género: Indiferente</li> <li>✓ Experiencia mínima de 6 años en puestos similares</li> </ul>			
<b>Elaborado Por:</b>	<b>Autorizado Por:</b>	<b>Revisado Por:</b>	<b>Fecha De Elaboración:</b>

		<b>SÚPER TIENDA CABAÑAS</b> <b>MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS</b>	
<b>1. Identificación del puesto</b>			
<b>1.1 Puesto</b>		<b>Facturador</b>	
<b>1.2 Dependencia Jerárquica</b>		Jefe de sucursal	
<b>1.3 Puestos a su Cargo</b>		Ninguna	
<b>2. Objetivo</b>			
Registrar y controlar todo tipo de facturación que se realiza en la empresa.			
<b>3. Resumen del puesto</b>			
Realiza la facturación de la mercadería que se vende en mayoreo y brinda atención a los clientes de mayoreo.			
<b>4. Funciones</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Atender a los clientes que ingresan al área de mayoreo.</li> <li>✓ Realizar la limpieza del área de trabajo.</li> <li>✓ Atender el teléfono y tomar las ordenes de pedidos de los clientes.</li> <li>✓ Realizar la facturación de productos de mayoreo</li> <li>✓ Llevar un registro de la facturación.</li> <li>✓ Registrar la información de los productos que salen de la unidad de despacho en los sistemas computarizados de la organización.</li> <li>✓ Estar pendiente de que los pedidos se envíen inmediatamente.</li> <li>✓ Recibir las órdenes de pedido que trae el agente de ventas de las diferentes rutas.</li> <li>✓ Chequear en las órdenes de pedido que entrega el agente de ventas que todos los clientes de las diferentes rutas hayan realizado el pedido.</li> <li>✓ En el caso de que algún cliente no le haya realizado la orden de pedido al agente de ventas, llamar al cliente para tomar el pedido.</li> <li>✓ Registrar la información de los productos que salen de la unidad de despacho en los sistemas computarizados de la organización.</li> <li>✓ Estar pendiente de que los pedidos se envíen inmediatamente.</li> </ul>			
<b>5. Competencias requerida</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Destreza manual</li> <li>✓ Comunicación oral</li> <li>✓ Orientado al servicio</li> <li>✓ Resolución de problemas</li> </ul>			
<b>6. Requisitos</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Bachillerato General</li> <li>✓ Edad: 18 a 35 años</li> <li>✓ Género: Indiferente</li> <li>✓ Experiencia mínima de 6 años en puestos similares</li> </ul>			
<b>Elaborado Por:</b>	<b>Autorizado Por:</b>	<b>Revisado Por:</b>	<b>Fecha De Elaboración:</b>

		<b>SÚPER TIENDA CABAÑAS</b> <b>MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS</b>	
<b>1. Identificación del puesto</b>			
<b>1.1 Puesto</b>		<b>Gondolero</b>	
<b>1.2 Dependencia Jerárquica</b>		Jefe de Sucursal	
<b>1.3 Puestos a su Cargo</b>		Ninguna	
<b>2. Objetivo</b>			
Abastecer las góndolas y tener control del producto pronto a expirar.			
<b>3. Resumen del puesto</b>			
Encargado/a de abastecer de productos y acomodarlos en las respectivas góndolas, además le corresponde verificar y actualizar los precios de los productos que se encuentran en las góndolas.			
<b>4. Funciones</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Verificar que la cantidad de producto que se encuentra acomodado en las góndolas sea el adecuado.</li> <li>✓ Organizar los productos de manera que el cliente los pueda encontrar con facilidad.</li> <li>✓ Verificar que el producto de las góndolas se encuentre acomodado en el lugar correspondiente.</li> <li>✓ Revisar los precios que se colocarán en los productos con la marcadora.</li> <li>✓ Atender al cliente de buena manera y ayudarlo en lo que necesite.</li> <li>✓ Realizar la marcación de los productos de la unidad de abarrotes para que el consumidor este informado de los precios.</li> <li>✓ Actualizar los precios de los productos que se encuentran acomodados en las góndolas.</li> <li>✓ Verificar que los productos no estén vencidos y se encuentren en buen estado.</li> <li>✓ Traer productos de bodega y acomodarlos en las respectivas góndolas para reponer el faltante de producto.</li> </ul>			
<b>5. Competencias requerida</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Iniciativa</li> <li>✓ Presentación personal</li> <li>✓ Buenas relaciones interpersonales</li> <li>✓ Orientación al cliente</li> </ul>			
<b>6. Requisitos</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Bachillerato General</li> <li>✓ Edad: 18 a 35 años</li> <li>✓ Género: Indiferente</li> <li>✓ Experiencia mínima de 6 años en puestos similares</li> </ul>			
<b>Elaborado Por:</b>	<b>Autorizado Por:</b>	<b>Revisado Por:</b>	<b>Fecha De Elaboracion:</b>

		<b>SÚPER TIENDA CABAÑAS</b> <b>MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS</b>	
<b>1. Identificación del puesto</b>			
<b>1.1 Puesto</b>		<b>Empacador.</b>	
<b>1.2 Dependencia Jerárquica</b>		Jefe de sucursal.	
<b>1.3 Puestos a su Cargo</b>		Ninguna	
<b>2. Objetivo</b>			
Encargado de embolsar los productos que los clientes compran realizan en el Súper Tienda Cabañas.			
<b>3. Resumen del puesto</b>			
Se encarga de embolsar y empaquetar todo producto que el cliente a comprando en el Súper.			
<b>4. Funciones</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ayudar a los cajeros en el desempeño de sus funciones.</li> <li>✓ Clasificar y separar productos para su empaclado.</li> <li>✓ Empacar los productos en cajas y bolsas.</li> <li>✓ Revisar productos y empaclar para garantizar la calidad.</li> <li>✓ Limpiar las áreas de trabajo y equipo.</li> <li>✓ Transportar los productos de los clientes de forma manual o con la ayuda de equipo.</li> <li>✓ Empacar el producto en las cantidades y referencias establecidas.</li> <li>✓ Verificar que el producto este bien empaquetado</li> <li>✓ Acompañar al cliente a la puerta o a su vehículo con el producto.</li> </ul>			
<b>5. Competencias requerida</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Trabajo en equipo</li> <li>✓ Orientación al cliente</li> <li>✓ Presentación personal</li> <li>✓ Cortesía</li> <li>✓ Amabilidad</li> </ul>			
<b>6. Requisitos</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estudio mínimo de 9 grado</li> <li>✓ Edad: 18 a 35 años</li> <li>✓ Género: Indiferente</li> <li>✓ Sin experiencia</li> </ul>			
<b>Elaborado Por:</b>	<b>Autorizado Por:</b>	<b>Revisado Por:</b>	<b>Fecha De Elaboración:</b>

		<b>SÚPER TIENDA CABAÑAS</b> <b>MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS</b>	
<b>1. Identificación del puesto</b>			
<b>1.1 Puesto</b>		<b>Encargado de refrigeración</b>	
<b>1.2 Dependencia Jerárquica</b>		Jefe de sucursal.	
<b>1.3 Puestos a su Cargo</b>		Ninguno	
<b>2. Objetivo</b>			
Evitar cualquier pérdida de perecedero, manteniendo un control interno sobre las fechas de vencimiento del producto y abasteciendo el área cuando sea necesario.			
<b>3. Resumen del puesto</b>			
Se encarga de que los productos perecederos se encuentren con el nivel de refrigeración adecuado, óptimo, que este fresco, además levantar un inventario de los productos próximos a vencer.			
<b>4. Funciones</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Debe organizar, controlar y supervisar las actividades del área de refrigeración; así como la recepción de mercancía al consumidor</li> <li>✓ Vigilar periódicamente que el producto en venta se encuentre debidamente acomodado, distribuido y con etiqueta de precio de venta a los clientes</li> <li>✓ Vigilar que los sistemas electrónicos de las cámaras de refrigeración funcionen adecuadamente</li> <li>✓ Velar por que las cámaras cuenten con la limpieza adecuada</li> <li>✓ Organizar los productos adecuadamente de tal manera que no se confundan los productos perecederos entre ellos.</li> <li>✓ Brindar un excelente servicio al cliente, introduciendo en ello, amabilidad y habilidad para el trato.</li> <li>✓ Cubrir las necesidades del área de refrigeración de los productos</li> <li>✓ Estar pendientes de que si hay un derramamiento de producto o suciedad en alguna área limpiar inmediatamente.</li> </ul>			
<b>5. Competencias requerida</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Trabajo en equipo</li> <li>✓ Orientación al cliente</li> <li>✓ Presentación personal</li> <li>✓ Amabilidad</li> </ul>			
<b>6. Requisitos</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estudio mínimo de 9 grado</li> <li>✓ Edad: 18 a 35 años</li> <li>✓ Género: Femenino</li> <li>✓ Experiencia mínima de 6 meses en puestos similares</li> </ul>			
<b>Elaborado Por:</b>	<b>Autorizado Por:</b>	<b>Revisado Por:</b>	<b>Fecha De Elaboración:</b>

		<p align="center"><b>SÚPER TIENDA CABAÑAS</b>  <b>MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS</b></p>	
<b>1. Identificación del puesto</b>			
<b>1.1 Puesto</b>		Paquetero	
<b>1.2 Dependencia Jerárquica</b>		Jefe de sucursal.	
<b>1.3 Puestos a su Cargo</b>		Ninguno	
<b>2. Objetivo</b>			
Recibir las pertenencias de los clientes colocándolas con cuidado en el lugar indicado, vigilante de las mismas.			
<b>3. Resumen del puesto</b>			
Recibir todas las pertenencias que el cliente entregue al momento de entrar en súper tienda Cabañas			
<b>4. Funciones</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Recibir las pertenencias del cliente con amabilidad</li> <li>✓ Entregar un número correspondiente al momento de recibir las pertenencias del cliente</li> <li>✓ Realizar el acomodo de las pertenencias del cliente con mucho cuidado</li> <li>✓ Vigilar las pertenencias de los clientes para que no haya alguna irregularidad</li> <li>✓ Verificar y entregar las pertenencias al cliente que brinde el numero dado anteriormente</li> <li>✓ Realizar la limpieza del área de paquetes</li> <li>✓ Ayudar a los clientes que solicitan información o ayuda</li> </ul>			
<b>5. Competencias requerida</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Capacidad de concentración</li> <li>✓ Presentación personal</li> <li>✓ Agudeza visual</li> <li>✓ Comunicación oral</li> <li>✓ Discreción</li> </ul>			
<b>6. Requisitos</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estudio mínimo de 6 grado</li> <li>✓ Edad: 18 a 35 años</li> <li>✓ Género: Indiferente</li> <li>✓ Sin experiencia</li> </ul>			
<b>Elaborado Por:</b>	<b>Autorizado Por:</b>	<b>Revisado Por:</b>	<b>Fecha De Elaboración:</b>

		<b>SÚPER TIENDA CABAÑAS</b> <b>MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS</b>	
<b>1. Identificación del puesto</b>			
<b>1.1 Puesto</b>		<b>Oficios varios</b>	
<b>1.2 Dependencia Jerárquica</b>		Jefe de Sucursal	
<b>1.3 Puestos a su Cargo</b>		Ninguno	
<b>2. Objetivo</b>			
Realizar cualquier tipo de actividad que un supervisor indique.			
<b>3. Resumen del puesto</b>			
Arreglar cualquier tipo de inconveniencia que la sucursal pueda poseer físicamente.			
<b>4. Funciones</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Apoyar a los compañeros en cualquier área de trabajo</li> <li>✓ Arreglar cualquier desperfecto que presente en el Súper</li> <li>✓ Ocuparse del mantenimiento del área de refrigeración</li> <li>✓ Ayudar a los clientes que solicitan información o ayuda</li> <li>✓ Realizar el acomodo de productos en las góndolas en algunas ocasiones.</li> <li>✓ Lavar las canastas que se tienen a disposición del público con el fin de que estas permanezcan siempre limpias</li> <li>✓ Llevar a los cajeros en caso de ser necesario algún producto que estos necesiten del área de mayoreo</li> <li>✓ Estar pendientes de si hay un derramamiento de producto o suciedad en alguna área para limpiar inmediatamente</li> </ul>			
<b>5. Competencias requerida</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Amabilidad</li> <li>✓ Cortesía</li> <li>✓ Orientación al cliente</li> <li>✓ Trabajo en equipo</li> </ul>			
<b>6. Requisitos</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estudio mínimo de 6 grado</li> <li>✓ Edad: 18 a 50 años</li> <li>✓ Género: Indiferente</li> <li>✓ Sin experiencia</li> </ul>			
<b>Elaborado Por:</b>	<b>Autorizado Por:</b>	<b>Revisado Por:</b>	<b>Fecha De Elaboración:</b>

		<b>SÚPER TIENDA CABAÑAS</b> <b>MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS</b>	
<b>1. Identificación del puesto</b>			
<b>1.1 Puesto</b>		<b>Ordenanza</b>	
<b>1.2 Dependencia Jerárquica</b>		Jefe de Sucursal	
<b>1.3 Puestos a su cargo</b>		Ninguna	
<b>2. Objetivo</b>			
Realizar continuamente una Limpieza general en la empresa.			
<b>3. Resumen del puesto</b>			
Ser el encargado de la limpieza general y detallada de la empresa.			
<b>4. Funciones</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realizar la limpieza de todo el Supermercado y de las cámaras de enfriamiento</li> <li>✓ Sacar la basura de los diferentes basureros presentes en el Supermercado.</li> <li>✓ Ordenar el material de limpieza.</li> <li>✓ Llevar un control interno sobre los materiales necesarios para realizar su función</li> <li>✓ Lavar los basureros dos veces por cada semana o cada cuando sea necesario</li> <li>✓ Barrer todo el frente del Supermercado diariamente</li> <li>✓ Limpiar el techo del Supermercado con regularidad para evitar la suciedad y la formación de telarañas en el mismo</li> </ul>			
<b>5. Competencias requerida</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Presentación personal</li> <li>✓ Amabilidad</li> <li>✓ Buenas relaciones interpersonales</li> <li>✓ Orientación al cliente</li> <li>✓ Trabajo en equipo</li> </ul>			
<b>6. Requisitos</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estudio mínimo de 6 grado</li> <li>✓ Edad: 18 a 50 años</li> <li>✓ Género: Indiferente</li> <li>✓ Sin experiencia</li> </ul>			
<b>Elaborado Por:</b>	<b>Autorizado Por:</b>	<b>Revisado Por:</b>	<b>Fecha De Elaboración:</b>

		<b>SÚPER TIENDA CABAÑAS</b> <b>MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS</b>	
<b>1. Identificación del puesto</b>			
<b>1.1 Puesto</b>		<b>Vigilante</b>	
<b>1.2 Dependencia Jerárquica</b>		Jefe de Sucursal	
<b>Unidades subalternas</b>		Ninguna	
<b>2. Objetivo</b>			
Encargarse de la seguridad en Súper Tienda Cabañas			
<b>3. Resumen del puesto</b>			
Vela por la seguridad del local y de los presentes en el mismo, tanto colaboradores como clientes.			
<b>4. Funciones</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Vigilar por medio de las cámaras que los clientes no sustraigan productos del Supermercado sin realizar los respectivos pagos.</li> <li>✓ Dar seguimiento a las personas sospechosas que ingresan al Supermercado a través de las cámaras de seguridad.</li> <li>✓ Indicar a los clientes que tratan de sustraer algún producto sin realizar el respectivo pago que debe pagar el producto y asegurarse que este lo realice.</li> <li>✓ Archivar las anomalías que se presentan en el supermercado y que son grabadas por las cámaras para entregarlas a su supervisor cuando lo solicite</li> <li>✓ Verificar que las cámaras de seguridad estén funcionando bien.</li> <li>✓ Mantener la calma cuando alguien está enfadado o molesto, y ser capaz de apaciguar una situación agresiva.</li> <li>✓ Ejercer la vigilancia y protección de bienes muebles e inmuebles, así como la protección de las personas que puedan encontrarse en los mismos.</li> </ul>			
<b>5. Competencias requerida</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Autocontrol</li> <li>✓ Amabilidad</li> <li>✓ Disponibilidad de tiempo</li> <li>✓ Capacidad de concentración</li> <li>✓ Orientación al cliente</li> </ul>			
<b>6. Requisitos</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estudio mínimo de 6 grado</li> <li>✓ Edad: 18 a 50 años</li> <li>✓ Género: Indiferente</li> <li>✓ Experiencia mínima de 1 año en puestos similares</li> </ul>			
<b>Elaborado Por:</b>	<b>Autorizado Por:</b>	<b>Revisado Por:</b>	<b>Fecha De Elaboración:</b>

		<b>SÚPER TIENDA CABAÑAS</b> <b>MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS</b>	
<b>1. Identificación del puesto</b>			
<b>1.1 Puesto</b>		<b>Vendedor</b>	
<b>1.2 Dependencia Jerárquica</b>		Jefe de Ruta	
<b>1.3 Puestos a su cargo</b>		Ninguno	
<b>2. Objetivo</b>			
Administrar, planificar, dirigir, organizar y controlar el área de ventas.			
<b>3. Resumen del puesto</b>			
Visitar los clientes de las diferentes rutas para realizar la entrega de mercadería y el cobro respectivo, además le corresponde realizar los pedidos a cada uno de los clientes de las diferentes rutas.			
<b>4. Funciones</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Visitar los clientes de las diferentes rutas para realizar los pedidos respectivos.</li> <li>✓ Realizar el cobro de las facturas pendientes por mercadería que tienen los clientes, en caso de que la mercadería a entregar sea de contado, realizar el cobro de dicha mercadería.</li> <li>✓ Debe entregar las facturas de las mercaderías entregadas, firmadas por los respectivos clientes.</li> <li>✓ Entregar el dinero del cobro realizado con las facturas correspondientes</li> <li>✓ En caso de que haya un faltante o devolución de mercadería debe indicarlo y realizar el trámite con el encargado de despacho.</li> <li>✓ Revisar el vehículo que se utiliza para realizar sus labores diariamente con el objetivo de prevenir cualquier incidente.</li> <li>✓ Llamar al facturador para pasarle los pedidos de los clientes de las rutas con el objetivo de que estos se alisten con la mayor eficiencia y eficacia.</li> </ul>			
<b>5. Competencias requerida</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Capacidad de negociación y persuasión</li> <li>✓ Presentación personal</li> <li>✓ Orientación a los resultados</li> <li>✓ Atención al cliente</li> </ul>			
<b>6. Requisitos</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Bachillerato General</li> <li>✓ Edad: 18 a 35 años</li> <li>✓ Género: Masculino</li> <li>✓ Poseer licencia de conducir</li> <li>✓ Experiencia mínima de 2 años en puestos similares</li> </ul>			
<b>Elaborado Por:</b>	<b>Autorizado Por:</b>	<b>Revisado Por:</b>	<b>Fecha De Elaboración:</b>

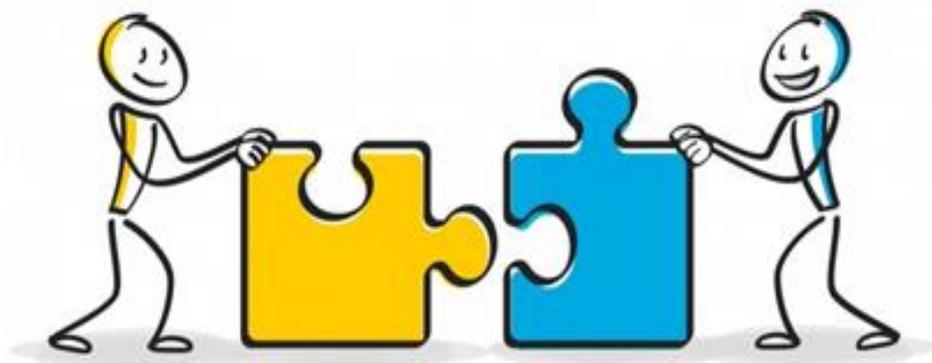
		<b>SÚPER TIENDA CABAÑAS</b> <b>MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS.</b>	
<b>1. Identificación del puesto</b>			
<b>1.1 Puesto</b>	<b>Ayudante de descarga</b>		
<b>1.2 Dependencia Jerárquica</b>	Jefe de Bodega		
<b>1.3 Puestos a su cargo</b>	Ninguno		
<b>2. Objetivo</b>			
Revisar y controlar los productos a enviar por factura de compra, trasladar la mercadería al vehículo o despachos.			
<b>3. Resumen del puesto</b>			
Recibir, revisar y organizar los productos. Distribuir los productos a los clientes ubicados en las diferentes rutas asignadas. Carga y descarga de los productos de las unidades de transporte.			
<b>4. Funciones</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cargar y descargar de los productos para las Tiendas</li> <li>✓ Mantener limpia la bodega.</li> <li>✓ Preparar el producto de acuerdo a la factura para entregarlo a las Tiendas.</li> <li>✓ Revisar que el pedido esté completo con el Jefe de Bodega</li> <li>✓ Acompañar al repartidor para entregar los productos a las tiendas</li> </ul>			
<b>5. Competencias</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Atención al cliente</li> <li>✓ Presentación personal</li> <li>✓ Disponibilidad de tiempo</li> <li>✓ Capacidad de concentración</li> </ul>			
<b>6. Requisitos</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Bachillerato General</li> <li>✓ Edad: 18 a 35 años</li> <li>✓ Género: Masculino</li> <li>✓ Sin experiencia</li> </ul>			
<b>Elaborado Por:</b>	<b>Autorizado Por:</b>	<b>Revisado Por:</b>	<b>Fecha De Elaboración:</b>

		<b>SÚPER TIENDA CABAÑAS</b> <b>MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS.</b>	
<b>1. Identificación del puesto</b>			
<b>1.1 Puesto</b>	<b>Bodeguero</b>		
<b>1.2 Dependencia Jerárquica</b>	Jefe de bodega		
<b>1.3 Puestos a su cargo</b>	Ninguno		
<b>2. Objetivo</b>			
Custodiar, controlar y participar activamente en la distribución de las mercaderías y la gestión de los inventarios de bodega.			
<b>3. Resumen del puesto</b>			
Recepción productos de los proveedores, chequear estos de acuerdo a los requerimientos, mantener en resguardo los productos adquiridos apoyando en labores de almacenaje, orden y limpieza; Uso de herramientas computacionales en el rotulado y control de productos.			
<b>4. Funciones</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mantener las bodegas en óptimas condiciones de seguridad, orden y limpieza, para facilitar la búsqueda y ubicación de los productos solicitados para su entrega.</li> <li>✓ Recibir los pedidos de mercadería, revisando y elaborando un reporte de recepción</li> <li>✓ Acomodar los productos entrantes en bodega.</li> <li>✓ Realizar los inventarios diarios de movimiento.</li> <li>✓ Recibir, preparar y despachar los pedidos de mercaderías que demandan los vendedores</li> <li>✓ Monitorear en forma permanente que la ubicación física de la mercadería sea la adecuada.</li> <li>✓ Verificar que el producto antiguo en bodega sea el que se entrega.</li> </ul>			
<b>5. Competencias requerida</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Trabajo en equipo</li> <li>✓ Disponibilidad de tiempo</li> <li>✓ Buenas relaciones interpersonales</li> <li>✓ Capacidad de concentración</li> </ul>			
<b>6. Requisitos</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Bachillerato General</li> <li>✓ Edad: 25 a 40 años</li> <li>✓ Género: Masculino</li> <li>✓ Experiencia mínima de 1 año en puestos similares</li> </ul>			
<b>Elaborado Por:</b>	<b>Autorizado Por:</b>	<b>Revisado Por:</b>	<b>Fecha De Elaboración:</b>

		<p align="center"><b>SÚPER TIENDA CABAÑAS</b> <b>MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS.</b></p>	
<b>1. Identificación del puesto</b>			
<b>1.1 Puesto</b>	<b>Repartidor de mercadería</b>		
<b>1.2 Dependencia Jerárquica</b>	Jefe de Ruta		
<b>1.3 Puestos a su cargo</b>	Ninguno		
<b>2. Objetivo</b>			
Llevar el producto a los clientes que lo han solicitado, buscar nuevos clientes, cobrar y liquidar en punto de venta			
<b>3. Resumen del puesto</b>			
Realizar entregas de pedidos de los clientes hasta el lugar que ha solicitado para su entrega.			
<b>4. Funciones</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cotejar la lista pedidos con la documentación de envíos y entregas.</li> <li>✓ Revisar las especificaciones de la mercadería.</li> <li>✓ Cargar los paquetes, manejando con sumo cuidados aquellos que sean frágiles.</li> <li>✓ Leer mapas y verificar las direcciones de entrega.</li> <li>✓ Analizar todas las rutas posibles.</li> <li>✓ Seleccionar la ruta de entrega que sea más eficaz.</li> <li>✓ Revisar los niveles de gasolina, aceite y refrigerante.</li> <li>✓ Inspeccionar el vehículo para descartar el malfuncionamiento de cualquier pieza.</li> <li>✓ Revisar los frenos y limpiar para brisas</li> <li>✓ En caso de que se le indique, cobrar facturas respectivas a entregas de mercadería</li> <li>✓ Brindar un trato amable y atención al cliente en la ubicación de la mercadería.</li> </ul>			
<b>5. Competencias</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Atención al cliente</li> <li>✓ Trabajo en equipo</li> <li>✓ Responsabilidad</li> <li>✓ Conocimiento de nomenclaturas</li> </ul>			
<b>6. Requisitos</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Bachillerato General</li> <li>✓ Edad: 25 a 40 años</li> <li>✓ Género: Masculino</li> <li>✓ Poseer licencia de conducir</li> <li>✓ Experiencia mínima de 1 año en puestos similares</li> </ul>			
<b>Elaborado Por:</b>	<b>Autorizado Por:</b>	<b>Revisado Por:</b>	<b>Fecha De Elaboración:</b>

		<b>SÚPER TIENDA CABAÑAS</b> <b>MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS.</b>	
<b>1. Identificación del puesto</b>			
<b>1.1 Puesto</b>		<b>Despachador de mercadería</b>	
<b>1.2 Dependencia Jerárquica</b>		Jefe de Ruta	
<b>1.3 Puestos a su cargo</b>		Ninguno	
<b>2. Objetivo</b>			
Verificar y preparar los pedidos de los clientes conforme a lo especificado en la factura.			
<b>3. Resumen del puesto</b>			
Encargado de recibir los pedidos de mercadería de los clientes, para posterior entregarlos según las especificaciones correspondientes en el menor tiempo posible.			
<b>4. Funciones</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Recibir los pedidos de los clientes indicados en la factura.</li> <li>✓ Preparación de pedidos de manera eficaz, en el menor tiempo posible</li> <li>✓ Mantener control de los pedidos en la zona asignada</li> <li>✓ Revisión de la mercadería a entregar</li> <li>✓ Verificar que el pedido este conforme a los solicitado a bodega, para constatar que las unidades recibidas correspondan a lo especificado en la documentación respectiva.</li> <li>✓ Participar en la toma física de inventarios.</li> <li>✓ Verifica que la mercancía sea ubicada de acuerdo al mapa de distribución correspondiente.</li> <li>✓ Vigila y reporta el mantenimiento preventivo y correctivo de la bodega.</li> </ul>			
<b>5. Competencias requerida</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Bachiller General</li> <li>✓ Conocimientos sólidos de manejo de Inventario.</li> <li>✓ Conocimientos Recepción</li> <li>✓ Preparación de pedidos</li> <li>✓ Iniciativa y rápido aprendizaje</li> </ul>			
<b>6. Requisitos</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Nivel de Experiencia: De uno a tres años</li> <li>✓ Género: Indiferente</li> <li>✓ Edad 21 de 45 años</li> </ul>			
<b>Elaborado Por:</b>		<b>Autorizado Por:</b>	
<b>Revisado Por:</b>		<b>Fecha De Elaboración:</b>	

### 3. Manual de procedimientos



# MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA DIFERENTES ACTIVIDADES

## ÍNDICE

1. Introducción .....	1
2. Objetivos .....	1
3. Importancia .....	1
4. Encargado Del Área .....	2
5. Procedimiento: Reclutamiento, selección e inducción .....	2
6. Procedimiento: Apertura de súper .....	2
7. Procedimiento: Recepción de mercadería .....	3
8. Procedimiento: Asignación de rutas de distribución de mercadería .....	3
9. Procedimiento: Cobro de productos en caja .....	4
10. Procedimiento: Cierre de caja al finalizar el día .....	5
11. Procedimiento: Compras de mercadería .....	5
12. Procedimiento: Pago a proveedores .....	6
13. Procedimiento: Facturación de pedidos .....	6
14. Procedimiento: Obtención de cartera de clientes .....	7
15. Procedimiento: Entrega de los pedidos a los clientes .....	7
16. Procedimiento: Recibir, preparar y despachar los pedidos .....	7
17. Procedimiento: Revisión del vehículo .....	8
18. Procedimiento: Despachar los pedidos de mayoreo .....	8
19. Procedimiento: Verificación de la cantidad de producto: .....	8
20. Procedimiento: Empacar Productos en cajas y bolsas .....	9
21. Procedimiento: Organizar, controlar y supervisar el área de refrigeración .....	9
22. Procedimiento: Recibir y entregar las pertenencias del cliente .....	9
23. Procedimiento: Apoyar a los compañeros en cualquier área de trabajo .....	9
24. Procedimiento: Revisión de las instalaciones del Súper .....	9
25. Procedimiento: Solicitar material de limpieza .....	10

## Súper Tienda Cabañas

### MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA DIFERENTES ACTIVIDADES



#### 1. Introducción

El manual de procedimientos está dirigido a todas las personas que a un nivel operativo, se encuentren vinculadas a Súper Tienda Cabañas y se constituye en un elemento de apoyo útil para el cumplimiento de las responsabilidades asignadas y para ayudar conjuntamente con el control interno, en la búsqueda del logro de la misión y visión de la empresa y bajo los estatutos de fundación de Súper Tienda Cabañas.

#### 2. Objetivos

- Explicar el procedimiento a seguir en las actividades como el cobro de los productos en caja, del cierre de caja al finalizar el día y de la limpieza en súper tienda cabañas.
- Ayuda a mantener el control interno.
- Proporcionar a Súper Tienda Cabañas una herramienta que facilite el proceso de inducción y capacitación del personal nuevo e incentivar la funcionalidad al interior de cada área.
- Facilita la asignación de actividades.
- Mantener un orden específico de llevar a cabo las operaciones.
- Distribuir funciones según corresponde a cada nivel de jerarquía.

#### 3. Importancia

- Permite conocer el funcionamiento interno con lo que respecta a descripción de tareas, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento facilitando la capacitación del personal, ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- Proporciona ayuda para el emprendimiento en tareas como, la simplificación de trabajo.
- Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- Evita que dos personas ejecuten un mismo trabajo.

#### **4. Encargado Del Área**

El encargado de verificar que se cumpla con los procedimientos establecidos será el jefe de cada área a la que pertenezca la actividad en la empresa.

#### **5. Procedimiento: Reclutamiento, selección e inducción**

- 1) El jefe respectivo elabora el pedido de personal según la falta del talento humano con su respectiva solicitud.
- 2) Analiza los diferentes puestos de trabajo a ser cubierto en caso de necesitarlo
- 3) Acude a fuentes de reclutamiento el Gerente Administrativo analizando cada área
- 4) Analiza si existe personal en la organización para cubrir el puesto requerido
- 5) Clasifica candidatos con la verificación de información plasmada en la hoja de vida
- 6) Llama a los mejores aspirantes al puesto indicándoles hora y fecha para pruebas y entrevista
- 7) Se aplica las pruebas y entrevistas
- 8) Se elige a la persona que ocupe el puesto de trabajo de acuerdo a sus habilidades, conocimientos y aptitudes
- 9) Procederá a realizar el contrato de trabajo respectivo de acuerdo a la ley
- 10) Archivar documentación del contratado
- 11) Se procede a mostrar las instalaciones y el puesto de trabajo.

#### **6. Procedimiento: Apertura de súper**

- 1) Antes de ingresar el jefe de sucursal, debe revisar la parte superior del súper y de existir anomalías, debe repórtalo en el momento, en caso contrario ingresa al mismo.
- 2) Se ingresa al súper y desactiva el sistema de alarma
- 3) Realiza un breve recorrido general del súper para detectar si existen rompimiento de paredes o techos, para repórtalo en el momento, en caso contrario sigue.
- 4) Localizar el fondo que se resguardado el día anterior
- 5) Abrir las puertas y candado de acceso
- 6) Realizar la revisión del personal al ingreso del súper
- 7) Asegurar que todas las áreas estén cubiertas con el personal asignado y distribuir su actividades
- 8) Asegurar que el personal realice sus actividades propias de sus puestos de acuerdo al procedimiento
- 9) Realizar reportes de incidencias en sistemas o equipos de trabajo.
- 10) Revisar las góndolas de mercadería.
- 11) Supervisar los pasillos para que estos se encuentren limpios

12) Asegurar que la operación inicie de acuerdo al horario establecido

### **7. Procedimiento: Recepción de mercadería**

- 1) El transportista llega con el pedido de entrega de los productos a la bodega para su breve verificación.
- 2) El jefe de bodega recibe las cajas con los productos y los documentos que respaldan el envío de la mercadería y se procede a cotejar.
- 3) El jefe de bodega debe comparar los documentos y los productos recibidos para verificar que estén correctos en cuanto a nombre, forma y presentación.
- 4) Verificar que los productos no estén deteriorados o con fallas de elaboración.
- 5) Contar los productos en caso de estar incompleto o en mal estado.
- 6) Realizar la devolución pertinente y registrar en la orden de pedido de productos el cual nos devolverán en la siguiente compra.
- 7) Después de emitir este comprobante se gestiona con el Gerente de Compras y se envía la hoja de devolución con el transportista para la pertinente devolución en el próximo pedido de productos.
- 8) Luego de haber realizado todas las actividades se procede a firmar el documento como constancia de haber adquirido la mercadería.
- 9) Archivar los documentos como respaldo de dicho proceso.

### **8. Procedimiento: Asignación de rutas de distribución de mercadería**

- 1) El jefe de ruta revisa la cantidad de pedidos a entregar
- 2) Revisa la distancia entre los puntos de entrega y las condiciones de las zonas de entrega (rurales, urbanas, con asfalto, sin asfalto, etc.).
- 3) Jefe de ruta revisa la mercadería que ha de solicitar, para verificar la existencia de mercadería en bodega.
- 4) Se entrega documentación comprueba los pedidos a bodega para su debido despacho al repartidor
- 5) Luego de tener la factura de los pedidos, el jefe de bodega debidamente autorizada se procede a sacar el producto o mercadería de bodega
- 6) El bodeguero preparara el pedido conforme a las cantidades autorizadas, revisando minuciosamente lo solicitado, retirando de bodega los productos, chequeando cada ítem despachado y una vez atendido lo pasara al repartidor.
- 7) Una vez obtenido el producto esta es cuantificada y verificada sus condiciones por el repartidor

- 8) El jefe de ruta con los repartidores deben hacer la preparación de Cargas por Pedido de Cliente y por Ruta.
- 9) Una vez revisado el producto es cargado al transporte del distribuido de mercadería de quien reparte en la zona asignada por el jefe de ruta.
- 10) Se entrega la copia de la factura del cliente y la del repartidor para que al término del día, verificar los lugares que fue a dejar los pedidos.
- 11) Se procede a sacar una de la lista de las rutas a visitar por los repartidores para ser archivada.

### **9. Procedimiento: Cobro de productos en caja**

- 1) Presencia de clientes a caja con la mercancía seleccionada: los clientes eligen los productos que cubren necesidades propias, adquiridos en nuestro súper.
- 2) La cajero/a hace el registro de los productos en caja: se hace el registro de cada producto que se le vende al cliente en la cuenta de caja.
- 3) La cajero/a solicita al cliente el importe total de mercancías vendidas y la captura de las mercancías será únicamente a través del lector de código de barras: según el registro de los productos se hace el cálculo total del costo de la mercancía vendida y por lo tanto se le solicita al cliente el monto a pagar, brindando las formas de pago.
- 4) Forma de pago:
  - a. Tarjeta:

Se desliza la tarjeta: para realizar el cobro correspondiente verificando que haya fondos; si es así se realiza el cobro de lo contrario se le indica al cliente que realice una forma de pago diferente.

- b. Contado:

La cajera tendrá a su alcance ciertos métodos para identificar dinero falso y se realizaran los cargos correspondientes según políticas de la empresa; posteriormente se cubre el pago y se devuelve el cambio correspondiente.

### **10. Procedimiento: Cierre de caja al finalizar el día**

- 1) El súper hace el cierre de caja diario: según políticas de la empresa.
- 2) Se realiza el corte de las cinco cajas que integran el súper: se tiene que realizar el corte de cada caja al finalizar el día para su previo entrega al supervisor. Cada cajera realizara el cierre de la caja que según le corresponda; así mismo tendrán que fijar su fondo fijo de caja chica de acuerdo a las políticas establecidas de la empresa y el supervisor constatará que esto se haya realizado correctamente, para evitar la ausencia de dinero en caja chica y de su mal uso.

- 3) Se le hace entrega al supervisor el importe de cada corte de caja. Entregando una constancia de recibido del supervisor a cajeros. Los cajeros deberán entregar el saldo total después de realizar el fondo fijo de caja chica; así mismo el supervisor deberá de entregar un comprobante de recibido, firmado y sellado por él; entregada a cajeros.
- 4) Supervisor: verifica el registro electrónico con la cantidad aceptada de cajeros. Supervisor deberá verificar y comparar los registros electrónicos con lo que se tiene físicamente (efectivo).
- 5) Conciliación interna de la sucursal: si esto es correcto y se da la conciliación de caja con las actividades realizadas se hará el cierre de caja diaria de lo contrario se realizaran anotaciones.
- 6) Se hace reporte: si se obtienen sobrantes se hacen registros en libros de contabilidad; de lo contrario si se obtienen faltantes se procederá a realizar un pagaré de cobro al responsable de caja correspondiente.

#### **11. Procedimiento: Compras de mercadería**

- 1) El jefe de bodega revisa la mercadería en existencia en el sistema de inventario
- 2) El jefe de bodega realiza la orden de compra de productos faltantes en bodega y se la envía al Gerente de Compras.
- 3) El Gerente de Compras revisa la lista de proveedores, precios, descuentos y forma de pago.
- 4) El Gerente de Compras envía los documentos al Gerente Administrativo para su aprobación.
- 5) El Gerente Administrativo recibe los documentos y los revisa, si aprueba la compra envía los documentos para realizar el pedido al proveedor, sino los envía al Gerente de Compras para una revisión.
- 6) Se entregan los documentos para realizar pedido al proveedor
- 7) El proveedor recibe la orden de compra
- 8) Envía mercadería, factura y guía
- 9) Recepción de factura y guía
- 10) Revisión e ingreso en el sistema para el futuro pago

#### **12. Procedimiento: Pago a proveedores**

- 1) Analiza cuentas vencidas y por vencer.
- 2) Entrega de reportes de cuentas vencidas y por vencer
- 3) Revisa reportes de Cuentas vencidas y por vencer.

- 4) Autoriza el pago
- 5) Elaboración de cheque
- 6) Pago a proveedores
- 7) Recibe cheque y firma comprobantes

### **13. Procedimiento: Facturación de pedidos**

- 1) Facturador debe atender a los clientes que ingresan al área de mayoreo.
- 2) Realizar la facturación de productos de mayoreo.
- 3) Además debe pasar las órdenes de pedido al jefe bodega para posteriormente con el jefe de ruta.
- 4) Recibir las órdenes de pedido que trae el agente de ventas de las diferentes rutas.
- 5) Chequear en las órdenes de pedido que entregan los vendedores sean todos los clientes de las diferentes rutas haya realizado el pedido.
- 6) En el caso de que algún cliente no le haya realizado la orden de pedido al vendedor, llamar al cliente para tomar el pedido.
- 7) Registrar la información de los pedidos realizados en los sistemas computarizados de la organización.

### **14. Procedimiento: Obtención de cartera de clientes**

- 1) El jefe de ruta asigna las clientes a visitar por parte del vendedor
- 2) El vendedor crea la ruta de visita con el fin de obtener un mayor margen de venta de acuerdo a las metas del Súper.
- 3) Se le detalla al cliente un catálogo de venta con los productos del supermercado.
- 4) Se le explica a los clientes el margen de ganancia que obtendrá por medio de la compra con el supermercado permitiéndole tener precios competitivos.
- 5) Se le detalla un margen de tiempo de 2 días al cliente para que pueda realizar su pedido.
- 6) Se pasa a la súper tienda el pedido del cliente para su posterior preparación y despacho del pedido.

### **15. Procedimiento: Entrega de los pedidos a los clientes**

- 1) El ayudante de descarga espera indicaciones del jefe de ruta sobre la ruta que se le asignara para descargar la mercadería preparada.
- 2) Le asignan su equipo que llevara para poder descargar la mercadería para evitar posibles lesiones.
- 3) Se retira de la tienda en el camión de mercadería para su posterior descarga.
- 4) Se le descarga la mercadería al cliente verificando que todo el producto entregado este en perfecto estado para evitar posibles reclamos del cliente.

- 5) Se retiran con una hoja de verificación y un quedan de recibido del cliente con toda su mercadería a la Súper Tienda Cabañas.

**16. Procedimiento: Recibir, preparar y despachar los pedidos**

- 1) El bodeguero recibe la hoja de preparación de pedido del Jefe de bodega.
- 2) Se prepara el pedido al cliente verificando siempre sacar el producto con fecha próxima a expiración, evitando que el producto antiguo quede acumulado.
- 3) El Jefe de bodega verifica que el producto saliente haya sido bien preparado por el bodeguero evitando posibles inconvenientes a la hora de entrega y así evitar posibles gastos extras por la empresa.
- 4) El bodeguero verifica que el ayudante de descarga coloque todo el pedido en el camión para su posterior entrega.

**17. Procedimiento: Revisión del vehículo**

- 1) El repartidor de mercadería debe revisar el vehículo antes de su salida.
- 2) Debe reportar cualquier malfuncionamiento o reparación que el mismo necesite.
- 3) Verificar la lista de los pedidos a entregar.
- 4) Verificar que todos los paquetes estén debidamente cargados en el vehículo.
- 5) Verificar las direcciones y rutas.
- 6) Conducir el vehículo atendiendo a las normativas y leyes de tránsito terrestre vigentes.
- 7) Realizar la entrega de paquetes y pedir los documentos de recibido debidamente firmados.
- 8) Devolver los pedidos al Jefe de ruta cuando no se haya podido realizar la entrega.
- 9) Llevar el registro de entregas y devoluciones.
- 10) Reportar cualquier emergencia o accidente.
- 11) Debe reportar algún inconveniente que presente el vehículo asignado.
- 12) Llevar el vehículo a revisión mensual.
- 13) Entregar al Gerente Financiero el recibo de los gastos realizados al vehículo.

**18. Procedimiento: Despachar los pedidos de mayoreo**

- 1) Ordenar los pedidos que se hacen cada día.
- 2) Verificar que a cada cliente le haya llegado su pedido y que el cliente haya quedado satisfecho con su envío.
- 3) Entregar un balance de entregas hechas mensualmente al Jefe de bodega.

**19. Procedimiento: Verificación de la cantidad de producto**

- 1) Identificar el inventario de productos disponible en bodega.
- 2) Verificación de productos disponibles en las góndolas

- 3) Limpiar el espacio donde se colocara la mercadería.
- 4) Complementar producto faltante en góndolas.
- 5) Ordenar cada producto, de manera que sea atractivo para la compra del cliente.
- 6) Colocar respectivo precio a cada producto.
- 7) Verificación del precio (si es oferta o precio normal) y su fecha de vencimiento.

#### **20. Procedimiento: Empacar Productos en cajas y bolsas**

- 1) El cliente cancela el producto.
- 2) Separa y empaca cada producto según la necesidad.
- 3) Colabora con el cliente en el momento que se retira.

#### **21. Procedimiento: Organizar, controlar y supervisar el área de refrigeración**

- 1) Revisión de la cantidad de producto en el área de refrigeración.
- 2) Identificación de productos perecederos estén en niveles de refrigeración aceptables.
- 3) Verificación del precio de venta del producto
- 4) Se organizan los productos adecuadamente de manera que no se confundan con los productos perecederos.
- 5) Dar mantenimiento y mantener ordenada el área de refrigeración.

#### **22. Procedimiento: Recibir y entregar las pertenencias del cliente**

- 1) Saludo cordial al cliente.
- 2) Recibir pertenencias del cliente.
- 3) Entregar número de paquete correspondiente.
- 4) Después de finalizada sus compras, el cliente se acerca al área de paquetería.
- 5) El cliente entrega el número asignado.
- 6) Se le entregan las respectivas pertenencias.
- 7) Se despide con un saludo cordial.

#### **23. Procedimiento: Apoyar a los compañeros en cualquier área de trabajo**

- 1) Se presenta al área donde se genera el inconveniente
- 2) Solicita información sobre el problema del área.
- 3) Se organiza con los compañeros de área.
- 4) Se ejecutan tareas de reparación respectivas.
- 5) Se finalizan las tareas.
- 6) Se entrega un informe de los resultados y las reparaciones realizadas.

#### **24. Procedimiento: Revisión de las instalaciones del Súper**

- 1) El vigilante debe estar cuando el Jefe de sucursal ingrese al establecimiento.

- 2) Debe revisar todo el establecimiento súper para detectar si existen rompimiento de paredes o techos.
- 3) Verificar que las cámaras de seguridad estén funcionando bien.
- 4) Revisar los videos de las cámaras de seguridad constantemente.
- 5) Vigilar por medio de las cámaras que los clientes no sustraigan productos del Supermercado sin realizar los respectivos pagos.
- 6) Dar seguimiento a las personas sospechosas que ingresan al Supermercado
- 7) Identificar a los clientes que tratan de sustraer algún producto sin realizar el respectivo pago que debe pagar el producto y asegurarse que este lo realice.
- 8) Archivar las anomalías que se presentan en el supermercado
- 9) Entregar al Gerente Administrativo los reportes inmediatos en el momento que se soliciten.

### **25. Procedimiento: Solicitar material de limpieza**

- 1) Solicitud de productos de limpieza según necesidades
- 2) Elaborar egreso de bodega
- 3) Retiro de bodega
- 4) Resguardo de los materiales

#### **Instrumentos de Limpieza**

##### **a. Carro de Limpieza**

Son de plástico que lo protege del agua y los productos químicos con que se trabaja. Algunos presentan reparticiones que permiten el transporte de los equipos y materiales de limpieza.

El empleado antes de comenzar su tarea debe tener el carro con todo su equipamiento y materiales de trabajo.

El tener todo lo necesario para trabajar, implica ahorro en tiempo y energía.

El carro debe colocarse siempre en un lugar donde permita tener el material a mano pero, bajo ningún concepto debe obstruir el tránsito.

Todo el equipamiento y material al finalizar el turno debe ser entregado en adecuadas condiciones de higiene.

Recordar que el equipo de limpieza es de uso de todos los funcionarios del servicio por lo que es imprescindible cuidar su manejo y entregarlo limpio.

Carro completo:

- a. Equipamiento:
  - 1 balde para lavar

1 recipiente con bolsa para residuos

1 trapeador

1 escoba plástica

1 pala

b. Suministros:

1 par de guantes

1 bolsa de detergente

1 bolsa de lejía (hipoclorito de sodio)

1 esponja verde

1 bolsas de residuos negras, rojas y precintos.

c. Materiales opcionales:

1 cepillo de mano

1 cepillo de mango largo

1 espátula

El servicio debe proveer a los funcionarios otros materiales que sean necesarios para poder realizar las tareas en forma adecuada y según necesidad.

**Actividades en áreas asignadas**

- Limpieza de oficinas
- Limpieza de pasillos
- Limpieza de paredes
- Limpieza de techos
- Lavado de servicios sanitarios y lavamanos
- Limpieza de gradas
- Limpieza de vidrios de ventanas internas y externas
- Limpieza de puertas internas y externas

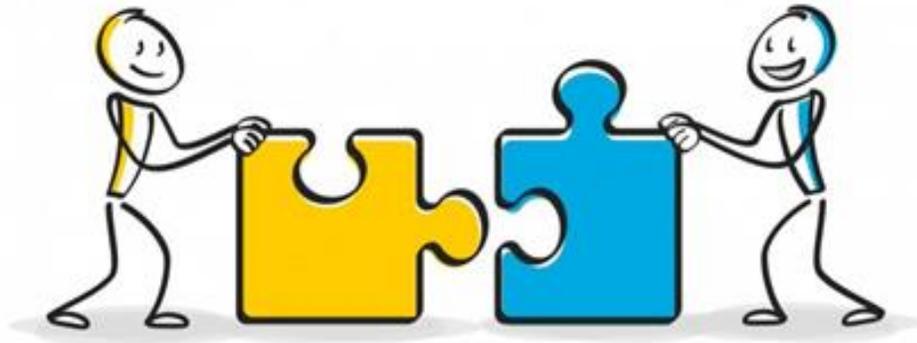
**Frecuencia del servicio**

➤ **Diaria**

- Barrido en oficinas y pasillos
- Lavado de sanitarios y lavamanos
- Limpieza de polvo en puertas y ventanas internas
- Limpieza en mobiliarios.
- Vaciado de papeleras
- Retirar basura y depositarla en el lugar de destino.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limpieza en escaleras, accesos y aceras</li> </ul> <p>➤ <b>Semanal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Limpieza en ventanas y puertas exteriores.</li> <li>• Riego y cuidado de plantas decorativas interiores.</li> <li>• Barrido de patios, parqueo y zonas aledañas asignadas</li> <li>• Limpieza de polvo de libros y estanterías.</li> <li>• Limpieza de paredes y cielos falsos.</li> </ul> <p>➤ <b>Mensual</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Limpieza de persianas y contraventanas.</li> <li>• Limpieza de paredes, zonas altas, techos y alfombras.</li> <li>• Limpieza de zócalos interiores.</li> <li>• Lavado de paredes y ventanales.</li> </ul> <p>Campaña de limpieza. (Eliminación de residuos que puedan ser focos de crianza de animales y otros)</p>			
<b>ELABORADO:</b>	<b>AUTORIZADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b>

#### 4. Manual de reclutamiento, selección e inducción



# MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN

## ÍNDICE

1. Introducción .....	1
2. Objetivo .....	1
3. Alcance .....	1
4. Definiciones .....	1
5. Políticas de reclutamiento.....	2
6. Políticas de selección.....	3
7. Políticas de inducción.....	4

## Súper Tienda Cabañas

### MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN



#### **1. Introducción**

El manual de políticas está dirigido al Gerente Administrativo, con la finalidad de ofrecer una guía para reclutar y seleccionar el mejor recurso humano, en una forma justa, formal, transparente y obtener colaboradores que cumplan con los requisitos y características que se adecuen a los puestos.

#### **2. Objetivo**

Definir las normas y criterios que regulen las funciones de reclutamiento, selección e inducción de personal de modo tal que exista adecuado equilibrio entre el objetivo de seleccionar el talento adecuado para cada cargo, considerando a Súper Tienda Cabañas como un todo, y por otro lado el propósito de favorecer el crecimiento y satisfacción de los empleados de la Institución, así como su desarrollo profesional.

#### **3. Alcance**

Todos los puestos que conforman a Súper Tienda Cabañas.

#### **4. Definiciones**

- ✓ Se entenderá por plaza vacante toda aquella posición que no esté ocupada por un colaborador como consecuencia de su renuncia, ascenso, traslado, despido o por la creación de una nueva plaza dentro de la estructura de la institución.
- ✓ El reclutamiento de personal consiste en el proceso que utiliza diferentes medios y fuentes con el objeto de atraer individuos con la disponibilidad tiempo y así evaluar su capacidad para ocupar los diferentes puestos requeridos por la entidad en el período oportuno.

- ✓ El proceso de selección se define como el conjunto de actividades a realizar para identificar al nuevo ocupante de un cargo que está disponible; el objetivo de este proceso es identificar el candidato apropiado para desempeñar las funciones en un momento específico, de acuerdo al perfil de puestos definido y a la estructura corporativa.
- ✓ La inducción se refiere a la orientación otorgada al trabajador en su adaptación a cada lugar de trabajo y a la cultura institucional.

### **5. Políticas de reclutamiento**

El Gerente Administrativo realizará todas las acciones necesarias de personal, con el propósito de atraer candidatos potenciales que puedan someterse al proceso de selección.

Entre las políticas que se tomaran en cuenta a la hora de reclutar al personal son:

- ✓ Para contratación de nuevos puestos, se le dará oportunidades de crecimiento interno a los actuales colaboradores de manera que se dará prioridad al reclutamiento interno, para este las vacantes serán ocupadas prioritariamente con personal de la empresa, siempre que cumpla con los requisitos y exigencias de los puestos.
- ✓ La empresa debe colocar personal competente en todos sus niveles jerárquicos de la organización.
- ✓ Se preferirán a los candidatos que tengan experiencia en empresas similares.
- ✓ Para reclutar se utilizaran los medios y fuentes adecuados para garantizar así la atracción del recurso humano más idóneo.
- ✓ Dentro de los requisitos solicitados no podrán producirse distinciones, exclusiones o aplicarse preferencias basadas en motivos de raza, color, sexo, estado civil, religión, opinión política, ascendencia nacional u origen social que tengan por objeto anular o alterar la igualdad de oportunidades o trato en el empleo.
- ✓ La edad del candidato a reclutar estará en función del tipo de puesto a ocupar

- ✓ Los candidatos que reúnan los requisitos exigidos por los puestos a ocupar se someterán al proceso de reclutamiento y selección.
- ✓ Los currículos tendrán vigencia por un período de 1 año.
- ✓ Los currículos de aquellos oferentes que no cumplan con los requisitos mínimos del puesto pero que sí califiquen para otros cargos, serán archivados para ser tomados en cuenta en futuras oportunidades.
- ✓ En el reclutamiento interno, la vacante será divulgada en boletines o circulares que se colocarán y distribuirán dentro de la empresa.
- ✓ La información base para el proceso de reclutamiento será el Manual de Descripción de Puestos.

## **6. Políticas de selección**

Aquí se orienta el proceso de que seguirán los candidatos reclutados, para garantizar la igualdad de oportunidad, para proveer al personal que cumple con los requisitos del puesto vacante.

Las políticas que se aplicarán al proceso de selección son las siguientes:

- ✓ Solicitudes de empleo incompletas o con información falsa verificada no serán consideradas.
- ✓ Para seleccionar a los candidatos no se tomaran en cuenta aspectos tales como: religión, raza, sexo, política y otros que no tengan que ver con el desempeño de las actividades en el puesto de trabajo.
- ✓ La principal técnica de selección a aplicar será la entrevista, los candidatos serán entrevistados por el Gerente Administrativo.
- ✓ Se someterán al proceso de selección aquellos candidatos reclutados, considerados idóneos para cubrir el puesto vacante.
- ✓ Al reclutar candidatos se les realizará la primera entrevista, para recopilar información referente a características personales y así determinar su idoneidad para el puesto.
- ✓ Los requisitos que incidirán en la selección de candidatos serán: evaluación de conocimientos, evaluaciones psicológicas, experiencia, la investigación de las referencias laborales y personales.

- ✓ Se seleccionará al personal que cumpla con los requisitos del puesto de trabajo y que obtenga los resultados satisfactorios en las pruebas de selección efectuadas.
- ✓ El Gerente Administrativo realizara una segunda entrevista con el propósito de conocer más del candidato que puede ocupar la vacante, para luego tomar la decisión de contratación o rechazo.
- ✓ Todo proceso de selección debe estar basado en el perfil de competencias del puesto, los que a su vez deberán estar establecidos en los requisitos exigidos para el desempeño de las funciones.
- ✓ La información tratada en el proceso de selección será dentro de los límites de confidencialidad.

**7. Políticas de inducción**

Se toma la decisión final de contratar o rechazar al candidato que ha pasado el proceso de selección, y estable cuales son los lineamientos a seguir en la inducción.

- ✓ Toda persona que sea contratada deberá presentarse el día y la hora indicada por el Gerente Administrativo
- ✓ El Gerente Administrativo deberá presentar al nuevo empleado con el jefe inmediato y demás personal de la empresa
- ✓ El empleado nuevo deberá realizar un recorrido por las instalaciones de la empresa y le explican las funciones que desempeñara
- ✓ El nuevo empleado deberá ocupar el puesto para el cual fue seleccionado, con el propósito de aumentar la eficacia y eficiencia en el puesto, para que estén encaminadas a cumplir los objetivos de la empresa.

ELBORADO:	AUTORIZADO POR:	REVISADO POR:	FECHA DE ELABORACIÓN:

## d. Integración del personal

### 1. Reclutamiento

#### Metodología para el reclutamiento del personal Súper Tienda Cabañas

##### Introducción

En este proceso se utiliza diferentes medios y fuentes con el objeto de atraer individuos con la disponibilidad de tiempo y así evaluar su capacidad para ocupar los diferentes puestos requeridos por la entidad en el período oportuno. Esta función de recursos humanos representa para la entidad una de las principales decisiones, para su buen funcionamiento, ya que permite atraer a individuos con habilidades y destrezas capaces de cubrir las plazas vacantes y así contribuir en el logro de los objetivos de Súper Tienda Cabañas.

**Tabla N° 5**  
**DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL**  
**DE SÚPER TIENDA CABAÑAS**

<b>PASOS</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1	Jefe	Debe llenar y enviar formulario de requisición de personal al Gerente Administrativo.
2	Gerente Administrativo	Recibe requisición de personal.
3	Gerente Administrativo	Verifica la vacante y requerimientos del puesto.
4	Gerente Administrativo	Se verifica los expedientes de empleados activos y se anuncia la plaza vacante mediante formulario postulación interna y se somete a concurso en un periodo de 1 a 3 días.
5	Gerente Administrativo	Recibe todas las solicitudes de aplicación y las clasifica.
6	Gerente Administrativo	Verifica los expedientes de los empleados que cumplan el perfil del puesto, seleccionando un máximo de 4.
7	Gerente Administrativo	Analiza la posibilidad de la transferencia de personal y/o futuras promociones.
8	Gerente Administrativo	Con base al análisis se pasan los aspirantes al proceso de selección.

9	Gerente Administrativo	De no encontrarse aspirantes en proceso interno, se aceptan recomendaciones de los empleados y se verifica la base de datos externa, con la cual se eligen un máximo 4 candidatos que cumplan el perfil solicitado.
10	Gerente Administrativo	Se publica la plaza vacante en diferentes medios externos.
11	Gerente Administrativo	Se reciben llamadas de consulta y hoja de vida de las diferentes fuentes y medios externos.
12	Gerente Administrativo	Clasificar y elegir un máximo de 4 aspirantes que cumplan el perfil para iniciar con el proceso de selección.

## REQUISICIÓN DE PERSONAL

Se aplicará cuando un área de la empresa necesite cubrir un puesto vacante, ya sea por renuncia, despido, muerte, enfermedad, sustitución u otras circunstancias determinadas; el cual describe de manera específica los requerimientos que exige el puesto. Este tiene la finalidad de que Súper Tienda Cabañas reúna información importante de los aspirantes a convertirse en parte de la entidad. Este será entregado y explicado a los jefes de cada área (ver anexo 3.1)

## GUÍA PARA COMPLETAR LA REQUISICIÓN DE PERSONAL

Las indicaciones para llenar la requisición de personal son las siguientes:

1. Se coloca el nombre del supervisor o área que se necesita el personal.
2. Se escribe la fecha en la que se solicita el personal.
3. El Gerente administrativo deberá anotar la fecha en que recibió la requisición.
4. Indicar el nombre del puesto vacante.
5. Colocar el nombre del jefe inmediato de dicha vacante.
6. Establecer la cantidad de ocupantes que se necesitan para llenar la vacante.
7. Marcar de entre las opciones, la razón por la que se solicita personal.
8. Colocar el horario o jornada de laboral durante la cual se desempeñará el trabajo.
9. Escribir la cantidad de horas a la semana que demanda el puesto.
10. Especificar la formación académica requerida para ocupar la vacante.

11. Mencionar el equipo de oficina que maneja.
12. Anotar las habilidades y actitudes que necesita poseer el nuevo empleado.
13. Colocar el rango de edad, el género y estado civil que se requiere para la vacante.
14. Describir las responsabilidades que implica la vacante.
15. Indicar el salario mínimo y máximo que se sugiere en el puesto, así también el salario real.
16. Colocar la fecha promedio en la que se pretende ocupar el puesto.

## **FORMULARIO DE PUBLICACIÓN Y POSTULACIÓN DE VACANTES INTERNAS**

Este formato se aplicará durante el proceso de reclutamiento interno, con el cual el Gerente Administrativo someterá a concurso interno las plazas disponibles en la Súper tienda.

Una vez enviada la publicación de puestos vacantes, los empleados deberán llenar el siguiente formulario para ser considerados en el proceso, con el objetivo de que puedan actualizar su información con respecto a la que proporcionaron al momento de ingresar a laborar en la Súper Tienda. (Ver anexo 3.2)

### **TIPO DE RECLUTAMIENTO**

En Súper tienda Cabañas se destina la utilización de un reclutamiento de tipo mixto, con lo cual se garantiza el incremento de candidatos al proceso, tanto con el personal ya conocido, como personas externas que pudieren aportar sus conocimientos.

En el reclutamiento interno se toma como referencia las siguientes modalidades:

- **Trasferencia de personal:** Este permite que miembros de la misma organización sean cambiados a otros departamentos y otro lugar diferente.
- **Promoción:** Los empleados de la Súper tienda podrán en base a un análisis cambiar a una posición mejor pagada, con mayor responsabilidad y a un nivel superior en la organización.

- **Transferencia con promoción:** Con lo cual los trabajadores pueden optar a un puesto de trabajo en diferente unidad y con mejores prestaciones económicas.

Por otra parte, el reclutamiento externo permitirá que la súper tienda cubra con personas ajenas a ella las necesidades existentes de personal, atrayendo a individuos con experiencia y con conocimientos requeridos en relación al cargo a desempeñar.

## **FUENTES DE RECLUTAMIENTO**

### **FUENTES INTERNAS**

Se tomarán en consideración las siguientes:

- **Empleados que ya trabajan en la empresa:** Con esta fuente la entidad podrá optar por cubrir la plaza vacante en menos tiempo, con la utilización de menos recursos económicos y con lo cual se garantiza cierto nivel de confianza al trasladar a un elemento de un departamento a otro. También se debe mencionar la motivación que se genera internamente.
- **Recomendaciones internas:** Es un sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo. Mediante el cual los trabajadores podrán hacer llegar a la unidad de recursos humanos las hojas de vida de personas que sean de su confianza para ser considerados durante el proceso.

### **FUENTES EXTERNAS**

En el proceso de reclutamiento en Súper tienda Cabañas se puede optar por las siguientes:

- **Espontáneos:** Se recibirán los Currículum vitae de manera electrónica y en físico de las personas que se acerquen a la Súper tienda en busca de empleo, los cuales serán clasificados y depurados cada mes. Con lo cual ayudara a tener un cierto parámetro de interés que despierta la empresa en

el ámbito laboral y así contarán con una base de datos de aspirantes en el momento que sea necesario.

- Antiguos empleados: Se tomarán en cuenta los archivos existentes de empleados que prestaron sus servicios para la entidad siempre y cuando se tenga clara las razones por la cual ya no son parte de la misma y del desempeño mostrado anteriormente.
- Agencias de empleo: El uso de terceros será una opción real al momento de atraer a posibles participantes al proceso.
- Ferias de trabajo: La participación en estos eventos será considerada regularmente con el objeto de promover a la Súper Tienda Cabañas y crear un ambiente favorable, con la información sobre lo que hace la organización, sus objetivos, sus estructuras, entre otros.

Como instrumento para organizar y clasificar los candidatos obtenidos externamente se utilizará el formulario de “base de datos”, para el registro de todas aquellas personas que se han presentado a la Súper Tienda Cabañas con sus hojas de vida, así como aquellos que aplicaron a una vacante al enterarse a través de diferentes medios pero que no fueron seleccionados por no cumplir las expectativas del puesto. Este formato será complementado y actualizado con regularidad por el Gerente Administrativo y será consultado al iniciar un proceso de reclutamiento. (Ver anexo 3.3)

## **MEDIOS DE RECLUTAMIENTO**

Con el fin de estandarizar el proceso de reclutamiento se definen los siguientes medios a tomar en consideración:

- Publicación de anuncios de empleo: Se empleará esta fuente para transmitir a la población en general la oferta de una plaza vacante de la entidad, proporcionando la descripción del puesto, los requisitos solicitados y las prestaciones acordes al puesto. Para tal fin la prensa escrita tendrá mayor atención.

- Sitios Web: Se utilizará este conducto de reclutar en línea de datos de diferentes plataformas con el fin de tener costos más bajos y para aprovechar el tráfico de visitas a los mismos. Al publicar un anuncio o realizar búsquedas en esta herramienta se obtiene respuesta inmediata. Para lo cual se darán las especificaciones correctas al puesto para obtener únicamente individuos calificados y que cumplan dicho perfil.

## 2. Selección

### Metodología para la selección de personal de Súper Tienda Cabañas

#### Introducción

Esta función implica un conjunto de técnicas secuenciales aplicadas a los posibles candidatos a un puesto de trabajo obtenidos a través de la función de atraer personas, con la finalidad de tomar la decisión de contratar al personal con las competencias y aptitudes necesarias según lo demande el perfil deseado. La eficacia de esta se demuestra por proveer al colaborador más idóneo a la institución. Es importante debido a que una errada elección dará como resultado una persona con un desempeño deficiente, ya que poseerá las características, habilidades y conocimientos inadecuados para el cargo. Por otra parte, los costos en que se incurre son elevados al repetir en varias ocasiones una misma tarea. Por tanto, la propuesta siguiente contribuirá a minimizar los gastos en que se incurre y maximizará u optimizará los recursos.

Tabla N° 6

#### DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE SÚPER TIENDA CABAÑAS

Tomando como base a los aspirantes que vienen del proceso de Reclutamiento, se presentan los siguientes pasos para realizar la Selección de manera sistemática:

PASOS	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Aspirante	Se presenta a la institución con currículum en la fecha pactada
2	Gerente Administrativo	Entrega una solicitud de empleo al aspirante.

3	Aspirante	Llena la solicitud de empleo.
4	Gerente Administrativo	Recibe solicitud y currículum.
5	Gerente Administrativo	Desarrolla entrevista preliminar.
6	Gerente Administrativo	Aplica entrevista general y prueba de conocimiento o técnica.
7	Gerente Administrativo	Investiga las referencias personales y laborales proporcionadas por el aspirante.
8	Gerente Administrativo	Selecciona de 2 a 4 candidatos.
9	Gerente Administrativo	Realiza entrevista de profundidad
10	Gerente Administrativo	Evalúa, analiza y presenta resultados (con base a las pruebas, entrevista preliminar y de profundidad) al jefe de la unidad solicitante seleccionando 2 candidatos
11	Supervisor	Selecciona al candidato a ser contratado
12	Gerente Administrativo	Solicita al aspirante la documentación necesaria y elabora el expediente
13	Gerente Administrativo	Inicia proceso de prueba con duración de 1 mes, transcurrido este se evalúan los resultados y procede a elaborar el contrato de trabajo adjuntándolo al expediente

## FORMULARIO DE SOLICITUD DE EMPLEO

Es un instrumento muy útil, ya que proporciona información de forma rápida sobre antecedentes verificables y por tanto bastantes precisos del candidato; tales como: estudios realizados, experiencia laboral, entre otros.

Además, de manera general revela la estabilidad que este posee con base al historial de trabajo. (Ver anexo 3.4)

## GUÍA DE ENTREVISTA

Esta técnica busca verificar la veracidad y congruencia de los datos descritos en la solicitud de trabajo por cada uno de los aspirantes. Dentro de esta hay dos tipos: **preliminar**; que es llevada a cabo de manera general y con un número reducido de preguntas y **de profundidad**; con la cual se determina más detalladamente y con un sistema de evaluación por cada uno de los campos específicos a comprobar.

A continuación, se muestran cada una de ellas:

### 1. Guía de preguntas para la entrevista preliminar:

#### a) Situación familiar

- ¿Cuál es su estado civil?
- ¿Tiene proyectos de matrimonio?
- ¿Tiene usted hijos?
- ¿Qué hace actualmente?
- Si está casado ¿trabaja su cónyuge?
- ¿Qué piensa su familia de su interés en este empleo?

#### b) Formación

- ¿Qué estudios realizó?
- ¿Por qué los eligió?

#### c) Pasado profesional

- ¿En qué empresas ha trabajado?
- ¿Qué cargo ha ocupado?
- ¿Por qué abandonó la empresa?

#### d) Remuneración

- ¿De cuánto fue su salario en su último empleo?
- ¿Qué salario cree que debería cobrar por el puesto que le ofrecemos?

#### e) Motivo de la solicitud

- ¿Por qué le gustaría obtener precisamente este empleo?
- ¿Qué le llamó la atención de la solicitud?
- ¿Qué piensa que puede usted aportar?

#### f) Comportamiento en el trabajo

- Cómo le gustaría trabajar: ¿sólo? ¿En equipo? ¿Le es indiferente?
  - ¿Se ha integrado fácilmente en un grupo de trabajo?
  - ¿Prefiere formar grupo con personas con los que previamente tiene amistad?
  - ¿Confía o duda en general en la eficacia de los demás compañeros?
  - ¿Qué opina de sus jefes anteriores? (si los ha tenido)
- g) Proyectos
- ¿Cuáles son sus objetivos a corto, medio y largo plazo?
  - ¿Por qué cree que es usted la persona más idónea para el puesto?
- h) Condiciones personales
- ¿Puede incorporarse inmediatamente?
  - ¿Es usted propietario de su vivienda?
  - ¿Tiene otras ofertas de trabajo alternativas?
  - ¿Tiene usted muchos amigos?
- i) Personalidad
- ¿Cuáles son sus mejores cualidades? Describa tres principales
  - ¿Cuáles son sus defectos? Describa tres principales
  - ¿Cómo se define como persona?

## 2. Guía de entrevista de profundidad. (Ver anexo 3.5)

### FORMULARIO PARA VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS PERSONALES Y LABORALES

La utilidad que este formulario brinda es la de investigar otros aspectos del candidato o verificar la veracidad de la información proporcionada por el mismo, a través del testimonio vía telefónica de otras personas que lo conocen o han trabajado anteriormente con él, de manera que se pueda elegir al individuo indicado. (Ver anexo 3.6)

## **PRUEBAS DE CONOCIMIENTO Y HABILIDADES**

Instrumentos para evaluar objetivamente los conocimientos y habilidades adquiridos a través del estudio, la práctica o del ejercicio. Buscará medir el grado de conocimiento profesional o técnico que exige el puesto, la capacidad o habilidad para ciertas tareas que deben poseer los aspirantes a una plaza vacante (por ejemplo, conocimientos en computación).

Estas pruebas son realizadas específicamente por cada una de las áreas que forman parte de la Súper Tienda Cabañas, y son ellos los encargados de evaluar y transmitir los resultados de estas al Gerente administrativo. Estas servirán de soporte para la toma de decisión durante el proceso de selección si será aceptado o rechazado por el jefe del área solicitante.

### **3. Inducción**

#### **Metodología para la inducción del personal de Súper Tienda Cabañas**

##### **Introducción**

Consiste en dotar a los nuevos empleados de información preliminar sobre la institución, sus funciones a desempeñar y que conozca personal que labora en la empresa.

A la vez la orientación es de suma importancia porque ayuda al nuevo trabajador a su adaptación en la entidad. Al desarrollar una adecuada inducción se reduce el número de despidos, abandonos de trabajo, quejas, malos entendidos y por lo tanto se reduce el costo de reproceso. También ayuda mantener el personal motivado si le es proporcionada todas las herramientas para el desempeño de sus actividades.

Tabla N° 7

### DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE INDUCCIÓN DEL PERSONAL EN SUPER TIENDA CABAÑAS

PASO	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Nuevo empleado	Se presenta a la empresa en la hora y fecha indicada.
2	Gerente Administrativo	Proporciona manual de organización, se lo explica brevemente
3	Gerente Administrativo	Presentación con el jefe inmediato y demás personal de la empresa.
4	Supervisor	Muestra instalaciones de la empresa y la ubicación física del puesto.
5	Supervisor	Explica las funciones que desempeñara y proporciona herramientas, equipos que utilizará para el desarrollo de las mismas.
6	Nuevo empleado	Iniciar labores.

### 3. Dirección

#### a. Liderazgo

Un líder es un facilitador que permite que las personas dispongan de los medios adecuados para desarrollar sus actividades y cumplir sus objetivos. Es una combinación de asesor, motivador y formador, que apoya a las personas en el desarrollo de su trabajo.

La función del líder no es disponer de seguidores, sino que su función es poner todos los medios que estén a su disposición para que cada persona del equipo se convierta en un líder.

En Súper Tienda Cabañas, como en cualquier organización, tiene la necesidad de contar con personas capaces de motivar, tomar decisiones acertadas, así como de aplicar mecanismos adecuados de supervisión, con el propósito que el personal contribuya eficientemente al logro de los objetivos y metas de la organización.

## Perfil del líder

### Funciones del líder

- **Dirigir:** Es el encargado de establecer las metas del equipo o de la organización. El líder debe establecer la visión y los objetivos del equipo, determinar las pautas para alcanzar estos objetivos.
- **Escuchar:** Conocer a profundidad a las personas que conforman el equipo laboralmente. Sus habilidades y aptitudes, sus fortalezas y debilidades, sus intereses y objetivos.
- **Asesorar:** Se ocupa de asesorar a las personas que componen el equipo. Proporcionar el apoyo que requieren para poder desarrollar sus actividades, escuchar, atender sus necesidades, proporcionar su apoyo y la información que les ayude en sus actividades o en la toma de decisiones.
- **Formar:** Se encargara de formar a las personas del equipo bien directamente o proporcionándole los medios para que accedan a la formación, proporcionando las herramientas para que cada persona pueda aprovechar sus habilidades y potencialidades.
- **Coordinar:** Es el encargado de coordinar las actividades desarrolladas por las diferentes personas que constituyen el equipo. Proporcionar los instrumentos para que las actividades de las diferentes personas se desarrollen coordinadamente.
- **Motivar:** Es uno de los principios clave para que un equipo pueda conseguir sus objetivos. Implica que debe potenciar elementos como la participación, la comunicación y el reconocimiento.
- **Comunicar:** Ser un comunicador. Capaz de comunicar al equipo la visión, los objetivos, las actividades y los resultados.
- **Reconocer:** Es un elemento clave para la motivación de las personas. Ser capaz de reconocer el trabajo realizado por las personas y la contribución a

los objetivos. El reconocimiento es un elemento básico de la motivación y ésta es esencial para poder alcanzar los objetivos.

- **Delegar:** No solamente asignar tareas sino que proporcionar a las personas la autoridad y la responsabilidad para actuar libremente en el desarrollo de estas tareas. Es transferir la responsabilidad y la capacidad, a las personas para que desarrollen las actividades en base a su conocimiento y habilidades.
- **Fomentar la creatividad:** Debe proporcionar a las personas del equipo el espacio y los retos para que estas personas puedan desarrollar su talento, fomentar su creatividad y proporcionar nuevas soluciones.

### **Cualidades del líder:**

- **Comunicación:** Estar comprometido a escuchar nuevas ideas, críticas o comentarios. Del mismo modo, debe ser capaz de comunicar de forma clara su visión y la de la organización a la que pertenece.
- **Influencia:** Deber ser influyente, no necesita hacer uso de su autoridad para actuar sobre su equipo. Debe influir a través de la inspiración, de su carisma, sus valores y sus cualidades innatas, haciendo que sus seguidores quieran seguirle, en vez de sentir que deben hacerlo.
- **Inteligencia emocional:** Es un factor clave y está relacionada con percibir las necesidades del equipo, entender las emociones de sus miembros (como sus fortalezas, limitaciones y potencial) y canalizarlas en favor de la organización.
- **Pensamiento estratégico:** Debe tener la vista puesta en el futuro, lo cual permite anticiparse y prever futuros retos que se presenten en la organización. Su tarea consiste en satisfacer las demandas actuales asegurando una buena posición futura, estableciendo metas y objetivos alcanzables.
- **Conocimiento y experiencia:** Debe conocer más que nadie su campo y los retos a los que se enfrentará en el desarrollo diario de sus tareas y las de su

equipo. Debe saber avanzar a los obstáculos, aportar soluciones cuando sea necesario y guiar a su equipo para obtenerlas.

- **Confianza:** Debe Inspirar confianza, es aquel que demuestra consistencia en sus actos, actuando con ética, respeto e integridad. La confianza en cada miembro de su equipo, así como en sí mismo, es clave y necesaria para crear un ambiente productivo en el entorno laboral.
- **Compromiso y pasión:** Debe ser eficaz al transmitir el compromiso con la organización, siendo ejemplo para todos los miembros del equipo. Un líder comprometido es aquel que inspira y contagia su entusiasmo y pasión haciendo que sus subordinados sientan como suyos todos y cada uno de los logros conseguidos.

## **b. Comunicación**

En cualquier grupo es de vital importancia ya que involucra a los empleados no solo en su papel de comunicadores, sino en el buen uso que a la información se le brinda. La comunicación en Súper Tienda Cabañas tiene como objetivo apoyar la estrategia de la empresa proporcionando coherencia e integración entre objetivos, los planes, las acciones de la dirección, su difusión y/o gestión de la imagen, y de la información.

La buena comunicación dentro del Súper, permitirá tener una buena comunicación en el entorno de la empresa, no sólo abarca a los empleados, también a clientes y proveedores, además actualmente ha ampliado su campo de influencia a los ciudadanos, vecinos, consumidores, instituciones educativas, administración local, los cuales opinan, reclaman y exigen que las empresas se impliquen en la mejora social.

Entre los ciudadanos y las empresas se ha establecido una relación de requerimiento que implica una participación activa en los problemas y actividades de la situación actual, es por esto que la empresa no se puede aislar sino más bien integrarse a la comunidad en la cual se encuentra, con una buena comunicación.

Por lo que se recomienda para mejorar la comunicación tomar en cuenta las siguientes sugerencias:

- a) Se deberán establecer reuniones semanales, mensuales y anuales; estas deberán ser utilizadas de la forma siguiente:
  - Semanales: servirán para dar indicaciones precisas para la ejecución de actividades cotidianas.
  - Mensuales: se programarán estas reuniones con los empleados con el fin de verificar el trabajo de la sección bajo su responsabilidad.
  - Anuales: estas reuniones servirán para dar a conocer el resultado de la gestión anual de trabajo realizado y para participar en la elaboración del nuevo plan.
- b) Colocar cuadros de información en la oficina que contengan la misión y visión de la misma.
- c) Crear un periódico mural que informe sobre las actividades de cada mes, como noticias relevantes de la institución, cumpleaños, entre otros.
- d) En cada reunión se hará un informe de los temas tratados, para que la información sea analizada.
- e) Precisar la información que se pretende dar a conocer, analizando el tema antes de enviar el mensaje.
- f) Utilizar un tono de voz cortés al momento de transmitir un mensaje verbal, inclusive cuando sea necesario amonestar a un empleado.
- g) Realizar retroalimentación para asegurarse que el mensaje ha sido comprendido.
- h) Que el lenguaje utilizado no sea muy técnico, sino que vaya de acuerdo al nivel de conocimiento del empleado.
- i) Presentar un material legible y que, en la medida de lo posible, lleve dibujos y símbolos que ayuden a visualizar y comprender la información.

Al comunicarse con eficacia en Súper Tienda Cabañas se logrará:

- Tener una imagen y una identidad propias
- Tener una cultura y sistemas de organización interna
- Mejorar la calidad de la dirección
- Anticipará los cambios
- Propiciará la toma de decisiones
- Racionalizará y encontrar un lenguaje común que permitirá desarrollar una comunicación estable que se traduzca en una metodología explícita
- Tener claridad de la misión y visión del
- Tener claridad de las políticas y objetivos de la empresa
- Logrará integrar a los empleados.

#### **4. Control**

##### **a. Diagrama de Gantt**

Es una herramienta para el seguimiento de planes, la cual está integrada por un número de actividades con secuencia lógica, sus responsables y el tiempo proyectado de ejecución. La correcta utilización proporciona importante información para la toma de medidas correctivas y de mejora para períodos posteriores. (Ver Anexo 3.7)

#### **5. Implementación del sistema de gestión**

**PROGRAMA DE IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE GESTION ADMINISTRATIVO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LA SÚPER TIENDA CABAÑAS.**

### **a. Importancia**

En la actualidad para todo tipo de empresa es necesario contar con un sistema de gestión administrativo en el cual se establezcan los diferentes lineamientos que debe contener toda organización; en donde se manifieste la filosofía, objetivos, políticas, manuales, formas de comunicación y técnicas de control con el fin de ir efectuando cambios necesarios y que permitan la búsqueda de nuevas herramientas acorde a los acontecimientos actuales que se dan en su entorno.

### **b. Objetivos**

#### **1. General**

- Facilitar a Súper Tienda Cabañas, un programa de implementación del sistema de gestión administrativo para el mejoramiento de su organización y funcionamiento.

#### **2. Específicos**

- Determinar los lineamientos adecuados para la implementación del sistema de gestión administrativo para el mejoramiento de su organización y funcionamiento.
- Desarrollar cursos de acción para lograr la efectividad de las fases propuestas en el sistema de gestión administrativo para el mejoramiento de su organización y funcionamiento.
- Establecer los responsables para poner en marcha el sistema de gestión administrativo para el mejoramiento de su organización y funcionamiento.

### **c. Fase de Implementación del Sistema de Gestión Administrativo**

La Súper Tienda Cabañas ofrece una cierta variedad de productos para sus clientes, sin embargo, existen ciertas deficiencias con la forma de organizar ciertas actividades que se debían cumplir dentro de la entidad y como consecuencia inmediata las funciones y procesos no se realizaban de manera correcta tanto a nivel administrativo como operativo; de allí nace el crear e implementar un sistema

de gestión que involucra las fases del proceso administrativo con el objetivo de mejorar actividades, funciones y procesos que permitan a la Tienda un posicionamiento frente a la competencia.

En el plan de implementación se presentan las actividades o acciones que son necesarias para llevar a cabo la ejecución sistema de gestión administrativo para el mejoramiento de su organización y funcionamiento.

En él se ha considerado los aspectos más relevantes que se necesitan para poner en marcha y así lograr los objetivos y metas propuestos desde el inicio y durante el proceso en el cual se esté desarrollando el sistema de gestión administrativo.

### **Actividades para la implementación del sistema de gestión administrativo para el mejoramiento de su organización y funcionamiento**

- ✓ Presentación del sistema de gestión administrativo.

Se llevará a cabo una presentación al gerente administrativo de la Súper Tienda Cabañas donde se planteará la propuesta sistema de gestión administrativo, de igual forma se entregará el documento donde se respalda lo expuesto.

- ✓ Revisión y evaluación del sistema de gestión administrativo.

El encargado de ejecutar ese paso es el gerente administrativo de Súper Tienda Cabañas donde será necesario que junto con la parte accionaria de la tienda se realice la revisión del sistema, en el cual se harán las posibles correcciones además la evaluación del mismo.

- ✓ Aprobación del sistema de gestión administrativo.

Posterior a la revisión, se evaluará el sistema, planteando los factores a favor y en contra de ejecutarlo; posteriormente el gerente administrativo de súper tienda será el encargado de dar el aval para su ejecución de manera sistemática y ordenada.

- ✓ Dar a conocer el sistema de gestión administrativo para el mejoramiento de su organización y funcionamiento en la Súper Tienda Cabañas

El gerente administrativo junto al gerente de finanzas y compras, informara a los empleados sobre la reestructuración de la empresa además deberá asignar al encargado que dará el seguimiento al sistema de gestión, para evaluar constantemente el desempeño y progreso del mismo y velar porque se desarrolle de manera eficiente y eficaz.

- ✓ Asignación de responsables.

El gerente para poder ejecutar de la mejor manera el sistema de gestión deberá asignar responsables que llevarán a cabo los lineamientos antes citados, así mismo hacer un listado de las funciones y responsabilidades que este seguirá.

- ✓ Capacitación de personal.

En esta actividad el gerente administrativo se va a encargar de realizar capacitaciones a los empleados para que estos tengan conocimiento de los lineamientos propuestos en el sistema de gestión y obtener un valor agregado de dicho personal en sus actividades que realiza.

- ✓ Ejecución del sistema de gestión administrativo para el mejoramiento de su organización y funcionamiento.

En esta actividad se deberá poner en marcha sistema de gestión administrativo para el mejoramiento de su organización y funcionamiento.

Tomando en consideración lo antes descrito en el desarrollo de la propuesta.

- ✓ Seguimiento y control del sistema de gestión administrativo para el mejoramiento de su organización y funcionamiento.

En esta actividad se recomienda a la organización determinar momentos y puestos claves que den fe sobre el buen funcionamiento –o no– de la implementación sistema de gestión administrativo.

- ✓ Evaluación y análisis de los resultados obtenidos con la implementación del sistema.

Para el éxito del sistema de gestión administrativo para el mejoramiento de su organización y funcionamiento en Súper Tienda Cabañas. Se requiere la evaluación constante con el objetivo de medir los resultados obtenidos.

Con esto se podrá identificar las debilidades que puedan darse y tomar decisiones correctivas cuando estas sean necesarias, con el único fin de asegurar que el sistema camine con relación a la situación de la entidad.

#### **d. Programa de capacitación**

Para poder llevar a cabo el mejoramiento de las actividades de funcionamiento y organización en Súper Tienda Cabañas, es necesario elaborar un programa de capacitación que contenga los lineamientos que van dirigidos al personal involucrado en aspectos relacionados a gestión administrativa con enfoque de planeación, organización, dirección y control, con esto potenciar actitudes y habilidades para su crecimiento personal y su desarrollo profesional.

### **1. ESTRUCTURA DE LAS CAPACITACIONES NECESARIAS PARA LA GESTION DE SUPER TIENDA CABAÑAS.**

En las actividades a ejecutar para el logro de las diferentes fases de la gestión administrativa, es necesario capacitar al personal para el desarrollo y ejecución de las mismas en las distintas áreas.

A continuación, se presenta la estructura de las capacitaciones que contiene detalladamente cada uno de los contenidos a impartir, los respectivos objetivos que se pretende alcanzar y los participantes a quienes va dirigida.

Tabla N°8

<b>SUPER TIENDA CABAÑAS ESTRUCTURA DE LAS CAPACITACIONES NECESARIAS PARA EL DESARROLLO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b>				
<b>Capacitación/ formación</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Participantes</b>	<b>Duración (horas)</b>	<b>Responsable</b>
<b>Capacitación del proceso administrativo: Planeación</b>	Dotar de conocimientos relacionados a planeación, para identificar los procesos a seguir y que estos no queden como ideas sin fundamentos.	Gerente Administrativo Gerente Financiero Gerente de Compras	40	Empresa externa dedicada a brindar servicios de capacitación.
<b>Capacitación del proceso administrativo: Organización</b>	Adquirir conocimientos acerca de los procedimientos que se llevan en la fase de la organización.	Todo el Personal de Súper Tienda Cabañas	35	Empresa externa dedicada a brindar servicios de capacitación.
<b>Procesos de Integración de personal.</b>	Proporcionar los mecanismos necesarios para la elaboración de planes de reclutamiento, selección e inducción de personal.	Todo el Personal de Súper Tienda Cabañas	40	Empresa externa dedicada a brindar servicios de capacitación.

<b>Capacitación del proceso administrativo: Dirección</b>	Adquirir conocimientos acerca de los procedimientos que se llevan en la fase de la Dirección.	Todo el Personal de Súper Tienda Cabañas	30	Empresa externa dedicada a brindar servicios de capacitación.
<b>Capacitación del proceso administrativo: Control</b>	Adquirir conocimientos acerca de los procedimientos que se llevan en la fase del Control.	Todo el Personal de Súper Tienda Cabañas	35	Empresa externa dedicada a brindar servicios de capacitación.

Fuente: Elaborado por grupo investigador

## 2. PERFIL DE LOS CAPACITADORES

Es de importancia generar actividades que ayuden a los trabajadores en las diferentes áreas, para el mejoramiento de su desempeño en las diferentes responsabilidades que se le son asignados.

Para ello se es necesario tener en cuenta un programa de capacitación que ayuden a la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades tanto profesionales y personales que ayuden al mejoramiento de sus actividades laborales. Para ello es necesario que el/los capacitadores/capacitadores posean el siguiente perfil:

- Capacidad de despertar el interés para los diferentes temas.
- Poseer iniciativa para desarrollar métodos adecuados a las características de los participantes.

- Conocer y manejar técnicas grupales para el desarrollo de los diferentes temas para el trabajo en equipo.
- Seguridad en sí mismo para exponer y explicar cada contenido relacionados a los diferentes servicios.
- Habilidad para el uso de materiales y herramientas tecnológicas.
- Habilidad para una comunicación clara.

### 3. PRESUPUESTO DE GASTO DE CAPACITACIÓN.

A continuación, se presenta el detalle de los gastos de capacitación que se pretende erogar para llevar a cabo el programa de capacitación.

**Tabla N°9**  
**PRESUPUESTO DE GASTOS DE CAPACITACIÓN PARA SUPER TIENDA**  
**CABAÑAS**  
**Periodo de 01 de enero al 31 de diciembre de 2020**

ACTIVIDADES	PRESUPUESTO		
	CAPACITADOR	MATERIAL	REFRIGERIO
Planeación	\$ 300.00	\$ 150.00	\$ 100.00
Organización	\$ 350.00	\$ 100.00	\$ 150.00
Procesos de integración de personal	\$ 350.00	\$ 100.00	\$ 200.00
Dirección	\$ 400.00	\$ 150.00	\$ 200.00
Control	\$ 400.00	\$ 200.00	\$ 200.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1,800.00</b>	<b>\$ 700.00</b>	<b>\$ 850.00</b>
<b>TOTAL, GENERAL</b>			<b>\$ 3,350.00</b>

Fuente: Elaborado por grupo investigador

### 4. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.

El programa de capacitaciones se pretende llevar a cabo en dos bloques, iniciando la segunda semana de enero y terminando la primera semana de julio. El orden de ejecución de la capacitación tiene un orden lógico según la secuencia en que se



## e. Presupuesto consolidado

Tabla N°11

**CONSOLIDADO DE EGRESOS PARA SÚPER TIENDA CABAÑAS.  
PARA EL PERIODO DE 1 DE ENERO 2020 AL 31 DICIEMBRE 2020**

DETALLE	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Impresión de la Visión, Misión, Objetivos y valores	4 unid.	\$10	\$40
Impresión de los Manuales Administrativos	4 unid.	\$2.50	\$10
Impresión de Políticas y organigrama de la empresa	2 unid.	\$10	\$20
Materiales		\$100	\$100
Refrigerio	44	\$100	\$100
Agua	44	\$0.10	\$4.40
Programa de capacitaciones	1	\$3,350	\$3,350
Sub total de la propuesta			\$3,624.4
Mas imprevistos	10%		\$362.44
<b>Total de la propuesta</b>			<b>\$3,986.84</b>

Fuente: Elaborado por grupo investigador.

Nota: La fuente de financiamiento será con fondos propios de súper tienda cabañas

### Cronograma

A continuación, se presenta el cronograma que detalla las actividades a realizar para el sistema de gestión administrativo para el mejoramiento de organización y funcionamiento.

Las actividades de implementación y ejecución se desarrollarán en el tiempo que se ha establecido el sistema.



## **f. Beneficios del Sistema de Gestión Administrativa**

Los beneficios que obtendrá Súper Tienda Cabañas con la implementación del Sistema de Gestión Administrativa:

- Los manuales Administrativos ayudan a la comprensión y operación de los procesos que le permiten al Gerente Administrativo definir actividades y trabajar en equipos.
- Sirven como soporte para desarrollar las funciones de las diferentes áreas.
- Ayudan con el cumplimiento de las responsabilidades, eficiencia para evitar duplicidad de funciones y eficacia al definir la cadena de mando de manera coherente
- Incrementar la eficiencia operacional excluyendo las actividades repetitivas.
- Controla los procedimientos de manera ordenada según los puestos de responsabilidad.
- Facilitan la interacción de las diferentes áreas.
- Proporciona una visión integral de la empresa al personal.
- Son guías de trabajo a ejecutar.

## Bibliografía

### Libros

- Alexis Serrano. 2011. Administración I Y II, Segunda Edición, El Salvador.
- Briones Carlos, Peña Jorge. 1998. El sector de la micro, pequeña y mediana empresa en El Salvador; AMPES.
- Berta Madrigal Torres. 2009, Habilidades Directivas. Segunda Edición. Mexico. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, Idalberto. 2011. Administración de Recursos Humanos. “El capital Humano en las Organizaciones”. Mexico. McGraw-Hill. Novena Edición.
- Enrique Benjamín Franklin. Año. Organización De Empresas. Segunda Edición. Lugar de Publicación: Editorial
- Fornos, Manuel De Jesús. 2017. Administración financiera 1: Una Introducción. 3 ediciones. El Salvador: Impresora Digital.
- Guillermo Gómez Ceja. Planeación y organización de empresas. Octava edición. Mc Graw Hill. México.
- Hellriegel y John W. Slocum, Jr. 2009. Comportamiento Organizacional. Doceava Edición. Cengage Learning Editores.
- Idalberto Chiavenato. 2009. Comportamiento Organizacional. Segunda edición. Mexico. McGraw-Hill.
- James Stoner, 1996, Administración, Sexta Edición, Pretice Hall, Mexico.
- Jaime Maristany, 2007, Administración De Recursos Humanos, Segunda Edición, México, Pearson Educación
- Koontz, Harold Y Heinz. 1998. Administración; Una Perspectiva Global. Onceava Edición. Mc Gran-Hill. Mexico.
- Madrigal Torres, Berta Ermila. 2009. Habilidades Directivas. Segunda Edición. Mexico. McGraw-Hill.
- Lücke, Julio Zelaya. Clasificación de puestos EUNED. Costa Rica. 2006
- Stephen P. Robbins, Administración, Teoría Y Práctica, Cuarta Edición.

### Leyes

- LA CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA, (Decreto Constituyente No 38, Tomo No 281, Fecha Emisión: 15/12/1983, Fecha Publicación: 16/12/1983).
- CÓDIGO DE COMERCIO, (Decreto legislativo N° 671, de fecha 8 de mayo de 1970, publicado en el diario oficial N° 140, tomo 228, del 31 de julio de 1970).
- CÓDIGO DE TRABAJO, (Decreto legislativo N°15, de fecha 23 de junio de 1972, publicado en el diario oficial N° 142, tomo 236, del 31 de julio de 1972).

- CÓDIGO DE SALUD, (Decreto legislativo N° 955, de fecha 28 de abril de 1988, publicado en el diario oficial N° 86, tomo 299, del 11 de mayo de 1988).
- LEY DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA. (Decreto legislativo N° 134, de fecha 18 de diciembre de 1991, publicado en el diario oficial N°242, tomo 313, del 21 de diciembre de 1991).
- LEY DE IMPUESTO A LA TRANSFERENCIA DE BIENES MUEBLES Y A LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS, (IVA) MODIFICADA OCTUBRE 2014. (Decreto Legislativo No 296, Diario Oficial No 143, Tomo No 316, Fecha Emisión: 24/07/1992, Fecha Publicación: 31/07/1992).
- LEY DE PROTECCIÓN AL CONSUMIDOR, (Decreto legislativo N° 776, de fecha 31 de agosto de 2005, publicado en el diario oficial N° 166, tomo 368, del 8 de septiembre del 2005).

### **Páginas web**

- <https://www.iseade.edu.sv/images/docs/WorkingPaperISEADEUAMSPYMESSalvadorenas110215.pdf>
- <https://sites.google.com/site/gestionzamanda/historia-de-la-gestion->
- [https://es.wikipedia.org/wiki/Sistema#cite\\_ref-1](https://es.wikipedia.org/wiki/Sistema#cite_ref-1)
- <https://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n>
- <https://www.lifeder.com/gestion-administrativa>
- <https://es.scribd.com/document/319176871/modelos-de-gestion-administrativa>
- <https://conceptodefinicion.de/planeacion/>
- <https://clientes.kutxabank.es/es/prestamos/guia-coche/glosario/capacidad-financiera.html>
- <https://definicion.de/plan/>
- <https://blog.udemy.com/la-planificacion-en-la-gestion-planos-estrategicos-tacticos-y-operativos/>
- <https://robertoespinosa.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa/>
- <https://smarterworkspaces.kyocera.es/blog/12-valores-empresa-guiar-negocio/>
- <https://www.crecenegocios.com/los-objetivos-de-una-empresa/>
- <https://www.emprendepyme.net/que-son-las-politicas-de-una-empresa.html>
- <https://www.gestiopolis.com/politica-organizacional-concepto-y-esquema-en-la-empresa/>

- <http://www.monografias.com/trabajos76/organigramas-manual-organizacion-funciones/organigramas-manual-organizacion-funciones.shtml#ixzz3qO1dJnfD>
- [https://www.webyempresas.com/manual-de-procedimientos/#Ventajas\\_de\\_un\\_manual\\_de\\_procedimiento](https://www.webyempresas.com/manual-de-procedimientos/#Ventajas_de_un_manual_de_procedimiento)
- <https://gilbertogonzalezsanchez.files.wordpress.com/2012/10/trabajo-3-definicic3b3n-del-manual-funciones.pdf>
- <http://blog.jobandtalent.com/el-manual-de-funciones-de-la-empresa>
- <http://marisela.medel.lizarraga.over-blog.com/article-etapas-de-la-direccion-proceso-administrativo-53159086.html>
- <https://definicion.de/lider>
- <https://www.grandespymes.com.ar/2010/03/10/el-control-administrativo-su-importancia>
- <http://funcionadministrativacontrol.blogspot.com/p/principios.html>
- <https://concepto.de/control-en-administracion>
- [https://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama\\_de\\_Gantt](https://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_Gantt)
- <https://www.obs-edu.com/int/blog-project-management/diagramas-de-gantt/que-es-un-diagrama-de-gantt-y-para-que-sirve>

**Anexos**

# PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN; TABULACIÓN Y ANÁLISIS

## Anexo 2.1 Entrevista



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



### Entrevista dirigida al Gerente Administrativo de Súper Tienda Cabañas

**Objetivo:** Recolectar información sobre la Gestión Administrativa actual de Súper Tienda cabañas, ubicada en el municipio de Cojutepeque, departamento de Cuscatlán.

La información proporcionada será utilizada exclusivamente para fines didácticos de elaboración del trabajo de investigación.

**Indicaciones:** Responda a las preguntas de acuerdo a su percepción de la situación actual.

1. ¿Cómo se está realizando la Planeación actualmente en Súper Tienda Cabañas?

**Objetivo:** Conocer cómo se realiza la Planeación actualmente en Súper Tienda Cabañas según la opinión del presidente, gerente administrativo.

La empresa no ha contado con muchos cambios en su planeación; desde sus inicios se ha dirigido a un pequeño mercado. Contamos como estrategia de precios tener siempre lo más bajos del mercado o en su defecto estar entre los más bajos para aumentar las ventas y nuestra carta de clientes de tiendas minoristas; se manejan precios reducidos por volumen y por temporada.

Todo el tiempo se analiza a la competencia para que no puedan quitar mercado. En los últimos años se han implementado estrategias de plaza y distribución; se cuenta con algunos agentes o vendedores que realizan diferentes rutas cercanas

a nuestra sala de ventas, visitas y repartos a domicilio de clientes de volumen, también se ha aumentado los vehículos de reparto.

2. ¿Quién se encarga de la Planeación en Súper Tienda Cabañas?

**Objetivo:** Conocer quien dentro de la organización está a cargo de poner en marcha el proceso de planeación.

En sus inicios se ocupaba el mismo dueño y hasta la actualidad lo sigue haciendo pero con la ayuda de sus dos hijos, ellos decidieron formar parte del negocio; ambos profesionales, y quienes han dado ciertos cambios a la forma de operar dentro de la súper tienda. Uno de ellos es el encargado del área de compras y el otro del área financiera, actualmente se está incluyendo gente capacitada para que pueda sumar y formar parte del negocio, dando ideas y propuestas para poder avanzar

3. ¿Cuándo se reúnen los dirigentes para hacer la Planeación?

**Objetivo:** Conocer el tiempo que se toman los dirigentes para desarrollar el proceso de planificación.

No se tienen fechas específicas ni programadas, en los últimos dos años se han realizado varios cambios (Optimización de tareas y procesos, nuevas contrataciones de personal, adquisición de recursos) y se han establecido metas no formales a corto y largo plazo, las de corto plazo verifican cada mes cuando se obtienen los resultados o avances hasta entonces, y si se están cumpliendo los objetivos trazados, y las de largo plazo se van construyendo a medida se cumplan las de corto plazo de acuerdo a lo planeado.

4. ¿Cuentan con una Visión y Misión en Súper tienda Cabañas?

**Objetivo:** Conocer si la empresa cuenta con visión y misión.

La empresa no cuenta misión y visión de manera formal.

5. ¿Cómo se proyecta Súper Tienda Cabañas dentro de 10 años?

**Objetivo:** Conocer como el Gerente administrativo proyecta a Súper Tienda Cabañas en 10 años.

El propósito de la empresa es de crecimiento, pretenden ser una empresa más consolidada, más organizada y estructurada; desean ampliarse y trabajar para una sala de ventas más; además brindar mejores condiciones a los empleados.

6. ¿Cuáles son los valores que tratan de fomentar en Súper Tienda Cabañas?

**Objetivo:** Saber qué valores se fomentan dentro de Súper Tienda Cabañas.

Los valores al igual que la misión y visión no están difundidos ni plasmados en papel. El trabajo siempre se desarrolla pensando en la satisfacción del cliente en su comodidad y que se vaya lo mejor atendido posible; se tiene un doble compromiso con los empleados y clientes, y sobre todo se trata todos los días ser una empresa íntegra, los valores que se fomentan son responsabilidad, honestidad y respeto a las personas y la ley.

7. ¿Cómo considera que es actualmente la Organización en Súper Tienda Cabañas?

**Objetivo:** Conocer cómo se desarrolla la organización en la empresa.

La empresa nunca ha tenido la mejor organización, sin embargo siempre se ha trabajado con mucha cabeza y sudor y sobre todo alma para formar y ver el crecimiento de la empresa. Hoy en día los hijos de los dirigentes pretenden tomar las riendas de la empresa y que con nuevos conocimientos se ejecuten de mejor manera las tareas.

8. ¿Cuenta actualmente con objetivos Súper Tienda Cabañas?

**Objetivo:** Conocer si la empresa cuenta con objetivos establecidos.

El fundador de la empresa no tuvo formación académica, solamente la visión de salir adelante, se inició como una pequeña tienda de mercado y se siguió

administrando de esa manera con gente trabajadora pero nunca hubo alguien profesional que ayudara en esas pautas por ende no se tienen objetivos escritos, pero desde que se formó Súper Tienda Cabañas lo que ha sobrado son las ganas de seguir creciendo y progresando; hoy en día se cuenta con profesionales, con gente que está ayudando a plantar todos estos puntos importantes.

9. ¿Se han creado políticas en Súper Tienda Cabañas?

**Objetivo:** Saber si existen políticas en la empresa

Actualmente si, se busca la calidad de los productos y la satisfacción del cliente. Se busca la mejora continua de las diferentes áreas y procesos; promovemos el desarrollo y talento humano, así como también evitamos las altas tasas de rotación de personal.

10. ¿Actualmente como definen los niveles jerárquicos en la organización?

**Objetivo:** Entender cómo se definen los niveles jerárquicos en la organización actualmente.

Anteriormente era una empresa más Centralizada, hoy en día se busca descentralizar, repartir las responsabilidades en directas áreas a personas idóneas; sin embargo no están claramente definidos los niveles jerárquicos.

11. ¿Utilizan Manuales de Bienvenida, de Descripción de Puestos y de Procesos?

**Objetivo:** Conocer si emplean diferentes tipos de manuales administrativos.

Formalmente la empresa no cuenta con ningún tipo de manual administrativo, ellos intentan acompañar al empleado durante el proceso de adaptación explicándole de forma verbal al empleado, la descripción de su puesto y las funciones que realiza.

12. ¿Cómo se realiza el proceso de reclutamiento y selección de personal dentro de la Súper Tienda Cabañas actualmente?

**Objetivo:** Entender cómo se realiza el proceso de reclutamiento y selección de personal dentro de la Súper Tienda Cabañas actualmente

Regularmente se da por recomendaciones de conocidos o los mismos empleados; sin embargo ahora se reciben y se analizan más currículums. Aunque la mayoría de los empleados lleva trabajando alrededor de 10 a 15 años; su nivel de reclutamiento de personal es en plazos largos no es a menudo.

13. ¿Se Cuenta con una persona encargada del proceso de reclutamiento y selección de personal?

**Objetivo:** Saber si se tiene una persona encargado del proceso de reclutamiento y selección de personal

Si se cuenta con una persona encargada, aunque anteriormente esta función la realizaba el dueño de la empresa.

14. ¿Cómo se realiza actualmente el proceso de selección de personal en la organización?

**Objetivo:** Conocer como es el proceso de selección de personal en la empresa.

Se realiza la búsqueda entre los currículos presentados y los conocidos o recomendados de los mismos empleados que han solicitado empleo y se pasa a realizar la preselección para tomar una decisión final.

15. ¿Cuenta con una persona encargada del proceso de selección de personal?

**Objetivo:** Saber si se cuenta con una persona encargado del proceso de selección de personal

Sí, pero la aprobación de la búsqueda, el perfil y finalmente la persona a contratar tiene que estar aprobado por el Gerente que en este caso es el dueño.

16. ¿Cómo realizan actualmente la inducción en Súper Tienda Cabañas?

**Objetivo:** Identificar cómo se lleva a cabo el proceso de inducción en la empresa.

La empresa asigna a un compañero de trabajo que ya está adaptado y lleva un tiempo haciendo la misma tarea o que anteriormente haya realizado esa tarea, con la Supervisión de su jefe inmediato y de la persona que contrató al nuevo integrante.

17. ¿Cómo se está realizando actualmente el proceso de Dirección en Súper Tienda Cabañas?

**Objetivo:** Averiguar cómo se da el proceso de Dirección en la empresa.

La dirección es de acuerdo al negocio, no son una empresa grande por lo tanto no cuentan con una alta dirección; su negocio forma parte del canal tradicional de comercio, donde el dueño está muy involucrado en todas las decisiones y uno o dos personas más con autoridad para tomar diferentes decisiones, en este caso los hijos del dueño ambos Administradores de empresas están encargados de diferentes áreas donde toman las decisiones pertinentes, también se cuenta con el jefe de sala de ventas que a diario tiene que tomar decisiones .

18. ¿Quién toma las decisiones en la empresa?

**Objetivo:** Conocer quién es el encargado de tomar las decisiones en la empresa.

Las decisiones se toman de forma grupal entre el dueño y sus hijos, pero cada uno aporta su punto de vista desde su área.

19. ¿Se establecen claramente las áreas de responsabilidad y autoridad en Súper Tienda Cabañas?

**Objetivo:** Saber si se cuentan con las áreas de responsabilidad y autoridad en la empresa.

Si, cada uno se involucra en su área y toma decisiones, si en caso se toma una decisión o se pretende tomar una decisión y el dueño no está de acuerdo se habla y se llega a un consenso

20. ¿Considera que es un líder en Súper Tienda Cabañas?

**Objetivo:** Entender si el Gerente Administrativo se considera un líder dentro de la organización.

Manifiesta que: “Ser un líder engloba muchas características que si bien no se tienen todas se intenta tener las más posibles, por otro lado pienso que eso solo lo pueden decir los mismos empleados. Sin embargo lo que se practica es que las personas te tengan respeto y tengan respeto a tu trabajo, que el empleado vea las capacidades de resolver un problema de sus jefes es muy importante, la imparcialidad que se toma frente a una situación, el carisma o ganas que trasmite para realizar un trabajo, el no rendirse, la integridad, todo eso se intenta proyectar”.

21. ¿En la organización se practica el liderazgo con todo el personal?

**Objetivo:** Comprender si en la organización se practica el liderazgo

Si se practica el liderazgo entre el personal.

22. ¿Cómo considera que es la comunicación?

**Objetivo:** Conocer cómo es la comunicación dentro de la empresa.

La comunicación no es muy buena y es uno de los puntos importantes a tratar, no se realizan reuniones grupales de personal con frecuencia, cuando hay algo que informar se hace de manera individual, igualmente si hay algo que corregir.

23. ¿Qué instrumento utilizan actualmente para transmitirle información al personal?

**Objetivo:** Saber qué medio se emplea para transmitir información al personal

El instrumento más empleado es un memorando o cartel que se coloca en algún pasillo donde tienen acceso los empleados dentro del establecimiento.

24. ¿Cómo se hace el Control actualmente en Súper Tienda Cabañas?

**Objetivo:** Identificar cómo se realiza el Control en la empresa.

Se tienen diferentes puntos de control, desde sala de ventas en los diferentes pasillos que no haga falta ningún producto y la revisión de tickets cuando sale productos completos (cajas, fardos etc.) esto lo hace uno de los Supervisores o el jefe de sala; revisión de productos que sale y entra a bodega, control de inventario entre otros.

25. ¿Quién se encarga de hacer el control?

**Objetivo:** Conocer quién o quienes realizan el control.

Los supervisores de cada área.

26. ¿Se hace control en todas las áreas de organización?

**Objetivo:** Saber si se hace control en todas las áreas de la empresa.

Si, algunos de ellos son mencionados en la pregunta 24.

27. ¿Se hace control sobre las actividades que realiza el personal en su puesto de trabajo?

**Objetivo:** Averiguar si se hace control sobre las actividades que realiza el personal en su puesto de trabajo

Si, se observa al personal y sus puestos de trabajo, si hay tiempos muertos y que puede incentivarlos, se hace de forma periódica.

28. ¿Actualmente implementa alguna técnica de control en la organización?

**Objetivo:** Identificar si se implementa alguna técnica de control en la organización

Se realiza: control de atención al cliente, control de presupuesto, control de costos de cada producto comparado al de la competencia y los costos mensuales, control de ingresos mensuales, control de deudores, algunos indicadores como el de rotación de inventario.

**29.** ¿Cómo se miden los resultados?

**Objetivo:** Conocer cómo se miden los resultados obtenidos en el periodo establecido.

Se mide a través de las ganancias anuales del negocio, y de los resultados que se ven mes a mes en los diferentes áreas, los costos y gastos que ha generado el negocio, frente a las ventas que se obtuvieron mes a mes; el margen de pérdida y desperdicios que sean menores al permitido, el ahorro de materiales; la productividad de nuestros empleados, el tiempo bien empleado, el costo que me generan los vendedores de rutas, los gastos, rodados, frente a las ventas que generan fuera de sala de venta, se hace un análisis entre costo y beneficio y se fijan metas.

**30.** ¿Qué opina sobre la implementación del sistema de gestión administrativa que contribuya a mejorar la organización y funcionamiento de Súper Tienda Cabañas?

**Objetivo:** Saber qué opina sobre la implementación del sistema de gestión administrativa que contribuya a mejorar la organización y funcionamiento de Súper Tienda Cabañas

Que ayudaría a mejorar en el tiempo para la productividad del negocio y la busca de resultados más óptimos.

## Anexo 2.2 Encuesta dirigida a los empleados de Súper Tienda Cabañas

### Información general del encuestado:

#### 1. Género

**Objetivo:** Conocer el género al que pertenecen de los empleados que laboran en Súper Tienda Cabañas.

Tabla N° 1

Genero	Cantidad	Porcentaje
Masculino	34	76%
Femenino	11	24%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

Grafico N° 1



**Comentario:** La información obtenida muestra que la mayor parte de las personas que laboran en Súper Tienda Cabañas pertenece al género masculino con 76% y el 24% pertenece al género femenino.

## 2. Puestos de trabajo

**Objetivo:** Identificar los puestos que se encuentran en Súper Tienda Cabañas y el número de empleados que los ocupan.

**Tabla N° 2**

Puestos	Cantidad	Porcentaje
Encargado de pasillo	5	11%
Empacador	4	9%
Of. Varios	4	9%
Cajero	3	7%
Vendedor	3	7%
Motorista	3	7%
Supervisor	2	4%
Cajero Auxiliar	2	4%
área de refrigeración	2	4%
Despacho de mercadería	2	4%
Asistente de pasillos	2	4%
Auxiliar de Ventas	2	4%
Ordenanza	2	4%
Gerente de Compras	1	2%
Gerente Financiero	1	2%
Jefe de Bodega	1	2%
En. De entrega de mercadería.	1	2%
Facturador	1	2%
Encargado de paquetes	1	2%
Encargada área de refrigeración	1	2%
Bodeguero	1	2%
Vigilante	1	2%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 1**



**Comentarios:** Los puestos de trabajo que conforman a Súper Tienda Cabañas son los siguientes; con un 11% pertenece al puesto de encargado de pasillo, con un 9% cada puesto está el de oficios varios y empacador, con un 7% cada puesto está el de motorista, vendedor y cajero, porcentaje restante está dividido entre los demás puestos restantes.

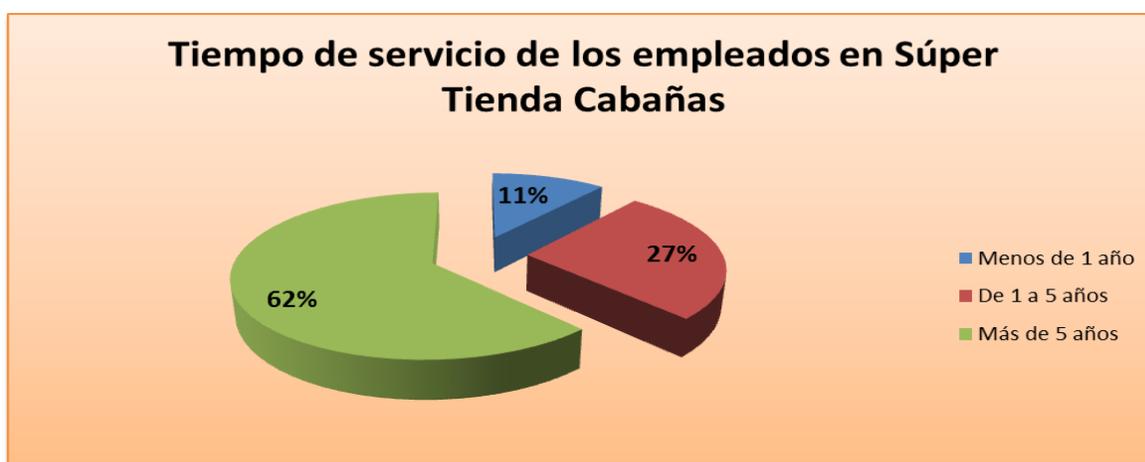
### 3. Tiempo de servicio:

**Objetivo:** Conocer el tiempo de servicio que poseen los empleados en Súper Tienda Cabañas.

**Tabla N° 3**

<b>Tiempo de servicio</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Menos de 1 año	5	11%
De 1 a 5 años	12	27%
Más de 5 años	28	62%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

**Grafico N° 3**



**Comentario:** El 62% de los empleados posee más de 5 años de estar laborando en Súper Tienda Cabañas, mientras que un 27% posee entre 1 año a 5 años de estar la organización y un 11% lo conforma aquellos poseen menos de 1 año. Esto demuestra que hay un alto grado de estabilidad laboral en la empresa y un mínimo grado de rotación de empleados en los puestos de trabajo. Además esto permite determinar que los empleados conocen la información que se está investigando.

## INFORMACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

### Pregunta:

1. ¿Cómo considera que es la planeación en la empresa?

**Objetivo:** Conocer la opinión de los empleados sobre la planeación que se está realizando en Súper Tienda Cabañas

Tabla N° 4

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Excelente	12	27%
Buena	33	73%
Mala	0	0%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

Grafico N° 4



**Comentario:** El 73% de los empleados considera que la planeación en la empresa es buena, mientras un 27% la considera como excelente. Esto refleja que la percepción de los empleados es que no se está haciendo una planeación adecuada en la empresa para conseguir los objetivos y metas planteadas, es decir, no toma las decisiones acertadas que les permita obtener los resultados establecidos.

**Pregunta:**

2. ¿Conoce si la empresa cuenta con una misión?

**Objetivo:** Determinar cuántos empleados conocen si Súper Tienda Cabañas cuenta con una misión.

**Tabla N° 5**

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	15	33%
No	30	67%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

**Grafico N° 5**



**Comentario:** Se obtuvo que el 67% de los empleados expresaron que no conocen la misión de la empresa y un 33% menciono que si la conoce. Se puede identificar que los empleados al no conocer la misión, se determina que no conocen cuales son las funciones o tareas básicas que la empresa debe realizar para que tenga éxito.

**Pregunta:**

3. ¿Conoce si la empresa cuenta con una visión?

**Objetivo:** Determinar cuántos empleados conocen si Súper Tienda Cabañas cuenta con una visión.

**Tabla N° 6**

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	13	29%
No	32	71%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

**Grafico N° 6**



**Comentario:** El resultado obtenido fue que el 71% de los empleados expresaron que no conocen la visión de la empresa y un 29% menciono que si la conoce. Se puede identificar que los empleados al no conocer la visión, se puede determinar que no conocen los logros y metas a conseguir de Súper Tienda Cabañas en el futuro, y que también sirve como inspiradora y motivadora, por ende es importante contar con una.

**Pregunta:**

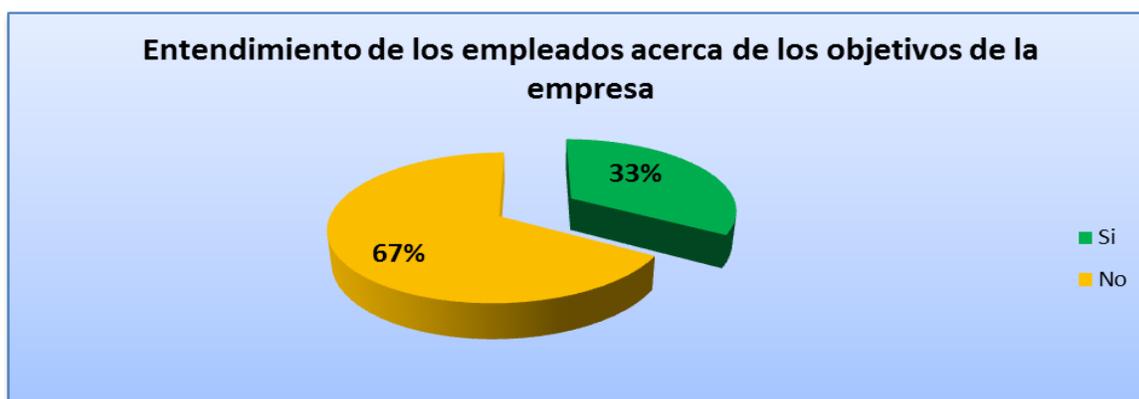
4. ¿Conoce si la empresa ha establecido objetivos?

**Objetivo:** Conocer si en Súper Tienda Cabañas se han establecido Objetivos.

**Tabla N° 7**

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	15	33%
No	30	67%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

**Grafico N° 7**



**Comentario:** Se obtuvo que de los empleados encuestados, el 67% desconoce si la empresa ha establecido objetivos versus el 33% que menciona si conocerlos, esto permite concluir que Súper tienda Cabañas no ha establecido objetivos organizacionales, que le permita al finalizar el periodo establecido para cumplirlos, medir los resultados obtenidos versus los que se habían planteado.

**Pregunta:**

5. ¿Cuál de los siguientes valores considera que usted aporta a la empresa?

**Objetivo:** Identificar los valores que los empleados aportan a la organización.

**Tabla N° 8**

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Responsabilidad	43	96%
Confianza	35	78%
Transparencia	13	29%
Integridad	5	11%
Pasión	4	9%
Excelencia	2	4%
Otros	1	2%
Resolución	0	0%
Escucha	0	0%
<b>Repuesta</b>	<b>103</b>	
<b>Encuestados</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 8**



**Comentario:** los valores que consideran los encuestados que aportan a la empresa son; principalmente con un 96% responsabilidad, seguido de confianza con 78%, de transparencia con 29% e integridad con 11%, después tenemos los valores como pasión, excelencia y otros (valores) con menos 9% participación.

**Pregunta:**

6. ¿Cuál de los siguientes valores considera que la empresa posee?

**Objetivo:** Conocer los valores actualmente se transmiten en la organización.

**Tabla N° 9**

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Responsabilidad	22	49%
Excelencia	20	44%
Confianza	10	22%
Integridad	5	11%
Resolución	3	7%
Escucha	3	7%
Otros	2	4%
Pasión	1	2%
Claridad	1	2%
<b>Total</b>	<b>67</b>	
<b>Encuestados</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 3**



**Comentario:** los valores que consideran los empleados que la empresa posee y son transmitidos son los siguientes; con un 49% es responsabilidad, seguido de excelencia con 44%, también confianza con 22% e integridad con 11%, después tenemos a valores como escucha, pasión, claridad y otros con menos 9% participación. Los valores son parte de la cultura de la empresa por ello se deben

tener presente y transmitirlos a cada empleado para que puedan ser puestos en práctica.

**Pregunta:**

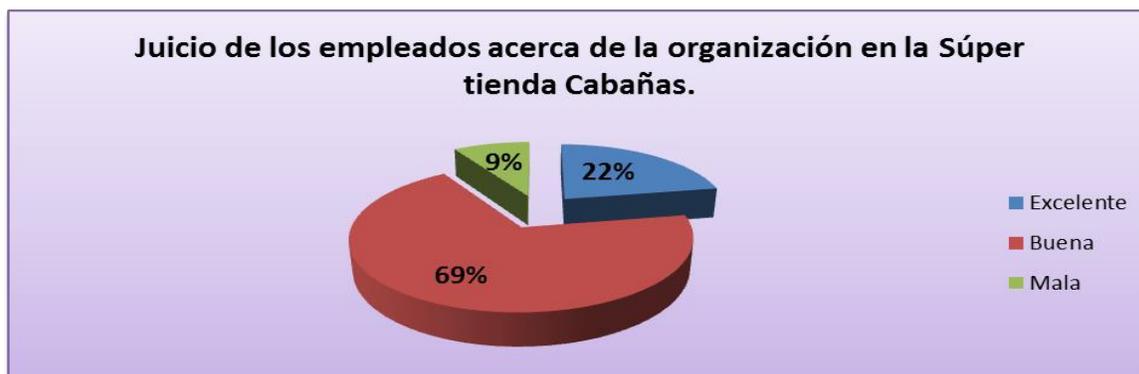
7. ¿Cómo considera que es la Organización en la empresa?

**Objetivo:** Conocer como consideran los empleados que es la Organización actualmente en Súper Tienda Cabañas.

**Tabla N° 10**

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Excelente	10	22%
Buena	31	69%
Mala	4	9%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

**Grafico N° 10**



**Comentario:** De los empleados encuestados el 69% considera que la Organización en la empresa es buena, mientras un 22% la considera como excelente y un 9% como mala. Este dato indica que hay que trabajar en mejorar la organización de la empresa para que llegue hacer excelente y no solo buena, ya que esto contribuirá a mejorar el funcionamiento y dar resultados más óptimos.

**Pregunta:**

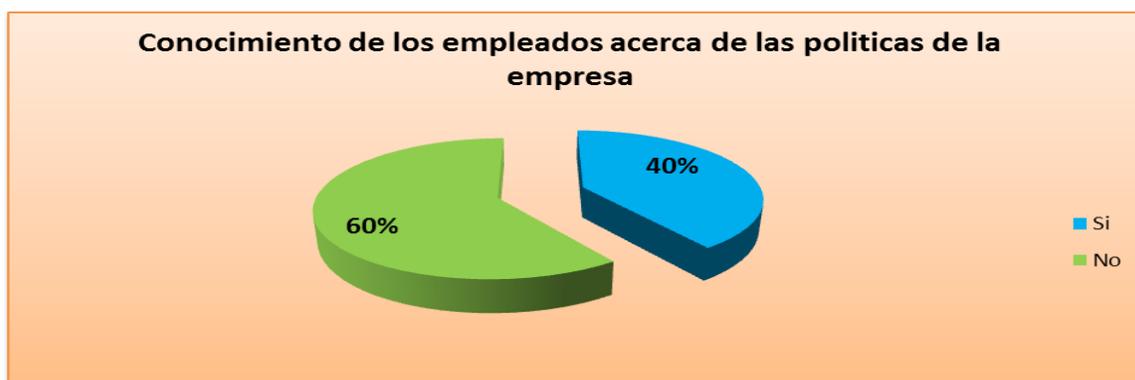
8. ¿Conoce si la empresa posee políticas?

**Objetivo:** Conocer si la Súper Tienda Cabañas ha establecido Políticas.

**Tabla N° 11**

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	18	40%
No	27	60%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

**Grafico N° 11**



**Comentario:** El 60% de los empleados desconoce si la empresa posee políticas, en contraste del 40% restante que dice conocerlas. Su respuesta se basó por dos pequeños rótulos con prohibiciones al empleado; no existe una lista de políticas escrita que el empleado pueda observar y seguir.

**Pregunta:**

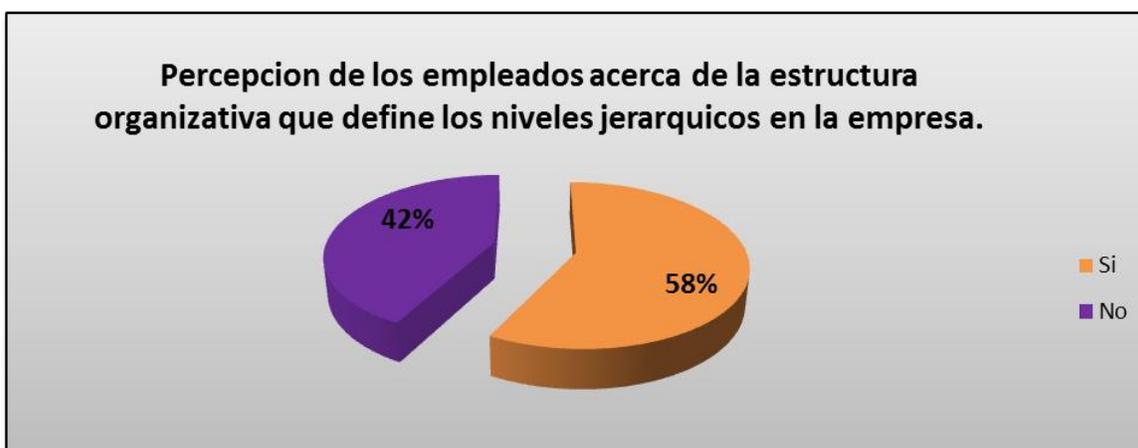
9. ¿Conoce si la empresa cuenta con una estructura organizativa que defina los niveles jerárquicos?

**Objetivo:** Conocer si Súper Tienda Cabañas cuenta con una estructura organizativa que defina los niveles jerárquicos.

**Tabla N° 12**

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	26	58%
No	19	42%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

**Grafico N° 12**



**Comentario:** El 58% de los empleados conoce que la empresa cuenta con una estructura organizativa que defina los niveles jerárquicos versus un 42% que no. Este dato lo conocen de forma empírica ya que no existe un organigrama que muestre este desglose de autoridad; lo anterior permite establecer la importancia de la creación de una estructura organizativa que defina los niveles jerárquicos para que el empleado tenga claro las líneas de autoridad dentro de la empresa.

**Pregunta:**

10. ¿Cuándo ingreso a la empresa le brindaron un manual que describa las funciones y responsabilidades que el puesto posee?

**Objetivo:** Conocer si los empleados de Súper Tienda Cabañas recibieron un manual que describa las funciones y responsabilidades que el puesto posee.

**Tabla N° 13**

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	14	31%
No	31	69%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

**Grafico N° 13**



**Comentario:** El 69% de los empleados menciona que cuándo ingreso a la empresa no le dieron un manual que describa las funciones y responsabilidades que el puesto posee mientras un 31% que sí. Estos datos reflejan lo relevante que es la creación de manuales para que todos los empleados tengan conozcan cuáles son sus funciones en su puesto de trabajo.

**Pregunta:**

11. De los medios que se le brindan a continuación. ¿Cuál de ellos utilizo para hacer llegar su hoja de vida a la empresa?

**Objetivo:** Conocer cuales de los siguientes medios utilizo el personal de la empresa para hacer llegar su hoja de vida.

**Tabla N° 14**

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Por empleado de la organización	42	93%
Presentación espontanea	3	7%
Formulario de ingreso	0	0%
Aviso	0	0%
Internet	0	0%
Otros(redes sociales)	0	0%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

**Grafico N° 14**



**Comentario:** El 93% del personal hizo llegar su hoja de vida a la empresa a través de un empleado de la empresa, un 7% lo hizo por presentación espontánea (es decir, acudieron a la empresa y preguntaron si había un puesto vacante ahí) y ninguno utilizo los demás medios opcionales para ello; esto permite conocer lo familiar y cerrado que es la empresa a la hora de contratar personal.

**Pregunta:**

12. ¿Para ingresar a la empresa fue parte de un proceso de selección?

**Objetivo:** Conocer si el personal fue parte de un proceso de selección para ingresar a la empresa

**Tabla N° 15**

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	2	4%
No	43	96%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

**Grafico N° 15**



**Comentario:** El 96% del personal encuesta menciona que al ingresar a la empresa no fue parte de un proceso de selección mientras el 4% menciona que sí. Estos datos manifiestan la confianza que la empresa deposita en sus empleados, ya que la mayoría ingreso por recomendación de un empleado que ya laboraba en la empresa.

**Pregunta:**

13. ¿Antes de ocupar su puesto de trabajo le brindaron una inducción en la empresa?

**Objetivo:** Conocer si el personal antes de ocupar su puesto de trabajo le brindaron una inducción en la empresa.

**Tabla N° 16**

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	29	64%
No	16	36%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

**Grafico N° 16**



**Comentario:** El 64% menciona que al ocupar su puesto de trabajo le brindaron una inducción en la empresa versus el 36% menciona que no. La inducción es brindada de forma verbal y espontánea y esto podría indicar lo importante que sería la creación de un proceso de inducción para que todos los empleados se adapten, socialicen y se integren a la empresa de forma más eficiente.

**Pregunta:**

14. ¿Cómo considera que es la Dirección en la empresa?

**Objetivo:** Conocer como el personal considera que es la dirección de la empresa.

**Tabla N° 17**

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Excelente	13	29%
Buena	29	64%
Mala	3	7%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

**Grafico N° 17**



**Comentario:** Según opinión de los empleados el 64% considera que la dirección de la empresa es buena, un 29% piensa que es excelente y un 7% opino que era mala. Este dato indica que hay que trabajar en mejorar la Dirección de la empresa para que llegue hacer excelente.

**Pregunta:**

15. ¿Conoce cómo están establecidas las áreas de responsabilidad y autoridad en la empresa?

**Objetivo:** Determinar si el empleado tiene conocimiento de como estan establecidas las areas de responsabilidad y autoridad en la empresa.

**Tabla N° 18**

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	39	87%
No	6	13%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

**Grafico N° 18**



**Comentario:** Las áreas de responsabilidad y autoridad son elementos necesarios que toda empresa debe tener, en donde se designan los niveles jerárquicos de cada puesto de trabajo y que contiene ciertas actividades que deben realizar. De acuerdo a los datos obtenidos el 87% de los empleados si conoce como están las áreas dentro de la empresa y el 13% no tiene una idea clara sobre la autoridad que se ejerce en la empresa según la jerarquía.

**Pregunta:**

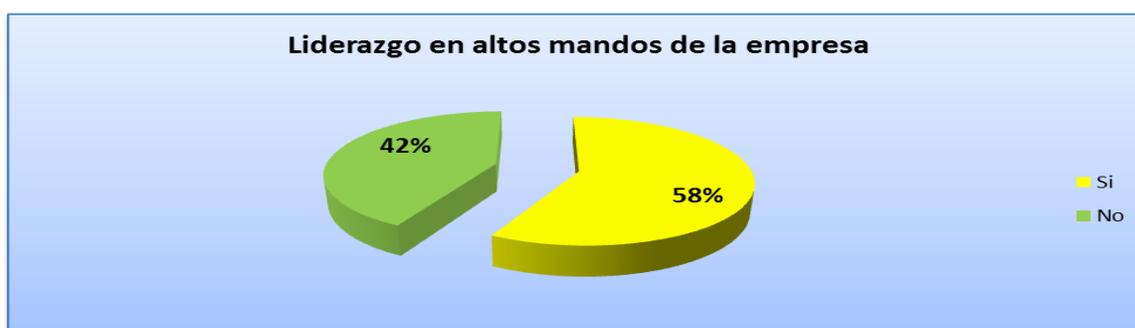
16. ¿Considera que los dirigentes de la empresa son líderes?

**Objetivo:** Conocer si los dirigentes de la empresa son líderes.

**Tabla N° 19**

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	26	58%
No	19	42%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

**Grafico N° 19**



**Comentario:** Un líder es de vital importancia dentro de la institución, ya que este delega funciones a un grupo de personas y estas le siguen, con el propósito de cumplir los objetivos establecidos. Con la información procesada un 58% de los empleados manifestaron que no existe liderazgo en los altos mandos de la empresa, mientras que el 42% considera que si hay lideres pero las decisiones que toman lo hace pensamiento subjetivo.

**Pregunta:**

17. ¿Los dirigentes practican el liderazgo con todos los trabajadores de la empresa?

**Objetivo:** Conocer si los empleados de Súper Tienda Cabañas consideran que los dirigentes practican el liderazgo con todos los que forman parte de la empresa.

**Tabla N° 20**

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	24	53%
No	21	47%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

**Grafico N° 20**



**Comentario:** El 53% del personal encuestado considera que los dirigentes practican el liderazgo con todos los empleados de la empresa, mientras que el 47% opina que no. Esto puede ocurrir por la misma falta de organización y políticas dentro de la empresa.

**Pregunta:**

18. ¿Considera que la comunicación de la empresa es buena?

**Objetivo:** Conocer si los empleados consideran que la comunicación dentro de la Súper Tienda Cabañas es buena.

**Tabla N° 21**

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	20	44%
No	25	56%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

**Grafico N° 21**



**Comentario:** La comunicación es un elemento importante dentro de la empresa, porque es el medio por el cual se transmite la información que será procesada por los empleados en cada puesto de trabajo para poder utilizar los recursos de manera eficiente y eficaz. De acuerdo a los resultados un 56% de los empleados considera que la comunicación de la empresa no es buena y un 44% manifestaron que si existe buena comunicación pues en la mayoría de áreas si se transmite de manera adecuada.

**Pregunta:**

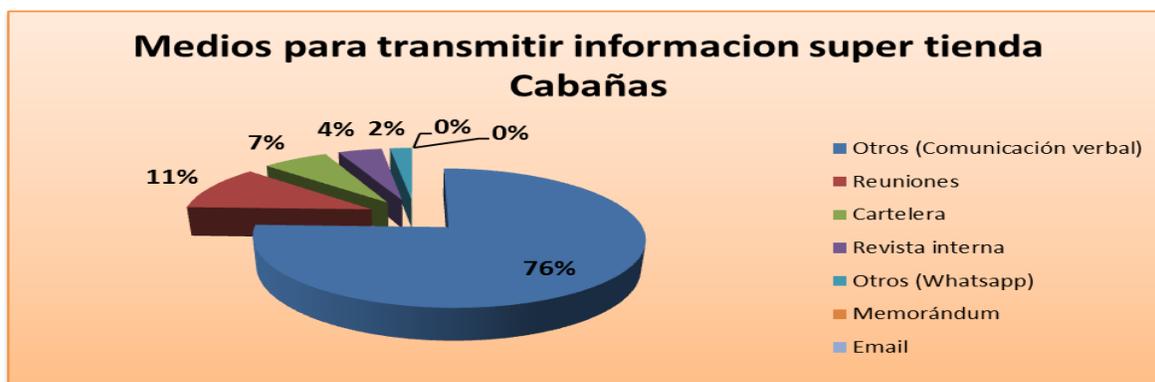
19. ¿Cuál de los siguientes medios es utilizado por la empresa para transmitir información?

**Objetivo:** Identificar los medios que utiliza la organización para transmitir información a los empleados.

**Tabla N° 22**

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Otros (Comunicación verbal)	34	76%
Reuniones	5	11%
Cartelera	3	7%
Revista interna	2	4%
Otros (Whatsapp)	1	2%
Memorándum	0	0%
Email	0	0%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

**Grafico N° 22**



**Comentario:** La empresa utiliza medios de comunicación para transmitir la información a los empleados. Según los datos recopilados el medio más utilizado para transmitir información en la empresa, es la comunicación verbal directa la cual se genera sin ningún protocolo ni formalismo, luego las reuniones grupales y en cartelera; así mismo los medios que pocas veces se utilizan son la revista interna y el Whatsapp. Por último, los medios que nunca se utilizan son los memorándums y los emails.

**Pregunta:**

20. ¿Conoce si la empresa realiza control en todas las áreas que la conforman?

**Objetivo:** Conocer si la empresa realiza control en todos sus áreas y departamentos.

**Tabla N° 23**

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	34	76%
No	11	24%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

**Grafico N° 23**



**Comentario:** De acuerdo con la información procesada los empleados afirman que el control dentro de la empresa es bueno, mientras una minoría manifiesta que no es bueno el control, y esto puede generar que las actividades no se realicen de la manera correcta.

**Pregunta:**

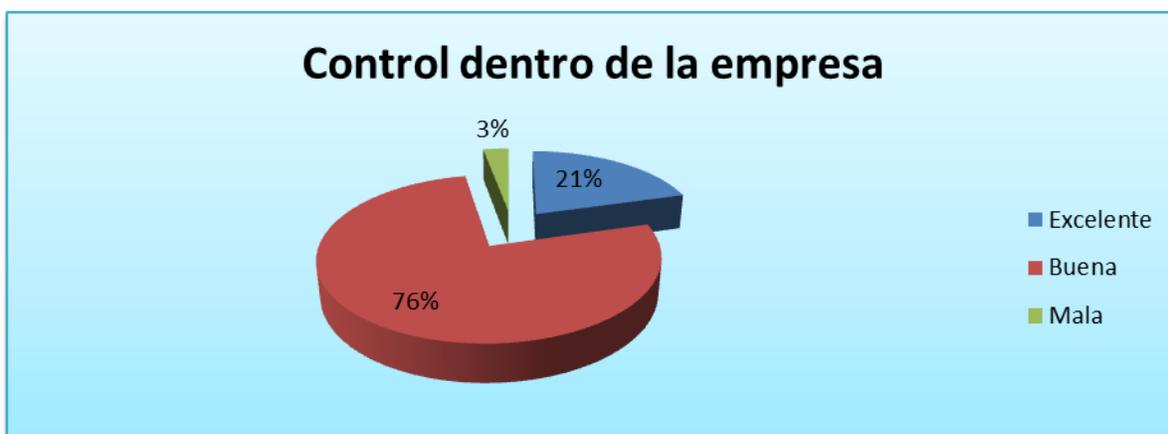
21. ¿Cómo considera que es el control de la empresa?

**Objetivo:** Conocer como consideran los empleados que es el control dentro de la empresa.

**Tabla N° 24**

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Excelente	7	21%
Buena	26	76%
Mala	1	3%
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

**Grafico N° 24**



**Comentario:** Con relación a la pregunta anterior, de los 34 empleados que respondieron sí. Solo 7 empleados afirman que el control se realiza de manera excelente, mientras 26 consideran que es bueno el control y una sola persona dice que es malo.

**Pregunta:**

22. ¿Hacen control sobre las actividades que realiza en su puesto de trabajo?

**Objetivo:** conocer si la empresa realiza control sobre las actividades que ejecutan los empleados en sus puestos de trabajo.

**Tabla N° 25**

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	33	73%
No	12	27%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

**Grafico N° 25**



**Comentario:**

El 73% de los encuestados mencionan que si hacen control sobre las actividades que realiza en su puesto de trabajo, tan solo un 27% considera que no.

**Pregunta:**

23. ¿Considera que la implementación de un sistema de gestión administrativa contribuirá a mejorar la organización y funcionamiento de Súper Tienda Cabañas?

**Objetivo:** Conocer la opinión de los empleados de Súper Tienda Cabañas acerca de la efectividad de implementar un sistema de gestión administrativa dentro de la empresa.

**Tabla N° 26**

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	45	100%
No	0	0%
Total	45	100%

**Grafico N° 26**



**Comentario:** Según los resultados obtenidos un 100% de los empleados que conforman la Súper Tienda Cabañas opinan que sería de utilidad la implementación de un sistema de gestión administrativa ya que este ayudara a mejorar la organización y funcionamiento de la empresa, y por ende a cumplir los objetivos propuestos.

### Anexo 2.3 Lista de cotejo

Lista de cotejo	
<b>Nombre de la empresa:</b> Súper Tienda Cabañas	
<b>Fecha:</b> 22/11/2019	

N°	Criterio	Presente	Ausente
1	Posee visible Visión		X
2	Cuenta con Misión		X
3	Objetivos organizacionales		X
4	Valores definidos		X
5	Políticas establecidos		X
6	Cuenta con una estructura organizativa		X
7	Los manuales administrativos		X
8	Ha establecido medios de reclutamiento		X
9	Cuenta con un proceso de selección		X
10	Realiza inducción al personal		X
11	establecidas las áreas de responsabilidad		X
12	Se evidencia liderazgo en la empresa		X
13	Posee medios de comunicación		X
14	Cuenta con técnicas de control		X

Conclusión
De 14 criterios cotejados en la empresa, esta no cumple con ninguno, es decir, el porcentaje de cumplimiento de las etapas del 0.00 % por lo cual se considera que la empresa no tiene un buen desempeño en la actividades y no cuenta con un proceso administrativo definido.

## Anexo 2.4 Formato de encuesta



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



### Encuesta dirigida a los empleados de Súper tienda cabañas

**OBJETIVO:** Conocer la opinión de los empleados de Súper tienda Cabañas, respecto al actual proceso administrativo que posee la empresa, con la finalidad de proponer un nuevo modelo de gestión administrativa que permita mejorar las labores y aprovechar mejor los recursos de la empresa. La información que nos proporcione será utilizada en forma muy confidencialidad y anónima para usos estrictamente académicos. Por lo que, atentamente se solicita su valiosa colaboración respondiendo objetivamente las siguientes preguntas.

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

#### I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN.

1. Género: Masculino  Femenino
2. Puesto que desempeña: \_\_\_\_\_
3. Tiempo de servicio:  
Menos de 1 año   
De 1 a 5 años   
Más de 5 años

#### II. DATOS DE INVESTIGACIÓN. A nivel de Planeación

1. ¿Cómo considera que es la planeación en la empresa?  
Excelente   
Regular   
Mala
2. ¿Conoce si la empresa cuenta con una misión?  
Si  No

3. ¿Conoce si la empresa cuenta con una visión?

Si  No

4. ¿Conoce si la empresa ha establecido objetivos?

Si  No

5. ¿Cuál de los siguientes valores considera que usted aporta a la empresa?

Confianza  Integridad  Resolución

Transparencia  Excelencia  Escucha

Responsabilidad  Pasión  Otros:  \_\_\_\_\_

6. ¿Cuál de los siguientes valores considera que la empresa posee?

Pasión  Escucha  Confianza

Resolución  Excelencia  Integridad

Responsabilidad  Claridad  Otros  \_\_\_\_\_

### **A Nivel de Organización**

7. ¿Cómo considera que es la Organización en la empresa?

Excelente

Regular

Mala

8. ¿Conoce si la empresa posee políticas?

Si  No

9. ¿Conoce si la empresa cuenta con una estructura organizativa que defina los niveles jerárquicos?

Si  No

10. ¿Cuándo ingreso a la empresa le brindaron un manual que describa las funciones y responsabilidades que el puesto posee?

Si  No

11. De los medios que se le brindan a continuación. ¿Cuál de ellos utilizo para hacer llegar su hoja de vida a la empresa?

Por empleado de la organización  Aviso

Presentación espontánea  Internet

Formulario de ingreso  Otros  \_\_\_\_\_

12. ¿Para ingresar a la empresa fue parte de un proceso de selección?

Si  No

13. ¿Antes de ocupar su puesto de trabajo le brindaron una inducción en la empresa?

Si  No

**A nivel de Dirección**

14. ¿Cómo considera que es la Dirección en la empresa?

Excelente

Regular

Mala

15. ¿Conoce cómo están claramente establecidas las áreas de responsabilidad y autoridad en la empresa?

Si  No

16. ¿Considera que los dirigentes de la empresa son líderes?

Si  No

17. ¿Los dirigentes practican el liderazgo con todos los trabajadores en la empresa?

Si  No

18. ¿Considera que la comunicación en la empresa es buena?

Si  No

19. ¿Cuál de los siguientes medios es utilizado por la empresa para transmitirles información?

Revista interna  E-mail

Memorándum  Reuniones

Carteleras  Otros  Especifique\_\_\_\_\_

**A nivel de Control**

20. ¿Cómo considera que es el Control en la empresa?

Excelente

Regular

Mala

21. ¿Conoce si la empresa realiza control en todas las áreas que la conforman?

Si  No

22. ¿Hacen control sobre las actividades que realiza en su puesto de trabajo?

Si  No

**Pregunta adicional**

**23.** ¿Considera que la implementación de un Sistema de Gestión Administrativa contribuirá a mejorar la organización y funcionamiento de Súper Tienda Cabañas?

Si  No



**Anexo 3.2**



**PUBLICACIÓN DE VACANTES INTERNAS**

FORMULARIO DE PUBLICACIÓN DE VACANTES INTERNAS

1) Fecha de recepción: \_\_\_\_\_

2) Nombre de la vacante: \_\_\_\_\_

3) Ubicación del puesto: \_\_\_\_\_

4) Grado académico: \_\_\_\_\_

5) Experiencia requerida: \_\_\_\_\_

6) Conocimiento y habilidades:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7) Dominio del idioma ingles: \_\_\_\_\_

8) Procesos y funciones básicas del cargo:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

9) Fecha límite de inscripción: \_\_\_\_\_

10) responsable de la publicación: \_\_\_\_\_

Vigencia: \_\_\_\_\_

Convocatoria abierta: \_\_\_\_\_ Fecha de convocatoria: \_\_\_\_\_

**Anexo 3.3**



**FORMULARIO DE POSTULACIÓN DE VACANTES INTERNAS**

1) Vacante a la que aspira: \_\_\_\_\_

2. Nombre del empleado: \_\_\_\_\_

3. Teléfono: \_\_\_\_\_ Correo electrónico: \_\_\_\_\_

4) Cargo actual: \_\_\_\_\_ Salario \_\_\_\_\_

5) Área de trabajo actual: \_\_\_\_\_

6) Tiempo de laborar en departamento: \_\_\_\_\_

7) Jefe inmediato actual: \_\_\_\_\_

8) Nivel académico: \_\_\_\_\_

9) Mencione sus principales características personales y profesionales:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

10) ¿Está participando actualmente en otro proceso de vacante? Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Doy fe que conozco y estoy de acuerdo con la política de reclutamiento y selección interna.

Anexo 3.4



FOTOGRAFIA

FORMULARIO SOLICITUD DE EMPLEO

DATOS GENERALES

Nombre completo: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

Lugar y fecha de nacimiento: \_\_\_\_\_

Dirección actual: \_\_\_\_\_

Estado civil: \_\_\_\_\_ Genero: \_\_\_\_\_

Contacto: \_\_\_\_\_ E-mail: \_\_\_\_\_

Nº DUI: \_\_\_\_\_ N.I.T.: \_\_\_\_\_

Nº ISSS: \_\_\_\_\_ NUP: \_\_\_\_\_

Posee algún impedimento: \_\_\_\_\_ ¿De qué tipo? \_\_\_\_\_

Padece alguna enfermedad: \_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_

Personas que dependen económicamente de usted:  
\_\_\_\_\_

Nombre del cónyuge: \_\_\_\_\_

En caso de emergencia avisar a: \_\_\_\_\_ Tel: \_\_\_\_\_

Pretensión salarial: \_\_\_\_\_

ESTUDIOS REALIZADOS:

Nivel	Centro educativo	Desde	Hasta
Bachillerato			
Nivel técnico			
Universitario			

¿Estudia actualmente? \_\_\_\_\_ ¿Qué estudia? \_\_\_\_\_

Equipo de oficina que puede utilizar:  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

PASATIEMPO

¿Qué le gusta hacer en su tiempo libre? \_\_\_\_\_

¿Practica algún deporte? \_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_

¿A qué religión pertenece? \_\_\_\_\_

EXPERIENCIA LABORAL

Empresa	Duración	Cargo	Sueldo	Motivo de retiro

REFERENCIAS LABORALES

Nombre	Empresa	Teléfono

REFERENCIAS PERSONALES

Nombre	Empresa	Teléfono

Declaro que la información contenida en esta solicitud de empleo es verdadera y autorizo a la empresa para que realice las investigaciones que estime necesarias, a fin de comprobar la veracidad de la misma.

Lugar y fecha \_\_\_\_\_ Firma de solicitante \_\_\_\_\_

Uso exclusivo de la empresa	
Fecha de inicio	
Puesto que ocupara	
Sueldo inicial	
Jefe inmediato	
Observaciones	

### Anexo 3.5

#### FORMULARIO GUIA DE ENTREVISTA DE PROFUNDIDAD PARA SUPER TIENDA CABAÑAS

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 colaboro en su compañía? Desde \_\_\_\_\_ Hasta \_\_\_\_\_

2) ¿Cuál era la naturaleza de su empleo?

Al principio \_\_\_\_\_

Al final \_\_\_\_\_

3) Sueldo \$ \_\_\_\_\_

4) ¿Qué piensan de esta persona sus antiguos supervisores?

\_\_\_\_\_

5) ¿Tuve responsabilidades de supervisión? Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Si la respuesta es afirmativa ¿Cómo se desempeñó? \_\_\_\_\_

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? Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

11) ¿Tenía algún problema en su hogar, financiero o personal que interfiera con su trabajo?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

12) ¿Bebía o jugaba en exceso? Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

13) ¿Cuáles son sus cualidades? \_\_\_\_\_

14) ¿Cuáles son sus defectos? \_\_\_\_\_

OBSERVACIONES:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Anexo 3.6**



**FORMULARIO DE VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS PERSONALES**

Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre del candidato: \_\_\_\_\_

Empresa o persona que proporcione información: \_\_\_\_\_

**REFERENCIAS LABORALES:**

1) ¿Cuánto tiempo estuvo en la empresa? \_\_\_\_\_

2) ¿Cómo considera su desempeño?

Excelente: \_\_\_\_\_ Muy bueno: \_\_\_\_\_ Bueno: \_\_\_\_\_

Regular: \_\_\_\_\_ Malo: \_\_\_\_\_

3) ¿Qué cualidades positivas podría destacar de él o ella?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4) ¿Qué actitudes negativas considera que posee?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5) ¿Lo volvería a contratar? \_\_\_\_\_

**COMENTARIOS:**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**REFERENCIAS PERSONALES**

6) ¿Cuánto tiempo tiene de conocerlo? \_\_\_\_\_

7) ¿Qué parentesco tiene con él/ella? \_\_\_\_\_

8) ¿Tiene algún vicio? (Alcohol, cigarro, otras drogas) \_\_\_\_\_

9) ¿Recomienda a la persona para que sea contratada por nuestra empresa? \_\_\_\_\_

**COMENTARIOS:**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Anexo 3.7

PROCESO DE INTEGRACIÓN DEL PERSONAL A SÚPER TIENDA CABAÑAS																
Actividad	Periodo															Responsables
	Sema 1					Sema 2					Sema 3					
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
<b>Reclutamiento</b>																
Puesto vacante																
Se envía el formulario de requisición de personal																Jefe de área
Requisición de personal																Gerente Admr.
Publicación del puesto vacante																Gerente Admr.
Postulación de candidatos internos y externos																Candidato
Selección de los candidatos que cumplen con los requisitos																Gerente Admr.
<b>Selección</b>																
Revisión de solicitud y currículum																Gerente Admr.
Desarrollo entrevista preliminar																Gerente Admr.
Prueba de conocimiento																Gerente Admr.
Entrevista de selección																Gerente Admr.
Verificación de la referencias																Gerente Admr.
Evaluación , análisis y presentación de resultados																Gerente Admr.
Selección del candidato a ser contratado																Gerente Admr.
<b>Inducción</b>																
Se presenta el empleado																Candidato
Presentación con el jefe inmediato y demás personal de la empresa																Gerente Admr.
Muestra instalaciones de la empresa y del puesto																Jefe de área
Explica las funciones que desempeñara																Jefe de área

