

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



Universidad de El Salvador

Hacia la libertad por la cultura

“PLAN DE GESTIÓN PARA EL DESARROLLO ADMINISTRATIVO DE LA
SOCIEDAD MANÁ EMPRESARIAL EN EL MUNICIPIO DE SAN VICENTE,
DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE”

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO POR:

CÓRDOVA CÁRCAMO, MAYRA GUADALUPE

FLORES JIMÉNEZ, OSCAR JOSÉ

PALACIOS PONCE, FÁTIMA DEL CARMEN

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO(A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ABRIL DE 2021

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector: Msc. Roger Armando Arias Alvarado

Vicerrector Académico: PhD. Raúl Ernesto Azcúnaga López

Secretario General: Ing. Francisco Antonio Alarcón Sandoval

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano: Msc. Nixon Rogelio Hernández Vásquez

Vice-Decano: Msc. Mario Wilfredo Crespín

Secretaria: Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo

Coordinador General de Seminario de Graduación: Lic. Mauricio Ernesto Magaña Méndez.

Tribunal Calificador: Lic. Rafael Arístides Campos

Lic. Alfonso López Ortiz

Lic. David Mauricio Lima Jaco (Docente Asesor)

ABRIL DE 2021

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

AGRADECIMIENTOS.

Agradecer principalmente a DIOS, porque ha sido bueno en todos estos años, he visto sus inmensas bendiciones y nunca me ha abandonado. A mi madre y mis abuelos, que siempre creyeron en mí y me enseñaron a trabajar para poder alcanzar mis objetivos. A la vida, por este nuevo triunfo y a todas las personas que creyeron en mi para la realización de mis estudios universitarios. Este trabajo de grado, personalmente se lo dedico a mi abuelo quien fue una figura importante desde mi niñez y me inculcó siempre que saliera adelante, sé que estaría orgulloso de mí.

Mayra Guadalupe Córdova Cárcamo

Agradezco a Dios por darme la fuerza y sabiduría para finalizar mi carrera universitaria. A mis padres Juana Jiménez y Manual Antonio Flores por apoyarme incondicionalmente en toda mi formación académica y por sus palabras que siempre me incentivaron a seguir adelante. A mi hermana Soneyry Beatriz Flores por apoyarme siempre, a todos los amigos y compañeros con los que compartí a lo largo de mi carrera, y a los docentes que contribuyeron a mi formación profesional.

Oscar José Flores Jiménez

Agradezco a Dios todopoderoso por haber permitido culminar este proceso de formación integral y por la oportunidad de convertirme en profesional, en la carrera que tanto me apasiona; a pesar de todas las dificultades presentadas durante mi carrera; Agradezco a mis padres, hermanos, mi novio, familiares, amigos, y compañeros, a todos ellos gracias por todo el apoyo que me brindaron. También doy gracias a la universidad, a los profesionales, maestros que contribuyeron en este proceso. A todos infinitas gracias.

Fátima del Carmen Palacios Ponce

ÍNDICE

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iii
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE: EMPRESA, GENERALIDADES DE LA SOCIEDAD MANÁ EMPRESARIAL, MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL, PLANES, TIPOS DE PLANES, PLAN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA.	
1. EMPRESA.....	1
1.2. IMPORTANCIA.....	2
2. CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS.....	2
2.1. TIPOS DE EMPRESAS.....	2
2.2. CLASIFICACIÓN SEGÚN EL BANCO MUNDIAL.....	3
2.3. CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS DE ACUERDO CON LA COMISIÓN NACIONAL DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA (CONAMYPE).....	3
3. LA PEQUEÑA EMPRESA EN EL SALVADOR.....	4
3.1. DEFINICIÓN.....	4
3.2. IMPORTANCIA DE LAS MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (MYPE).....	5
3.2.1. EN LA REGIÓN DE CENTRO AMÉRICA.....	5
3.2.2. EN EL SALVADOR.....	5
3.2.3. IMPORTANCIA DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN EL SALVADOR.....	6
4. SOCIEDADES ANÓNIMAS EN EL SALVADOR.....	6
4.1. DEFINICIÓN.....	6
4.2. REQUERIMIENTOS PARA LA CONSTITUCIÓN DE UNA SOCIEDAD ANÓNIMA.....	6
4.3. FUNDADORES DE UNA SOCIEDAD ANÓNIMA.....	7
4.4. JUNTAS GENERALES DE ACCIONISTAS.....	7

4.5.	ADMINISTRACIÓN Y VIGILANCIA.....	8
5.	DATOS GENERALES DE LA EMPRESA.....	8
5.1.	ORIGEN.....	8
5.2.	DENOMINACIÓN.....	8
5.3.	UBICACIÓN.....	9
5.4.	EMPLEADOS.....	9
5.5.	ACTIVIDAD ECONÓMICA.....	10
5.6.	TAMAÑO.....	10
5.7.	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA ACTUAL.....	11
6.	MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL.....	12
6.1.	LEY PRIMARIA.....	12
6.2.	LEYES SECUNDARIAS.....	12
7.	PLAN.....	17
7.1.	DEFINICIÓN.....	17
7.2.	TIPOS DE PLANES.....	17
7.2.1.	ESTRATÉGICOS.....	17
7.2.2.	TÁCTICOS.....	18
7.2.3.	OPERATIVOS.....	18
8.	GESTIÓN.....	18
8.1.	DEFINICIÓN.....	18
9.	GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	19
9.1.	DEFINICIÓN.....	19
9.2.	IMPORTANCIA.....	19
10.	PLAN DE GESTIÓN.....	20
10.1.	DEFINICIÓN.....	20
11.	ADMINISTRACIÓN.....	20
11.1.	DEFINICIÓN.....	20

11.2.	IMPORTANCIA.	21
11.3.	CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN.	22
12.	EL PROCESO ADMINISTRATIVO.	23
12.1.	DEFINICIÓN.	23
13.	ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.	24
13.1.	PLANEACIÓN.	24
13.1.1.	DEFINICIÓN.	24
13.1.2.	IMPORTANCIA.	25
13.1.3.	PRINCIPIOS DE LA PLANEACIÓN.	25
13.1.4.	MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.	26
13.1.5.	OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS.	28
13.1.6.	ACTIVIDADES MÁS IMPORTANTES DE LA PLANEACIÓN.	29
13.1.7.	PROCESO FORMAL DE LA PLANEACIÓN.	30
13.2.	ORGANIZACIÓN.	30
13.2.1.	DEFINICIÓN.	30
13.2.2.	PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN.	31
13.2.3.	EL PROCESO DE LA ORGANIZACIÓN.	32
13.2.4.	ACTIVIDADES MÁS IMPORTANTES DE LA ORGANIZACIÓN.	33
13.2.5.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.	33
13.2.6.	MANUALES ADMINISTRATIVOS.	33
13.2.6.1.	DEFINICIÓN.	33
13.2.6.2.	IMPORTANCIA.	34
13.2.6.3.	UTILIDAD.	35
13.2.6.4.	OBJETIVOS.	35
13.2.6.5.	CLASIFICACIÓN BÁSICA DE LOS MANUALES.	36
13.3.	DIRECCIÓN.	36
13.3.1.	DEFINICIÓN.	36

13.3.2.	IMPORTANCIA DE LA DIRECCIÓN.....	37
13.3.3.	PRINCIPIOS DE LA DIRECCIÓN.....	37
13.3.4.	ACTIVIDADES MÁS IMPORTANTES DE LA DIRECCIÓN.	38
13.3.5.	ETAPAS PARA LA TOMA DE DECISIONES.	39
13.3.6.	COMUNICACIÓN.....	39
13.3.6.1.	DEFINICIÓN.....	39
13.3.6.2.	ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN.....	40
13.3.6.3.	IMPORTANCIA.....	41
13.3.7.	MOTIVACIÓN.....	41
13.3.7.1.	DEFINICIÓN.....	41
13.3.7.2.	TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW.....	41
13.3.7.3.	TEORÍA X Y TEORÍA Y DE MCGREGOR.	43
13.3.8.	SUPERVISIÓN.....	44
13.3.8.1.	DEFINICIÓN.....	44
13.3.8.2.	“BENEFICIOS DE LA SUPERVISIÓN:	45
13.3.8.3.	FUNCIONES DEL SUPERVISOR:	45
13.3.9.	EL LIDERAZGO.....	45
13.3.10.	BASES DE APOYO PARA UN LIDERAZGO EFICAZ.	46
13.4.	CONTROL.....	46
13.4.1.	DEFINICIÓN.....	46
13.4.2.	IMPORTANCIA DEL CONTROL.....	47
13.4.3.	PRINCIPIOS DEL CONTROL.....	48
13.4.4.	ELEMENTOS DEL CONTROL.....	49
13.4.5.	ACTIVIDADES MÁS IMPORTANTES DEL CONTROL.....	49
13.4.6.	ETAPAS DEL CONTROL.....	50
13.4.7.	TIPOS DE CONTROL.....	50
13.4.8.	TÉCNICAS DEL CONTROL.....	51

CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL SOBRE EL DESARROLLO ADMINISTRATIVO DE LA SOCIEDAD MANÀ EMPRESARIAL.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	52
1.1. ANTECEDENTES.	52
2. OBJETIVOS.	54
2.1. GENERAL.	54
2.2. ESPECÍFICOS.	54
3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	55
3.1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.	55
3.1.1. MÉTODOS AUXILIARES.	55
3.1.1.1. ANÁLISIS	55
3.1.1.2. SÍNTESIS.	55
3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.	56
3.2.1. EXPLICATIVO.	56
3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.	56
3.3.1. NO EXPERIMENTAL.	56
3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.	56
3.4.1. TÉCNICAS.	56
3.4.1.1. ENTREVISTA.	56
3.4.1.2. ENCUESTA.	56
3.4.2. INSTRUMENTOS.	57
3.4.2.1. GUÍA DE ENTREVISTA.	57
3.4.2.2. CUESTIONARIO.	57
4. FUENTES DE INFORMACIÓN.	57
4.1. PRIMARIAS.	57
4.2. SECUNDARIAS.	57
5. ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN.	57

6. UNIDADES DE ANÁLISIS.....	58
6.1. OBJETO DE ESTUDIO.....	58
6.2. UNIDADES DE ANÁLISIS.....	58
7. DETERMINACIÓN DE UNIVERSO Y MUESTRA.....	58
7.1. UNIVERSO.....	58
7.2. MUESTRA.....	59
8. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	59
8.1. TABULACIÓN.....	59
8.2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	59
9. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA SOCIEDAD MANÁ EMPRESARIAL.....	60
9.1. ANÁLISIS DE LOS DATOS GENERALES.....	60
9.2. APLICACIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA SOCIEDAD MANÁ EMPRESARIAL.....	61
9.2.1. PLANEACIÓN.....	61
9.2.1.1. FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL.....	61
9.2.2. ORGANIZACIÓN.....	63
9.2.2.1. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	63
9.2.2.2. MANUALES ADMINISTRATIVOS.....	64
9.2.2.3. CAPACITACIONES.....	65
9.2.3. DIRECCIÓN.....	66
9.2.3.1. TOMA DE DECISIONES.....	66
9.2.3.2. LIDERAZGO.....	66
9.2.3.3. COMUNICACIÓN.....	67
9.2.3.4. MOTIVACIÓN.....	67
9.2.3.5. SUPERVISIÓN.....	68
9.2.4. CONTROL.....	68

9.2.4.1. RELACIÓN CON LO PLANEADO	68
9.2.4.2. TIPOS DE CONTROL.....	68
9.2.4.3. DETECCIÓN DE DESVIACIONES Y ESTABLECIMIENTO DE MEDIDAS CORRECTIVAS.....	69
10. ALCANCES Y LIMITACIONES	70
10.1. ALCANCES.....	70
10.2. LIMITACIONES.....	70
11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	71
11.1. CONCLUSIONES	71
11.2. RECOMENDACIONES.....	72
CAPÍTULO III: PROPUESTA DE UN PLAN DE GESTIÓN PARA EL DESARROLLO ADMINISTRATIVO DE LA SOCIEDAD MANÁ EMPRESARIAL S. A DE C.V.	
1. PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA.....	73
2. OBJETIVOS.....	73
2.1. GENERAL:	73
2.2. ESPECÍFICOS:	73
3. POLÍTICAS.....	74
4. ESTRATEGIAS.....	74
5. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.....	74
5.1. PLANEACIÓN.....	74
5.1.1. MISIÓN.....	74
5.1.2. VISIÓN.....	75
5.1.3. VALORES.....	75
5.1.4. OBJETIVOS.....	76
5.1.5. ESTRATEGIAS.....	77
5.1.6. ACCIONES ESTRATÉGICAS.....	78
5.1.7. POLÍTICAS.....	78

5.1.8.	PRESUPUESTOS.....	79
5.1.8.1.	PRESUPUESTO DE INGRESOS POR SERVICIO.....	79
5.1.8.2.	PRESUPUESTO DE COSTOS POR SERVICIOS.....	81
5.1.8.3.	PRESUPUESTO DE GASTOS.....	81
5.1.8.4.	PRESUPUESTO DE COMPRAS.....	82
5.2.	ORGANIZACIÓN.....	89
5.2.1.	ORGANIGRAMA PROPUESTO.....	89
5.2.2.	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	90
5.2.2.1.	NUEVAS CONTRATACIONES.....	92
5.2.2.2.	GASTOS POR NUEVA CONTRATACIÓN.....	92
5.2.3.	MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.....	93
5.2.3.1.	ASPECTOS GENERALES.....	93
5.2.3.1.1	INTRODUCCIÓN.....	93
5.2.3.1.2.	OBJETIVOS.....	93
5.2.3.1.2.1.	GENERAL.....	93
5.2.3.1.2.2.	ESPECÍFICOS.....	93
5.2.3.2.	ÁMBITO DE APLICACIÓN.....	94
5.2.3.3.	NORMAS DE APLICACIÓN.....	94
5.2.3.4.	CUADRO DE SALARIOS Y PRESTACIONES.....	94
5.2.3.5.	DESARROLLO DE LA ESTRUCTURA DEL MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.....	95
5.2.3.6.	SIGNIFICADO DE LOS CÓDIGOS UTILIZADOS EN EL MANUAL.....	95
5.2.4.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	95
5.2.4.1.	ASPECTOS GENERALES.....	95
5.2.4.1.1.	INTRODUCCIÓN.....	95
5.2.4.1.2.	OBJETIVOS.....	95

5.2.4.1.2.1.	GENERAL	95
5.2.4.1.2.2.	ESPECÍFICOS	96
5.2.4.2.	NORMAS DE APLICACIÓN.....	96
5.2.4.3.	DESARROLLO DE LA ESTRUCTURA DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.	96
5.2.4.4.	SIGNIFICADO DE LOS CÓDIGOS UTILIZADOS EN EL MANUAL.....	96
5.2.5.	MANUAL DE BIENVENIDA.	97
5.2.5.1.	MENSAJE DE BIENVENIDA.	97
5.2.5.2.	¿QUIÉNES SOMOS?	98
5.2.5.3.	FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL.....	98
5.2.5.4.	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	99
5.2.5.5.	ORGANIGRAMA.....	100
5.2.5.6.	PRESTACIONES, DÍAS DE ASUETO Y HORARIOS DE TRABAJO.	101
5.2.5.6.1.	PRESTACIONES:	101
5.2.5.6.2.	AGUINALDO:	101
5.2.5.6.3.	DÍAS DE ASUETO:	101
5.2.5.6.4.	HORARIOS DE TRABAJO:	101
5.2.5.6.5.	HORARIOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE.....	102
5.2.5.7.	DESCRIPCIÓN DE LAS AUTORIDADES QUE DIRIGEN LA SOCIEDAD.....	102
5.3.	DIRECCIÓN.....	103
5.3.1.	TOMA DE DECISIONES.....	103
5.3.2.	COMUNICACIÓN.....	103
5.3.3.	PLAN DE INCENTIVOS PARA EL PERSONAL DE LA SOCIEDAD.	104
5.3.3.1	INTRODUCCIÓN.	104
5.3.3.2.	OBJETIVOS.....	104
5.3.3.2.1.	GENERAL	104
5.3.3.2.2.	ESPECÍFICOS:	104

5.3.3.3.	DESCRIPCIÓN DE INCENTIVOS.....	105
5.3.4.	SUPERVISIÓN.....	105
5.4.	CONTROL.....	106
5.4.1.	MEDIDAS DE CONTROL.....	106
5.4.2.	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS.....	106
5.4.2.1.	FORMATO PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS.....	107
5.4.3.	CONTROL FINANCIERO.....	108
6.	PLAN DE CAPACITACIÓN.....	108
6.1.	INTRODUCCIÓN.....	108
6.2.	OBJETIVOS.....	109
6.2.1.	GENERAL.....	109
6.2.2.	ESPECÍFICOS.....	109
6.3.	ESTRATEGIAS PARA LA EJECUCIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN.....	109
6.4.	ALCANCES.....	109
6.5.	TEMAS DE CAPACITACIÓN.....	110
6.6.	CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN SEGÚN LOGÍSTICA DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DE FORMACIÓN PROFESIONAL.....	112
6.7.	DISPONIBILIDAD PRESUPUESTARIA.....	113
6.8.	EJECUCIÓN Y SEGUIMIENTO.....	113
7.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	114
7.1.	INTRODUCCIÓN.....	114
7.2.	OBJETIVOS.....	114
7.2.1.	GENERAL:.....	114
7.2.2.	ESPECÍFICOS:.....	114
7.3.	POLÍTICAS DE IMPLEMENTACIÓN.....	114
7.4.	RECURSOS.....	115
7.5.	CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA.....	117

7.5.1.	CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN.....	118
8.	PLAN DE CONTINGENCIA POR COVID-19.....	119
8.1.	INTRODUCCIÓN.....	119
8.2.	OBJETIVO.....	119
8.3.	ALCANCE.....	119
8.4.	ESTRATEGIAS.....	119
8.5.	MEDIDAS DE HIGIENE PARA LA PREVENCIÓN POR COVID-19.....	120
8.6.	RECURSOS.....	121
8.6.1.	HUMANOS.....	121
8.6.2.	MATERIALES.....	121
8.6.3.	FINANCIEROS.....	123
	BIBLIOGRAFÍA.....	124
	ANEXOS	

RESUMEN

En El Salvador se constituyeron las Organizaciones no gubernamentales con la fundación de la Cruz Roja Salvadoreña, en marzo de 1885. Una de las instituciones que ejerce actividades para el desarrollo de la sociedad es la Asociación para la Organización y Educación Empresarial Femenina de El Salvador, (OEF), fundada en agosto de 1985.

En 1990, se inicia la construcción del Centro de Capacitación Vocacional (OEF) en San Vicente. En 2004, se construye el complejo de servicios Don Pablito Tesák. En 2017, la institución decide separar las acciones sociales de las generadoras de ingresos y se crea la sociedad Maná Empresarial S.A. de C.V. Empresa en la cual la ONG es la accionista mayoritaria y seguirá aportando recursos a esta, a fin de garantizar la continuidad de las acciones sociales. Además, debido a su reciente origen, y conformación, no posee los lineamientos necesarios que le permitan administrar sus recursos disponibles. A raíz de lo expresado anteriormente, se ve la necesidad de elaborar un plan que facilite el desarrollo de los procesos administrativos y que contribuya al manejo y optimización de recursos.

La presente investigación tiene como objetivo principal diseñar un plan de gestión para el desarrollo de los procesos administrativos de la Sociedad Maná Empresarial S.A de C.V en el Municipio de San Vicente, Departamento de San Vicente.

La metodología utilizada para llevar a cabo el trabajo de investigación fue el método científico, en el cual se siguió una serie de pasos de forma ordenada, La aplicación de este método ha permitido obtener información más confiable a fin de describir el objeto de estudio de manera clara y objetiva. Además, se aplicó el método auxiliar analítico donde se estudió cada una de las etapas del

proceso administrativo para evidenciar el problema antes mencionado y la síntesis con el propósito de integrar en un solo conocimiento las partes del estudio y nos ayudó a elaborar el diagnóstico de la problemática, dicha información fue recopilada a través de una entrevista dirigida al gerente general mediante una guía de preguntas estructuradas y un cuestionario aplicado a los empleados de la empresa.

De acuerdo a los resultados obtenidos de la investigación se concluyó lo siguiente: La Sociedad Maná Empresarial no posee un plan de gestión para el desarrollo administrativo.

Por lo tanto, la principal recomendación que se determinó es la realización e implementación de un plan de gestión para el desarrollo administrativo de la sociedad Mana Empresarial S.A. DE, C.V. el cual pretende potenciar el desarrollo de las actividades administrativa que realiza.

INTRODUCCIÓN

Para toda organización es importante contar con planes, de manera que guíen el funcionamiento de la misma hacia el logro de sus metas y objetivos. En cualquier etapa que se encuentre la empresa es importante desarrollarlos, ya sea que; inicie, crezca, madure o declive.

En este trabajo de investigación se ha elaborado, un plan de gestión para el desarrollo administrativo, con el propósito de potencializar a la empresa. Para ello se realizó un proyecto para evaluar las necesidades que posee la empresa, la viabilidad y factibilidad del mismo.

Teniendo en cuenta lo anterior, se llevó a cabo la investigación; en la cual se hizo por capítulos. El primer capítulo comprende: el marco teórico de referencia, marco legal e institucional; aquí se han detallado todo el marco conceptual sobre este tema y la normativa legal aplicable.

En el segundo capítulo, se efectuó un diagnóstico de la situación actual de la sociedad, en donde se plantea el problema, los objetivos, la metodología de la investigación, las fuentes de información, se determina el ámbito de la investigación, las unidades de análisis, el universo y muestra, se describe el procesamiento de la información, los alcances y limitaciones de este, hasta culminar con las conclusiones y recomendaciones.

Por su parte, en el tercer capítulo se refleja; la propuesta de un plan de gestión para el desarrollo administrativo de la Sociedad Maná Empresarial, S.A. de C.V., lo que incluye: la presentación de la propuesta, la definición de objetivos, políticas, estrategias de la empresa, se describe la propuesta con todos los elementos que incluye, se plantea un plan de capacitación y uno de implementación para llevar a cabo toda la propuesta, a fin de contribuir, impulsar a la sociedad para que logre todos sus fines y como punto final se presenta la bibliografía utilizada y los anexos correspondientes.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE: EMPRESA, GENERALIDADES DE LA SOCIEDAD MANÁ EMPRESARIAL, MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL, PLANES, TIPOS DE PLANES, PLAN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA.

1. EMPRESA.

1.1. Definición.

Según García del Junco, Julio: Es una entidad que, mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de objetivos determinados.

Para Münch Lourdes: Es la entidad económico-social en la cual, a través del capital, el trabajo y la coordinación de recursos se producen bienes y servicios para satisfacer las necesidades de la sociedad.

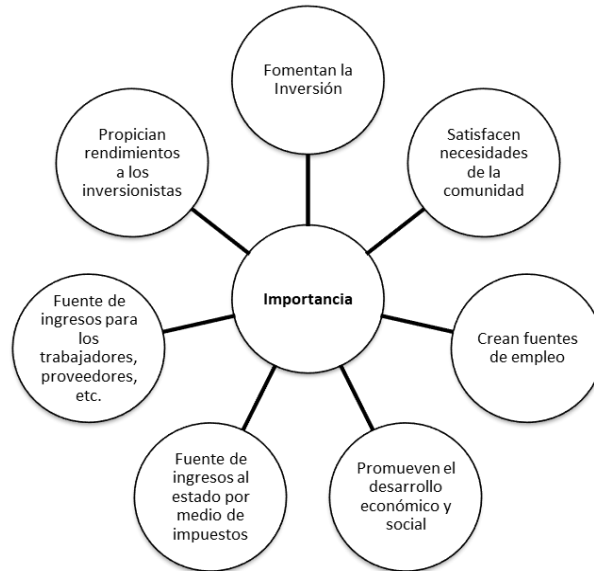
Código de Comercio: Establece que está constituida por un conjunto coordinado de trabajo, de elementos materiales y de valores incorpóreos, con objeto de ofrecer al público, con propósito de lucro y de manera sistemática, bienes o servicios.

Teniendo en cuenta las definiciones anteriores, se afirma que es una entidad conformada por recursos humanos, financieros y materiales, organizados para la creación y comercialización de bienes o servicios para la satisfacción de las necesidades de la sociedad, a fin de obtener un beneficio económico.

1.2. Importancia.

Córdova López, Rebeca expone la importancia de las empresas, a continuación:

Esquema 1: Importancia de las empresas.



Fuente: Rebeca Córdova López.

2. CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS.

2.1. Tipos de empresas.

Münch Lourdes plantea la siguiente clasificación:

Cuadro resumen 1: Tipos de empresas.

Por su actividad y/o giro	Por su origen de capital	Por su magnitud	Por su constitución Legal
<ul style="list-style-type: none"> •Industriales •Comerciales •Servicios 	<ul style="list-style-type: none"> •Públicas •Privadas 	<ul style="list-style-type: none"> •Monto de su capital •Número de empleados •Volumen de producción •Volumen de ventas 	<ul style="list-style-type: none"> •Sociedad en Nombre Colectivo •Sociedad en Comandita Simple •Sociedad de Responsabilidad Limitada •Sociedad Anónima •Sociedad en Comandita por Acciones •Sociedad Cooperativa

Fuente: Lourdes Münch.

2.2. Clasificación según el Banco Mundial.

Tabla 1: Clasificación de Micro, Pequeña y Mediana Empresa. (En número de empleados y dólares americanos).

	Empleados	Ganancias	Activos
Micro empresa	1 a 10	100.000	10.000
Pequeña empresa	10 a 50	3.000.000	3.000.000
Mediana empresa	51 a 300	15.000.000	15.000.000

Fuente:

https://www.gizcepal.cl/files/Manual_Micro_Pequeña_Mediana_Empresa_TIC_políticas_publicas.pdf
consultado el 28/08/2018.

2.3. Clasificación de las empresas de acuerdo con la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE).

Tabla 2: Clasificación de las empresas por tamaño de unidad económica o segmento empresarial.

Concepto según tamaño de unidad económica o segmento empresarial.	Indicadores (Dimensiones)		
	Establecimiento	Laboral (Trabajadores permanentes remunerados)	Financiera (Ventas brutas anuales)
Cuenta propia o Autoempleo	Fijo o Ambulante	Sin trabajadores remunerados	Hasta \$5,715
Microempresa	Fijo	Hasta 10	Hasta \$100,000
Pequeña empresa	Fijo	Hasta 50	Hasta \$1,000,000
Mediana empresa	Fijo	Hasta 100	Hasta \$7,000,000

Fuente: <http://www.bcr.gov.sv/bcrsite/uploaded/content/category/312332477.pdf> consultado el 28/08/2018

2.4. Clasificación de empresas según la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC).

Tabla 3: Clasificación de empresas según personal ocupado e ingresos brutos.

Categoría	Personal Ocupado	Ingresos Brutos
Microempresa	Hasta 10 empleados	Hasta \$100,000.
Pequeña empresa	De 11 a 50 empleados	Desde \$100,001 Hasta \$1, 000,000.
Mediana empresa	De 51 a 100 empleados	Desde \$1, 000,001 Hasta \$7,000, 000.
Grande empresa	Más de 100 empleados	Más de \$7,000, 000.

Fuente: Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC).

3. LA PEQUEÑA EMPRESA EN EL SALVADOR.

3.1. Definición.

Según la Ley de Fomento y Protección y Desarrollo para la Micro y Pequeña Empresa MYPE en su Art. 3 clasifica la pequeña empresa como:

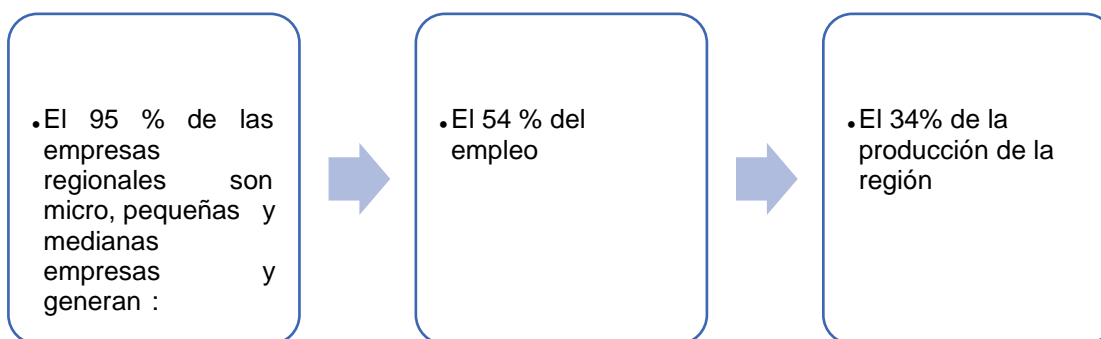
Persona natural o jurídica que opera en los diversos sectores de la economía, a través de una unidad económica con un nivel de ventas brutas anuales mayores a 482 hasta 4,817 salarios mínimos mensuales de mayor cuantía y con un máximo de 50 trabajadores.

Según el Banco Central de Reserva en el ensayo del papel que desempeña la micro y pequeña empresa en el crecimiento económico define a la pequeña empresa como: La persona natural o jurídica que opera en el mercado produciendo y/o comercializando bienes o servicios por riesgo propio, a través de una unidad organizativa, con un nivel de ventas brutas anuales de hasta \$1 millón y hasta 50 trabajadores remunerados

3.2. Importancia de las Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MYPE)

3.2.1. En la Región de Centro América.

Esquema 2: Importancia de las MYPE



Fuente: <http://www.bcr.gob.sv/bcrsite/uploaded/content/category/271084351.pdf> consultado el 28/08/2018

3.2.2. En El Salvador.

Tabla 4: Las empresas de El Salvador

ESTRATO EMPRESARIAL	EMPRESAS
Gran Empresa	953
Mediana Empresa	1,275
Pequeña Empresa	3,238
Micro Empresa	156,284
Sin Clasificación	184
Total Nacional	161,934

Fuente: <http://www.bcr.gob.sv/bcrsite/uploaded/content/category/271084351.pdf> consultado el 28/08/2018

3.2.3. Importancia de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en El Salvador.

- i. “Representa cerca del 99%del sector empresarial del país.
- ii. Se estima que generan 700 mil empleos directos.
- iii. Aportan alrededor del 35% del Producto Interno Bruto (Según el libro de la Microempresa)
- iv. En conjunto consumen más insumos y servicios que las grandes empresas.”¹

Por lo anterior se puede decir que apoyar al sector impacta directamente el crecimiento equitativo y sostenible que necesita el país. Al crear oportunidades para que se desarrollen.

4. SOCIEDADES ANÓNIMAS EN EL SALVADOR.

4.1. Definición.

“Es aquella que se constituye bajo denominación, la cual se formará libremente sin más limitaciones que la de ser distinta a cualquiera otra sociedad existente e irá inmediatamente seguida de las palabras Sociedad Anónima o su abreviatura S.A. La omisión de este requisito acarrea responsabilidad ilimitada y solidaria para los accionistas y administradores, ya que los socios de este tipo de sociedad responden a las obligaciones sociales contraídas únicamente con el valor del aporte que hayan hecho en la misma.

4.2. Requerimientos para la constitución de una sociedad anónima.

- i. Que el capital social no sea menor de dos mil dólares de los Estados Unidos de América y que este íntegramente suscrito.

¹<http://www.bcr.gob.sv/bcrsite/uploaded/content/category/271084351.pdf> consultado el 28/08/2018

- ii. Que se pague en dinero efectivo, cuando menos el cinco por ciento del valor de cada acción pagadera en el numerario.
- iii. Que satisfaga íntegramente el valor de cada acción, cuando su pago haya de efectuarse en todo o en parte, con bienes distintos del dinero.

La sociedad anónima es constituida mediante una escritura pública. Cuando la sociedad anónima haya de constituirse por suscripción pública, los fundadores presentarán a la oficina que ejerza la vigilancia del Estado, un programa con el proyecto de escritura social que reúna los requisitos mencionados en el artículo 194, con excepción de los que, por la propia naturaleza de la fundación sucesiva, no puedan consignarse en el programa.

4.3. Fundadores de una sociedad anónima.

- i. Los firmantes del programa, si la sociedad se constituyó en forma sucesiva o pública.
- ii. Los otorgantes de la escritura de constitución de la sociedad, si esta se constituyó en forma simultánea.

Los fundadores no pueden estipular a su favor beneficios que comprometan el capital social. Todo pacto en contrario es nulo.

4.4. Juntas generales de accionistas.

La junta general formada por los accionistas legalmente convocados y reunidos es el órgano supremo de la sociedad.

Las juntas generales de accionistas son ordinarias y extraordinarias.

Las juntas constitutivas y las especiales se registrarán, en lo aplicable, por las normas dadas para las juntas generales, salvo que la ley disponga otra cosa

4.5. Administración y vigilancia.

La administración de las sociedades anónimas estará a cargo de unos o varios directores que podrán ser o no accionistas y podrán ser electos por la junta general, salvo que el pacto social establezca que lo serán por junta especiales representativas de las distintas categorías de acciones.

Cuando la administración se encomiende a varias personas se deberá constituir una Junta Directiva.

La vigilancia de la sociedad anónima estará confiada a un auditor designado por la junta general, la cual señalará también su remuneración y podrá remover a los auditores en cualquier momento. Si el pacto social lo determina podrá, constituirse un consejo de vigilancia. La manera de integrarlo y sus facultades deberán establecerse en el mismo pacto; pero a pesar de ello, será siempre indispensable el nombramiento del auditor.”²

5. DATOS GENERALES DE LA EMPRESA.

5.1. Origen.

“Maná Empresarial S.A de C.V nace a partir de que OEF (Asociación para la Organización y Educación Empresarial Femenina de El Salvador) decide separar las acciones sociales de las generadoras de ingresos. OEF es accionista mayoritaria de esta sociedad y continuara aportando recursos a la OEF, a fin de garantizar la continuidad de las acciones sociales”³.

5.2. Denominación.

“Sociedad Maná empresarial S.A de C.V.”⁴

²https://www.asamblea.gob.sv/sites/default/files/documents/decretos/171117_072920482_archivo_documento_legislativo.pdf/ código de comercio de El Salvador/visitado 28/08/2018.

³ <https://www.oefes.org> consultada el 28/08/2018.

⁴ Información obtenida del Gerente de la entidad en estudio.

5.3. Ubicación.

Sobre la carretera que conduce a Amapulapa, N° 25, lotificación Vaquerano, Departamento de San Vicente, Municipio de San Vicente.

Figura 4: Ubicación de la Sociedad Maná Empresarial.



Fuente: Google Maps.

5.4. Empleados.

Tabla 5: Puestos de la Sociedad Maná en el Centro de Servicios “Don Pablito Tesak.”

PUESTO	N° DE EMPLEADOS
Gerencia	1
Área Administrativa	11
Área Operativa	10
TOTAL	22

Fuente: Elaboración propia en base a la información obtenida del gerente de la entidad en estudio

5.5. Actividad económica.

La sociedad Maná Empresarial S.A. de C.V. Es una empresa con fines de lucro ya que los ingresos que percibe por su actividad económica son para beneficio de sus socios, por lo tanto, es considerada como tal.

Esta se dedica a la prestación de servicios, ya que no comercializa artículos tangibles, si no que satisface necesidades de los clientes ofreciendo diferentes tipos de servicios los cuales se detallan a continuación:

5.5.1. “Hotel

- i. Servicio de habitación.
- ii. Individuales.
- iii. Dobles.
- iv. Triples.

5.5.2. Restaurante

- i. Menú para eventos en los salones de usos múltiples.
- ii. Menú para eventos fuera de las instalaciones.

5.5.3. Servicios de alquiler de salones para eventos

- i. Alquiler de salones de usos múltiples para eventos sociales, culturales, profesionales, religiosos, etc.”⁵

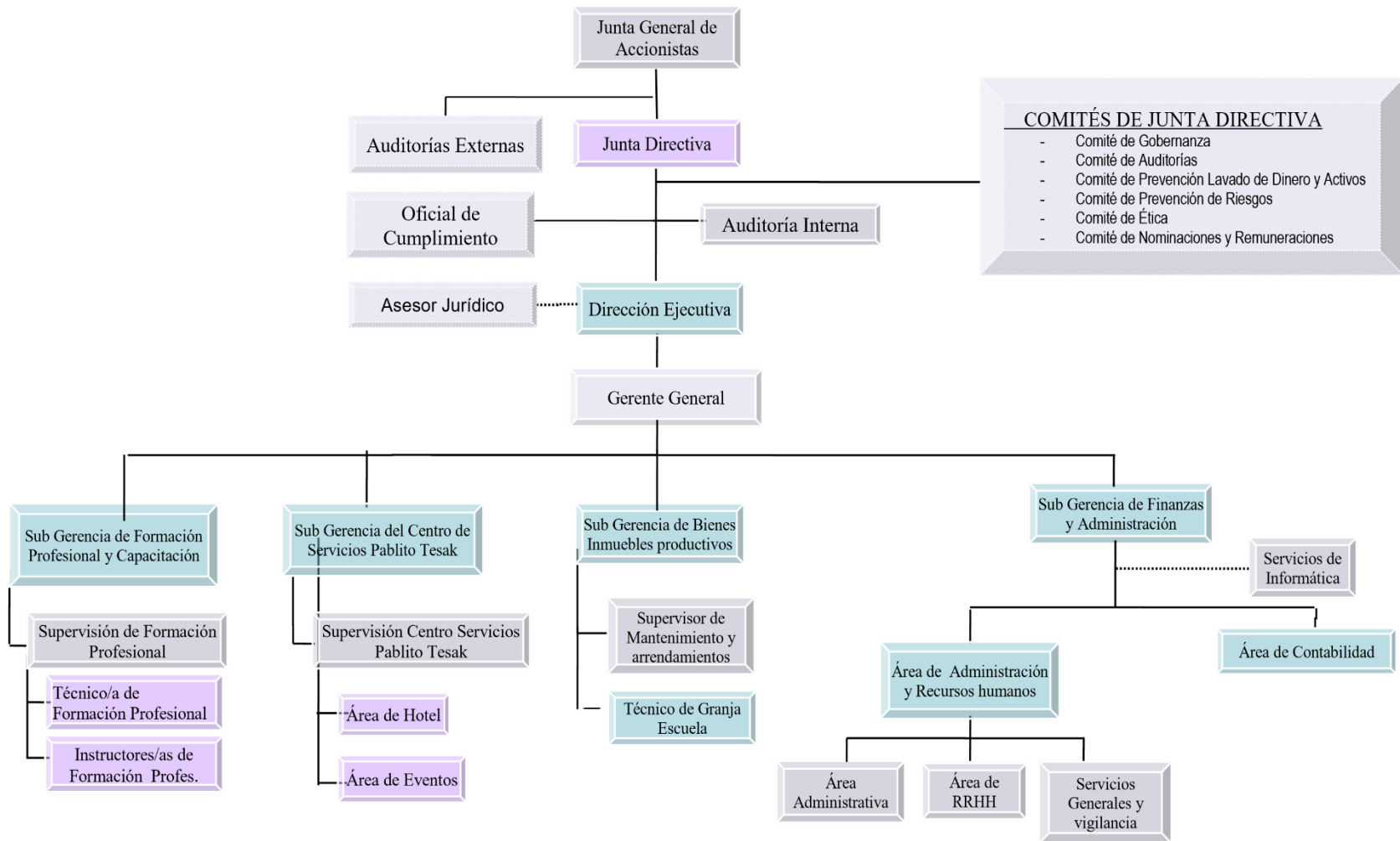
5.6. Tamaño.

“La Sociedad Maná Empresarial se constituye como pequeña empresa eligiendo el criterio de la clasificación que establece la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE) debido a que cuenta con 22 empleos a la fecha, lo cual puede variar ya que aún se encuentra en proceso de formación, en la actualidad este número de empleados se mantiene y no exceden los 50 empleados.”⁶

⁵ Información obtenida mediante una entrevista al Gerente de la entidad en estudio.

⁶ Información obtenida mediante una entrevista al Gerente de la entidad en estudio.

5.7. Estructura organizativa actual.



6. MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL.

6.1. Ley primaria.

i. Constitución de la República de El Salvador.

La Constitución de la República de El Salvador emitida en 1983, Decreto Constituyente N°38 publicada en el Diario Oficial N°234, Tomo N°281, en el Art.7, establece que los habitantes de El Salvador tienen derecho a asociarse libremente y a reunirse pacíficamente y sin armas para cualquier objeto lícito. Nadie podrá ser obligado a pertenecer a una asociación.

La institución encargada de observar el cumplimiento de la Constitución de la República es la Corte Suprema de Justicia mediante la Sala de lo Constitucional, el cual le corresponderán conocer y resolver las demandas de inconstitucionalidad de las leyes, decretos y reglamentos, los procesos de amparo, etc.

6.2. Leyes Secundarias.

i. Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios.

Emitido en 1992, por Decreto Legislativo N°296, publicado en el Diario Oficial N°143, Tomo N°316, En el Art. 1. Establece el impuesto que se aplicará a la transferencia, importación, internación, exportación y al consumo de los bienes muebles corporales; prestación, importación, internación, exportación y el autoconsumo de servicios.

El Ministerio de Hacienda es el encargado del cumplimiento de esta ley y se le atribuye la captación de las contribuciones que las empresas

que están obligadas a atribuir al estado en concepto de impuesto a la transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicios.

ii. Ley del Impuesto sobre la Renta.

Emitida en 1991, mediante el Decreto Legislativo N°134, publicado en el Diario Oficial N°242, Tomo N°313, el Art 2. Establece que se entiende por renta obtenida, todos los productos o utilidades percibidos o devengados por los sujetos pasivos, ya sea en efectivo o en especie y provenientes de cualquier clase de fuente, tales como: Del trabajo, ya sean salarios, sueldos, honorarios, comisiones y toda clase de remuneraciones o compensaciones por servicios personal.

La institución encargada de la recaudación de dichos fondos es el Ministerio de Hacienda y tiene la atribución de hacer cumplir lo descrito en esta Ley.

iii. Ley de Turismo.

Emitida en 2005, mediante el decreto N°899, y publicada en el Diario Oficial N° 237, Tomo 369. El Art.1 de la presente Ley, su objetivo es la de promover y regular la industria y los servicios turísticos prestados a las personas naturales o jurídicas Nacionales o Extranjeras. En dicha Ley se presentan las obligaciones y atribuciones que tiene las empresas turísticas.

El Ministerio de Turismo de El Salvador (MITUR) es la entidad que se encarga el cumplimiento de la Ley, en conjunto con la Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR), que tiene como objetivo promover el desarrollo turístico en El Salvador y el Instituto Salvadoreño

de Turismo (ISTU), esta última administra los diferentes centros turísticos que son de su propiedad.

iv. Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones.

Emitido en 1996, mediante el Decreto Legislativo N°927, publicado en el Diario Oficial N°243, Tomo N°333, el cual regula el sistema de ahorro para pensiones de los trabajadores del sector privado y público, con el objetivo de administrar los recursos destinados a pagar prestaciones para cumplir con lo establecido en esta Ley.

La institución encargada del cumplimiento de la Ley es la superintendencia del Sistema Financiero, es el órgano que regula las operaciones de las Administradoras de Fondo de Pensiones (AFP), cuyo objetivo es administrar los fondos para pensiones y el otorgamiento de las prestaciones por vejez, invalidez, y sobrevivencia de sus afiliados.

v. Ley del Seguro Social.

Emitida en 1953, mediante el Decreto Legislativo N°1263, publicado en el Diario Oficial N°226, Tomo N°161, esta ley tiene por objeto otorgar seguridad social comprendidos en la constitución, en beneficios de los trabajadores y sus familiares asegurados.

El Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS), es el ente que se encarga de brindar atención a la salud de sus asegurados de acuerdo con esta Ley.

vi. Ley de Formación Profesional.

Emitida en 1993, mediante el Decreto Legislativo N°554, publicado en el Diario Oficial N°143, Tomo N°320, el cual se encarga de atender las necesidades de los recursos humanos calificados que requiere el desarrollo económico y social del país y propiciar mejores condiciones de vida para el trabajador y su grupo familiar.

El Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP), es la entidad encargada de cumplir con lo dispuesto en esta Ley, y tiene como objeto satisfacer las necesidades de los recursos humanos calificados que requiere el desarrollo económico.

vii. Código de Comercio.

Emitido en 1970, mediante el Decreto Legislativo N°671, publicado en el Diario Oficial N°140, Tomo N°228, el cual se encarga de regular las actividades de comercio y las cosas mercantiles de las entidades sujetas a esta ley.

El Ministerio de Economía es la institución que regula el cumplimiento del Código de Comercio, el cual brinda gestión y desarrollo a todas las actividades que surgen del comercio y que por Ley deben tener un registro y control por parte del Estado.

viii. Código de Trabajo.

Emitido en 1972, por Decreto Legislativo N°241, publicado en el Diario Oficial N°22, Tomo N°198. En el Código de trabajo tiene como objeto de armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo los derechos y obligaciones, como lo establece en el artículo 1.

El Ministerio de Trabajo y Previsión Social es la institución encargada del cumplimiento de lo establecido en este código, en él se encuentran los derechos y obligaciones de los trabajadores, así como también las de los patronos.

ix. Código de Salud.

Emitido en 1988, por Decreto Legislativo N°955, publicado en el Diario Oficial N°86, Tomo N°299. El Presente Código tiene por objeto desarrollar los principios constitucionales relacionados con la salud pública y asistencia social de los habitantes de la República

El Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social es la institución encargada de regular todo lo relacionado a la Salud del pueblo; determinar las normas necesarias para su cumplimiento y evaluar las actividades relacionadas con la salud.

7. PLAN.

7.1. Definición.

Según la Real Academia Española: Es un programa o disposición detallada de una obra o acción y del modo de realizarlas.

Para Hitt, M., Black, S., & Porter: son el medio a través del cual el administrador espera llegar al objetivo deseado.

Según Bateman, Thomas: Son las acciones o medios que los administradores utilizan para alcanzar las metas organizacionales.

Con base a las definiciones anteriores, se afirma que es el conjunto de elementos necesarios para el cumplimiento de los objetivos propuestos a través de las metas organizacionales.

7.2. Tipos de planes.

“Atendiendo el horizonte temporal, la magnitud de las metas y las personas o niveles jerárquicos involucrados en su elaboración y ejecución, generalmente los planes se dividen en tres tipos:

7.2.1. Estratégicos.

Los planes estratégicos son diseñados por la alta dirección de la empresa. En él se plantean los lineamientos más generales y objetivos más trascendentales de la organización, su alcance en cuanto a lo que se persigue es más ambicioso, al igual que el horizonte temporal es de largo plazo. En la empresa grande y mediana debidamente formalizada, comúnmente se habla de largo plazo, cuando los planes son para tres años o más. Es mediano cuando el período está entre

Uno y tres años. Corto plazo cuando es menor a un año. Pero el largo, mediano y corto plazo es un criterio que cambia cuando es una empresa pequeña o microempresa.

7.2.2. Tácticos.

La planeación táctica es la que media entre la estratégica y la operativa. Abarca de uno a tres años. De los objetivos genéricos que contiene el plan estratégico, se desprenden los objetivos tácticos que deben ser logrados por los niveles gerenciales intermedios. Con estos se busca volver un poco más concreto lo que se persigue en el primer plan.

7.2.3. Operativos.

Los planes operativos son para un año, se dividen las actividades y tareas en meses y semanas. Se manejan a nivel de jefes de unidades y se ejecutan directamente por los trabajadores operativos.”⁷

8. GESTIÓN.

8.1. Definición.

Para la Real Academia Española. Es ocuparse de la administración, organización y funcionamiento de una empresa, actividad económica u organismo.

Según lo antes mencionado, es realizar un conjunto de actividades para mejorar el rendimiento de una organización de tal manera que contribuya al logro de los objetivos organizacionales.

⁷ Serrano, Alexis. Administración I y II. 1 edición, Talleres Gráficos UCA, San Salvador: 2000.

9. GESTIÓN ADMINISTRATIVA.

9.1. Definición.

Según Anzola Sérvulo. Consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir, la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con ayuda de las personas y las cosas mediante el desempeño de ciertas labores esenciales como son la planeación, organización, dirección y control.

Se considera que la gestión administrativa es una actividad importante en las organizaciones, ya que el buen desempeño de ésta hace posible el logro de los fines, siempre y cuando, los empleados se identifiquen con los objetivos organizacionales y se trabaje uniendo esfuerzos y recursos.

9.2. Importancia.

“La importancia de la administración se basa en los siguientes puntos:

- i. La administración se da donde quiera que exista una organización.
- ii. El éxito de una empresa u organismo social se debe a la buena administración que posea.
- iii. Para las grandes empresas, la administración científica es esencial.
- iv. Para las empresas pequeñas y medianas, la manera más indicada de competir con otras es el mejoramiento de su administración, dicho en otras palabras, tener una mejor coordinación de sus recursos incluyendo al humano.
- v. Para lograr un incremento en la productividad, dependerá de una adecuada administración.

- vi. Para las organizaciones que están en vías de desarrollo, el principal elemento para desarrollar su competitividad con otras es mejorar la calidad en su administración.”⁸

10. PLAN DE GESTIÓN.

10.1. Definición.

Según el sitio web Comunista Tool Box de la Universidad de Kansas. Es un diseño sobre la mejor forma de manejar la organización durante sus actividades cotidianas y a largo plazo. Incluye los métodos convencionales de hacer diversas cosas como administrar el dinero, lidiar con las tareas actuales de la organización, abordar la forma en que las personas de la organización realizan su trabajo y el marco general, filosófico e intelectual, en el que estos métodos operan.

De acuerdo con lo antes mencionado, las organizaciones requieren de planes para poder actuar en momentos que surjan imprevistos, ya que al poseer un plan se cuenta con una guía o un instrumento que delinea el funcionamiento de la organización.

11. ADMINISTRACIÓN.

11.1. Definición.

Según Chiavenato Idalberto. Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales.

⁸ Reyes Ponce, Agustín, Administración de empresas, teoría y práctica. 1ª edición, Limusa, México: 2004.

Para Koontz Weihrich y Cannice. Es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz.

Según Terry George R. Un proceso que consiste en las actividades de planeación, organización, ejecución y control, desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos.

Con base a los conceptos establecidos por los autores, se afirma que es el proceso que consiste en planear, organizar, dirigir y controlar los recursos de la organización en un ambiente que propicie la obtención de resultados específicos mediante la coordinación de todos los recursos y la cooperación de los integrantes de un grupo.

11.2. Importancia.

“Contribuciones importantes de la administración:

- i. Proporciona la base técnica para definir con claridad, el pensamiento estratégico de toda organización.
- ii. Establece el acervo de conocimiento necesario para planear, organizar, dirigir y controlar todos los recursos de cualquier organización.
- iii. Busca desarrollar las habilidades de liderazgo, comunicación, motivación, toma de decisiones, etc., en las personas que asumen funciones de responsabilidad gerencial.
- iv. Permite anticipar el futuro con el uso de pronósticos y presupuestos, a fin de plantear escenarios posibles de alcanzar; en el área de ventas, finanzas, producción, recursos humanos, etc.
- v. Facilita técnicas de diagnóstico organizacional, que demuestran las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, a fin de tomar las decisiones pertinentes para aprovechar el mercado y minimizar el riesgo.

- vi. Proporciona al gerente un marco de referencia general, dentro del cual permite pensar y actuar, a fin de buscar soluciones efectivas a las oportunidades que se le presenten.
- vii. Ha demostrado su utilidad en cualquier tipo de organización, aumentando los beneficios, capital y valor en el mercado.
- viii. Procura la optimización de recursos y el éxito empresarial.
- ix. Ayuda a que las organizaciones sean competitivas, logrando su expansión y presencia en los mercados nacionales e internacionales.
- x. Permite mejorar la productividad organizacional; que trae a la vez, prosperidad y calidad de vida a sus miembros y sociedad en general.
- xi. Genera crecimiento económico y puestos de trabajo.
- xii. La administración con responsabilidad social contribuye a la conservación del medio ambiente.”⁹

11.3. Características de la administración.

- i. **“Universalidad:** Es indispensable en cualquier grupo social, ya sea en una empresa pública o privada o en cualquier tipo de institución.
- ii. **Valor Instrumental:** Su finalidad es eminentemente práctica, siendo la administración un medio para lograr los objetivos de un grupo.
- iii. **Multidisciplinar:** Utiliza y aplica conocimientos de varias ciencias y técnicas.
- iv. **Especificidad:** Aunque la administración se auxilia de diversas ciencias, su campo de acción es específico, por lo que no puede confundirse con otras disciplinas.

⁹ Serrano, Alexis. Administración I y II. 1 edición, Talleres Gráficos UCA, San Salvador: 2000.

- v. **Flexibilidad:** Los principios administrativos son flexibles y se adaptan a las necesidades de cada grupo social en donde se aplican.”¹⁰

Según Hernández, Sergio y Rodríguez. Son operaciones, a lo que hoy se conoce como proceso, a la secuencia de pasos o actividades para alcanzar un objetivo.

Por lo tanto, es un conjunto de pasos o etapas ordenados para alcanzar un determinado objetivo o llevar a cabo una actividad.

12. EL PROCESO ADMINISTRATIVO.

12.1. Definición.

Según Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice. Son las funciones del administrador son: planificación, organización, dirección y control que conforman el proceso administrativo, cuando se les considera desde el punto de vista sistemático.

Para Münch Lourdes. Es el conjunto de etapas a través de los cuales se lleva a cabo la administración.

Según Chiavenato Idalberto. Es un sistema abierto y cíclico de planeación, organización, dirección y control.

El desempeño de estas cuatro funciones constituye el ciclo administrativo, y es lo que se conoce como Administrar.

¹⁰ Münch, Lourdes. Administración, Gestión Organizacional, Enfoques y Proceso Administrativo. 2° Edición, Pearson Educación, México, 2014.

Figura 1: *Proceso administrativo*



Fuente: *Chiavenato (2004).*

13. ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

13.1. Planeación.

13.1.1. Definición.

Según Chiavenato Idalberto. Es la primera función administrativa porque sirve de base a las demás funciones. Esta función determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben cumplirse y qué debe hacerse para alcanzarlos; por tanto, es un modelo teórico para actuar en el futuro. La planeación comienza por establecer los objetivos y detallar los planes necesarios para alcanzarlos de la manera más efectiva posible. La planeación determina dónde se pretende llegar, qué debe hacerse, cómo, cuándo y en qué orden.

Para Münch Lourdes. Es la determinación de los escenarios futuros y el rumbo hacia donde se dirige la empresa, así como la definición de los resultados que se pretenden obtener y las estrategias para lograrlo, minimizando riesgos.

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice. Estable que es la selección de misiones y objetivos, así como de las acciones para lograrlos; lo anterior requiere tomar decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas.

De lo antes mencionado es la primera fase del proceso administrativo que consiste en determinar el rumbo de la organización, establecer los objetivos y los lineamientos que se deben seguir para alcanzarlos, es decir un plan de acción de cómo se debe actuar a futuro.

13.1.2. Importancia.

- i. “Es la base del resto de etapas del proceso administrativo.
- ii. Permite a la organización precisar sus objetivos principales, proporcionando guías claras para la toma de decisiones.
- iii. Se constituye en un medio de control.
- iv. Minimiza los costos, a través de la utilización racional de los recursos.
- v. Reduce la toma de decisiones basadas en especulaciones o improvisaciones, lo que conlleva a mejores resultados.”¹¹

13.1.3. Principios de la planeación.

La planeación posee los siguientes principios:

- i. “**Factibilidad:** Los planes deben ser posibles; es inoperante elaborar planes demasiado ambiciosos u optimistas que no se pueden lograr. La planeación debe adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas que actúan en el medio ambiente.

¹¹ Serrano, Alexis. Administración I y II. 1 edición, Talleres Gráficos UCA, San Salvador: 2000.

- ii. **Objetividad:** Es indispensable utilizar datos objetivos tales como estadísticas, estudios de mercado, estudios de factibilidad, cálculos probabilísticos, modelos matemáticos y datos numéricos al elaborar planes para reducir al mínimo los riesgos.
- iii. **Flexibilidad:** Deben establecerse márgenes de holgura que consideren los imprevistos en todos los planes.
- iv. **Cuantificación:** Tanto el plan estratégico como los planes tácticos y operativos deben explicarse en términos numéricos y cifras exactas. Es común que las empresas establezcan objetivos de manera general sin establecer números y cantidades de tiempo, lo que convierte los planes en un conjunto de buenas intenciones.
- v. **Unidad:** Los planes tácticos y operativos deben subordinarse al plan estratégico y dirigirse al logro de la misión y visión organizacional. Debe existir congruencia y consistencia en todos los planes.
- vi. **Del cambio de estrategias:** Siempre deben considerarse planes alternos para un escenario optimista, otro realista y un pesimista. Comúnmente se conoce a esto como plan a, plan b y plan c, de tal forma que se afronten posibles cambios en el entorno.”¹²

13.1.4. Misión, Visión y Valores.

Misión.

Según Hernández, Sergio y Rodríguez. Es lo que hace la empresa para satisfacer una necesidad de los usuarios y clientes.

¹² Münch, Lourdes. Administración, Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. 2 a edición, Pearson Educación. México: 2014.

Para Münch Lourdes. Es la definición amplia del propósito de la empresa y la descripción del negocio o giro al que se dedica.

Algunas preguntas que ayudan a definir la misión.

Preguntas que se deben hacer para definir la misión de una empresa.

“¿En qué negocio se está? ¿Quiénes son los clientes? ¿Qué valor agregado reciben los clientes? ¿Qué contribución hace la empresa a la sociedad? ¿En qué es especialmente buena la empresa (productos, servicios, fortalezas)? ¿Cómo se distingue y es única?”¹³

Visión.

Para Thompson, Arthur A. Describe las aspiraciones de la administración para el futuro, y bosqueja el curso estratégico y la dirección de largo plazo de la compañía.

Según Münch Lourdes. Es el enunciado del estado deseado en el futuro para la organización, provee dirección y estimula acciones concretas.

En resumen, la misión es lo que somos en la actualidad y que hacemos, es decir, la razón de ser, y la visión es lo que pretendemos ser en el futuro, hacia dónde vamos.

Valores.

De acuerdo con Thompson, Arthur A. Son las creencias, características y normas conductuales que se esperan de su personal cuando realiza negocios de la compañía y persigue su visión estratégica y su misión.

¹³ Hernández, Sergio y Rodríguez: Introducción a la Administración, 4ª Edición, McGraw-Hill Interamericana, México, 2006.

13.1.5. Objetivos, estrategias y políticas.

Objetivos.

Según Münch Lourdes. Representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente a un tiempo específico.

Para Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice. Son los fines hacia los que se dirige la actividad.

Para Córdoba López, Rebeca. Significan los resultados que se pretenden obtener, esto es, los fines que se desean alcanzar y que se establecen cuantitativamente.

En conclusión, son los fines que pretende alcanzar la empresa, en un tiempo específico y que son establecidos y medidos cuantitativamente.

Estrategias.

Según Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice. Se define como la forma en que se determinan los objetivos básicos a largo plazo en una empresa, la instrumentación de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esos objetivos.

Para Hernández, Sergio y Rodríguez. Es una idea rectora que orienta la acción y decisiones cotidianas de los niveles directivos y administrativos a través del tiempo.

Para Münch Lourdes. Son alternativas o cursos de acción que muestran los medios y recursos que deben emplearse para lograr los objetivos.

La estrategia es el curso de acción de la empresa que determinan los recursos necesarios para el logro de los objetivos a través del tiempo.

Políticas.

Para Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice. Son declaraciones o interpretaciones generales que orientan las reflexiones para la toma de decisiones.

Según Münch Lourdes. Son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones acerca de situaciones y decisiones que se repiten.

De lo antes mencionado se concluye que son lineamientos generales que orientan el momento de tomar decisiones en diferentes situaciones y actuaciones en la empresa.

13.1.6. Actividades más importantes de la planeación.

Rebeca Córdova López. Plantea las siguientes actividades con mayor importancia que se realizan en la etapa de la Planeación y son las siguientes:

- a. Definir los propósitos, pronósticos, objetivos y estrategias a seguir.
- b. Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño.
- c. Elaborar los programas para lograr los objetivos.
- d. Elaborar presupuestos.
- e. Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo.
- f. Establecer el plan general.
- g. Anticipar los posibles problemas futuros.

13.1.7. Proceso Formal de la Planeación.

Esquema 3: Proceso formal de la planeación.



Fuente: Alexis Serrano.

13.2. Organización.

13.2.1. Definición.

Para Münch Lourdes: Consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, sistemas, métodos y procedimientos tendientes a la simplificación y optimización del trabajo.

Chiavenato Idalberto afirma que consiste en:

- i. Determinar las actividades específicas necesarias para el logro de los objetivos planeados (especialización).

- ii. Agrupar las actividades en una estructura lógica (departamentalización).
- iii. Asignar las actividades a posiciones y personas específicas (cargos y tareas)

Para Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice. Es la parte del proceso administrativo que supone el establecimiento de una estructura intencional de funciones que las personas desempeñen en una organización; es intencional en el sentido de asegurarse que todas las tareas necesarias para lograr las metas se asignen, en el mejor de los casos, a las personas más aptas para realizarlas.

En conclusión, la organización es la fase del proceso administrativo que consiste en establecer una estructura organizacional y determinar las tareas necesarias para el logro de objetivos, asignar las tareas al talento humano idóneo para desempeñarlas en una empresa.

13.2.2. Principios de la organización.

Münch Lourdes describe los siguientes principios:

- i. **De la misión:** Todas las actividades deben orientarse a lograr la misión de la organización.
- ii. **Simplificación:** Al organizar es necesario recordar que la finalidad es simplificar el trabajo y no complicarlo.
- iii. **Especialización:** El trabajo se realizará más fácilmente si se subdivide en actividades específicas. A mayor especificación mayor eficiencia y destreza.
- iv. **Jerarquía:** Establece que la organización es una jerarquía. En la empresa se deberán definir claramente los niveles jerárquicos y de autoridad de cada puesto con el fin de propiciar el orden y la disciplina y evitar las fugas de responsabilidad.

- v. **Paridad de autoridad y responsabilidad:** A cada grado de responsabilidad conferido corresponde el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad.
- vi. **Unidad de mando:** Los subordinados no deberán reportar a más de un supervisor ya que ocasiona fugas de responsabilidad, confusión e ineficiencia.
- vii. **Difusión:** La filosofía organizacional y los manuales, procesos y procedimientos deben de estar a disposición de todos los empleados que tengan relación con los mismos con el fin de que se propicie la comunicación y coordinación entre las áreas.
- viii. **Amplitud o Tramo de Control:** Un directivo no debe ejercer autoridad directa en más de 5 o 6 áreas. La centralización origina falta de control.
- ix. **De la coordinación:** Las áreas y departamentos de la empresa siempre deberán mantenerse en armonía.
- x. **Adecuación:** La estructura organizacional requiere adaptarse a las necesidades de la empresa y mejorarse.

13.2.3. El proceso de la organización.

“El proceso de la organización está constituido por las siguientes etapas:

- i. División del trabajo.
- ii. Coordinación.”¹⁴

¹⁴ Münch, Lourdes. Administración gestión organizacional enfoques y proceso administrativo. 2 Edición. México 2014, person educación.

13.2.4. Actividades más importantes de la Organización.

- i. “Elaborar el organigrama de la empresa subdividiendo el trabajo en unidades operativas (departamentos).
- ii. Agrupar las obligaciones operativas en puestos y determinar sus requisitos.
- iii. Seleccionar y colocar a los individuos en el puesto adecuado.
- iv. Elaboración de manuales.”¹⁵

13.2.5. Estructura Organizacional.

Según Chiavenato Idalberto. Es el patrón para organizar el diseño de una empresa, con el fin de concluir las metas propuestas y lograr el objetivo. Al escoger una estructura adecuada se da a entender que cada empresa es diferente, y toman la estructura organizacional que más se acomode a sus prioridades y necesidades y se debe reflejar la situación de la organización.

Para Münch Lourdes. La estructura es la forma de disponer los niveles jerárquicos.

13.2.6. Manuales administrativos.

13.2.6.1. Definición.

Según (Münch Lourdes, 2014). Es un documento elaborado sistemáticamente que indicará las actividades a ser cumplidas por los miembros de un organismo y la forma en que las mismas deberán ser realizadas, ya sea conjunta o separadamente.

¹⁵ Córdova López, Rebeca: Proceso Administrativo. 1° Edición, Editorial Red Tercer Milenio, México, 2012.

Para Terry George R. Es un registro inscrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa.

Para (Münch Lourdes, 2007). Es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo.

En base a las definiciones anteriores se puede definir como los documentos que se utilizan para comunicar, organizar y guiar las actividades que deben cumplirse en una entidad para contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

13.2.6.2. Importancia.

“La necesidad de contar con manuales administrativos en las organizaciones es imperativa debido a la complejidad de sus estructuras, volumen de sus operaciones, recursos que se les asignan, demanda de productos y/o servicios por parte de los clientes o usuarios, así como por la adopción de tecnología avanzada para atender en forma adecuada la dinámica organizacional.”¹⁶

Estas circunstancias hacen imprescindible el uso de instrumentos que apoyen la atención del quehacer cotidiano, ya que en ellos se consignan, en forma ordenada, los elementos fundamentales para contar con una comunicación, coordinación, dirección y evaluaciones administrativas eficientes.

¹⁶ Franklin Fincowsky Enrique Benjamín, organización de empresas Análisis, diseño y estructural, 3° Edición, Editorial: McGawHill, México, 1998.

13.2.6.3. Utilidad.

Utilidad de los manuales:

- i. “Uniforman y controlan el cumplimiento de las funciones de la empresa.
- ii. Delimitan, actividades responsabilidades y funciones.
- iii. Aumentan la eficiencia de los empleados, ya que indican lo que se debe hacer y cómo se debe hacer.
- iv. Son una fuente de información, pues muestran la organización de la empresa.
- v. Ayudan a la coordinación y evitan la duplicidad y las fugas de responsabilidad.
- vi. Son una base para el mejoramiento de sistemas.
- vii. Reducen costos al incrementar la eficiencia.”¹⁷

13.2.6.4. Objetivos.

- i. “Instruir al personal acerca de aspectos tales como objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc.
- ii. Precisar funciones y relaciones de cada unidad administrativa, deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- iii. Coadyuvar a la ejecución correcta de labores y propiciar uniformidad en el trabajo.
- iv. Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso.
- v. Proporcionar información básica para la planeación e implantación de reformas administrativas.”¹⁸

¹⁷ Münch, Lourdes: Administración, Escuelas, Proceso Administrativo, Áreas Funcionales y Desarrollo Emprendedor. 1° Edición, Pearson, México,2007.

¹⁸ Münch, Lourdes: Administración, Escuelas, Proceso Administrativo, Áreas Funcionales y Desarrollo Emprendedor. 1° Edición, Pearson, México,2007.

13.2.6.5. Clasificación Básica de los Manuales.

Cuadro resumen 2: Clasificación de los manuales.

Por su naturaleza o área de aplicación	Por su contenido	Por su ámbito
<ul style="list-style-type: none"> •Macroadministrativos •Mesoadministrativos •Microadministrativos 	<ul style="list-style-type: none"> •De organización •De procedimientos •De historia de la organización •De políticas •De contenido múltiple •De puestos •De técnicas •De ventas •De producción •De finanzas •De personal •De operación •De sistemas 	<ul style="list-style-type: none"> •Generales •Específicos

Fuente: Franklin Fincowsky Enrique Benjamín.

13.3. Dirección.

13.3.1. Definición.

Según Chiavenato Idalberto. Es la tercera función administrativa, sigue a la planeación y a la organización. Definida la planeación y establecida la organización, falta poner en marcha las actividades y ejecutarlas. Este es el papel de la dirección: poner en acción y dinamizar la empresa. La dirección está relacionada con la acción, con la puesta en marcha, y tiene mucho que ver con las personas. Está directamente relacionada con la disposición de los recursos humanos de la empresa.

Para Münch Lourdes. Es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la toma de decisiones, la comunicación y el ejercicio de liderazgo.

Para Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice. Es el proceso consistente en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales.

De acuerdo con lo anterior es la etapa del proceso administrativo que consiste en llevar a la práctica todo lo planeado y organizado, a través de los recursos humanos que la organización posee, para el logro de los objetivos.

13.3.2. Importancia de la dirección.

Según Alexis Serrano:

- i. “La dirección adquiere relevancia al tomar decisiones y aplicar la autoridad.
- ii. Es importante porque es menos abstracta, y se vuelve más concreta al buscar dirigir a otras personas y resolver problemas de la realidad.
- iii. Busca conciliar los intereses particulares del trabajador con los de la empresa. Lo anterior, obliga al gerente a desarrollar ciertas habilidades, como la motivación, formar equipos de trabajo, tomar decisiones, ejercer liderazgo, saber comunicarse, negociar, resolver conflictos y delegar autoridad, entre otras.”¹⁹

13.3.3. Principios de la dirección.

- i. “**Resolución del conflicto:** Los problemas deben resolverse cuando aparecen, ya que el no tomar una decisión cuando se origina un conflicto ocasiona que éste se magnifique y después sea irresoluble.

¹⁹ Serrano, Alexis: Administración I y II. 1º Edición, Talleres Gráficos UCA, San Salvador, 2000.

- ii. **Aprovechamiento del conflicto:** Los conflictos y obstáculos deben visualizarse como oportunidades ya que obligan al directivo a pensar en soluciones y nuevas estrategias.
- iii. **Impersonalidad de mando:** Cuando un directivo o jefe emita una orden es necesario que explique a sus colaboradores que ésta surge por una necesidad de la empresa, en otras palabras, no debe existir prepotencia ni abuso de autoridad.
- iv. **Coordinación de intereses:** Los objetivos de todas las áreas deben relacionarse para lograr la misión y la visión organizacional, de tal forma que todos los miembros de la empresa encuentren en el logro de los objetivos la satisfacción de sus objetivos individuales y un sentido de vida en su trabajo.
- v. **De la vía jerárquica:** Es indispensable respetar los niveles jerárquicos establecidos en la estructura formal, de tal manera que al emitir una orden sea transmitida a través de las líneas de comunicación definidas en la organización, de lo contrario surgen conflictos, fugas de responsabilidad y debilitamiento de autoridad.”²⁰

13.3.4. Actividades más importantes de la Dirección.

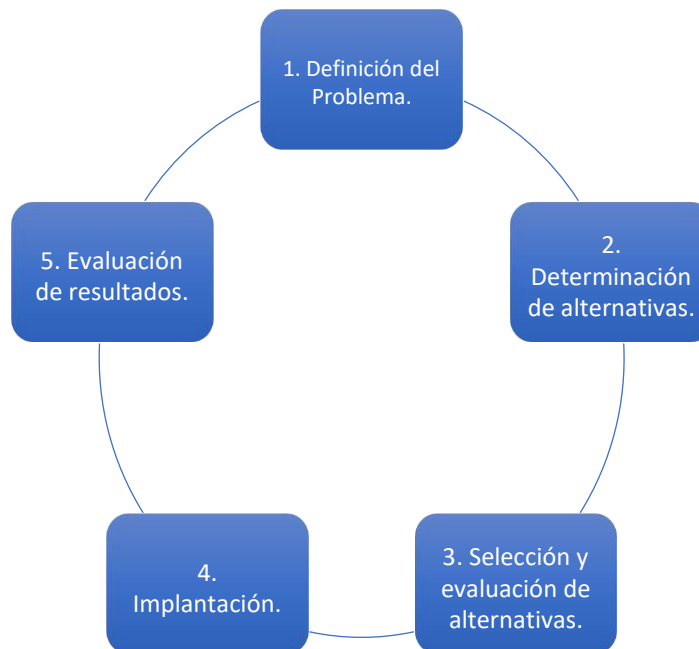
- i. “Llevar a la práctica la filosofía de participación por todos los afectados por la decisión o acto.
- ii. Conducir o retar a otros para que hagan su mejor esfuerzo.
- iii. Motivar a los miembros.
- iv. Comunicar con efectividad.
- v. Desarrollar a los miembros para que realicen todo su potencial.

²⁰ Münch, Lourdes. Administración, Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. 2 a edición, Pearson Educación, México: 2014.

- vi. Recompensar con reconocimiento y buena paga por un trabajo bien hecho.
- vii. Satisfacer las necesidades de los empleados a través de esfuerzos en el trabajo.”²¹

13.3.5. Etapas para la toma de decisiones.

Esquema 4: Etapas para la toma de decisiones.



Fuente: Lourdes Münch.

13.3.6. Comunicación.

13.3.6.1. Definición.

Para Münch Lourdes. Es el proceso a través del cual se transmite y recibe información.

²¹ Córdova López, Rebeca: Proceso Administrativo. 1º Edición, Editorial Red Tercer Milenio, México, 2012.

Según Córdoba López Rebeca. Es un proceso indispensable que permite a las empresas transmitir y recibir datos, información, ideas, opiniones y actitudes, tanto internas (de empleados, funcionarios, socios) o externas (proveedores, acreedores, inversionistas y gobierno), para alcanzar los objetivos de una empresa.

De acuerdo con Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice. Es la transferencia de información de un emisor a un receptor, siempre y cuando el receptor comprenda la información.

En conclusión, es el proceso a través del cual las empresas pueden transmitir y recibir información de fuentes tanto internas o externas, para alcanzar los objetivos, siempre y cuando el receptor comprenda la información.

13.3.6.2. Elementos de la comunicación.

- i. **“Emisor o fuente de la comunicación:** Es la persona o grupo que origina la comunicación, envía palabras, símbolos, ideas o gestos.
- ii. **Receptor de la comunicación:** Es la persona o grupo a quién va dirigida la comunicación, traduce e interpreta el mensaje.
- iii. **Medio:** Enlaza al emisor y al receptor: es el canal de comunicación o transmisor, es como se realiza la comunicación: palabra hablada (reuniones, juntas, teléfono), palabra escrita (carta, correo electrónico, fax), gestos, actitudes o signos.
- iv. **Mensaje o contenido de la comunicación:** Es lo que queremos comunicar.
- v. **Código:** Son los signos y símbolos que el emisor transmite y varían de acuerdo con su entorno como son: el idioma, en caso de informática uso de

algoritmos, códigos especiales como usan los marinos, en aviación, entre otros.”²²

13.3.6.3. Importancia.

“La comunicación en las empresas es un proceso necesario porque es el medio de enlazar a los empleados con los objetivos organizacionales.”²³

13.3.7. Motivación.

13.3.7.1. Definición.

Según Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice. Es un término general que aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares.

Para Münch Lourdes. Significa mover, conducir, impulsar a la acción.

De acuerdo con Córdova López Rebeca. Es motivar a una persona es proveer ciertos estímulos para que adopte un comportamiento deseado.

De lo antes mencionado es todo tipo de estímulos, deseos y anhelos que mueven a las personas para que adopte un comportamiento deseado que lo impulse a realizar una determinada acción.

13.3.7.2. Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow.

“La teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow Abraham quien estimaba que las necesidades humanas tienen un acomodo jerárquico que asciende desde las inferiores hasta las superiores.

²² Córdova López, Rebeca: Proceso Administrativo. 1° Edición, Editorial Red Tercer Milenio, México, 2012.

²³ Córdova López, Rebeca: Proceso Administrativo. 1° Edición, Editorial Red Tercer Milenio, México, 2012.

Las necesidades humanas básicas de Maslow son las siguientes:

- i. **Necesidades fisiológicas.** Se trata de las necesidades básicas para sostener la vida humana, como alimento, agua, calor, abrigo y sueño; según Maslow, hasta que se satisfagan estas necesidades al grado necesario para mantener la vida, ninguna otra necesidad motivará a las personas.
- ii. **Necesidades de seguridad.** Las personas quieren estar libres de peligros físicos y del temor de perder el trabajo, las propiedades, los alimentos o el abrigo.
- iii. **Necesidades de afiliación o aceptación.** Ya que las personas son entes sociales, necesitan de un sentido de pertenencia, es decir, de ser aceptadas por otros.
- iv. **Necesidades de estima.** Según Maslow, una vez que las personas empiezan a satisfacer su necesidad de pertenencia, tienden a querer ser tenidas en alta estima, tanto por sí, como por otros. Este tipo de necesidad genera satisfacciones como el poder, el prestigio, el estatus y la autoconfianza.
- v. **Necesidad de autorrealización.** En la jerarquía de Maslow ésta es la máxima necesidad, es el deseo de convertirse en lo que uno es capaz de convertirse, maximizar el propio potencial y lograr algo.²⁴

²⁴ Koontz, H., Wehrich, H., & Cannice, M: Administración, una Perspectiva Global y Empresarial. 14ª Edición, McGraw-Hill Interamericana, México, 2012.

Figura 2: Jerarquía de las necesidades de Maslow.



Fuente: Maslow Abraham.

13.3.7.3. Teoría X y teoría Y de McGregor.

“La teoría X y la teoría Y de McGregor Douglas donde se plantean dos series de supuestos sobre la naturaleza de las personas.

Supuestos de la teoría X.

Según McGregor Douglas, se incluyen en la teoría X los siguientes supuestos:

- i. Los seres humanos promedio sienten un inherente desagrado por el trabajo y lo evitarán si pueden.
- ii. Por esta característica humana de desagrado por el trabajo, habrá que obligar, controlar, dirigir y amenazar con castigos a la mayoría de las personas para que realicen un esfuerzo adecuado hacia el logro de los objetivos organizacionales.
- iii. Los seres humanos promedio prefieren que los dirijan, desean evitar la responsabilidad, tienen relativamente poca ambición y quieren seguridad, ante todo.

Supuestos de la teoría Y.

Los supuestos de McGregor en su teoría Y son los siguientes:

1. El gasto de los esfuerzos físico y mental en el trabajo es tan natural como el de jugar o descansar.
2. El control externo y la amenaza de un castigo no son los únicos medios para generar el esfuerzo hacia los objetivos organizacionales. Las personas se auto dirigen y auto controlarán de acuerdo con los objetivos con los que estén comprometidos.
3. El grado de compromiso con los objetivos es proporcional al tamaño de las recompensas asociadas a su logro.
4. Los seres humanos promedio aprenden, en las condiciones apropiadas, no sólo a aceptar la responsabilidad, sino a buscarla.
5. La capacidad de poner en práctica un grado relativamente alto de imaginación, inventiva y creatividad en la solución de problemas organizacionales se distribuye de manera amplia en la población.
6. En las condiciones de la vida industrial moderna, el ser humano promedio sólo utiliza parcialmente sus potencialidades intelectuales.²⁵

13.3.8. Supervisión.

13.3.8.1. Definición.

Según Münch Lourdes. Consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente.

Para Serrano, Alexis. Es inspeccionar un proceso, función, tarea o persona de la cual se espera un resultado conforme a un estándar de desempeño.

²⁵ Koontz, H., Wehrich, H., & Cannice, M: Administración, una Perspectiva Global y Empresarial. 14ª Edición, McGraw-Hill Interamericana, México, 2012.

De lo antes mencionado se concluye que es un proceso que consiste en vigilar, guiar al personal para que realicen de forma adecuada sus actividades de manera que se cumpla con los objetivos propuestos.

13.3.8.2. “Beneficios de la supervisión:

- i. Mejora la productividad del personal.
- ii. Permite fluidez en la comunicación.
- iii. Optimiza la relación jefe-subordinado.
- iv. Corrige errores.
- v. Identifica necesidades, inquietudes, deseos, temores de los empleados.

13.3.8.3. Funciones del supervisor:

- i. Distribuir el trabajo.
- ii. Saber tratar a su personal (relaciones humanas).
- iii. Evaluar a su personal.
- iv. Instruir y capacitar a su personal.
- v. Recibir, tratar y dar soluciones a las quejas del personal a su cargo.
- vi. Mejorar los sistemas a su cargo.
- vii. Coordinarse con otras áreas.
- viii. Conservar la disciplina.”²⁶

13.3.9. El Liderazgo.

Para Stoner James. Es el proceso de dirigir e influir en las actividades laborales de los miembros de un grupo.

Según Reyes Ponce Agustín. Líder es la persona que poseyendo ciertas cualidades personales aprovecha para ejercer sobre el grupo de sus seguidores una influencia excepcional, que los inspira a seguirlo constantemente.

²⁶ Córdova López, Rebeca: Proceso Administrativo. 1° Edición, Editorial Red Tercer Milenio, México, 2012.

De lo antes mencionado el liderazgo es la cualidad de las personas de inspirar en otros la motivación para unirse y cooperar como equipo para el logro de objetivos.

13.3.10. Bases de apoyo para un liderazgo eficaz.

A continuación, se presentan seis bases de apoyo que un líder debe utilizar para ejercer influencia en sus colaboradores.

Figura 3: Bases de Apoyo para un liderazgo eficaz.



Fuente: Adaptado de Bateman Thomas S.

13.4. Control.

13.4.1. Definición.

Para Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice. Es medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se conformen a los planes. Incluye medir el desempeño respecto de las metas, mostrar donde existen desviaciones de los estándares y ayudar a corregir esas desviaciones.

Facilita el cumplimiento de estas. Aun cuando planear debe preceder al control, estos no se logran solos, sino que guían a los gerentes en el uso de recursos para alcanzar metas específicas; entonces las actividades son examinadas para determinar si se conforman a los planes.

Según Stoner James. Es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas.

De acuerdo con Münch, Lourdes. Es la fase del proceso administrativo a través de la cual se evalúan los resultados obtenidos con relación a lo planeado con el objetivo de corregir desviaciones para reiniciar el proceso.

De las definiciones anteriores se concluye que el control es la etapa del proceso administrativo donde se compara lo ejecutado con lo planeado, para luego corregir las desviaciones que hayan surgido en el proceso.

13.4.2. Importancia del control.

Según Münch Lourdes el control es de vital importancia dado que:

- i. Sirve para comprobar la efectividad de la gestión.
- ii. Promueve el aseguramiento de la calidad.
- iii. Protección de los activos de la empresa.
- iv. Garantiza el cumplimiento de los planes.
- v. Establece medidas para prevenir errores y reducir costos y tiempo.
- vi. A través de éste, se detectan y analizan las causas que originan las desviaciones, para evitar que se repitan.
- vii. Es el fundamento para el proceso de planeación.

13.4.3. Principios del control.

- i. **“Equilibrio:** Para cada grado de delegación conferido debe establecerse el grado de control correspondiente. De la misma manera que la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte, al delegar la autoridad es necesario establecer los mecanismos para verificar que se cumpla con la responsabilidad conferida y que la autoridad se ejerza.
- ii. **Indicadores:** Los indicadores de actuación o estándares sirven de patrón para evaluar los resultados. La efectividad del control está en relación directa con la precisión de los indicadores ya que estos permiten la ejecución de los planes dentro de ciertos límites, minimizando errores y, consecuentemente, evitando pérdidas de tiempo y dinero.
- iii. **Oportunidad:** El control no es oportuno, carece de validez y no cumple con su propósito. Para que sea eficaz, requiere ser oportuno y propiciar que se aplique antes de que se efectúen errores, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas con anticipación.
- iv. **Desviaciones:** Las no conformidades o desviaciones que se presenten en relación con los planes deben ser analizadas, para detectar las causas que las originaron a fin de tomar las medidas necesarias para evitarlas.
- v. **Costeabilidad:** Un sistema de control debe justificar el tiempo y dinero, en relación con las ventas reales que este reporte.
- vi. **Excepción:** El control debe aplicarse preferentemente a las actividades excepcionales y representativas a fin de reducir el costo y el tiempo con la finalidad de aplicarlo a funciones estratégicas.
- vii. **Función controlada:** El responsable de aplicar el control no debe estar involucrado con la actividad a controlar.”²⁷

²⁷ Münch, Lourdes. Administración, Gestión Organizacional, Enfoques y Proceso Administrativo. 2° Edición, Pearson Educación, México, 2014.

13.4.4. Elementos del control.

Córdova López Rebeca plantea los siguientes elementos del control administrativo:

Figura 4: Elementos del control.



Fuente: Córdova López Rebeca.

13.4.5. Actividades más importantes del Control.

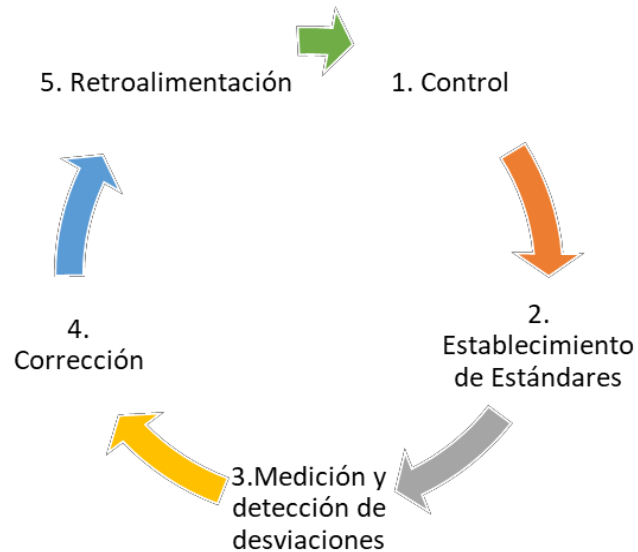
Córdova López Rebeca. Plantea las siguientes actividades con mayor importancia que se realizan en la etapa del Control:

- i. Comparar los resultados con los planes en general.
- ii. Evaluar los resultados contra los estándares de desempeño.
- iii. Idear los medios efectivos para medir las operaciones.
- iv. Comunicar cuales son los medios de medición.
- v. Transferir datos detallados de manera que muestren las comparaciones y variaciones.
- vi. Sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias.
- vii. Informar a los miembros responsables de las interpretaciones.
- viii. Ajustar el control de acuerdo a los resultados.

13.4.6. Etapas del control.

Münch Lourdes establece que el control tiene las siguientes etapas:

Esquema 5: Etapas del control.



Fuente: Lourdes Münch.

13.4.7. Tipos de control.

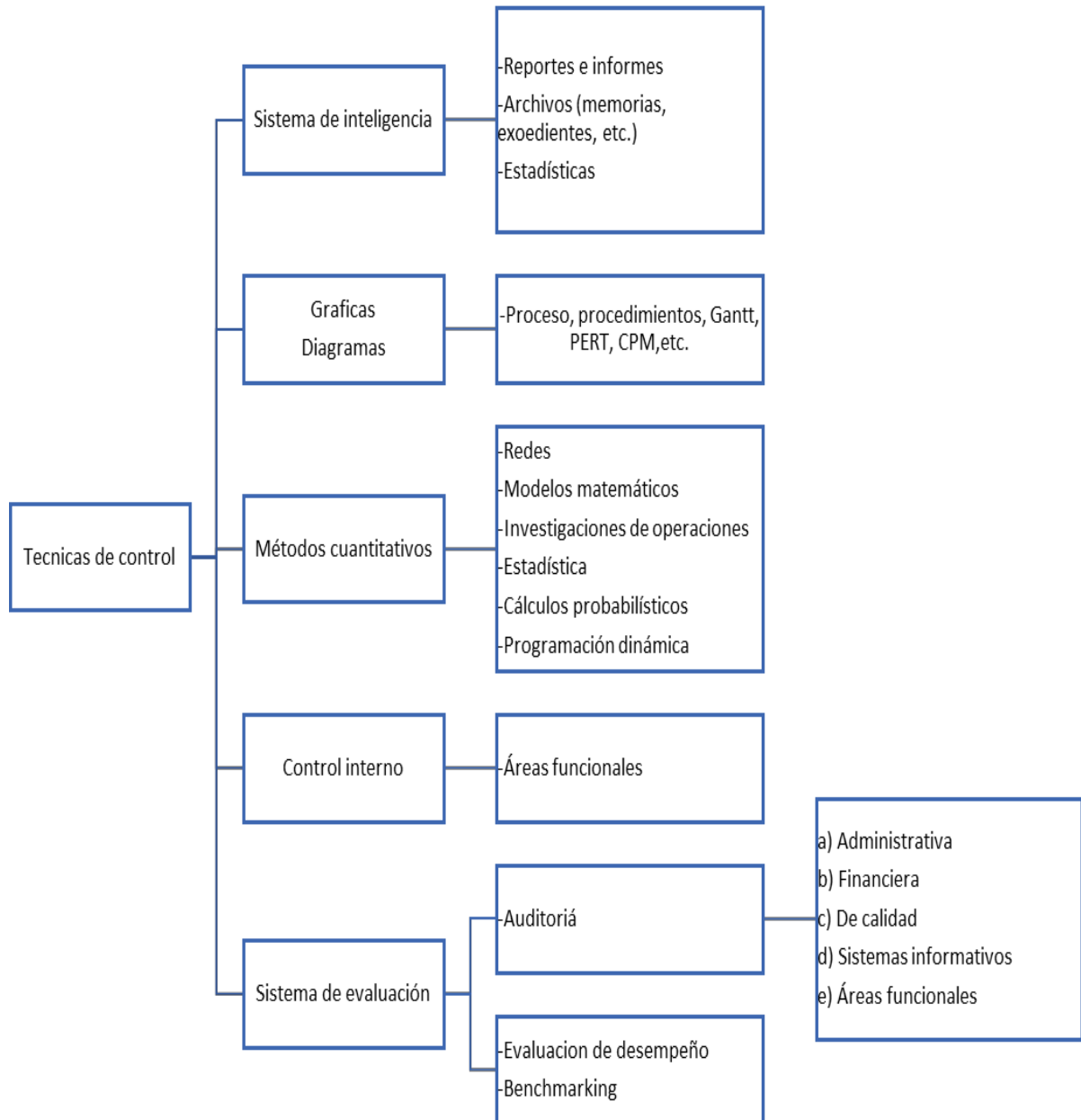
Según Münch Lourdes. Para que el control sea efectivo debe desarrollarse de manera integral y aplicarse continuamente en la empresa.

El control puede ser:

- i. **Preliminar:** Es el que se efectúa antes de realizar las actividades.
- ii. **Concurrente:** Se ejerce de manera simultánea a la realización de actividades, como un proceso continuo.
- iii. **Posterior:** Se aplica después de haber realizado las actividades.

13.4.8. Técnicas del Control.

Esquema 6: Técnicas del control.



Fuente: Lourdes Münch.

CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL SOBRE EL DESARROLLO ADMINISTRATIVO DE LA SOCIEDAD MANÀ EMPRESARIAL.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

1.1. Antecedentes.

Las Organizaciones no gubernamentales se constituyeron en El Salvador con la fundación de la Cruz Roja Salvadoreña en el año 1885. Fue hasta la década de 1940-1950, que surgieron más ONG, con el objetivo de satisfacer las necesidades básicas de la población, de escasos recursos económicos, a través de la implementación de proyectos de apoyo a ellos.

Una de las instituciones que ejerce actividades para el desarrollo de la sociedad es la Asociación para la Organización y Educación Empresarial Femenina de El Salvador, (OEF), fundada en agosto de 1985 con el apoyo técnico y financiero de la (O.E.F.) Internacional, iniciándose con 5 miembros salvadoreños/as 4 mujeres y un hombre, la cual funcionó como una Organización Internacional durante los primeros 2 años y medio. Y fue fundada como una organización local en diciembre de 1988.

En 1990, inicia la construcción de las primeras oficinas propias de la ONG en mencion y del Centro de Capacitación Vocacional en San Vicente. En 1997, se convierte en centro colaborador del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional, (INSAFORP), durante 20 años han capacitado a más de 5,000 mujeres y jóvenes anualmente.

En 2004, se construye el complejo de servicios Don Pablito Tesák, con apoyo de la familia Tesák y del Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local, (FISDL), se remodelaron las instalaciones de las oficinas y del Centro de Capacitación Vocacional en San Vicente. Actualmente, dicho complejo consta de un hotel con

33 habitaciones, un restaurante y 3 salones eventos con capacidad para atender hasta 485 personas en actividades como capacitaciones y eventos de tipo social.

En 2005, inician las operaciones del complejo de servicios Don Pablito Tesák y se posiciona como el mejor lugar en su género en la zona, con una demanda permanente de los servicios que esta oferta.

En 2017, la institución decide separar las acciones sociales de las generadoras de ingresos y se crea la sociedad Maná Empresarial S.A. de C.V. Empresa que la ONG es la accionista mayoritaria y seguirá aportando recursos a esta, a fin de garantizar la continuidad de las acciones sociales. Además, debido a su reciente origen, y conformación, no posee los lineamientos necesarios que le permitan administrar sus recursos disponibles. A raíz de lo expresado anteriormente, se ve la necesidad de elaborar un plan que facilite el desarrollo de los procesos administrativos y que contribuya al manejo y optimización de recursos.

2. OBJETIVOS.

2.1. General.

Elaborar el diagnóstico que permita saber la situación actual sobre la gestión administrativa de la Sociedad Maná Empresarial S.A de C.V.

2.2. Específicos.

- i. Elaborar los instrumentos de recolección de información de la problemática en estudio.
- ii. Recopilar la información sobre la gestión administrativa de la sociedad.
- iii. Desarrollar el diagnóstico de la organización para identificar los factores que afectan las actividades administrativas y generar las conclusiones y recomendaciones.

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Método de investigación.

Se utilizó el método científico ya que es un camino lógico para obtener la verdad, en el cual se siguió una serie de pasos de forma ordenada, iniciando con: el planteamiento del problema, definición de los objetivos, selección de la apropiada metodología para la investigación, se establecieron las fuentes de información, el ámbito de la investigación, las unidades de análisis, se determinó el universo y muestra, se procesó la información, se elaboró un análisis de la situación actual, también se detallaron los alcances y limitaciones de la investigación, finalmente se plantearon las conclusiones y recomendaciones. La aplicación de este método ha permitido obtener información más confiable a fin de describir el objeto de estudio de manera clara y objetiva.

3.1.1. Métodos auxiliares.

En este estudio se utilizaron los siguientes métodos auxiliares:

3.1.1.1. Análisis

Este método se aplicó analizando cada una de las etapas del proceso administrativo y la manera como la entidad las desarrolla cada una de ellas, esto se utilizó para evidenciar el problema antes mencionado.

3.1.1.2. Síntesis.

Se empleó este método con el propósito de integrar en un solo conocimiento las partes del estudio, auxiliándose del análisis para llegar a comprender la esencia y los principales aspectos de la investigación, además se aplica en el diagnóstico, la elaboración de las conclusiones y recomendaciones.

3.2. Tipo de investigación.

3.2.1. Explicativo.

El estudio es de tipo explicativo, ya que se inició con la fundamentación teórica para posteriormente explicar el desarrollo del fenómeno, sus causas y alcances, a fin de identificar deficiencias en el desarrollo de los procesos administrativos.

3.3. Diseño de la investigación.

3.3.1. No experimental.

El diseño de la investigación es de tipo no experimental, debido a que no se manipularon variables, es decir que solo se analizó a la institución y su ambiente interno, para exponer su comportamiento y evidenciar las deficiencias que se dan en el proceso de gestión que actualmente desarrollan.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de información.

3.4.1. Técnicas.

3.4.1.1. Entrevista.

Para este estudio, se aplicó esta técnica al Gerente General de la sociedad ya que es quien proporcionó datos relevantes para el desarrollo de la investigación.

3.4.1.2. Encuesta.

Se utilizó esta técnica para obtener la información de los empleados operativos y administrativos a fin de saber cómo desarrollan los procesos administrativos y para identificar la forma de ejecución de actividades en los respectivos puestos de trabajo.

3.4.2. Instrumentos.

3.4.2.1. Guía de entrevista.

Se aplicó este instrumento elaborando una serie de preguntas estructuradas tanto generales como específicas en la entrevista con el Gerente General abordando todo lo relacionado a los procesos administrativos que se realizan en la entidad.

3.4.2.2. Cuestionario.

Este instrumento se utilizó para obtener información de los empleados operativos y administrativos de la sociedad y se realizaron preguntas generales, cerradas y de opción múltiple de acuerdo con las variables a investigar.

4. FUENTES DE INFORMACIÓN.

4.1. Primarias.

Para este trabajo las fuentes primarias fueron: el Gerente General, los empleados operativos y administrativos de los cuales se obtuvo la información relevante referente al estudio en desarrollo.

4.2. Secundarias.

Esta fuente comprendió la información que se obtuvo mediante: libros, artículos, documentos, páginas web, trabajos de grado, etc. relacionados con la temática de investigación.

5. ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN.

El estudio se realizó en el sector de servicios, conocido como sector terciario en la Sociedad Maná Empresarial S.A. de C.V, en el Centro de Servicios Don Pablito Tesak ubicado en las instalaciones de OEF (Asociación para la Organización y

Educación Empresarial Femenina de El Salvador), sobre la carretera que conduce a Amapulapa, N° 25, Lotificación Vaquerano, en el Municipio de San Vicente, Departamento de San Vicente.

6. UNIDADES DE ANÁLISIS.

Éstas son las fuentes de dónde se obtuvieron los datos para generar información, es decir, todos aquellos elementos que fueron sujetos de interés, y que debieron ser definidos con propiedad, dicho en otras palabras, es a quien o a quienes de la población se seleccionaron para aplicar los respectivos instrumentos.

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

6.1. Objeto de estudio.

La Sociedad Maná Empresarial S.A de C.V

6.2. Unidades de análisis.

- i. El Gerente General de la sociedad Maná Empresarial S.A de C.V.
- ii. Empleados operativos y administrativos

7. DETERMINACIÓN DE UNIVERSO Y MUESTRA.

7.1. Universo.

Para esta investigación el universo comprendió: El Gerente General y los 10 empleados operativos y 11 administrativos, que formarán parte de la sociedad Maná Empresarial haciendo un total de 22 personas.

7.2. Muestra.

Debido a que la sociedad en estudio está en proceso de conformación y el número de empleados es relativamente pequeño, se realizó un censo en las diferentes áreas que trabajan.

8. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.

8.1. Tabulación.

Al obtener los datos de los cuestionarios, se realizó la agrupación de los datos de forma sistematizada a través de software informático como lo es Microsoft Office Excel 2016, representando los datos incluyendo el número de pregunta, la pregunta, el objetivo, tabla de datos con frecuencia relativa y absoluta, gráfico y el respectivo análisis.

8.2. Análisis e interpretación de datos.

Para llevar a cabo el análisis de los resultados obtenidos en la investigación, se realizaron tablas de frecuencia relativa y absoluta, gráficos circulares para las preguntas cerradas y de barras para las preguntas de opción múltiple para generar mayor comprensión y análisis de los datos obtenidos mediante la implementación de las técnicas de la entrevista y encuesta al personal, lo cual permitió desarrollar el diagnóstico de la situación actual de la entidad en relación con la gestión administrativa.

9. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA SOCIEDAD MANÁ EMPRESARIAL.

Durante la investigación que se realizó a los empleados de la sociedad, se obtuvieron resultados que son de utilidad para evaluar el estado en el que se encuentra la entidad.

9.1. Análisis de los datos generales.

Género:

Según los resultados que se obtuvieron, la mayor parte que conforma el equipo de trabajo son mujeres, concluyendo que, debido a las operaciones que se realizan, se necesita mayormente mano de obra femenina. De igual manera, se aprecia que; cada vez son más las mujeres que ocupan cargos importantes.

Edad:

Para las empresas es importante que sus colaboradores tengan experiencia y madurez para el trabajo que realicen, en la entidad, la mayoría de ellos son mayores de 30 años, sin embargo, dentro de la sociedad hay una parte importante de jóvenes de entre 18 y 29 años.

Tiempo de laborar en la empresa:

Las personas consideran como parte importante que las empresas aseguren la estabilidad en los puestos de trabajo ya que esto les brinda seguridad económica y por tanto puede ser un estímulo para desarrollar eficientemente sus actividades, en la sociedad Maná Empresarial los empleados afirman tener esa estabilidad pues la mayor parte de ellos cuentan con más de 10 años al servicio de la entidad.

9.2. Aplicación de la gestión administrativa en la sociedad Maná Empresarial.

Para que las operaciones que realice una entidad sean efectivas y se alcance un crecimiento organizacional óptimo, es necesario que las fases que conforman el proceso administrativo sean aplicadas de manera correcta.

9.2.1. Planeación.

Esta etapa del proceso administrativo es de gran importancia y es imprescindible que se realice adecuadamente ya que en ella se tratan puntos estratégicos que contribuyen al alcance de los objetivos organizacionales.

A través del estudio realizado al Gerente General afirmó que actualmente en Maná Empresarial, se encuentran afinando detalles que comprenden la planeación. Por otro lado, sus colaboradores tienen conocimiento de que no se ha elaborado ningún tipo de plan y conocen la situación actual de la entidad, los directivos están planeando muy detalladamente todo lo necesario para que la organización pueda ponerse en marcha (Anexo 4, pregunta 11), (Anexo 3, pregunta 19).

9.2.1.1. Filosofía Organizacional.

Misión y Visión:

En ellas se define la razón de ser de la entidad y determinan el panorama de a dónde se quiere llegar en un determinado plazo, al mismo tiempo que representan la esencia que sirve como guía a la iniciativa de la empresa

El Gerente General declaró que la organización actualmente no posee una Misión y Visión estructurada, debido a que se encuentra en proceso de conformación y por tanto no es posible difundirlas con el personal, tomando en

cuenta que, al no poseerlas, la institución carece de identidad (Anexo 4, Pregunta 1 y 3).

Los empleados manifestaron no conocer la misión y visión debido a que están en proceso de elaboración (Anexo 3, Pregunta 1, 3).

Objetivos:

El Gerente General en la entrevista afirmó que al igual que la Misión y Visión, la sociedad no posee objetivos estructurados que permitan medir el alcance de la situación a la que se desea llegar (Anexo 4, Pregunta 4).

El personal encuestado expresó que no conocen los objetivos de la organización, ya que están en proceso de elaboración por su reciente constitución (Anexo 3, Pregunta 7 y 9).

Valores:

Actualmente los valores organizacionales no se han definidos y éstos, están en proceso de elaboración, por lo tanto, no poseen una guía bajo los cuales se defina su comportamiento, manifestaron los empleados (Anexo 3, Pregunta 4 y 6).

Políticas:

El Gerente General expresa que en la sociedad no existen políticas debido a que no han sido definidas, para realizar eficientemente la gestión administrativa es necesario que las organizaciones posean políticas que rijan la actividad diaria de la empresa (Anexo 4, Pregunta 8).

Por otra parte, los colaboradores afirmaron que la empresa no posee políticas institucionales debido a que están en proceso de elaboración por ello no se las han dado a conocer (Anexo 3, Pregunta 13 y 15).

Estrategias:

En la entrevista dirigida al Gerente General manifestó que por la situación en la que se encuentra la sociedad no se han establecido las estrategias que se pretenden seguir para el logro de los objetivos (Anexo 4, pregunta 6).

Presupuestos:

El Gerente General en la entrevista expresó que la institución no cuenta con ningún tipo de presupuesto elaborado por la reciente separación de la OEF, pero se está trabajando con el que esta posee, ya que se pretende seguir con el esquema que se tiene. Además, los empleados manifestaron no conocer si la sociedad cuenta presupuestos propios, pero que se encuentran en proceso de elaboración (Anexo 4, pregunta 12), (Anexo 3, pregunta 16 y 18).

9.2.2. Organización.

En esta etapa se distribuye y se asignan las actividades y los recursos disponibles para llevar a cabo lo planeado.

9.2.2.1. Estructura Organizativa.

Es importante poseer una estructura organizativa bien definida ya que esto permite que las actividades estén claramente establecidas, al mismo tiempo que asegura que dentro de la entidad haya suficientes recursos humanos para el logro de los objetivos organizacionales.

Mediante la entrevista con el Gerente General se determinó que, en la entidad ya se tienen definidos los cargos para cada una de las áreas que forman parte de ella, pero debido a que la etapa de planeación no ha concluido, estos cargos están sujetos a cambios y los perfiles y descripciones de los puestos no han sido definidos por lo que no es posible ser difundido entre el personal (Anexo 4; Pregunta 14, 16, 18).

A través de la encuesta realizada a los empleados de la organización, éstos manifiestan estar enterados de que poseen un organigrama (Anexo 3, Pregunta 20).

Por otro lado, el Gerente asegura que sus colaboradores logran identificar a su jefe inmediato. Además, al no tener estructurado un organigrama definitivo, no es posible analizarlo detalladamente para determinar si los cargos que han sido considerados en él están adecuados a las actividades que en la institución se realizan (Anexo 4, Pregunta 15 y 17).

Analizando los resultados del instrumento aplicado al personal de la sociedad, queda claro que el principio de la unidad de mando no se aplica en su totalidad durante el desarrollo de las actividades dado que solamente el 31% de ellos manifiestan reportar su trabajo a una persona, mientras que el resto asegura reportar su trabajo a más de dos personas (Anexo 3, Pregunta 22). Lo anterior ocasiona que en el desarrollo de las actividades haya confusiones y entorpecimiento de éstas, es recomendable evitar esta situación debido a que entre menos atraso se origine en el trabajo más eficiencia se produce.

9.2.2.2. Manuales Administrativos.

Es importante contar con manuales administrativos porque sirven de apoyo para la elaboración de las actividades que se desarrollan en la entidad, debido a que en ellos se consignan todos los elementos que detallan instrucciones o la forma de hacer las cosas al mismo tiempo que se detallan los responsables de estas. El Gerente General y los empleados manifestaron no contar con manuales administrativos para la ejecución de las actividades ya que no han sido elaborados por la dirección, Sin embargo, la mayoría de los empleados operativos manifiestan conocer detalladamente sus actividades debido a que

esas son las que han estado desarrollando bajo el funcionamiento de OEF (Anexo 4, Pregunta 19), (Anexo 3, Pregunta 23 y 26).

Es necesario para la entidad recibir apoyo para su realización ya que serviría como orientación para el personal al llevar a cabo sus labores.

9.2.2.3. Capacitaciones

Es necesario que sea considerado un plan de capacitaciones al personal porque permite mejorar los conocimientos y habilidades en ellos, al mismo tiempo que impulsa su desarrollo profesional y ayuda a la entidad para que sus trabajadores estén cada vez más aptos y realicen sus actividades de la mejor manera posible y así brindar a los usuarios un servicio de mayor calidad.

Del personal que fue encuestado, el 46% respondió que basándose en el trabajo que han realizado bajo el funcionamiento de la OEF, reciben capacitaciones cada 9 a 12 meses, mientras que un 23% asegura que recibe capacitaciones cada 3 a 6 meses, un 8% cada 1 a 3 meses y otro 23% manifiesta no recibir capacitaciones, (Anexo 3, pregunta 28).

Como resultado de la entrevista con el Gerente General, se supo que no se han establecido programas de capacitación, sin embargo, manifiesta que estos aspectos estarán basados en la estructura que hasta el momento dirigen las actividades de la OEF (Anexo 4, Pregunta 13).

Las capacitaciones deben ser oportunas y no dejar lapsos de tiempo muy prolongados y tener en cuenta que cada una de las partes de la organización es importante para el buen funcionamiento de ella.

Es importante hacer notar que las capacitaciones deben ser consideradas y adecuadamente planificadas según las actividades y los departamentos que forman parte de la sociedad, es una inversión que se debe realizar si se quiere

conseguir empleados más competentes y, por tanto, mejores resultados y beneficios económicos. Al tener trabajadores altamente aptos se puede esperar que los desperdicios de tiempos laborales sean reducidos ya que tendrían la facilidad de resolver problemas que se les presenten.

9.2.3. Dirección.

La dirección es la etapa donde se pone en marcha lo planeado, ya que es donde se utilizan todos los recursos que la empresa posee para la ejecución de las actividades que deben realizarse para el logro de los objetivos y metas.

9.2.3.1. Toma de decisiones.

En la entrevista dirigida al Gerente de la empresa se determinó que las decisiones de más alto nivel son responsabilidad de la Directora Ejecutiva, la Dirección Ejecutiva se encuentra en San Salvador, el responsable de resolver las situaciones de la sociedad es la Gerente de Finanzas y Administración, la Administradora, Coordinadora y Supervisora de la institución (Anexo 4, preguntas 16 y 17).

Por otra parte, el 54% los empleados operativos participan solamente en las decisiones relacionadas con las actividades que realizan y la otra parte restante manifestaron que no poseen ninguna participación en la toma de decisiones (Anexo 3, pregunta 29).

9.2.3.2. Liderazgo.

Según se determinó en el cuestionario, el 77% de los empleados consideran que el liderazgo de sus superiores es excelente, el resto afirma que es muy bueno, lo cual indica que los representantes de la institución influyen de manera positiva hacia sus subordinados y esto permite que se cumplan las metas y objetivos de la empresa. (Anexo 3, pregunta 30).

El Gerente General manifestó en la entrevista que se piensa seguir trabajando con el tipo de liderazgo democrático que se aplica en OEF. Además, expresó que la Directora Ejecutiva se reúne con los responsables de área una vez cada mes, y con el equipo operativo cada dos meses, para escuchar sugerencias y opiniones de sus colaboradores (Anexo 4, preguntas 23 y 24).

9.2.3.3. Comunicación.

El Gerente General declaró en la entrevista que no se ha establecido líneas de comunicación, pero se pretende seguir trabajando con el mismo esquema de OEF (Anexo 4, pregunta 18).

Por otra parte, el 54% los empleados manifiestan que la comunicación en la institución es excelente, el resto determinó que es muy buena. Los métodos que utilizan son las reuniones, las llamadas telefónicas y el correo electrónico, esto les facilita una comunicación clara y directa ya que se evita que el mensaje sea difuso para sus colaboradores (Anexo 3, preguntas 36 y 38).

9.2.3.4. Motivación.

Los empleados de la institución manifestaron que se sienten motivados de pertenecer a la empresa debido a que cuentan con un salario competitivo, también poseen las prestaciones que exige la ley, además de lo económico expresaron que existe un ambiente laboral agradable en la institución, les brindan reconocimientos por un trabajo bien hecho, convivios, y bonos por un buen desempeño laboral (Anexo 3, preguntas 32, 33 y 34).

Por otra parte, en la entrevista el Gerente afirmó no poseen un sistema de incentivos propio, pero seguirán el esquema que se utiliza en OEF ofreciéndoles bonos, convivios para que los empleados puedan pasar un momento agradable,

lecturas bíblicas en reuniones para que se sientan motivados de pertenecer a la empresa (Anexo 4, pregunta 19, 21 y 22).

9.2.3.5. Supervisión.

En cuanto a la supervisión de los empleados el Gerente expresa que aún no se ha establecido ningún esquema de supervisión, pero se pretende usar el modelo de OEF, se realizará la supervisión de manera constante mediante el coordinador de cada área (Anexo 4, pregunta 20).

9.2.4. Control.

El control es la última etapa del proceso administrativo, es muy importante ya que en esta se evalúa que lo ejecutado se haya realizado conforme a lo planeado, además nos permite detectar desviaciones y para buscar soluciones oportunas. El Gerente de Finanzas y Administración declaró en la entrevista que no se está realizando ningún tipo de actividades de control ya que todavía se están proyectando (Anexo 4, preguntas 25).

9.2.4.1. Relación con lo planeado.

En la entrevista se determinó que no se realiza ningún tipo de monitoreo de actividades a las diferentes áreas de la empresa, pero se realizarán mensualmente a nivel de coordinadores de área y para los empleados semestralmente, para asegurar que las actividades se realicen de manera que se cumpla con lo planeado declaró el Gerente de Finanzas y Administración (Anexo 4, preguntas, 27 y 28).

9.2.4.2. Tipos de control.

También aclaró que no se realizan ningún tipo control debido a que la empresa se encuentra en proceso de formación, pero se adoptará el esquema de OEF ya que se cuenta con un instrumento de evaluación para el personal que se ejecuta

semestralmente, además realizará control financiero, interno, de ejecución de actividades, y de cumplimiento de reglamentos (Anexo 4, preguntas 26 y 29). Por otra parte, los empleados afirman el tipo de control que les aplican es durante la ejecución de las actividades y después de haberlas realizado mediante los coordinadores de cada área (Anexo 3, pregunta 40).

9.2.4.3. Detección de desviaciones y establecimiento de medidas correctivas.

El gerente en la entrevista declaró que no se cuenta un esquema para la detección de desviaciones, pero revisará lo ejecutado con el plan y se evaluarán las causas y se tomarán nuestras estrategias dentro de las reuniones de monitoreo (Anexo 4, pregunta 30).

10. ALCANCES Y LIMITACIONES

10.1. Alcances.

- i. Aplicación de los conocimientos teóricos y prácticos por parte de los desarrolladores del estudio
- ii. Disponibilidad de la empresa para otorgar la información
- iii. Accesibilidad y seguridad del lugar, ya que está situado en la zona urbana de San Vicente
- iv. Se determinaron los factores que intervienen en la gestión administrativa
- v. Se analizaron los procesos administrativos que desarrolla la sociedad
- vi. Se elaborará una propuesta que permita el mejoramiento de la gestión administrativa de la sociedad
- vii. Se pretende impulsar la puesta en marcha de Maná Empresarial, S.A de C.V. ya que por el momento no se ha separado de la sociedad a la cual pertenece
- viii. Se pretende que sea un aporte para la administración de dicha sociedad mejorando con su aplicación el desarrollo de estos procesos y que ayude a los empleados para el desarrollo de sus actividades

10.2. Limitaciones.

- i. Escasa disponibilidad de tiempo del personal operativo de la sociedad para responder el cuestionario y brindar la información relacionada la temática de estudio, debido a la diversidad de horarios y ocupaciones.
- ii. Se obtuvieron algunas respuestas inconsistentes debido a que algunos empleados respondieron en base a la entidad donde aún laboran y no conforme a la nueva sociedad que se está desarrollando.

11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

11.1. Conclusiones

Mediante los resultados obtenidos en la investigación efectuada en la Sociedad Maná Empresarial, se pudo llegar a las siguientes conclusiones:

- i. La Sociedad Maná Empresarial no posee un plan de gestión para el desarrollo administrativo.
- ii. La institución carece de un plan que contenga los aspectos necesarios que delineen el curso a seguir de una entidad y que les permita alcanzar el crecimiento organizacional, además, no han sido definidos los puntos que comprenden la filosofía organizacional, las estrategias y presupuestos para el desarrollo de sus actividades.
- iii. La sociedad Maná empresarial cuenta con una estructura organizativa ya establecida, sin embargo, los cargos considerados dentro de ella están sujetos a los cambios que sean necesarios realizar; tampoco se cuenta con los manuales administrativos para la ejecución de las actividades de cada puesto de trabajo.
- iv. Los empleados operativos no tienen participación en la toma de decisiones ya que solo se realizan a nivel de coordinadores de área, no posee un sistema de comunicación propio, además, no tiene definido un sistema de incentivos propio por el cumplimiento de metas y ejecución de actividades para los empleados y no cuenta con un instrumento de evaluación para la ejecución de actividades en cada una de las áreas.
- v. Por su reciente inicio como sociedad anónima no tiene un método de control institucional, además no tiene un método para evaluar el desempeño de sus empleados.

11.2. Recomendaciones

- i. Implementar un plan de gestión para el desarrollo administrativo de la sociedad Maná Empresarial S.A. de C.V.
- ii. Definir aspectos importantes como: Misión, Visión, Objetivos, Valores, que definan la Identidad Corporativa de la sociedad; Elaborar planes que incluyan los aspectos necesarios para el desarrollo de la sociedad y que le permitan alcanzar sus objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo; Formular un sistema presupuestario, que sirva como herramienta de gestión para conocer la situación actual y las posibilidades futuras de la sociedad y que permita asegurar la consecución de los objetivos y medir la eficiencia de los medios y recursos utilizados al alcanzar los resultados previstos.
- iii. Analizar la estructura organizativa actual y efectuar modificaciones si es necesario; Elaborar Manuales Administrativos que sirvan para la organización y comunicación en la empresa, permitiendo una administración eficiente.
- iv. Generar un ambiente laboral donde haya participación de todos los empleados; Diseñar un propio sistema de comunicación que sea más eficiente; Definir un sistema de incentivos propios por el cumplimiento de metas y ejecución de actividades para los empleados; Elaborar un instrumento de evaluación para la ejecución de actividades en cada una de las áreas que conforman la empresa.
- v. Seleccionar e implementar un método de control apropiado para la organización

CAPÍTULO III: PROPUESTA DE UN PLAN DE GESTIÓN PARA EL DESARROLLO ADMINISTRATIVO DE LA SOCIEDAD MANÁ EMPRESARIAL S. A DE C.V.

1. PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA.

El presente plan se ha elaborado a partir del análisis de los datos obtenidos en el diagnóstico situacional que se realizó en la entidad, posee un orden sistemático, de fácil comprensión y aplicable a las actividades que se realizan en la empresa, con el fin de mejorar la gestión administrativa dentro de la sociedad. Por lo tanto, es de vital importancia la ejecución de cada uno de los puntos establecidos dentro de esta propuesta.

2. OBJETIVOS.

2.1. General:

Proponer un plan de gestión administrativo para la sociedad Maná Empresarial, S.A. de C.V. que permita desarrollar y fortalecer las actividades administrativas que realizan.

2.2. Específicos:

- i. Establecer la filosofía organizacional, estrategias, políticas de la sociedad para el cumplimiento de los objetivos propuestos.
- ii. Diseñar la estructura organizativa, procesos, actividades y responsabilidades que faciliten el desarrollo administrativo de la entidad.
- iii. Proponer acciones para dirigir la organización de manera que el personal esté motivado, se ejerza en buen liderazgo y así se fomente un buen clima laboral.
- iv. Definir los criterios de evaluación necesarios para comparar los resultados con lo planeado con el fin tomar acciones correctivas.
- v. Generar un plan de capacitación e implementación que fomente la ejecución del plan de gestión administrativo.

3. POLÍTICAS.

- i. Llevar a la práctica el presente plan como herramienta administrativa para mejorar la gestión de la sociedad.
- ii. Todas las actividades que realicen los empleados deberán ser orientadas al cumplimiento de la filosofía y planes que la sociedad establezca.
- iii. La institución debe comprometerse en la ejecución del plan de capacitación.

4. ESTRATEGIAS.

- i. Proporcionar a los empleados de la sociedad la información necesaria que les permita saber la filosofía institucional.
- ii. Otorgar al personal todas las herramientas administrativas para llevar a cabo las actividades que desempeñen en cada puesto de trabajo de manera eficiente.
- iii. Dar a conocer la estructura organizativa de la sociedad con el fin de que los empleados identifiquen las distintas dependencias jerárquicas.
- iv. Incentivar la participación de los empleados a fin de que expresen sus opiniones y se sientan motivados de pertenecer a la empresa.
- v. Implementar las medidas necesarias que permitan evaluar los resultados y tomar acciones correctivas oportunas.

5. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.

5.1. Planeación.

Esta etapa se desarrolló de acuerdo al diagnóstico realizado a la entidad en donde se detectaron aspectos importantes para realizar las proyecciones que se pretende lograr en la empresa.

5.1.1. Misión.

Somos una empresa especializada en la prestación de servicios de hotelería, restaurante y atención de eventos sociales, ofreciendo excelencia, calidad y eficiencia, garantizando la fidelización de los clientes, en el departamento de San Vicente.

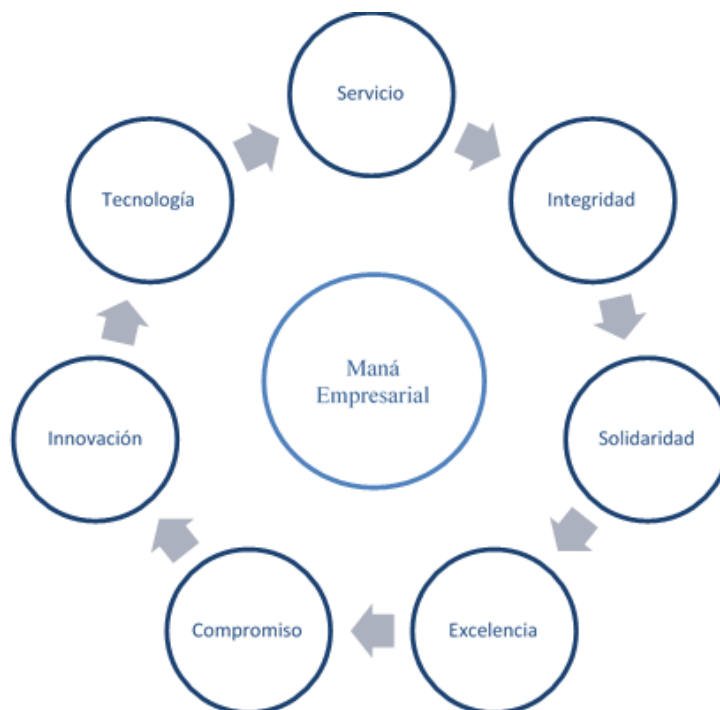
5.1.2. Visión.

Ser una empresa líder en la prestación de servicios de hotelería, restaurante y atención de eventos sociales, que contribuya a la rentabilidad y crecimiento sostenido, para el apoyo de las actividades sociales y el desarrollo empresarial, en el departamento de San Vicente y sus alrededores.

5.1.3. Valores.

- i. **Servicio:** Actitud de todos los colaboradores para brindar servicios con amabilidad, empatía, respeto, buen trato a los clientes y demás personas.
- ii. **Integridad:** Establecer relaciones con los clientes, proveedores y colaboradores con honestidad y transparencia.
- iii. **Solidaridad:** Apoyar programas sociales que contribuyan al desarrollo de la comunidad a través de la ONG OEF.
- iv. **Excelencia:** Ofrecer servicios de calidad a los clientes para satisfacer sus necesidades y expectativas; esforzándose siempre en mejorar continuamente los servicios, capacitando al personal y optimizando los recursos.
- v. **Compromiso:** Ofrecer productos y servicios con calidad, eficiencia y prontitud; además de ser una empresa responsable socialmente.
- vi. **Innovación:** Buscar siempre los mecanismos y herramientas que contribuyan a brindar mejores servicios a fin de lograr la calidad total.
- vii. **Tecnología:** Implementar herramientas tecnológicas para desarrollar de manera más ágil los servicios, para la satisfacción de las necesidades de los clientes.

Figura 1: Valores.



Fuente: Elaborado por equipo de investigación.

5.1.4 Objetivos.

- i. Impulsar la sociedad y su imagen.
- ii. Generar estrategias para fidelizar a los clientes.
- iii. Fomentar una buena cultura organizacional de manera participativa.
- iv. Optimizar el manejo y uso eficiente de los recursos.
- v. Desarrollar estrategias que generen mayor rentabilidad.
- vi. Promocionar los servicios a través de medios digitales.
- vii. Mejorar los servicios ya existentes y ofertar nuevos.
- viii. Mantener al personal capacitado constantemente.
- ix. Diversificar la base de los ingresos para generar mayores utilidades a los accionistas.
- x. Posicionar estratégicamente la sociedad dentro del mercado de servicios de hotelería y atención de eventos.
- xi. Incrementar la participación en el mercado hotelero.

- xii. Ser el mejor Centro de Servicios de hotelería y atención de eventos en el departamento de San Vicente y sus alrededores.

5.1.5. Estrategias.

Para lograr alcanzar los objetivos propuestos es necesario establecer los medios, realizar acciones estratégicas, que permitan alcanzarlos. En vista de lo antes expuesto, las estrategias que se sugieren a la sociedad son las siguientes:

Periodo de Implementación de las Estrategias de 2021-2022.

Objetivo: Posicionar estratégicamente la sociedad dentro del mercado de servicios de hotelería y atención de eventos.	
Estrategia 1: Penetración de Mercados	
Descripción: Consiste en que la sociedad debe expandir sus esfuerzos para aumentar sus ventas con los servicios existentes en los mercados que actualmente realiza sus operaciones.	Fecha de Implementación: Año 2021
Objetivo: Ser el mejor Centro de Servicios de hotelería y atención de eventos en el departamento de San Vicente y sus alrededores.	
Estrategia 2: Diversificación	
Descripción: Consiste en generar nuevos servicios que otorguen mayor valor a la empresa dirigidos a otros mercados. La estrategia de diversificación que se sugiere es de tipo concéntrica, en la cual la referida sociedad debe crear nuevos servicios para llegar a más consumidores que estén relacionados con los ya existentes.	Fecha de implementación: Año 2021

5.1.6. Acciones estratégicas.

Con base a los objetivos y estrategias planteadas se muestran, acciones estratégicas que la sociedad debe seguir para alcanzar sus fines a continuación:

- i. Fortalecer la Cultura Organizacional.
- ii. Otorgar confianza y autonomía para aumentar el rendimiento.
- iii. Hablar de los problemas y molestias abiertamente con los empleados.
- iv. Realizar un análisis de cada uno de los procesos y los recursos que se emplean.
- v. Hacer uso eficiente de los recursos.
- vi. Innovar en los servicios.
- vii. Crear alianzas con otras empresas para brindar servicios.
- viii. Evaluar los servicios existentes y hacer mejoras.
- ix. Ofrecer nuevos servicios que sean factibles, realizables, rentables y que estén relacionados con la actividad de la empresa.
- x. Capacitar de manera constante al personal en las áreas de trabajo.
- xi. Buscar nuevas oportunidades de inversión.
- xii. Implementar estrategia de penetración de mercados.
- xiii. Ofrecer los servicios con la mejor calidad en la zona.
- xiv. Implementar estrategias de Diversificación de servicios, relacionados con la sociedad y su Identidad Corporativa.

5.1.7. Políticas.

- i. Todos los empleados deben conocer la Filosofía de la organización.
- ii. Realizar los procesos de acuerdo al manual de procedimientos para ofrecer servicios con los más altos estándares de calidad.
- iii. Llevar a cabo un cuidadoso proceso de higiene en todas las áreas del establecimiento, local, muebles, equipo de trabajo y alimentos.
- iv. Brindar un servicio rápido y eficiente, cuidando cada paso del proceso, para cumplir las expectativas de nuestros clientes.

- v. Desempeñar las actividades que requiere el puesto de trabajo con eficiencia y acorde a los manuales administrativos definidos.
- vi. Respetar los canales establecidos de comunicación para hacer llegar sugerencias o peticiones.
- vii. Realizar las tareas de cada lugar de trabajo apegándose a la normativa y sus valores institucionales.
- viii. Mantener un ambiente laboral que favorezca las relaciones interpersonales entre los colaboradores.
- ix. Aportar recursos para financiar proyectos sociales que desarrolla OEF.

5.1.8. Presupuestos.

En cuanto al desarrollo de presupuestos, la sociedad no los elabora, de manera que, a continuación, se detallan algunos modelos de presupuestos que son relevantes y necesarios para este tipo de empresas, los cuales se esperan que sean un aporte para la sociedad, a fin de que sirvan para generarlos.

También, para efectos de una mejor comprensión a la hora de construir los presupuestos y para llevar un mejor control de ellos, se detallan modelos de cédulas presupuestarias que se deben realizar previamente a la elaboración de estos presupuestos.

Es importante mencionar que estos presupuestos se deben realizar previo al inicio de un período; es decir se desarrollaran anualmente.

5.1.8.1. Presupuesto de ingresos por servicio.

Para desarrollar este presupuesto es necesario tener en cuenta, los ingresos mensuales provenientes de los servicios que oferta la sociedad, por lo tanto; es necesario saber la cantidad de servicios que se esperan ofertar, el tipo de servicio y el costo del servicio, por lo que debemos hacer estos cálculos mediante las cédulas presupuestarias.

En el cuadro 1 se muestra la forma como la entidad puede desarrollar su presupuesto de ingresos por servicios; cabe mencionar que para poder llenar con la información correcta las casillas correspondientes a cada servicio, se deben tomar los datos de las cédulas presupuestarias. Las cifras totales que se obtendrán de la cédula presupuestaria serán las que se trasladarán al presupuesto, estas cifras se calcularán de forma estimada con base a las operaciones de años anteriores, los objetivos que se esperan alcanzar y las estrategias a ejecutar (**Ver pág.84**).

5.1.8.1.1. Formato de cédula presupuestaria para el cálculo de los ingresos por servicios de habitación.

En el cuadro 2, se muestra el formato, el cual se utilizará para el cálculo de dichos ingresos, para ello se establece que; el servicio de habitación del hotel es de tipo: individual, doble o triple, de manera que; los ingresos dependerán de los días de alojamiento, el precio del servicio y la cantidad de servicios brindados. La suma total que resulte del monto de cada servicio, deberá distribuirse de manera mensual en el presupuesto de ingresos por servicios según la demanda que se espera obtener cada mes, en las casillas correspondientes (**Ver pág.85**).

5.1.8.1.2. Formato de cédula presupuestaria para el cálculo de los ingresos por servicios de restaurante y eventos sociales.

Asimismo, como se muestra en la cédula anterior, se van a calcular estos ingresos, y los montos totales que resulten de cada servicio serán distribuidos de manera mensual en el presupuesto de ingresos por servicios en la casilla de restaurante, en cada servicio, igualmente dichos cálculos se determinaran con base a la demanda: es decir los servicios que se esperan brindar.

El formato para calcular los ingresos por eventos sociales es similar, lo que va a cambiar es: los servicios, el precio y las cantidades, pero el procedimiento es el igual, de manera que no se coloca este formato para no hacer repetitivo el proceso.

5.1.8.2. Presupuesto de costos por servicios.

En la elaboración de este presupuesto se deben saber los costos que se incurren para brindar los servicios, también se deben elaborar cédulas presupuestarias, lo cual servirá como una orientación al personal que desarrollará estos presupuestos. Ver cuadro 3 (pág.85).

En el caso de este presupuesto existen elementos dentro de los costos que se darán todos los meses, como por ejemplo los insumos para preparar alimentos; por otra parte, existen costos que se presentarán de forma ocasional, la compra de mantelería y vajillas es uno de estos. Como se mencionó anteriormente, para poder tener las cifras mensuales de cada uno de estos costos se deben tomar las cantidades totales mensuales de las cédulas presupuestarias.

5.1.8.2.1. Formato de cédula presupuestaria para el cálculo de los insumos para la preparación de alimentos.

En el cuadro 4, se agrega como ejemplo para la elaboración del presupuesto de costos por servicios, esta cédula; la cual es el primer elemento que contiene el presupuesto. El valor que irá en cada casilla de la cédula, serán las cantidades multiplicadas por el precio de cada uno de estos insumos requeridos, en donde el total que nos resulte de la suma de todos estos insumos se distribuirá mensualmente en el presupuesto, según lo que se va a requerir para obtener los ingresos detallados en el presupuesto de ingresos por servicio, por consiguiente, de forma similar se hará con el cálculo de los demás elementos que incluye el presupuesto de costos por servicio (ver pág.86).

5.1.8.3. Presupuesto de gastos.

Previamente a la elaboración de este presupuesto, se deben identificar los gastos que incurre la organización, para realizar sus operaciones. Presenta un formato de cédula presupuestaria para el cálculo de los gastos en cuanto a los salarios.

El modelo de presupuesto de gastos cuadro 5, incluye los salarios en cuanto a gastos de administración y ventas, de manera que algunos gastos que se detallan, son constantes todos los meses; en cambio otros como mantenimiento, mobiliario y equipo, papelería y útiles se darán de manera ocasional. Los datos que irán serán los totales por mes obtenidos de cada cédula **(pág.86)**.

5.1.8.3.1. Formato de cédula presupuestaria para el cálculo de los salarios.

Para el presupuesto, mencionado anteriormente, presenta un formato de cédula presupuestaria para el cálculo de los gastos en cuanto a los salarios, este mismo formato se usará, para determinar, los demás gastos, lo que cambiaran son únicamente los datos. Para el llenado de esta cédula es necesario conocer el monto mensual en concepto de salarios y cada uno de los aportes: es decir los diferentes montos de salarios, multiplicado por el número de empleados que recibe cada uno de esos montos en concepto de salario, igualmente las prestaciones; la suma total mensual de esta cédula es la que irá en el presupuesto, en la casilla de los salarios. **(Ver cuadro 6, pág. 87)**.

5.1.8.4. Presupuesto de compras.

Para que la sociedad pueda realizar este presupuesto se debe basar en el número de servicios que se esperan ofertar en cada uno de los meses, para determinar los insumos, productos, materiales y otras cosas que necesita comprar para ofrecer estos servicios. Además de elaborar la correspondiente cédula donde detalle la cantidad de productos, el precio de estos, para lo cual se deben multiplicar dichos valores y estas cifras se deben sumar para colocarlos en las casillas de cada mes **(Ver cuadro 7, pág. 87)**.

5.1.8.4.1. Formato de cédula presupuestaria para el cálculo de los materiales de decoración.

Por ejemplo, en la casilla de insumos materiales para decoración x, se deben incluir los valores de las compras de: Globos, Helio, etc.

Por tanto, se detalla un cuadro de la cédula presupuestaria para calcular dichos materiales, cabe mencionar que este mismo formato se usará para calcular las demás compras que se presentaran cada mes en el presupuesto de compras.

La suma total mensual de la cédula ira en la casilla de los materiales de decoración en cada mes, en el presupuesto de compras, de igual manera se calcularán las otras compras y se irán colocando los datos en el siguiente formato de presupuesto. Algunas de estas compras se realizarán mensualmente, otras como, por ejemplo; mantelería y vajillas se comprarán ocasionalmente **(Ver cuadro 7, pág. 88)**.

5.1.8.5. Formatos de presupuestos y ejemplos de cédulas presupuestarias.

5.1.8.5.1. Cuadro 1: Formato de presupuesto de ingresos por servicios.

**MANÁ EMPRESARIAL S.A DE C.V.
 FORMATO DE PRESUPUESTO DE INGRESOS POR SERVICIO
 PERÍODO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 20XX**

N°	SERVICIO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC	TOTAL
LINEA 1	Servicio de habitación	Individual.												
		Doble.												
		Triple.												
LINEA 2	Restaurante	Menú para eventos en los salones de usos múltiples.												
		Menú para eventos fuera de las instalaciones.												
LINEA 3	Eventos sociales	Alquiler de salones de usos múltiples para eventos.												
		Organización de eventos sociales a domicilio.												
TOTAL														

5.1.8.5.2. Cuadro 2: Formato de cédula presupuestaria para el cálculo de los ingresos por servicios (Hotel).

MANÁ EMPRESARIAL S.A DE C.V.
CÉDULA PRESUPUESTARIA PARA CÁLCULO DE LOS INGRESOS POR SERVICIO DE HABITACIÓN (HOTEL)
PERÍODO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 20XX

Tarifas por día	Servicio de habitación (Hotel)									Total
	Individual			Doble			Triple			
	Precio	Cantidad	Monto	Precio	Cantidad	Monto	Precio	Cantidad	Monto	
1 día										
2 días										
1 semana										
2 semanas										
3 semanas										
4 semanas										
Más										
Total										

5.1.8.5.3. Cuadro 3: Formato de presupuesto de costos por servicio.

MANÁ EMPRESARIAL S.A DE C.V.
FORMATO DE PRESUPUESTO DE COSTOS POR SERVICIO
PERÍODO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 20XX

N°	COSTOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC	TOTAL
1	Insumos para la preparación de alimentos													
2	Materiales para decoración													
3	Camaje													
4	Mantelería y vajillas													
5	Desechables													
6	Insumos de tocador													
7	Productos de limpieza													
8	Gas													
9	Salarios													
10	Beneficios a empleados													
11	Horas Extras													
12	Transporte													
13	Servicios Básicos													
14	Desgaste de mobiliario													
15	Mantenimiento de instalaciones													
16	Mantenimiento de aires acondicionados													
17	Depreciación de cocinas, hornos.													
18	Depreciación de locales													
	TOTAL													

5.1.8.5.4. Cuadro 4: Formato de cédula presupuestaria para el cálculo de los insumos para la preparación de alimentos.

MANÁ EMPRESARIAL S.A DE C.V.
 CÉDULA PRESUPUESTARIA DE LOS INSUMOS PARA LA PREPARACIÓN DE ALIMENTOS
 PERÍODO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 20XX

N°	INSUMOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
1	Frutas													
2	Verduras													
3	Especias													
4	Condimentos													
5	Cereales													
6	Pastas													
7	Carnes													
8	Pollo													
9	Mariscos													
10	Embutidos													
11	Café													
12	Leche													
13	Chocolate													
14	Azucar													
15	Sal													
16	Aceites													
17	Granos básicos													
18	Entre otros													
TOTALES														

5.1.8.5.5. Cuadro 5: Formato de presupuesto de gastos.

MANÁ EMPRESARIAL S.A DE C.V.
 FORMATO DE PRESUPUESTO DE GASTOS
 PERÍODO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 20XX

N	GASTOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
1	Salarios													
2	Beneficios a empleados													
3	Mobiliario y Equipo													
4	Papeleria y Útiles													
5	Servicios Básicos													
6	Mantenimiento													
7	Otros gastos													
	TOTAL													

5.1.8.5.6. Cuadro 6: Formato de cédula presupuestaria para el cálculo de los salarios.

MANÁ EMPRESARIAL S.A DE C.V.
CÉDULA PRESUPUESTARIA RESPECTO A LOS SALARIOS
PERÍODO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 20XX

N°	PAGOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
1	SALARIOS													
2	ISSS													
3	AFP													
4	INSAFORP													
TOTAL														

5.1.8.5.7. Cuadro 7: Formato de presupuesto de compras.

MANÁ EMPRESARIAL S.A DE C.V.
FORMATO DE PRESUPUESTO DE COMPRAS
PERÍODO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 20XX

N	COMPRAS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
1	Insumos para la preparación de alimentos													
2	Materiales para decoración													
3	Camaje													
4	Mantelería y vajillas													
5	Desechables													
6	Insumos de tocador													
7	Productos de limpieza													
TOTAL														

5.1.8.5.8. Cuadro 8: Formato de cédula presupuestaria para el cálculo de los materiales de decoración.

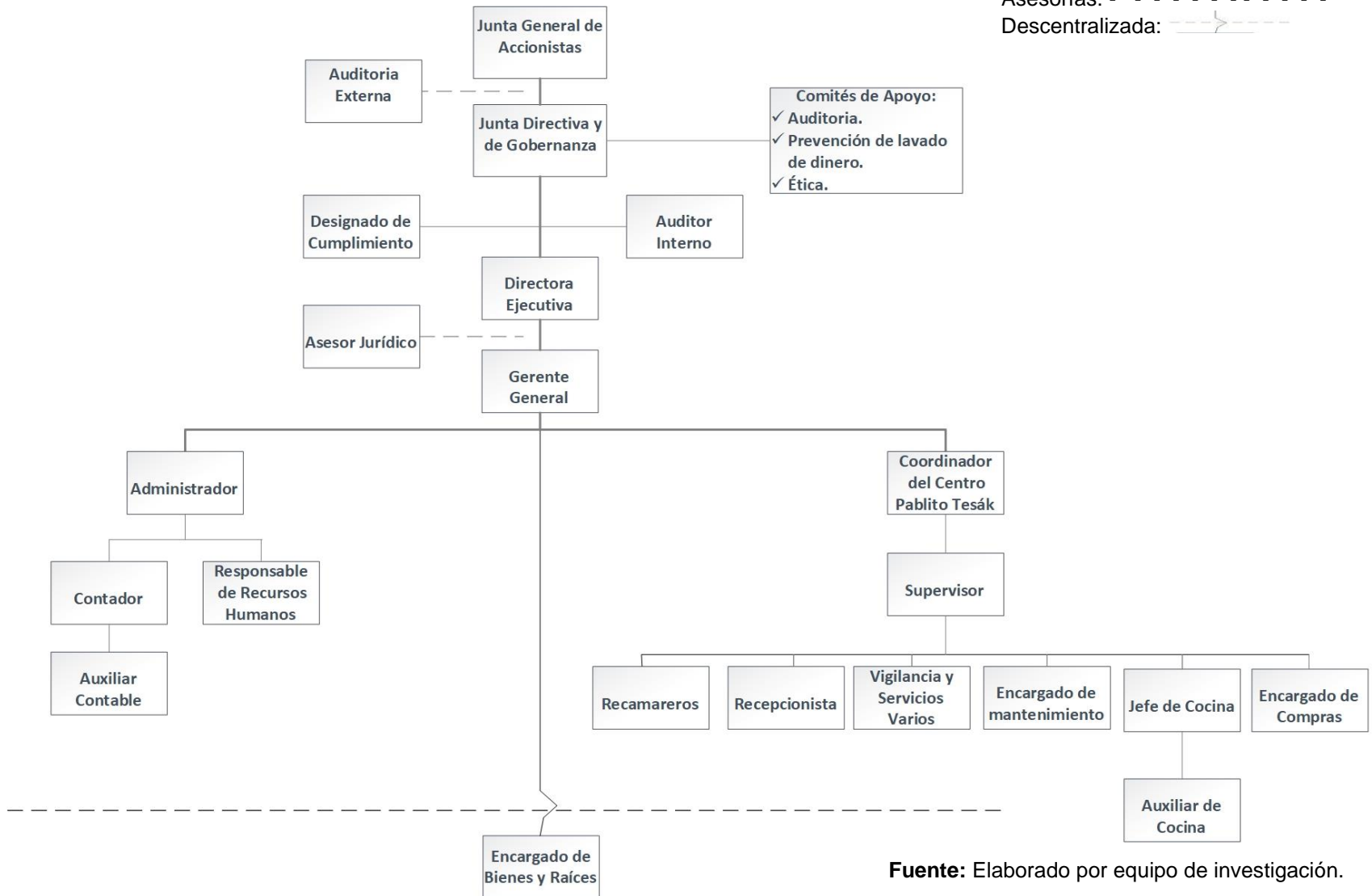
**MANÁ EMPRESARIAL S.A DE C.V.
CÉDULA PRESUPUESTARIA DE LOS MATERIALES DE DECORACIÓN
PERÍODO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 20XX**

N°	MATERIALES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
1	Globos													
2	Helio													
3	Flores artificiales													
4	Flores naturales													
5	Papel decorativo													
6	Arcos de metal													
7	Velas													
8	Canastas													
9	Tijeras													
10	Cintas adhesivas transparentes													
11	Letras y números metalizados de helio													
12	Letras grandes iluminadas de madera													
13	Barras de silicon													
14	Pistola de silicón													
15	Cortinas decorativas													
16	Jaulitas, canastas, cestas decorativas													
	TOTAL													

5.2. Organización.

5.2.1. Organigrama propuesto.

Simbología: Autoridad funcional: _____
 Asesorías: - - - - -
 Descentralizada: > - - - - -



Fuente: Elaborado por equipo de investigación.

5.2.2. Estructura organizativa.

Se elaboró una propuesta de la estructura organizativa, con el fin de mejorar el funcionamiento de la sociedad Maná Empresarial S.A. de C.V., en donde se establece la dependencia jerárquica de los diferentes puestos, las relaciones de autoridad y responsabilidad correspondiente.

A continuación, se detalla estructura organizativa propuesta para la empresa:

- i. **Gerente general:** Encargado de Dirigir, Controlar y asegurar la administración eficiente para el cumplimiento de los objetivos con el propósito de garantizar el crecimiento organizacional.
- ii. **Administrador:** Encargada del funcionamiento y la gestión de los recursos disponibles de la organización, garantizando que todos los planes se ejecuten conforme a lo establecido.
- iii. **Responsable de recursos humanos:** Encargado de administrar las normas, programas y procedimientos que proporcionen una estructura organizacional eficiente, así como de seleccionar y evaluar al personal idóneo que requiere. Además, es responsable del bienestar y productividad de los empleados.
- iv. **Contador:** Encargado del registro de todas las actividades contables de la sociedad, la preparación de informes contables y financieros, además se encarga del cumplimiento de todas las obligaciones tributarias en la organización.
- v. **Auxiliar contable:** Encargado de asistir al contador en las actividades de registro y control de los ingresos y egresos de la sociedad, con el fin de mantener actualizados los movimientos contables que realiza la institución, además se encarga del resguardo de la documentación.
- vi. **Coordinador del Centro Pablito Tesák:** Se encarga de coordinar, supervisar y dar seguimiento a todas las actividades operativas que se realizan en la sociedad, en relación con la planificación de eventos sociales y hotelería.

- vii. **Supervisor:** Encargada de la recepción del hotel y restaurante, y de la atención al cliente, además se encarga de atender llamadas telefónicas y de la planificación de eventos sociales.
- viii. **Recepcionista:** Encargada de realizar tareas administrativas como apoyo directo de gerencia, recibir a los clientes, y de brindar información general acerca de los servicios que ofrece la empresa. Además, es la responsable de atender llamadas y acordar los servicios a contratar por el cliente.
- ix. **Encargado de compras:** Encargado de la adquisición y abastecimiento de los productos necesarios para los diferentes servicios que ofrece la sociedad obteniendo siempre el mejor precio y calidad.
- x. **Jefe de cocina:** Es la responsable de garantizar la calidad y en la elaboración de los alimentos del restaurante, hotel y eventos sociales que ofrece la sociedad con el fin de garantizar la satisfacción del cliente, además se encarga del resguardo de los insumos e instrumentos que se utilizan en el área.
- xi. **Auxiliar de cocina:** Encargada de asistir al jefe de cocina en la preparación y suministros de alimentos para los huéspedes del hotel, restaurante y los eventos sociales de acuerdo con el menú que deseen los clientes.
- xii. **Recamareros:** Encargado de realizar la limpieza y mantener en orden las habitaciones del hotel, restaurante y salones de eventos para ofrecer un servicio impecable y satisfactorio para los clientes.
- xiii. **Vigilancia y servicios varios:** Encargado de la vigilancia de todas las instalaciones de la sociedad, de la entrada principal, brinda información a clientes, además se encarga de la organización vehicular.
- xiv. **Encargado de mantenimiento:** Es el encargado de mantener en buenas condiciones el hotel, restaurante y los salones para eventos sociales, además es el responsable de la reparación y mantenimiento del equipo de trabajo que se utiliza.

Los puestos de trabajo de los ejecutivos que no fueron descritos, se deben a que no se encuentran en las instalaciones de la sociedad y su participación es de manera eventual, por tal motivo no se incluyeron en esta descripción.

5.2.2.1. Nuevas contrataciones.

En los resultados obtenidos por el diagnóstico realizado a la empresa se determinó que existe la necesidad de contratar dos nuevos puestos de trabajo para generar más eficiencia en la prestación de servicios de la sociedad.

1. Recepcionista.

Descripción del puesto: Encargada de recibir a los clientes, y de brindar información general acerca de los servicios que ofrece la empresa, será la responsable de atender llamadas y acordar los servicios a contratar por el cliente. Además, cumplirá la función de secretaria que brindará asistencia al Gerente General de la sociedad.

2. Encargado de compras.

Descripción del puesto: Encargado de la adquisición y abastecimiento de los productos necesarios para los diferentes servicios que ofrece la sociedad obteniendo siempre el mejor precio y calidad.

5.2.2.2. Gastos por nueva contratación.

No PUESTOS	PUESTO DE TRABAJO	SALARIO MENSUAL	TRABAJADOR			LIQUIDO A PAGAR	EMPLEADOR			TOTAL APORTES	MONTO A REQUERIR (SALARIO MENSUAL + APORTES)
			COTIZ AFP (7.25%)	COTIZ ISSS (3.00%)	RETENCIÓN DE RENTA		APORTES AFP (7.75%)	APORTACIÓN ISSS (7.50%)	INSAFORP (1.00%)		
1	Recepcionista	\$304.20	\$22.05	\$9.13	Sin retención	\$273.02	\$23.58	\$22.82	\$3.04	\$49.43	\$353.63
1	Encargado de compras	\$304.20	\$22.05	\$9.13	Sin retención	\$273.02	\$23.58	\$22.82	\$3.04	\$49.43	\$353.63
TOTAL		\$608.40	\$44.11	\$18.25	\$0.00	\$546.04	\$47.15	\$45.63	\$6.08	\$98.87	\$707.27

5.2.3. Manual De Análisis Y Descripción De Puestos.

5.2.3.1. Aspectos generales.

5.2.3.1.1. Introducción.

El presente manual ha sido elaborado con el propósito de dar a conocer todos los requerimientos mínimos necesarios de cada uno de los puestos de trabajo que conforman la sociedad Maná Empresarial S.A. de C.V. En este se detallan las actividades, deberes, responsabilidades, sus dependencias y requisitos que las personas deben saber para ocupar un puesto de trabajo, además, sirve como herramienta para el reclutamiento, selección y contratación del personal que necesita la sociedad, también facilita al empleado a integrarse adecuadamente a la empresa y cumplir con los objetivos que se han establecido.

5.2.3.1.2. Objetivos.

5.2.3.1.2.1. General.

Definir de manera clara y sencilla las actividades que se deben realizar en cada uno de los puestos de trabajo que conforman la empresa y las aptitudes que debe poseer una persona para ocupar dicho puesto.

5.2.3.1.2.2. Específicos.

- i. Enumerar cada una de las actividades y responsabilidades de cada uno de los puestos de trabajo de la sociedad.
- ii. Determinar las líneas de mando de cada puesto de trabajo, para asegurar que el empleado reciba órdenes de una sola persona.
- iii. Detallar los requerimientos mínimos necesario para que una persona pueda optar por un puesto de trabajo en la empresa.

5.2.3.2. Ámbito de aplicación.

El presente manual es aplicable a todas las áreas de la sociedad Maná Empresarial, S.A. DE C.V.

5.2.3.3. Normas de aplicación.

- i. El manual debe difundirse a todos los empleados de la sociedad Maná Empresarial S.A. de C.V. con el propósito de que todos los empleados conozcan las tareas y responsabilidades de cada puesto.
- ii. Es responsabilidad de la gerencia velar por el cumplimiento del manual.
- iii. Cualquier modificación a dicho manual debe ser informado a todos los empleados de la sociedad.
- iv. El manual deberá revisarse por lo menos una vez al año.

5.2.3.4. Cuadro de salarios y prestaciones.

PUESTO DE TRABAJO	SALARIO MENSUAL	TRABAJADOR			LIQUIDO A PAGAR	EMPLEADOR			TOTAL APORTES	MONTO A REQUERIR (SALARIO MENSUAL + APORTES)
		COTIZ AFP (7.25%)	COTIZ ISSS (3.00%)	RETENCIÓN DE RENTA		APORTES AFP (7.75%)	APORTACIÓN ISSS (7.50%)	INSAFORP (1.00%)		
Designado de Cumplimiento	\$1,200.00	\$87.00	\$36.00	\$96.35	\$1,077.00	\$93.00	\$90.00	\$12.00	\$195.00	\$1,395.00
Auditor Interno	\$1,200.00	\$87.00	\$36.00	\$96.35	\$1,077.00	\$93.00	\$90.00	\$12.00	\$195.00	\$1,395.00
Directora Ejecutiva	\$1,800.00	\$130.50	\$54.00	\$204.05	\$1,615.50	\$139.50	\$135.00	\$18.00	\$292.50	\$2,092.50
Gerente General	\$1,500.00	\$108.75	\$45.00	\$150.20	\$1,346.25	\$116.25	\$112.50	\$15.00	\$243.75	\$1,743.75
Administradora	\$1,200.00	\$87.00	\$36.00	\$96.35	\$1,077.00	\$93.00	\$90.00	\$12.00	\$195.00	\$1,395.00
Coordinadora del Centro Pablito Tesák	\$1,100.00	\$79.75	\$33.00	\$78.40	\$987.25	\$85.25	\$82.50	\$11.00	\$178.75	\$1,278.75
Supervisora	\$800.00	\$58.00	\$24.00	\$42.27	\$718.00	\$62.00	\$60.00	\$8.00	\$130.00	\$930.00
Contador General	\$900.00	\$65.25	\$27.00	\$42.50	\$807.75	\$69.75	\$67.50	\$9.00	\$146.25	\$1,046.25
Responsable de Recursos Humanos	\$900.00	\$65.25	\$27.00	\$42.50	\$807.75	\$69.75	\$67.50	\$9.00	\$146.25	\$1,046.25
Auxiliar Contable	\$400.00	\$29.00	\$12.00	Sin retención	\$359.00	\$31.00	\$30.00	\$4.00	\$65.00	\$465.00
Recepcionista	\$304.20	\$22.05	\$9.13	Sin retención	\$273.02	\$23.58	\$22.82	\$3.04	\$49.43	\$353.63
Encargado de compras	\$304.20	\$22.05	\$9.13	Sin retención	\$273.02	\$23.58	\$22.82	\$3.04	\$49.43	\$353.63
Jefe de Cocina	\$400.00	\$29.00	\$12.00	Sin retención	\$359.00	\$31.00	\$30.00	\$4.00	\$65.00	\$465.00
Auxiliar de Cocina	\$304.20	\$22.05	\$9.13	Sin retención	\$273.02	\$23.58	\$22.82	\$3.04	\$49.43	\$353.63
Recamarero	\$304.20	\$22.05	\$9.13	Sin retención	\$273.02	\$23.58	\$22.82	\$3.04	\$49.43	\$353.63
Encargado de Mantenimiento	\$304.20	\$22.05	\$9.13	Sin retención	\$273.02	\$23.58	\$22.82	\$3.04	\$49.43	\$353.63
Vigilancia y Servicios Varios	\$304.20	\$22.05	\$9.13	Sin retención	\$273.02	\$23.58	\$22.82	\$3.04	\$49.43	\$353.63
TOTAL	\$13,225.20	\$958.83	\$396.76	\$848.99	\$11,869.62	\$1,024.95	\$991.89	\$132.25	\$2,149.10	\$15,374.30

5.2.3.5. Desarrollo de la estructura del manual de análisis y descripción de puestos.

La estructura del manual inicia con los puestos administrativos de mayor nivel, desde el Gerente General, la administradora y subalternos, seguido de la coordinadora del centro Pablito Tesák, la supervisora y subalternos administrativos y finalizando con los puestos operativos, cada tipo de puestos se le asignó un código para su identificación. **(Ver anexo #5)**

5.2.3.6. Significado de los códigos utilizados en el manual.

ADPA001: Análisis y Descripción de Puestos Administrativo001

ADPO001: Análisis y Descripción de Puestos Operativo001

5.2.4. Manual De Procedimientos.

5.2.4.1. Aspectos generales.

5.2.4.1.1. Introducción.

El presente manual ha sido elaborado con el propósito de mantener un registro actualizado de los procedimientos que se ejecutan en la sociedad Maná Empresarial, que permita alcanzar los objetivos establecidos por la unidad administrativa y contribuya a orientar tanto al personal actualmente adscrito como a futuro talento humano que pueda llegar a formar parte de esta entidad.

5.2.4.1.2. Objetivos.

5.2.4.1.2.1. General.

Contar con un instrumento de apoyo administrativo que permita al personal, actual y futuro, realizar las diferentes actividades que se desarrollan en las unidades que forman parte de Maná Empresarial.

5.2.4.1.2.2. Específicos.

- i. Facilitar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo.
- ii. Evitar alteraciones en los procedimientos.
- iii. Simplificar la detección oportuna de errores en los procesos.

5.2.4.2. Normas de aplicación.

- i. Este manual debe ser revisado anualmente a partir de la fecha de autorización o cada vez que exista una modificación en cualquiera de los procedimientos que en la entidad se realizan.
- ii. El manual debe ser difundido a todos los empleados de Maná Empresarial con el propósito de que todos conozcan la secuencia que deben llevar los procedimientos que se realizan en las diferentes áreas de la entidad.
- iii. Cualquier modificación que sea realizada a este manual, debe ser informada a todo el personal.
- iv. Es responsabilidad de la gerencia, velar por el cumplimiento de este manual.

5.2.4.3. Desarrollo de la estructura del manual de procedimientos.

La estructura del manual inicia con las diferentes modalidades de procedimientos para la reserva y organización de eventos sociales y finaliza con las diferentes modalidades de la reserva de habitaciones en el hotel con sus respectivos diagramas de flujo detallando las actividades y sus responsables, además, para cada tipo de proceso se asignaron un código para su identificación. **(Ver anexo #6).**

5.2.4.4. Significado de los códigos utilizados en el manual.

PREV001: Procedimiento de Evento Social001

PCEV001: Procedimiento de Cotización de evento social0001

PCED001: Procedimiento de cotización de Eventos a Domicilo001.

PRAE001: Procedimiento de Alojamiento Empresarial001.

PRABI001: Procedimiento de Alojamiento de Brigadas Internacionales001.

PRPN001: Procedimiento de Alojamiento para Persona Natural001.

5.2.5. Manual de bienvenida.

5.2.5.1. Mensaje de bienvenida.

¡Bienvenido a la familia de Maná Empresarial!

En primer lugar, quiero darle la más cordial bienvenida a esta entidad esperando que su estancia sea de mucho beneficio para su crecimiento personal y un apoyo para la organización.

Creemos que antes de ser un colaborador, eres una persona que cumple una función importante y esencial dentro de nuestra organización y nos alegra contar con su aporte y conocimientos tanto a nivel profesional como personal. Agradecemos la confianza que ha depositado en esta entidad en donde uniremos esfuerzos para el alcance de objetivos en común.

De esta manera, le pedimos que se sienta a gusto y motivado y que lea con atención el presente manual que constituye su primera inducción para las actividades a desarrollar para la empresa.

Gracias por estar con nosotros,

Lic. Rafael Antonio Sánchez
Gerente General



5.2.5.2. ¿Quiénes somos?



Somos una entidad que ofrece servicios de hotelería, restaurante, salones para eventos sociales y organización de eventos para personas naturales o jurídicas en la ciudad de San Vicente.

A partir de las actividades que, anteriormente, eran realizadas como OEF (Asociación para la Organización y Educación Empresarial Femenina de El Salvador) surge Maná Empresarial, una empresa que busca ser líder en la zona paracentral en brindar este tipo de servicios, buscando constantemente la mejora continua en los procesos y otorgando un trato excelente y cordial a nuestros clientes.

5.2.5.3. Filosofía organizacional.

Misión.

Somos una empresa especializada en la prestación de servicios de hotelería, restaurante y atención de eventos sociales, ofreciendo excelencia, calidad y eficiencia, garantizando la fidelización de los clientes, en el departamento de San Vicente.

Visión.

Ser una empresa líder en la prestación de servicios de hotelería, restaurante y atención de eventos sociales, que contribuya a la rentabilidad y crecimiento sostenido, para el apoyo de las actividades sociales y el desarrollo empresarial en el departamento de San Vicente y sus alrededores.

Valores.

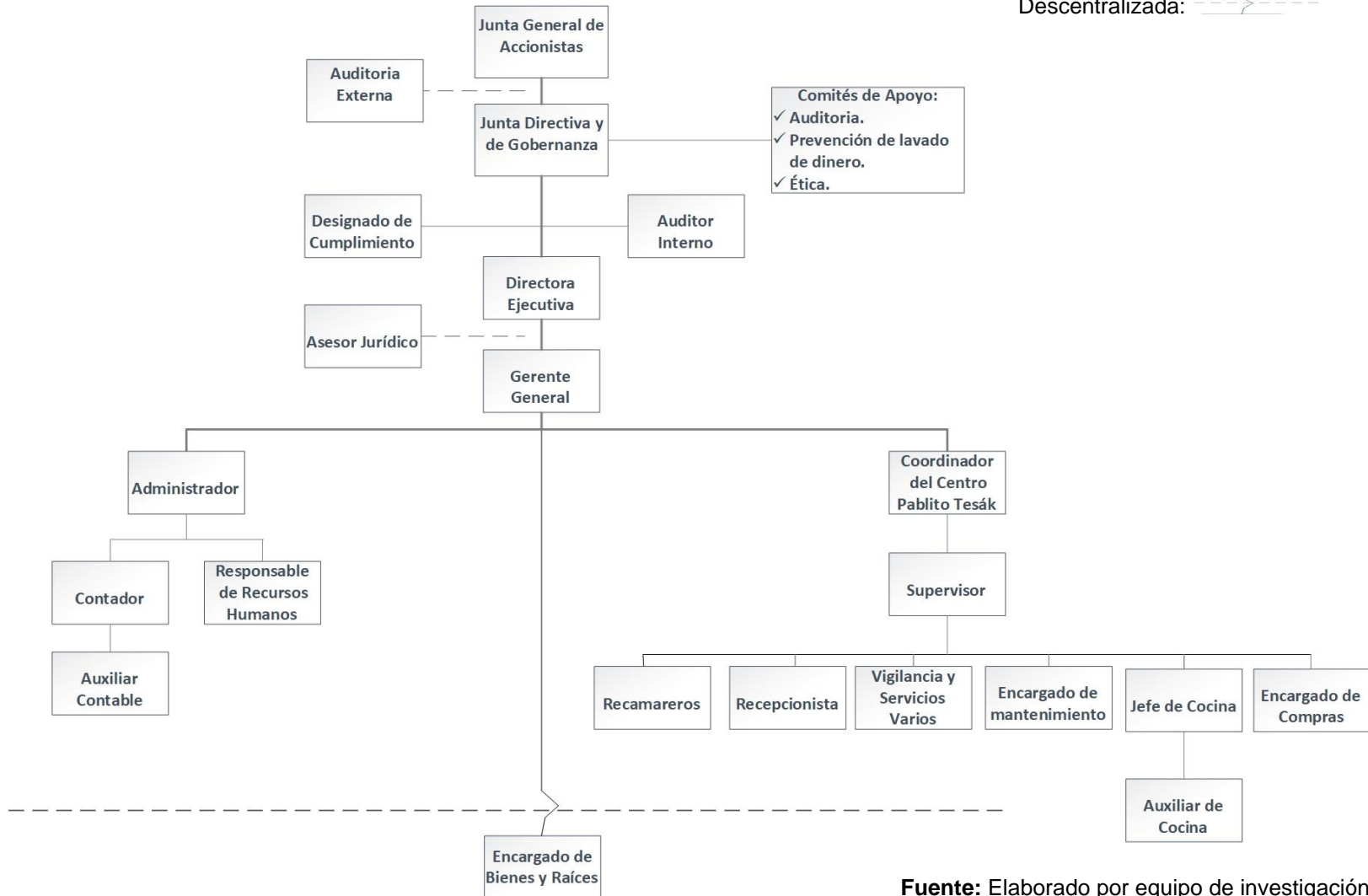
- i. **Servicio:** Actitud de todos nuestros colaboradores para brindar servicios con amabilidad, empatía, respeto, buen trato a nuestros clientes y demás personas.
- ii. **Integridad:** Establecer relaciones con nuestros clientes, proveedores y colaboradores con honestidad y transparencia.
- iii. **Solidaridad:** Apoyar programas sociales que contribuyan al desarrollo de la comunidad a través de la OEF.
- iv. **Excelencia:** Nos enfocamos en ofrecer servicios de calidad a nuestros clientes para satisfacer sus necesidades y expectativas; esforzándonos siempre en mejorar continuamente nuestros servicios, capacitando a nuestro personal y siendo eficiente con los recursos.
- v. **Compromiso:** Ofrecer productos y servicios con calidad, eficiencia y prontitud; además de ser una institución responsable socialmente.
- vi. **Innovación:** Buscar siempre los mecanismos y herramientas que contribuyan a brindar mejores servicios a fin de lograr la calidad total.
- vii. **Tecnología:** Implementar herramientas tecnológicas para crear servicios que faciliten la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes.

5.2.5.4. Estructura organizativa.

Las decisiones sobre las actividades desarrolladas por la sociedad son tomadas por la Junta General de Accionistas, quienes son la máxima autoridad. La administración está a cargo del Gerente General, de él se desglosan todos los demás departamentos que forman parte de Maná Empresarial.

5.2.5.5. Organigrama.

Simbología: Autoridad funcional: _____
 Asesorías: - - - - -
 Descentralizada: >-----



Fuente: Elaborado por equipo de investigación.

5.2.5.6. Prestaciones, días de asueto y horarios de trabajo.

5.2.5.6.1. Prestaciones:

- i. Seguro médico (ISSS)
- ii. Pensión (AFP)
- iii. Formación profesional (INSAFORP)

5.2.5.6.2. Aguinaldo:

TIEMPO DE TRABAJO	AGUINALDO
De 1 y menos de 3 años	15 días de salario
De 3 y menos de 10	19 días de salario
Más de 10 años	21 días de salario

5.2.5.6.3. Días de asueto:

Días de asueto	1° de enero
	Jueves, viernes y sábado de semana santa.
	1° de mayo
	10 de mayo
	17 de junio
	6 de agosto
	Día festivo del municipio
	15 de septiembre
	2 de noviembre
	25 de diciembre

5.2.5.6.4. Horarios de trabajo:

PERSONAL DE ADMINISTRACIÓN	PERSONAL DE SERVICIO
Lunes a viernes de 8:00 am – 4:00 pm Sábados de 8:00 am – 12:00md	Lunes a viernes de 6:00 am -5:00pm Sábado y Domingo de 7:00am – 5:00pm

5.2.5.6.5. Horarios de Atención al Cliente.

HORARIO DE HOTEL	Lunes a domingo de 6 am- 9 pm
Se atenderá fuera del horario establecido a los huéspedes que hayan informado que su ingreso se realizará fuera del horario y a los que hayan efectuado reserva de habitaciones.	
HORARIO DE ATENCIÓN DEL RESTAURANTE Y ATENCIÓN DE EVENTOS SOCIALES.	Lunes a viernes de 8 am- 5.30 pm Sábados de 8 am- 12 pm

5.2.5.7. Descripción de las autoridades que dirigen la sociedad.

La Junta General de Accionistas es la máxima autoridad de la sociedad. La dirección estará a cargo de la Junta Directiva y de Gobernanza, asesorada por los comités de auditoría, prevención de lavado de dinero y de ética. La administración depende de la Dirección Ejecutiva, apoyada por un asesor jurídico, además se tendrá a un Gerente General que será el encargado de la operacionalización de la empresa y sus actividades generadoras de ingresos.

La Junta Directiva y de Gobernanza: Está formada por 2 representantes de la Junta General de Accionistas, la Dirección Ejecutiva y el Gerente General.

Se le atribuyen las siguientes funciones:

- i. Dictar los reglamentos internos e instructivos necesarios para el cumplimiento de objetivos.
- ii. Establecer las políticas empresariales.
- iii. Revisar y aprobar el plan anual operativo.
- iv. Revisar y aprobar los presupuestos del ejercicio.

5.3. Dirección.

5.3.1. Toma de decisiones.

Para la solución de problemas de la empresa se debe tener en cuenta el proceso de toma de decisiones ya que esto permitirá seleccionar la mejor alternativa para resolver un problema, es por ello que se plantean las siguientes etapas de toma de decisiones que deben seguir para solucionar problemas.

1. **Definición del problema:** Definir cuál es el problema es el punto clave para encontrar la mejor alternativa de solución y no confundirse con los efectos pequeños que este tiene, identificar el origen del problema será de mucha importancia para determinar la mejor solución.
2. **Determinación de alternativas:** El método más efectivo para la determinación de soluciones es la lluvia de ideas, este consiste en recopilar todas las alternativas de solución a dicho problema.
3. **Selección y evaluación de alternativas:** Las propuestas que surgieron en la etapa anterior, se evaluarán y analizarán cada una de ellas para seleccionar la alternativa más acertada.
4. **Implantación:** Una vez tomada la decisión, se ejecuta la propuesta seleccionada y se informa a todo el personal que formará parte de la solución al problema planteado.
5. **Evaluación de resultados:** La última etapa consiste el análisis de los resultados, y determinar si se ejecutó correctamente la propuesta y si esta le dio solución a la problemática, o se tendrán que realizar acciones correctivas.

5.3.2. Comunicación.

La comunicación en la empresa es el medio para transmitir información, esta debe ser clara y llegar a su receptor de manera oportuna, una buena comunicación ayuda a la sociedad y que las órdenes se reciban con eficiencia, es por ello que para la sociedad se establece el siguiente sistema de comunicación:

ADMINISTRATIVO	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Para la información de carácter confidencial nuevas instrucciones o comunicados para reuniones se utilizarán los memorándums y el correo electrónico institucional. ➤ Para transmitir mensajes de consulta se utilizarán las llamadas telefónicas.
OPERATIVO	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Para las jefaturas la información de carácter confidencial nuevas instrucciones o comunicados para reuniones se utilizarán los memorándums y el correo electrónico institucional. ➤ Para los empleados operativos se brindará información de forma oral o mediante llamadas telefónicas.

5.3.3. Plan de incentivos para el personal de la sociedad.

5.3.3.1 Introducción.

Los empleados son el recurso más importante de una organización para el cumplimiento de los objetivos tanto de la sociedad como de sus colaboradores, de ello depende que se desarrollen las actividades de manera eficiente y así cumplir con la visión organizacional y seguir ofreciendo los servicios de la mejor calidad.

5.3.3.2. Objetivos.

5.3.3.2.1. General

Crear un plan de incentivos adecuado para motivar a los empleados a que realicen sus actividades con eficiencias y cumplir con los objetivos organizacionales.

5.3.3.2.2. Específicos:

- i. Motivar a los empleados para desarrollar sus actividades de manera eficiente.
- ii. Incrementar la productividad de los empleados y lograr un crecimiento organizacional que aporte al cumplimiento de la visión empresarial.

- iii. Mejorar el bienestar de los trabajadores de manera que se sientan comprometidos con la institución.

5.3.3.3. Descripción de incentivos.

INCENTIVOS	DESCRIPCIÓN
Bono navideño.	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar a los empleados una bonificación acordada por la junta general de accionistas.
Fiestas institucionales.	<ul style="list-style-type: none"> • Celebrar el cumpleaños a cada uno de los empleados de la institución • Celebración de la fiesta navideña.
Capacitación.	<ul style="list-style-type: none"> • Los empleados pueden recibir capacitación por lo menos una vez al año para adquirir nuevas habilidades y destrezas y mejorar la calidad de los servicios que brinda la institución.
Abastecimiento de equipo	Dotar al personal de todos los materiales y equipo necesario para desarrollar sus actividades con eficiencia.
Horarios flexibles	Otorgar permisos de salidas tempranas a los empleados en horario laboral cuando correspondan situaciones de emergencia o diligencias justificadas. De común acuerdo con su jefe.
Reconocimientos	Brindar cartas de reconocimiento por desempeño laboral o por eventos o sucesos importantes
Un día libre al año	El empleado podrá elegir un día libre al año que puede utilizar para una fecha especial.

5.3.4. Supervisión.

Es un proceso que debe realizarse de manera continua en todas las áreas de la sociedad con el propósito de detectar errores y contribuir a la administración del tiempo en la realización de las actividades, para esto los jefes inmediatos deben dar seguimiento a los procesos y a la calidad del trabajo desempeñado por los colaboradores.

- i. Inspeccionar el trabajo de los subordinados de cada una de las áreas operativas.
- ii. Promover el trabajo en equipo.
- iii. Desarrollar la eficiencia en las actividades realizadas por los colaboradores.
- iv. Detectar fallas y corregir.
- v. Medir el tiempo de elaboración de alimentos en el área de cocina.
- vi. Revisar el aseo que se realiza en las habitaciones del hotel de acuerdo a los estándares de calidad.
- vii. Controlar los tiempos establecidos en la planificación para los eventos sociales.
- viii. Brindar apoyo a los colaboradores para mejorar su desempeño.

5.4. Control.

Esta etapa se convierte en apoyo para la gestión administrativa ya que permite comparar lo realizado con lo planeado, con el propósito de tomar acciones correctivas para buscar la mejora continua.


5.4.1. Medidas De Control.

- i. Supervisar que los empleados realicen las actividades de acuerdo a los pasos que se establecen en el manual de procedimientos.
- ii. Implementar un buzón de sugerencias en el área de recepción para que los clientes expresen su opinión acerca del servicio recibido.
- iii. Realizar un conteo del inventario físico semanal para determinar la cantidad insumos que han sido utilizados en el área de cocina y realizar las requisiciones de manera oportuna.

5.4.2. Evaluación del desempeño de los empleados.

Es importante evaluar el rendimiento del trabajo que realizan los empleados por medio de los jefes de las unidades correspondientes para determinar si están cumpliendo las competencias de cada uno de los puestos de trabajo para ello se propone el siguiente formato.

5.4.2.1. Formato para evaluar el desempeño de los empleados.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS			
I. Datos generales.			
Nombre del empleado:			
Puesto de trabajo:		Área:	
Jefe inmediato:			
Indicaciones: marque con una "x" en cada punto a evaluar según la escala de valores. (1: Necesita mejorar; 2: Bueno; 3: Muy bueno; 4: Excelente)			
II. Aspectos a Evaluar			
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO (Cantidad de conocimiento teórico y práctico sobre el trabajo que desempeña)			Escala de valores
a. Conoce muy poco su trabajo.			1
b. Conoce en forma aceptable su trabajo.			2
c. Conoce muy bien su trabajo.			3
d. Conoce perfectamente su trabajo.			4
CALIDAD DEL TRABAJO (Eficiencia para realizar el trabajo)			
a. Muy deficiente, comete errores frecuentemente.			1
b. El trabajo es aceptable.			2
c. Muy buen trabajo, por encima del rendimiento laboral.			3
d. Excelente calidad de trabajo.			4
CANTIDAD DE TRABAJO (Capacidad de desempeñar diversos tipos de actividades)			
a. Rara vez termina lo que se le asigna.			1
b. Está al día con su trabajo, salvo ocasiones extraordinarias.			2
c. Produce más de lo asignado.			3
d. Cumple con su trabajo, incluso en circunstancias extraordinarias.			4
CUMPLIMIENTO DE METAS Y OBJETIVOS (Logros obtenidos en los plazos y programas establecidos)			
a. No cumple metas ni objetivos.			1
b. Cumple la mayoría de metas y objetivos.			2
c. Cumple todas sus metas y objetivos de acuerdo a requerimientos.			3
d. Tiene habilidad para cumplir metas y objetivos sin que lo supervisen.			4

RESPONSABILIDAD (Esfuerzo y dedicación en el desempeño de su trabajo)		
a. No demuestra interés por el trabajo.	1	
b. Demuestra esfuerzo, dedicación e interés necesario para desarrollar su trabajo.	2	
c. Demuestra un verdadero interés, dedicación y voluntad por su trabajo.	3	
d. Demuestra un interés muy grande por el trabajo, dando su capacidad en forma ejemplar.	4	

5.4.3. Control financiero.

Sirve para mantener un equilibrio entre los ingresos y gastos y controlar que se está cumpliendo con el presupuesto establecido en la planeación y anticiparse a los posibles problemas que surgen y afectan la situación financiera de la empresa, los principales presupuestos que la entidad debe implementar son los siguientes:

- i. De ingresos por servicio.
- ii. De costos por servicio.
- iii. De compras.
- iv. De gastos por servicios.

6. PLAN DE CAPACITACIÓN.

6.1. Introducción.

El Plan de Capacitación para el año 2021 constituye un instrumento que determina las prioridades de capacitación tomando como base las áreas deficientes de los empleados de la Sociedad Maná Empresarial de acuerdo a los resultados de la investigación.

Cada una de las etapas del proceso administrativo se vuelve elementos esenciales para Gestión empresarial, ya que la correcta ejecución de estas, aseguran que los resultados que se obtengan, contribuyan al desarrollo administrativo de la sociedad

Con base a lo antes mencionado y tomando en cuenta los resultados obtenidos en la investigación, se definen las etapas que presentan deficiencias en su realización y se formula el presente plan.

6.2. Objetivos.

6.2.1. General.

Implementar un plan de capacitación que desarrolle los temas necesarios para la ejecución eficiente de la gestión administrativa de la sociedad Maná Empresarial, S.A. de C.V.

6.2.2. Específicos.

- i. Formular un plan de capacitación.
- ii. Establecer temas de capacitación de acuerdo a las etapas del proceso administrativo.
- iii. Desarrollar un cronograma de capacitaciones de acuerdo a las necesidades establecidas en la investigación.

6.3. Estrategias para la ejecución del plan de capacitación.

- i. Mantener al personal con los conocimientos actualizados, para realizar una gestión eficiente en la sociedad.
- ii. Propiciar y fortalecer el desempeño de la gestión administrativa de la organización.
- iii. Efectuar las capacitaciones al personal en todas las áreas de la empresa.

6.4. Alcances.

El presente plan de capacitación está diseñado para la sociedad Maná Empresarial, de acuerdo a las necesidades establecidas en los resultados del diagnóstico, con el objetivo de mejorar la gestión administrativa e impulsar el crecimiento organizacional.

6.5. Temas de capacitación.

ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	TEMAS A DESARROLLAR	PARTICIPANTES
Planeación	<ul style="list-style-type: none"> • Importancia de una gestión administrativa eficiente. 	Gerente general, Administradora, Coordinador del Centro Pablito Tesák, Supervisora, Responsable de Recursos Humanos.
	<ul style="list-style-type: none"> • Filosofía organizacional de la sociedad, sus políticas, objetivos y estrategias. 	Todos los empleados.
	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación presupuestal. 	Gerente general, Administradora, Coordinador del Centro Pablito Tesák, Supervisora, Contador.
Organización	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura organizativa y sus manuales administrativos. 	Todos los empleados.
Dirección	<ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones: resolución de conflictos en la entidad. 	Gerente general, Administradora, Coordinador del Centro Pablito Tesák, Supervisora, Responsable de Recursos Humanos, Contador.
	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de comunicación aplicada a la empresa. 	Gerente general, Administradora, Coordinador del Centro Pablito Tesák, Supervisora,

		Responsable de Recursos Humanos, Contador
	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de incentivos empresarial. 	Gerente general, Administradora, Coordinador del Centro Pablito Tesák
	<ul style="list-style-type: none"> • Importancia de la supervisión en las áreas de trabajo. 	Administradora, Coordinador del Centro Pablito Tesák, Supervisora
	<ul style="list-style-type: none"> • Como crear nuevos líderes. 	Coordinador del Centro Pablito Tesák, Supervisora y sus subalternos.
Control	<ul style="list-style-type: none"> • Importancia del control. • Técnicas de control. 	Gerente general, Administradora, Coordinador del Centro Pablito Tesák, Supervisora, Contador.

6.6. Cronograma de capacitación según logística del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional.

No	TEMAS A DESARROLLAR	PERSONAL A CAPACITAR	PERIODO EN MESES						
			1	2	3	4	5	6	
1	Importancia de una gestión administrativa eficiente.	Gerente general, Administradora, Coordinador del Centro Pablito Tesák, Supervisora, Responsable de Recursos Humanos.							
2	Filosofía organizacional de la sociedad, sus políticas, objetivos y estrategias	Todos los empleados.							
3	Planeación presupuestal.	Gerente general, Administradora, Coordinador del Centro Pablito Tesák, Supervisora, Contador.							
4	Estructura organizativa y sus manuales administrativos.	Todos los empleados.							
5	Toma de decisiones: resolución de conflictos en la entidad.	Gerente general, Administradora, Coordinador del Centro Pablito Tesák, Supervisora, Responsable de Recursos Humanos, Contador.							
6	Sistemas de comunicación aplicada a la empresa.	Gerente general, Administradora, Coordinador del Centro Pablito Tesák, Supervisora, Responsable de Recursos Humanos, Contador.							
7	Plan de incentivos empresarial.	Gerente general, Administradora, Coordinador del Centro Pablito Tesák							
8	Importancia de la supervisión en las áreas de trabajo.	Administradora, Coordinador del Centro Pablito Tesák, Supervisora.							
9	Como crear nuevos líderes.	Coordinador del Centro Pablito Tesák, Supervisora y sus subalternos.							
10	Importancia del control.	Gerente general, Administradora, Coordinador del Centro Pablito Tesák, Supervisora, Contador.							
11	Técnicas de control.	Gerente general, Administradora, Coordinador del Centro Pablito Tesák, Supervisora, Contador.							

6.7. Disponibilidad presupuestaria.

No	CONCEPTO	COSTO
1	APORTE DE LA SOCIEDAD (10%)	\$ 350.00
2	INSAFORP (ESTIMACIÓN) (90%)	\$3,150.00
	TOTAL	\$ 3,500.00

Según la página web oficial de INSAFORP a través del programa de desarrollo de competencias gerenciales, apoya con el 90% del costo de la capacitación para trabajadores de empresas cotizantes.

6.8. Ejecución y Seguimiento.

- i. Dentro de las capacitaciones, los temas a tratar están basados en las etapas que se deben seguir para una gestión administrativa eficiente, siendo una sociedad nueva es importante que se fortalezca dichas áreas.
- ii. En caso de los temas que incluyen a la totalidad de los empleados, las fechas serán programadas a discreción del Gerente General.
- iii. Las evaluaciones que darán seguimiento al presente plan se realizarán en un periodo de cuatro meses.
- iv. Se notificará previo aviso del Gerente general al jefe inmediato de cada unidad a capacitar, para que se tomen las medidas necesarias y se dé cumplimiento a la jornada de capacitación.

7. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.

7.1. Introducción.

El plan de implementación logrará ejecutar todo el Plan de Gestión Administrativo de una manera óptima y eficaz, el cual involucra la misión, visión, valores, objetivos, estrategias, políticas, presupuestos, manuales administrativos, toma de decisiones, comunicación, plan de incentivos, medidas de control, esto se desarrolló con base al análisis previo realizado en la etapa del diagnóstico de la situación actual de la entidad. El presente documento será presentado al Gerente de la sociedad, el cual será la persona indicada para llevar a cabo el proyecto.

7.2. Objetivos.

7.2.1. General:

Ejecutar el plan de gestión administrativo de la sociedad Maná Empresarial.

7.2.2. Específicos:

- i. Definir las políticas que permitan desarrollar las actividades necesarias para cumplir con lo establecido en este documento.
- ii. Establecer los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para llevar a cabo el plan.
- iii. Detallar el periodo en que se desarrollarán dichas actividades.

7.3. Políticas de implementación.

- i. Que la administración proporcione total apoyo al Plan de Gestión Administrativo y la capacitación del mismo a todo el personal.
- ii. Participación activa de todo el personal de la sociedad, en el proceso de capacitación.

7.4. Recursos.

A continuación, se detallan los recursos para desarrollar dicha propuesta.

- i. **Humanos:** Para llevarlo a cabo, se necesita el personal con el cual cuenta actualmente la sociedad son en total: 22 empleados (11 Administrativos y 11 Operativos), incluyendo al Gerente de la sociedad y 2 empleados más que se sugiere que se contraten en el puesto de: recepcionista y encargado de compras.

Cada uno de ellos contribuirá en el desarrollo del plan desde sus lugares de trabajo; y asistiendo a las capacitaciones, reuniones que se les soliciten. Así como también trabajando en base a la misión, visión y objetivos que persigue dicha entidad.

- ii. **Materiales:** Se utilizarán materiales tanto para el nuevo personal en la entidad y para las reuniones y capacitaciones que se realizarán para desarrollar dicha propuesta. El salón de usos múltiples de la sociedad será utilizado para las capacitaciones, además es necesario lo siguiente:

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	UTILIDAD	COSTO TOTAL CON IVA INCLUIDO
2	Computadora de escritorio	Será para los nuevos puestos de trabajo, para que los colaboradores desempeñen sus labores.	\$1,000.00
2	Escritorios	Se colocará en los nuevos puestos de trabajo.	\$250.00

2	Sillas	Se dispondrá para que se sienten los nuevos empleados.	\$150.00
1	Computadora Portátil	Para dar las capacitaciones.	Ya se posee
1	Proyector	Se empleará para proyectar desde la computadora portátil en las capacitaciones, información.	Ya se posee
24	Libretas	Se les dará a los empleados para que hagan apuntes en las capacitaciones.	\$18.00
24	Bolígrafos	También se les proporcionará a los empleados.	\$6.00
4	Pliegos cartulina	Se utilizará en los grupos de trabajo que se harán dentro de las capacitaciones	\$1.20
4	Plumones	Servirá para que los empleados planteen sus ideas sobre la cartulina.	\$4.00

Para detallar el valor de cada artículo se consultó en sitios web de casas comerciales y librerías del país; dichos valores son aproximados, ya que en ocasiones varía el valor de los artículos.

- iii. **Financieros:** Para realizar las capacitaciones se hará la gestión con el Instituto salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP), el cual se espera que aporte el 90% del costo de las capacitaciones y el resto será cubierto con fondos de la institución. Este aporte del INSAFORP se debe a que por muchos años la institución (OEF) la cual es accionista principal de Maná Empresarial, S.A de

C.V. ha realizado acuerdos con dicha institución para impartir cursos totalmente gratuitos; por tanto, se estima lograr acuerdos entre ambas instituciones.

Recursos	Total Anual
Pago de panilla de salarios de los nuevos empleados	\$ 8,487.18
Materiales	\$ 29.20
Compra de Mobiliario y equipo para nuevas contrataciones	\$ 1,400.00
Capacitación	\$ 350.00
Imprevistos	\$ 700.00
TOTAL	\$10, 966.38

7.5. Cronograma de implementación de la propuesta.

Especificaciones:

- i. El presente cronograma se trata de una propuesta para la implementación del plan de gestión administrativo de la sociedad, queda a discreción de la Gerencia y la Administración, el tiempo en que consideren desarrollar las actividades detalladas.
- ii. El plan de capacitación se ha programado para cuatro meses, en total son 11 temas a impartir, se sugiere que se imparta un tema por semana, aquellos que son más extensos se pueden impartir en dos semanas, el día de capacitación será el que la Gerencia y Administración estime pertinente, de manera que, se dé la participación de los empleados.

7.5.1. Cronograma de implementación.

N	ACTIVIDADES/MESES	AÑO 20XX																								RESPONSABLE				
		1				2				3				4				5				6								
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4					
1	Presentación del Plan de Gestión a la Junta de Accionistas y al Gerente General de la Sociedad																													Equipo de investigación
2	Establecimiento de las políticas propuestas en el Plan de Gestión																													Gerente General
3	Contratación del nuevo personal																													Gerente General, Administradora
4	Ejecución del Plan de Capacitación																													Gerente General, Administradora, Coordinador del Centro Pablito Tesák, Supervisora, Responsable de Recursos Humanos
5	Realización de las acciones concretas y asignación de las responsabilidades propuestas en el Plan de Gestión																													Gerente General
6	Evaluación de resultados																													Equipo de investigación

8. PLAN DE CONTINGENCIA POR COVID-19.

8.1. Introducción.

El presente plan se ha desarrollado a raíz de la pandemia por el virus COVID-19, a fin de disminuir el riesgo de contagio en las personas.

Cada vez más, se van descubriendo elementos importantes sobre el tema y se van conociendo más sobre diferentes cepas del virus, de manera que siendo de fácil contagio, es necesario establecer lineamientos, medidas para evitar y reducir contagios entre el personal y los clientes.

8.2. Objetivo.

Disminuir el riesgo de transmisión de infecciones respiratorias agudas, especialmente la enfermedad por Coronavirus (COVID-19), en los empleados y clientes de la Sociedad Maná Empresarial S.A. de C.V., ubicada en el municipio y departamento de San Vicente.

8.3. Alcance.

Este plan aplica, para todos los empleados, clientes, proveedores; relacionados con la Sociedad Maná Empresarial S.A. de C.V, según corresponda.

8.4. Estrategias.

- i. Informar y concientizar al personal, referente a la importancia de las medidas de bioseguridad que se deben tomar, para evitar contagios por medio de correo electrónico, pega de afiches en la entidad.

- ii. Implementar acciones preventivas en las áreas de ingreso y salida, de las instalaciones de la sociedad, estableciendo control para acceso y filtros sanitarios.
- iii. Poner a disposición los insumos necesarios para aplicar dichas medidas.
- iv. Delegar responsables para garantizar el cumplimiento de las medidas de prevención.

8.5. Medidas de higiene para la prevención por COVID-19.

- i. Todos los empleados, clientes y proveedores que ingresen a las instalaciones de la sociedad deberán someterse a un filtro sanitario el cual consiste en; toma de temperatura, sanitización o desinfección de manos y calzado.
- ii. Se proporcionará a todos los empleados mascarillas quirúrgicas para el uso diario en la empresa, el cual será de 5 semanales.
- iii. El personal de la sociedad y los visitantes que ingresen a la empresa deben portar mascarilla obligatoria en todo momento.
- iv. Se colocarán botes de alcohol gel en la entrada de las instalaciones en cual será dispensado por el vigilante, también se colocarán en la entrada al restaurante, en la recepción, en cada pasillo del hotel y en las oficinas administrativas de la sociedad.
- v. En la entrada principal peatonal se ubicará una bandeja de desinfección que se le rociará con hipoclorito de sodio (cloro) para desinfectar el calzado del personal de la empresa.
- vi. Será responsabilidad del empleado de oficinas varios asegurarse de que haya alcohol gel en todas las áreas donde se encuentran los dispensadores.
- vii. En los baños de los empleados se instalarán dispensadores de jabón líquido para manos.

- viii. Se dispondrá de un dispensador de papel toalla para el secado de manos en los baños del personal.
- ix. La limpieza en general y de los equipos se deberán realizar con desinfectante para evitar riesgos de contagio.
- x. Si el filtro sanitario identifica a un empleado con fiebre o síntomas respiratorios, el personal de salud encargado lo remitirá a la unidad médica del ISSS que le corresponda, según su lugar de residencia.



8.6. Recursos.

8.6.1. Humanos.

El vigilante de las instalaciones será el encargado de tomar la temperatura, suministrar alcohol gel e indicar que se debe desinfectar el calzado el personal y visitantes (clientes, proveedores, entre otros) que ingresen a la empresa.

El encargado de oficios varios será el responsable de mantener abastecido de alcohol gel las áreas y desinfectante donde están colocados los suministros.

8.6.2. Materiales.

CONCEPTO	EQUIPO
Botes de alcohol gel	
Medidor de temperatura	

Jabón líquido para manos	
Paquete de papel toalla	
Bandeja de desinfección	
Clorhidrato de sodio(cloro)	
Alfombra pequeña	
Mascarillas quirúrgicas	



8.6.3. Financieros.

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO TOTAL
Botes de alcohol gel	10	\$ 30.00
Medidor de temperatura	1	\$ 25.00
Jabón líquido para manos	10	\$ 25.00
Paquete de papel toalla	10	\$ 10.00
Bandeja de desinfección	2	\$ 10.00
Clorhidrato de sodio(cloro)	3	\$ 7.50
Alfombra pequeña	2	\$ 6.00
Cajas de Mascarillas quirúrgicas	5	\$ 15.00
Poster de aviso de uso de mascarilla obligatorio	3	\$ 6.00
TOTAL.		\$ 134.50

BIBLIOGRAFÍA.

LIBROS.

- i. Anzola, Sérvulo: Administración de Pequeñas Empresas. 3° Edición, McGraw-Hill, México, 2002.
- ii. Bateman, Thomas: Administración, una Ventaja Competitiva. 4° Edición, McGraw-Hill, México, 2001.
- iii. Córdova López, Rebeca: Proceso Administrativo. 1° Edición, Editorial Red Tercer Milenio, México, 2012.
- iv. Chiavenato Idalberto: Introducción a la Teoría General de la Administración. 7° Edición, McGraw-Hill Interamericana, México, 2006.
- v. Franklin Fincowsky Enrique Benjamín, organización de empresas Análisis, diseño y estructural, 3° Edición, Editorial: McGawHill, México, 1998.
- vi. García del Junco, Julio: Prácticas de la Gestión Empresarial. McGraw-Hill, Madrid, 2001.
- vii. Hernández, Sergio y Rodríguez: Introducción a la Administración, 4° Edición, McGraw-Hill Interamericana, México, 2006.
- viii. Hitt, M., Black, S., & Porter, L: Administración. 9° Edición, Pearson Educación, México, 2006.
- ix. Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M: Administración, una Perspectiva Global y Empresarial. 14° Edición, McGraw-Hill Interamericana, México, 2012.
- x. Münch, Lourdes. Administración, Gestión Organizacional, Enfoques y Proceso Administrativo. 2° Edición, Pearson Educación, México, 2014.
- xi. Münch, Lourdes: Administración, Escuelas, Proceso Administrativo, Áreas Funcionales y Desarrollo Emprendedor. 1° Edición, Pearson, México, 2007.
- xii. Reyes Ponce, Agustín: Administración de Empresas, Teoría y Práctica. 1° Edición, Limusa, México, 2004.
- xiii. Serrano, Alexis: Administración I y II. 1° Edición, Talleres Gráficos UCA, San Salvador, 2000.

- xiv. Stoner, James A. F. Y otros, Administración, 6° Edición, Editorial Hall Hispanoamérica, México: 1996.
- xv. Terry George R., Stephen G. Franklin, Principios de administración, Edición 19° Reimpresión, Editorial continental, México: 2003.
- xvi. Thompson, Arthur A. Peteraf, Gamble, Strickland III: Administración Estratégica, 18° Edición, McGraw-Hill Interamericana, México, 2012.

LEYES.

- i. Constitución de la Republica de El Salvador emitida en 1983, Decreto Constituyente N°38 publicada en el Diario Oficial N°234, Tomo N°281. emitida el 15 de diciembre de 1983 y publicada el 16 de diciembre del mismo año.
- ii. Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios Emitido en 1992, por Decreto Legislativo N°296, publicado en el Diario Oficial N°143, Tomo N°316.
- iii. Ley del Impuesto sobre la Renta emitida en 1991, mediante el Decreto Legislativo N°134, publicado en el Diario Oficial N°242, Tomo N°313.
- iv. Ley de la Superintendencia de Obligaciones Mercantiles emitida en el año 2000, mediante el Decreto Legislativo N°825, publicado en el Diario Oficial N°40, Tomo N°346.
- v. Ley de Turismo. Emitida en 2005, mediante el decreto Legislativo N°899, y publicada en el Diario Oficial N°237, Tomo 369.
- vi. Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones. Emitido en 1996, mediante el Decreto Legislativo N°927, publicado en el Diario Oficial N°243, Tomo N°333.
- vii. Ley del Seguro Social. Emitida en 1953, mediante el Decreto Legislativo N°1263, publicado en el Diario Oficial N°226, Tomo N°161.
- viii. Ley de Formación Profesional. Emitida en 1993, mediante el Decreto Legislativo N°554, publicado en el Diario Oficial N°143, Tomo N°320.
- ix. Código de Comercio. Emitido en 1970, mediante el Decreto Legislativo N°671, publicado en el Diario Oficial N°140, Tomo N°228.

- x. Código de Trabajo. Emitido en 1972, por Decreto Legislativo N°241, publicado en el Diario Oficial N°22, Tomo N°198.
- xi. Código de Salud. Emitido en 1988, por Decreto Legislativo N°955, publicado en el Diario Oficial N°86, Tomo N°299.

PÁGINAS WEB

- i. <https://www.rae.es> consultado el 28/08/2018
- ii. <https://www.oefes.org> consultado el 28/08/2018
- iii. <https://ctb.ku.edu/en/node/2490>. consultado el 28/08/2018
- iv. <https://www.bcr.gob.sv>. >content> category consultado el 28/08/2018
- v. <https://www.giz-cepal.cl/files/Manual...> consultado el 28/08/2018
- vi. <https://www.digestyc.gob.sv> consultado el 28/08/2018

ANEXOS

ANEXO 1: FORMATO DEL CUESTIONARIO.



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



Cuestionario dirigido a los empleados de la sociedad Maná Empresarial S.A. de C.V.

Objetivo: Recolectar la información necesaria para determinar los factores que intervienen en el desarrollo administrativo de la sociedad Maná Empresarial S.A. de C.V. en el municipio de San Vicente, departamento de San Vicente.

La información obtenida será utilizada de manera confidencial y únicamente para fines académicos.

Indicaciones: Complete el formulario de forma objetiva, marque con una "X" su respuesta.

I. DATOS GENERALES.

Género: F M

Edad (años): 18 a 29 30 a 44 45 a 54 55 a Más

Tiempo de laborar en la empresa:

Menos de 1 año 1-3 años 4-6 años 7-10 años Más de 10

Puesto de trabajo (Nombre): _____

II. PREGUNTAS DE CONTENIDO

1. ¿Conoce usted si la institución cuenta con Misión y Visión?

Sí No

Responde no, pase a la pregunta n°3

2. ¿Podría usted enunciar la Misión y la Visión?

Misión:

Visión:

Si completo esta pregunta pase a la pregunta n° 4

3. ¿Por qué usted no conoce la Misión y la Visión?

(Puede seleccionar más de una alternativa)

- No las tienen No las dan a conocer No están a la vista
estructuradas
- Están en proceso de No le interesa
elaboración

4. ¿Identifica cuáles son los valores que posee la Institución?

Sí No

Si responde no, pase a la pregunta n°6

5. ¿Puede usted mencionar algunos?

Si completo esta pregunta pase a la pregunta n°7

6. ¿Por qué usted no conoce los valores de la institución?

(Puede elegir una o más alternativas)

- No los tienen estructurados No los dan a conocer No están a la vista
Están en proceso de elaboración No le interesa

7. ¿Conoce usted si la institución planifica conforme a objetivos?

Sí No

Si su respuesta fue no, pase a la pregunta n° 9

8. ¿Cuáles objetivos conoce usted?

- A largo plazo A mediano plazo A corto plazo
Generales Específicos

Si completo esta pregunta, pase a la pregunta n° 10

9. ¿Por qué usted no conoce los objetivos de la institución?

(Puede seleccionar una o más alternativas)

No están elaborados No los dan a conocer No están a la vista

Se están elaborando No le interesa

10. ¿La empresa brinda todos los recursos necesarios para alcanzar los objetivos establecidos?

Sí No

Si su respuesta es no, pase a la pregunta n°12

11. ¿Cuáles son los recursos que brinda la empresa para alcanzar sus objetivos? (Puede seleccionar una o más alternativas)

Financieros Materiales Humanos

Si completo esta pregunta pase a la pregunta n°13

12. ¿Porque considera usted que no brindan los recursos necesarios para alcanzar los objetivos? (Puede seleccionar una o más alternativas)

No hay planeación y Desorganización Deficiente distribución
no se tiene claros los objetivos de recursos

No se poseen
recursos para asignar

13. ¿La sociedad cuenta con políticas institucionales?

Sí No

Si su respuesta es no, pase a la pregunta n° 15

14. ¿Qué tipo de políticas implementa la Organización?

Financieras Operativas De Personal De Mercadeo

Si respondió esta pregunta pase a la pregunta n°16

15. ¿Por qué no conoce las políticas de la empresa?

No están elaboradas No las dan a conocer No están a la vista

Se están elaborando No le interesa

16. ¿Sabe si el encargado del área financiera elabora presupuestos para la institución?

Sí No

Si respondió que no, pase a la pregunta n° 18

17. ¿Cuáles presupuestos conoce usted que se desarrollan para la ejecución de las actividades? (Puede seleccionar una o más alternativas)

Maestro Flujo de caja Ventas Producción

Compras Operativo

Si respondió esta pregunta pase a la pregunta n°19

18. ¿Por qué no sabe si se el encargado del área financiera elabora presupuestos para la empresa?

No están elaborados Desconozco sobre el tema No los dan a conocer

Se están elaborando

19. ¿Cuáles de los siguientes planes mencionados conoce usted que la institución desarrolla? (Puede seleccionar una o más alternativas)

Estratégicos Tácticos Operativos

Ninguno

20. ¿La institución cuenta con Estructura Organizativa (Organigrama)?

Sí No

Si respondió que sí, pase a la pregunta n° 22

21. ¿Por qué no conoce la estructura organizativa de la institución?

No está estructurada No la socializan No está a la vista

22. ¿En la institución a cuantas personas reporta su trabajo?

1 2 o 3 Más de 4 Ninguna

23. ¿Cuenta la institución con Manuales Administrativos que indican y facilitan la forma de ejecución de las actividades?

Sí No

Si su respuesta fue no, pase a la pregunta n°25

24. ¿Cuál de los siguientes Manuales Administrativos conoce usted?

Bienvenida Análisis y descripción Procedimientos
de puestos

25. ¿Por qué considera usted que la sociedad no cuenta con Manuales Administrativos?

Existe, pero no está disponible No está estructurado Está en proceso de elaboración

No los dan a conocer

26. ¿Conoce usted detalladamente las actividades que requiere su puesto de trabajo?

Sí No

Si respondió que sí, pase a la pregunta n°28

27. ¿Por qué no conoce a detalle las actividades que requiere su puesto de trabajo?

Su jefe no le explica bien sus actividades en su trabajo

No existe ningún documento que detalle dichas actividades

Las actividades se desarrollan según la necesidad que surja

No están claramente definidas

28. ¿Con que frecuencia recibe capacitaciones para el desempeño de su puesto?

1-3 Meses 3-6 Meses 9- 12 Meses Más de 1 año

No recibe capacitaciones

29. ¿Tiene participación usted en la toma de decisiones de la empresa?

Siempre Solo las relacionadas a mi puesto Ninguna

30. ¿Cómo considera el liderazgo de su jefe inmediato?

Excelente Muy bueno Bueno Regular Deficiente

Si su respuesta fue excelente, muy bueno y bueno pase a la pregunta n° 32

31. ¿Por qué razón usted considera regular o deficiente el liderazgo que ejerce su jefe inmediato?

Es autoritario, solo dicta ordenes

Es preferente, hace distinción de personas

No establece objetivos ni metas de trabajo

No medios necesarios para el desempeño del trabajo

32. ¿Cuáles son los incentivos que la organización de brinda por un buen desempeño laboral? (Puede seleccionar una o varias alternativas)

Bonos Vales de regalo Vales de descuento

Vales de zapatos Regalías Paseos

Horarios flexibles Reconocimientos Ninguno de los
anteriores

33. ¿Se siente motivado de pertenecer a la empresa?

Sí No

Si su respuesta fue que no pase a la pregunta n°35

34. ¿Por qué se siente motivado de pertenecer a la empresa?

Salario Competitivo Prestaciones de ley Incentivos
Ambiente laboral Capacitación constante Crecimiento laboral
agradable

Si respondió esta pregunta, pase a la pregunta n°36

35. ¿Por qué no se siente motivado de pertenecer a la empresa?

Salario no competitivo Falta de capacitaciones No se otorgan incentivos
Estancamiento laboral Bajas prestaciones

36. ¿Cómo considera la comunicación en la institución?

Excelente Muy buena Buena Regular Deficiente

Si su respuesta fue excelente, muy buena o buena, pase a la pregunta n°38

37. ¿Por qué considera usted regular o deficiente la comunicación en la institución?

No se utiliza un método de comunicación eficiente
No existe comunicación permanente
Los mensajes que se comunican no llegan de forma clara

38. ¿Cuáles son los medios de comunicación que utilizan en la institución?

(Puede seleccionar una o varias alternativas)

Correo Redes Sociales Memorándum Reuniones
Llamada telefónicas

39. ¿Con que frecuencia evalúan su desempeño?

Siempre Regularmente Nunca

40. ¿Qué tipo de control aplican para evaluar su desempeño?

Antes ejecución de las actividades
Durante la ejecución de las actividades
Posterior a la ejecución de las actividades

ANEXO 2: FORMATO DE LA GUÍA DE ENTREVISTA.



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



Entrevista dirigida al Gerente de Finanzas y Administración de la sociedad Maná Empresarial S.A. de C.V.

Objetivo: Recolectar la información necesaria para determinar los factores que intervienen en el desarrollo administrativo de la sociedad Maná Empresarial S.A. de C.V. en el municipio de San Vicente, departamento de San Vicente.

De ante mano agradecerle su colaboración y expresarle que la información obtenida será utilizada de forma confidencial y únicamente para fines académicos.

-PLANEACIÓN-

Objetivo: Investigar si la organización cuenta con misión y visión.

1. ¿La institución cuenta con Misión y Visión?

Objetivo: Asegurar si en la institución se cuenta con misión y visión.

2. ¿Puede enunciarlas?

Objetivo: Indagar si la misión y visión es difundida entre los empleados.

3. ¿Difunde la Misión y Visión con sus colaboradores?

Objetivo: Saber si dentro de la etapa de planificación se consideran los objetivos que la institución debe perseguir.

4. ¿La institución planifica objetivos?

Objetivo: Indagar si los objetivos de la organización son del conocimiento del entrevistado.

5. ¿Puede enunciarlos?

Objetivo: Saber si la institución cuenta con estrategias.

6. ¿En la institución se cuenta con estrategias?

Objetivo: Indagar qué tipo de estrategias se utilizan en la institución

7. ¿Qué tipo de estrategias se utilizan?

Objetivo: Saber si la organización cuenta con políticas.

8. ¿Existen políticas en la institución?

Objetivo: Investigar qué tipo de políticas son aplicadas en la institución.

9. ¿Qué tipo de políticas se utilizan en la institución?

Objetivo: Investigar si el gerente difunde entre los empleados el objetivo general, así como los procesos y proyectos principales a cargo de la administración.

10. ¿El personal conoce el objetivo general, los principales procesos y proyectos a cargo de la unidad administrativa?

Objetivo: Saber si la institución cuenta con planes estratégicos que le permitan alcanzar el objetivo principal de la organización.

11. ¿Posee un plan estratégico para lograr llegar al objetivo principal?

Objetivo: Indagar si la institución elabora presupuestos.

12. ¿Se elaboran presupuestos en la institución?

Objetivo: Saber si dentro de los planes que elaboran se consideran las capacitaciones de los trabajadores.

13. ¿Dentro de los planes, son consideradas capacitaciones del recurso humano?

Objetivo: Indagar si la institución cuenta con una estructura organizativa definida.

-ORGANIZACIÓN-

14. ¿En la institución se cuenta con organigrama?

Objetivo: Saber si el organigrama está acorde a la institución.

15. ¿El organigrama está acorde y responde a todos los niveles jerárquicos y de autoridad en la institución?

Objetivo: Asegurar si el organigrama es difundido a todos los empleados de la institución.

16. ¿El organigrama es difundido entre todos los empleados?

Objetivo: Investigar si los departamentos identifican a su jefe inmediato.

17. ¿Los departamentos pueden identificar a su jefe inmediato?

Objetivo: Conocer si los puestos de trabajo están definidos según las actividades a cargo de la administración.

18. ¿Los perfiles y descripciones de los puestos están definidos y alineados con las actividades de la unidad administrativa?

Objetivo: Saber si la organización cuenta con manual de procedimientos.

19. ¿Cuenta con un manual administrativo de procedimientos?

Objetivo: Conocer la percepción del administrador en cuanto a las atribuciones de la unidad administrativa descritas en el manual administrativo de procedimientos.

20. ¿El manual administrativo de procedimientos está actualizado y corresponde a las atribuciones de la unidad o área administrativa?

-DIRECCIÓN-

Objetivo: Investigar quién tiene a cargo la toma de decisiones en la institución.

21. ¿Quién tiene la responsabilidad de tomar las decisiones en la institución?

Objetivo: Saber cómo es el proceso para la toma de decisiones en la institución.

22. ¿Explique cómo es el proceso para la toma de decisiones en la institución?

Objetivo: Percibir si la organización tiene líneas de comunicación establecidas para difundir la información de la administración.

23. ¿Tiene formalmente establecidas líneas de comunicación e información con el personal para difundir los programas, metas y objetivos de la unidad administrativa?

Objetivo: Saber cuáles son las líneas de comunicación que se utilizan.

24. ¿Mencione las líneas de comunicación con las que cuenta?

Objetivo: Investigar si la institución brinda incentivos a sus colaboradores.

25. ¿La institución cuenta con incentivos hacia los colaboradores?

Objetivo: Saber qué tipos de incentivos son utilizados por la institución.

26. ¿Qué tipos de incentivos motivacionales aplican en la institución?

Objetivo: Investigar cómo es supervisado el trabajo de los empleados.

27. Normalmente, ¿Cómo se supervisa el trabajo de los empleados?

Objetivo: Saber si la administración considera como parte importante fomentar la integración del personal y el clima laboral.

28. ¿Realiza actividades que fomentan la integración de su personal y favorecen el clima laboral?

Objetivo: Conocer cuáles son las actividades que realiza la administración para favorecer el clima laboral.

29. ¿Puede mencionar esas actividades?

Objetivo: Analizar qué estilo de liderazgo es utilizado en la institución.

30. ¿Qué estilo de liderazgo se utiliza en la institución?

Objetivo: Saber cuál es la percepción del administrador respecto del estilo de liderazgo aplicado a la institución.

31. ¿El estilo de liderazgo aplicado a la institución tiene efectos positivos en el personal y por consiguiente en el resultado de su trabajo?

-CONTROL-

Objetivo: Investigar si la administración realiza actividades de control en la institución.

32. ¿Realiza actividades de control en la institución?

Objetivo: Saber qué tipos de controles son aplicados a la empresa.

33. ¿Qué tipos de controles se aplican en la empresa?

Objetivo: Indagar si las actividades que se realizan en la empresa son monitoreadas.

34. ¿Realiza monitoreo de las actividades que realizan en los diferentes departamentos que forman parte de la organización?

Objetivo: Saber el tiempo en el que se realiza los monitoreo.

35. ¿Cada cuánto realiza los monitoreos?

Objetivo: Percibir de qué forma se evalúa el desempeño de los empleados.

36. ¿Cómo se evalúa el desempeño de los empleados?

Objetivo: Investigar los periodos de tiempo en los que se realizan las evaluaciones de desempeño en los empleados.

37. ¿Cada cuánto se evalúa el desempeño de los empleados?

Objetivo: Saber cuáles son las medidas correctivas que se aplican en la organización.

38. ¿Cómo se corrigen las variaciones si lo ejecutado no concuerda con lo que se ha planeado?

ANEXO 3: RESUMEN DEL CUESTIONARIO.

I. Datos Generales.

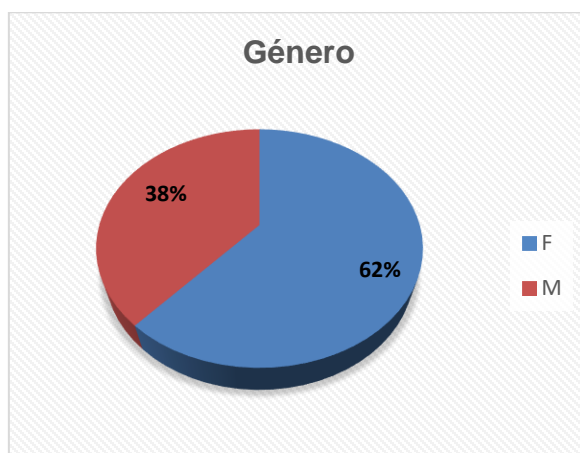
Género.

Objetivo: Saber la cantidad de hombres y mujeres que forman parte del talento humano de la sociedad Maná Empresarial.

Tabla N° 1

GÉNERO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
F	8	62%
M	5	38%
	13	100%

Gráfico N°1



Interpretación: Más de la mitad del equipo de trabajo de la sociedad está conformado por mujeres, debido a que el giro principal, es la prestación de servicios de hotelería, restaurante y eventos sociales, además se observa una cantidad menor de empleados hombres ya que la entidad principalmente fue creada para potenciar el desarrollo de las mujeres salvadoreñas.

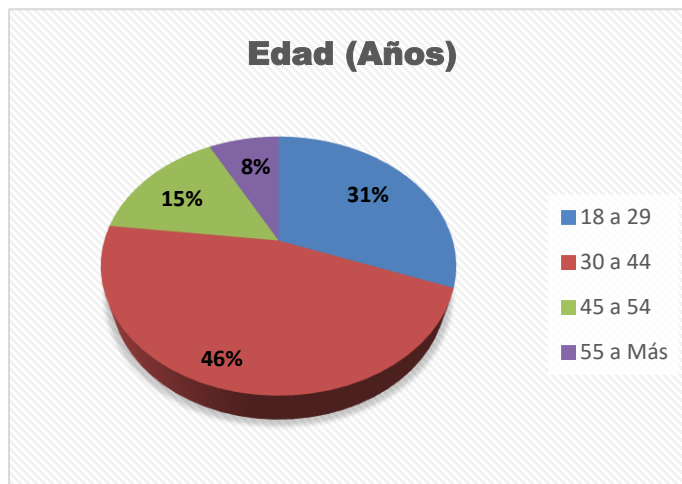
Edad.

Objetivo: Identificar las edades de los empleados de la sociedad Maná Empresarial.

Tabla N°2

EDAD	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
18 a 29	4	31%
30 a 44	6	46%
45 a 54	2	15%
55 a Más	1	8%
	13	100%

Gráfico N°2



Interpretación: En la entidad, más de la mitad de los empleados tienen de 30 a 55 años de edad, seguido de los empleados cuyas edades oscilan entre los 18 a 29 años, los datos muestran que la entidad valora la experiencia de sus empleados, también se toma en cuenta el dinamismo de las personas jóvenes.

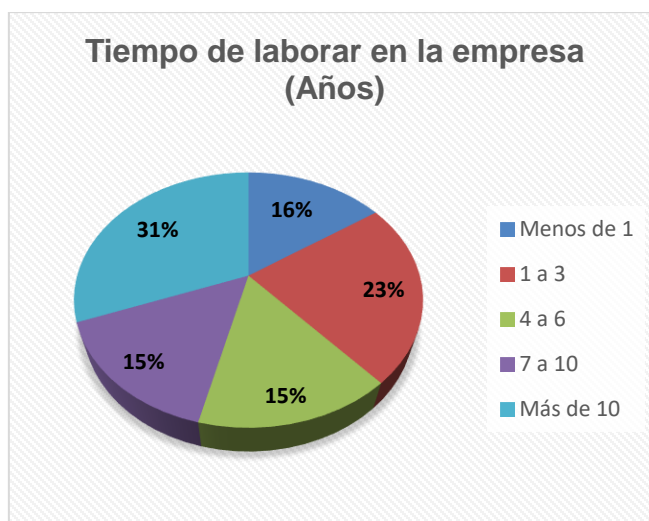
Tiempo de laborar en la empresa.

Objetivo: Indagar cuánto es el tiempo con el que cuentan los empleados de trabajar para la institución.

Tabla N° 3

AÑOS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Menos de 1	2	15%
1 a 3	3	23%
4 a 6	2	15%
7 a 10	2	15%
Más de 10	4	31%
	13	100%

Gráfico N° 3



Interpretación: En la sociedad, son más los empleados que tienen de 4 años en adelante de trabajar, debido a que la entidad les brinda estabilidad laboral, seguido de los que tienen menos de 1 a 3 años a causa del proceso de constitución en que se encuentra ésta.

II. Preguntas de contenido

1. ¿Conoce usted si la institución cuenta con misión y visión?

Objetivo: Identificar si los empleados conocen la Misión y Visión de la Institución

Tabla N° 4

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Sí	0	0%
No	13	100%
TOTAL	13	100%

Gráfico N° 4



Interpretación: La totalidad de empleados indican no conocer Misión y Visión, debido a que se encuentra en proceso de conformación, Esto tiene como resultado, la falta de orientación entre lo que es la empresa actualmente y lo que se quiere llegar a ser en el futuro, puesto que no se poseen los lineamientos que dirijan el accionar de ella.

.2. ¿Podría usted enunciar la misión y la visión?

Objetivo: Saber si la entidad proporciona la Misión y Visión a los empleados.

Esta pregunta no presenta respuesta debido a que todos los encuestados aseguraron no conocer si se cuenta con Misión y Visión.

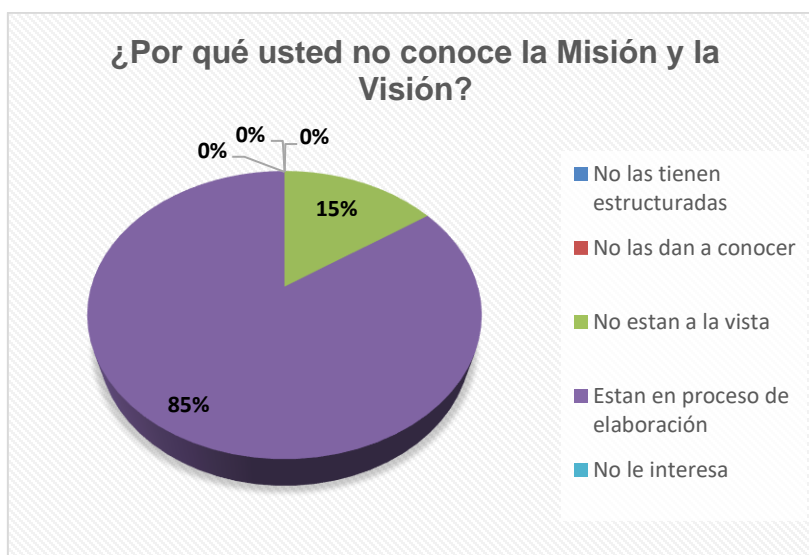
3. ¿Por qué usted no conoce la misión y la visión?

Objetivo: Determinar las razones por las cuales los empleados no conocen la Misión y Visión de la entidad.

Tabla N° 5

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
No las tienen estructuradas	0	0%
No las dan a conocer	0	0%
No están a la vista	2	15%
Están en proceso de elaboración	11	85%
No le interesa	0	0%
TOTAL	13	100%

Gráfico N° 5



Interpretación: Gran parte de los empleados aseguran que el motivo por el cuál no conocen la Misión y Visión es porque están en proceso de elaboración, esto coincide con la situación de la sociedad, ya que hasta el momento las actividades de planificación están en desarrollo. El resto de ellos expresa que no están a la vista.

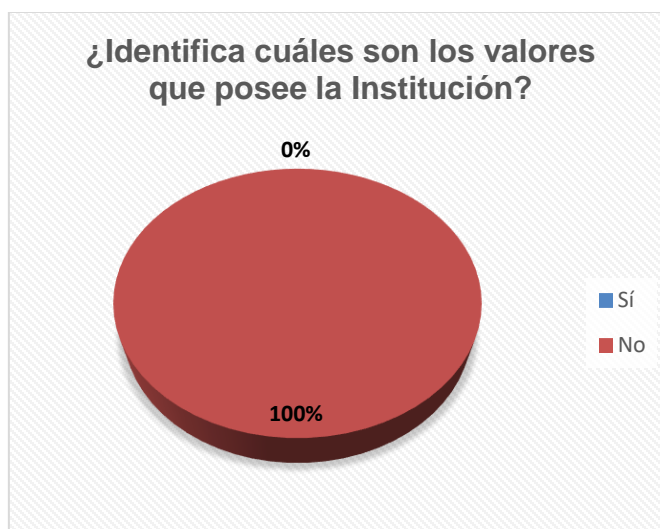
4. ¿Identifica cuáles son los valores que posee la institución?

Objetivo: Analizar si se difunden y practican los valores en la entidad.

Tabla N° 6

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Sí	0	0%
No	13	100%
TOTAL	13	100%

Gráfico N° 6



Interpretación: El personal encuestado asegura no identificar cuáles son los valores que la institución posee, ya que no se encuentran elaborados debido a la reciente separación de las acciones sociales de las generadoras de ingresos, y por lo tanto no pueden darse a conocer entre los empleados.

5. ¿Puede usted mencionar algunos?

Objetivo: Enterarse de los valores que se practican en la empresa.

Esta interrogante no obtuvo respuestas debido a que los empleados no logran identificar cuáles son los valores institucionales.

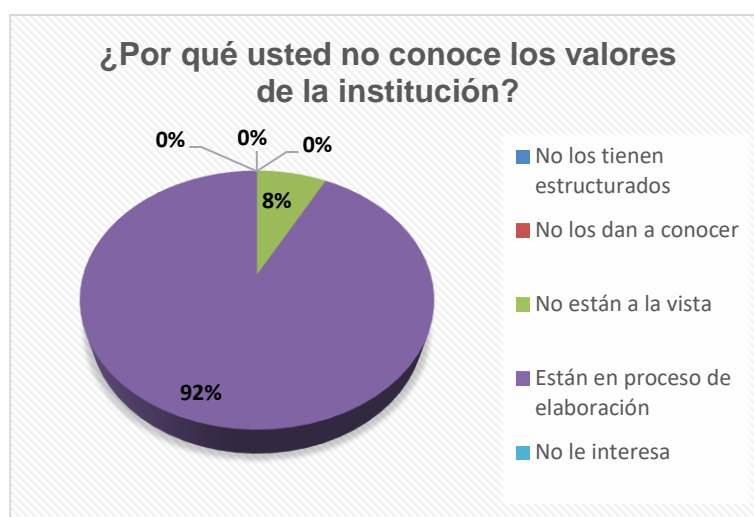
6. ¿Por qué usted no conoce los valores de la institución?

Objetivo: Comprender las razones por las que no se conocen y practican valores en la organización.

Tabla N° 7

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
No los tienen estructurados	0	0%
No los dan a conocer	0	0%
No están a la vista	1	8%
Están en proceso de elaboración	12	92%
No le interesa	0	0%
TOTAL	13	100%

Gráfico N°7



Interpretación: La mayoría de los empleados expresaron que la institución aún no tiene establecidos los valores bajo los cuales realizarán sus actividades, debido a que se encuentran en proceso de elaboración, eso refleja que hay una estrecha comunicación entre los colaboradores y los directivos; solamente uno indica que no están a la vista.

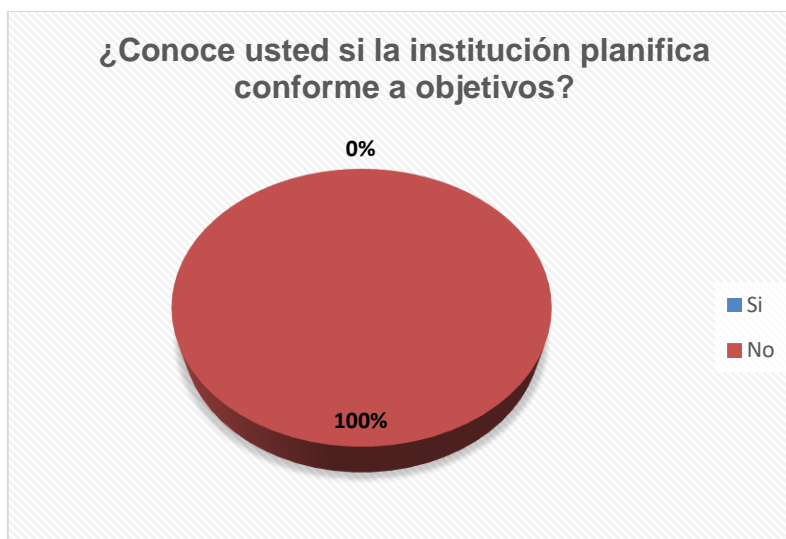
7. ¿Conoce usted si la institución planifica conforme a objetivos?

Objetivo: Verificar si los empleados identifican los objetivos de la empresa.

Tabla N° 8

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	0	0%
No	13	100%
TOTAL	13	100%

Gráfico N° 8



Interpretación: Todos los empleados encuestados declaran no tener conocimiento de que la institución planifica conforme a objetivos, ya que se están estructurando y por ende no se han dado a conocer al personal de la sociedad.

8. ¿Cuáles objetivos conoce usted?

Objetivo: Verificar si los empleados identifican los objetivos de la empresa

La interrogante no muestra respuesta debido a que los empleados no conocen si la institución planifica conforme a objetivos.

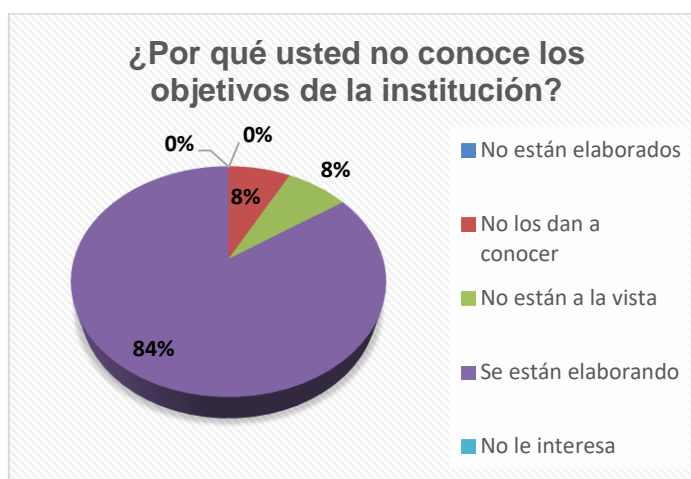
9. ¿Por qué usted no conoce los objetivos de la institución?

Objetivo: Notar los motivos por los cuales los empleados no conocen los objetivos de la organización.

Tabla N° 9

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
No están elaborados	0	0%
No los dan a conocer	1	8%
No están a la vista	1	8%
Se están elaborando	12	85%
No le interesa	0	0%
TOTAL	13	100%

Gráfico N° 9



Interpretación: Gran parte de los empleados manifiestan que no se conocen los objetivos de la institución debido a que se están elaborando, el resto asegura que no los dan a conocer o no están a la vista. Como todos los demás aspectos que comprenden la planificación, los objetivos no han sido establecidos hasta el momento.

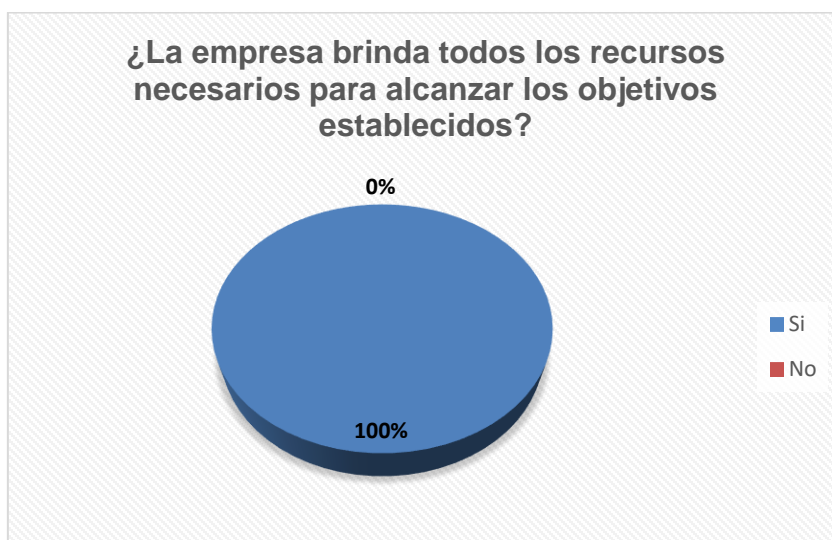
10. ¿La empresa brinda todos los recursos necesarios para alcanzar los objetivos establecidos?

Objetivo: Identificar si se brindan los recursos necesarios para que los empleados cumplan con su trabajo y contribuyan a alcanzar los objetivos.

Tabla N° 10

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	13	100%
No	0	0%
TOTAL	13	100%

Gráfico N° 10



Interpretación: Todo el personal afirma que la institución provee los recursos que se necesitan para que ellos realicen, de la manera más efectiva su trabajo, ya que, si los empleados poseen los recursos necesarios, no se generan desperdicios de tiempos laborales ni pausas en la ejecución de actividades.

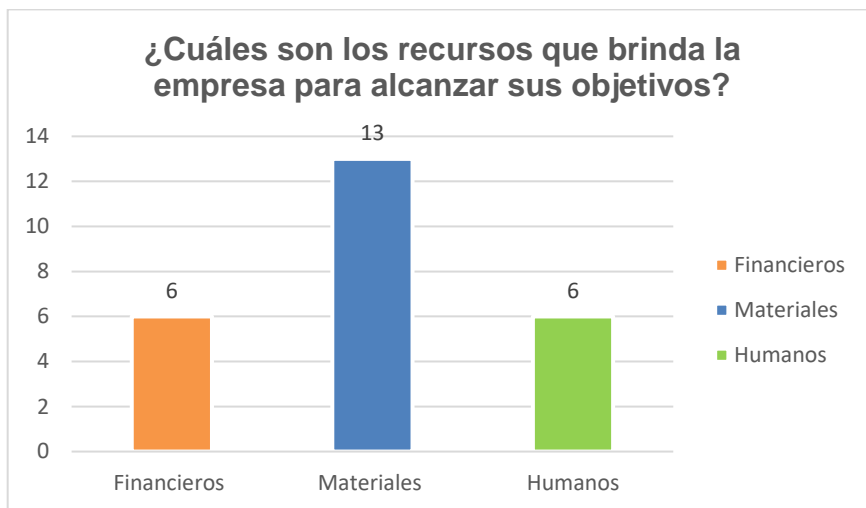
11. ¿Cuáles son los recursos que brinda la empresa para alcanzar sus objetivos?

Objetivo: Determinar los recursos que proporciona la institución para que los empleados desarrollen su trabajo.

Tabla N°11

RECURSOS	FRECUENCIA ABSOLUTA
Financieros	6
Materiales	13
Humanos	6

Gráfico N°11



Interpretación: Los empleados de la sociedad manifiestan que el recurso que más se les proporciona son los materiales para la ejecución de sus actividades, por otra parte, se vislumbra escasez de los recursos financieros, lo que limita el trabajo eficiente y humanos lo que indica que hay poco personal para la ejecución de las actividades de la organización.

12. ¿Porque considera usted que no brindan los recursos necesarios para alcanzar los objetivos?

Objetivo: Entender las razones por las que no se brindan los recursos necesarios para que los empleados cumplan con su trabajo y aporten a los objetivos de la empresa.

No se puede obtener una respuesta a esta pregunta debido a que los empleados afirmaron que si les brindan los recursos necesarios para la ejecución de sus actividades con eficiencia.

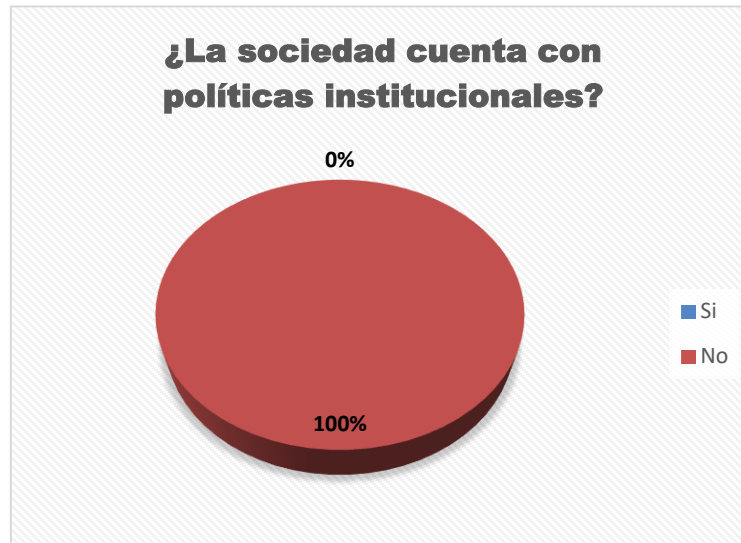
13. ¿La sociedad cuenta con políticas institucionales?

Objetivo: Evaluar si los empleados conocen las políticas de la entidad

Tabla N°12

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	0	0%
No	13	100%
	13	100%

Gráfico N°12



Interpretación: Todos los empleados manifiestan que la sociedad no cuenta con políticas institucionales, debido a que se encuentra en proceso de separación de la ONG no están elaboradas dichas políticas y por ello no se han dado a conocer al personal.

14. ¿Qué tipo de políticas implementa la Organización?

Objetivo: Identificar el tipo de políticas que implementa la institución

No es posible obtener una respuesta de los empleados a esta pregunta, ya que la entidad en estudio está en proceso de conformación y aún no cuenta con políticas institucionales.

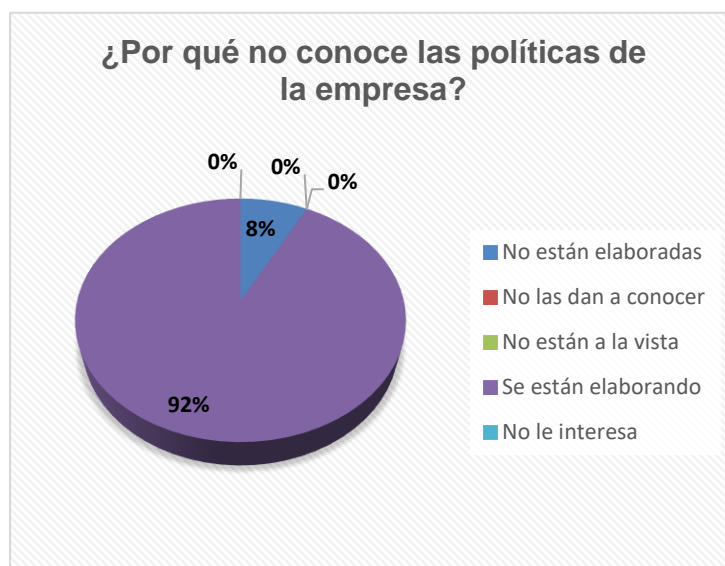
15. ¿Por qué no conoce las políticas de la empresa?

Objetivo: Identificar porque los empleados no conocen las políticas de la empresa

Tabla N°13

VARIABLES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
No están elaboradas	1	8%
No las dan a conocer	0	0%
No están a la vista	0	0%
Se están elaborando	12	92%
No le interesa	0	0%
	13	100%

Gráfico N°13



Interpretación: La mayoría de los empleados en cuanto a las políticas de la empresa, estos opinan no conocerlas porque se encuentran en proceso de elaboración, esto se debe al proceso estructuración que se está desarrollando para conformar la nueva sociedad por su reciente separación con la ONG.

16. ¿Sabe si el encargado del área financiera elabora presupuestos para la institución?

Objetivo: Determinar si el encargado del área financiera elabora presupuestos para la empresa.

Tabla N°14

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	0	0%
No	13	100%
TOTAL	13	100%

Gráfico N°14



Interpretación: Los empleados de la sociedad manifiestan que desconocen si en el área financiera de la institución elaboran presupuestos, debido a que la entidad se encuentra en proceso de formación por lo que no están elaborados y por tanto no se pueden dar a conocer.

17. ¿Cuáles presupuestos conoce usted que se desarrollan para la ejecución de las actividades?

Objetivo: Analizar los presupuestos que implementa la organización para el desarrollo de sus actividades

No se obtuvo respuesta para esta pregunta debido a que los empleados saben la situación de la entidad, están enterados que aún no se trabajan con presupuestos propios de la institución.

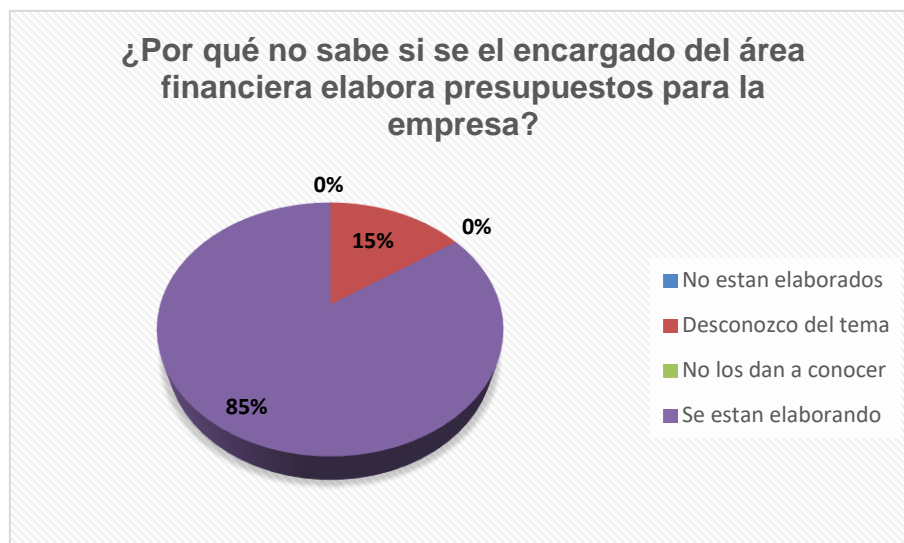
18. ¿Por qué no sabe si se el encargado del área financiera elabora presupuestos para la empresa?

Objetivo: Verificar porque los empleados no conocen los presupuestos que se desarrollan en la entidad.

Tabla N° 15

VARIABLES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
No están elaborados	0	0%
Desconozco del tema	2	15%
No los dan a conocer	0	0%
Se están elaborando	11	85%
TOTAL	13	100%

Gráfico N°15



Interpretación: Hay una gran parte de los empleados que opinan que la institución está elaborando dichos presupuestos, otros manifiestan que desconocen del tema, esto muestra que la empresa está en proceso de elaboración de los presupuestos institucionales.

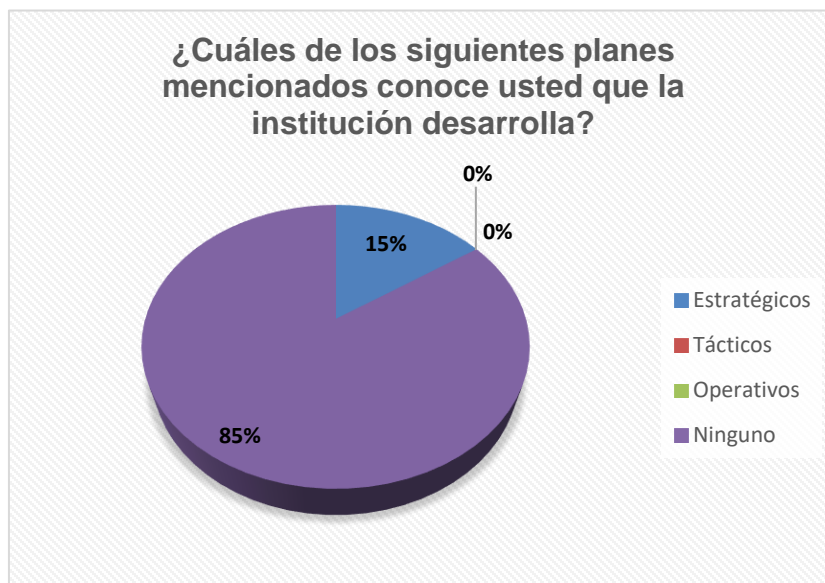
19. ¿Cuáles de los siguientes planes mencionados conoce usted que la institución desarrolla?

Objetivo: Identificar los planes que se desarrolla y ejecuta la sociedad

Tabla N°16

VARIABLES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Estratégicos	2	15%
Tácticos	0	0%
Operativos	0	0%
Ninguno	11	85%
TOTAL	13	100%

Gráfico N°16



Interpretación: Gran parte de los empleados manifiestan que no tienen conocimiento que la sociedad cuente con planes institucionales, el resto expresó que se encuentra en desarrollo el plan estratégico, lo que refleja que aún no se han elaborado y no se han dado a conocer los planes que se ejecutan.

20. ¿La institución cuenta con Estructura Organizativa (Organigrama)?

Objetivo: Determinar si la sociedad cuenta con estructura organizativa

Tabla N° 17

VARIABLES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Sí	13	100%
No	0	0%
TOTAL	13	100%

Gráfica N° 17



Interpretación: Los empleados manifiestan que conocen la estructura organizativa de la sociedad, ya que la entidad ya la posee y la han socializado con todo el personal, dicha estructura aún está sujeta a cambios por lo que se pueden efectuar en el proceso de conformación de la entidad.

21. ¿Por qué no conoce la estructura organizativa de la institución?

Objetivo: Valorar las razones por las cuales los empleados no conocen la estructura organizativa de la empresa en la cual laboran.

Los empleados de la entidad ya conocen la estructura organizativa, por tanto, esta pregunta no obtuvo respuesta.

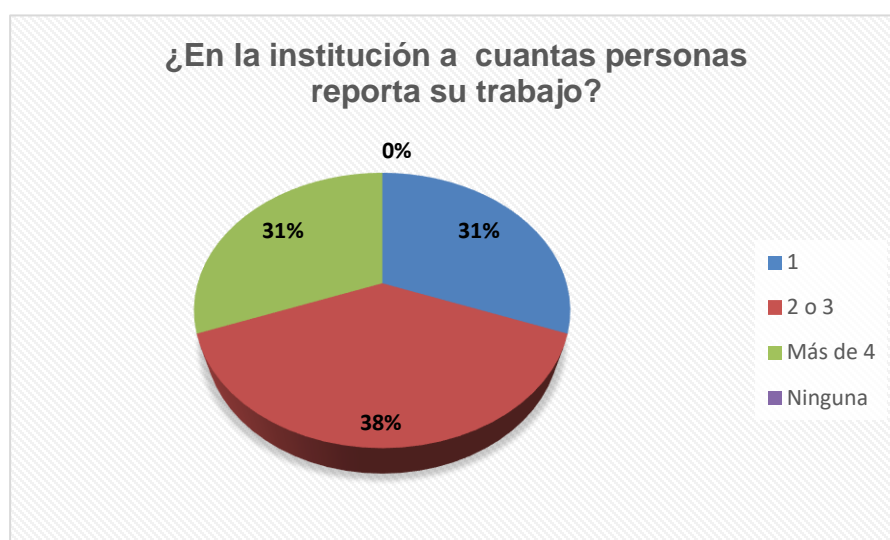
22. ¿En la institución a cuantas personas reporta su trabajo?

Objetivo: Medir si se cumple con el principio de unidad de mando donde los empleados no deben reportar a más de un supervisor.

Tabla N° 18

VARIABLES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
1	4	31%
2 o 3	5	38%
Más de 4	4	31%
Ninguna	0	0%
TOTAL	13	100%

Gráfico N° 18



Interpretación: El personal de la sociedad indica que reporta su trabajo a 2 o más personas y solo una pequeña parte reportan a una persona, esta diferencia se debe a que, existen actividades que por su naturaleza y relación con otras áreas deben ser reportadas a más de una persona

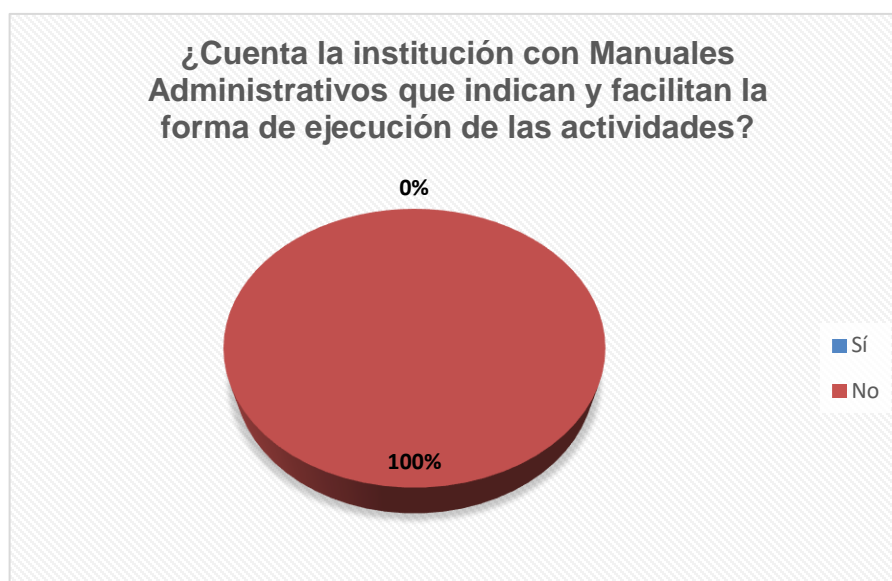
23. ¿Cuenta la institución con Manuales Administrativos que indican y facilitan la forma de ejecución de las actividades?

Objetivo: Saber si la entidad cuenta con manuales administrativos para desarrollar las actividades.

Tabla N°19

VARIABLES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Sí	0	0%
No	13	100%
TOTAL	13	100%

Gráfico N°19



Interpretación: La sociedad está aún en proceso de formación y los empleados están al tanto de dicha situación por lo que todos saben que la sociedad aún no cuenta con dichos manuales administrativos para el desarrollo de la gestión administrativa.

24. ¿Cuál de los siguientes manuales administrativos conoce usted?

Objetivo: Determinar cuáles son los manuales administrativos que posee la institución para su funcionamiento.

Esta pregunta no obtuvo respuesta ya que la sociedad aún no tiene elaborados los manuales administrativos, por tanto, aun no los conocen, ni identifican los empleados.

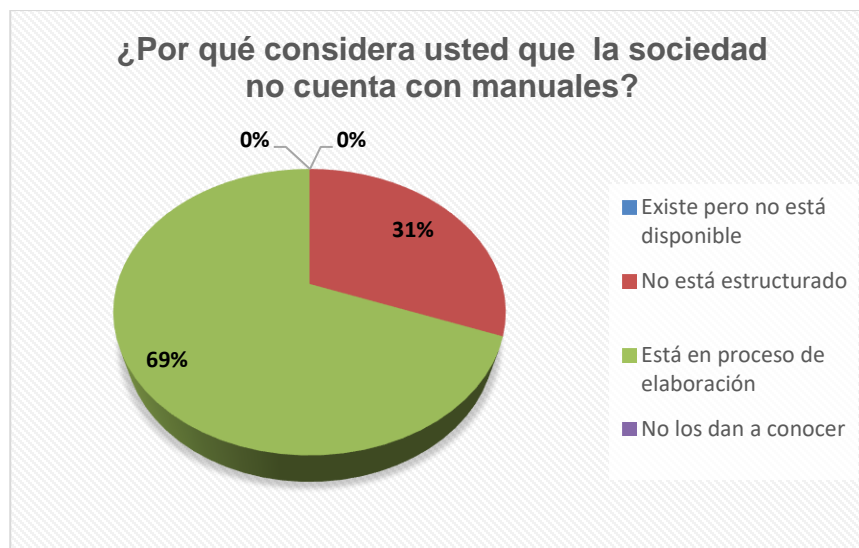
25. ¿Por qué considera usted que la sociedad no cuenta con manuales?

Objetivo: Identificar porque la sociedad no posee manuales.

Tabla N°20

VARIABLES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Existe, pero no está disponible	0	0%
No está estructurado	4	31%
Está en proceso de elaboración	9	69%
No los dan a conocer	0	0%
TOTAL	13	100%

Gráfico N°20



Interpretación: Gran parte del personal respondieron que la sociedad no cuenta con manuales administrativos que orienten a la institución debido a que están en proceso de elaboración el resto respondió que aún no están estructurados porque desconocen del tema.

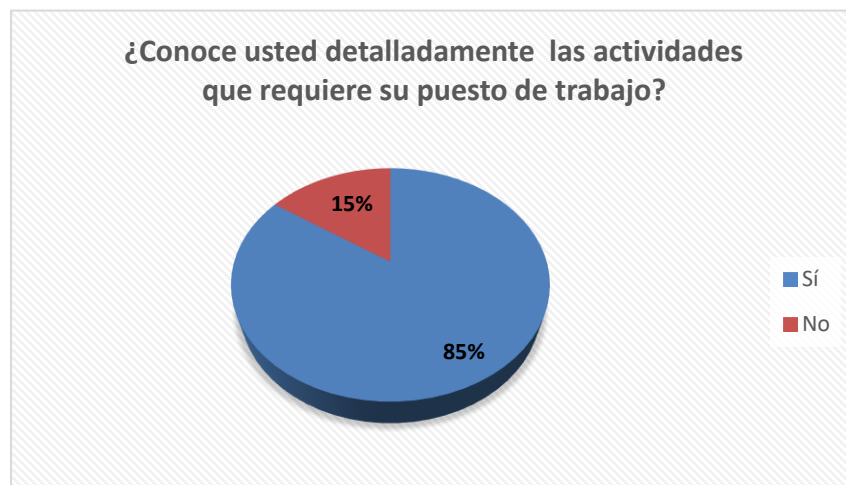
26. ¿Conoce usted detalladamente las actividades que requiere su puesto de trabajo?

Objetivo: Identificar si los empleados conocen a detalle su puesto de trabajo y sus actividades

Tabla N°21

VARIABLES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Sí	11	85%
No	2	15%
TOTAL	13	100%

Gráfico N°21



Interpretación: La mayoría de los empleados a pesar de que aún no cuentan con manuales administrativos si conocen a detalle las actividades que requiere su puesto de trabajo, el resto de ellos aún no las tienen claramente definidas, esto se debe a la experiencia que tienen en sus puestos de trabajo.

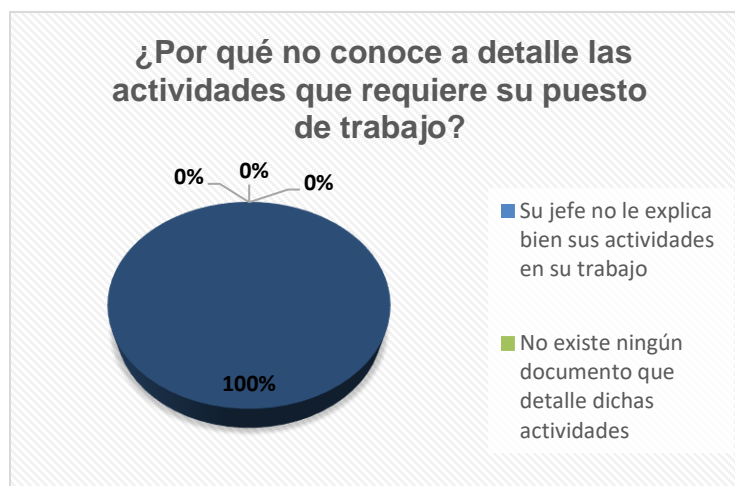
27. ¿Por qué no conoce a detalle las actividades que requiere su puesto de trabajo?

Objetivo: Comprender las razones por las cuales los empleados no conocen su puesto de trabajo y sus actividades.

Tabla N°22

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Su jefe no le explica bien sus actividades en su trabajo	0	0%
No existe ningún documento que detalle dichas actividades	0	0%
Las actividades se desarrollan según la necesidad que surja	0	0%
No están claramente definidas	2	100%
TOTAL	2	100%

Gráfico N°22



Interpretación: Los empleados de la empresa saben claramente las actividades que se realizan en sus puestos, ya que solo 2 de estos no las conocen, debido a que no poseen un documento que detalle las actividades de cada uno de ellos y tienen poco tiempo de pertenecer a la sociedad.

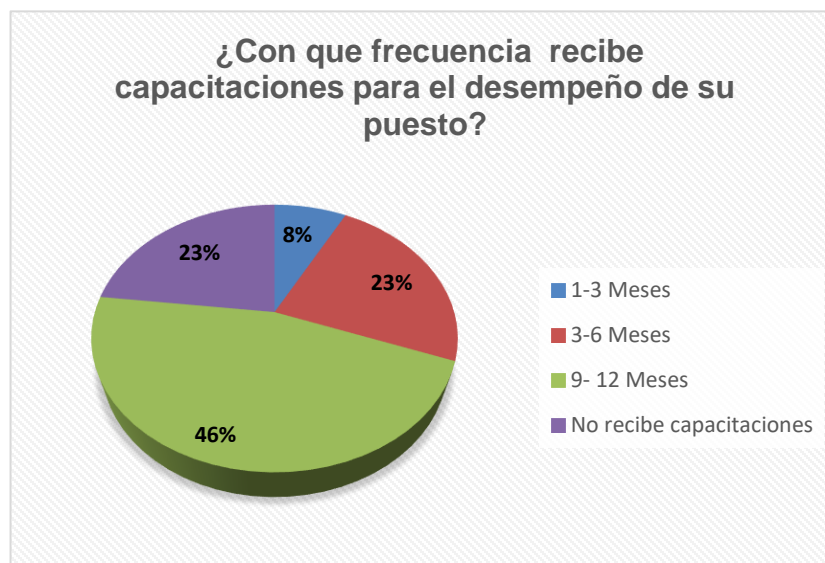
28. ¿Con que frecuencia recibe capacitaciones para el desempeño de su puesto?

Objetivo: Evaluar el grado de capacitación que reciben los empleados para alcanzar el mayor éxito en los puestos de trabajo.

Tabla N°23

MESES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
1-3 Meses	1	8%
3-6 Meses	3	23%
9- 12 Meses	6	46%
No recibe capacitaciones	3	23%
TOTAL	13	100%

Gráfico N°23



Interpretación: El 46% de los encuestados manifiestan que reciben una capacitación en un rango de 9 a 12 meses, el 23% de los empleados declaran que reciben capacitaciones de 3 a 6, el 8% declaro que la recibe de 1 3 meses, y el resto ellos que corresponde al 23% declaran no haber recibido capacitaciones, por lo que se puede concluir que los empleados son capacitados de 1 a 2 veces por año.

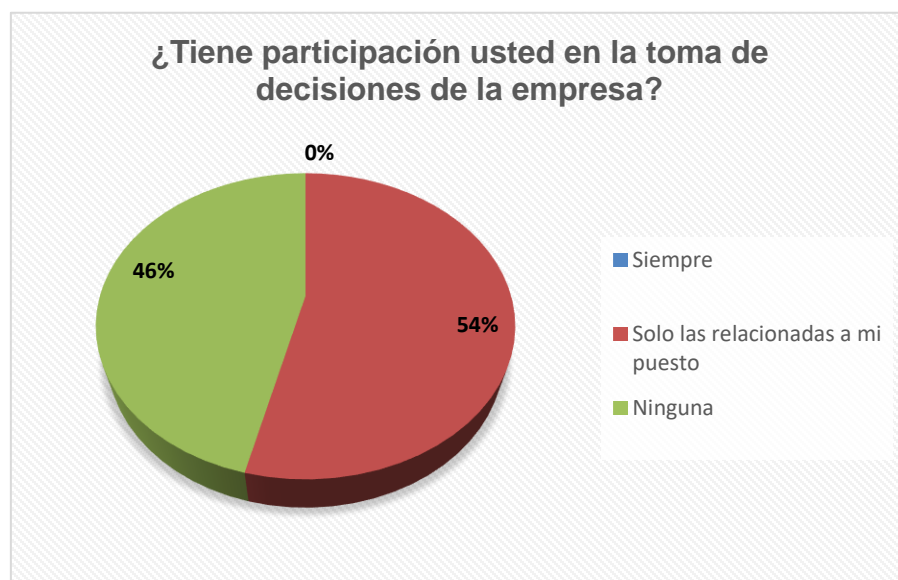
29. ¿Tiene participación usted en la toma de decisiones de la empresa?

Objetivo: Percibir si existe una participación de los empleados en la toma de decisiones de la empresa.

Tabla N°24

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	0	0%
Solo las relacionadas a mi puesto	7	54%
Ninguna	6	46%
TOTAL	13	100%

Gráfico N°24



Interpretación: El 54% de los empleados administrativos tienen participación en cuantos a las decisiones que se toman en relación con su puesto de trabajo, el 46% restante que pertenece al personal operativo, declaran que no poseen ninguna participación, por lo tanto, se puede concluir que solo el personal administrativo posee participación en la toma decisiones.

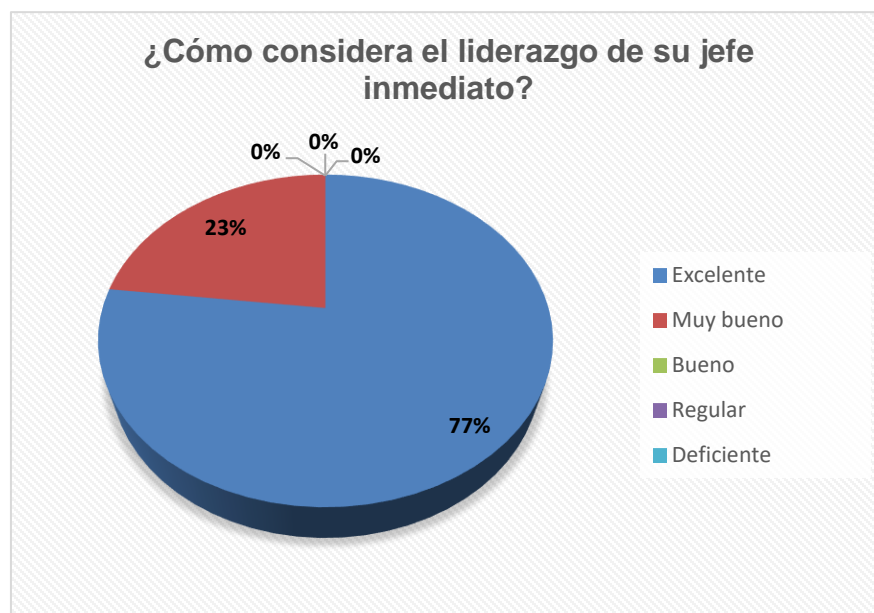
30. ¿Cómo considera el liderazgo de su jefe inmediato?

Objetivo: Medir la forma de liderar que ejercen los jefes inmediatos sobre los colaboradores.

Tabla N°25

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Excelente	10	77%
Muy bueno	3	23%
Bueno	0	0%
Regular	0	0%
Deficiente	0	0%
TOTAL	13	100%

Gráfico N°25



Interpretación: El 77% de los empleados son de la opinión que el liderazgo de su jefe inmediato es excelente, el resto manifiesta que es muy bueno, es decir que considera a su jefe una persona con la capacidad de liderar justamente, trabajar en equipo y motivar a sus empleados.

31. ¿Por qué razón usted considera regular o deficiente el liderazgo que ejerce su jefe inmediato?

Objetivo: Identificar deficiencias en la organización sobre el ejercicio del liderazgo.

La pregunta antes enunciada no se obtuvo respuestas debido a que los empleados son de la opinión que el liderazgo de su jefe inmediato es muy bueno.

32. ¿Cuáles son los incentivos que la organización de brinda por un buen desempeño laboral?

Objetivo: Saber los incentivos y beneficios que brinda la organización a sus colaboradores para conservarlos y motivarlos.

Tabla N°26

N°	PREGUNTAS	VARIABLES	FRECUENCIA ABSOLUTA
32	¿Cuáles son los incentivos que la organización de brinda por un buen desempeño laboral?	Bonos	9
		Vales de regalo	0
		Vales de descuento	0
		Vales de zapatos	0
		Regalías	0
		Paseos	8
		Horarios flexibles	0
		Reconocimientos	5
		Ninguno de los anteriores	0

Gráfico N°26



Interpretación: Los empleados afirman que la sociedad les ofrece generalmente bonos, les brindan los paseos para que a su personal tenga un de convivencia y reconocimientos por méritos definidas por la empresa.

33. ¿Se siente motivado de pertenecer a la empresa?

Objetivo: Entender si los empleados se sienten motivados o desmotivados en la entidad.

Tabla N°27

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Sí	13	100%
No	0	0%
TOTAL	13	100%

Gráfico N°27



Interpretación: Los empleados se encuentran motivados de pertenecer a la empresa, es decir, que sus colaboradores se sienten muy comprometidos y aportan al logro de los objetivos de esta.

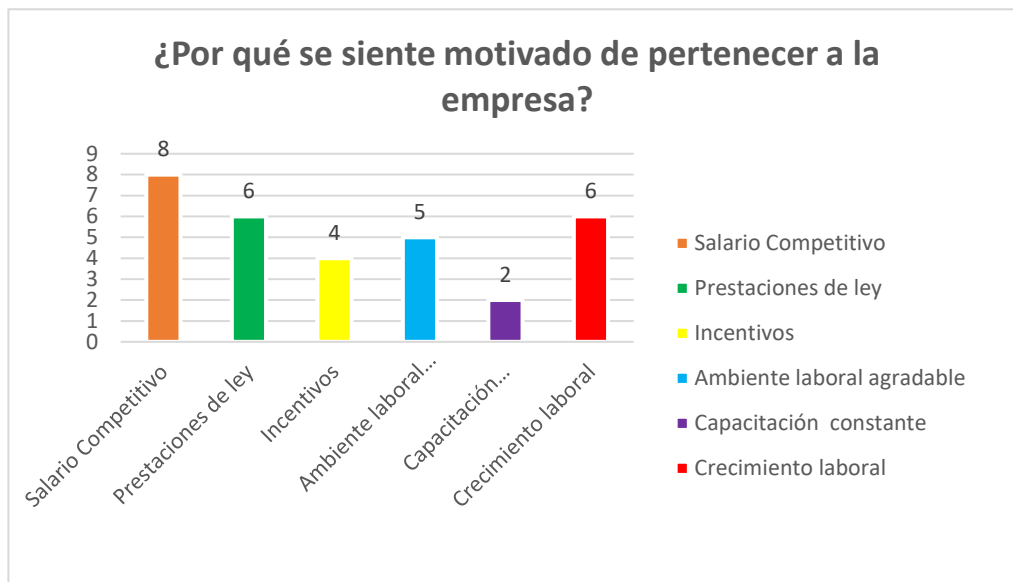
34. ¿Por qué se siente motivado de pertenecer a la empresa?

Objetivo: Valorar los motivos por los cuales los empleados se sienten motivados de pertenecer a la empresa.

Tabla N°28

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS	FRECUENCIA
34	¿Por qué se siente motivado de pertenecer a la empresa?	Salario Competitivo	8
		Prestaciones de ley	6
		Incentivos	4
		Ambiente laboral agradable	5
		Capacitación constante	2
		Crecimiento laboral	6

Gráfico N°28



Interpretación: Los empleados son de la opinión que se sienten motivados por el salario competitivo que les brinda la empresa, las prestaciones sociales, el crecimiento profesional y un clima laboral agradable, aunque también reciben capacitaciones e incentivos económicos.

35. ¿Por qué no se siente motivado de pertenecer a la empresa?

Objetivo: Identificar las causas de desmotivación de los empleados.

No es posible obtener una respuesta de los empleados a esta pregunta, ya que afirmaron que se sienten motivados de pertenecer a la empresa porque les ofrece un salario competitivo y otro tipo de incentivos.

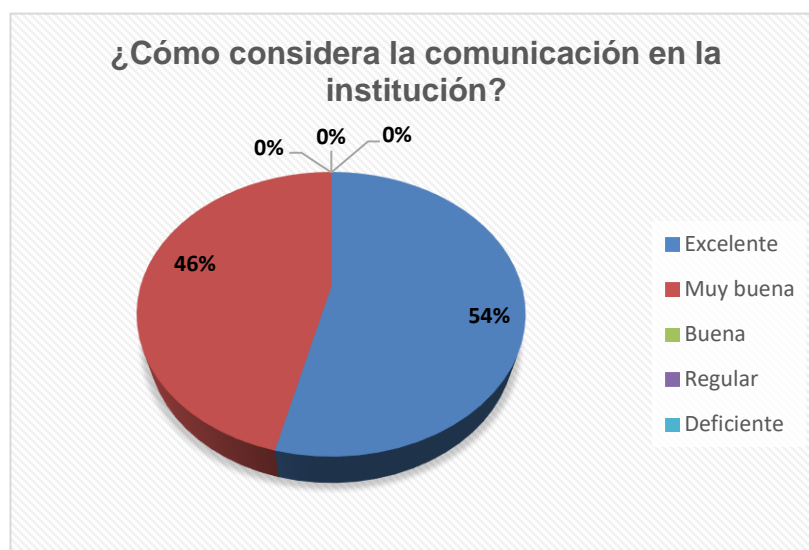
36. ¿Cómo considera la comunicación en la institución?

Objetivo: Analizar el nivel de comunicación que existe en la entidad.

Tabla N°29

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Excelente	7	54%
Muy buena	6	46%
Buena	0	0%
Regular	0	0%
Deficiente	0	0%
TOTAL	13	100%

Gráfico N°29



Interpretación: El 54% de los empleados de la institución manifiestan que la comunicación en la sociedad es excelente el resto declara que es muy buena, por lo tanto, la información llega de manera oportuna a las áreas en los que la empresa se encuentra dividida.

37. ¿Por qué considera usted regular o deficiente la comunicación en la institución?

Objetivo: Detectar fallas en el proceso de comunicación de la empresa para proponer alternativas que mejoren la comunicación en la misma.

R/ Los empleados de la institución afirmaron que la comunicación es muy buena por lo tanto no se obtuvo respuesta a esta pregunta.

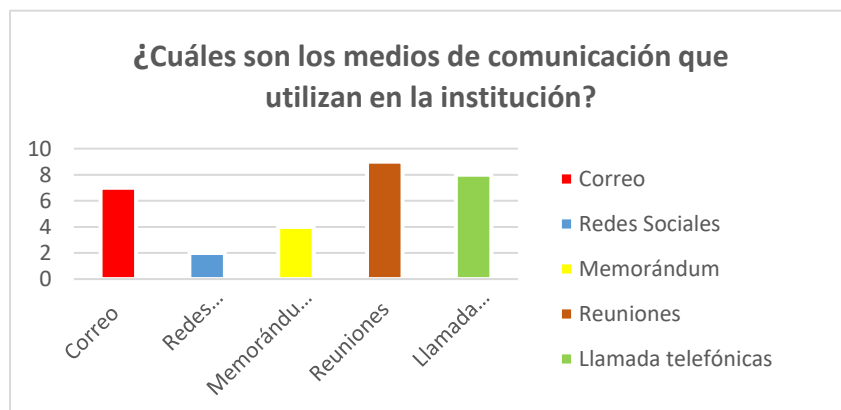
38. ¿Cuáles son los medios de comunicación que utilizan en la institución?

Objetivo: Analizar si los medios que se usan para comunicar son eficientes

Tabla N°30

MEDIOS DE COMUNICACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA
Correo	7
Redes Sociales	2
Memorándum	4
Reuniones	9
Llamadas telefónicas	8

Gráfico N°30



Interpretación. Los medios de comunicación que más se utilizan para la transmisión de información en la empresa son las reuniones presenciales y las llamadas telefónicas, además no hacen uso de las redes sociales, aunque usan el correo electrónico y los memorándums solo a nivel administrativo.

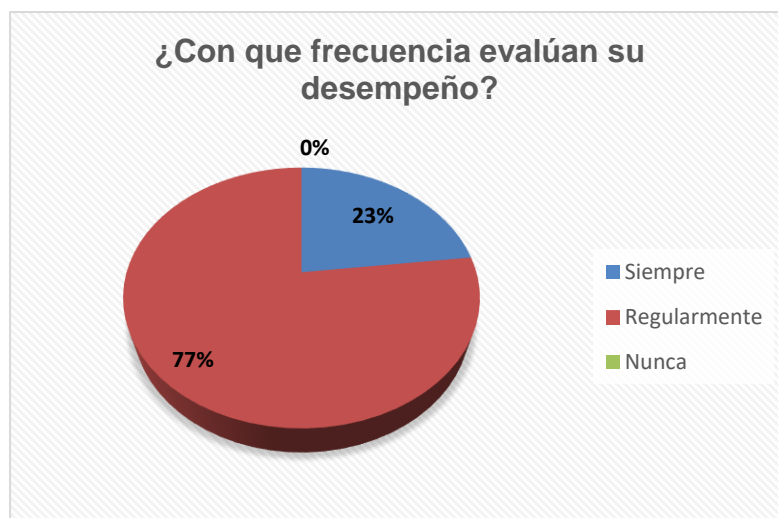
39. ¿Con que frecuencia evalúan su desempeño?

Objetivo: Evaluar la frecuencia con que se aplica el control a los empleados en la institución.

Tabla N°31

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	3	23%
Regularmente	10	77%
Nunca	0	0%
TOTAL	13	100%

Gráfico N°31



Interpretación: según los datos obtenidos indican que el 77% de los empleados de la institución son evaluados regularmente, el resto opinan que los evalúan siempre, esto se debe a que se está utilizando el sistema de evaluación de OEF.

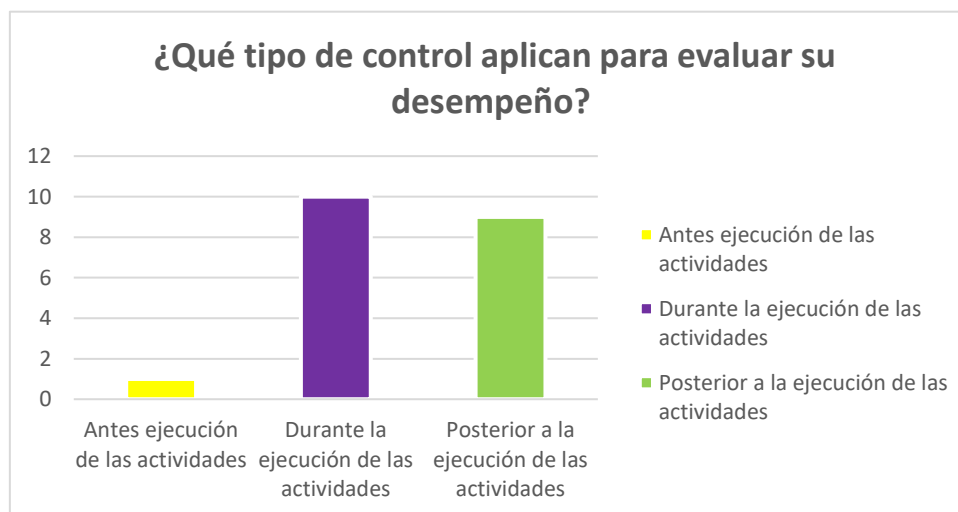
40. ¿Qué tipo de control aplican para evaluar su desempeño?

Objetivo: Determinar el tipo de control se aplica en la empresa.

Tabla N°32

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA
Antes ejecución de las actividades	1
Durante la ejecución de las actividades	10
Posterior a la ejecución de las actividades	9

Gráfico N°32



Interpretación: Los empleados indican que la sociedad evalúa su desempeño generalmente durante y después de la ejecución de las actividades, de este modo la institución supervisa el cumplimiento eficiente de las actividades a desempeñar por sus colaboradores.

ANEXO 4: RESUMEN DE LA ENTREVISTA.

Objetivo: Investigar si la organización cuenta con misión y visión.

1. ¿La institución cuenta con misión y visión?

Debido a que la Sociedad se encuentra en proceso de constitución, hasta el momento no se cuenta con Misión y Visión.

Objetivo: Asegurar si en la institución se cuenta con misión y visión.

2. ¿Puede enunciarlas?

No es posible responder a la interrogante.

Objetivo: Indagar si la misión y visión es difundida entre los empleados.

3. ¿Difunde la misión y visión con sus colaboradores?

Ya que la Misión y Visión aún no se poseen, no es posible difundirlas con el personal.

Objetivo: Saber si dentro de la etapa de planificación se consideran los objetivos que la institución debe perseguir.

4. ¿La institución planifica objetivos?

Hasta el momento no se han planificado objetivos, pero se pretende seguir el mismo esquema de la Asociación para la Organización y Educación Empresarial Femenina de El Salvador (OEF).

Objetivo: Indagar si los objetivos de la organización son del conocimiento del entrevistado.

5. ¿Puede enunciarlos?

No se obtuvo respuesta.

Objetivo: Saber si la institución cuenta con estrategias.

6. ¿En la institución se cuenta con estrategias?

Las estrategias aún no están definidas debido a la situación de la Sociedad.

Objetivo: Investigar qué tipo de estrategias se utilizan en la institución

7. ¿Qué tipo de estrategias se utilizan?

No es posible responder.

Objetivo: Saber si la organización cuenta con políticas.

8. ¿Existen políticas en la institución?

Las políticas hasta el momento no están definidas.

Objetivo: Indagar qué tipo de políticas son aplicadas en la institución.

9. ¿Qué tipo de políticas se utilizan en la institución?

No es posible responder a la interrogante.

Objetivo: Investigar si el gerente difunde entre los empleados el objetivo general, así como los procesos y proyectos principales a cargo de la administración.

10. ¿El personal conoce el objetivo general, los principales procesos y proyectos a cargo de la unidad administrativa?

Se pretende que una vez cuenten con el plan estratégico, toda esa información debe ser difundida entre el personal.

Objetivo: Saber si la institución cuenta con planes estratégicos que le permitan alcanzar el objetivo principal de la organización.

11. ¿Posee un plan estratégico para lograr llegar al objetivo principal?

Se está proyectando la elaboración de un plan estratégico para las primeras semanas de diciembre del presente año.

Objetivo: Indagar si la institución elabora presupuestos.

12. ¿Se elaboran presupuestos en la institución?

Todavía no se cuenta con un presupuesto para Maná Empresarial, se está trabajando con el presupuesto de la OEF.

Objetivo: Saber si dentro de los planes que elaboran se consideran las capacitaciones de los trabajadores.

13. ¿Dentro de los planes, son consideradas las capacitaciones del recurso humano?

Hasta el momento no se cuenta con planes.

Objetivo: Indagar si la institución cuenta con una estructura organizativa definida.

14. ¿En la institución se cuenta con organigrama?

Si, el organigrama ya está definido, pero está sujeto a modificaciones.

Objetivo: Saber si el organigrama está acorde a la institución.

15. ¿El organigrama está acorde y responde a todos los niveles jerárquicos y de autoridad en la institución?

Se encuentran departamentos que se van a modificar o eliminar, y todavía está en proceso de ajustes.

Objetivo: Asegurar si el organigrama es difundido a todos los empleados de la institución.

16 ¿El organigrama es difundido entre todos los empleados?

Se pretende que cuando ya esté listo el organigrama definitivo se difundirá entre el personal.

Objetivo: Investigar si los departamentos identifican a su jefe inmediato.

17. ¿Los departamentos pueden identificar a su jefe inmediato?

Según la estructura de la OEF ellos identifican a su jefe inmediato, cuando toda la estructura de Maná Empresarial ya esté definida ellos podrán identificar a su jefe también.

Objetivo: Conocer si los puestos de trabajo están definidos según las actividades a cargo de la administración.

18. ¿Los perfiles y descripciones de los puestos están definidos y alineados con las actividades de la unidad administrativa?

Todavía no se han definido los perfiles y descripciones de los puestos de trabajo.

Objetivo: Saber si la organización cuenta con manual de procedimientos.

19. ¿Cuentan con un manual de procedimientos?

No se cuenta con un manual de procedimientos.

Objetivo: Conocer la percepción del administrador en cuanto a las atribuciones de la unidad administrativa descritas en el manual de procedimientos.

20. ¿El manual de procedimientos está actualizado y corresponde a las atribuciones de la unidad o área administrativa?

No se obtuvo respuesta a la interrogante.

Objetivo: Investigar quién tiene a cargo la toma de decisiones en la institución.

21. ¿Quién tiene la responsabilidad de tomar las decisiones en la institución?

Es responsabilidad de la directora ejecutiva la toma de decisiones de Maná Empresarial.

Objetivo: Saber cómo es el proceso para la toma de decisiones en la institución.

22. ¿Explique cómo es el proceso para la toma de decisiones en la institución?

Va por jerarquías, dependiendo del tipo de actividad, la dirección ejecutiva, que es la máxima autoridad, es la que coordina todas las actividades vinculadas con las demás áreas.

Maná Empresarial va estar dividido entre el centro de servicios, donde se tendrá una supervisora y todos los demás empleados que tengan que ver con las actividades del centro de servicios dependerán de ella; y bienes raíces, donde se tendrá su gerencia, esa persona es la encargada de las actividades que se realicen en esa área. Cada departamento tendrá su jefatura y la dirección ejecutiva coordinará todas las acciones.

Objetivo: Percibir si la organización tiene líneas de comunicación establecidas para difundir la información de la administración.

23. ¿Tiene formalmente establecidas líneas de comunicación e información con el personal para difundir los programas, metas y objetivos de la unidad administrativa?

Aún no se cuentan, pero se pretende seguir el mismo esquema de OEF.

Objetivo: Saber cuáles son las líneas de comunicación que se utilizan.

24. ¿Mencione las líneas de comunicación con las que cuenta?

No es posible responder.

Objetivo: Investigar si la institución brinda incentivos a sus colaboradores.

25. ¿La institución cuenta con incentivos hacia los colaboradores?

Todavía no se ha establecido que tipo de incentivos se otorgarán.

Objetivo: Saber qué tipos de incentivos son utilizados por la institución.

26. ¿Qué tipos de incentivos motivacionales aplican en la institución?

No se obtuvo respuesta.

Objetivo: Investigar cómo es supervisado el trabajo de los empleados.

27. Normalmente, ¿cómo se supervisa el trabajo de los empleados?

Cada coordinador de área debe estar pendiente que se esté cumpliendo con el plan y que todo se esté ejecutando según lo planeado y proyectado.

Hasta el momento ese esquema se emplea a la OEF debido a que las operaciones como Maná Empresarial no han comenzado, pero se espera continuar con ese modelo.

Objetivo: Saber si la administración considera como parte importante fomentar la integración del personal y el clima laboral.

28. ¿Realiza actividades que fomentan la integración de su personal y favorecen el clima laboral?

Aún no están establecidas, pero se seguirá el mismo esquema de la OEF.

Objetivo: Conocer cuáles son las actividades que realiza la administración para favorecer el clima laboral.

29. ¿Puede mencionar esas actividades?

Basándose en la estructura de OEF, se realizan convivios, en cada reunión se hacen lecturas bíblicas, bonos por cumplimiento, etc.

Objetivo: Analizar qué estilo de liderazgo es utilizado en la institución.

30. ¿Qué estilo de liderazgo se utiliza en la institución?

Se piensa seguir un liderazgo democrático, la directora ejecutiva se reúne cada mes con cada responsable de área y una vez cada dos meses con todo el equipo para escuchar opiniones y sugerencias de los colaboradores.

Objetivo: Saber cuál es la percepción del administrador respecto del estilo de liderazgo aplicado a la institución.

31. ¿El estilo de liderazgo aplicado a la institución tiene efectos positivos en el personal y por consiguiente en el resultado de su trabajo?

Se espera que, al poseer un liderazgo democrático, esto arroje efectos positivos en el resultado del trabajo de los colaboradores ya que se sentirán integrados en la toma de decisiones.

Objetivo: Investigar si la administración realiza actividades de control en la institución.

32. ¿Realiza actividades de control en la institución?

Como Maná Empresarial todavía no se realizan controles, pero se están proyectando.

Objetivo: Saber qué tipos de controles son aplicados a la empresa.

33. ¿Qué tipos de controles se aplican en la empresa?

Se aplicarán control financiero, interno, de ejecución de actividades, de cumplimiento a los reglamentos, etc.

Objetivo: Indagar si las actividades que se realizan en la empresa son monitoreadas.

34. ¿Se realizan monitoreo de las actividades que realizan en los diferentes departamentos que forman parte de la organización?

Todavía no, pero se piensa efectuar cuando todo esté definido y establecido.

Objetivo: Saber el tiempo en el que se realiza los monitoreo.

35. ¿Cada cuánto se realizan los monitoreos?

Basándose en el esquema de OEF, mensualmente a nivel de coordinadores, cada dos meses con todo el personal de cada área.

Objetivo: Percibir de qué forma se evalúa el desempeño de los empleados.

36. ¿Cómo se evalúa el desempeño de los empleados?

Siempre basándose en el modelo de OEF, se cuenta con un instrumento de evaluaciones, las cuales se realizan semestralmente, se pretende aplicar de igual forma a Maná Empresarial.

Objetivo: Investigar los periodos de tiempo en los que se realizan las evaluaciones de desempeño en los empleados.

37. ¿Cada cuánto se evalúa el desempeño de los empleados?


Se pretenden realizar evaluaciones semestralmente.

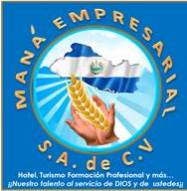
Objetivo: Saber cuáles son las medidas correctivas que se aplican en la organización.

38. ¿Cómo se corrigen las variaciones si lo ejecutado no concuerda con lo que se ha planeado?


Se evaluará cuál ha sido la causa de la situación que se presente y se tomarán nuevas estrategias dentro de las reuniones de monitoreo, se revisará el plan y se realizarán ajustes de ser necesario.

ANEXO 5: MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.


MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		
Fecha: Abril 2021	Maná Empresarial S.A. de C.V.	Versión: 1
		Página: 1/28
Título del puesto:	Gerente General	
Código del puesto:	ADPA001	
Superior inmediato:	Directora Ejecutiva	
Subalternos:	Administradora y Coordinadora del centro Pablito Tesák.	
Departamento:	Administrativo.	
DESCRIPCIÓN GENÉRICA		
Dirigir, Controlar y asegurar la administración eficiente para el cumplimiento de los objetivos con el propósito de garantizar el crecimiento organizacional.		
ACTIVIDADES ESPECÍFICAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Controlar y dar seguimiento a la elaboración del Plan Estratégico Institucional, su aprobación, así como modificaciones al mismo. • Controlar y dar seguimiento a la formulación del Plan Anual Operativo de la institución. • Velar por el cumplimiento de la misión, visión y objetivos de la organización. • Presentar informes financieros a la Directora Ejecutiva y su respectiva Junta Directiva. • Administrar, integrar y desarrollar el recurso humano. • Fijar políticas y estrategias de la empresa. 		

MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		
Fecha: Abril 2021	Maná Empresarial S.A. de C.V.	Versión: 1
		Página: 3/28
Título del puesto:	Administrador/a	
Código del puesto:	ADPA002	
Superior inmediato:	Gerente General	
Subalternos:	Contador General, Responsable de Recursos Humanos.	
Departamento:	Administrativo.	
DESCRIPCIÓN GENÉRICA		
Se encarga del funcionamiento y la gestión de los recursos disponibles de la organización, garantizando que todos los planes se ejecuten conforme a los establecido, y asegurar una prestación de servicios de calidad.		
ACTIVIDADES ESPECÍFICAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar y dar seguimientos a las actividades para el cumplimiento de los planes de la sociedad. • Elaborar informes de las actividades realizadas al gerente financiero y administrativo. • Suministra materiales y equipos al personal de la sociedad. • Autoriza y verifica las órdenes de compras para brindar un servicio de calidad. • Participar en el análisis de la situación financiera y nuevos proyectos de la organización. • Administración de los recursos financieros de la sociedad. 		


MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		
Fecha: Abril 2021	Maná Empresarial S.A. de C.V.	Versión: 1
		Página: 4/28
<ul style="list-style-type: none"> • Procesamiento de pagos a proveedores y al personal de la institución. • Realizar gestiones de cobro. 		
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> • Licenciado/a en Administración de empresas o carreras afines. • 3 años de experiencia en puestos similares. • Genero indistinto. • Habilidad para trabajar bajo presión. • Buenas relaciones personales. • Proactivo. • Disponibilidad de horario. • Responsable. • Dinámico. • Uso de equipo de oficina. • Redacción y buena ortografía. 	
Remuneración económica.	\$1, 200.00	
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:


MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		
Fecha: Abril 2021	Maná Empresarial S.A. de C.V.	Versión: 1
		Página: 5/28
Título del puesto:	Coordinadora del Centro Pablito Tesák	
Código del puesto:	ADPA003	
Superior inmediato:	Gerente general.	
Subalterno:	Supervisora	
Departamento:	Administrativo.	
DESCRIPCIÓN GENÉRICA		
Coordinar, supervisar y dar seguimiento a todas las actividades operativas que se realizan en la sociedad, en relación con la planificación de eventos sociales y hotelería.		
ACTIVIDADES ESPECÍFICAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar todas las actividades operativas que realiza la institución. • Garantizar el cumplimiento de la misión, visión, políticas, y normas de la empresa. • Asegurar que los servicios se brinden con calidad, calidez y de forma oportuna a los clientes. • Colaborar con el gerente todo lo relacionado con el funcionamiento de la institución y los servicios que brinda. • Verificar el cumplimiento de los objetivos institucionales. • Participar de forma oportuna en la ejecución de las actividades operativas. • Administrar de manera eficiente los recursos disponibles de la empresa. 		


MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		
Fecha: Abril 2021	Maná Empresarial S.A. de C.V.	Versión: 1
		Página: 6/28
<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar los recursos necesarios para brindar un excelente servicio. 		
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> • Licenciado/a en Administración de empresas o carreras afines. • 3 años de experiencia en puestos similares. • Genero indistinto. • Habilidad para trabajar bajo presión. • Proactivo. • Con disponibilidad de horario. • Responsable. • Buenas relaciones personales. • Manejo Microsoft Office. • Conducta ética. 	
Remuneración económica	\$ 1, 100.00	
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:


MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		
Fecha: Abril 2021	Maná Empresarial S.A. de C.V.	Versión: 1 Página: 7/28
Título del puesto:	Supervisora	
Código del puesto:	ADPA004	
Superior inmediato:	Coordinadora del Centro Pablito Tesák	
Subalternos:	Recamareros, Jefe de cocina, Vigilancia y oficios varios, Encargado de mantenimiento.	
Departamento:	Administrativo.	
DESCRIPCIÓN GENÉRICA		
Encargada de la recepción del hotel y restaurante, y de la atención al cliente, además se encarga de la atender llamadas telefónicas y de la planificación de eventos sociales.		
ACTIVADES ESPECÍFICAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar las actividades y delegar al personal para brindar los servicios. • Hacer uso eficiente de los recursos de la entidad. • Desarrollar las metas de trabajo que permitan alcanzar los objetivos de dicha institución. • Registrar a huéspedes del hotel. • Coordinar y planificar eventos sociales u otras actividades relacionadas. • Realizar cobros por los servicios brindados. 		


MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		
Fecha: Abril 2021	Maná Empresarial S.A. de C.V.	Versión: 1
		Página: 8/28
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar cotizaciones sobre el servicio a adquirir 		
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> • Licenciado/a en Administración de empresas o carreras afines. • 3 años de experiencia en puestos similares. • Genero indistinto. • Habilidad para trabajar bajo presión. • Proactivo. • Con disponibilidad de horario. • Responsable. • Buenas relaciones personales. 	
Remuneración económica.	\$ 800.00	
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:

MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		
Fecha: Abril 2021	Maná Empresarial S.A. de C.V.	Versión: 1
		Página: 9/28
Título del puesto:	Contadora General	
Código del puesto:	ADPA005	
Superior inmediato:	Administradora.	
Subalternos:	Auxiliar contable	
Departamento:	Administrativo.	
DESCRIPCIÓN GENÉRICA		
Encargado del registro de todas las actividades contables de la sociedad, la preparación de informes contables y financieros, además se encarga del cumplimiento de todas las obligaciones tributarias en la organización.		
ACTIVIDADES ESPECÍFICAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Registrar todas las operaciones contables que realiza la sociedad. • Mantener actualizados todos los libros contables de la institución. • Elaborar los estados financieros de la empresa. • Analizar las cuentas por pagar con el gerente general con el fin de cumplir con sus obligaciones. • Verificar junto al Gerente General las variaciones entre los presupuestos y lo real. • Presentar informes financieros al Gerente general. 		

MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		
Fecha: Abril 2021	Maná Empresarial S.A. de C.V.	Versión: 1
		Página: 10/28
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> • Licenciado/a en Contaduría Pública. • 3 años de experiencia en puestos similares. • Genero indistinto. • Uso de sistemas Contables. • Conocimientos de las Normas Contables. • Uso de equipo de oficina. • Disponibilidad de horarios. • Responsable. • Habilidad para trabajar bajo presión • Buenas relaciones personales. 	
Remuneración económica.	\$900.00	
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:


MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		
Fecha: Abril 2021	Maná Empresarial S.A. de C.V.	Versión: 1
		Página: 11/28
Título del puesto:	Responsable de Recursos Humanos	
Código del puesto:	ADPA006	
Superior inmediato:	Administradora.	
Subalternos:	Ninguno.	
Departamento:	Administrativo.	
DESCRIPCIÓN GENÉRICA		
<p>Se encarga de administrar las normas, programas y procedimientos que proporcionen una estructura organizacional eficiente, así como de seleccionar y evaluar al personal idóneo que requiere. Además, es responsable del bienestar y productividad de los empleados y asegurar el cumplimiento de los objetivos de la sociedad.</p>		
ACTIVIDADES ESPECÍFICAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar e implementar un sistema de administración del capital humano de la institución, sus normas, programas y procedimientos. • Elaborar planillas salariales. • Elaborar contratos de trabajo. • Desarrollar y ejecutar un proceso adecuado de evaluación del desempeño del personal. • Administrar el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal. 		

MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		
Fecha: Abril 2021	Maná Empresarial S.A. de C.V.	Versión: 1
		Página: 12/28
<ul style="list-style-type: none"> Elaborar los expedientes del personal y llevar un control de su documentación, desarrollo, méritos y sanciones. 		
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> Licenciado/a en Administración de empresas o carreras afines. 2 años de experiencia en puestos similares. Genero indistinto. Habilidad para trabajar en equipo. Proactivo. Dinámico. Con disponibilidad de horario. Responsable. Buenas relaciones personales. Administración eficiente del personal. Comunicación eficiente. Uso de equipo de oficina. Utilización de paquetes de Microsoft básico. 	
Remuneración económica.	\$ 900.00	
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:

MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		
Fecha: Abril 2021	Maná Empresarial S.A. de C.V.	Versión: 1
		Página: 13/28
Título del puesto:	Auxiliar Contable	
Código del puesto:	ADPA007	
Superior inmediato:	Contador general.	
Subalterno:	Ninguno.	
Departamento:	Administrativo.	
DESCRIPCIÓN GENÉRICA		
Asistir al contador en las actividades de registro y control de los ingresos y egresos de la sociedad, con el fin de mantener actualizados los movimientos contables que realiza la institución, además se encarga del resguardo de la documentación.		
ACTIVIDADES ESPECÍFICAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Registra los ingresos y egresos de la empresa. • Elaboración de conciliaciones bancarias. • Registra facturas por prestación de servicios. • Resguardo de la información contable para uso y control interno. • Control y pago de impuestos. • Mantener actualizado los libros legales de la institución. • Elabora informes periódicos de las actividades realizadas. • Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada. 		


MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		
Fecha: Abril 2021	Maná Empresarial S.A. de C.V.	Versión: 1
		Página: 14/28
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> • Egresado de licenciado/a en contaduría publica • 1 año de experiencia en puestos similares. • Genero indistinto. • Habilidad para trabajar bajo presión. • Con disponibilidad de horario. • Responsable. • Buenas relaciones personales. • Habilidad para realizar informes. • Utilización paquete de Microsoft Word Office. • Conocimiento de Normas Contables. • Uso de equipo de oficina. 	
Remuneración económica.	\$400.00	
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:


MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		
Fecha: Abril 2021	Maná Empresarial S.A. de C.V.	Versión: 1 Página: 15/28
Título del puesto:	Recepcionista.	
Código del puesto:	ADPA008	
Superior inmediato:	Supervisora.	
Subalterno:	Ninguno.	
Departamento:	Administrativo.	
DESCRIPCIÓN GENÉRICA		
Encargada de recibir a los clientes, y de brindar información general acerca de los servicios que ofrece la empresa. Además, es la responsable de atender llamadas y acordar los servicios a contratar por el cliente.		
ACTIVIDADES ESPECÍFICAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Recibir a los clientes. • Brindar información a los clientes de los servicios que ofrece la empresa. • Gestionar la entrada y salida de los huéspedes. • Asignar habitaciones. • Atender llamadas. • Confirmar con los clientes los servicios que se prestarán. • Llevar control de las habitaciones disponibles. 		


MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		
Fecha: Abril 2021	Maná Empresarial S.A. de C.V.	Versión: 1
		Página: 16/28
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> • bachillerato general. • 1 año de experiencia en puestos similares. • Género femenino. • Con disponibilidad de horario. • Responsable. • Buenas relaciones personales. • Dinámico. • Utilización paquete de Microsoft Word Office. • Uso de equipo de oficina. 	
Remuneración económica.	\$304.20	
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:


MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		
Fecha: Abril 2021	Maná Empresarial S.A. de C.V.	Versión: 1 Página: 17/28
Título del puesto:	Encargado de compras.	
Código del puesto:	ADPA009	
Superior inmediato:	Supervisora.	
Subalterno:	Ninguno.	
Departamento:	Administrativo.	
DESCRIPCIÓN GENÉRICA		
Encargado de la adquisición y abastecimiento de los productos necesarios para los diferentes servicios que ofrece la sociedad obteniendo siempre el mejor precio y calidad.		
ACTIVIDADES ESPECÍFICAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar las compras de insumos para los servicios que ofrece la empresa. • Asegurar el abastecimiento de insumos al área de cocina. • Recibir las órdenes de compra, realizar cotizaciones y obtener productos de calidad a un bajo costo. • Mantener buenas relaciones con los proveedores y generar alianzas estratégicas. • Llevar un control de las compras realizadas. 		


MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		
Fecha: Abril 2021	Maná Empresarial S.A. de C.V.	Versión: 1
		Página: 18/28
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> • bachillerato general. • 1 año de experiencia en puestos similares. • Género femenino. • Con disponibilidad de horario. • Responsable. • Buenas relaciones personales. • Dinámico. • Utilización paquete de Microsoft Word Office. • Uso de equipo de oficina. 	
Remuneración económica.	\$304.20	
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:


MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		
Fecha: Abril 2021	Maná Empresarial S.A. de C.V.	Versión: 1
		Página: 19/28
Título del puesto:	Jefe de Cocina	
Código del puesto:	ADPO001	
Superior inmediato:	Supervisor.	
Subalternos:	Auxiliar de cocina.	
Departamento:	Administrativo.	
DESCRIPCIÓN GENÉRICA		
Es la responsable de garantizar la calidad y en la elaboración de los alimentos del restaurante, hotel y eventos sociales que ofrece la sociedad con el fin de garantizar la satisfacción del cliente, además se encarga del resguardo de los insumos e instrumentos que se utilizan en el área.		
ACTIVIDADES ESPECÍFICAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Resguardo y preservación de insumos alimenticios. • Dirigir y supervisar a los ayudantes de cocina. • Preparación y montaje de los platillos. • Resguardo del equipo de cocina. • Elaboración de requisición de productos. • Supervisión de la calidad de los alimentos. • Planificación de los menús de temporada. • Búsqueda constante de nuevas tendencias de cocina. 		


MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		
Fecha: Abril 2021	Maná Empresarial S.A. de C.V.	Versión: 1
		Página: 20/28
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> • Técnico/a en gastronomía. • 2 años de experiencia en puestos similares. • Genero indistinto. • Uso de equipo de cocina. • Proactivo. • Con disponibilidad de horario. • Responsable • Puntual. 	
Remuneración económica.	\$ 400.00	
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:

MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		
Fecha: Abril 2021	Maná Empresarial S.A. de C.V.	Versión: 1
		Página: 21/28
Título del puesto:	Auxiliar de Cocina	
Código del puesto:	ADPO002	
Superior inmediato:	Jefe de cocina.	
Subalternos:	Ninguno.	
Departamento:	Administrativo.	
DESCRIPCIÓN GENÉRICA		
Asistir al jefe de cocina en la preparación y suministros de alimentos para los huéspedes del hotel, restaurante y los eventos sociales de acuerdo con el menú que deseen los clientes.		
ACTIVIDADES ESPECÍFICAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Preparar platillos de calidad y buena presentación. • Aplicación de la higiene y limpieza en el lugar de trabajo, así como de la materia prima a utilizar. • Administración de insumos y recursos de para la preparación de alimentos. • Preparación de postres. 		


MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		
Fecha: Abril 2021	Maná Empresarial S.A. de C.V.	Versión: 1
		Página: 22/28
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> • Técnico/a en gastronomía. • 1 año de experiencia en puestos similares. • Genero indistinto. • Habilidad para trabajar bajo presión. • Proactivo. • Dinámico • Creativo. • Trabajo en equipo • Uso de equipo de cocina. • Con disponibilidad de horario. • Responsable. • Puntual. 	
Remuneración económica.	\$ 304.20	
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:


MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		
Fecha: Abril 2021	Maná Empresarial S.A. de C.V.	Versión: 1
		Página: 23/28
Título del puesto:	Recamarero/a	
Código del puesto:	ADPO003	
Superior inmediato:	Supervisor.	
Subalternos:	Ninguno	
Departamento:	Administrativo.	
DESCRIPCIÓN GENÉRICA		
Encargado de realizar la limpieza y mantener en orden las habitaciones del hotel, restaurante y salones para eventos para ofrecer un servicio impecable y satisfactorio para los clientes.		
ACTIVIDADES ESPECÍFICAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar la limpieza total en las habitaciones. • Arreglar camas. • hacer buen uso del mobiliario en las habitaciones. • Cuidar suministros para la ejecución de su trabajo. • Limpiar los pasillos del hotel. • Mantener limpio el restaurante y los salones para eventos sociales. 		

MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		
Fecha: Abril 2021	Maná Empresarial S.A. de C.V.	Versión: 1
		Página: 24/28
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> • Bachillerato en Hotelería y turismo. • No se requiere experiencia en puestos similares. • Genero indistinto. • Dinámico. • Con disponibilidad de horario. • Responsable. • Buenas relaciones personales. 	
Remuneración económica.	\$ 304.20	
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:

MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		
Fecha: Abril 2021	Maná Empresarial S.A. de C.V.	Versión: 1 Página: 25/28
Título del puesto:	Encargado de Mantenimiento	
Código del puesto:	ADPO004	
Superior inmediato:	Supervisor.	
Subalternos:	Ninguno.	
Departamento:	Administrativo.	
DESCRIPCIÓN GENÉRICA		
<p>Es el encargado de mantener en buenas condiciones el hotel, restaurante y los salones para eventos sociales, además es responsable de la reparación y mantenimiento del equipo de trabajo que se utiliza.</p>		
ACTIVIDADES ESPECÍFICAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar mantenimiento periódico a las instalaciones de la sociedad. • Reparar averías en los inmuebles de la empresa. • Planifica, coordina y controla el mantenimiento preventivo y correctivo de equipos y sistemas eléctricos, electrónicos y/o mecánicos. • Rendir información al jefe inmediato, del mantenimiento y las reparaciones realizadas. • Estimar el costo de las reparaciones necesarias. • Realizar cualquier otra tarea afín, que le sea asignada por su jefe inmediato. 		

MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		
Fecha: Abril 2021	Maná Empresarial S.A. de C.V.	Versión: 1 Página: 26/28
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> • Bachillerato técnico industrial. • 1 años de experiencia en puestos similares. • Masculino. • Habilidad para trabajar bajo presión. • Habilidad para el uso de todo tipo de herramientas y equipos utilizados en dicha actividad. • Conocimientos en reparación y mantenimiento de instalaciones. • Conocimientos de albañilería, pintura, electricidad y plomería. • Con disponibilidad de horario. • Responsable. • Buenas relaciones personales. 	
Remuneración económica.	\$ 304.20	
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:

MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		
Fecha: Abril 2021	Maná Empresarial S.A. de C.V.	Versión: 1
		Página: 27/28
Título del puesto:	Vigilancia y Servicios Varios	
Código del puesto:	ADPO005	
Superior inmediato:	Supervisor.	
Subalternos:	Ninguno.	
Departamento:	Administrativo.	
DESCRIPCIÓN GENÉRICA		
Encargado de la vigilancia de todas las instalaciones de la sociedad, de la entrada principal, brinda información a clientes, además se encarga de la organización vehicular.		
ACTIVIDADES ESPECÍFICAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Controlar el paso vehicular y peatonal en la entrada principal de las instalaciones. • Brindar información a clientes o visitantes. • Limpieza del patio de la institución. • Brindar seguridad de los clientes y personal de la sociedad. • Cuidar vehículos de los clientes y del personal. • Realizar cualquier otra tarea afín, que le sea asignada. 		

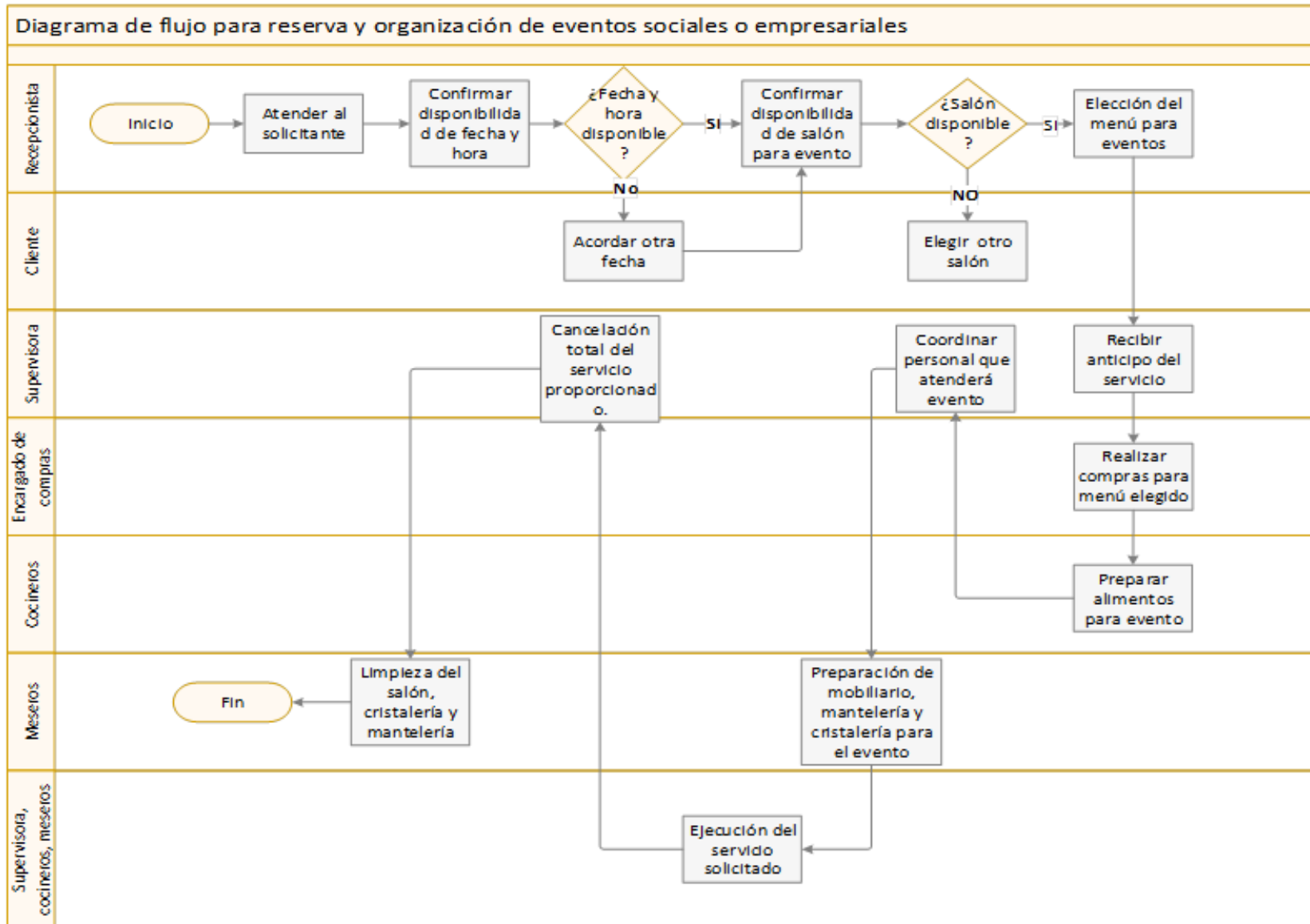
MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		
Fecha: Abril 2021	Maná Empresarial S.A. de C.V.	Versión: 1
		Página: 28/28
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> • Bachillerato general. • 1 años de experiencia en puestos similares. • Masculino. • Reunir las condiciones físicas y psicológicas para desempeñar el puesto. • Con disponibilidad de horario. • Responsable. • No poseer antecedentes penales. 	
Remuneración económica.	\$ 304.20	
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS



Fecha: Abril 2021	Maná Empresarial S.A. de C.V.	
Nombre del Procedimiento:	Reserva y organización de eventos sociales y empresariales	
Código del Procedimiento:	PREV001	
Versión: 1	Página: 2	
Meseros	12. Limpieza de salón, cristalería y mantelería.	
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:

Diagrama de flujo para reserva y organización de eventos sociales y empresariales.



Procedimiento de cotización y organización de evento social/empresarial vía correo electrónico.


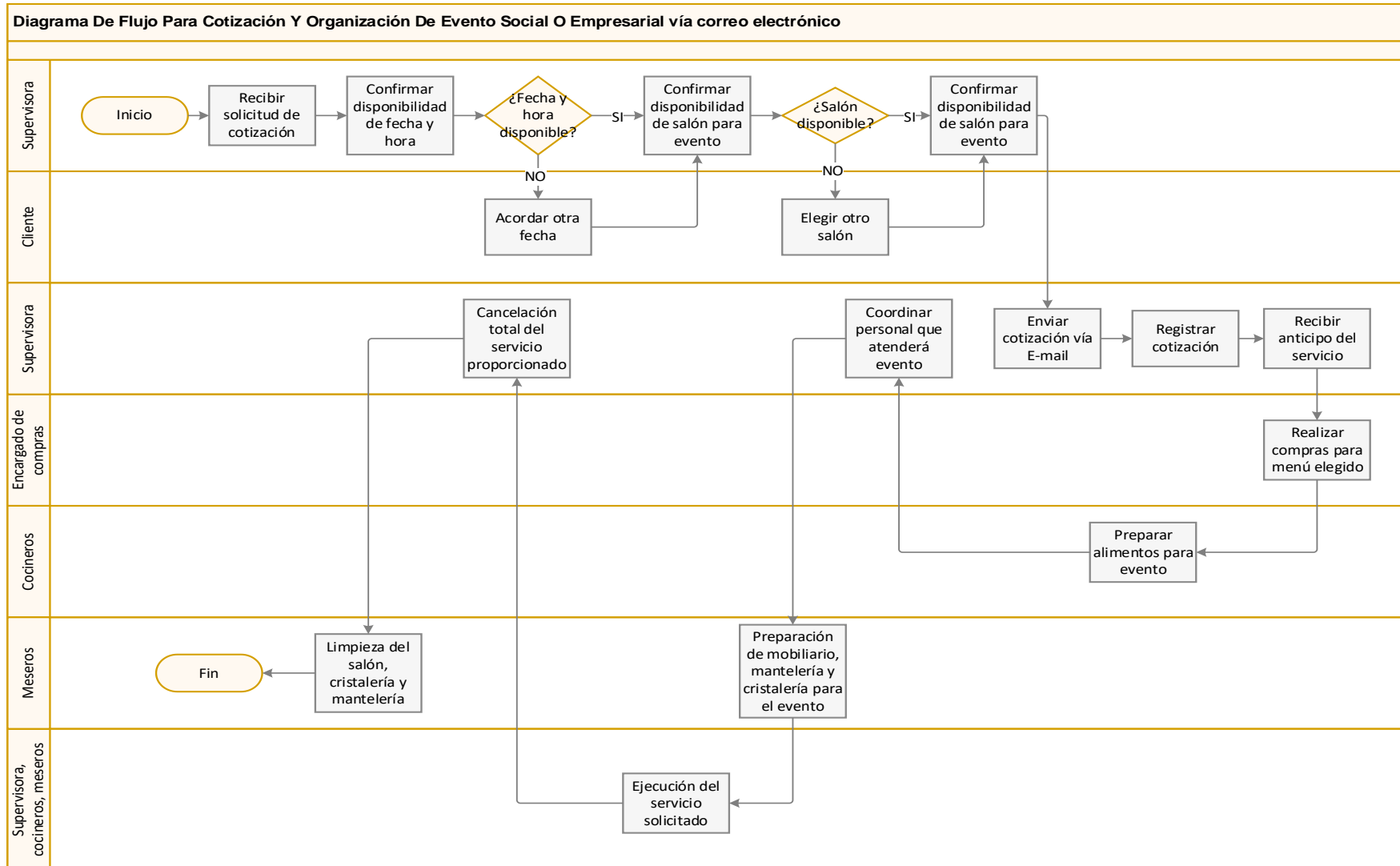

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
Fecha: Abril 2021	Maná Empresarial S.A. de C.V.	
Nombre del Procedimiento:	Cotización y organización de evento social o empresarial vía correo electrónico	
Código del Procedimiento:	PCEV001	
Versión: 1	Página: 1	
Responsable:	Descripción:	
Supervisora	1. Recibir solicitud de cotización	
	2. Confirmar disponibilidad de fecha y hora.	
	3. Confirmar disponibilidad de salón para evento.	
	4. Elección de menú.	
	5. Enviar cotización vía correo electrónico	
	6. Registrar cotización.	
	7. Recibir anticipo del servicio.	
Encargado de compras	8. Realizar compras para menú elegido.	
Cocinera	9. Preparar alimentos para el evento.	
Supervisora	10. Coordinar personal que atenderá el evento.	
Meseros	11. Preparación de mobiliario, mantelería y cristalería para el evento.	
Supervisora, cocinera, meseros	12. Ejecución del servicio solicitado.	
Supervisora	13. Cancelación total del servicio proporcionado.	
Meseros	14. Limpieza de salón, cristalería y mantelería.	
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:

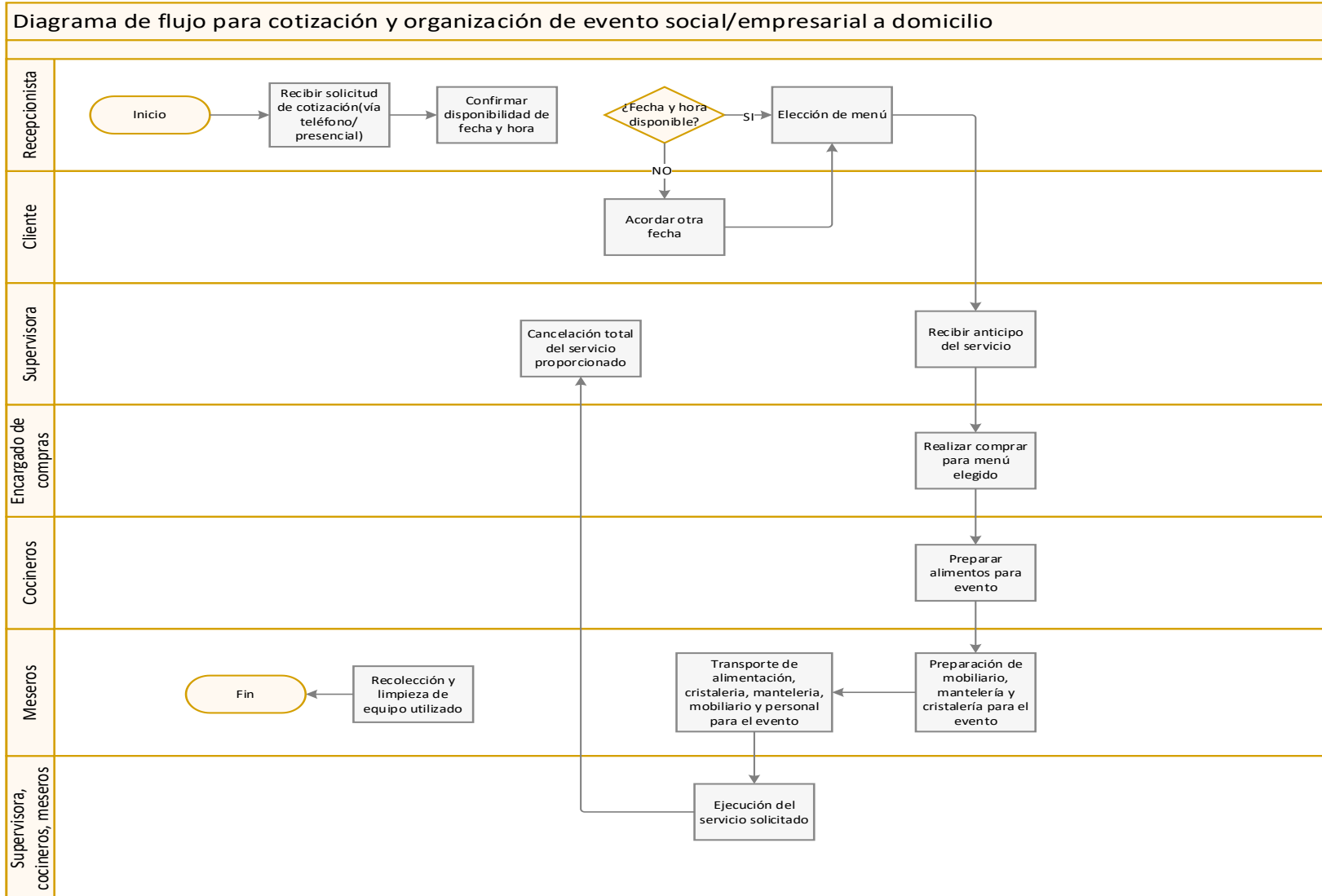
Diagrama De Flujo Para Cotización Y Organización De Servicio Para Evento Social O Empresarial vía correo electrónico.



Procedimiento de cotización y organización de evento social/empresarial a domicilio.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
Fecha: Abril 2021	Maná Empresarial S.A. de C.V.	
Nombre del Procedimiento:	Cotización y organización de evento social/empresarial a domicilio	
Código del Procedimiento:	PCED001	
Versión: 1	Página: 1	
Responsable:	Descripción:	
Recepcionista	1. Recibir solicitud de cotización (vía teléfono/presencial)	
	2. Confirmar disponibilidad de fecha y hora.	
	3. Elección de menú.	
Supervisora	4. Recibir anticipo por el servicio contratado según la distancia que se movilizarán para prestar el servicio.	
Encargado de compras	5. Realizar compras para menú elegido.	
Cocinera	6. Preparar alimentos para el evento.	
Supervisora, meseros	7. Preparar mobiliario, mantelería y cristalería para el evento	
	8. Transporte de alimentación, cristalería, mantelería, mobiliario y personal para el evento.	
Supervisora, cocinera, meseros	9. Ejecución del servicio solicitado	
Supervisora	10. Cancelación total del servicio proporcionado.	
Meseros	11. Recolección y limpieza de equipo utilizado.	
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:

Procedimiento de cotización y organización de evento social/empresarial a domicilio.



Procedimiento de alojamiento para grupos empresariales.


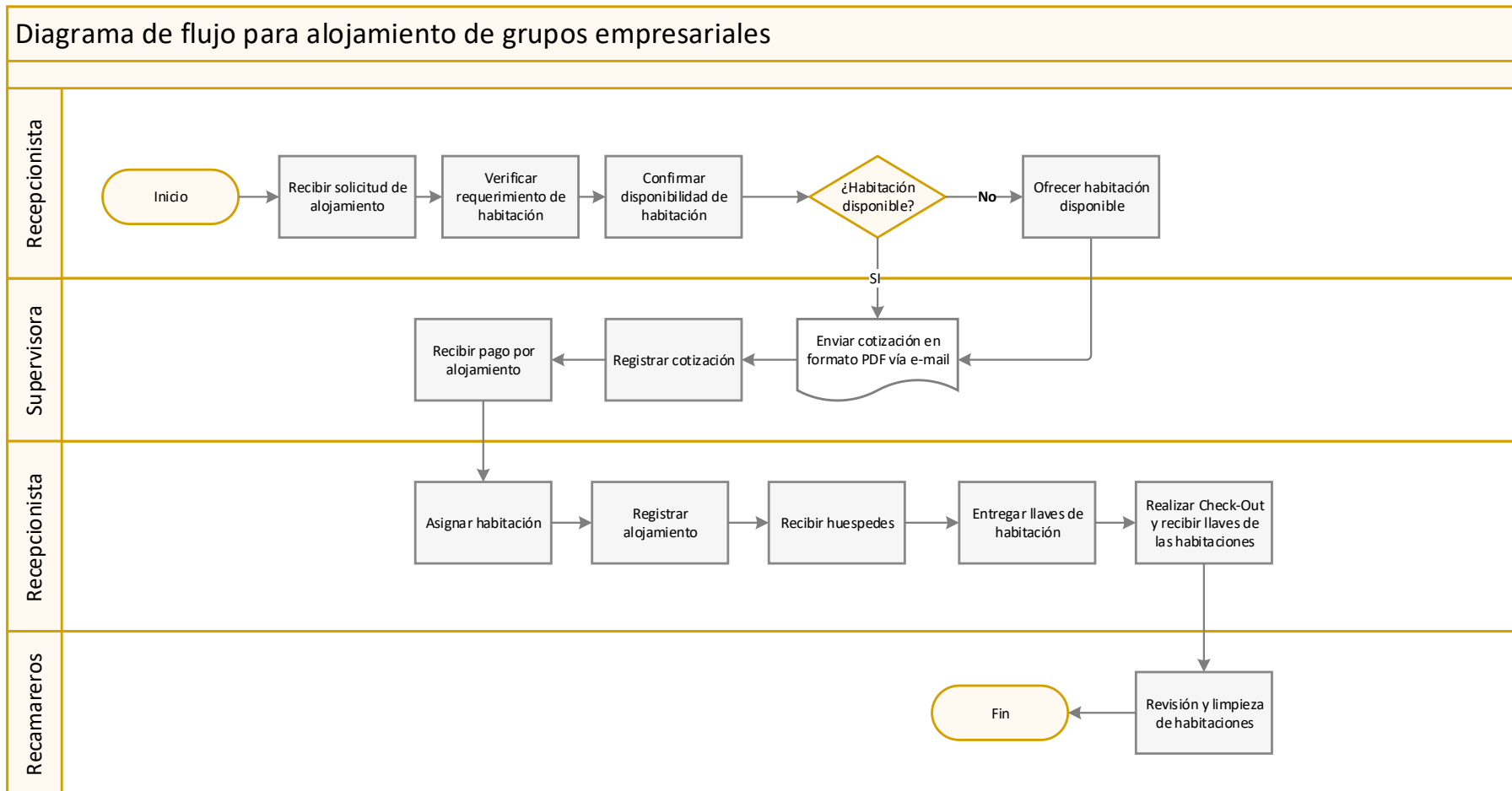
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
Fecha: Abril 2021	Maná Empresarial S.A. de C.V.	
Nombre del Procedimiento:	Alojamiento para grupos empresariales	
Código del Procedimiento:	PRAE001	
Versión: 1	Página: 1	
Responsable:	Descripción:	
Recepcionista	1. Recibir solicitud de alojamiento.	
	2. Verificar requerimientos de habitación	
	3. Confirmar disponibilidad de habitaciones.	
	4. Ofrecer Habitaciones disponibles.	
Supervisora	5. Enviar cotización en formato PDF vía e-mail.	
	6. Registrar cotización.	
	7. Recibir pago por alojamiento.	
Recepcionista	8. Asignar habitación.	
	9. Registrar alojamiento.	
	10. Recibir a los huéspedes.	
	11. Entregar llaves de habitaciones.	
	12. Realizar Check-Out y recibir llaves de las habitaciones.	
Recamareros	13. Revisión y limpieza de habitaciones.	
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:

Diagrama de flujo para alojamiento de grupos empresariales.



Procedimiento para alojamiento para brigadas internacionales.


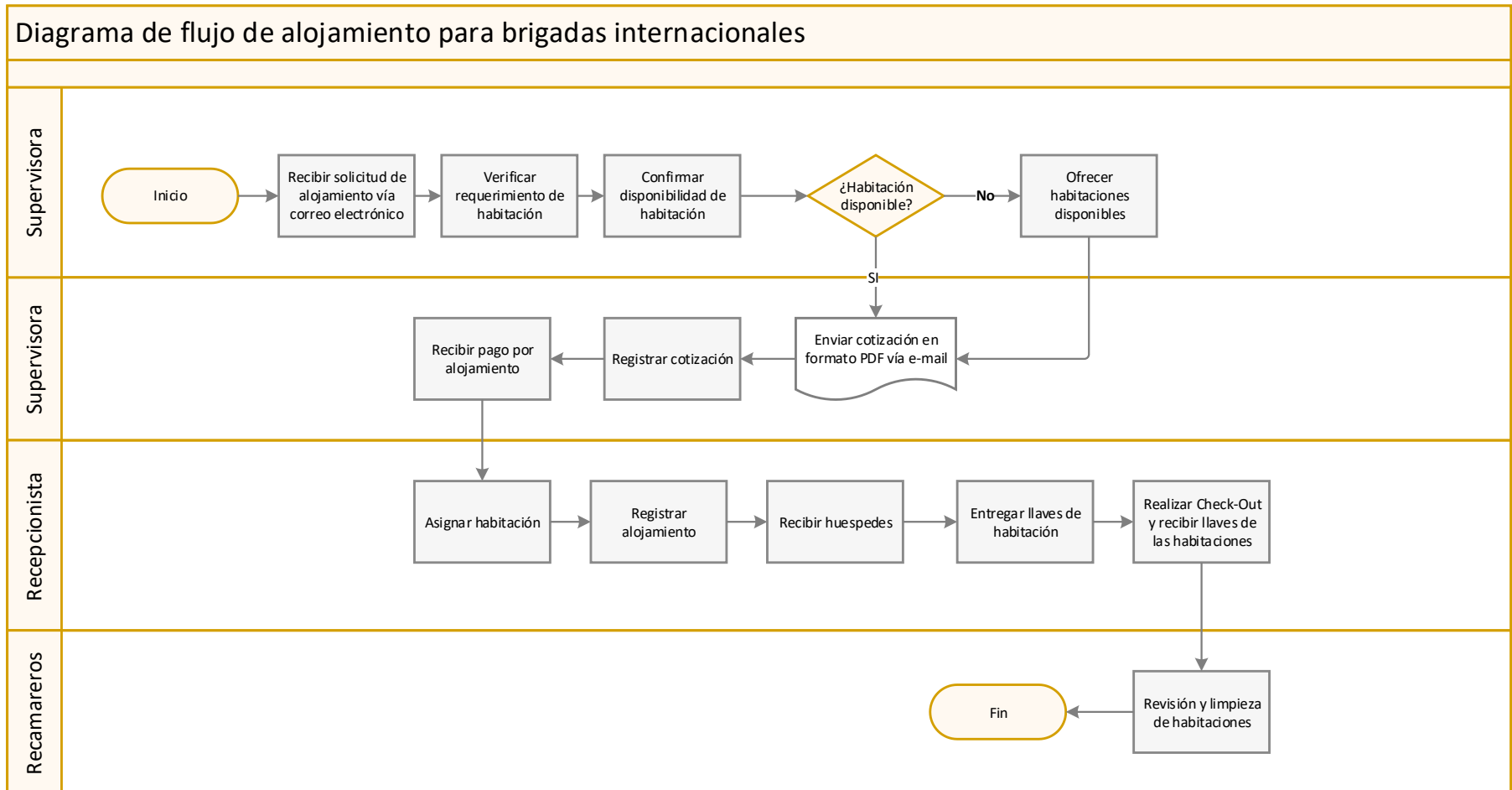
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
Fecha: Abril 2021	Maná Empresarial S.A. de C.V.	
Nombre del Procedimiento:	Alojamiento para brigadas internacionales	
Código del Procedimiento:	PRABI001	
Versión: 1	Página: 1	
Responsable:	Descripción:	
Supervisora	1. Recibir solicitud de alojamiento vía correo electrónico	
	2. Verificar requerimientos de habitación.	
	3. Confirmar disponibilidad de habitaciones.	
	4. Ofrecer habitaciones disponibles.	
	5. Enviar cotización en PDF vía e-mail.	
	6. Registrar cotización.	
	7. Recibir pago por alojamiento.	
Recepcionista	8. Asignar habitación	
	9. Registrar alojamiento.	
	10. Recibir a los huéspedes.	
	11. Entregar llaves de habitaciones.	
	12. Realizar Check-Out y recibir llaves de las habitaciones.	
Recamareros	13. Revisión y limpieza de habitaciones.	
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:

Diagrama de flujo para alojamiento de brigadas internacionales.



Procedimiento para alojamiento de personas naturales.


MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
Fecha: Abril 2021	Maná Empresarial S.A. de C.V.	
Nombre del Procedimiento:	Alojamiento de personas naturales.	
Código del Procedimiento:	PRPN001	
Versión: 1	Página:	
Responsable:	Descripción:	
Recepcionista	1. Atender al solicitante.	
	2. Confirmar disponibilidad de habitación.	
	3. Ofrecer habitaciones disponibles.	
Supervisora	4. Recibir pago por alojamiento.	
	5. Asignar habitación.	
	6. Registrar alojamiento.	
Recepcionista	7. Entregar llave de habitación.	
	8. Realizar Check-Out y recibir llave de la habitación.	
Recamarera	9. Revisión y limpieza de habitación.	
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:

Diagrama de flujo para alojamiento de personas naturales

