

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



**DISEÑO DE UN SISTEMA ADMINISTRATIVO PARA LA MEJORA CONTINUA DEL
DESARROLLO LABORAL DE LA EMPRESA INTEGRAL AUTOMOTRIZ DE EL SALVADOR
S.A. DE C.V., DEL MUNICIPIO DE SANTA TECLA, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD.**

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

JESSICA ALEJANDRA ALFARO RICO	AR14023
KEVIN ALEXANDER CASTRO CÁCERES	CC14055
WILFREDO ENRIQUE VÁSQUEZ ROMERO	VR10054

PARA OPTAR AL GRADO DE:
LICENCIADO(A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DICIEMBRE 2021

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector: MsC. Roger Armando Arias Alvarado

Vicerrector Académico: PhD. Raúl Ernesto Azcúnaga López

Vicerrector Ing. Juan Rosa Quintanilla

Administrativo:

Secretario General: Ing. Francisco Alarcón

Fiscal General: Lic. Rafael Humberto Peña Marín

Defensor de los Derechos Lic. Luis Antonio Mejía Lipe

Universitario:

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano: MsC. Nixon Rogelio Hernández Vásquez

Vice-Decano MsC. Mario Wilfredo Crespín Elías

Secretaria: Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo

Director General de Proceso de Graduación Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez

**TRIBUNAL CALIFICADOR DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS**

Lic. Ricardo Antonio Rebollo Martínez

Licda. Marseilles Ruthenia Aquino Arias

Licda. María de la Cruz Fuentes de Campos

DICIEMBRE 2021

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Agradecer a Dios por la fortaleza, resistencia y perseverancia a lo largo de este camino en el que al fin puedo cerrar un capítulo más. Culminar esta etapa con agradecimiento me permite ver lo afortunada que he sido y tener presente a mis padres quienes me enseñaron la importancia de aprender, me dieron la posibilidad para hacerlo y han sostenido durante todo el proceso de mi formación académica, mi gratitud hacia ellos es y será infinita. A mis hermanas y demás familiares que han sido mi motor y ánimo constante, les aprecio, siempre atesorare dichos momentos. Definitivamente no fue fácil, pero fue una experiencia gratificante que me permitió adquirir conocimiento, diferentes competencias y al mismo tiempo el trabajo en equipo con mis compañeros y el apoyo de nuestra docente asesora. Gracias, es una expresión muy genérica pero que describe perfectamente mi sentir ahora mismo.

Jessica Alejandra Alfaro Rico

Quiero agradecerle a Dios por haberme permitido llegar hasta este momento que es el culminar mi carrera; a mis padres Claribel del Carne Cáceres de Castro y Luis Alberto Castro Laínez que han sido un apoyo incondicional que tuve y tendré, fueron los pilares que me dieron la fuerza de seguir adelante y nunca desmayar, también quiero agradecerle a mis hermanos Luis Castro Cáceres y Edwin Castro Cáceres que siempre me apoyaron; además agradezco especialmente a Katherine Sánchez (Mi Novia y futura Esposa) la cual ha sido la persona que supo entenderme en los momentos más difíciles de este proceso, pero que me ha sabido esperar gracias por su amor incondicional, y finalmente agradecer a mis compañeros lo que les puedo decir es que lo hemos logrado fue un sacrificio que valió la pena. A nuestra querida asesora Lic. María de la Cruz de Campos por brindarnos su apoyo y conocimiento. Dios ha sido bueno en todo momento.

Kevin Alexander Castro Cáceres

Primeramente, agradezco a Dios por brindarme sabiduría y perseverancia a lo largo de esta etapa tan importante, a mi padre Salvador Vásquez, a mi madre Merly Romero por ser ese apoyo incondicional en todo momento, a mi abuela, a mis hermanos que siempre estuvieron dándome ánimos cuando más lo necesitaba, a mis amigos, amigas por estar siempre pendientes en cada momento de cómo iba en mis estudios, a la docente asesora licenciada de Campos por brindarnos todo este tiempo, conocimientos que nos permitieron culminar este proceso tan anhelado, y finalmente a mis compañeros que a pesar que el camino no fue fácil, y rendirnos no fue una opción lo pudimos lograr, a todos ellos gracias porque sin su ayuda esto no habría sido posible. Les deseo a todos infinitas bendiciones.

Wilfredo Enrique Vásquez Romero

ÍNDICE

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iii
CAPITULO I: GENERALIDADES Y MARCO DE REFERENCIA DEL DISEÑO DE UN SISTEMA ADMINISTRATIVO PARA LA MEJORA CONTINUA DEL DESARROLLO LABORAL DE LA EMPRESA INTEGRAL AUTOMOTRIZ EL SALVADOR S.A. DE C.V., DEL MUNICIPIO DE SANTA TECLA, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD.....	1
A.Generalidades del Municipio de Santa Tecla, Departamento de la Libertad.....	1
B.Historia de Talleres Automotrices en El Salvador.....	1
C.Generalidades de Integra Automotriz de El Salvador S.A. de C.V.....	2
1.Antecedentes	2
2.Misión.....	3
3.Visión	3
4.Valores.....	3
5.Organigrama de la empresa Integra Automotriz de El Salvador S.A. de C.V.....	4
D.Marco Teórico del Diseño de un Sistema Administrativo.....	5
1.Marco Histórico del Diseño de un Sistema Administrativo	5
2.Breve Historia de las Empresas y su Administración.....	6
3.Teoría de la Administración en el Diseño de un Sistema Administrativo.....	6
4.Naturaleza del Sistema Administrativo.....	9
E.Marco Conceptual del Diseño de un Sistema Administrativo	15
1.Diseño del Sistema Administrativo	15
2.Implementación del nuevo Sistema Administrativo.....	16
3.Evaluación y Seguimiento	18
F.Generalidades del Diseño de un Sistema Administrativo.....	18

1.Concepto de Administración.....	19
2.Concepto de Sistema Administrativo	20
3.Objetivos del Sistema Administrativo.....	21
4.Importancia del Sistema Administrativo.....	21
5.Componentes Básicos de un Sistema en General.....	22
6.Características de las Tareas Administrativas	23
7.Metodología del Análisis de Sistemas Administrativos	23
G.Sistema Administrativo.....	23
1.Teoría de Sistemas.	23
2.Clasificación de Sistemas.....	26
3.Subsistemas del Sistema Administrativo	28
4.Elementos del Sistema Administrativo.....	32
5.Integración de los Sistemas Administrativos a las Organizaciones.....	34
6.Etapas del Análisis de Sistemas Administrativos.....	34
H.Marco Legal e Institucional.....	37
1.Constitución de la República de El Salvador	38
2.Código de Trabajo de El Salvador	40
3.Ley del Impuesto Sobre la Renta de El Salvador.....	47
4.Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios de El Salvador.....	48
5.Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones de El Salvador.....	49
6.Ley del Seguro Social de El Salvador.....	50
7.Código de Comercio de El Salvador.....	51
8.Normas Internacionales ISO 9001:2015.....	54

CAPITULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL DISEÑO DE UN SISTEMA ADMINISTRATIVO PARA LA MEJORA CONTINUA DEL DESARROLLO LABORAL DE LA EMPRESA INTEGRAL AUTOMOTRIZ DE EL SALVADOR S.A. DE C.V.....	58
A.Objetivos	58
1.Objetivo General	58
2.Objetivos Específicos	58
B.Importancia de la Investigación	59
C.Marco Metodológico de la Investigación.....	61
1.Diseño.....	61
2.Alcance	62
3.Tipo De Estudio.....	62
4.Métodos De La Investigación	62
5.Fuentes De Información	63
6.Unidades de Análisis.....	64
7.Universo y Muestra	64
8.Prueba Piloto.....	64
9.Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información	64
D.Evaluación de la situación actual en la Empresa Integral Automotriz de El Salvador S.A. de C.V.....	65
E.Análisis FODA De La Empresa Integral Automotriz de El Salvador S.A. de C.V.	69
F.Conclusiones y Recomendaciones	75
CAPITULO III: PROPUESTA DEL DISEÑO DE UN SISTEMA ADMINISTRATIVO PARA LA MEJORA CONTINUA DEL DESARROLLO LABORAL DE LA EMPRESA INTEGRAL AUTOMOTRIZ DE EL SALVADOR S.A. DE C.V.	78
A.Generalidades	78

B.Objetivos	79
1.Objetivo General	79
2.Objetivos Específicos	79
C.Importancia	80
D.Políticas	81
E.Sistema Administrativo Propuesto para la Empresa Integra Automotriz de El Salvador S.A. de C.V.....	82
1.Sistema Administrativo de la empresa Integra Automotriz.....	82
2.Factores del Sistema Administrativo de la Empresa Integra Automotriz	83
3.Planeación.	84
4.Organización	92
5.Dirección	99
6.Control	108
7.Implementación del Sistema Administrativo de la empresa Integra Automotriz De El Salvador S.A. De C.V.....	112
8.Presupuesto para la empresa Integra Automotriz de El Salvador S.A. de C.V.	113
9.Cronograma de Actividades para la empresa Integra Automotriz de El Salvador S.A. de C.V.	114
Bibliografía.....	118
Anexo 1: Cuestionario	
Anexo 2: Guía de Entrevista	
Anexo 3: Lista de Cotejo	
Anexo 4: Tabulación, Análisis e Interpretación de Datos	
Anexo 5: Guía de Entrevista Contestada	
Anexo 6: Lista de Cotejo Contestada	
Anexo 7: Fotografías de la empresa Integra Automotriz	

Anexo 8: Encuesta de Satisfacción al Cliente para la Empresa Integra Automotriz de El Salvador S.A. de C.V.

Anexo 9: Reglamento Disciplinario para la Empresa Integra Automotriz de El Salvador S.A. de C.V.

RESUMEN

El trabajo de investigación surgió por el hecho de que la empresa no cuenta con procedimientos administrativos que le permitan ser más productiva, a partir de ello conversando como grupo se buscó dar solución a todas las fallas existentes, naciendo la idea de diseñar un Sistema Administrativo que se adecue a sus necesidades y permita la mejora continua del desarrollo laboral para la empresa, con el fin de lograr la eficiencia y eficacia de las operaciones.

Los objetivos perseguidos en la presente propuesta son los siguientes:

- a) Diseñar una propuesta de un Sistema Administrativo que contribuya a la mejora continua del desarrollo laboral de la empresa Integra Automotriz de El Salvador S.A. de C.V. ubicada en la ciudad de Santa Tecla, departamento La Libertad.
- b) Describir la situación actual de la organización, desarrollo y funcionamiento de esta, con el fin de tener presentes sus fortalezas y debilidades que permita diseñar e implementar el Sistema Administrativo más adecuado a la empresa Integra Automotriz S.A. de C.V.
- c) Proporcionar los elementos esenciales que deben ser considerados para la implementación del Sistema Administrativo.

Para la elaboración de este documento se utiliza la investigación cuantitativa permitiendo evaluar los problemas existentes dentro de la empresa mediante la observación de la situación actual dentro del Taller mediante la cual se procedió a la medición y descripción de los problemas a través de las técnicas de encuesta, entrevista y la observación directa; lo que permitió encontrar las problemáticas y llegar a las siguientes conclusiones:

- a) El taller Integra Automotriz de El Salvador no cuenta con políticas y reglamentos que permitan cumplir con los objetivos trazados por la empresa.
- b) El taller no cuenta con una Estructura Orgánica bien definida, por ende, en muchas ocasiones los empleados no saben a quién acudir cuando se quiere solventar algún inconveniente relacionado con su trabajo.
- c) La empresa no cuenta con un Departamento de Recursos Humanos, por lo tanto, es muy complicado cuando se quiere capacitar a los empleados, así como al momento de realizar una nueva contratación de personal.

Para lo cual fue necesario plantear las siguientes recomendaciones:

- a) Es necesario la creación de Políticas y Reglamentos que le permitan al Taller Integra Automotriz de El Salvador establecer directrices para que se cumplan los objetivos de negocio, a que la calidad en los servicios brindados sea una prioridad, debe hacer saber a todos sus miembros que cualquier actividad concerniente a la empresa será ejecutada mediante procesos definidos, así como brindar orientación a la toma de decisiones.
- b) La creación de una Estructura Orgánica es fundamental, es en la que se establecen los niveles jerárquicos, y con la cual le permitirá a cada uno de los trabajadores determinar los niveles de toma de decisiones, se especifica la división de funciones, la interrelación y coordinación que debe existir entre las diferentes áreas de trabajo del taller.
- c) La creación de un departamento de Recursos Humanos es de suma importancia El manejo y control de este departamento es un tema bastante extenso, el trabajador es impredecible y requiere de una dinámica constante

INTRODUCCIÓN

En la actualidad el rubro de la mecánica automotriz se está complicando cada vez por la competitividad que existe, así como por el avance tecnológico que se desarrolla a pasos agigantados y por lo cual las empresas deben adaptarse a esos cambios bruscos.

El Ing. Alba de Orellana e ing. Uberto de Jesús Orellana Cruz consideraron crear su propio taller automotriz, a pesar de estar bien posicionados como empresa no cuentan con un sistema que les permita ir creciendo económicamente así como por parte de los trabajadores, es por esta razón que para darle solución a esta problemática se realizó el trabajo de investigación titulado: “DISEÑO DE UN SISTEMA ADMINISTRATIVO PARA LA MEJORA CONTINUA DEL DESARROLLO LABORAL DE LA EMPRESA INTEGRA AUTOMOTRIZ DE EL SALVADOR S.A. DE C.V. El grupo de investigación con el resultado de este trabajo pretende brindar un Sistema Administrativo a la empresa que contribuya a ser más eficiente a los trabajadores en las tareas que realizan.

El contenido de los tres capítulos que conforman este trabajo se describe a continuación:

El capítulo I está comprendido en: Generalidades del municipio, Historia de los talleres en El Salvador, Generalidades de Integra Automotriz, Marco Teórico, Conceptual y Generalidades del diseño de un Sistema Administrativo, Marco Legal e Institucional.

El capítulo II se desglosa en: Objetivos, Importancia de la investigación, marco metodológico de la investigación, evaluación de la situación actual de la empresa Integra Automotriz, análisis FODA de la empresa, Conclusiones y Recomendaciones.

El capítulo III establece la propuesta de un sistema administrativo que le permitirá a los trabajadores de la empresa Integra Automotriz obtener una mejora continua en las tareas que realizan.

CAPITULO I: GENERALIDADES Y MARCO DE REFERENCIA DEL DISEÑO DE UN SISTEMA ADMINISTRATIVO PARA LA MEJORA CONTINUA DEL DESARROLLO LABORAL DE LA EMPRESA INTEGRAL AUTOMOTRIZ EL SALVADOR S.A. DE C.V., DEL MUNICIPIO DE SANTA TECLA, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD.

A. Generalidades del Municipio de Santa Tecla, Departamento de la Libertad.

Santa Tecla es una ciudad, municipio y cabecera del departamento de La Libertad en El Salvador. Con una extensión territorial de 112 km² y una población estimada de 135 483 habitantes para el año 2014. También pertenece al Área Metropolitana de San Salvador. Fue fundada a mediados del siglo XIX con el nombre de Nueva San Salvador, con el propósito de establecer allí a la capital de la República, ya que San Salvador había sido asolada por un terremoto en el año 1854. Con el paso de los años la arquitectura de la ciudad se diferenció del tradicional estilo de la época de la colonización española. Fue una de las poblaciones más afectadas por los terremotos del año 2001, y desde el 2003 es conocida oficialmente como Santa Tecla.¹

B. Historia de Talleres Automotrices en El Salvador.

Excel Automotriz

La historia de los centros de servicio en El Salvador se remonta a principios del siglo pasado cuando don Bartolomé Poma vio la oportunidad de distribuir automóviles en El Salvador en el año de 1915. En el año 1919, con grandes esperanzas don Bartolomé Poma abre su primera agencia de automóviles. En 1930 obtuvieron la distribución de General Motors Corporation. Con el objeto de brindar un servicio integral se abrieron talleres y almacenes de repuestos.²

Grupo Q

En el año de 1952 abre una compañía con el nombre de Samuel Quiroz y cía. Primeramente se dedicaba al reencauche de llantas, luego adquiere la distribución exclusiva de la marca Nissan en el año de 1964 y fue hasta el año de 1992 cuando abren sus centros de servicios con el nombre de Autostop, los cuáles brindan servicios básicos como alineados, balanceos, cambios de aceite de caja y motor, etc.³

¹ [https://es.wikipedia.org/wiki/Santa_Tecla_\(El_Salvador\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Santa_Tecla_(El_Salvador))

² Toyota Didea; <http://www.toyotadidea.com/qs.php>; 28-09-2009

³ Grupo Q; <http://www.grupoq.com/es/corporativo/historia.html>; 28-09-2009

Impresa Repuestos

En los años 1950 una empresa llamada Impresa Repuestos empieza con la importación de partes de vehículos manejando un promedio de 70 líneas de artículos; luego ve la oportunidad de abrir centros de servicios aprovechando que son importadores directos de repuestos y que pueden ofrecer precios competitivos. Hoy en día cuentan con 7 centros de servicios en todo el país, ofreciendo servicios como cambio de aceite, alineado, balanceo, cambio de pastillas de frenos, cambio de amortiguadores.⁴

Diparvel

Se dedica hace años al negocio de prevención automotriz, contando con especialistas en llantas, lubricantes, alineado, balanceo y baterías. Desde el año 2002 Diparvel abrió en San Miguel siendo la única reencauchadora de la zona oriental en El Salvador, que incluso cuenta con la certificación de la reconocida marca Bridgestone, utilizando en todo su proceso tecnología de punta. Para el 2006 se abre un nuevo centro de servicio en San Salvador el cual se encuentra ubicado en Boulevard Venezuela. Actualmente cuenta con 9 centros de servicios en todo el país.⁵

C. Generalidades de Integra Automotriz de El Salvador S.A. de C.V.

1. Antecedentes

Integra Automotriz de El Salvador S.A. de C.V. se constituye el 03 de Febrero del 2003 por los esposos: Ing. Alba de Orellana e Ing. Uberto de Jesús Orellana Cruz, con un número de 10 empleados, en sus inicios la empresa se encontraba ubicada en 4° calle poniente y 8° avenida sur #4-5-5A, la empresa se funda con el objetivo de brindar un servicio automotriz que contiene: Revisar los niveles de los fluidos y ajustarlos añadiendo más producto de ser necesario (aceite de motor, refrigerante, líquido de frenos, etc.), inspeccionar y reemplazar los filtros de aire, aceite, entre otros, cuando sea necesario, limpiar y lubricar las partes del motor, revisar la batería y los sistemas eléctricos del vehículo, realizar un diagnóstico completo del estado del vehículo utilizando equipos y programas especializados, inspeccionar y calibrar los frenos, revisar la presión del aire y el estado de las llantas, alinear las llantas, desmontar las piezas del motor para detectar dónde está la avería, una vez completado el diagnóstico, extraer las partes dañadas utilizando herramientas especializadas (llave inglesa, destornillador, ascensor hidráulico, etc.), probar las nuevas piezas para

⁴ Impresa Repuestos El Salvador; <http://www.impresa.com.sv/quienesomos.asp>; 29-09-2009

⁵ Diparvel El Salvador; <http://www.diparvel.com.sv/nosotros.php>; 1-10-2009

garantizar que estén funcionando de manera óptima, además de brindar un servicio de enderezado y pintura.

En el año 2004 Integra automotriz del El Salvador S.A. de C.V. realiza alianzas con sus proveedores: Súper Repuestos, Econoparts, Impresa Repuestos, La Casa del Repuesto, entre otros.

En el año 2008 con la visión de crecer dentro del mercado y lograr mayor posicionamiento, Integra Automotriz logra convenios con las empresas aseguradoras las cuales son: Seguros Futuro A.C. de R.L. (Seguros Futuro), Aseguradora ACSA El Salvador (ACSA), Seguros e Inversiones S.A. (SISA) y Fedecrédito.

Bajo el liderazgo de los esposos Orellana en el año 2016 la empresa toma la decisión de trasladarse para obtener mayores clientes y así mismo obtener la ventaja competitiva sobre sus rivales en el servicio automotriz, es así como actualmente están ubicados en 4^o Calle Poniente y 12^a Avenida sur No. 10, municipio de Santa Tecla, departamento de La Libertad.

Integra Automotriz de El Salvador S.A. de C.V. (Que en adelante en este trabajo de investigación, para sintetizar el nombre de la empresa, se le llamará empresa Integra Automotriz) actualmente cuenta con 25 empleados.

2. Misión

Brindar servicios especializados de mecánica automotriz, enderezado y pintura, inmediatos y eficaces con la calidad que nos caracteriza y que permite satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes a un precio accesible con un personal calificado, eficiente, leal y comprometido.

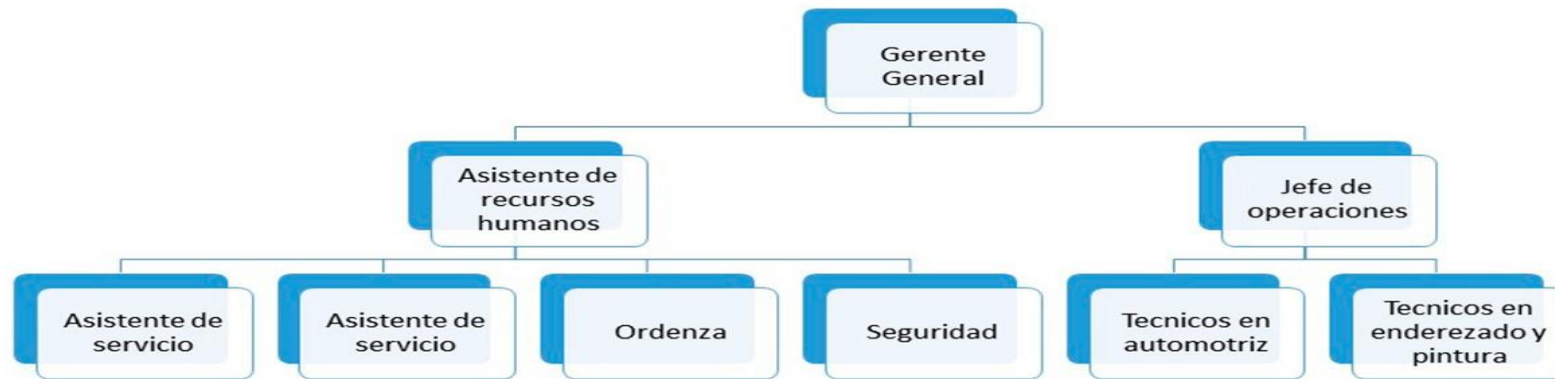
3. Visión

Ser un taller líder y confiable en el servicio de mecánica automotriz, enderezado y pintura, con tecnología de punta y crecimiento sostenido, que permitan superar las expectativas de la empresa y de los clientes.

4. Valores

- Responsabilidad
- Compromiso
- Lealtad
- Respeto
- Honestidad
- Amabilidad
- Confiabilidad
- Ética
- Confianza

5. Organigrama de la empresa Integra Automotriz de El Salvador S.A. de C.V.⁶



F 
Luis Amilcar Castro 

⁶ Fecha de realización del organigrama 03 de Febrero del 2003

D. Marco Teórico del Diseño de un Sistema Administrativo.

1. Marco Histórico del Diseño de un Sistema Administrativo

Según Herbert A. Simón (1969, 87), el diseño “constituye la esencia de toda organización profesional y se ocupa de cómo debieran ser las cosas”.⁷

El diseño supone una acción a transformar situaciones existentes, para poder comprender las organizaciones como sistemas es necesario conocer el estado actual de la situación que esta busca resolver un problema para darle solución al mismo y una descripción de procesos la cual se desarrolla con fórmulas, ecuaciones o procedimientos que permiten lograr los objetivos planteados en cuanto a la situación esperada a partir del estado inicial.

Esta concepción de diseño es aplicable al caso de los sistemas administrativos. El estado deseado tiene que ver con determinados objetivos a lograr y ciertas definiciones estratégicas que se concretarán a través de un proceso o procesos realizados no de forma espontánea, sino de acuerdo con las especificaciones establecidas de manera deliberada por un especialista. Los sistemas administrativos están estrechamente relacionados con lo que se desarrolla, ya que pueden ser interpretados como programas para determinar tareas.

Podríamos definirlos como el “conjunto integrado de los procedimientos necesarios para concretar en actividades los objetivos de una empresa y además generar información para el control de los resultados alcanzados” (Cilli, 1998, 30).⁸

“Para cumplir sus fines, una empresa necesita un mercado, productos o servicios y capital; pero para que sus funciones comerciales, productivas y financieras puedan llevarse a cabo precisa, además, sistemas administrativos que permitan”.⁹

Realizar las tareas dentro de los términos previstos, a un mínimo costo y con un margen aceptable de confiabilidad.

Disponer de una estructura de datos que posibilite la toma de decisiones efectivas inherentes a las tareas.

Asegurar, mediante el control del resultado de las operaciones, el cumplimiento de los objetivos fijados.

⁷ José Gilli, Ángel Arostegui, Inés Doval, Diseño Organizativo, Estructura y Procesos, pág. 173

⁸ Ibid

⁹ José Gilli, Ángel Arostegui, Inés Doval, Diseño Organizativo, Estructura y Procesos, pág. 175

“A modo de conclusión diremos que los sistemas administrativos en la actualidad no son concebibles sin”:¹⁰

Trabajos enriquecidos que permitan la autonomía individual, el aprendizaje y la motivación, así como el acceso a la información, ya que resulta crítico para el buen funcionamiento del sistema que todas las personas dispongan de ella.

También de personas capacitadas que sean coherentes con tareas más amplias y autónomas y que posibiliten reducir al mínimo los niveles jerárquicos; sin faltar la tecnología apropiada; a medida que, las distintas áreas de la actividad humana caen bajo el influjo de la tecnología, en las empresas se invierte en el requerimiento tecnológico desde lo hard (equipo) a lo soft (programas) estos son necesarios que sean actualizados a los requerimientos de la empresa y a las tecnologías actuales.

2. Breve Historia de las Empresas y su Administración.¹¹

Durante su larga historia y hasta mediados del siglo XVIII las empresas se desarrollaron con gran lentitud. No obstante, siempre existió el trabajo organizado y dirigido en la historia de la humanidad, la historia de las empresas y sobre todo la historia de su administración.

A partir del año 1776 después de la invención de la máquina de vapor por James Watt y su consiguiente aplicación en la producción, surgió una nueva concepción de trabajo que modificó por completo la estructura social y comercial de la época, mucho mayores que todos los cambios ocurridos en el milenio anterior

Este periodo conocido como la Revolución Industrial, se inició en Inglaterra y se extendió con rapidez por todo el mundo civilizado de la época. Por consiguiente, sustituyó el primitivo taller del artesano por la industrialización y preparó el camino para el surgimiento de las empresas.

3. Teoría de la Administración en el Diseño de un Sistema Administrativo

La administración es un proceso que mediante diversas funciones permite planificar y organizar los recursos y las actividades de las organizaciones privadas o públicas. La historia de la administración contemporánea es reciente y surge a partir del

¹⁰ José Gilli, Ángel Arostegui, Inés Doval, Diseño Organizativo, Estructura y Procesos, pág. 178

¹¹ <http://edgarmonteros.blogspot.com/2011/03/breve-historia-de-las-empresas.html>

siglo XX, como consecuencia del período de la Revolución Industrial que tuvo lugar entre los siglos XVIII y XIX.

Sin embargo, el concepto de administración como disciplina ha estado presente en las civilizaciones más antiguas de la humanidad. Es el caso de los sumerios, que tenían grandes palacios que funcionaban como centros administrativos en los que centralizaban y distribuían a través del trueque alimentos y utensilios para el resto de la población.

La capacidad de administrar es inherente al ser humano y surge ante la necesidad de tomar decisiones, coordinar y ejecutar diversas tareas de manera individual. Cuando el ser humano comenzó a vivir en comunidad, desarrolló esa capacidad para coordinar actividades más complejas que permitieron alcanzar un mayor desarrollo político, económico y social. Las antiguas civilizaciones evidencian actividades administrativas, desde la ingeniería aplicada a la construcción de los templos hasta el despliegue comercial. Tal es el caso del feudalismo romano, que implicaba un contrato entre la elite (que concedía tierras o rentas) y los vasallos (quienes debían dar a cambio su fidelidad obligada y prestar determinados servicios).

El proceso administrativo es una actividad universal del mundo moderno: toda organización debe coordinar sus tareas para cumplir con sus objetivos. La Revolución Industrial desempeñó un rol clave para el desarrollo formal de esta disciplina administrativa. La producción en serie generó un nuevo sistema de fábricas, que reemplazó a los talleres de artesanos: Un empresario con medios de producción, compra la fuerza de trabajo y coordina las tareas para que la organización sea eficiente. A partir de ese proceso productivo surgieron teorías para mejorar los métodos, el tiempo y los recursos.

“Las teorías de la gestión administrativa permiten establecer un orden para controlar y coordinar las acciones y los distintos roles que se desempeñan en una organización. De esta manera, la organización puede prevenir problemas, adaptarse a los cambios y cumplir sus objetivos. Algunas de las principales teorías administrativas son:

La Teoría Científica (Estados Unidos, 1903). Frederick Wilson Taylor propuso optimizar el trabajo del obrero para alcanzar mayor eficiencia en la producción industrial. Esta teoría sostiene que mediante la planeación de procedimientos

científicos, cada empleado puede aumentar su capacidad productiva sin dejar lugar a su criterio personal o a la improvisación.

La Teoría de la Burocracia (Alemania, 1905). Max Weber propuso un procedimiento centralizado en una jerarquía, con división de las responsabilidades y especialización en el trabajo. Según esta teoría, el control depende del orden burocrático cuyas normas deben ser respetadas por el jefe y el resto de los integrantes.

La Teoría Clásica (Francia, 1916). Henry Fayol propuso un enfoque sistemático integral de toda la organización, en el que todos sus componentes deben estar controlados y coordinados. Esta teoría se enfoca en el desempeño de la dirección jerárquica para que desarrolle todas las funciones administrativas y delegue responsabilidades en el resto de los empleados.

La Teoría Humanista (Estados Unidos, 1932). Elton Mayo propuso una nueva filosofía empresarial para contrarrestar a los rigurosos métodos científicos que deshumanizaban al obrero. Esta teoría entiende las necesidades del individuo dentro de la organización y destaca la importancia de la superación personal. Las buenas relaciones interpersonales contribuyen a una mayor eficiencia del proceso de producción.

La Teoría del Comportamiento (Estados Unidos, 1950). Abraham Maslow propuso una teoría, denominada “la pirámide de Maslow”, para explicar las necesidades que impulsan a la conducta humana. Esta teoría sigue siendo utilizada en la actualidad, y reconoce cinco tipos de necesidades en orden de mayor a menor importancia: fisiológicas, de seguridad, sociales, de reconocimiento y de autorrealización.

La Teoría de la Contingencia (Estados Unidos, 1980). William Dill, William Starbuck, James Thompson, Paul Lawrence, Jay Lorsch y Tom Burns “propusieron a la organización como un sistema abierto. Sostenían que la relación entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas de la organización deben ser consideradas en conjunto, a fin de adaptar la estructura organizacional a los

diversos imprevistos. Según esta teoría, el correcto funcionamiento de la organización depende de la interacción con el entorno.”¹²

4. Naturaleza del Sistema Administrativo.

“Para estudiar la naturaleza del sistema administrativo, Aguirre, Castillo y Tous (1999) parten de la consideración de la empresa como un sistema complejo, formado por dos niveles o sistemas de circulación: un nivel operativo, también denominado, sistema operativo, en el que actúan tanto los factores económicos, como los factores físicos, humanos y los recursos financieros o de capital, cuya operación se produce bajo la directriz del segundo sistema de circulación denominado sistema rector o de decisión que aparece de forma envolvente del sistema de operación y en el cuál actúa el factor de decisión.”¹³

El sistema operativo se descompone en tres subsistemas: físicos, financieros y humanos. El sistema global o de decisión también, denominado Management, al que le corresponde la función de pilotaje del sistema total, cuenta con dos subsistemas: el subsistema de administración a nivel estratégico, el cual incluye la misión, cultura, valores de la organización y el subsistema de administración a nivel táctico.

La tarea del directivo (administrador) consiste en obtener y utilizar los recursos de la empresa, transformándolos a través de las funciones administrativas. La idea subyacente es que la administración es necesaria para coordinar los esfuerzos individuales y colectivos en cualquier organización.

Debido a los grandes cambios tanto económicos como culturales, sociales y políticos generados por la industrialización y el proceso de globalización, las organizaciones han cambiado enormemente ya sea adaptándose o adecuándose. Un buen ejemplo son aquellas organizaciones que crecieron en desmedida y por lo tanto sus operaciones internas se volvieron más complejas. He aquí el motivo de estudio de los sistemas administrativos.

¹² <https://concepto.de/historia-de-la-administracion/>

¹³ <https://www.ceupe.com/blog/naturaleza-del-sistema-administrativo.html>

El éxito de una organización depende de cómo maneje los siguientes factores:

Elección del producto: Tiene que tener en cuenta, a la hora de elegir parámetros tales como escasez, demanda, etc.

El mercado: Se refiere a que la organización está o estará inserta en un determinado mercado, de ahí la validez de su estudio.

Tecnología: Es un conjunto de recursos muy importantes ya que significan en gran medida, eficacia y eficiencia a la hora de realizar tareas tanto operacionales como de dirección.

Estructura financiera: La organización posee capitales, los cuales debe proteger y multiplicar, como así también estar al tanto de cómo y dónde buscar nuevos capitales.

Dirección activa y dinámica: La dirección, se pretende, debe responder de manera locuaz y pragmática.

Por último, se necesita de un sistema administrativo que coordine y regule todas estas operaciones.

Las partes básicas de la organización como sistema¹⁴



Figura 1: Partes básicas de la organización como sistema

¹⁴ <https://aprendiendoadministracion.com/las-cinco-partes-fundamentales-de-la-organizacion/>

Las partes básicas de la organización como sistema:

Núcleo de las Operaciones: Base de la organización. Trabajadores y tareas básicas de producción y/o servicios.

Ápice estratégico: Colaboradores que están al pendiente del correcto funcionamiento de los sistemas.

Línea intermedia: Gerentes, administradores, o jefes de departamento.

Tecno estructura: tareas independientes al funcionamiento tradicional denominado staff.

Apoyo administrativo: Asesoría legal, relaciones públicas, etc.

Ideología: Cultura bien sustentada o firme.

Mecanismos de Coordinación

“Dentro de los mecanismos de coordinación se pueden mencionar lo siguiente:”¹⁵

Adaptación Mutua

Debemos aprender a alcanzar las metas de corto plazo mediante la comunicación informal, las personas se apoyan para realizar los trabajos y esto ocurre en el núcleo operacional de las organizaciones, es una adaptación mutua que resulta ser la más común y más utilizada dentro de las empresas, siendo realmente la única forma de confianza que interrelaciona a los colaboradores en situaciones de dificultad extrema.

Supervisión Directa

La supervisión directa como su nombre lo indica es la relación que existe entre jefe y subordinados para la correcta acción de las tareas dentro de una organización esto sucede en el Ápice del núcleo de operaciones y el administrador resulta ser el líder de la operación.

Estandarización del Trabajo

Procedimientos a seguir, los analistas programan el trabajo de las diferentes personas para coordinarlo de manera rigurosa. Ocurre de la Tecno estructura al Núcleo de Operaciones. Es también un sinónimo de especificación o programación.

¹⁵ <https://aprendiendoadministracion.com/5-mecanismos-de-coordinacion-y-control-segun-mintzberg/>

Dentro de las políticas de la empresa encontramos que existe una forma real y sistemática de hacer cada una de las acciones, trabajos o tareas para una correcta elaboración de los mismos y permite un control más estrecho de los procesos, esto ocurre en la tecno estructura dentro del núcleo de operaciones y también se le conoce como especificaciones o programación de labores.

Estandarización de Resultados

Todas las tareas deben tener un resultado y existe una forma de medir cada labor hecha dentro de la organización esto ocurre en la parte de tecno estructura del núcleo de operaciones y tiene como tarea medir los trabajos desempeñados para obtener objetivos comunes.

Estandarización de Habilidades

Dentro de la empresa al contratar o capacitar al nuevo personal se conocen las habilidades de cada individuo, justamente la organización debe tener un estándar de estas tareas ya que a las labores se deben hacer de una forma sistemática para que sean estandarizadas, esto ocurre fuera de la organización, y con esto podemos determinar lo que vamos a recibir de cada uno de ellos.

Estandarización de Normas

Con la medida que las labores dentro de la organización se vuelven más complejos los sistemas pueden cambiar y la adaptación de la supervisión directa buscando como estandarizar los procesos, normas, resultados y habilidades del trabajo, con la finalidad de regresar a una mutua adaptación para beneficio común y de la organización.

Todas las compañías tienen objetivos comunes, los cuales se comparten entre todos los empleados de esta ya que se buscan resultados comunes para el crecimiento de las organizaciones y una estabilidad en el mercado.

La Gestión y Sistemas de Control

Dentro de una organización es básico tener un sistema de control ya que las distintas actividades de los distintos departamentos, secciones o divisiones de la misma deben de ser controladas y coordinadas para la obtención de resultados.

La gran mayoría de estos sistemas han evolucionado de la orientación a la acción, por esto se convierten en sistemas obsoletos, por ejemplo, un colaborador tiene pocas acciones de poder reparar una problemática que fue causada hace tres semanas.

Los directivos por el contrario tienen la mayoría de sus ajustes con una visión futurista y logran que estos ajustes sean regulados por medio de los analistas, creando así climas más adecuados dentro de la empresa y calidad en las labores de los trabajadores.

En la mayoría de las ocasiones los controles o normas que fijan los directivos a pesar que se trata solo de estimaciones en la mayoría de las ocasiones suelen ser acertadas, ya que cuentan con la habilidad de entender correctamente los sistemas de control y esto les permite hacer análisis anticipados con pocas posibilidades de error.

La gran mayoría de estos administradores acertarían mucho más estableciendo un rango en vez de dar un número exacto, así el cambio de las normas sería de forma más correcta y acertada.

Existen tres formas fundamentales que hacen un sistema de control bueno y exitoso:

La planificación y el control

El lado humano del proceso de control

La evaluación, entrenamiento y recompensa

Son contados los gerentes que realmente consideran que deben dar un marco para el sistema que controla la empresa, si la visión, misión, estrategias y objetivos de la compañía cambian de plan obviamente los controles deben de cambiar también, desafortunadamente esto en contadas ocasiones cambia y con la certeza que ocurre en la parte medular de la empresa esto es el caso de los altos mandos y por razones lógicas las repercusiones trascienden a todos los niveles.

Frecuentemente también las normas, políticas y procedimientos de un sistema de control se vienen arrastrando de años anteriores y no cambian por los nuevos objetivos trazados por la empresa, esto convirtiendo lamentablemente en que el personal de los niveles más bajos terminan por convertirse en peones y no colaboradores, basándose en los factores de más bajo conocimiento y sobre los que realmente tienen poca influencia dentro de la organización, siendo así la supervisión directa una decadente forma directa de control.

Todo esto se basa en una forma de planeación y control como lo vemos en la figura a continuación:

Modelo de Gestión y Sistema de Control.



Figura 2: Modelo de Gestión y Sistema de Control

Fuente: gesteopolis.com.

Planificar y organizar dos funciones fundamentales en los sistemas de gestión han logrado ser las más populares de investigación en los últimos tiempos. Control una de las funciones de la administración, tiene, aunque parezca ilógico muy poca atención, pero como fue señalado con anterioridad, los administradores deberían considerar los aspectos cada uno de los comportamientos en el proceso de “Sistema de Control” de esta forma los trabajadores deben ser considerados y motivados para el cumplimiento de las labores asignadas. (ACCEL Team Development, 2010).

Sistema Administrativo en la Actualidad

La situación actual de cambios acelerados en todos los ámbitos de la vida humana, requiere de respuestas por parte de la sociedad, la transformación conlleva un sentido de alerta y capacidad de adaptación constantes. En el ámbito de las organizaciones la capacidad de respuesta se observa en la transformación de técnicas y procesos directivos. Los modelos de autoridad que antaño dieron respuesta, se reformulan para estimular y liderar a personas y grupos.

Considerando esta realidad proponemos un abordaje del tema partiendo de los aspectos fundamentales de la acción directiva con la idea de contar con las herramientas necesarias para entender la complejidad de la tarea y su aplicación práctica. La propuesta de trabajo parte de encuadrar el por qué y para qué del desarrollo de habilidades directivas, en este sentido dando comienzo con el análisis de la función directiva, desde su ámbito de desarrollo, es decir la empresa, y las repercusiones de la intervención de una voluntad rectora en el desarrollo de una actividad económica creadora de valor.

E. Marco Conceptual del Diseño de un Sistema Administrativo

1. Diseño del Sistema Administrativo

Es la etapa donde se desarrolla la actividad creativa de un programa de análisis de sistemas. En ella, el analista, sobre la base de los antecedentes reunidos en la etapa de relevamiento, formula sus objeciones sobre el sistema actual y presenta su proyecto alternativo que tienda a superarlas. La labor de diseño consiste en combinar los datos obtenidos en el relevamiento con los conocimientos técnicos que aporta el analista, para producir un sistema propuesto que tienda a optimizar la eficacia y eficiencia.

El diseño se divide en:

Diseño global

En la etapa de diseño global, se debe formular el proyecto de sistema que, incorporando los cambios aceptados, dé como resultado el sistema propuesto para su discusión y aprobación final por parte de nivel directivo, gerencial y de supervisión.

Diseño Detallado

Sobre la base del Diagnóstico aprobado se está en condiciones de producir los elementos que servirán para implementar el nuevo sistema.

Este diseño involucra:

La Estructura de la Organización.

Se entenderá como estructuras organizacionales a los diferentes patrones de diseño para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr los objetivos planteados.

“Para seleccionar una estructura adecuada es necesario comprender que cada empresa es diferente, y puede adoptar la estructura organizacional que más se acomode a sus prioridades y necesidades.”¹⁶

Manual de Organización.

“Los manuales de organización constituyen el ordenamiento metódico de las reglas que deben seguirse para la realización de la rutina administrativa en cada departamento.”¹⁷

Estos manuales contienen información acerca de funciones, responsabilidades, canales de comunicación y coordinación de una organización. Contar con dicho manual en la empresa proporciona una mejor orientación para ésta, además contribuye a darle solución a los diversos problemas organizacionales derivados de su funcionamiento.

Manual de Análisis y Descripción de Puestos.

Enmarca el instructivo de trabajo por desarrollar especificando la identificación de los puestos de trabajo, sus funciones y responsabilidades independientemente de quien lo ejecuta.

Reglamento Disciplinario para los Empleados.

El Reglamento Interno de Trabajo, tiene por objeto establecer con claridad las normas obligatorias técnico-administrativas, necesarias y útiles para la buena marcha de las empresas a las cuales deben de sujetarse los empleados que trabajan en ella; estas normas le ayudan al empresario para poder dar dirección y organización a su empresa.

2. Implementación del nuevo Sistema Administrativo

“Para poner en funcionamiento un nuevo sistema deben ejecutarse una cantidad de tareas preparatorias que deben escalonarse en el tiempo.”¹⁸

Dichas tareas, que van desde la provisión de elementos, la selección y entrenamiento de personal, hasta la realización de tareas específicas previas a la iniciación del nuevo sistema, deben ser contempladas por el analista, para fijar una fecha de lanzamiento del sistema que sea lo más cercana posible, pero a su vez de ejecución posible.

¹⁶ Henry Mintzberg. El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos, capítulo 5, pág. 274

¹⁷ Salvador Mercado H. Administración Aplicada, Teoría y práctica,

¹⁸ <http://exa.unne.edu.ar/>

Para ello es necesario tomar en cuenta los siguientes:

Planeamiento de la Implementación

En la fase de planeamiento la acción del analista se dirige: Determinación de temas, fijación de plazos y fechas y determinación de responsables.

Desarrollo de las tareas previas

Es la realización de tareas previas para su implementación, dentro de estas se encuentran:

Recursos Humanos

Se entiende por recursos humanos como el capital humano con el que cuenta la empresa que por medio de la satisfacción de este puede generar una ventaja competitiva a la empresa. Al contar con colaboradores de calidad, formación y productividad es necesario que este se sienta motivado, que cuente con buen ambiente laboral tanto físico como social, con oportunidades de crecimiento dentro la empresa siendo capaz de desarrollar sus labores eficientemente para ello es indispensable de capacitaciones constantes, evaluación del desempeño al personal, motivación y liderazgo. Al tener colaboradores satisfechos se puede tener clientes satisfechos.

Recursos Materiales

Por recursos materiales se hace referencia a todo el bien tangible dentro de la empresa (instalaciones, materia prima, mobiliario y equipos, entre otros) que ayuden a la consecución de los objetivos de la organización.

Tareas Preliminares

Son todas aquellas que ayudan previamente al comienzo efectivo del sistema propuesto tales como: la incorporación de equipos y mobiliaria, adquisición de soportes de información, cursos de capacitación para el personal, Reordenamiento de la distribución física de equipos o personal, etc.

Lanzamiento

El lanzamiento es el momento en que el sistema inicia efectivamente las operaciones. “La implementación, para ser efectiva, será siempre total; lo que ocurre es que puede llegar a

factorizarse o dividirse el sistema en subsistemas, e implementarse cada uno de los subsistemas uno a uno en forma total.”¹⁹

Para esta sub-etapa es necesario controlar los aspectos que se llevan a cabo para la marcha del sistema con el objetivo que de presentarse un problema pueda ser solucionado con mayor prontitud, así como dar asesoramiento aquellos que tengan dudas sobre alguna tarea que componga al sistema.

3. Evaluación y Seguimiento

Esta fase se extiende desde el lanzamiento del sistema hasta el momento en que el mismo funciona con el grado de aplicación que se ha fijado como satisfactorio, o hasta cuando con un informe final crítico el analista anuncia el fracaso de la implementación. “El tiempo varía según los sistemas, pero puede considerarse un término medio razonable entre 30 a 90 días para sistemas simples, y hasta 180 días para los muy complejos.”²⁰

Las revisiones y pruebas no se efectúan sobre la totalidad del sistema, sino que se concentran en puntos específicos de control, los que de ser cumplidos dan una idea del éxito de la implementación. Enfocando los controles sobre los cambios esenciales incluidos por el analista o personas designadas al desarrollar el proyecto.

F. Generalidades del Diseño de un Sistema Administrativo.

A medida que el mundo avanza en la globalización y tecnología es necesario que las organizaciones se adapten a tales cambios y no solo adaptarse sino crear ventajas competitivas respecto a las necesidades que se dan en el entorno es por ello que poco a poco los estudios sobre sistemas son de gran importancia permitiendo comparar la organización como una totalidad del sistema capaz de interactuar con el medio que lo rodea adaptándose a situaciones de cambios futuras.

Tomás Maldonado señalaba que “el diseño industrial es una actividad proyectual que consiste en determinar las prioridades formales de los objetos producidos industrialmente”. La forma tiene por misión, no sólo alcanzar un alto nivel estético, sino hacer evidentes determinadas significaciones y resolver problemas de carácter práctico relativos a la fabricación y el uso. Diseño es un proceso de adecuación formal, a veces no consciente, de los objetos.

¹⁹ <http://exa.unne.edu.ar/>

²⁰ Ibid pág. 19

El diseño es considerado como la búsqueda de una solución en cualquier campo que se da a través de una proyección mental que involucra dimensiones como aspecto, forma y color dependiendo de la perspectiva del observador.

El diseño ha sido concebido desde los artesanos controlando la producción de objetos desde la concepción, elaboración y terminación del producto. La evolución de los objetos artesanales se produce porque a lo largo del tiempo van introduciéndose pequeñas adaptaciones, pequeños cambios como consecuencia de nuevas necesidades o circunstancia distintas en el uso del objeto o en los materiales empleados.

El concepto del diseño es fruto de la Revolución Industrial y surge como consecuencia del cambio de sistema productivo. El diseño del Sistema es la estrategia de alto nivel para resolver problemas y construir una solución. “Éste incluye decisiones acerca de la organización del sistema en subsistemas, la asignación de subsistemas a componentes hardware y software, y decisiones fundamentales conceptuales y de política que son las que constituyen un marco de trabajo para el diseño detallado.”²¹

La concepción de la organización como un sistema abierto, flexible, que depende de los cambios del entorno y de la tecnología, no solamente da respuesta a los problemas de productividad y eficiencia organizacional, sino a los problemas de eficacia organizacional. A través de esta concepción las organizaciones se necesitan gestionar cuidadosamente, satisfacer y equilibrar sus necesidades internas y adaptarse a las circunstancias cambiantes del entorno.

1. Concepto de Administración

Según Koontz, la administración “es la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes”.

Se considera una organización exitosa aquella que sea capaz de obtener beneficios mediante el funcionamiento económico y está a su vez sea capaz de crecer con el transcurso de tiempo.

Para ello es necesario de un producto o servicio, un mercado al cual exponer el bien o servicio, tecnología de punta que genere dicho bien o servicio, una estructura financiera capaz de solventar los gastos y una dirección bien definida dicho en otras palabras objetivos, metas y estrategias que sean controladas para su cumplimiento. Ante estos

²¹ <https://www.monografias.com/trabajos14/disenio-sistemas/disenio-sistemas.shtml>

elementos actualmente se le agrega uno más de gran importancia en las organizaciones: Los sistemas administrativos, siendo estos el medio por el cual se lleve a cabo la generación del producto o servicio a través de operaciones y tomas de decisiones eficientes generando los resultados deseados.

2. Concepto de Sistema Administrativo

Son un conjunto de elementos (recursos humanos): Puestos, personas, recursos materiales, equipo, maquinaria, etc.; recursos técnicos: métodos, procedimientos, actividades, etc. que se interrelacionan entre sí con el objetivo de llevar a cabo las actividades del proceso administrativo aplicado en las tareas funcionales de la empresa como son producción, finanzas, mercadotecnia, etc.

Para que de manera integral la empresa viva, evolucione y se desarrolle. “La utilización de los sistemas administrativos parece ser el método más adecuado para el logro de los objetivos centrales de cualquier organización.”²²

En resumen, un Sistema administrativo es un esquema de procesos que tiene por finalidad favorecer el cumplimiento de los objetivos de una organización y sus recursos sean administrados de forma eficiente.

Por lo tanto, el Sistema Administrativo de una organización “constituye el medio a través del cual las decisiones de política o estratégicas adoptadas por los niveles superiores de la misma, se concretan en una serie de múltiples decisiones que resuelven casos individuales y que a través de la conformación de rutinas de trabajo van configurando la actividad administrativa total de la Organización.”²³

La tarea actual de la administración es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlo en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todas las actividades realizadas en las áreas y niveles de la empresa con el fin de alcanzar tales objetivos.

²² <https://es.slideshare.net/BlackDeathOfBlood/sistemas-administrativos-17563888>

²³ <http://exa.unne.edu.ar/>

3. Objetivos del Sistema Administrativo

“Un buen sistema administrativo, es aquel que permite el funcionamiento organizado de la empresa sin intervenciones espectaculares y esporádicas de personas providenciales o “salvadores” de la organización; para ello se debe.”²⁴

Ejecutar las operaciones en el momento en que se necesita, así como lograr la eficiencia del sistema administrativo creando una relación costo-beneficio favorable para la organización.

Desarrollar los procedimientos administrativos con la mayor seguridad posible generando y comunicando la información necesaria para los diversos niveles de la organización permitiendo la toma de decisiones efectivas.

Cuando los sistemas administrativos cumplen con los siguientes objetivos o condiciones, se puede decir que cumplen con su función primordial que es la de permitir que las políticas y estrategias de la organización tengan concreción real alcanzando los objetivos y resultados planteados.

4. Importancia del Sistema Administrativo

Las grandes decisiones no se toman sin antes no tener un previo estudio que indique qué, cuándo, dónde, cómo y sobre todo porqué se deben llevar a cabo las acciones que se quieren realizar, éste capítulo es de gran interés ya que en el tema Generalidades Y Marco De Referencia Del Diseño De Un Sistema Administrativo Para La Mejora Continua Del Desarrollo Laboral se refleja de manera más concreta la importancia y la utilidad que representa para las empresas contar con Sistema Administrativo.

Un aspecto muy importante y relevante del cual está careciendo la empresa Integra Automotriz de El Salvador S.A de C.V. y que se refleja en su administración.

Es por ello la relevancia de la información proporcionada en el presente capítulo, permitirá primeramente resolver problemas identificados, los cuales de una u otra forma van a mejorar las condiciones de trabajo de todas las personas que laboran en la empresa Integra Automotriz de El Salvador, además de generar mayor eficiencia y eficacia en su desempeño, tomando en cuenta sus decisiones en materia de estrategias y flujo de recursos que concluidos de la forma correcta van a permitir obtener resultados esperados, en cuanto a su dirección, tener una adecuada forma de gestionar y organizar los recursos

²⁴ <http://exa.unne.edu.ar/> pág. 2

invertidos con base a los objetivos establecidos, todo esto estableciendo una lógica de ejecución.

Todo esto regido dentro del Marco Legal e Institucional, con el fin de que tanto el trabajador como el administrador de la empresa estén protegidos ante cualquier problema que se pueda suscitar en el futuro.

Por todas estas razones, el desarrollo de un Sistema Administrativo es primordial en toda empresa, mucho más aún en estos tiempos donde el mercado competitivo es cada vez es más amplio y agresivo, pero hay que tener en cuenta lo que realmente se quiere ya que “El hecho que se pueda no quiere decir que se deba”.

5. Componentes Básicos de un Sistema en General.

“El sistema contempla tres elementos esenciales, los cuales permiten hablar de un sistema:

Entrada: El medio por el cual ingresan los insumos necesarios.

Proceso: Donde aquellos elementos que entran sufren una transformación.

Salida: Indica es el lugar por donde egresan un nuevo elemento ya transformado.”²⁵

Estos elementos que se encuentran en un constante estado dinámico hacen posible la interacción del sistema por medio de los insumos que entren, para ser procesados y obtener un producto nuevo. Es posible que en dado momento se priorice a uno de estos elementos, esto supone que el resultado a obtener mediante tal acción, mejora el objetivo común del sistema, pero no implica que, por ello, los demás elementos sean menos importantes. La aplicabilidad de dichos componentes hace posible que el Sistema de Organización Administrativa interactúe con otros sistemas como por ejemplo el de Administración de personal definiendo las normas y procesos de programación de puestos, contratación y asignación del personal necesario para desarrollar las funciones de las unidades organizacionales.

²⁵ <https://deliarodriguezinvestigacion.wordpress.com/>

6. Características de las Tareas Administrativas²⁶

Conocerlas puede contribuir a mejorar el dominio sobre las mismas; ellas son:

- a) Pueden repetirse un sinnúmero de veces sin aportar elementos positivos al funcionamiento.
- b) Difíciles de ser medidas en el tiempo.
- c) Mayor automatización en Producción que en Administración.
- d) Cada individuo intenta formar su entorno propio.
- e) Respuestas lentas e influenciadas ante los intentos o cambios en sistemas administrativos.

7. Metodología del Análisis de Sistemas Administrativos

“La metodología de estudio de sistemas involucra la serie de etapas que se deben desarrollar para conocer, analizar, proyectar e implementar un sistema administrativo.”²⁷

A continuación, se procede a la enumeración y explicación de las distintas etapas que deben desarrollarse en forma sucesiva para complementar un programa de análisis de sistemas administrativos.

G. Sistema Administrativo.

1. Teoría de Sistemas.

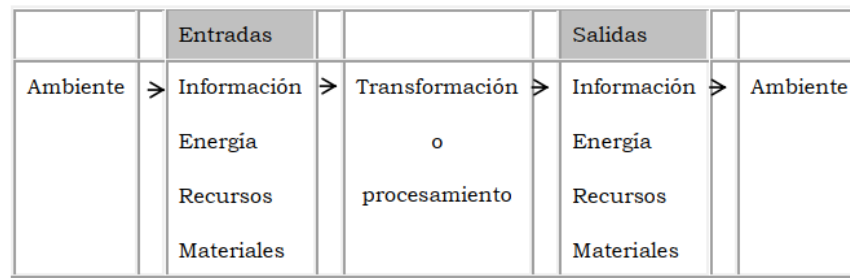
La aplicabilidad de los conceptos de sistemas es muy amplia. Los sistemas tienen delimitaciones, pero interactúan así mismo con el entorno externo; es decir, las organizaciones son sistemas abiertos. “Este enfoque reconoce la importancia de estudiar las interrelaciones de la planeación, organización, dirección y el control en una empresa así como los subsistemas muy numerosos.”²⁸ Las empresas son vistas como sistemas ya que la empresa por sí sola conforma el sistema y las partes que la componen pueden ser vistas como subsistemas que conforman al todo siendo capaz de recibir información, procesarla y presentar un producto, bien o servicio finalizado listo para interactuar con otros sistemas externos.

²⁶ <http://exa.unne.edu.ar/>

²⁷ Ibid pág. 6

²⁸ Harold Koontz, Heinz Wehrich, Administración una Perspectiva Global, McGraw-Hill, 12ª Edición 2004, México, pág. 22

Modelo Genérico de Sistema Abierto



Modelo genérico de sistema abierto

Figura 3: Modelo genérico de Sistema abierto

Fuente: slideshare.net

Al adaptar este modelo de sistema abierto a la empresa Integra Automotriz de El Salvador se presenta un esquema de sistema funcional, en este se integran las actividades que contribuyen a la mejora administrativa:

Sistema Funcional de la Empresa Integra Automotriz de El Salvador.

Sistema empresa Integra Automotriz de El Salvador S.A. de C.V

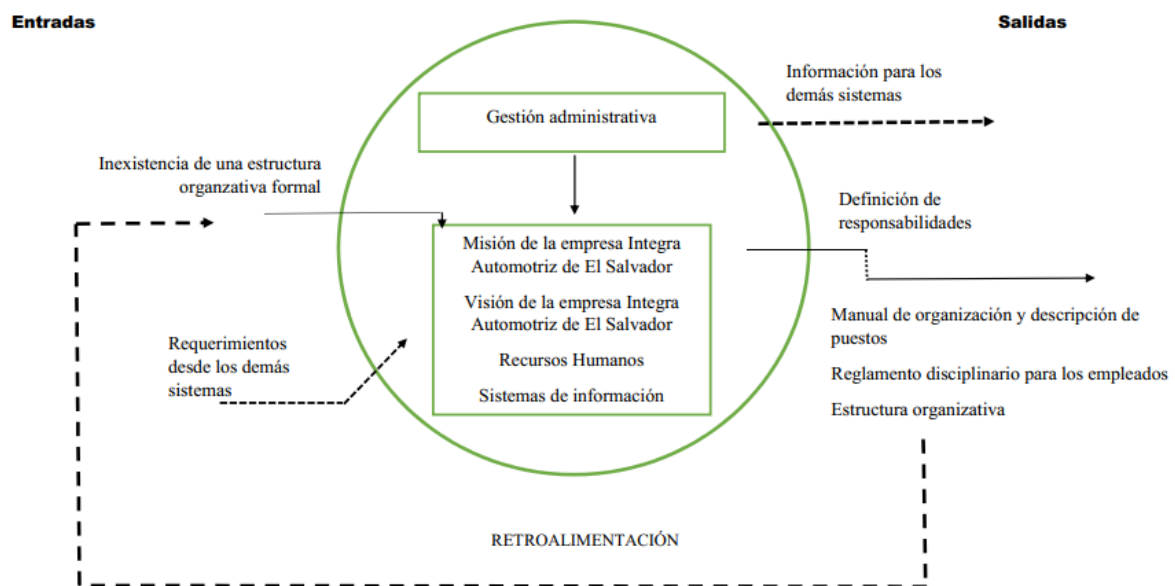


Figura 4: Sistema Empresa Integra Automotriz de El Salvador S.A. de C.V.

Fuente: Creado por el Grupo Investigador.

Según Kenneth C. Laudon y Jane P. Laudon definen sistemas como: “Componentes interrelacionados que capturan, almacenan, procesan y distribuyen la información para apoyar la toma de decisiones, el control, análisis y visión de una institución.”

La Teoría de Sistemas se fundamenta en tres premisas básicas:

“Los sistemas existen dentro de sistemas: cada sistema existe dentro de otro más grande. Los sistemas son abiertos: es consecuencia del anterior.”²⁹ Cada sistema que se examine, excepto el menor o mayor, recibe y descarga algo en los otros sistemas, generalmente en los contiguos. Los sistemas abiertos se caracterizan por un proceso de cambio infinito con su entorno, que son los otros sistemas. Cuando el intercambio cesa, el sistema se desintegra, esto es, pierde sus fuentes de energía.

Las funciones de un sistema dependen de su estructura: para los sistemas biológicos y mecánicos esta afirmación es intuitiva. Los tejidos musculares, por ejemplo, se contraen porque están constituidos por una estructura celular que permite contracciones.

Al hablar de sistemas es establecer que todas las cosas se interrelacionan, todos los objetos están sistemáticamente relacionados entre sí de tal manera que si un objeto se mueve tiene técnicamente un efecto, o efectos sobre todos los otros objetos del universo lo que lleva al logro de objetivos para un determinado plan. Los sistemas son dinámicos y no pueden existir aislados completamente es decir los efectos del medio externo pueden afectarlo.

“La teoría moderna de organización se encuentra dentro de la periferia de la teoría general de sistemas. Tanto la teoría general de sistemas como la teoría moderna de organización estudian:”³⁰

Las partes (individuos) en masa y los movimientos de los individuos hacia el sistema y fuera del sistema.

La interacción de individuos con el ambiente que se encuentra dentro del sistema.

Las interacciones entre los individuos dentro del sistema.

Los problemas del crecimiento general y estabilidad de los sistemas.

²⁹ https://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/teoria_sistemas.

³⁰ Gómez Ceja, Guillermo, Planeación y Organización de Empresas, México: McGraw-Hill, c1994, 8ª Edición, pág. 210

2. Clasificación de Sistemas.

“A continuación, se especifica un poco más acerca de su clasificación.”³¹

Por su naturaleza: Los sistemas naturales pueden ser definidos como aquellos que se desarrollan de un proceso natural, como la fotosíntesis. Algunos sistemas naturales también son llamados adaptables, en los cuales hay un reajuste constante a nuevos insumos ambientales. “Los sistemas elaborados o artificiales son aquellos en los cuales el hombre ha dado contribución al proceso en marcha, mediante objetos, atributos o relaciones.”³² Dentro de este se encuentran los formales e informales.

Por su funcionamiento: Los sistemas se clasifican en Abiertos y Cerrados. “Los Sistemas Cerrados es un todo que no guarda relación o no influye sobre el medio ambiente que los rodea y no tiene capacidad por sí mismo para crear.”³³

Clasificación de los sistemas administrativos.

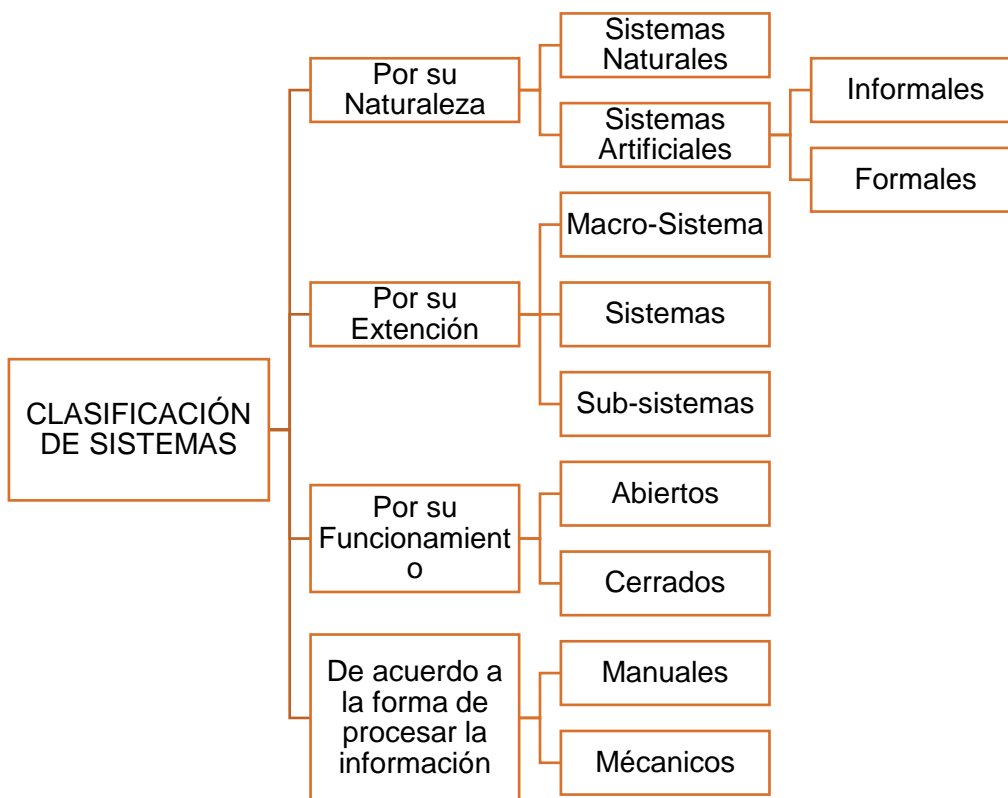


Figura 5: Clasificación de Sistemas Administrativos

Fuente: Creado por el Grupo Investigador.

³¹ Gómez Ceja, Guillermo, Planeación y Organización de Empresas, México, Editorial EDICOL S.A. 3ª Edición, 1983, pág. 375

³² Gómez Ceja, Guillermo, Sistemas Administrativos, Análisis y Diseño, Editorial McGraw-Hill, 1ª Edición 1997

³³ Ibid

Por su extensión: Se clasifican en macro - sistema, sistemas y sub-sistemas. El macrosistema es un sistema que engloba a otro de menor magnitud; es decir, que todo sistema está contenido en otro; “el sistema busca integrar todas las actividades relacionadas con un proyecto específico y objetivo particular y los sub-sistemas son componentes de los sistemas disgregados, para efectos de la claridad en el funcionamiento del mismo.”³⁴

Los sistemas abiertos: cada sistema se encuentra inmerso en un sistema circundante, que viene a formar el supra sistema; “así como existe relación entre los elementos del sistema, también existe entre los sistemas y supra sistemas que vienen siendo elementos o subsistemas del sistema total. Entonces se dice que el sistema es abierto, ya que recibe influencia del supra sistema.”³⁵

Sistemas abiertos.



Figura 6: Sistemas Abiertos

Fuente: Sistemas Administrativos, Análisis y Diseño

De acuerdo a la forma de procesar la información: “Se clasifican en Sistemas Manuales que están diseñados para ser operables en forma manual, donde predomina la participación del elemento humano y en Sistemas Mecánicos que son los diseñados para procesar la información por medio de máquinas como por ejemplo computadoras y otros medios mecanizados.”³⁶

³⁴ Gómez Ceja, Guillermo, Planeación y Organización de Empresas, México, Editorial EDICOL S.A. 3ª Edición, 1983, pág. 375

³⁵ Gómez Ceja, Guillermo, Sistemas Administrativos, Análisis y Diseño, Editorial McGraw-Hill, 1ª Edición 1997

³⁶ Planeación y Organización de Empresas, Ibid

3. Subsistemas del Sistema Administrativo

Dentro de estos se encuentran:

Subsistema de Planeación

La planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se establecen planes y programas.³⁷

Es necesario saber establecer el mapa que se llevará a cabo para el cumplimiento de los objetivos identificando el curso de acción a seguir siendo la base que pasará a los demás subsistemas como son los de organización, dirección y control; para la empresa Integra Automotriz este primer subsistema es de gran importancia ya que de ello dependerá que el Sistema Administrativo tenga éxito pues de acuerdo a lo establecido se llevará a cabo en los demás subsistemas hasta completarlo y llegar al estado de situación deseado.

“La planeación contiene principios que ayudan para la mejor realización de ella, los cuales son.”³⁸

Principio de la Precisión: Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible.

Principio de la Flexibilidad: Es dejar un margen para los posibles cambios que se pudieran dar, tanto buenos como malos.

Principio de la Unidad: Trabajar de una manera unida, coordinada e integrada para lograr la meta propuesta.

Estos principios ayudarán a la planificación estratégica del Sistema Administrativo de la empresa Integra Automotriz para una mejor consecución de los objetivos.

Capacitaciones

Organizar la capacitación del personal de la empresa Integra Automotriz es un ejercicio masivo que requiere directrices claras de comunicación, control y desarrollar planes operativos detallados que definan las instalaciones para la capacitación, que identifiquen y que designen a los capacitadores, que asignen al personal entre los centros de capacitación, que produzcan y distribuyan los materiales de referencia y que satisfagan las necesidades de la empresa Integra Automotriz.

³⁷ Guillermo Gómez Ceja, Planeación y organización de empresas, McGraw-Hill, Edición 1994

³⁸ Rodríguez S. H., Etapas de Planeación, 2011

La necesidad de capacitación se puede manifestar en:

- a) Datos de selección de personal
- b) Evaluaciones de desempeño
- c) Capacidad, conocimientos y experiencias de los trabajadores
- d) Introducción de nuevos métodos de trabajo, maquinaria o equipos
- e) Planificaciones para vacantes en un futuro

Subsistema de Organización

“Fase del proceso administrativo en la que se aplican las técnicas administrativas para estructurar una empresa u organización social, definiendo las funciones por áreas sustantivas, departamentos y puesto, estableciendo la autoridad en materia de toma de decisiones y la responsabilidad de los miembros que ocupan dichas unidades, así como las líneas de comunicación formal para facilitar la comunicación y cooperación de los equipos de trabajos, con la finalidad de alcanzar los objetivos y estrategias.”³⁹

Para la empresa en estudio, la organización permitirá llevar a cabo lo planeado desde la estructura organizativa hasta la implementación de la propuesta del Sistema Administrativo, coordinando las actividades de todos los colaboradores de la organización obteniendo el mayor aprovechamiento de los recursos (materiales, humanos, técnicos).

La organización y los diferentes manuales son los elementos que se utilizan generalmente para determinar la estructura ordenada de una organización.

Subsistema de Dirección

“Dirigir es influir en los individuos para que contribuyan a favor del comportamiento de las metas organizacionales y grupales. Incluyendo el liderazgo y comunicación.”⁴⁰

“Es el arte de manejar a las personas. Hacer funcionar el cuerpo social constituido. Conocer los recursos de la empresa. Inspeccionar periódicamente al cuerpo social.”⁴¹

La dirección consiste en la capacidad de influir en los colaboradores de forma positiva para la consecución de los objetivos y la coordinación de las actividades, en esta etapa se identifica cuatro elementos esenciales los cuales son:

Motivación: fuente interna de la energía que mueve y entusiasma a las personas, dirigiendo su conducta hacia determinados objetivos y metas.

La empresa debe mostrar la importancia adecuada al salario, aunque los trabajadores son seres complejos y el dinero en sí mismo no supone automáticamente una fuente de

³⁹ Hernández, 2011

⁴⁰ Harold Koontz, Administración, una perspectiva global y empresarial, McGraw-Hill, Edición 2011

⁴¹ Henry Fayol, 2011

motivación laboral, no es menos cierto que un trabajador que se siente mal pagado puede desmotivarse con mayor facilidad. Proporcionar un entorno de trabajo adecuado, el lugar de trabajo es uno de los sitios en los que más horas pasan los trabajadores a lo largo del día, y a todos ellos les gusta estar en sitios agradables, bien aclimatados, con una iluminación adecuada para el trabajo que deben desempeñar y, de ser posible, bonitos y bien decorados.

Incentivos: Los incentivos para empleados son una forma de recompensar y motivar el desempeño de su fuerza laboral. Generalmente, ayudan a las organizaciones a atraer nuevos y mejores talentos y retenerlos. Todos quieren empleados capacitados y completos, pero pocos se atreven a darles nuevos objetivos y metas que los ayuden a desarrollar sus habilidades y crecer de forma profesional. Si se quiere que los empleados de la empresa Integra Automotriz, estén motivados a dar siempre lo mejor, es necesario que esté al frente un líder proactivo y dispuesto a recompensarlos. Los incentivos ayudarán a la empresa a tener una plantilla de empleados motivada, productiva y comprometida. Además, los incentivos permitirán mantener a los mejores trabajadores y atraer otros con talento. Las ventajas para la empresa en cuanto a incentivos son:

- a) Reducen el favoritismo: Cuando se producen recompensas desiguales, se crea un entorno de inestabilidad. Con los incentivos todos tienen la misma posibilidad de reconocimiento o promoción.
- b) Generan empleados leales: Si un buen trabajador ve recompensado su esfuerzo y su trabajo, se siente valorado y no busca otras alternativas.
- c) Contribuyen a aumentar la productividad: Los incentivos se aplican al conseguir objetivos. Eso hace que los trabajadores se esfuercen más y que aumente su rendimiento.
- d) Atraen a personal cualificado: Si una empresa cuida y estimula a sus trabajadores, tiene mejor valoración entre los candidatos, lo que atraerá a los profesionales más valiosos.

Liderazgo: capacidad directa que permite influir, motivar y comprometer a los colaboradores hacia el logro de los grandes retos de la organización.

El liderazgo es de gran importancia para la empresa, ya que mediante él se imprime la dinámica necesaria a los recursos humanos y a los planes trazados, para que la empresa Integra Automotriz, logre los objetivos. En esta función convergen todas las etapas de

dirección anteriormente mencionadas, y su importancia radica en que de una supervisión efectiva dependerán:

SUPERVISIÓN EFECTIVA	La productividad del personal para lograr los objetivos.
	La observación de la comunicación.
	La relación entre jefe-subordinado.
	La corrección de errores.
	La observancia de la motivación y del marco formal de disciplina.

La tarea del Jefe de cada Departamento es lograr las metas trabajando con y mediante sus colaboradores, para ello se propone que éste adopte el enfoque del líder participativo el cual utiliza la consulta, para practicar este liderazgo el Jefe no delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos para lograr los planes, pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumbe a los miembros del taller. Además, el Jefe de cada Departamento debe de ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. Él cómo líder debe cultivar la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras. Esto a su vez impulsará a los miembros de la empresa Integra Automotriz incrementen sus capacidades de autocontrol y lo insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos.

Supervisión: es una función de quien ejerce la dirección, nivel jerárquico, regularmente cercano a los niveles operativos.

La supervisión consiste en vigilar y guiar los planes y a los trabajadores de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente. Este término se aplica por lo general a niveles jerárquicos inferiores, aunque todo administrador, en mayor o menor grado, lleva a cabo esta función; por esto, de acuerdo con el criterio del grupo, se considera la supervisión, el liderazgo y los estilos gerenciales, como sinónimos, aunque referidos a diversos niveles jerárquicos.

Comunicación: Procesos por los que se trasmite y recibe información: palabras, datos, hechos, ideas, conocimientos o pensamientos, así como actitudes y sentimientos que constituyen a la base del entendimiento, comprensión o acuerdo en común.

La comunicación es un aspecto clave en el proceso de dirección.

Estos elementos ayudan a la Integración y comunicación del personal de la empresa Integra Automotriz S. A. de C. V. lo que permite una mejor toma de decisiones por parte de los niveles gerenciales.

Subsistema de Control

“Proceso que garantiza que las actividades reales se ajusten a las actividades planeadas.”⁴²

En la empresa Integra Automotriz, el subsistema de control permitirá ir corrigiendo los desvíos que se pudieran dar en el transcurso del camino a la implementación del Sistema Administrativo y verificar que las actividades se estén llevando acorde para el éxito de los objetivos propuestos.

Elementos del control:

Establecimiento de Estándares: Representan el estado de ejecución deseado, de hecho, nos es más que los objetivos definidos de la organización.

Medición de Resultados: Es medir la ejecución y los resultados, mediante la aplicación de unidades de medida, que deben ser definidas de acuerdo con los estándares.

Corrección: La utilidad concreta y tangible del control está en la acción correctiva para integrar las desviaciones con relación a los estándares.

Retroalimentación: Mediante ella la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al correr del tiempo.

Control: Los buenos controles deben relacionarse con la estructura organizativa y reflejar su eficacia.

Uno de los recursos con los que cuenta el administrador para controlar las actividades de la empresa es el Presupuesto, se utiliza en el desarrollo de la administración, pues en este se encuentran los planes y los programas, expresados en términos cuantitativos, referente a periodo previamente señalado, en el proceso administrativo tiene una doble función: como plan e instrumento de control.

4. Elementos del Sistema Administrativo

Primero es el conjunto de personas y equipos en los niveles medios e inferior dedicados a adaptar, procesar, transmitir y conservar información.

⁴² Stoner, Administración, Prentice-Hall, Inc, Edición 2012.

Seguido del flujo del trabajo es la base del sistema: lo que hay que hacer, es decir, las acciones físicas necesarias para ejecutar los programas: de actividades y así asegurar la concreción de los objetivos y las estrategias de la empresa.

Así como el flujo de información: la información constituye el elemento administrativo por excelencia; sin ella resultan imposibles la toma de decisiones, la coordinación entre niveles y áreas funcionales, y el control del flujo de trabajo y del desempeño conjunto de la organización.

Finalizando con la Tecnología entendiéndose un conjunto de instalaciones, maquinarias, herramientas, computadoras, medios de comunicación, etc.”⁴³

A continuación, en la figura se presenta el caso de un Sistema Administrativo Organizacional que interactúa con los demás elementos o recursos con los que cuenta cualquier tipo de empresa como las personas, recursos físicos e información, los cuales están presentes en todas y cada una de las etapas del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control).

Sistema Administrativo Organizacional.

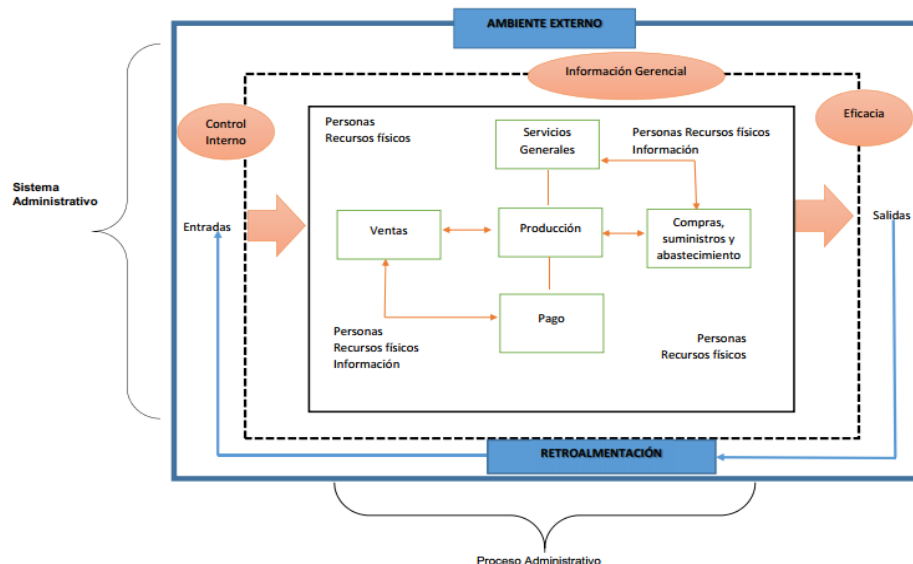


Figura 8: Esquema Sistema Administrativo

Fuente: Creado por el Grupo Investigador.

⁴³ José Gilli, Ángel Arostegui, Inés Doval, Diseño Organizativo, Estructura y Procesos, pág.117

5. Integración de los Sistemas Administrativos a las Organizaciones

En las empresas actuales es cada vez más necesario contar con un sistema administrativo no solo para mejorar la coordinación de la empresa, sino que además le proporciona una ventaja competitiva al ser ejecutados correctamente. De este modo, se establecen mecanismos para integrar las actividades de todos los departamentos de forma coherente. A través de un sistema administrativo adecuado se facilita la toma de decisiones y la ejecución de las mismas, referente al flujo de efectivo y mercaderías, a la fabricación del producto o servicio contado con las condiciones requeridas por el cliente (disponibilidad, calidad y tiempo), el manejo del personal de la empresa, control de inventario, etc. Sin embargo, como anteriormente se menciona el sistema administrativo solo es el medio de acción y de resultados ya que por sí solo no puede generar el producto o servicio, ni contar con el capital necesario para la organización o el mercado donde entra en juego la oferta y demanda, pero la combinación adecuada de todo ello puede lograr el éxito de la organización.

Lo que las organizaciones buscan es disminuir la burocracia que llega a existir en la administración de las mismas, con esto nos referimos a todas aquellas tareas administrativas y procesamiento de información que hacen más lentos los procesos, finalizando con la insatisfacción del cliente. Al disminuir la burocracia de la administración permite que la organización sea rápidamente adaptable a los cambios del entorno lo que hará que la empresa se mantenga y crezca evitando la ineficacia y la ineficiencia.

6. Etapas del Análisis de Sistemas Administrativos.

Relevamiento

Esta etapa tiene como objetivo básico recoger la información necesaria respecto de:

- a) Las particularidades del trabajo administrativo, tal como se están desarrollando actualmente.
- b) Los componentes de la organización y la forma en que se han dividido las tareas entre ellos.
- c) Los problemas que se presentan en la forma actual de ejecución.
- d) Las razones que justificaron llevar adelante la labor de análisis y las expectativas de la dirección a niveles gerenciales y de supervisión respecto del desarrollo del programa.
- e) Las opiniones de los entrevistados referentes a posibles soluciones alternativas.

- f) Estado de definición, asignación y supervisión de funciones, tanto formalmente establecidas, como informalmente implementadas.
- g) La disponibilidad en el mercado de estudios en empresas similares que puedan aplicarse al programa de análisis a desarrollar.
- h) El empleo de tecnología específica debe ser adquirido y aplicado a la empresa bajo estudio.
- i) Dentro de la etapa de relevamiento podemos identificar las siguientes actividades específicas:

Recolección Interna de Datos

Consiste en el desarrollo de un conjunto de técnicas dirigidas a reunir toda la información necesaria de la organización y de los sistemas que son objeto del trabajo de análisis. Entre ellas encontramos:

Encuestas

Es una técnica utilizada para obtener información de los sujetos de estudio. Son desarrolladas mediante el diseño de cuestionarios específicos al quehacer de la organización mencionando los problemas existentes dirigidos a los diferentes niveles de la organización (nivel gerencial, a los supervisores y al personal de línea).

Entrevistas

Es el medio por el cual se establece una comunicación entre el investigador y el sujeto de estudio el cual les permite obtener información directa sobre el problema que se busca solucionar permitiendo explicar el propósito de tal estudio y especificar en la información que necesita.

Observación Directa

“Es el registro visual de lo que ocurre en una situación real, clasificando y consignando los acontecimientos pertinentes de acuerdo con algún esquema previsto y según el problema que se estudia.”⁴⁴ Mediante la observación directa el investigador puede conocer de algunas series de actividades realizadas en la organización como la disposición física del personal y elementos de trabajo, la circulación de personas e información, interacción con el público, funcionamiento de equipos, etc.

⁴⁴ Elia Beatriz Pineda, Eva Luz de Alvarado y Francisco H. de Canales, Metodología de la investigación, Editorial Ed. Uteha, México, 2ª Edición 1994.

Recolección Externa de Antecedentes

La recolección externa de datos involucra:

La búsqueda de antecedentes relacionados con el estudio que se está desarrollando, que puedan hallarse disponibles en el mercado, fuera del ámbito de la empresa misma. Tres son las fuentes de este tipo de datos:

Bibliografía técnica:

Estás pueden ser muy generales, pero nos pueden brindar ideas e incluso formatos o diseños aplicados a casos específicos.

Carpetas de análisis de aplicaciones similares

Pueden ser estudios realizados previamente para empresas del mismo rubro o diseños de sistemas capaces de ser adaptables a diferentes organizaciones con la ventaja de contar con la experiencia de los problemas vividos en la puesta en marcha.

Adquisición de Tecnología Disponible

Adquirir tecnología debidamente estudiados e inclusive implementados en otros sistemas requiere de un proceso de adaptación en donde se analice como adecuar las particularidades del medio a los lineamientos generales del sistema de referencia adquirido.

Sistematización de la Información

Cuando se lleva a cabo la recolección de datos puede existir error por no dar a conocer claramente lo que se quiere informar o mala captación de respuestas, omisión por no preguntar u obtener dicha información de manera voluntaria o deformación intencionada por encubrir alguna situación por inseguridad por lo que se pueda proyectar y las afectaciones que se puedan dar, lo que puede provocar resultados no confiables.

“Para poder testear los datos captados se recomienda.”⁴⁵

Cruzar los datos, programando las entrevistas de forma tal de preguntar a las personas que están en la misma cadena de cada trámite.

Ordenar la información sistemáticamente controlando la continuidad de las operaciones y la concordancia de datos colectados.

⁴⁵ <http://exa.unne.edu.ar/>

Desarrollar el proceso de sistematización contemplando una etapa de ordenamiento primario, una siguiente de nueva recolección y una última de formulación del esquema final.

Desarrollar el proceso de sistematización en forma iterativa, o sea no esperar recolectar la totalidad de la información para luego ordenarla, sino a medida que se va avanzando en el relevamiento ir planteando los diagramas de proceso.

Es Fundamental volcar los resultados de los relevamientos en papeles de trabajo que resulten claros y guarden un ordenamiento que posibilite en todo momento su consulta.

H. Marco Legal e Institucional

Las leyes son instrumentos a través de los cuales se dan preceptos para regular la convivencia en una empresa.

Son tan variadas las disposiciones de las leyes, que algunas están referidas a objetos, propiedades, hechos, fenómenos, etc. De hecho, casi todas las acciones o situaciones de las empresas o personas están regidas por las leyes, incluso regulan aspectos delicados que involucran la libertad o el destino de los bienes a quien ejecute u omita la conducta sancionada por ellas.

Por ello la empresa Integra Automotriz, se encuentra en la obligación de cumplir lo establecido en las siguientes leyes y normas:

1. Constitución de la Republica de El Salvador
2. Código de Trabajo de El Salvador
3. Ley del Impuesto Sobre la Renta de El Salvador
4. Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios
5. Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones de El Salvador
6. Ley del Seguro Social de El Salvador
7. Código de Comercio de El Salvador
8. Norma Internacionales ISO 9001:2015

1. Constitución de la República de El Salvador⁴⁶

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

Se garantiza el derecho al honor, a la intimidad personal y familiar y a la propia imagen. Se establece la indemnización, conforme a la ley, por daños de carácter moral.

Art. 38. El trabajo estará regulado por un código que tendrá por objeto principal armonizar las relaciones entre patrones y trabajadores, estableciendo sus derechos y obligaciones. Estará fundamentado en principios generales que tiendan al mejoramiento de las condiciones de la vida de los trabajadores, e incluirá especialmente los siguientes derechos:

1. En una misma empresa o establecimiento y en idénticas circunstancias, a trabajo igual debe corresponder igual remuneración al trabajador, cualquiera que sea su sexo, raza, credo o nacionalidad.
2. Todo trabajador tiene derecho a devengar un salario mínimo, que se fijará periódicamente. Para fijar este salario se atenderá sobre todo al costo de la vida, a la índole de la labor, a los diferentes sistemas de remuneración, a las distintas zonas de producción y a otros criterios similares. Este salario deberá ser suficiente para satisfacer las necesidades normales del hogar del trabajador en el orden material, moral y cultural.
3. El salario y las prestaciones sociales, en la cuantía que determine la ley, son inembargables y no se pueden compensar ni retener, salvo por obligaciones alimenticias. También pueden retenerse por obligaciones de seguridad social, cuotas sindicales o impuestos. Son inembargables los instrumentos de labor de los trabajadores.
4. El salario debe pagarse en moneda de curso legal. El salario y las prestaciones sociales constituyen créditos privilegiados en relación con los demás créditos que puedan existir contra el patrono.
5. Los patronos darán a sus trabajadores una prima por cada año de trabajo. La ley establecerá la forma en que se determinará su cuantía en relación con los salarios.

⁴⁶ Constitución de la República de El Salvador, vigencia el 20 de diciembre de 1983, D.L. N° 38, del 15 de diciembre de 1983, publicado en el D.O. N° 234, Tomo 281, del 16 de diciembre de 1983.

6. La jornada ordinaria de trabajo efectivo diurno no excederá de ocho horas y la semana laboral de cuarenta y cuatro horas. El máximo de horas extraordinarias para cada clase de trabajo será determinado por la ley. La jornada nocturna y la que se cumpla en tareas peligrosas o insalubres, será inferior a la diurna y estará reglamentada por la ley. La limitación de la jornada no se aplicará en casos de fuerza mayor. La ley determinará la extensión de las pausas que habrán de interrumpir la jornada cuando, atendiendo a causas biológicas, el ritmo de las tareas así lo exija, y la de aquellas que deberán mediar entre dos jornadas. Las horas extraordinarias y el trabajo nocturno serán remunerados con recargo.
7. Todo trabajador tiene derecho a un día de descanso remunerado por cada semana laboral, en la forma que exija la ley. Los trabajadores que no gocen de descanso en los días indicados anteriormente tendrán derecho a una remuneración extraordinaria por los servicios que presten en esos días y a un descanso compensatorio.
8. Los trabajadores tendrán derecho a descanso remunerado en los días de asueto que señala la ley; ésta determinará la clase de labores en que no regirá esta disposición, pero en tales casos, los trabajadores tendrán derecho a remuneración extraordinaria.
9. Todo trabajador que acredite una prestación mínima de servicios durante un lapso dado tendrá derecho a vacaciones anuales remuneradas en la forma que determinará la ley. Las vacaciones no podrán compensarse en dinero, y a la obligación del patrono de darlas corresponde la del trabajador de tomarlas.
10. Los menores de catorce años, y los que habiendo cumplido esa edad sigan sometidos a la enseñanza obligatoria en virtud de la ley, no podrán ser ocupados en ninguna clase de trabajo. Podrá autorizarse su ocupación cuando se considere indispensable para la subsistencia de los mismos o de su familia, siempre que ello no les impida cumplir con el mínimo de instrucción obligatoria. La jornada de los menores de dieciséis años no podrá ser mayor de seis horas diarias y de treinta y cuatro semanales, en cualquier clase de trabajo. Se prohíbe el trabajo a los menores de dieciocho años y a las mujeres en labores insalubres o peligrosas. También se prohíbe el trabajo nocturno a los menores de dieciocho años. La ley determinará las labores peligrosas o insalubres.
11. El patrono que despida a un trabajador sin causa justificada está obligado a indemnizarlo conforme a la ley.

12. La ley determinará las condiciones bajo las cuales los patronos estarán obligados a pagar a sus trabajadores permanentes, que renuncien a su trabajo, una prestación económica cuyo monto se fijará en relación con los salarios y el tiempo de servicio.

La renuncia produce sus efectos sin necesidad de aceptación del patrono, pero la negativa de éste a pagar la correspondiente prestación constituye presunción legal de despido injusto.

En caso de incapacidad total y permanente o de muerte del trabajador, éste o sus beneficiarios tendrán derecho a las prestaciones que recibirían en el caso de renuncia voluntaria.

Art. 40. Se establece un sistema de formación profesional para la capacitación y calificación de los recursos humanos. La ley regulará los alcances, extensión y forma en que el sistema debe ser puesto en vigor. El contrato de aprendizaje será regulado por la ley, con el objeto de asegurar al aprendiz enseñanza de un oficio, tratamiento digno, retribución equitativa y beneficios de previsión y seguridad social.

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

2. Código de Trabajo de El Salvador⁴⁷

Art. 1. El presente Código tiene por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos, obligaciones y se funda en principios que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores.

Principio de igualdad y no discriminación arbitraria en el empleo y la ocupación

Art. 12. El Estado velará por el respeto de los principios de igualdad de oportunidades y de trato en el empleo y la ocupación, incluyendo el acceso a la formación profesional.

Contrato Individual de Trabajo

Art. 17. Contrato individual de trabajo, cualquiera que sea su denominación, es aquél por virtud del cual una o varias personas se obligan a ejecutar una obra, o a prestar un

⁴⁷ Código de Trabajo de El Salvador; emisión 23 de junio de 1972, D.L. N° 15, publicado en el D.O. N° 142, Tomo 236, del 31 de julio de 1972.

servicio, a uno o varios patronos, institución, entidad o comunidad de cualquier clase, bajo la dependencia de éstos y mediante un salario.

Presunción del contrato individual de trabajo: Subordinación.

Art. 20. Se presume la existencia del contrato individual de trabajo, por el hecho que una persona preste sus servicios a otra por más de dos días consecutivos. Probada la subordinación también se presume el contrato, aunque fueren por menor tiempo los servicios prestados.

Contenido del Contrato Individual de Trabajo

Art. 23. El contrato escrito contendrá:

- 1) Nombre, apellido, sexo, edad, estado civil, profesión u oficio, domicilio, residencia y nacionalidad de cada contratante;
- 2) Número, lugar y fecha de expedición del documento único de identidad personal de los contratantes; y cuando no estuvieren obligados a tenerla, se hará mención de cualquier documento fehaciente o se comprobará la identidad mediante dos testigos que también firmarán el contrato;
- 3) El trabajo que bajo la dependencia del patrono, se desempeñará, procurando determinarlo con la mayor precisión posible;
- 4) El plazo del contrato o la expresión de ser por tiempo indefinido; en el primer caso deberá hacerse constar la circunstancia o acontecimiento que motivan el contrato a plazo;
- 5) La fecha en que se iniciará el trabajo. Cuando la prestación de los servicios haya precedido al otorgamiento por escrito del contrato, se hará constar la fecha en que el trabajador inició la prestación de servicios;
- 6) El lugar o lugares en que habrá de prestarse los servicios y en que deberá habitar el trabajador, si el patrono se obliga a proporcionarle alojamiento.
- 7) El horario de trabajo; Salario: cuantía y modalidad de pago Herramientas y materiales Dependientes del trabajador Otras estipulaciones Lugar y fecha de celebración Firma Impresión digital y firma
- 8) El salario que recibirá el trabajador por sus servicios;
- 9) Forma, período y lugar de pago;
- 10) La cantidad, calidad y estado de las herramientas y materiales proporcionados por el patrono;

- 11) Nombre y apellido de las personas que dependan económicamente del trabajador;
- 12) Las demás estipulaciones en que convengan las partes;
- 13) Lugar y fecha de la celebración del contrato; y
- 14) Firma de los contratantes.
- 15) Cuando no supieren o no pudieren firmar, se hará mención de esta circunstancia, se estampará la impresión digital del pulgar de la mano derecha y a falta de éste, la de cualquier dedo y firmará otro a su ruego.

Art. 24. En los contratos individuales de trabajo se entenderán incluidos los derechos y obligaciones correspondientes, emanadas de las distintas fuentes de derecho laboral, tales como:

- a) Los establecidos en este Código, leyes y reglamentos de trabajo;
- b) Los establecidos en los reglamentos internos de trabajo;
- c) Los consignados en los contratos y convenciones colectivos de trabajo; Los que surgen del arreglo directo o del avenimiento ante el Director General de Trabajo, en los conflictos colectivos de carácter económico;
- d) Los que resulten del laudo arbitral pronunciado en los conflictos a que se refiere el literal anterior; y
- e) Los consagrados por la costumbre de empresa.

Período de Prueba

Art. 28. En los contratos individuales de trabajo podrá estipularse que los primeros treinta días serán de prueba. Dentro de este término, cualquiera de las partes podrá dar por terminado el contrato sin expresión de causa. Vencidos los treinta días a que se refiere el inciso anterior sin que ninguna de las partes haya manifestado su voluntad de dar por terminado el contrato, éste continuará por tiempo indefinido, salvo que las partes hayan fijado plazo para su terminación, en los casos que la ley lo permita. Si antes de transcurrido un año se celebra un nuevo contrato entre las mismas partes contratantes y para la misma clase de labor, no podrá estipularse período de prueba en el nuevo contrato.

Del Salario

Art. 119. Salario es la retribución en dinero que el patrono está obligado a pagar al trabajador por los servicios que le presta en virtud de un contrato de trabajo.

Art. 120. El salario debe pagarse en moneda de curso legal.

Art. 122. El salario se estipulara libremente; pero no será inferior al mínimo fijado de las maneras establecidas en este código.

De la Jornada de Trabajo y de la Semana Laboral

Art. 161. Las horas de trabajo son diurnas y nocturnas. Las diurnas están comprendidas entre las seis horas y las diecinueve horas de un mismo día; y las nocturnas, entre las diecinueve horas de un día y las seis horas del día siguiente. La jornada ordinaria de trabajo efectivo diurno, salvo las excepciones legales, no excederá de ocho horas diarias, ni la nocturna de siete. La jornada de trabajo que comprenda más de cuatro horas nocturnas, será considerada nocturna para el efecto de su duración. La semana laboral diurna no excederá de cuarentena y cuatro horas ni la nocturna de treinta y nueve.

De la Vacación Anual Remunerada

Art. 177. Después de un año de trabajo continuo en la misma empresa o establecimiento o bajo la dependencia de un mismo patrono, los trabajadores tendrán derecho a un periodo de vacaciones cuya duración será de quince días, los cuales serán remunerados con una prestación equivalente al salario ordinario correspondiente a dicho lapso más un 30% del mismo.

Días de Asueto Remunerados

Art. 190. Se establecen como días de asueto remunerado los siguientes:

- a) Primero de enero;
- b) Jueves, viernes y sábado de la Semana Santa;
- c) Primero de mayo;
- d) Seis de agosto;
- e) Quince de septiembre;
- f) Dos de noviembre; y
- g) Veinticinco de diciembre. Además, se establecen el tres y cinco de agosto en la ciudad de San Salvador; y en el resto de la República, el día principal de la festividad más importante del lugar, según la costumbre.

Del Aguinaldo

Art. 196. Todo patrono está obligado a dar a sus trabajadores, en concepto de aguinaldo, una prima por cada año de trabajo.

Art. 197. Los patronos estarán obligados al pago completo de la prima en concepto de aguinaldo, cuando el trabajador tuviere un año o más de estar a su servicio.

Art. 198. La cantidad mínima que deberá pagarse al trabajador como prima en concepto de aguinaldo será:

- 1) Para quien tuviere un año o más y menos de tres años de servicio, la prestación equivalente al salario de diez días.
- 2) Para quien tuviere tres años o más y menos de diez años de servicio, la prestación equivalente al salario de quince días.
- 3) Para quien tuviere diez o más años de servicio, una prestación equivalente al salario de dieciocho días.

Licencia por Enfermedad o Accidente Común

Art. 307. En los casos en que se suspende el contrato individual por enfermedad o accidente común del trabajador, el patrono está obligado a pagarle, mientras dure la enfermedad y hasta el restablecimiento de aquél, una cantidad equivalente al setenta y cinco por ciento de su salario básico, conforme a las categorías y con las limitaciones que a continuación se expresan:

Primera categoría: Comprende a los trabajadores que tienen un año o más de estar al servicio del patrono y da derecho, en cada año, a gozar del setenta y cinco por ciento de su salario básico durante sesenta días.

Segunda categoría: Comprende a los trabajadores que tienen cinco meses o más y menos de un año de estar al servicio del patrono y da derecho, durante ese plazo, a gozar del setenta y cinco por ciento de su salario básico durante cuarenta días.

Tercera categoría: Comprende a los trabajadores que tienen un mes o más y menos de cinco de estar al servicio del patrono y da derecho, en ese plazo, a gozar del setenta y cinco por ciento de su salario básico durante veinte días. Los plazos a que aluden las categorías anteriores se contarán a partir de la fecha en que el trabajador comenzó a prestar sus servicios al patrono, y vencerán en la fecha correspondiente de los meses o años posteriores, salvo que se hubiere disuelto la relación de trabajo por una o más terminaciones de contratos, pues en tal caso los meses o años se contarán a partir de la fecha en que se iniciaron las labores de conformidad con el último contrato. Cuando por continuar al servicio del patrono, el trabajador hubiere ascendido una o dos categorías en

el término del primer año, tendrá derecho a gozar del setenta y cinco por ciento de su salario durante los días que le correspondan en la categoría en que se encuentre a la fecha de enfermarse, deducidos los que ya hubiere gozado en las categorías inferiores en ese mismo año.

Licencia por Maternidad

Art. 309. El patrono está obligado a dar a la trabajadora embarazada, en concepto de descanso por maternidad, doce semanas de licencia, seis de las cuales se tomarán obligatoriamente después del parto; y además, a pagarle anticipadamente una prestación equivalente al setenta y cinco por ciento del salario básico durante dicha licencia. En caso de enfermedad que, de acuerdo con un certificado médico sea consecuencia del embarazo, la trabajadora tendrá derecho a un descanso prenatal suplementario cuya duración máxima será fijada por la reglamentación del presente Código. Cuando el parto sobrevenga después de la fecha presunta, el descanso tomado anteriormente será siempre prolongado hasta la fecha verdadera del parto, y la duración del descanso puerperal obligatorio no será reducida. En ningún caso el patrono estará obligado a pagar, una prestación en dinero más allá de los límites previstos en el primer párrafo. El patrono podrá deducir, de la prestación en dinero a que se refiere el primer párrafo de este artículo, el equivalente de lo que la trabajadora hubiese recibido a título de subsidio en dinero en virtud de la ley del Seguro Social y su Reglamento de Aplicación.

Adopción de Medidas de Seguridad e Higiene

Art. 314. Todo patrono debe adoptar y poner en práctica medidas adecuadas de seguridad e higiene en los lugares de trabajo, para proteger la vida, la salud y la integridad corporal de sus trabajadores, especialmente en lo relativo a:

- 1) Las operaciones y procesos de trabajo;
- 2) El suministro, uso y mantenimiento de los equipos de protección personal;
- 3) Las edificaciones, instalaciones y condiciones ambientales; y
- 4) La colocación y mantenimiento de resguardos y protecciones que aislen o prevengan de los peligros provenientes de las máquinas y de todo género de instalaciones.

Cumplimiento de Normas de Seguridad e Higiene

Art. 315. Todo trabajador estará obligado a cumplir con las normas sobre seguridad e higiene y con las recomendaciones técnicas, en lo que se refiere: al uso y conservación del equipo de protección personal que le sea suministrado, a las operaciones y procesos de trabajo, y al uso y mantenimiento de las protecciones de maquinaria.

Estará también obligado a cumplir con todas aquellas indicaciones e instrucciones de su patrono que tengan por finalidad proteger su vida, salud e integridad corporal. Asimismo, estará obligado a prestar toda su colaboración a los comités de seguridad.

Accidente de Trabajo

Art. 317. Accidente de trabajo es toda lesión orgánica, perturbación funcional o muerte, que el trabajador sufra a causa, con ocasión, o por motivo del trabajo. Dicha lesión, perturbación o muerte ha de ser producida por la acción repentina y violenta de una causa exterior o del esfuerzo realizado. Se consideran accidentes de trabajo los que sobrevengan al trabajador:

- 1) En la prestación de un servicio por orden del patrono o sus representantes, fuera del lugar y horas de trabajo;
- 2) En el curso de una interrupción justificada o descanso del trabajo, así como antes y después del mismo, siempre y cuando la víctima se hallare en el lugar de trabajo o en los locales de la empresa o establecimiento;
- 3) A consecuencia de un delito, cuasi delito, o falta, imputables al patrono, a un compañero de trabajo, o a un tercero, cometido durante la ejecución de las labores. En tales casos el patrono deberá asumir todas las obligaciones que le impone el presente Título; pero le quedará su derecho a salvo para reclamar del compañero tercero, responsables, conforme al derecho común, el reembolso de las cantidades que hubiere gastado en concepto de prestaciones o indemnizaciones; y
- 4) Al trasladarse de su residencia al lugar en que desempeñe su trabajo, o viceversa, en el trayecto, durante el tiempo y por el medio de transporte, razonables.

3. Ley del Impuesto Sobre la Renta de El Salvador⁴⁸

Art. 1. La obtención de rentas por los sujetos pasivos en el ejercicio o período de imposición de que se trate genera la obligación de pago del impuesto establecido en esta Ley.

Renta Obtenida

Art. 2. Se entiende por renta obtenida, todos los productos o utilidades percibidas o devengados por los sujetos pasivos, ya sea en efectivo o en especie y provenientes de cualquier clase de fuente.

- a) Del trabajo, ya sean salarios, sueldos, honorarios, comisiones y toda clase de remuneraciones o compensaciones por servicios personales
- b) De la actividad empresarial, ya sea comercial, agrícola, industrial, de servicio y de cualquier otra naturaleza

Art. 5. Son sujetos pasivos o contribuyentes y, por lo tanto obligados al pago del impuesto sobre la renta, aquéllos que realizan el supuesto establecido en el artículo 1 de esta ley, ya se trate:

- a) de personas naturales o jurídicas domiciliadas o no;
- b) de las sucesiones y los fideicomisos domiciliados o no en el país;
- c) de los artistas, deportistas o similares domiciliados o no en el país, sea que se presenten individualmente como personas naturales o bien agrupados en conjuntos; y,
- d) Las sociedades irregulares o de hecho y la unión de personas.

Para los efectos de esta ley, se entiende por conjunto, cualquier agrupación de personas naturales, no domiciliadas, independientemente de la organización que adopten, sea jurídica o de hecho, que ingresen al país de manera temporal y con cualquiera de los fines enumerados en el inciso precedente. Para los efectos de esta ley, se comprenderá por sujetos relacionados; países, estados o territorios con regímenes fiscales preferentes de baja o nula tributación o paraísos fiscales, lo regulado en el código tributario.

⁴⁸ Ley del Impuesto Sobre la Renta de El Salvador; vigencia el 18 de diciembre de 1991, Reformas: (17) Decreto Legislativo No. 504 de fecha 07 de diciembre de 2007, publicado en el Diario Oficial No. 238, Tomo 377 de fecha 20 de diciembre de 2007.

Ejercicios de Imposición

Art.13. Para los efectos del cálculo del impuesto:

- a) La renta obtenida se computará por períodos de doce meses, que se denominarán ejercicios de imposición. Las personas naturales y jurídicas tendrán un ejercicio de imposición que comenzará el primero de enero y terminará el treinta y uno de diciembre.
- b) Cuando el sujeto obligado dejare de existir o se retirare definitivamente del país terminando sus actividades económicas en él, antes de finalizar el ejercicio de imposición correspondiente, se deberá liquidar el impuesto sobre la renta que corresponda a la obtenida en dicho período;
- c) La renta se presume obtenida a la medianoche del día en que termine el ejercicio o período de imposición correspondiente;
- d) Cada ejercicio o período de imposición se liquidará de manera independiente del que le precede y del que le siga, a fin de que los resultados de ganancias o de pérdidas no puedan afectarse por eventos anteriores o posteriores en los negocios o actividades del contribuyente, salvo las excepciones legales.

4. Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios de El Salvador⁴⁹

Del Impuesto

Art. 1. Por la presente ley se establece un 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, de acuerdo con las normas que se establecen en la misma.

Art. 20. Serán sujetos pasivos o deudores del impuesto, sea en calidad de contribuyentes o de responsables:

- a) Las personas naturales o jurídicas;
- b) Las sucesiones;
- c) Las sociedades nulas, irregulares o de hecho;

⁴⁹ Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios, vigencia el 24 de julio de 1992, Reformas: (15) Decreto Legislativo No. 224 de fecha 12 de diciembre de 2009, publicado en el Diario Oficial No. 237, Tomo 385 de fecha 17 de diciembre de 2009.

- d) Los fideicomisos; y
- e) Las asociaciones cooperativas.
- f) La unión de personas, socios, consorcios o cualquiera que fuere su denominación.

Art. 54. La tasa del impuesto es el trece por ciento, aplicable sobre la base imponible.

5. Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones de El Salvador⁵⁰

Art. 1. Créase el Sistema de Ahorro para Pensiones para los trabajadores del sector privado, público y municipal, que en adelante se denominará el Sistema, el cual estará sujeto a la regulación, coordinación y control del Estado, de conformidad a las disposiciones de esta Ley. El Sistema comprende el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, mediante los cuales se administrarán los recursos destinados a pagar las prestaciones que deban reconocerse a sus afiliados para cubrir los riesgos de Invalidez Común, Vejez y Muerte de acuerdo con esta Ley.

Art. 2. El Sistema tendrá las siguientes características:

- a) Sus afiliados tendrán derecho al otorgamiento y pago de las pensiones de vejez, invalidez común y de sobrevivencia, que se determinan en la presente Ley.
- b) Las cotizaciones se destinarán a capitalización en la cuenta individual de ahorro para pensiones de cada afiliado, al pago de primas de seguros para atender el total o la proporción que corresponda, según el caso, de las pensiones de invalidez común y de sobrevivencia y al pago de la retribución por los servicios de administrar las cuentas y prestar los beneficios que señala la Ley.
- c) Las cuentas individuales de ahorro para pensiones serán administradas por las instituciones que se faculten para tal efecto, que se denominarán Instituciones Administradoras de Fondos de Pensiones y que en el texto de esta Ley se llamarán Instituciones Administradoras. Las Instituciones Administradoras por medio de esta Ley son facultadas por el Estado para administrar el Sistema y estarán sujetas a la vigilancia y control del mismo por medio de la Superintendencia de Pensiones.

⁵⁰ Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones de El Salvador; emisión 20 de diciembre de 1996, D.L. N° 927, publicado en el D.O. N° 243, Tomo 333, del 23 de diciembre de 1996.

- d) Los afiliados del Sistema tendrán libertad para elegir y trasladarse entre las Instituciones Administradoras y, en su oportunidad, para seleccionar la modalidad de su pensión.
- e) Las cuentas individuales de ahorro para pensiones serán de propiedad exclusiva de cada afiliado al Sistema. Cada Institución Administradora, administrará un Fondo de Pensiones en adelante el Fondo, que se constituirá con el conjunto de las cuentas individuales de ahorro para pensiones, y estará separado del patrimonio de la Institución Administradora;
- f) Las Instituciones Administradoras deberán garantizar una rentabilidad mínima del fondo de pensiones que administren;
- g) El Estado aportará los recursos que sean necesarios para garantizar el pago de pensiones mínimas, cuando la capitalización de las cuentas individuales de ahorro para pensiones de los afiliados fuere insuficiente, siempre y cuando éstos cumplan las condiciones requeridas para tal efecto;

La afiliación al Sistema para los trabajadores del sector privado, público y municipal, es obligatoria e irrevocable según las disposiciones de la presente Ley.

6. Ley del Seguro Social de El Salvador⁵¹

Art. 2. El Seguro Social cubrirá en forma gradual los riesgos a que están expuestos los trabajadores por causa de:

- a) Enfermedad, accidente común;
- b) Accidente de Trabajo, enfermedad profesional,
- c) Maternidad;
- d) Invalidez;
- e) Vejez;
- f) Muerte; y
- g) Cesantía involuntaria.

Art. 3. El régimen del Seguro Social obligatorio se aplicará originalmente a todos los trabajadores que dependan de un patrono sea cual fuere el tipo de relación laboral que los vincule y la forma que los haya establecido la remuneración. Podrá ampliarse

⁵¹ Ley del Seguro Social de El Salvador; vigencia el 3 de diciembre de 1953, Reformas: (9) D.L. N° 45, del 30 de junio de 1994, publicado en el D.O. N° 148, Tomo 324, del 15 de agosto de 1994.

oportunamente a favor de las clases de trabajadores que no dependan de un patrono. Podrá exceptuarse únicamente la aplicación obligatoria del régimen del Seguro, a los trabajadores que obtengan un ingreso superior a una suma que determinarán los reglamentos respectivos. Sin embargo, será por medio de los reglamentos a que se refiere esta ley, que se determinará, en cada oportunidad la época en que las diferentes clases de trabajadores se irán incorporando al régimen del Seguro.

7. Código de Comercio de El Salvador⁵²

Art. 2. Son comerciantes:

- I. Las personas naturales titulares de una empresa mercantil, que se llaman comerciantes individuales.
- II. Las sociedades, que se llaman comerciantes sociales.

Art. 3. Son actos de comercio:

- I. Los que tengan por objeto la organización, transformación o disolución de empresas comerciales o industriales y los actos realizados en masa por estas mismas empresas.
- II. Los actos que recaigan sobre cosas mercantiles.

Art. 5.- Son casas mercantiles:

- I. Las empresas de carácter lucrativo y sus elementos esenciales.
- II. Los distintivos mercantiles y las patentes.
- III. Los títulos valores.

Art. 126.- En las sociedades de capitales, la calidad personal de los socios o accionistas no influye de modo esencial en la voluntad de asociarse. Su capital se divide en partes alícuotas, representadas por títulos valores llamados acciones.

Art. 127. En las sociedades de capitales, los accionistas limitarán su responsabilidad al valor de sus acciones.

⁵² Código de Comercio de El Salvador, vigencia el 8 de mayo de 1970, Reformas: (29) Decreto Legislativo No. 641, de fecha 26 de junio de 2008, publicado en el Diario Oficial No. 120, Tomo 379 de fecha 27 de junio de 2008. Comentarios: El presente Código tiene como función primordial regir en cualquier actividad relacionada con los actos de comercio y las cosas mercantiles.

Art. 128. Los accionistas están obligados a pagar el valor de las acciones que hayan suscrito, cuando vengzan los plazos pactados para el pago de tal suscripción. Sin embargo, si la sociedad no tuviere recursos suficientes para hacer frente a sus obligaciones para con terceros, en un momento dado, podrá la junta general de accionistas acordar que las cantidades necesarias para el pago de las obligaciones sociales sean aportadas por los accionistas que no hayan pagado aún las acciones suscritas por ellos, anticipando los plazos del vencimiento.

Art. 129. Las acciones serán de un valor nominal de un dólar de los estados unidos de américa o múltiplos enteros de uno.

Art. 130. Cada acción es indivisible. En consecuencia, cuando haya varios propietarios de una misma acción, éstos nombrarán un representante común, y si no se pusieren de acuerdo, el nombramiento será hecho por el juez de comercio competente a petición de uno de ellos. El representante común no podrá enajenar o gravar la acción, sino cuando esté debidamente autorizado por todos los copropietarios. Los copropietarios responderán solidariamente frente a la sociedad.

Art. 131. Los accionistas podrán hacerse representar en las asambleas por otro accionista o por persona extraña a la sociedad. La representación deberá conferirse en la forma que prescriba la escritura social y, a falta de estipulación, por simple carta. No podrán ser representantes los administradores ni el auditor de la sociedad. No podrá representar una sola persona, más de la cuarta parte del capital social, salvo sus propias acciones y las de aquellas personas de quienes sea representante legal.

Art. 435. El comerciante está obligado a llevar contabilidad debidamente organizada de acuerdo con alguno de los sistemas generalmente aceptados en materia de contabilidad y aprobados por quienes ejercen la función pública de auditoría. Los comerciantes deberán conservar en buen orden la correspondencia y demás documentos probatorios. El comerciante debe llevar los siguientes registros contables: estados financieros, diario y mayor, y los demás que sean necesarios por exigencias contables o por ley. Los comerciantes podrán llevar la contabilidad en hojas separadas y efectuar las anotaciones en el diario en forma resumida y también podrán hacer uso de sistemas electrónicos o de cualquier otro medio técnico idóneo para registrar las operaciones contables. Todo lo anterior lo hará del conocimiento de la oficina que ejerce la vigilancia del estado.

Art. 438. Los registros obligatorios deben llevarse en libros empastados o en hojas separadas, todas las cuales estarán foliadas, y serán autorizadas por el contador público autorizado que hubiere nombrado el comerciante. Tratándose de comerciantes sociales, será el auditor externo quien autorizará los libros o registros, debiendo el administrador designado en los estatutos, avalar dicha autorización. Las hojas de cada libro deberán ser numeradas y selladas por el contador público autorizado, debiendo poner en la primera de ellas una razón firmada y sellada, en la que se exprese el nombre del comerciante que las utilizará, el objeto a que se destinan, el número de hojas que se autorizan y el lugar y fecha de la entrega al interesado. La oficina que ejerce la vigilancia del estado fiscalizará el cumplimiento de esta obligación, pudiendo sancionar las deficiencias que existieren contra el auditor, el comerciante o sus administradores, según el caso, todo de conformidad a la ley.

Art. 439. Los comerciantes deben asentar sus operaciones diariamente y llevar su contabilidad con claridad, en orden cronológico, sin blancos, interpolaciones, raspaduras, ni tachaduras, y sin presentar señales de alteración. Se salvarán a continuación, inmediatamente de advertidos, los errores u omisiones en que se incurriere al escribir en los registros, explicando con claridad en qué consisten, y extendiendo el concepto tal como debiera haberse escrito. Inmediatamente después de haberse descubierto el yerro o reconocida la omisión en que se incurrió, se hará el oportuno asiento de rectificación.

Art. 441. El comerciante deberá establecer, al cierre de cada ejercicio fiscal, la situación económica de su empresa, la cual mostrará a través del balance general y el estado de pérdidas y ganancias. El balance general, el estado de resultados y el estado de cambio en el patrimonio de empresas, deberán estar certificados por contador público autorizado, debiendo depositarse en el registro de comercio para que surtan efectos frente a terceros. Sin su depósito, no harán fe. El balance, los estados de resultado y de cambio en el patrimonio, serán acompañados del dictamen del auditor y sus anexos, para efectos de información sobre la consistencia de las cuentas respectivas.

Art. 442. El registro de Estados Financieros contendrá:

- I. Los balances generales ordinarios.
- II. Los balances generales extraordinarios, ya sea que se practiquen por liquidación anticipada del negocio, suspensión de pagos o quiebra, por disposición de la ley o por voluntad del comerciante.

- III. Resumen de los inventarios relativos a cada balance.
- IV. Resumen de las cuentas que se agrupan para formar los renglones del propio balance.
- V. El estado de pérdidas y ganancias relativo a cada balance.
- VI. El estado de la composición del Patrimonio.
- VII. Cualquier otro estado que sea necesario para mostrar la situación económica y financiera del comerciante.
- VIII. La forma en que se haya verificado la distribución de las ganancias o la aplicación de las pérdidas netas.

8. Normas Internacionales ISO 9001:2015⁵³

La adopción de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) es una decisión estratégica para una organización que le puede ayudar a mejorar su desempeño global y proporcionar una base sólida para las iniciativas de desarrollo sostenible.

Los beneficios potenciales para una organización de implementar un sistema de gestión de la calidad basado en esta Norma Internacional son:

- a) La capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables;
- b) Facilitar oportunidades de aumentar la satisfacción del cliente;
- c) Abordar los riesgos y oportunidades asociadas con su contexto y objetivos;
- d) La capacidad de demostrar la conformidad con requisitos del sistema de gestión de la calidad especificados.

La aplicación del enfoque a procesos en un sistema de gestión de la calidad permite:

- a) La comprensión y la coherencia en el cumplimiento de los requisitos;
- b) La consideración de los procesos en términos de valor agregado;
- c) El logro del desempeño eficaz del proceso;
- d) La mejora de los procesos con base en la evaluación de los datos y la información.

Esta Norma Internacional puede ser utilizada por partes internas y externas.

No es la intención de esta Norma Internacional presuponer la necesidad de:

⁵³ www.iso.org: Norma Internacionales ISO 9001:2015; Sistemas de Gestión de la Calidad, Edición 5ª.

Uniformidad en la estructura de los distintos sistemas de gestión de la calidad;
Alineación de la documentación a la estructura de los capítulos de esta Norma Internacional;
Utilización de la terminología específica de esta Norma Internacional dentro de la organización.

Principios de la Gestión de la Calidad

Esta Norma Internacional se basa en los principios de la gestión de la calidad descritos en la Norma ISO 9000. Las descripciones incluyen una declaración de cada principio, una base racional de por qué el principio es importante para la organización, algunos ejemplos de los beneficios asociados con el principio y ejemplos de acciones típicas para mejorar el desempeño de la organización cuando se aplique el principio.

Los principios de la gestión de la calidad son:

Enfoque al cliente;
Liderazgo;
Compromiso de las personas;
Enfoque a procesos;
Mejora;
Toma de decisiones basada en la evidencia;
Gestión de las relaciones.

Objeto y Campo de Aplicación

Esta Norma Internacional especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad cuando una organización:

Necesita demostrar su capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables, y

Aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.

Todos los requisitos de esta Norma Internacional son genéricos y se pretende que sean aplicables a todas las organizaciones, sin importar su tipo o tamaño, o los productos y servicios suministrados.

Sistema de Gestión de la Calidad y sus Procesos

La organización debe establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente un sistema de la gestión de la calidad, incluidos los procesos necesarios y sus interacciones, de acuerdo con los requisitos de esta norma internacional.

La organización debe determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización y debe:

- a) Determinar las entradas requeridas y las salidas esperadas de estos procesos;
- b) Determinar la secuencia e interacción de estos procesos;
- c) Determinar y aplicar los criterios y métodos (incluyendo el seguimiento, las mediciones y los indicadores del desempeño relacionados) necesarios para asegurarse de la operación eficaz y control de estos procesos;
- d) Determinar los recursos necesarios para estos procesos y asegurarse de su disponibilidad;
- e) Asignar las responsabilidades y autoridades para estos procesos;
- f) Abordar los riesgos y oportunidades determinados
- g) Evaluar estos procesos e implementar cualquier cambio necesario para asegurarse de que estos procesos logran resultados previstos;
- h) Mejorar los procesos y el sistema de gestión de la calidad

En la medida en que sea necesario, la organización debe:

- a) Mantener información documentada para apoyar la operación de sus procesos;
- b) Conservar la información documentada para tener la confianza de que los procesos se realizan según lo planificado.

Objetivos de la Calidad

La organización debe establecer objetivos de la calidad para las funciones y niveles pertinentes y los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad.

Los objetivos de la calidad deben:

- a) Ser coherentes con la política de la calidad;
- b) Ser medibles;
- c) Tomar en cuenta los requisitos aplicables;
- d) Ser pertinentes para lograr la conformidad de los productos y servicios y para el aumento de la satisfacción del cliente;
- e) Ser objeto de seguimiento;
- f) Comunicarse;

g) Actualizarse según corresponda.

La organización debe mantener información documentada sobre los objetivos de la calidad.

Mejora Continua

La organización debe determinar y seleccionar las oportunidades de mejora e implementar cualquier acción necesaria para cumplir los requisitos del cliente y aumentar la satisfacción del cliente.

Están deben incluir:

- a) Mejorar los productos y servicios para cumplir los requisitos, así como considerar las necesidades y expectativas futuras;
- b) Corregir, prevenir o reducir los efectos no deseados;
- c) Mejorar el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

La organización debe mejorar continuamente la conveniencia, adecuación y eficacia del sistema de gestión de la calidad.

La organización debe considerar los resultados del análisis y la evaluación, y las salidas de la revisión por la dirección, para determinar si hay necesidades u oportunidades que deben considerarse como parte de la mejora continua.

Marco Legal e Institucional

Leyes	Instituciones
Constitución de la Republica de El Salvador	La Corte Suprema de Justicia, a través de la Sala de lo Constitucional.
Código de Trabajo	Ministerio de Trabajo y Previsión Social
Ley del Impuesto Sobre la Renta	Ministerio de Hacienda, a través de la Dirección General de Impuestos Internos
Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones	Superintendencia del Sistema Financiero
Ley del Seguro Social (ISSS)	Instituto Salvadoreño del Seguro Social
Código de Comercio	Superintendencia del Sistema Financiero
Norma Internacional ISO-9001-2015	Organismo Internacional de Normalización

CAPITULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL DISEÑO DE UN SISTEMA ADMINISTRATIVO PARA LA MEJORA CONTINUA DEL DESARROLLO LABORAL DE LA EMPRESA INTEGRAL AUTOMOTRIZ DE EL SALVADOR S.A. DE C.V.

A. Objetivos

1. Objetivo General

Realizar un diagnóstico de la situación actual que permita conocer la necesidad de elaborar un diseño del Sistema Administrativo para la mejora continua del desarrollo laboral de la empresa Integra Automotriz.

2. Objetivos Específicos

- a) Desarrollar mediante la investigación cuantitativa, el diagnóstico de la situación actual que permita el Diseño de un Sistema Administrativo capaz de plantear alternativas de solución viables y perfeccionar los aspectos positivos para el taller.
- b) Describir la situación actual de la organización, desarrollo y funcionamiento de la misma con el fin de tener presentes sus fortalezas y debilidades que permita diseñar e implementar el Sistema Administrativo más adecuado a la empresa Integra Automotriz.
- c) Elaborar un análisis de la información recopilada para establecer las conclusiones y recomendaciones con la finalidad de identificar las principales líneas de acción a seguir para la realización del Diseño de un Sistema Administrativo para la mejora continua del desarrollo laboral de la empresa Integra Automotriz.

B. Importancia de la Investigación

La globalización y los cambios tecnológicos que se han producido en la sociedad han ampliado el campo de la Gestión Administrativa para tal efecto es necesario que las organizaciones se adapten a dichos cambios. En ese sentido, con el surgimiento de la pandemia COVID-19 que ha afectado a toda la economía mundial, el taller Integra Automotriz de El Salvador resultó sumamente perjudicado ya que no pudieron adquirir más maquinaria acorde a las necesidades que el mercado automotriz requiere por ejemplo soportes hidráulicos, computadoras que permiten realizar los alineados a los carros así como para detectar cualquier falla que los vehículos presentan, en el transcurso de la pandemia el taller se ha ido adaptando a las necesidades que los clientes requieren, tomando en cuenta todas las precauciones así como tratar de buscar nuevos proveedores que les faciliten las herramientas indispensables para cada uno de los trabajadores.

La funcionabilidad del día a día en la empresa Integra Automotriz, se evidencia la debilidad y las amenazas con las que cuenta así como puede perder ventajas en el mercado por no contar con las herramientas administrativas que les permita definir e identificar sus propios procesos de gestión. Además que trabaja bajo una fuerte indisciplina, la empresa es vista en partes independientes por el Gerente General, viendo por separado “lo administrativo” de “lo contable”; obteniendo mayor importancia los temas o áreas que generan beneficios en forma directa: Producción, comercialización y el área financiera, dejando de lado la Administración ya que no genera los mismos niveles de beneficios que las áreas antes mencionadas; es por ello que el Gerente General tiende a no ver, o no asignar la debida importancia a estos problemas, de hacer eficientes los sistemas administrativos de sus organizaciones.

La naturaleza de la Administración de la empresa Integra Automotriz, se ha hecho más compleja para actuar en función de una serie de prioridades, como es la de conseguir beneficios constantes, la visión es que el Gerente General, fortalezca sus conocimientos sobre procesos administrativos, que le permitirán orientar sus actividades operativas que estarán encaminadas a brindar un mejor servicio y atención a sus clientes.

A lo largo de la historia de la Administración con el crecimiento de las Organizaciones automotrices se han expuesto tendencias relacionadas con el aspecto administrativo, que, por supuesto han incidido en las formas y desarrollo, en el diseño organizacional y en el diseño de los puestos de trabajo de la empresa Integra Automotriz.

Es por ello que el Gerente General debe visualizar como un todo organizacional al taller, lo que permitirá entender el comportamiento de los trabajadores, facilitar los procesos de control y adaptación al entorno; el estudio del conjunto lleva al análisis de las interrelaciones que existe dentro y fuera de la empresa, diseñado para alcanzar un objetivo en específico, lo cual permite identificar las fallas existentes o prevenirlas para el flujo eficiente y eficaz de las operaciones de la empresa.

Para la empresa Integra Automotriz es de importancia el Diseño e Implementación de un Sistema Administrativo que se adecue a sus necesidades, como la falta de un área de recursos humanos más activa, realizando sus operaciones oportuna y eficiente dentro de la empresa, así como mejorar los flujos de trabajo y la comunicación dentro de la misma, además con dicho Sistema se pretende agregar valor a la empresa no solo en el mejoramiento de sus procesos sino también en la capacitación constante de sus colaboradores, todo ello brindará las bases para alcanzar resultados esperados y continuar en la búsqueda de la mejora continua que les permita brindar servicios de la más alta calidad y fidelización de los clientes.

El diagnóstico es parte importante y fundamental para poder llevar a cabo la elaboración del Diseño de Sistema Administrativo para el Taller Integra Automotriz ya que es éste mismo estudio el que permite conocer y profundizar en los problemas y necesidades con las que cuenta y que son de vital importancia solventarlos para su buen funcionamiento.

La tarea actual de la administración es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acciones organizacionales a través de la Planeación, Organización, Dirección y el Control de todas las actividades realizadas en las áreas y niveles de la empresa con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación, a partir de esto, la elaboración del Diseño de Sistema Administrativo e implementación de éste será la ayuda idónea para llevar a cabo esas tareas logrando la eficiencia y eficacia de sus operaciones en el Taller Integra Automotriz.

Finalmente la investigación proporcionará las mejoras necesarias para su administración y el buen desempeño de sus labores permitiendo la participación de todos los empleados en el mejoramiento de los servicios.

C. Marco Metodológico de la Investigación

La investigación que se utilizó es cuantitativa ya que permitió evaluar los problemas existentes dentro de la empresa de forma general y específica a partir de los resultados obtenidos de dicho estudio, para ello, se hizo uso de herramientas estadísticas e informáticas para la recolección de los datos.

Esta investigación permitió la observación de la situación actual existente dentro del Taller mediante la cual se procedió a la medición y descripción de los problemas existentes que servirán como base para la realización del diagnóstico situacional.

Dentro del marco metodológico, se presenta el tipo de investigación, que se lleva a cabo, la población y muestra de trabajo, así como también la lista de las actividades que se llevaron a cabo y los diferentes instrumentos que se utilizaron para recolectar la información, como el alcance de la misma.

A continuación, se representan los distintos pasos en los que se basa la metodología general del presente Diagnóstico:

Pasos: Metodología de la investigación	Objetivo de la realización del diagnóstico
	Recolección de la información
	Determinación del universo y la muestra
	Selección de técnicas e instrumentos de investigación
	Diseño de instrumentos de investigación (cuestionario, guía de entrevista, lista de cotejo) Prueba piloto del instrumento
	Ejecución de instrumentos de investigación
	Tabulación y análisis de datos
	Conclusiones y recomendaciones

1. Diseño

Para el presente estudio se realizó el diseño de investigación no experimental ya que no se manipulan las variables, sino que, por medio de la observación de la situación existente en la empresa Integra Automotriz se procede a su análisis.

2. Alcance

El Sistema de Administrativo incluye todos los procesos que tengan una incidencia directa con la satisfacción de los clientes, en cuanto a la calidad de los servicios brindados. El trabajo de graduación comprende desde la definición de Sistema Administrativo, seguido del Diagnóstico de la Situación Actual y finalmente la Propuesta de un Diseño de Sistema Administrativo. El plan de implementación incluye el Manual de Descripción de Puestos y el Reglamento Interno del Trabajo a impartir y contenido de las capacitaciones, para el personal que labora. Para el control del sistema una vez implementado, únicamente se plantearán los lineamientos generales de cómo ejecutar las evaluaciones al Sistema.

3. Tipo De Estudio

El tipo de investigación que se utilizó para la propuesta es la investigación descriptiva, ya que mediante la observación se pudo describir la situación actual dentro de la empresa brindando la posibilidad de ahondar más en la problemática con el fin de ser analizada para encontrar la solución.

El objetivo de realizar la investigación descriptiva en esta temática consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas.

4. Métodos De La Investigación

Método Científico

Ayudó a tomar decisiones con respecto a los problemas que resultaron de la investigación previa como son: Bajo desempeño de los empleados, falta de conocimientos de parte de los empleados respecto a los objetivos de la empresa, empleados con exceso de tareas por mala distribución de estas, por lo cual se hace indispensable la elaboración de un diseño de sistema administrativo, con lo que se buscará mejorar de manera productiva dentro del rubro automotriz.

Método Analítico

Permitió la desintegración de un todo en sus partes o elementos, con lo cual se detectó la mala planeación, organización, dirección y control que hay dentro de la empresa integra automotriz lo que influyó de gran medida a la ineficiencia del trabajo, decisiones no tan acertadas por parte de los superiores hacia los subordinados.

Método Sintético

Facilitó el razonamiento que tiende a reconstruir un todo, a partir de los elementos distinguidos por el análisis, tomando los puntos clave como la filosofía organizacional, estructura organizativa mal establecida y comunicación con el fin de superar estos aspectos.

Método Inductivo

Indicó el procedimiento en el que, comenzando por los datos obtenidos por medio de las técnicas e instrumentos de recolección de información. Por lo tanto, se asciende de lo particular a lo general, facilitando el análisis de todos esos aspectos que no generan aporte a la empresa como es la falta de capacitación hacia sus empleados y que hoy en día representa una gran desventaja en la industria de la mecánica automotriz.

Método Deductivo

Estableció estrategias de razonamiento empleadas para deducir conclusiones, con el fin de conocer los beneficios de plantear un diseño de sistema administrativo considerando las dimensiones, capacitación y las herramientas de aplicación, así como la efectividad y formalidad que conlleva con el fin de mejorar el trabajo en equipo y la motivación.

5. Fuentes De Información**Fuentes Primaria**

Las fuentes primarias de información están constituidas por la entrevista y encuestas a Gerente, Jefe, Personal Administrativo y Técnicos Automotrices, para lograr obtener la información necesaria de dicha investigación. El acercamiento al personal que labora en la empresa Automotriz permite la realización de encuesta con el objetivo de conocer cómo se desarrolla la gestión administrativa en cada una de las áreas.

Fuentes Secundarias

Es la información escrita sobre el tema, y la obtención de datos administrativos de la empresa y otras consultas bibliográficas y textos por internet referente a técnicas o material técnico de apoyo.

6. Unidades de Análisis

Cada empleado que trabaje dentro del Taller Integra Automotriz en la actualidad.

7. Universo y Muestra

El universo en estudio está conformado por todos los trabajadores de la empresa Integra Automotriz, siendo un total de 25 personas que laboran en dicho lugar.

Ya que la población es finita no fue necesario calcular una muestra, por tal razón se realizó un censo utilizando el 100% del universo.

8. Prueba Piloto

Para esta investigación se realizó la prueba piloto a una muestra de 5 personas para evaluar la eficacia del instrumento (cuestionario), lo cual dio pauta para corregir las preguntas N° 11, 13 y 18, ya que las respuestas a estas fueron de desconocimiento por parte de la persona además que obtenía la información requerida. También se reestructuró la pregunta N° 30 y N°13 porque no permite la recolección de información exacta necesaria. Por otro lado se agregó otra pregunta complementaria a la pregunta N° 11.

9. Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información

a) Técnicas

Las técnicas utilizadas en la investigación fueron las siguientes:

Encuesta

Esta técnica fue utilizada para recabar los datos necesarios obteniendo la información de manera directa de los 25 empleados de la empresa Integra Automotriz.

Entrevista

El trabajo de investigación se apoyó en la técnica de entrevista semiestructurada ya que permitió un margen de maniobra considerable para poder realizar las preguntas al Gerente, ya que a medida el Gerente brindaba su respuesta así mismo surgían más preguntas para poder abarcar la mayor información posible.

Observación Directa

La observación directa permitió adquirir y confirmar la información que se buscaba en la investigación, ya que por medio de la lista de cotejo y las visitas realizadas a la empresa

Integra Automotriz, se verifico el funcionamiento de las operaciones dentro de la misma, cómo se desarrollaban cada uno de los procesos administrativos, el ambiente laboral entre los trabajadores y si la empresa contaba con las medidas de seguridad e higiene requeridas.

b) Instrumentos

A continuación, se presenta el detalle de los instrumentos de investigación, a quienes van dirigidos y los objetivos que persiguen cada uno de ellos.

Tabla 1

Instrumentos de investigación

INSTRUMENTO	OBJETIVO	POBLACIÓN	OBJETO DE ESTUDIO
Cuestionario (Ver anexo 1)	Recolectar información que sirva como insumo para poder determinar la situación sobre mejora continua y desarrollo laboral en la empresa Integra Automotriz de El Salvador, S.A. de C.V.	Personal Técnico	administrativo, Automotrices.
Guía de entrevista (Ver anexo 2)	Establecer de forma escrita y verbal los problemas de mejora continua y desarrollo laboral de la empresa.	Gerente de la empresa	
Lista de cotejo (Ver anexo 3)	Distinguir la presencia o ausencia de aspectos administrativas definidos en el desempeño laboral, de esta forma se puede evaluar la mejora continua y el desempeño laboral.	Grupo investigador.	

Nota. Fuente: Grupo Investigador

D. Evaluación de la situación actual en la Empresa Integra Automotriz de El Salvador S.A. de C.V. Respecto al diseño de un Sistema Administrativo para la mejora continua del desarrollo laboral.

Toda empresa puede ser comparada a una persona enferma con uno o varios síntomas, que acude a un médico para ser diagnosticada y recibir las indicaciones del tratamiento a seguir, eso mismo se pretende con la empresa Integra Automotriz. A partir de los datos

recabados por medio de los instrumentos utilizados que son el Cuestionario (Anexo 4: Tabulación, Análisis e Interpretación de Datos) realizado a los empleados, la Guía de entrevista (Anexo 5: Guía de Entrevista Contestada) desarrollada a la Gerente y la Lista de cotejo (Anexo 6: Lista de Cotejo Contestada), con los que se procede a identificar los problemas que aquejan a la empresa con el fin de brindarles una vía de solución a través del Diseño de un Sistema Administrativo.

Filosofía Organizacional

Resulta ser un pilar importante para cualquier empresa, ya que es ésta, la que define el por qué se realizan los procesos de cierto modo y es utilizada para el desarrollo organizacional. De acuerdo a la entrevista realizada a la Gerente General de la empresa Integra Automotriz, se pudo determinar que existen la visión, misión y valores, sin embargo, no puede ser vista y compartida por los empleados, lo que afecta la percepción de lo que se hace dentro y fuera del de la empresa Integra Automotriz provocando posibles deficiencias en el buen desempeño organizacional.

Así mismo, el 80% de los trabajadores manifestaron no conocer la finalidad de la empresa y un 76% mencionaron desconocer el establecimiento de objetivos tanto generales como los específicos a sus puestos de trabajo, no obstante, la empresa Integra Automotriz cuenta con lo anteriormente mencionado volviendo al hecho que dicha información no ha sido compartida con sus colaboradores, de ahí, el desconocimiento por parte de ellos. (Ver Anexo 4, Pregunta N° 1 y N° 2)

Por lo anterior es trascendental que todo el personal conozca la filosofía, finalidad y objetivos del taller para que tengan un sentido claro de lo que se quiere lograr a futuro y que hacer para alcanzarlo, lo que permitirá no perder el enfoque final e identificar los retos por superar.

Estructura Organizacional

Ahora bien, es importante que cada empleado de la empresa tenga bien definido su puesto de trabajo así como las tareas, actividades o funciones que ejecutan en el desempeño del puesto siendo uno de los problemas mencionados por los empleados (Ver Anexo 4, pregunta N° 8 y N° 9) la falta de información ha creado situaciones de confusión y realizar actividades adicionales a sus puestos de trabajo.

Por otra parte, los niveles de autoridad son respetados por parte de los colaboradores siendo el encargado de tomar las decisiones el Gerente General de la empresa sin

embargo permite la retroalimentación por parte del equipo, dando apertura a expresar sus opiniones, dudas e ideas que ayuden al funcionamiento de las actividades en cada área

La estructura organizacional juega un papel tan importante dentro de cualquier empresa que puede llegar a afectar diferentes factores como por ejemplo las líneas de comunicación formal.

Manual Organizacional

Para toda organización es importante contar con las bases que definirán el actuar dentro de la empresa, lo mismo es para la empresa Integra Automotriz poder contar con el manual de bienvenida y de descripción de puesto dado que representan una guía práctica y muy útil para lograr una eficiente administración y orientar el actuar de los trabajadores.

Existe un desconocimiento por parte de los empleados acerca de los manuales administrativos ya que al 100% de los encuestados no se les brindó ningún manual en el momento de la inducción a la empresa esto debido a que no existe un departamento de recursos humanos como tal que lleve a cabo estas actividades, sino que hay dos personas a cargo del personal y se limitan a lo propiamente necesario, es decir, reclutamiento y selección del personal, trámites administrativos, entre otras.

Capacitación

Para que la administración dentro de la empresa Integra Automotriz sea efectiva se deben actualizar los conocimientos de los empleados ya que día con día se van dando cambios constantes en la industria automotriz, por ende, es necesario que los trabajadores vayan de la mano con cada uno de estos. La formación del recurso humano es un aspecto muy importante dentro de cualquier organización, pero cuando se refiere a una empresa destinada a brindar un servicio, aparte de ser importante es imprescindible debido a que la labor diaria del personal técnico en automotriz es tratar de solucionar los problemas de los vehículos de los clientes. Según los datos recabados demuestran que el mayor problema que se tiene para realizar sus funciones de una manera eficiente es la falta de capacitación (Ver Anexo 4, pregunta N° 28), sin embargo, se le brinda al personal las capacitaciones necesarias, de forma esporádica por ejemplo cuando se introduce o lanzan al mercado un nuevo producto o se agregan nuevas tecnologías automotrices, esto con el fin que los empleados puedan manejar esas herramientas y poder brindarles un excelente servicio a sus clientes.

Muchas veces la formación que recibe el personal no viene de un diagnóstico previo donde se definan las principales necesidades de mejora si no de un tema al azar que simplemente tenga que ver con el área automotriz olvidando la innovación y la escasez de conocimiento en ciertos temas que se necesitan solventar en el momento.

Liderazgo

Este apartado fue uno de los más calificados por parte de los empleados y en lo que respecta a la visita realizada se pudo comprobar por medio de la observación que las jefaturas cuentan con un liderazgo efectivo capaz de brindar confianza en sus colaboradores, brindándoles la oportunidad de compartir ideas u opiniones, al momento de presentarse algún problema los empleados tenían en claro a quien avocarse para guiarles en la búsqueda de una solución viable. Así mismo las jefaturas les permiten a sus colaboradores la autonomía en cada una de sus actividades generando un clima organizacional agradable para todos los que laboran en ella.

Comunicación

Fue un factor muy bien evaluado por los empleados con un 96% positivamente (Anexo 4, pregunta N° 19) gracias a que conocen los medios de comunicación que deben utilizar. En la empresa la comunicación se lleva a cabo por medio de la vía oral y escrita aunque la preferencia de los empleados es la vía oral ya que les permite una comunicación asertiva y pronta para solventar dudas.

Sin embargo, no cuenta con medios interactivos como lo es la cartelera para los empleados que les permita transmitir la información a sus colaboradores de modo que en algunas ocasiones han generado desinformación de noticias.

Desarrollo Profesional

El desarrollo profesional es fruto de la planeación de la carrera y comprende los aspectos en que una persona enriquece o mejora con vista a lograr objetivos propuestos. Todos los aspectos anteriormente mencionados son tomados en cuenta en la empresa Integra Automotriz, puesto que sin importar el nivel académico de cada uno de los empleados, se les otorga la oportunidad de aprender y crecer profesionalmente. (Ver anexo 4, pregunta N° 17).

Incentivo

Siendo una empresa privada, la empresa Integra Automotriz, busca la rentabilidad y la satisfacción de las necesidades de los clientes por medio de un servicio de calidad. Para lograr esto, el primer factor que interviene es el recurso humano, por lo que se debe mantener constantemente motivado para el logro de metas y objetivos, ya que la dedicación de las personas al trabajo dependerá del grado de reciprocidad que perciban a través de incentivos, además del sueldo que se les brinda. El problema de la empresa es que no cuenta con un sistema motivacional constante no obstante este les proporciona a sus empleados un bono anual por rendimiento, es decir si el trabajador no logra los parámetros establecidos no se le proporciona dicho bono (Ver Anexo 5 pregunta N° 24). El ser humano es complejo no todos se motivan a través de incentivos salariales, económicos o materiales, otros buscan una variedad de incentivos como estabilidad emocional, el cumplimiento de los objetivos y metas, necesidades de realización profesional y la satisfacción en el puesto de trabajo. De ahí la importancia de proyectar sistemas de recompensas capaces de aumentar el compromiso de las personas con el Taller.

Crisis Económica

La actual pandemia ha generado pérdidas económicas a la empresa Integra Automotriz provocando un desajuste en las finanzas lo cual se ha llevado las medidas de reducción y priorización de gastos además ha realizado una estrategia de búsqueda de clientes que puedan compensar dicha problemática (Anexo 5, pregunta N° 16) A pesar de esto, consideran una oportunidad el poder implementar dicho Sistema con miras a la creación de un Sistema Administrativo que permita optimizar los recursos y estabilice ágilmente el negocio.

E. Análisis FODA De La Empresa Integra Automotriz de El Salvador S.A. de C.V.

Para esta investigación fue de suma importancia realizar el análisis FODA a la empresa Integra Automotriz, ya que permitió conocer las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que como empresa de servicios se enfrenta, tendrá la capacidad para dar respuesta a cada objetivo específico planteado, brindar conclusiones con base a los resultados, facilitando los cambios y las mejoras requeridas de todas aquellas áreas deficientes y así dar respuesta al problema de estudio mediante soluciones que sirvan al taller como acciones de mejora y con lo cual se hará más fácil comprender y tomar las mejores decisiones respecto a la situación actual de la empresa Integra Automotriz:

a) Fortaleza

Los niveles de autoridad son muy respetados: En este caso el jefe de la empresa muestra ser esa persona líder, con vocación de ayudar a los otros, y buscar soluciones a todos los problemas que surjan. Quien maneje equipos de trabajo debe tener la capacidad de orientarlos para lograr una labor efectiva ante los clientes, socios e, incluso, competidores lo cual la hace idónea para esa labor.

Herramientas adecuadas para brindar un buen servicio: La empresa cuenta con las mejores herramientas para ofrecer el servicio ya sea enderezado y pintura, cambio de aceite, alineados, etc. que requiere cada uno de los clientes.

Excelente ubicación: La empresa está ubicada en una zona muy segura lo que genera la confianza necesaria en los clientes para frecuentarlo cuando sea necesario.

Disponibilidad de horario: La empresa facilita de manera rápida y oportuna cualquier servicio que se brinde en el tiempo indicado y establecido por la empresa.

Servicio competitivo y completo: Provoca que la empresa esté bien posicionada dentro del área donde se ubica ya que los clientes se sienten satisfechos del trabajo que los empleados realizan a sus vehículos.

Personal comprometido con la empresa: Parte fundamental en la empresa, genera ese grado de confianza necesario ya que un trabajador comprometido no es sólo aquel que está contento en la empresa para la que trabaja; es aquel que habla de manera muy positiva de la organización, que está alineado con sus objetivos y que siempre intentará realizar esfuerzos orientados a contribuir a su éxito.

b) Debilidades

Los empleados no conocen lo más esencial acerca de la empresa: Cuando los empleados no conocen la visión, misión, finalidad, objetivos y metas de la empresa, todo su potencial laboral se centra únicamente en la realización personal, es decir, en el logro de sus propios intereses; trabajando para su propio beneficio y viviendo el día a día, probablemente porque sus esfuerzos están arraigados sólo en las recompensas económicas y no sintiéndose identificados con los objetivos de la empresa.

El personal no tiene la capacitación suficiente: Cuando una empresa no capacita apropiadamente a sus colaboradores, es común que éstos tengan dificultades para

adaptarse y entender sus labores. Si bien pueden ser capaces de completar sus tareas diarias, su rendimiento por lo general es deficiente en comparación con los empleados más experimentados.

La empresa no cuenta con Políticas y Reglamentos: La administración de un negocio implica una serie de responsabilidades y obligaciones, para poder gestionar de manera correcta es necesario establecer normas que rijan la actividad, definiendo los principios y el modo de comportamiento de la organización. Es en este punto donde las políticas cumplen su rol dentro de la empresa marcando las pautas en el comportamiento y manera de actuar frente a una actividad o suceso laboral específico.

Una de las grandes ventajas de establecer políticas desde el inicio de la empresa, es que los empleados tienen un protocolo de actuación de acuerdo a una situación determinada, y cabe resaltar que el incumplimiento de las mismas puede traer consigo sanciones, dependiendo de la gravedad del asunto, lo que está padeciendo la empresa Integra Automotriz por la falta de las mismas.

Espacio grande pero no el más adecuado para los trabajadores: A pesar de contar con un espacio adecuado para que los empleados puedan realizar su trabajo, es necesario buscar un espacio más grande lo que permitirá mayor satisfacción siendo este más agradable para el trabajador y así aumentar su rendimiento laboral.

No hay incentivos por parte de la empresa hacia sus trabajadores: Son iniciativas que lleva a cabo la empresa pero que el taller no pone en práctica por las circunstancias de pandemia que se viven actualmente y que tienen el objetivo de motivar a los trabajadores para que sean más eficientes y obtengan resultados más rápidamente, con mayor calidad y generando un menor coste a la compañía.

Falta de maquinaria y recursos materiales provocado por la falta de ingresos debido a la pandemia: Es un problema que actualmente vive la empresa Integra Automotriz ya que sus ingresos económicos no son los esperados debido a la pandemia, que ha generado que las personas que poseen vehículos hagan menos uso de los mismo por el gasto que genera, haciendo que la empresa no sea capaz de adquirir más maquinaria, así como de obtener más herramientas que faciliten la tarea de los trabajadores.

c) Oportunidades

Mercado creciente: Parte que debe aprovechar la empresa tomando en cuenta las exigencias y calidad que los clientes buscan al momento de la revisión de sus vehículos.

Precios más accesibles para los clientes: Elemento indispensable en la lucha por garantizar la disponibilidad y acercamiento de más clientes, algo que deja bien posicionado al taller respecto a los competidores que se encuentran en la zona.

Ofrecer un servicio de calidad: Brindar un servicio de calidad es incluso más importante que el precio, los clientes pagarían más dinero por tener un mejor servicio al cliente, y por sentirse más valorados como consumidores, punto a favor para la empresa.

Implementar un sistema de administración permitirá mejoras significativas tanto en lo económico cómo en el desempeño de los trabajadores: Contar con un Sistema de Administración permitirá a la empresa un crecimiento ya que determinan procedimientos que deben ser respetados por los miembros a la hora de tomar decisiones. Esta compleja red se encuentra integrada en la estructura misma de la empresa y faculta que cada paso que dé cualquiera de sus integrantes apunte hacia los mismos fines al mismo tiempo ya que existe un manejo adecuado de los bienes, funciones e información de la empresa, con el fin de generar confianza de su situación y sus operaciones en el mercado.

Ofrecer promociones a los clientes: La promoción es una de las herramientas que le permitirá incrementar las ventas y la percepción positiva del taller, así como captar nuevos clientes, fidelizar a los existentes y aumentar la imagen dentro del rubro.

Alianzas con aseguradoras: La empresa Integra Automotriz cuenta con una alianza estratégica con la empresa ACSA que actualmente está bien posicionada en el país, lo que le permite mayor capacidad de respuesta ante inconvenientes que puedan presentar los vehículos de sus clientes.

d) Amenazas

Alta competencia: Estimula a las empresas a buscar maneras para satisfacer a los clientes y el taller no es la excepción, concibe la baja de precios para el consumidor

respecto a la competencia puede suponer inversiones y gastos por encima de las posibilidades.

Reducción de ingresos económicos por motivos de la pandemia que afectó a todo el mundo: Durante este tiempo, la pandemia se ha traducido en el mundo, en la región y en el país en un creciente número de impactos a la actividad económica, lo que ha generado que la empresa Integra Automotriz no sea capaz de adquirir más recursos materiales, así como de innovarse en cuanto a maquinaria se refiere.

La competencia ofrece más promociones: Representa un grave problema para la empresa provocando menor número de clientes por ende de ingresos.

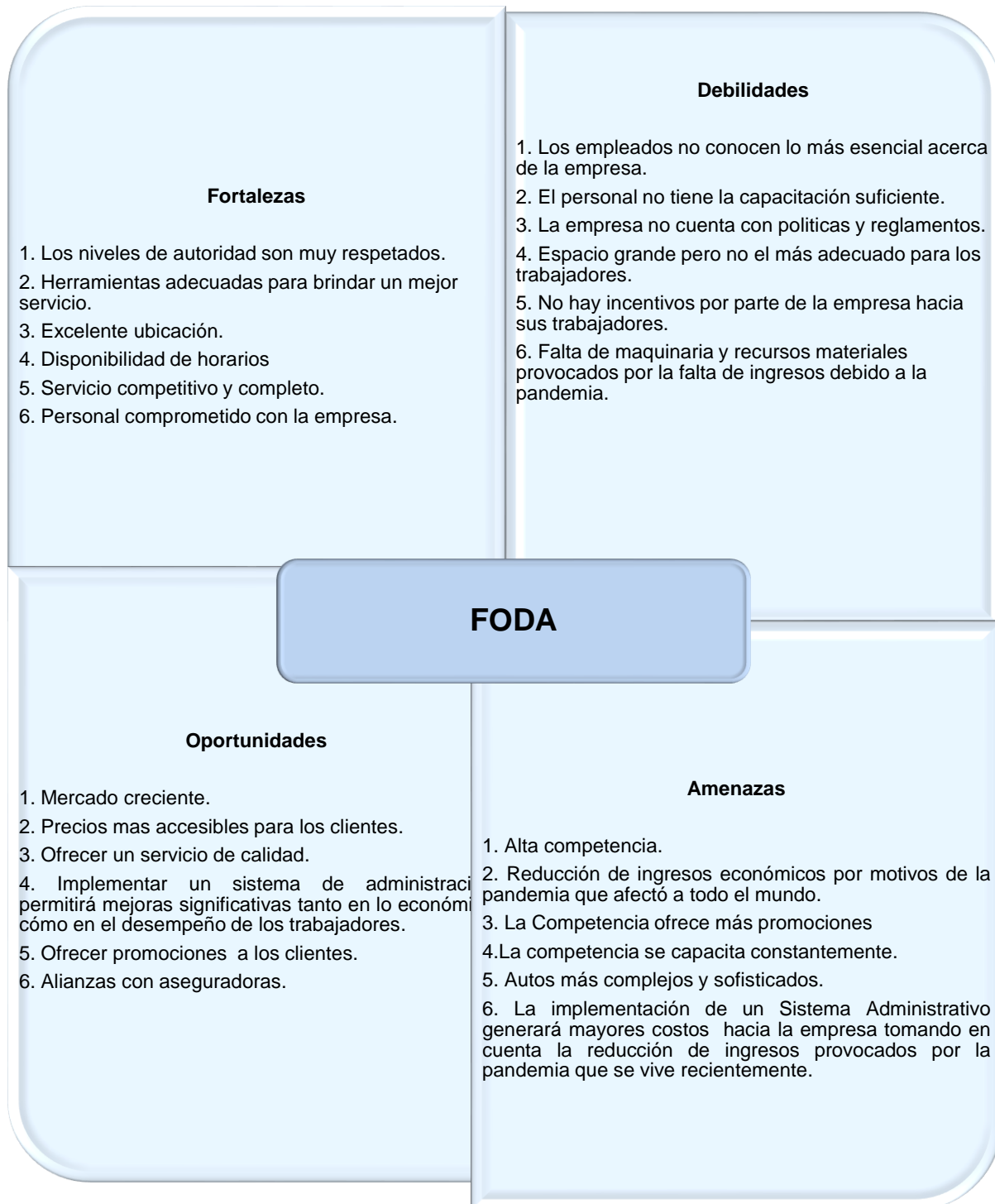
La competencia se capacita constantemente: En un mercado donde las necesidades están cambiando radicalmente para los clientes la competencia se capacita constantemente quedando mal parados ante ellos por la falta de nuevos conocimientos que son necesarios para adaptarse a los servicios más complejos y eficaces.

Autos más complejos y sofisticados: Representa un problema para la empresa Integra Automotriz debido que la complejidad con la que están construyendo nuevos automóviles hacen necesario que los empleados se capaciten para que sean capaces de brindar un servicio de calidad.

La implementación de un Sistema Administrativo generará mayores costos hacia la empresa tomando en cuenta la reducción de ingresos provocados por la pandemia que se vive recientemente: Primeramente, la implementación de un sistema representa que las empresas hagan desembolsos económicos que permitan cubrirlo, la empresa Integra Automotriz actualmente no cuenta con esos ingresos por lo que se le hace difícil poder ejecutarlo, tomando en cuenta que los trabajadores no estarán preparados para esos nuevos cambios.

A pesar de eso la empresa está en la mayor disposición de implementarlo en un futuro, siempre y cuando se vayan recuperando económicamente.

Matriz FODA



F. Conclusiones y Recomendaciones

1. Conclusiones

- a) Los resultados obtenidos reflejan que la mayoría de los empleados no conocen la suficiente información de la empresa relacionada con la finalidad que ésta busca, sus objetivos, metas, etc.
- b) La empresa Integra Automotriz no cuenta con políticas y reglamentos que permitan cumplir con los objetivos trazados por la empresa.
- c) Con la información recabada se logró indagar que los trabajadores no tienen bien definido su puesto de trabajo por lo tanto no saben con certeza cuales son las tareas que deben desempeñar.
- d) Se puede concluir que las personas que laboran en la empresa no poseen esa motivación necesaria que les permite realizar sus labores con eficiencia y calidad.
- e) La empresa no cuenta con un Departamento de Recursos Humanos, por lo tanto, es muy complicado cuando se quiere capacitar a los empleados, así como al momento de realizar una nueva contratación de personal.
- f) La empresa Integra Automotriz no cuenta con una Estructura Orgánica bien definida, por ende, en muchas ocasiones los empleados no saben a quién acudir cuando se quiere solventar algún inconveniente relacionado con su trabajo.
- g) En el desarrollo de la investigación, se pudo corroborar sobre la inexistencia de un mecanismo de control administrativo en la empresa que le permita su correcto funcionamiento y eficiencia. Alcanzar esto les permitirá incrementar ganancias, reducir costos y ofrecer un mejor producto o servicio a sus clientes.

2. Recomendaciones

- a) La empresa Integra Automotriz necesita que se involucre de manera directa a los empleados, dándoles a conocer por medio de feedback (retroalimentación) los objetivos que se persiguen, sus metas, la visión, misión.
- b) Es necesario la creación de Políticas y Reglamentos que le permitan a la empresa Integra Automotriz establecer directrices para que se cumplan los objetivos de negocio, a que la calidad en los servicios brindados sea una prioridad, debe hacer saber a todos sus miembros que cualquier actividad concerniente a la empresa será ejecutada mediante procesos definidos, así como brindar orientación a la toma de decisiones.
- c) Es de suma importancia que la empresa cuente con manuales administrativos, específicamente con el manual de Descripción de Puestos ya que le permitirá dar a conocer a sus empleados las funciones y responsabilidades que conforman cada uno de los puestos de trabajo de acuerdo a la finalidad que persigue cada uno de ellos.
- d) La motivación laboral hace referencia a la capacidad que tiene una empresa de mantener implicados a sus empleados para ofrecer el máximo rendimiento y conseguir así, que se sientan parte fundamental en la consecución de las metas que se persiguen, es clave para aumentar la productividad y el trabajo del equipo en las diferentes actividades que realizan, es por ello que es necesario que su buen desempeño sea reconocido y premiado. De igual manera tratarlos con respeto y ofrecerles oportunidades de crecimiento harán que el trabajador se sienta comprometido y sus labores y con la empresa.
- e) La creación de un departamento de Recursos Humanos es de suma importancia el manejo y control de este departamento es un tema bastante extenso, en ese sentido el trabajador es imprescindible y requiere de una dinámica constante al momento de realizar sus tareas de la empresa.

- f) La creación de una Estructura Orgánica es fundamental, es en la que se establecen los niveles jerárquicos, y con la cual le permitirá a cada uno de los trabajadores referenciar o determinar los niveles de toma de decisiones, se especifica la división de funciones, la interrelación y coordinación que debe existir entre las diferentes áreas de trabajo de la empresa.

- g) La creación e implementación de un Control Administrativo es fundamental para la empresa Integra Automotriz, permitirá tener una mejor evaluación y medición de la ejecución de los planes de cada uno de los miembros que laboran dentro de la organización, con el fin de detectar y prever desviaciones para establecer las medidas correctivas necesarias. Permitirá que las actividades y procesos se efectúen de la manera más eficiente y se puedan solventar los problemas que surjan, así como obtener aprendizajes a partir de la realización de estos procesos para poder hacer mejoras a futuro.

CAPITULO III: PROPUESTA DEL DISEÑO DE UN SISTEMA ADMINISTRATIVO PARA LA MEJORA CONTINUA DEL DESARROLLO LABORAL DE LA EMPRESA INTEGRAL AUTOMOTRIZ DE EL SALVADOR S.A. DE C.V.

A. Generalidades

La presente propuesta, fue elaborada tomando en cuenta las necesidades y problemas existentes que fueron detectados en la investigación de campo realizada. Contiene las alternativas para la mejora continua de los trabajadores, además de incluir todos aquellos aspectos de planeación, organización, dirección y control, cada apartado diseñado para lograr el desarrollo de la empresa para así persuadir y convencer a los clientes. La empresa representa un factor importante dentro del proceso de desarrollo socio-económico, ya que se encarga de velar por la satisfacción de las necesidades automovilísticas de los clientes.

Por lo mencionado anteriormente, el presente capítulo describe un Sistema Administrativo aplicable a la empresa Integral Automotriz el cual contribuirá a incrementar la eficiencia y eficacia en la gestión administrativa actual. Dicho Sistema que se presenta comprende en primer lugar los objetivos, así como también, incluye la misión, visión, valores, políticas, estructura organizativa, basándose en las necesidades y requerimientos que existen en la empresa. Se espera finalmente que con este esfuerzo, la empresa incremente la efectividad en cada Departamento, así como en todas las actividades que realiza, contribuyendo de esta manera al desarrollo administrativo y que sirva como una herramienta de dirección en el desarrollo de sus actividades.

B. Objetivos

1. Objetivo General

Proporcionar los elementos esenciales que deben ser considerados para la implementación del Sistema Administrativo con sus respectivas actividades que contribuyan a la mejora continua del desempeño laboral de manera efectiva en la empresa Integra Automotriz.

2. Objetivos Específicos

- a) Proveer los subsistemas que conformarán el Sistema Administrativo propuesto para la empresa Integra Automotriz con el fin de simplificar y dinamizar su funcionamiento para lograr un mayor nivel de productividad y eficiencia económica.

- b) Brindar a la empresa un Sistema que optimice la comunicación, la coordinación y el cumplimiento de los objetivos organizacionales determinando el ámbito de competencia y autoridad de las áreas y unidades organizacionales.

- c) Suministrar a la empresa de herramientas administrativas necesarias para el excelente desempeño laboral que permita la mejora continua logrando la satisfacción de las necesidades de los clientes de la empresa.

C. Importancia

El Sistema Administrativo determina una serie de procedimientos que deben ser respetados por la empresa Integra Automotriz a la hora de tomar decisiones. Esta compleja red se encuentra integrada en la estructura misma de la empresa y permite que cada paso que dé cualquiera de sus integrantes apunte hacia los mismos fines. Permite además el manejo adecuado de los bienes, funciones e información de la empresa, con el fin de generar una indicación confiable de su situación y sus operaciones en el mercado. Optar por un Sistema Administrativo para gestionar a la empresa, puede traer beneficios en el mediano y largo plazo: La Planeación, Organización, Dirección y Control ayudarán a que los procesos tiendan a ser más simples cuando son automatizados. Pero es preciso prestar atención para hacer la elección correcta y no desperdiciar dinero.

Es fundamental encontrar Sistemas Administrativos que cumplan con los requisitos deseados, sin adoptar un proceso demasiado complejo. Si son muy complicados, es probable que los trabajadores rechacen la innovación, sin dejar los antiguos métodos. Además, mientras más complejo sea el Sistema Administrativo, más tiempo se necesitará para aplicarlo. En otras palabras, el Sistema Administrativo tiene como misión y visión permitir encontrar el mejor beneficio para las necesidades de la empresa Integra Automotriz.

El Sistema Administrativo diseñado para la empresa Integra Automotriz pretende cubrir las necesidades del mismo, adaptándose a la organización de modo que les permita utilizar los recursos eficientemente evitando el despilfarro, así como trabajar de una forma más simple y eficaz. Capaz de implementarse en la empresa según los recursos disponibles, así como amigable con todos los involucrados.

D. Políticas

- 1) El Sistema Administrativo propuesto para la empresa Integra Automotriz busca proveer de conocimientos y herramientas administrativas a los trabajadores para la mejora laboral.
- 2) El Sistema Administrativo deberá ser Aprobado por el Comité de Gestión Administrativa y puesto en marcha por el Departamento de Recursos Humanos.
- 3) Todos los jefes de la empresa Integra Automotriz tendrán acceso a los planes (plan de capacitación, plan de incentivos y plan de filosofía organizacional) del Sistema Administrativo.
- 4) Dar a conocer a los empleados de la empresa el Sistema Administrativo propuesto por medio de capacitación y boletines informativos.
- 5) El departamento de Recursos Humanos es el encargado de gestionar los materiales y el equipo que necesiten los trabajadores para el Sistema Administrativo
- 6) El Sistema Administrativo buscará fomentar valores de aprendizaje, inclusión, liderazgo, colaboración, integridad, responsabilidad y trabajo en equipo, a los empleados para el mejoramiento de las relaciones personales y laborales.
- 7) El departamento de Recursos Humanos promoverá y establecerá los medios necesarios de comunicación para que los trabajadores de la empresa brinden las deficiencias y sugerencias de mejora del Sistema Administrativo.
- 8) La implementación del Sistema Administrativo buscará brindar a los empleados de la empresa un entorno amigable, reconfortante para sus laborales cotidianas.
- 9) El Departamento de Recursos Humanos valorará el bienestar común de los trabajadores al momento de la implementación del Sistema Administrativo.
- 10) Con la implementación del Sistema Administrativo se busca formar nuevos trabajadores para el desarrollo óptimo empresarial.

E. Sistema Administrativo Propuesto para la Empresa Intgra Automotriz de El Salvador S.A. de C.V.

1. Sistema Administrativo de la empresa Intgra Automotriz

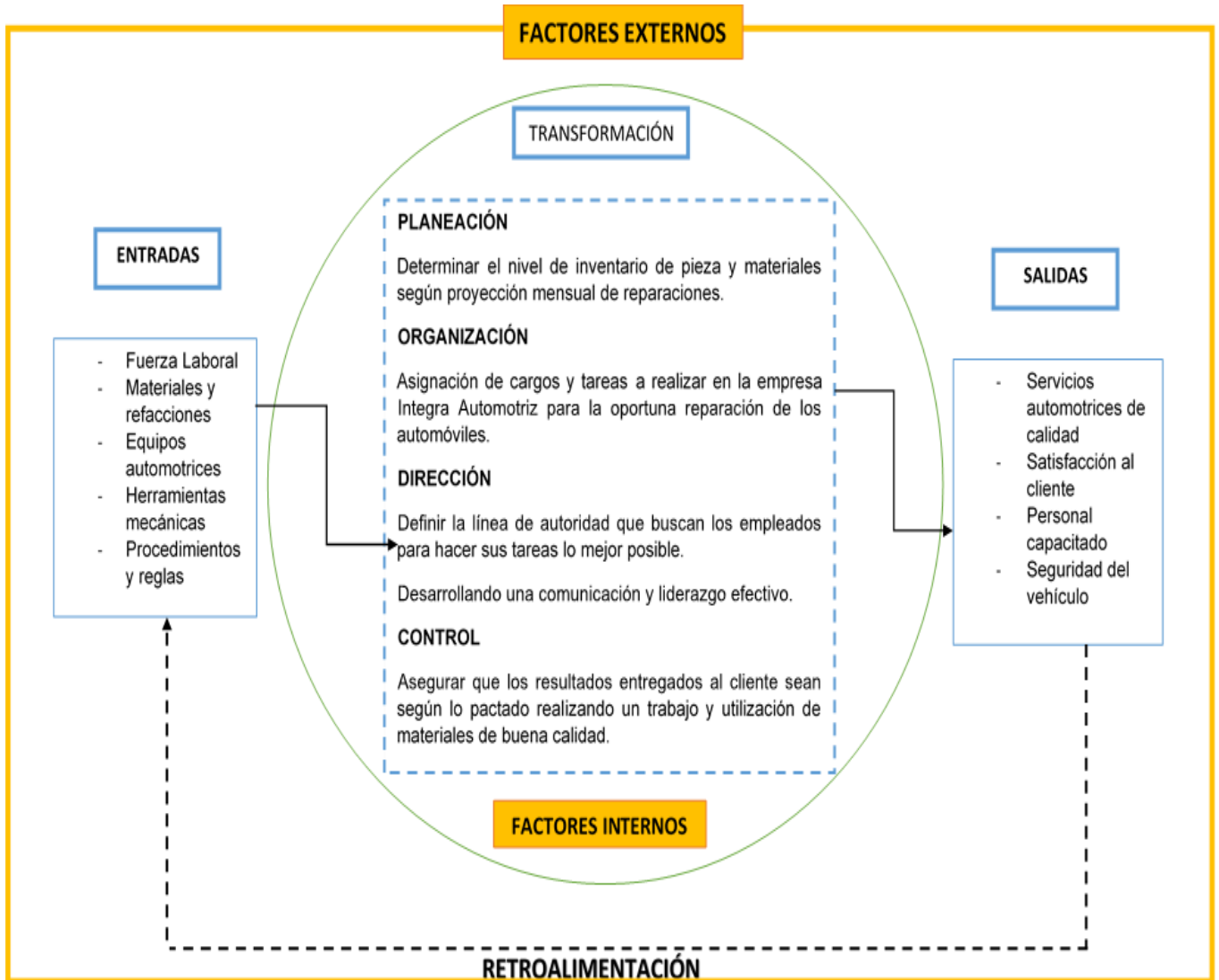


Figura 9: Sistema Administrativo de la empresa Intgra Automotriz

Fuente: Creado por el Grupo Investigador.

Retroalimentación: En la empresa Intgra Automotriz la retroalimentación se aplicará a casi todos los procesos que posean mecánicas de ajuste y autorregulación que permita conocer la opinión de los trabajadores y el cliente, analizar la información, para decidir de manera oportuna, el objetivo del proceso de retroalimentación reside en el enfoque de mejorar el comportamiento del Sistema Administrativo acorde a una serie de patrones y

criterios, mejorando la calidad del servicio. Por tanto se trata de un mecanismo que debe aplicarse a procesos de control es decir que al haber retroalimentación implica la existencia de una reciprocidad del Sistema en pocas palabras es capaz de entender cuál es el procedimiento que realizarán todos los componentes en sí mismo.

2. Factores del Sistema Administrativo de la Empresa Integra Automotriz

Factores internos

a) Empresa

En la empresa Integra Automotriz consiste en compartir con los empleados los valores, actitudes y prioridades de la empresa, pero los dueños tienen la propiedad de la toma de decisiones administrativas y tienen el derecho de cambiar las políticas dentro de la empresa en cualquier momento.

b) Consumidores

Para la persona u organización que consume los servicios de la empresa Integra Automotriz se pone a su disposición una encuesta de satisfacción que permitirá identificar las posibles mejoras bajo las sugerencias realizados por los mismo, de esta forma buscar la mejorar constantemente los servicios que se brindan al cliente. (Ver Anexo 8)

c) Competidores

Son quienes venden productos y servicios iguales o similares a los de la empresa Integra Automotriz por ejemplo Súper Repuestos, Econoparts, Impresa Repuestos entre otros, por ello la empresa Integra Automotriz lucha contra otras empresas ya establecidas en el mismo rubro, después de que la empresa crezca eventualmente tendrá que enfrentarse con otras más nuevas que intentaran tomar sus clientes. Por eso la empresa se verá obligada a vigilar de cerca el comportamiento de los competidores.

Factores externos

a) Económicos

Resulta ser un factor muy determinante para toda empresa y para Integra Automotriz no es la excepción ya que incluyen todas las tendencias importantes en la economía que pueden ayudar u obstaculizar en el logro de sus objetivos. Por ello la empresa necesita

tener más promociones en cuanto a los servicios automotrices que brinda y tener mayor publicidad en las redes sociales para generar ingresos.

b) Tecnológicos

Son innovaciones tecnológicas que pueden beneficiar o perjudicar a una empresa. Tomando en cuenta todos los cambios que se están dando en el rubro de la mecánica automotriz, la empresa Integra Automotriz tendrá que comprar scanner que sirve para detectar una falla mecánica, , elevador hidráulico, además en el área administrativa necesita un Software que brinda lo suficiente para poder realizar facturación, el ingreso de los artículos al inventario y realizar todo el proceso contable, además de poseer Hardware que tengan la capacidad suficiente para que el sistema informático no tengo problemas para realizar las operaciones.

c) Políticos

Son actividades gubernamentales y condiciones políticas que pueden afectar las condiciones de crecimiento de Integra Automotriz, considerando las leyes, regulaciones, aranceles que pueden afectar al momento de la adquisición de nuevo material para poder realizar las reparaciones de los automóviles, en este sentido la aplicación del Bitcoin influyo ya que la empresa no tenía la suficiente información y capacitación para poder aplicarla.

3. Planeación.

El Sistema Administrativo incluye los niveles de: Decisión, Técnico y Operativo de la empresa Integra Automotriz, agrupados de acuerdo a las áreas de actividad. En su fase inicial con temas generales a todos, para los próximos períodos anuales, se orientará con temas puntuales, algunos de ellos recogidos de la sugerencia de los propios trabajadores (Diagnóstico). Así se indica por el hecho de que el proceso de este Sistema se inicia con el conocimiento, reflexión de la teoría y la práctica. Por lo que la práctica es el punto final del proceso de la investigación. A través de la propuesta del Sistema Administrativo se busca dar solución a las diferentes problemáticas encontradas en el diagnóstico realizado a la empresa Integra Automotriz, tales aspectos que no están planificados como: Filosofía organizacional, Capacitación, Incentivos a los empleados y que a través de la propuesta se diseñan.

Objetivos del sistema administrativo

General

Elevar el nivel de rendimiento de los trabajadores y, con ello, el incremento de la productividad en beneficio de la organización; factor importante para que el trabajador brinde el mejor aporte en el puesto asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del colaborador.

Específicos Mejorar la interacción entre los trabajadores y, con ello, elevar el interés por el aseguramiento de la calidad en el servicio.

Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo, la productividad y la calidad y, con ello, a elevar la moral de trabajo.

Satisfacer más fácilmente requerimientos futuros de la organización en materia de personal, sobre la base de la planeación de recursos humanos.

Identificar los elementos o componentes que intervienen en la capacitación, adiestramiento y formación del desarrollo con el fin de destacar las características básicas del trabajador.

Metas del sistema administrativo

General

Mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos dentro de la empresa Integra Automotriz en un 95% a través de la implementación de Sistema Administrativo que les brinde las herramientas administrativas necesarias para mejorar el desarrollo laboral de cada colaborador dentro de la empresa.

Específicas

Potencializar las fortalezas organizacionales y mejorar la efectividad de las unidades orgánicas

El Sistema Administrativo aumentará la motivación y el buen clima laboral

Aplicar en un 90% de manera organizada y sistemática la capacitación, adiestramiento y formación del desarrollo a los trabajadores que le permitan adquirir o desarrollar conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo.

Líneas de actuación del Sistema Administrativo

Desarrollar planes para atender las necesidades administrativas con respecto a la capacitación, incentivos, filosofía organizacional, como también líderes de niveles intermedios. Para estas problemáticas se diseñarán e implementarán planes formativos dónde se promuevan las prácticas y el aprendizaje activo dónde el aprendiz tiene un rol protagónico en un proceso de formación que prioriza el desarrollo de competencias.

Al implementar el Sistema Administrativo en la empresa Integra Automotriz se espera que logre los siguientes resultados:

Mantener una fuerza laboral altamente productiva.

Promover una cultura de mejoramiento continuo.

Mejorar el clima de trabajo.

Realizar periódicamente la evaluación del desempeño a cada colaborador de la empresa.

Dar a conocer aspectos importantes y generales de la empresa a los trabajadores para el logro de los objetivos.

Actividades Principales del Sistema Administrativo

ACTIVIDADES PRINCIPALES A REALIZAR				
Planes a desarrollar	Instructor(es) del plan	Duración	Lugar	Inversión
Capacitación	Personal de INSAFORP	30 horas	Taller Integra Automotriz	\$ 6,750
Por incentivos	Personal de INSAFORP	37 semanas	Taller Integra Automotriz	\$3,100

Cuadro 1: Actividades principales del Sistema Administrativo.

Fuente: Creado por el grupo investigador.

Recursos del Sistema Administrativo

RECURSOS				
Humanos	Total	Materiales	Total	Financieros
Personal a capacitar	25	Equipo de computadora	6	INSAFORP incurrirá con el 90% de los costos de capacitación y la empresa Integra Automotriz aportará el 10%.
Instructores	5	Material Audiovisual	5	
Facilitadores	5	Equipo de sonido	5	

Cuadro 2: Recursos de los planes Sistema Administrativo.

Fuente: Creado por el grupo investigador.

Capacitaciones

Para la empresa Integra Automotriz es de obligatoriedad pagar a INSAFORP, ya que ésta cuenta con 25 empleados cotizando en el ISSS, según lo establecido en la Ley de Formación Profesional, en su artículo 26, literal C. Que indica: son cotizantes obligatorios, los patronos del sector privado y las Instituciones Oficiales Autónomas, que empleen diez o más trabajadores. Se exceptúan los patronos del sector agropecuario que cotizarán hasta $\frac{1}{4}$ del 1% sobre la planilla de trabajadores permanentes. Dichas cotizaciones no gravarán los salarios de los trabajadores.

En ese sentido cuando la empresa presenta su planilla de cotización del ISSS, al monto total de la planilla que pagará se le calcula el 1% de INSAFORP, ese resultado es lo que la empresa le paga mensualmente a INSAFORP.

Tomando en cuenta que la empresa no quiso proporcionar la información correspondiente sobre los datos de planilla para realizar los cálculos correspondientes se tomó a bien como grupo de investigación hacer una estimación de los costos en los que se incurría por capacitar a todo el personal de la empresa. Por ello la empresa buscará a través del Programa Desarrollo de Competencias de INSAFORP, capacitar a sus trabajadores lo que permitirá:

- a) Proporcionar las herramientas necesarias que le permitan crecer laboralmente.
- b) Actualizar o especializar los conocimientos que cada uno posee.
- c) Poder aplicar de manera exitosa esos nuevos conocimientos en las tareas que realizan, con el fin de buscar un mejor desempeño

PLAN DE CAPACITACIÓN

PLAN DE CAPACITACIÓN	
I. CONTEXTO DE APLICACIÓN	
<p>El plan de capacitación será impartido por el personal calificado de INSAFORP, con el que se busca brindar soluciones a las necesidades de la Organización. El Plan de Capacitación incluye a todos los colaboradores técnicos automotrices que la integran, agrupados de acuerdo a las áreas de actividad. En su fase inicial con temas generales a todos, para los próximos períodos anuales, se orientará con temas puntuales, algunos de ellos recogidos de la sugerencia de los propios colaboradores, identificados en las Evaluaciones del Desempeño Laboral.</p>	
II. OBJETIVOS	
General	Específicos
<p>Diseñar un plan de capacitación que satisfaga las necesidades laborales del personal de la empresa contribuyendo así a mejorar el ámbito laboral y personal de cada uno.</p>	<p>Proponer a la gerente General un plan de capacitación que contribuya a mejorar el clima laboral. Utilizar diversas herramientas para la ejecución del plan de capacitación que permita a los trabajadores del taller, una mayor y mejor comprensión de cada temática a desarrollar.</p>
III. METAS	
General	Específicas
<p>Capacitar al 100% del personal administrativo según la programación anual orientada a lograr la integración del colaborador a su puesto en la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la empresa.</p>	<p>Aplicar en un 90% de manera organizada y sistemática la capacitación a los colaboradores que le permitan adquirir o desarrollar conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo. Fomentar en el 95% la interacción entre ellos y promover conductas positivas aumentando la creatividad e innovación en los procesos.</p>
IV. POLÍTICAS	
General	Específicas
<p>Se debe Efectuar capacitación a los colaboradores de manera periódicamente permitiendo desarrollar y contar con un capital humano más competitivo y eficiente.</p>	<p>Todos los trabajadores de la institución tendrán acceso al programa de capacitación. Todos los jefes de cualquier departamento de la institución tendrán acceso al manual de capacitación. Participarán en el programa de capacitación todos los trabajadores de la</p>

	<p>institución. El desarrollo de las capacitaciones debe darse, de manera que el aprendizaje se lleve a cabo haciendo uso de dinámicas seleccionadas para ello.</p>
V. ESTRATEGIAS	
General	Específicas
Aumentar la competitividad de la Institución.	<p>Mantener una fuerza laboral altamente productiva, asegurando la diversidad y la inclusión. Mejorar el clima de trabajo proporcionando flexibilidad en las tareas que realiza cada empleado. Promover una cultura de mejoramiento continuo mediante la capacitación de los empleados para que hagan de la mejora continua diaria una parte de su propio trabajo.</p>

VI. ACTIVIDADES PRINCIPALES A REALIZAR				
Nombre del plan de capacitación	Instructor(es) del plan	Duración	Lugar	Inversión
Filosofía Organizacional	Personal de INSAFORP	6 HORAS	Taller Integra Automotriz	\$1,275.00
Liderazgo	Personal de INSAFORP	4 HORAS	Taller Integra Automotriz	\$975.00
Integración de Equipos	Personal de INSAFORP	6 HORAS	Taller Integra Automotriz	\$1,275.00
Inteligencia emocional	Personal de INSAFORP	4 HORAS	Taller Integra Automotriz	\$975.00

Comunicación Efectiva	Personal de INSAFORP	6 HORAS	Taller Integra Automotriz	\$1,275.00
Servicio al Cliente	Personal de INSAFORP	4 HORAS	Taller Integra Automotriz	\$975.00

VII. PRESUPUESTO (PROYECCION FINANCIERA)							
Planes de Formación y Desarrollo	Documentos	Hojas de evaluación	Almuerzos	Refrigerios	Material de apoyo	Diploma de participación	Total
Filosofía Organizacional	\$150.00	\$100.00	\$350.00	\$ 210.00	\$215.00	\$250.00	\$1,275.00
Liderazgo	\$135.00	\$75.00	\$285.00	\$150.00	\$ 180.00	\$150.00	\$975.00
Integración de Equipos	\$150.00	\$100.00	\$350.00	\$210.00	\$215.00	\$250.00	\$1,275.00
Inteligencia emocional	\$135.00	\$75.00	\$285.00	\$150.00	\$180.00	\$150.00	\$975.00
Comunicación Efectiva	\$150.00	\$100.00	\$350.00	\$210.00	\$215.00	\$250.00	\$1,275.00
Servicio al Cliente	\$135.00	\$75.00	\$285.00	\$150.00	\$180.00	\$150.00	\$975.00
Totales	\$855.00	\$525.00	\$1905.00	\$1,080.00	\$1,185.00	\$1,200.00	\$6,750.00

VIII. PROGRAMACION DE GASTOS													
Planes de formación del desarrollo	Gasto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agost.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.
Filosofía Organizacional	\$1,275.00	\$1,275.00											
Liderazgo	\$975.00	\$975.00											
Integración de Equipos	\$1,275.00		\$1,275.00										
Inteligencia emocional	\$975.00			\$975.00									
Comunicación Efectiva	\$1,275.00						\$1,275.00						
Servicio al Cliente	\$975.00											\$975.00	
Totales		\$2,225.00	\$1,275.00	\$975.00	\$0.00	\$0.00	\$1,275.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$975.00	\$0.00

IX. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																																																
Planes/Semanas	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Sept.				Octubre				Nov				Dic			
	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	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4								
Filosofía Organizacional																																																
Liderazgo																																																
Integración de Equipos																																																
Inteligencia emocional																																																
Comunicación																																																

4. Organización

Para la empresa Integra Automotriz se proporciona mejoras en su estructura organizativa dado que se adecua a los cambios internos y externos proyectando la cantidad de recurso humano necesario para poder llevar a cabo sus funciones, delimitar las responsabilidades de cada cargo y los responsables de cada área logrando que la empresa pueda ser más eficiente.

Algunos de los elementos considerados en el análisis y diseño de la estructura organizativa son el de dividir el trabajo equitativamente entre las personas involucradas, agrupar en puestos de trabajo las responsabilidades de cada cargo para la creación de los diferentes departamentos y así tener claros los requisitos solicitados, siendo capaz de seleccionar al personal idóneo para ello, así mismo se establecen los niveles de autoridad y actividades de cada empleado de la empresa.

Con respecto a la creación del departamento de Recursos Humanos, actualmente hay dos personas llevando a cabo la función administrativa de la integración, formación, evaluación y la remuneración de cada colaborador dentro de la empresa Integra Automotriz; por lo cual se necesita personas que agreguen valor a tal área haciendo las actividades más eficientes y eficaces.

Misión del Sistema Administrativo

Proporcionar a los trabajadores un aprendizaje a través de experiencias intuitivas, participativas, eficientes, efectivas, dónde crezcan en confianza, ganen experiencia por medio de un Sistema Administrativo.

Visión del Sistema Administrativo

Lograr en el corto plazo un excelente Sistema Administrativo enfocado en la innovación y diseño para ayudar a la empresa a preservar el liderazgo y mantener el máximo rendimiento en cada área administrativa.

Valores del Sistema Administrativo

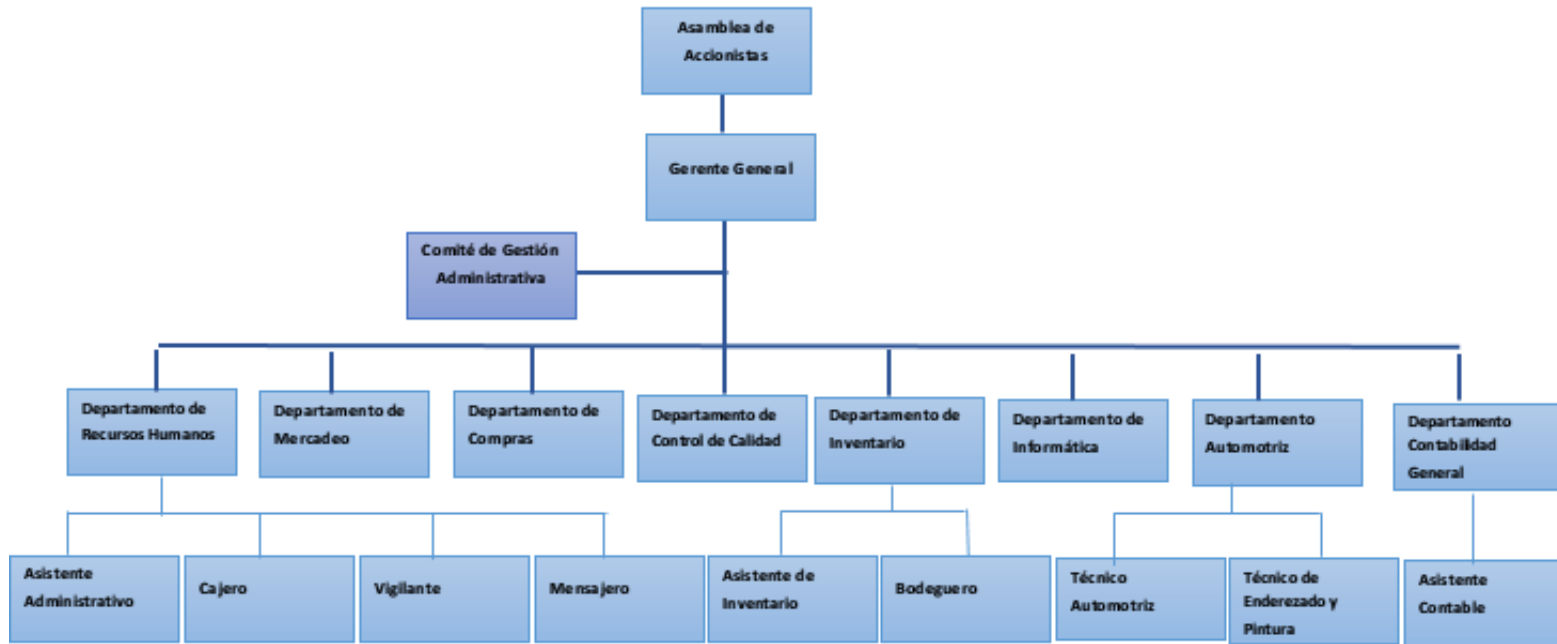
- 1) Aprendizaje
- 2) Inclusión
- 3) Liderazgo
- 4) Colaboración
- 5) Integridad
- 6) Responsabilidad
- 7) Calidad
- 8) Desarrollo
- 9) Innovación
- 10) Trabajo en equipo

Estructura Organizativa Propuesta Para La Empresa Integra Automotriz De El Salvador S.A. de C.V.

La estructura organizativa propuesta a la empresa Integra Automotriz, es una herramienta que servirá para establecer la jerarquía, el orden y las posiciones de trabajo en la empresa para alcanzar las metas de la misma. Además, ayudará a medir los resultados proporcionando una imagen realista de la organización con el objetivo de conocerla mejor y tener una idea clara de la forma en la que se diseña. La empresa Integra Automotriz mostrará la división de las funciones, los niveles jerárquicos, los canales de comunicación internos, los puestos de responsabilidad por departamento, las relaciones existentes entre puestos y departamentos de la empresa.

A continuación, se presenta el diseño de la Estructura Organizativa propuesta:

Estructura Organizativa de la Empresa Intecra Automotriz De El Salvador S.A. de C.V.



SIMBOLOGÍA	
Control- Autoridad Principal	
Subordinación	
Departamentos	

Realizado Por:	
Fecha de Elaboración	
Aprobado Por:	

Asamblea de Accionistas: La Asamblea de Accionistas deberán reunirse por lo menos una vez al año. En estas reuniones tomarán decisiones sobre la empresa, para que dichas decisiones sean válidas deberán estar presentes la mayoría de las personas que conformaran la Asamblea, que la empresa ha tomado a bien tener cinco accionistas.

Funciones de la Asamblea de Accionistas:

- a) Convocar a asambleas ordinarias y extraordinarias.
- b) Autorizar las decisiones administrativas de la empresa Integra Automotriz.
- c) Aprobar los presupuestos anuales de la empresa.
- d) Firmar libro de Actas.
- e) Solicitar rendición de cuentas a los subordinados.

Gerente general: El Gerente General de la empresa Integra Automotriz tiene la responsabilidad total de administrar los elementos de ingresos y costos de la empresa. Esto significa que es el único encargado por todas las funciones de sus subordinados, así como las operaciones del día a día. Frecuentemente, el será responsable de liderar a los Jefes de cada Departamento.

Funciones del Gerente General:

- a) Realizar evaluaciones periódicas del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.
- b) Desarrollar metas a corto y largo plazo.
- c) Coordinar con las oficinas administrativas para asegurar que los registros y los análisis se están ejecutando correctamente.
- d) Tener la decisión de liderazgo.
- e) Conducción estratégica de la empresa.
- f) Tomar decisiones críticas, especialmente cuando se trata centrales o vitales para la empresa.
- g) Motivar, supervisar y mediar entre el equipo de trabajo.

Comité de Gestión Administrativa: El Comité de Gestión Administrativa buscará que los trabajadores se encuentren cómodos en su puesto de trabajo, así como que estos se encuentren bajo unas condiciones sujetas a la ley laboral, por ello estará conformado por cinco Jefes de los siguientes Departamentos: Recursos Humanos, Control de Calidad, Inventario, Contabilidad General, Informática, se contar con un presidente, vice-

presidente, tesorero, secretario, vocal. Además el Comité proporcionara al Gerente General un informe de las reuniones realizadas para que posteriormente sea entregado a la Asamblea de Accionistas.

Funciones del Comité de Gestión Administrativa:

- a) Convocar a reuniones.
- b) Será el encargado para la implementación del Sistema Administrativo.
- c) Enviar para su aprobación a la Asamblea de Accionistas las decisiones administrativas de la empresa Integra Automotriz.
- d) Firmar libro de actas.
- e) Entregar al Gerente General rendición de cuentas sobre los procesos administrativos para que posteriormente dicho Gerente se lo proporcione a la Asamblea de Accionistas.
- f) Denunciar infracciones dentro de la empresa.
- g) Actualizar los planes propuestos del Sistema Administrativo.

Departamento de Recursos Humanos: El Departamento de Recursos Humanos es uno de los más importantes para la empresa Integra Automotriz. En el ámbito de la organización, de igual manera es el responsable de la gestión de los recursos humanos de la organización, y se encuentra formado por un conjunto de personas que se organizan en la empresa para conseguir lo siguiente: Seleccionar y formar a las personas que la empresa necesita, proporcionar a los trabajadores los medios necesarios para que puedan ejercer su trabajo e intentar que el trabajador satisfaga sus necesidades.

Funciones del Departamento de Recursos Humanos son:

- a) Administración del personal.
- b) Organización y planificación del personal de la empresa.
- c) Reclutamiento del personal idóneo para la empresa.
- d) Selección del personal.
- e) Formación del personal.
- f) Evaluación del desempeño y control del personal.
- g) Relaciones laborales dentro de la empresa.
- h) Implementación del Sistema Administrativo

Departamento de Mercadeo: El objetivo del Departamento de Mercadeo es ubicar y conseguir un posicionamiento para la empresa Integra Automotriz en el mercado y de esta forma incrementar las ventas y los ingresos.

Funciones del Departamento de Mercadeo son:

- a) Realizar investigación de mercados
- b) Realizar la gestión de campañas e iniciativas de Marketing
- c) Producir contenidos de Marketing y promoción de productos
- d) Seguir y gestionar las redes sociales

Departamento de Compras: El Departamento de Compras es responsable de realizar con éxito las actividades de compras de productos. La gestión del departamento de Compras asegura que todos los productos que necesita la empresa se soliciten y se realicen las compras para la operación de la empresa. Así mismo, entre sus funciones está la de controlar el costo de los productos adquiridos, los niveles de inventario y debe ser capaz de desarrollar una buena negociación con proveedores.

Funciones del Departamento de Compras:

- a) Evaluación de precios con los distintos proveedores
- b) Aprovisionamiento de producto para la empresa
- c) Administración de los costos de los productos
- d) Realización de reportes de compras

Departamento de Inventarios: El Departamento de Inventarios de la empresa Integra Automotriz se encarga de garantizar el abastecimiento de los productos, así como el adecuado manejo de las existencias de los productos con los que cuenta la empresa.

Funciones del Departamento de Inventario:

- a) Programar, dirigir y controlar las actividades de recepción, despacho, registro y control de los productos destinados al uso y/o consumo del departamento Automotriz.
- b) Verificar que los productos que se reciban cumplan con la cantidad, calidad, especificaciones establecidas en los pedidos
- c) Mantener el registro y control de máximos y mínimos de existencias de productos.
- d) Levantar semanalmente el inventario físico de los productos.
- e) Preparar la información trimestral para el Gerente General

Departamento Automotriz: Es el encargado de verificar que todos los procesos implementados sean los adecuados por parte del técnico automotriz, así como del técnico de enderezado y pintura.

Funciones del Técnico Automotriz:

- a) Asignar mecánico para la reparación del vehículo
- b) Recibir formulario, verificar que sean los repuestos requeridos.
- c) Verificar que el auto reparado no presente fallas posteriores.
- d) Informar al departamento sobre los trabajos realizados.

Funciones del Técnico de Enderezado y Pintura.

- a) Realizar el diagnostico requerido al vehículo del cliente.
- b) Suministrar a los trabajadores con los materiales que necesitarán en el proceso de enderezado y pintura.
- c) Controlar que los tiempos sean los idóneos al momento de pintar un vehículo.

Departamento de Control de Calidad: Área que se ocupa de asegurar el cumplimiento de la política de la empresa Integra Automotriz en este campo. Es decir, verifica que los objetivos que se han planteado en las etapas previas se cumplan dentro de los plazos previstos y con los recursos que han sido asignados.

Funciones del Departamento de Control de Calidad.

- a) Liderar los proyectos para asegurar la calidad en la empresa.
- b) Impulsar la interacción entre los equipos de trabajo respecto a la importancia de la calidad en el trabajo.
- c) Administrar la documentación necesaria y relacionada con la calidad que se espera en cada uno de los trabajos realizados.

Departamento de Contabilidad General: El Departamento de Contabilidad General se encarga de registrar, clasificar y resumir la información de cada una de las transacciones efectuadas por la empresa.

Funciones del Departamento de Contabilidad General:

- a) Registro contable de las operaciones de la empresa.
- b) Elaboración y presentación de cuentas anuales
- c) Orden y conservación documentos legales.

- d) Cobros a clientes y deudores.
- e) Pagos a proveedores y acreedores.
- f) Pagos a personal.
- g) Pagos de impuestos.
- h) Control movimientos cuentas corrientes de la empresa y sus saldos.
- i) Fiscalidad y trámites con Hacienda.

Departamento de Informática: Es el Departamento responsable de atender las necesidades del equipo de cómputo de la empresa Integra Automotriz.

Funciones del Departamento de informática:

- a) Asesoría en el manejo de software
- b) Configuración de equipo para impresión o conexión a Internet
- c) Mantenimiento del equipo de cómputo instalado y de telecomunicaciones
- d) Apoyo en la digitalización de materiales para la elaboración de presentaciones
- e) Publicación o alimentación de bases
- f) de datos, y soporte técnico para la empresa.

5. Dirección

Comunicación

El Gerente General y los Jefes de cada Departamento para poner en marcha el plan de incentivos y el plan de capacitaciones necesita sistemas de comunicación efectivos; cualquier información alterada origina confusiones y errores, que disminuyen el rendimiento de los trabajadores y que van en detrimento del logro de los objetivos. El encargado debe tomar en consideración los dos tipos de comunicación que son:

- a) Formal: Es la información que se redacta como informe o requerimientos según lo establecido por la empresa que fluye a través de los canales necesarios para su comunicación.
- b) Informal: Este es mayormente utilizado por los empleados de la empresa Integra Automotriz, considerando una comunicación pronta y eficaz cuando surge dudas o consultas acerca de algo específico del servicio que se brinda, no es necesario redactar ningún informe o requerimiento es decir al momento de arreglar un automóvil, la consulta que pueda tener uno de los técnicos automotrices al Jefe automotriz.

La comunicación está implícita en cada paso de desarrollo y modernización de la empresa, por ello los medios tecnológicos de comunicación utilizados por la empresa para hacer más ágil la comunicación son:

- a) Correo electrónico: Es el servicio de red que permite a los empleados de la empresa enviar y recibir mensajes, se basa en un modelo de almacenamiento y reenvío de la información.
- b) WhatsApp: Es una aplicación de mensajería instantánea para que los empleados de la empresa reciban mensajes, documentos, ubicaciones, contactos, así como realizar llamadas o video llamadas con varios participantes a la vez, se realiza mediante internet.

Motivación

Para a los trabajadores, es necesario que la empresa Integra Automotriz considere ciertas técnicas tales como: Crear un espíritu de equipo, para que los subordinados se sientan identificados y dentro de un grupo de trabajo y que todos trabajando como equipo lograrán los fines en común aumentando de esta manera que ellos se sientan identificados y se apoyen entre ellos mejorando el rendimiento de estos como persona y como equipo. Hacer que los subordinados se identifiquen con la empresa, el coordinar los intereses de grupo con los individuales, motivará al grupo.

Conociendo y poniendo en práctica la motivación laboral la empresa Integra Automotriz, logrará contar con trabajadores más eficientes, que servirá para proporcionar un buen ambiente de trabajo y que contribuirá a que la empresa cumpla sus objetivos con mayor efectividad.

Incentivos

Los incentivos en la empresa Integra Automotriz buscan generar una gran motivación, por eso, la obligación de la empresa es tener siempre un contacto estrecho con todos los trabajadores para estar al tanto de sus necesidades. El plan de incentivos es un programa en el que se han estudiado y planificado cuales son los incentivos, con el objetivo de motivar a sus trabajadores para que aumenten su producción y mejoren sus resultados laborales. Por ultimo una vez fijado el plan de incentivos, la empresa debe evaluarlo periódicamente ya que los objetivos y las motivaciones de los empleados y la empresa cambian y puede que haya que hacer ajustes.

PLAN DE INCENTIVOS

PLAN DE INCENTIVOS	
X. CONTEXTO DE APLICACIÓN	
<p>Para una organización es muy importante ofrecer a sus trabajadores incentivos atractivos proporcionándoles una ventaja competitiva, atrayendo a personal calificado, la retención de los mismos y la motivación para realizar su trabajo; Los colaboradores se sentirán parte de la organización ya que en una situación de necesidad cual fuere este sabrá que puede contar con la empresa y sentirse protegido de esta manera, además el nivel de vida del empleado se verá en desarrollo siendo algo satisfactorio para él y su familia.</p>	
XI. OBJETIVOS	
<p style="text-align: center;">General</p> <p>Velar por la satisfacción del colaborador a través de incentivos a los trabajadores del taller con el fin de crear condiciones adecuadas en su entorno laboral.</p>	<p style="text-align: center;">Específicos</p> <p>Que el colaborador pueda llegar a identificarse con la Organización y lo que ella representa. Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo, la productividad y la calidad, mediante los incentivos.</p>
XII. METAS	
<p style="text-align: center;">General</p> <p>Lograr que el 95% de los empleados de la empresa puedan percibir los diferentes incentivos que se brindan.</p>	<p style="text-align: center;">Específicas</p> <p>Brindar incentivos mediante la ejecución de este plan a los trabajadores de la empresa.</p> <p>Obtener un personal administrativo más motivado, eficiente y eficaz; al cabo de 6 meses de haber implementado el plan.</p> <p>Potencializar las fortalezas y mejorar la productividad de los trabajadores de la empresa.</p>

XIII. POLÍTICAS	
General	Específicas
El desarrollo e implementación de los incentivos serán para todos los colaboradores que cumplan con los requisitos requeridos para la adquisición de ellos.	Los porcentajes de la aplicación serán solventados por el empleador. La factibilidad del incentivo será según sea requerido y estipulado. Todos los trabajadores de la organización tendrán acceso al plan de incentivos.
XIV. ESTRATEGIAS	
General	Específicas
Investigar en otras empresas del mismo rubro los planes de incentivos que posee para tomar como parámetro sin extralimitarse en el ofrecimiento de ellas buscando un equilibrio entre la inversión y la satisfacción del colaborador, según capacidad de la empresa.	Motivar a los jefes y trabajadores de la empresa, brindándoles unos excelentes incentivos. Mejorar a largo plazo el clima laboral dentro de la institución, y la relación de los trabajadores por medio de actividades recreativas fuera del trabajo Mantener una fuerza laboral altamente productiva asegurando la diversidad y la inclusión.

ACTIVIDADES PRINCIPALES A REALIZAR		
ACTIVIDADES	INVERSIÓN	DURACIÓN
Determinar los incentivos que se implementaran en la organización	\$50	2 semanas
Planificar sobre el contenido y costo de los incentivos a implementar	\$150	5 semanas
Organizar la forma en que se otorgaran los incentivos, requisitos a cumplir.	\$100	8 semanas
Ejecución del plan de incentivos	\$3,100	18 semanas
Supervisión del cumplimiento del programa	\$500	4 semanas
TOTAL	\$3,900	37 semanas

PROYECCIÓN FINANCIERA DE LOS INCENTIVOS			
Incentivos	Inversión	Beneficios	Costo Total
Vale de súper	\$600	Motivar a los colaboradores del taller permitiéndoles desarrollar de manera efectiva sus labores.	\$600
Bono según tiempo en la organización	\$2,500	Incentivar al trabajador de manera que brinde una mejor productividad en sus labores a la vez que sea fiel a la organización.	\$2,500
Total:	\$3,100		\$3,100
Fecha de Elaboración: 04/06/2021			
Fecha de Autorización:			

INDICADORES				
INDICADOR	INCENTIVO	BENEFICIO	INVERSIÓN	% PATRONAL
Desmotivación	Vale de Súper mensual por \$50	Motivar a los colaboradores de la empresa permitiéndoles desarrollar de manera efectiva sus labores.	\$600	100%
Incentivar al personal	Bono según tiempo en la organización	Incentivar al trabajador de manera que brinde una mejor productividad en sus labores a la vez que sea fiel a la organización.	\$2,500	100%

PROGRAMACIÓN DE GASTOS DE LOS INCENTIVOS				
Incentivos	Dirigido a	Jefe responsable	Forma de pago a efectuar	Tiempo para el pago
Vale de súper	Trabajadores de la empresa	Contador General	Contado	Cada mes
Bono según tiempo en la organización	Trabajadores de la empresa	Contador General	Contado	Final del año

Detalle de prestaciones	
Nombre del incentivo: Vale de Súper	Código: P01-01
Porcentaje de Aportación Patronal: 100%	
Porcentaje de Aportación Trabajador: 0%	
Actividades Principales	
Solicitud de implementación	
Solicitud de documentación	
Revisión de productividad	
Accionar de prestaciones	
Aplican	No Aplican
Aplican todos los colaboradores de la empresa	Familiares del trabajador es exclusivo para los trabajadores de la empresa.
A partir del segundo mes laborando en la organización	
Que esté inscrita en el plan de incentivos	
Elaborado por: Grupo investigador	Fecha de Elaboración: 04/06/2021
Autorizado por: Gerente General	Fecha de Autorización:

Detalle de prestaciones	
Nombre del incentivo: Bono según tiempo en la organización	Código: P01-03
Porcentaje de Aportación Patronal: 100%	
Porcentaje de Aportación Trabajador: 0%	
Actividades Principales	
Solicitud de implementación	
Solicitud de documentación	
Revisión de resultados	
Revisión de asistencias laborales	

Accionar de prestaciones			
Aplican		No Aplican	
Personal que labora en la organización por 1 año a más		Pedirlo como adelanto	
Personal que tenga menos o igual al 5% de ausentismo laboral		Personal que tenga menos de 1 año laborando	
Personal que cumpla con la productividad y obtenga buenos resultados en la evaluación del desempeño laboral.		Personal que logre sus metas de productividad y que tenga una alta tasa de asistencia.	
Elaborado por:	Grupo investigador	Fecha de Elaboración:	04/06/2021
Autorizado por:	Gerente General	Fecha de Autorización:	

Liderazgo

Siendo este uno de los elementos muy bien evaluados en el diagnóstico se establece el estilo de liderazgo para que el jefe de la empresa Integra Automotriz, pueda optar en las diferentes circunstancias, haciendo especial hincapié en la importancia que representa, tomando en cuenta que es la capacidad que tiene una persona de influir, motivar, organizar y llevar a cabo acciones para lograr sus fines y objetivos que involucren a personas y grupos en un marco de valores. Es por ello que dentro de la empresa el estilo de liderazgo que predomina es el participativo.

Tecnología

La principal innovación tecnológica que la empresa Integra Automotriz, ha implementado y que ha facilitado el trabajo es el escáner de diagnóstico. Al ser componentes electrónicos, es el propio vehículo el que indica cuál es el problema. La rapidez y precisión para evaluar el estado del vehículo permite reducir tiempos y mejorar la productividad. Por ello la empresa Integra Automotriz, a la hora de enfrentar una situación a resolver en cuanto a la tecnología de la empresa, es importante que se pueda informar y orientar lo mejor posible a los trabajadores por esta razón se ha optado como grupo presentarles algunos pasos a considerar para la toma de decisión:

Pasos para la toma de decisiones

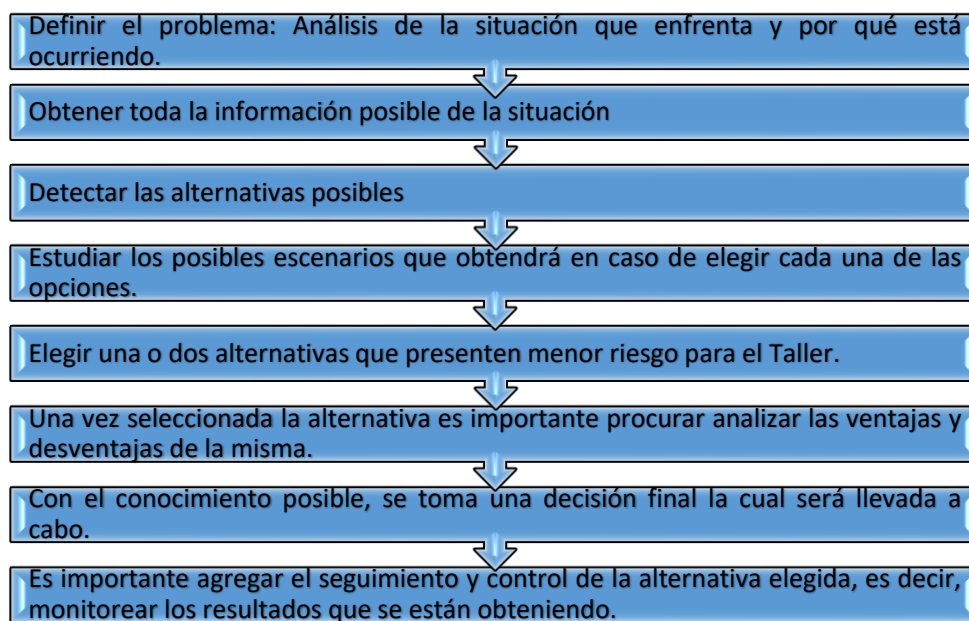


Figura 9: Pasos para la toma de decisiones

Fuente: Creado por el grupo investigador

6. Control

Establecimiento de Reglamento Interno de Trabajo

Debido a que los reglamentos son el punto de referencia para la creación de controles por parte de los administradores, el primer paso de la fase de control es lógicamente establecer un reglamento. Por definición los reglamentos son sencillamente criterios de desempeño. A su vez son los puntos seleccionados en un programa de planeación en su totalidad en los cuales habrán de tomarse medidas de desempeño para que los administradores puedan recibir señales de cómo marchan las cosas a fin de que no tengan que vigilar cada paso de la ejecución de los planes. Estas medidas disciplinarias deben estar formalmente creadas y dadas a conocer a los nuevos miembros de la empresa, así como retroalimentarlas a los miembros existentes en las reuniones. Además, deben estar a la vista; así como también deben estar la misión y visión de la empresa. En la empresa Integra Automotriz, la etapa del control permitirá ir corrigiendo los desvíos que se pudieran dar en el transcurso de la implementación del Sistema Administrativo y verificar que las actividades se estén llevando acorde a lo planeado para el éxito de los objetivos propuestos. (Ver anexo 9)

Establecimiento de Estándares

Representan el estado de ejecución deseado, de hecho, nos es más que los objetivos definidos de la organización. En ese sentido el Departamento de Recursos Humanos se encargada de velar por el buen funcionamiento del Sistema Administrativo deberá realizar controles que permitirá verificar que los objetivos planteados al comienzo del mes efectivamente se hayan cumplido. Si no se lograron, será necesario corregir las estrategias o replantear los objetivos con lo cual identificará puntos de mejora, podrá optimizar los recursos y la administración de taller mecánico.

Medición de Resultados.

Es medir la ejecución y los resultados de cada uno de los trabajadores de la empresa, mediante la aplicación de unidades de medida, que deben ser definidas de acuerdo con los estándares establecidos por la empresa. Ahora, es cuestión de comparar los resultados medidos con las metas o criterios previamente establecidos en la evaluación del desempeño. En este caso la empresa Integra Automotriz medirá: La ocupación, es la cantidad de horas disponibles de trabajo efectivo en las órdenes de reparación, otra forma es por la productividad, se refiere a cuántas horas de las disponibles se están facturando a los clientes.

**Evaluación del Desempeño para la Empresa Integra Automotriz de El Salvador S.A.
de C.V.**

Empleado: _____

NIT: _____

Unidad: _____

Evaluación del Desempeño para la empresa Integra Automotriz



Apartados	Capacidad de Investigación	Iniciativa y Creatividad	Planificación y Organización	Productividad
Aplicación de los conocimientos teóricos y/o prácticos en el desempeño del cargo y normativa disciplinaria establecida.				
Cumplimiento de metas asignadas y calidad de trabajo.				
Estudio, deducción y diagnóstico de las diferentes situaciones de su trabajo y disposición para actuar de manera proactiva, buscando nuevas oportunidades y soluciones a problemas.				
Planificación y organización de las actividades y recursos en su trabajo.				
Puntualidad en sus horarios de trabajo y en el cumplimiento de sus labores.				

Evaluación de Competencias	Resultado
Responsabilidad: Cumple las funciones, deberes y compromisos inherentes al cargo, enmarcándose en los objetivos y metas del Taller y apegado a las normas establecidas.	
Innovación: Es creativo y hace aportes novedosos a su trabajo.	
Manejo de situaciones de presión: Maneja control y confianza en situaciones que demandan altos niveles de esfuerzo y tensión.	
Trabajo en equipo: Se comunica, coopera y está comprometido con su grupo de trabajo y colabora para alcanzar las metas del equipo.	
Discreción: Es reservado con la información que obtiene en el ejercicio de sus actividades y no la utiliza para fines personales.	
Ética: Actúa fielmente con respeto a los valores de la empresa y a la dignidad de personas humanas de los jefes, compañeros y subordinados dentro de las leyes y normas éticas.	
Atención al cliente: Atiende con prontitud y esmero a clientes del servicio.	
Motivación: Es una persona motivada y tiene disposición para aceptar retos y responsabilidades.	
Flexibilidad: Tiene una actitud positiva frente a los cambios y se adapta fácilmente.	
Conciencia de costos: Se interesa por el cuidado de los bienes y debido uso, control y protección de los recursos y equipos asignados.	

Firma: _____

Empleado

Firma: _____

Jefe

De no estar de acuerdo con la calificación, deberá detallar las razones y firmar de no conforme: _____


Firma de no conforme: _____

Nota Final: La evaluación de cada empleado será realizada por la jefatura inmediata, si el jefe responsable de realizarla ha sido trasladado a otra Unidad dentro de la empresa, deberá realizarla en el lugar en que se encuentre, salvo en el caso que ya no labore para el Taller, ya que en su ausencia será el jefe inmediato superior quien asuma dicha responsabilidad.

Retroalimentación

El encargado del Sistema Administrativo (Departamento de Recursos Humanos de la empresa Integra Automotriz) deberá estar vigilante a cualquier cambio o problema que se pueda dar. La importancia siempre debe radicar en encontrar maneras constructivas que permitan que los resultados cumplan con los parámetros y no tan solo en identificar fracasos pasados de la empresa. Será necesario dar a conocer los resultados de la medición a ciertos miembros de la organización entre ellos el jefe inmediato para solucionar las causas de las desviaciones. Se les pueden proporcionar los resultados mediante informes. Cada decisión tendrá sus ventajas e inconvenientes y dependerá del tipo de problema que se desee afrontar. En todo caso, la información debe darse de la forma más objetiva posible.

Instrumento de Retroalimentación para la Empresa Integra Automotriz de El Salvador S.A. de C.V.

INSTRUMENTO DE RETROALIMENTACIÓN EMPRESA INTEGRA AUTOMOTRIZ		
De:		Fecha:
Para:		
Descripción de la situación		
Observaciones		
Anexos		

Firma: _____

Empleado

Firma: _____

Gerente

7. Implementación del Sistema Administrativo de la empresa Integra Automotriz De El Salvador S.A. De C.V.

Con la implementación del Sistema Administrativo se pretende orientar la puesta en marcha de los diferentes planes propuestos, su implantación dependerá del Comité de Gestión Administrativa.

Objetivos

- a) Establecer los cursos de acción a seguir para la puesta en marcha del sistema administrativo propuesto para la empresa investigada.
- b) Establecer las etapas o fases de la secuencia cronológica de las actividades para la implementación del Sistema Administrativo.

Aprobación y Autorización del Sistema Administrativo para la Empresa Integra Automotriz de El Salvador S.A. de C.V.

- a) Aprobación y Autorización: En esta fase o etapa el Comité de Gestión Administrativa dará a conocer a la Asamblea de Accionistas de la empresa, el Sistema Administrativo propuesto para que dicha Asamblea apruebe su implementación en la empresa.
- b) Reproducción y Distribución: Después de la aprobación y autorización, el Gerente General por medio del Comité de Gestión Administrativa dará a conocer a los Jefes de cada Departamento y a los trabajadores por medio de reuniones de trabajo, capacitaciones, reproducciones audiovisuales y distribución del material que contiene dicho Sistema y así poner en marcha el Sistema Administrativo Propuesto.
- c) Capacitación del personal: Es de carácter importante que el personal que labora en dicha empresa se capacite en lo referente al puesto de trabajo a ejecutar para que conozca el alcance de sus funciones y responsabilidades, así como también los procedimientos a desarrollar y en su caso la mejor toma de decisiones.

En definitiva, al implementar este Diseño de Sistema Administrativo se espera que pueda establecer claramente y mejorar sus procesos administrativos, así como mejorar el desempeño laboral que se lleva a cabo en la empresa en estudio por todos sus colaboradores.

8. Presupuesto para la empresa Integra Automotriz de El Salvador S.A. de C.V.

El presupuesto deberá ser readecuado anualmente de acuerdo a las necesidades reales de la empresa Integra Automotriz, tomando como base el historial del semestre anterior y las demandas de los empleados y usuarios.

Presupuesto para la Empresa Integra Automotriz de El Salvador S.A. de C.V.



DETALLE

Plan de capacitación			\$6,750.00
Filosofía organizacional		\$ 1,275.00	
Documentos	\$ 150.00		
Hojas de evaluación	\$ 100.00		
Almuerzos	\$ 350.00		
Refrigerios	\$ 210.00		
Material de apoyo	\$ 215.00		
Diploma de participación	\$ 250.00		
Liderazgo		\$ 975.00	
Documentos	\$ 135.00		
Hojas de evaluación	\$ 75.00		
Almuerzos	\$ 285.00		
Refrigerios	\$ 150.00		
Material de apoyo	\$ 180.00		
Diploma de participación	\$ 150.00		
integración de equipos		\$ 1,275.00	
Documentos	\$ 150.00		
Hojas de evaluación	\$ 100.00		
Almuerzos	\$ 350.00		
Refrigerios	\$ 210.00		
Material de apoyo	\$ 215.00		
Diploma de participación	\$ 250.00		
inteligencia emocional		\$ 975.00	
Documentos	\$ 135.00		
Hojas de evaluación	\$ 75.00		
Almuerzos	\$ 285.00		
Refrigerios	\$ 150.00		
Material de apoyo	\$ 180.00		

Diploma de participación	\$ 150.00		
comunicación efectiva		\$ 1,275.00	
Documentos	\$ 150.00		
Hojas de evaluación	\$ 100.00		
Almuerzos	\$ 350.00		
Refrigerios	\$ 210.00		
Material de apoyo	\$ 215.00		
Diploma de participación	\$ 250.00		
servicio al cliente		\$ 975.00	
Documentos	\$ 135.00		
Hojas de evaluación	\$ 75.00		
Almuerzos	\$ 285.00		
Refrigerios	\$ 150.00		
Material de apoyo	\$ 180.00		
Diploma de participación	\$ 150.00		
PLAN DE INCENTIVOS			\$ 3,100.00
Vale de súper	\$ 600.00		
Bono por tiempo trabajo	\$2,500.00		
TOTAL DE GASTOS DE IMPLEMENTACION			\$ 9,850.00

9. Cronograma de Actividades para la empresa Integra Automotriz de El Salvador S.A. de C.V.

El cronograma está enfocado en la ejecución de la propuesta de Sistema Administrativo en el plazo de 1 año, lo que se busca es que la empresa pueda adaptarse a nuevos cambios en todos sus procesos y a la vez maneje los tiempos necesarios en la implementación de la propuesta, se le permita tomar las mejores decisiones al responsable de la empresa sin desviarse de los procesos que ya se están llevando a cabo dentro de la misma.

Es fundamental la parte económica ya que deberán hacer un análisis exhaustivo de los costos que generaría dicha implementación pero que a largo plazo traería beneficios en las labores de cada uno de los trabajadores del taller y por ende mejores ingresos.

Los beneficios que la empresa Integra Automotriz de El Salvador S.A. de C.V., obtengan con un cronograma de actividades es:

- a. Disponer de un cronograma de actividad ayudará a la empresa a llevar una mejor supervisión de todas las actividades que se tienen que hacer. Esta base ayuda a que los proyectos no sufran retrasos o se queden tareas sin realizar.
- b. Ayudará a observar qué recursos se necesitan en cada uno de las actividades. De esta manera, se asignan los recursos necesarios a cada tarea.
- c. Servirá como elemento de control para ver en qué puntos hay más atascos o cuellos de botella, y cómo se pueden solventar estos rápidamente para que no afecten al desarrollo del proyecto global.

Cronograma de Actividades para la empresa Integra Automotriz de El Salvador S.A. de C.V.



Cronograma de Actividades de la Implementación de la Propuesta de Diseño de Sistema Administrativo para la Mejora Continua del Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Empresa Integra Automotriz de El Salvador S.A. de C.V.														
Actividades	Meses												Responsable	
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre		
1. Entrega del Trabajo de Graduación del diseño del Sistema Administrativo a la empresa Integra Automotriz														Equipo de Trabajo de Graduación
2. Presentación del diseño del Sistema Administrativo a la empresa Integra Automotriz														Equipo de Trabajo de Graduación/ Departamento de Recursos Humanos
3. Previsión de pros y contras de la implementación del Sistema Administrativo.														Departamento de Recursos Humanos
4. Revisión del presupuesto sobre la implementación del Sistema Administrativo.														Comité de Gestión Administrativa
5. Capacitación al personal de la empresa.														Departamento de Recursos Humanos

6.Determinación del proceso de Planeación													Departamento de Recursos Humanos
7. Establecimiento del proceso de Organización													Departamento de Recursos Humanos
8. Capacitación y ejecución del proceso de Dirección													Departamento de Recursos Humanos
9. Desarrollo del proceso de Control dentro de la empresa													Departamento de Recursos Humanos
10. Evaluación del Sistema Administrativo.													Departamento de Recursos Humanos

Bibliografía

Libros

Gómez, C.G. (1994). Planeación y Organización de Empresas. México: McGraw-Hill, Edición 8ª.

Gómez, C.G. (1983). Planeación y Organización de Empresas. México: EDICOL S.A., Edición 3ª.

Gómez, C.G. (1997). Sistemas Administrativos, Análisis y Diseño. México: McGraw-Hill, Edición 1ª.

Koontz, H., y Weihrich, H. (2004). Administración una Perspectiva Global. México: Editorial McGraw-Hill, Edición 12ª.

Laudon, K.C., y Laudon, J.P. (2008). Administración de los Sistemas de Información. México: Editorial Prentice Hall, Edición 3ª.

Mintzberg, H. (1991). El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. México: Prentice Hall, Edición 1ª.

Mercado, S. (2008). Administración Aplicada, Teoría y práctica. México: Limusa Noriega.

Pineda, E.B., Alvarado, E.L., y Canales, F.H. (1994). Metodología de la investigación. México: Uteha, Edición 2ª.

Rodríguez, V.J. (1999). Introducción a la administración con enfoque de sistemas. México: ECAFSA.

Stoner, J.A.F. (1996). Administración. México: Pearson Education, Edición 6ª.

Leyes y Normas

Constitución de la Republica de El Salvador, vigencia el 20 de diciembre de 1983, D.L. N° 38, del 15 de diciembre de 1983, publicado en el D.O. N° 234, Tomo 281, del 16 de diciembre de 1983.Reformas: (20) D.L. N° 154, del 02 de octubre del 2003, publicado en el D.O. N° 191, Tomo 361, del 15 de octubre del 2003.

Código de Trabajo de El Salvador; emisión 23 de junio de 1972, D.L. N° 15, publicado en el D.O. N° 142, Tomo 236, del 31 de julio de 1972.

Ley del Impuesto Sobre la Renta de El Salvador; vigencia el 18 de diciembre de 1991, Reformas: (17) Decreto Legislativo No. 504 de fecha 07 de diciembre de 2007, publicado en el Diario Oficial No. 238, Tomo 377 de fecha 20 de diciembre de 2007.

Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios, vigencia el 24 de julio de 1992, Reformas: (15) Decreto Legislativo No. 224 de fecha 12 de diciembre de 2009, publicado en el Diario Oficial No. 237, Tomo 385 de fecha 17 de diciembre de 2009.

Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones de El Salvador; emisión 20 de diciembre de 1996, D.L. N° 927, publicado en el D.O. N° 243, Tomo 333, del 23 de diciembre de 1996.

Ley del Seguro Social de El Salvador; vigencia el 3 de diciembre de 1953, Reformas: (9) D.L. N° 45, del 30 de junio de 1994, publicado en el D.O. N° 148, Tomo 324, del 15 de agosto de 1994.

Código de Comercio de El Salvador, vigencia el 8 de mayo de 1970, Reformas: (29) Decreto Legislativo No. 641, de fecha 26 de junio de 2008, publicado en el Diario Oficial No. 120, Tomo 379 de fecha 27 de junio de 2008. Comentarios: El presente Código tiene como función primordial regir en cualquier actividad relacionada con los actos de comercio y las cosas mercantiles.

Norma Internacionales ISO 9001:2015; Sistemas de Gestión de la Calidad, Edición 5ª.

Sitios web

[https://es.wikipedia.org/wiki/Santa_Tecla_\(El_Salvador\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Santa_Tecla_(El_Salvador))

Toyota Didea; <http://www.toyotadidea.com/qs.php>; 28-09-2009

Grupo Q; <http://www.grupoq.com/es/corporativo/historia.html>; 28-09-2009

Impresa Repuestos El Salvador; <http://www.impresa.com.sv/quienesomos.asp>; 29-09-2009

Diparvel El Salvador; <http://www.diparvel.com.sv/nosotros.php>; 1-10-2009

<http://edgarmonteros.blogspot.com/2011/03/breve-historia-de-las-empresas.html>

<https://concepto.de/historia-de-la-administracion/>

<https://www.ceupe.com/blog/naturaleza-del-sistema-administrativo.html>

<https://es.slideshare.net/argargon/enfoque-sistemico-15610377>

https://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/teoria_sistemas.

<https://deliarodriguezinvestigacion.wordpress.com/>

<https://es.slideshare.net/BlackDeathOfBlood/sistemas-administrativos-17563888>

<http://exa.unne.edu.ar/>

<https://es.wikipedia.org/wiki/Dise%C3%B1o>

<https://www.monografias.com/trabajos14/disenio-sistemas/disenio-sistemas.shtml>

<https://aprendiendoadministracion.com/las-cinco-partes-fundamentales-de-la-organizacion/>

<https://aprendiendoadministracion.com/5-mecanismos-de-coordinacion-y-control-segun-mintzberg/>

Gestiopolis.com

<https://www.asamblea.gob.sv/decretos/details/3544>

www.iso.org

Anexos

Anexo 1: Cuestionario



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



CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA INTEGRA AUTOMOTRIZ DE EL SALVADOR S.A. DE C.V.

Somos estudiantes egresados de la carrera de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de El Salvador, acudimos a usted para solicitarle información que contribuya al desarrollo del estudio.

Objetivo: Recolectar información que sirva como insumo para poder determinar la situación sobre mejora continua y desarrollo laboral en la empresa Integra Automotriz de El Salvador, S.A. de C.V.

Indicaciones: A continuación, encontrará una serie de preguntas destinadas a conocer su opinión acerca de algunos aspectos para realizar el trabajo de graduación por favor marque la opción que usted considere mejor.

La información que proporcione en este cuestionario será tratada de forma anónima y confidencial y para fines exclusivamente académicos. Muchas gracias por su colaboración.

A. Información general: Datos generales

Género	
Área donde se desempeña	
Edad	
Nivel académico	

B. Contenido

1. ¿Conoce la finalidad de la empresa?

Si

No

2. ¿Sabe usted de los objetivos que el taller busca lograr con el servicio?

Si

No

3. ¿Se establecen objetivos y metas para su puesto de trabajo?

Si

No

No sabe

Si su respuesta es NO, Explique su respuesta:

4. ¿Qué tipo de manuales conoce?

De procedimientos

De bienvenida

Descripción de puestos

No sabe

5. ¿Se le dio a conocer un manual administrativo para realizar su trabajo?

Si

No

6. ¿La empresa cuenta con procedimientos diseñados para realizar sus labores?

Si

No

7. ¿Conoce usted las políticas y reglamento de la empresa?

Si

No

No sabe

8. ¿Tiene identificado su puesto de trabajo?

Si

No

9. ¿Considera que sus actividades laborales, están correctamente definidas?

Si

No

10. ¿Considera que cuenta con los recursos materiales para llevar acabo el desarrollo de sus actividades?

Si

No

Si su respuesta es NO, Explique su respuesta:

11. ¿Considera que los niveles de autoridad de la empresa son respetados?

Si

No

12. ¿Si tiene un problema para desarrollar sus labores, a quien recurre?

13. ¿Cuál es su percepción sobre el liderazgo de su jefe inmediato?

Excelente

Muy buena

Buena

Regular

Deficiente

14. ¿Cómo considera la coordinación que existe entre su puesto de trabajo y las otras áreas de la empresa?

Excelente

Muy buena

Buena

Regular

Deficiente

15. ¿Se siente motivado de ser un colaborador en la empresa?

Si

No

De ser la respuesta negativa responder la causa: _____

16. ¿Cuenta su puesto de trabajo con algún tipo de incentivo para motivarlo a Ud. en la realización de sus labores?

Si

No

17. ¿Ha tenido oportunidades en el trabajo para aprender y crecer?

18. ¿Toman en cuenta las opiniones de los trabajadores?

19. ¿Considera que la comunicación dentro de la empresa es adecuada?

Si

No

20. ¿Conoce que medios de comunicación se utiliza dentro y fuera de la empresa para comunicarse?

Si

No

Si su respuesta es NO, Explique su respuesta:

21. ¿Qué formas de comunicación utiliza usted dentro de la empresa?

Oral

Escrita

Ambas

22. ¿Cómo calificaría la comunicación con el jefe inmediato?

Excelente

Muy bueno

Bueno

Regular

Deficiente

23. ¿Considera que el servicio que se ofrece a los clientes por parte del taller podría mejorar?

Si

No

Si su respuesta es NO, explique su respuesta:

24. ¿Cree usted que el área de trabajo donde está ubicado, es el más adecuado?

Muy de acuerdo

De acuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

25. ¿Conoce que es un Sistema Administrativo?

Si

No

26. ¿Sabe usted si en la empresa existe un Sistema Administrativo que contribuya a mejorar su desempeño laboral?

Si

No

No sabe

Si su respuesta es NO, explique su respuesta:

27. ¿Cuál es a su criterio, el mayor problema en su área de trabajo?

28. ¿Considera que el control establecido para la asistencia de personal y de actividad laboral son los adecuados?

Si

No

Si su respuesta es NO, explique su respuesta:

29. ¿Con que frecuencia es evaluado su desempeño?

Cada semana

Cada tres semanas

Cada seis meses

Cada año

Otro _____

30. ¿Cuál es la forma que evalúan su desempeño?

31. ¿Quién evalúa su desempeño?

Anexo 2: Guía de Entrevista



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



GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA EMPRESA INTEGRAL AUTOMOTRIZ DE EL SALVADOR S.A. DE C.V.

Somos estudiantes egresados de la Licenciatura en Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de El Salvador, acudimos a usted para solicitarle información que contribuya al desarrollo del estudio.

Objetivo: Establecer de forma escrita y verbal los problemas de mejora continua y desarrollo laboral de la empresa.

Indicaciones: Encontrará una serie de preguntas destinadas a conocer su opinión acerca de algunos aspectos para realizar el trabajo de graduación por favor responder lo usted considere mejor.

La información que proporcione será tratada de forma anónima y confidencial y para fines exclusivamente académicos. Muchas gracias por su colaboración.

A. Información general: Datos generales

Género	
Nombre del encargado	
Nombre del departamento	
Cuántas personas trabajan en la empresa	
Edad	
Nivel académico	

B. Contenido

1. ¿Cuál es el nombre de la empresa?
2. ¿Existe una Misión y Visión?
3. ¿Existe una Estructura Organizativa en la empresa?
4. ¿Se cuenta con niveles jerárquicos bien definidos?
5. ¿Existen reglamentos o normas para los trabajadores?
6. ¿Qué servicios ofrece la empresa a los clientes?
7. ¿Cuál es la posición competitiva de la empresa en la prestación de los servicios que ofrece?
8. ¿Cuál es la finalidad de la empresa?
9. ¿Quién toma decisiones en la empresa?
10. ¿La empresa está cumpliendo con los objetivos planteados? ¿Por qué?
11. ¿Se logra alcanzar los objetivos planteados por la empresa? ¿Cuánto es el tiempo que por lo general estipula la empresa para el logro de estos?
12. ¿Qué problemas administrativos presenta la empresa?
13. ¿Qué medidas se han tomado previamente para resolver dichos problemas?
14. ¿Existen procedimientos para cada realización de las labores dentro de la empresa? ¿Por qué?
15. ¿La empresa cuenta con un Sistema Administrativo? ¿Por qué? ¿Cuáles son las funciones administrativas que se llevan a cabo exitosamente según criterio propio?
16. ¿Cuáles son las mayores deficiencias que presenta la empresa en su administración?
17. ¿La empresa se encuentra interesada por implementar un Sistema Administrativo? ¿Por qué?
18. ¿Se cuenta con los recursos necesarios para llevar a cabo la implementación del Sistema Administrativo? ¿Por qué?
19. ¿Estarían todos los involucrados (dirección, jefatura, colaboradores) dispuestos a participar en los cambios que involucra la implementación del Sistema Administrativo? ¿Por qué?
20. ¿La empresa posee Manuales Administrativos?
21. ¿Los Procesos Administrativos son adecuados o necesitan redefinirse? ¿Se encuentran a gusto sus colaboradores?
22. ¿Usted se encuentra satisfecho realizando sus funciones? Siendo no la respuesta ¿por qué?

23. ¿Cuál es el nivel de capacitación del recurso humano?
24. ¿Cuenta la empresa con algún tipo de incentivo para motivar a los trabajadores para la realización de sus labores?
25. ¿Cómo se mide la productividad del recurso humano en la empresa?
26. ¿La empresa es eficiente? ¿Por qué?
27. ¿Cómo se miden los resultados de la empresa?
28. ¿Ha crecido la empresa en los últimos 5 años? ¿Cómo lo ha hecho?
29. ¿Considera que el recurso financiero que tiene la empresa, satisface las necesidades de la misma?
30. ¿La empresa compara sus resultados presupuestados con los reales y toma acciones correctivas para controlar desviaciones?
31. ¿La empresa tiene un plan concreto para la modernización administrativa dentro los próximos años?
32. ¿Qué se espera con la implementación del Sistema Administrativo a la empresa?

Anexo 3: Lista de Cotejo



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



LISTA DE COTEJO DIRIGIDA A LA EMPRESA INTEGRAL AUTOMOTRIZ DE EL SALVADOR S.A. DE C.V.

Objetivo: Distinguir la presencia o ausencia de aspectos administrativos definidos en el desempeño laboral, de esta forma se puede evaluar la mejora continua y el desempeño laboral.

A. Información general: Datos generales

Nombre de la empresa	Integra Automotriz de El Salvador S.A. de C.V.
Nombre del gerente/a	Ing. Alba de Orellana
Dirección de la empresa	4 ^o Calle Poniente y 12 ^a Avenida sur No. 10, municipio de Santa Tecla, departamento de La Libertad.

B. Contenido

Lista de cotejo			
Nombre de la empresa: Integra Automotriz de El Salvador, S.A. de C.V.			
Indicadores	Si	No	Observaciones
1. La empresa cuenta con el nombre visible para los clientes			
2. La Misión y Visión son visibles para los trabajadores			
3. La empresa cuenta con un departamento de Recursos Humanos			
4. Es visible para los empleados la Estructura Orgánica de la empresa			
5. Existe la respectiva señalización de los departamentos que existen dentro de la empresa			
6. Existe una sala de reuniones y capacitaciones para los empleados			
7. El local de la empresa cuenta con las condiciones adecuadas, como iluminación y ventilación para el desarrollo de las actividades diarias			
8. La empresa cuenta con reloj de marcación accesible de entradas y salidas de sus empleados			
9. Existen tiempos de distracción por parte de los colaboradores en horas laborales			
10. Existe dentro de la empresa un lugar asignado para la cartelera informativa interna			
11. Hay fácil movilidad en la ubicación geográfica de cada departamento dentro de la empresa			
12. Se brinda la oportunidad de compartir los trabajadores sus ideas u opiniones con el jefe y el equipo de trabajo			
13. Los colaboradores demuestran preparación técnica para realizar su trabajo			
14. El trabajador utiliza adecuadamente los recursos proporcionados por la empresa			
15. Hay coherencia entre los propósitos fundamentales y las competencias en la empresa			
16. El jefe tiene en cuenta elementos de motivación			
17. La empresa brinda un clima organizacional adecuado para los colaboradores			
18. Se les brinda autonomía a cada colaborador en sus funciones y actividades			
19. Existen las medidas y señalizaciones adecuadas en caso de accidentes laborales y sismos.			
20. La empresa cuenta con los recursos necesarios para implementar un Sistema Administrativo			
21. La empresa cuenta con los espacios e instrumentos (baños, oasis de agua purificada, etc.) necesarios para sus colaboradores			
22. El colaborador muestra disponibilidad ante sus			

superiores			
23. Los superiores toman en cuenta las opiniones de los colaboradores para resolver problemas			
24. La empresa cuenta con área de espera para el cliente			
25. La empresa cuenta con el equipo tecnológico necesario para que los trabajadores realicen sus funciones de la mejor manera			
26. La empresa garantiza la satisfacción del cliente en el servicio que se brinda			
27. El gerente/a promueve el compromiso con sus trabajadores para el cumplimiento de metas u objetivos			
28. El jefe realiza una eficiente distribución de trabajo para sus empleados			
29. El trabajador dentro de sus funciones adopta todas las buenas prácticas desarrolladas para su labor que asegura la buena marcha de la empresa y la debida coordinación entre las demás áreas			
30. El gerente/a promueve entusiasmo a sus colaboradores en su trabajo de manera que este; tenga la disponibilidad de tiempo y el interés que se requiere en emergencias			
31. La Empresa cuenta con algún plan contra accidentes que puedan ocurrir dentro de la misma.			
32. Existe el botiquín y medidas de primeros auxilios para sus colaboradores en el caso de sufrir un accidente en su horario laboral			
33. La empresa cuenta con el medio por el cual sus clientes puedan realizar sus quejas y sugerencias acerca del servicio obtenido			

Anexo 4: Tabulación, Análisis e Interpretación de Datos

Tabulación, Análisis e Interpretación de Datos del Cuestionario Dirigido a Los Empleados Del Taller Integra Automotriz De El Salvador S.A. de C.V.

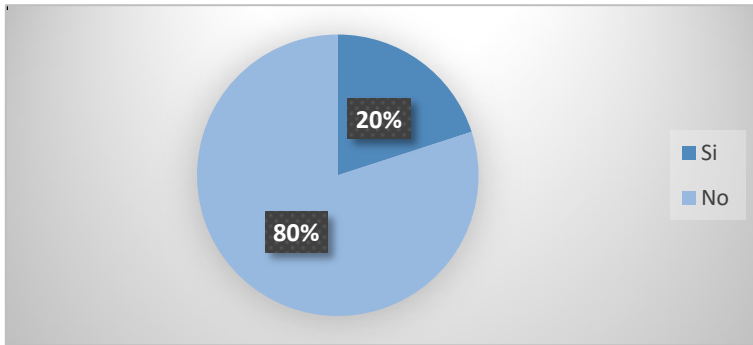
Para el siguiente apartado, se clasifica según las fases del Sistema Administrativo:

Pregunta N° 01. ¿Conoce la finalidad de la empresa?

Objetivo: Determinar el grado de conocimiento que posee cada empleado acerca de la empresa y su finalidad para el alcance de los objetivos.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	20%
No	20	80%
Total	25	100%

Gráfica Representativa



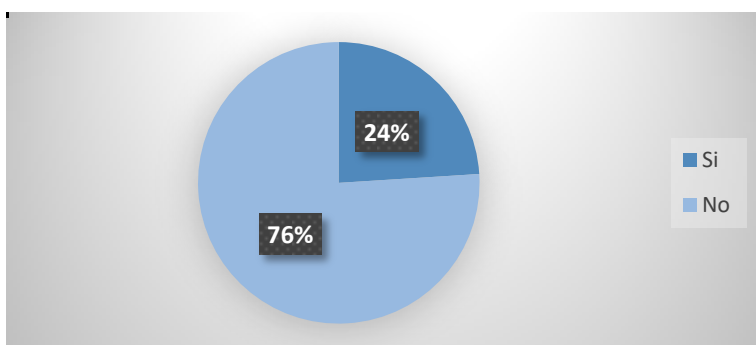
Interpretación: Estos resultados reflejan que el 80% de los encuestados no conocen la finalidad de la empresa, por lo tanto, es importante y necesario brindarles la información y así facilitarles el poder identificarla para que estos puedan ofrecer un servicio acorde a lo que busca la organización.

Pregunta N° 02. ¿Sabe usted de los objetivos que el taller busca lograr con el servicio?

Objetivo: Identificar el nivel de comprensión que tiene cada empleado acerca de los objetivos que persigue la empresa para evaluar su cumplimiento.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	24%
No	19	76%
Total	25	100%

Gráfica Representativa



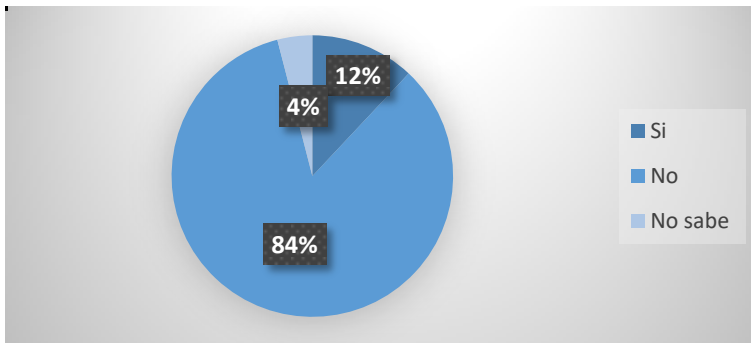
Interpretación: Se logra afirmar que el 76% de los empleados respondió No tener conocimiento de los objetivos que la empresa busca obtener con el servicio, tomando en cuenta que estos se manejan de forma empírica y que no están establecidos de manera formal en la organización, reflejan por qué la mayoría de los empleados no sabe de ellos.

Pregunta N° 3. ¿Se establecen objetivos y metas para su puesto de trabajo?

Objetivo: Determinar si se establecen objetivos y metas en cada puesto de trabajo que les ayude en el desarrollo de sus actividades.

Respuesta	Frecuencia	Porcentajes
Si	3	12%
No	21	84%
No sabe	1	4%
Total	25	100%

Gráfica Representativa



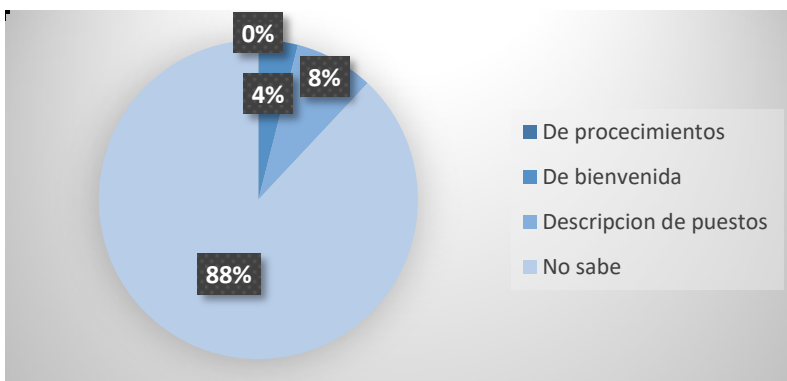
Interpretación: Del total de empleados encuestados en la empresa el 84% no tienen conocimientos sobre los objetivos y metas que se buscan cumplir en cada puesto de trabajo, siendo de importancia que la empresa tome acciones rápidas e instruya a sus empleados al respecto.

Pregunta Nº 4. ¿Qué tipo de manuales conoce?

Objetivo: Determinar qué tipos de Manuales conocen los empleados para examinar el conocimiento que poseen al respecto.

Respuesta	Frecuencia	Porcentajes
De procedimientos	0	0%
De bienvenida	1	4%
De descripción de puesto	2	8%
No sabe	22	88%
Total	25	100%

Gráfica Representativa



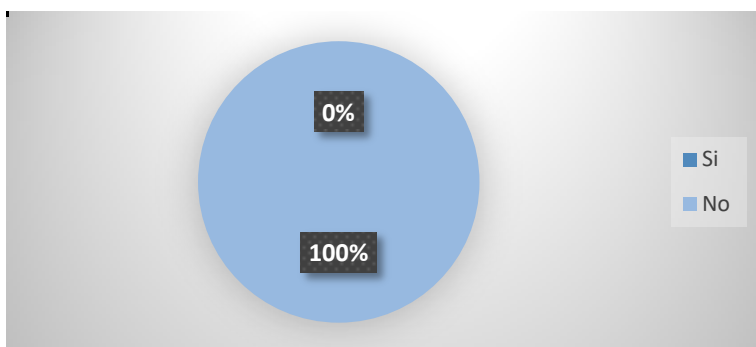
Interpretación: el resultado refleja que el 88% de los encuestados dos No sabe sobre los diferentes manuales que existen. Esto indica que los empleados no conocen o no han recibido los manuales necesarios para el desarrollo de sus labores.

Pregunta Nº 5. ¿Se le dio a conocer un manual administrativo para realizar su trabajo?

Objetivo: Evaluar si la empresa le proporcionó la inducción necesaria, brindando el manual administrativo que sirve para la realización de su trabajo.

Respuesta	Frecuencia	Porcentajes
Si	0	0%
No	25	100%
Total	25	100%

Gráfica Representativa



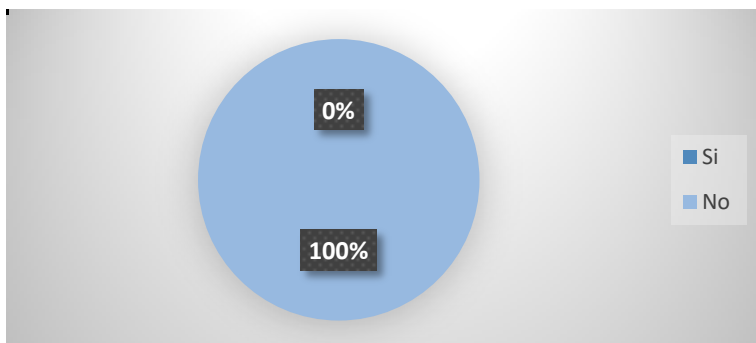
Interpretación: Se comprueba que al 100% de los empleados no se les dio a conocer sobre un Manual Administrativo donde se especifica la información sobre historia, organización, política y/o procedimientos que se consideren necesarios para la mejor ejecución de trabajo. Esto muestra los grandes problemas que el taller presenta y por los cuales los trabajadores desconocen de las labores de su puesto y realizan otras labores adicionales que no les competen.

Pregunta Nº 6. ¿La empresa cuenta con procedimientos diseñados para realizar sus labores?

Objetivo: Examinar si la empresa facilitó la capacitación de cada empleado especificándoles las capacidades y responsabilidades de cada puesto de trabajo para el cumplimiento de sus labores.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	25	100%
Total	25	100%

Gráfica Representativa



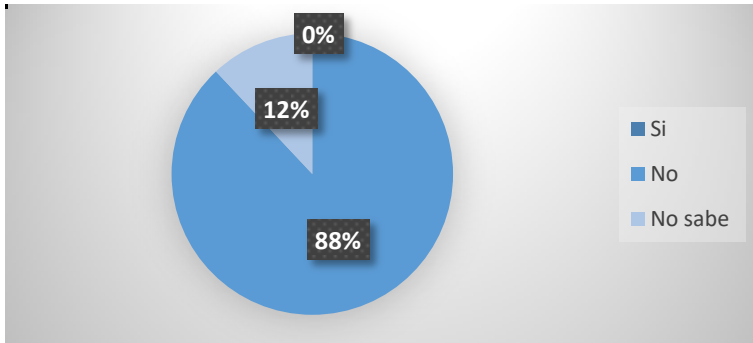
Interpretación: Se confirma que al 100% de los encuestados de la empresa no cuenta con procedimientos diseñados. Los empleados no cuentan con los lineamientos para realizar su trabajo de acuerdo con su puesto de trabajo y no permite identificar las inconsistencias necesarias que permita la mejora en los procedimientos.

Pregunta N° 7. ¿Conoce usted las políticas y reglamentos de la empresa?

Objetivo: Evaluar el nivel de conocimientos por parte de los empleados del taller con respecto a las políticas y reglamentos que la empresa posee para indagar el grado de cumplimiento por parte de ellos.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	22	88%
No sabe	3	12%
Total	25	100%

Gráfica Representativa



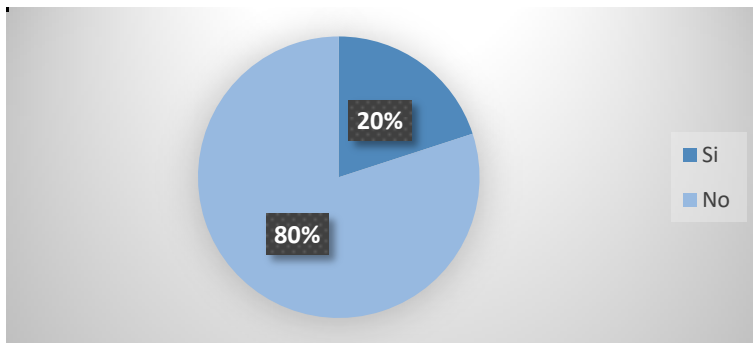
Interpretación: El 88% de los empleados manifiestan No conocer de la existencia tanto de políticas como del reglamento de la empresa. Los datos reflejan las deficiencias administrativas del taller por lo cual es normal que los empleados no conozcan las políticas y reglamento de la empresa, sin saber cuán importante es para Integra Automotriz al momento de su planeación y control.

Pregunta Nº 8. ¿Tiene identificado su puesto de trabajo?

Objetivo: Estimar el grado de conocimiento que posee el empleado acerca del puesto de trabajo asignado para el desarrollo de sus actividades.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	20%
No	20	80%
Total	25	100%

Gráfica Representativa



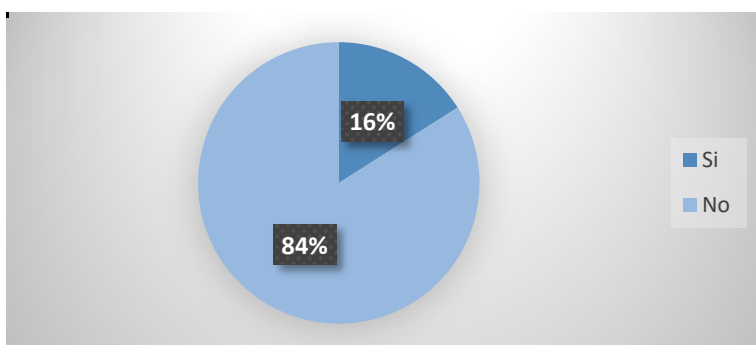
Interpretación: El 80% de los empleados indica que no tienen identificado su puesto de trabajo. Por lo tanto, es necesario que el taller brinde a sus empleados toda la información requerida para que estos identifiquen y se sientan seguros de las tareas que realizan.

Pregunta Nº 9. ¿Considera que sus actividades laborales, están correctamente definidas?

Objetivo: Distinguir las responsabilidades del trabajador para la eficiencia de su puesto de trabajo.

Respuesta	Frecuencia	Porcentajes
Si	4	16%
No	21	84%
Total	25	100%

Gráfica Representativa



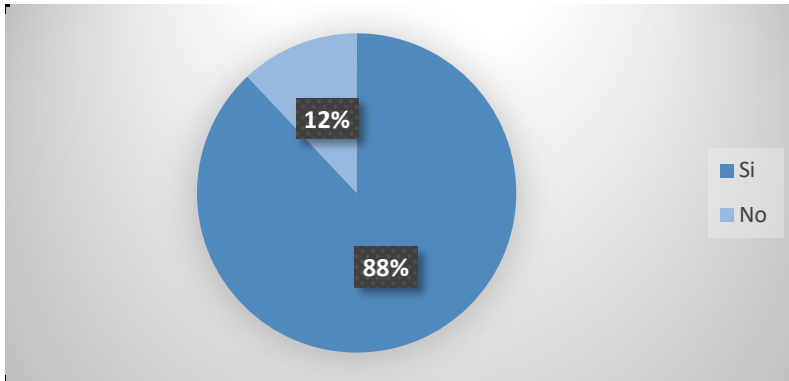
Interpretación: Lo anterior refleja que el 84% de los empleados encuestados consideran que sus actividades laborales no están bien definidas. Esto significa que a la mayoría de los empleados en muchas ocasiones les toca realizar actividades además de las que corresponden a su puesto y que no están acorde a sus conocimientos o capacidades.

Pregunta Nº 10. ¿Considera que cuenta con los recursos materiales para llevar a cabo el desarrollo de sus actividades?

Objetivo: Conocer si la empresa brinda los recursos necesarios a sus empleados para desarrollar sus actividades de manera eficiente.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	22	88%
No	3	12%
Total	25	100%

Gráfica Representativa



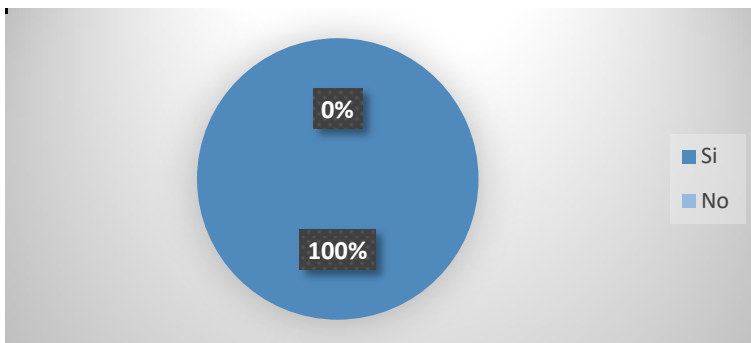
Interpretación: Los resultados reflejan que el 88% de los empleados del taller consideran que la empresa le proporciona los recursos necesarios para desarrollar sus actividades y por ello brindan un servicio eficiente.

Pregunta Nº 11. ¿Considera que los niveles de autoridad de la empresa son respetados?

Objetivo: Identificar si existe subordinación por parte de los empleados en la empresa para una organización efectiva.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	25	100%
No	0	0%
Total	25	100%

Gráfica Representativa



Interpretación: Se logra afirmar que al 100% de los empleados encuestados el nivel de autoridad de la empresa es bien visto y respetado, lo que genera un mayor grado de responsabilidad al momento de realizar sus actividades.

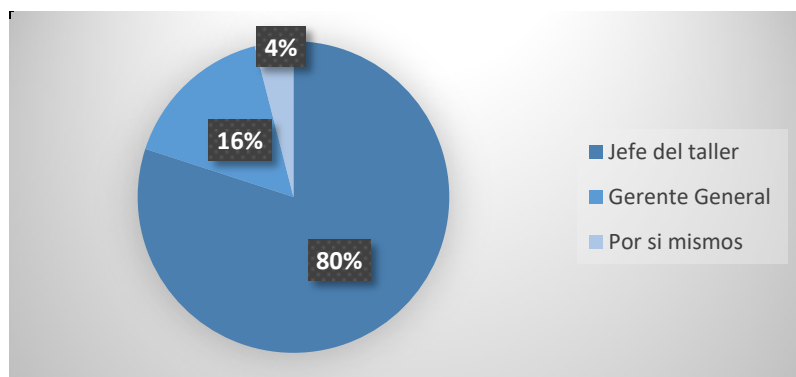
Pregunta N° 12. ¿Sí tiene un problema para desarrollar sus labores, a quién recurre?

Objetivo: Distinguir las responsabilidades del trabajador para un mejor desempeño en su puesto de trabajo.

Al ser una pregunta abierta en la cual pueden expresar sus opiniones se pudo consolidar las respuestas comunes entre las encuestas realizadas, obteniendo la siguiente tabla:

Respuesta	Frecuencia	Porcentajes
Jefe del taller	20	80%
Gerente del taller	4	16%
Tratan de resolver por sí mismos	1	4%
Total	25	100%

Gráfica Representativa



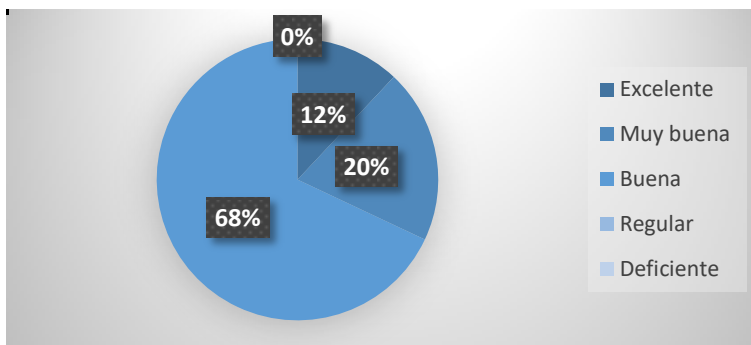
Interpretación: Con base a los resultados obtenidos de la pregunta, se pudo constatar que el 80% confía en la experiencia del jefe del taller para que les ayude a darle solución a cualquier problema que se presente en sus labores.

Pregunta N° 13. ¿Cuál es su percepción sobre el liderazgo de su jefe inmediato?

Objetivo: Identificar la percepción que cada empleado tiene del jefe inmediato respecto a su liderazgo para evaluar el nivel de aceptación por parte de ellos.

Respuesta	Frecuencia	Porcentajes
Excelente	3	12%
Muy buena	5	20%
Buena	17	68%
Regular	0	0%
Deficiente	0	0%
Total	25	100%

Gráfica Representativa



Interpretación: Los datos reflejan que el 68% de los empleados encuestados en la empresa Integra Automotriz tienen una buena percepción del jefe.

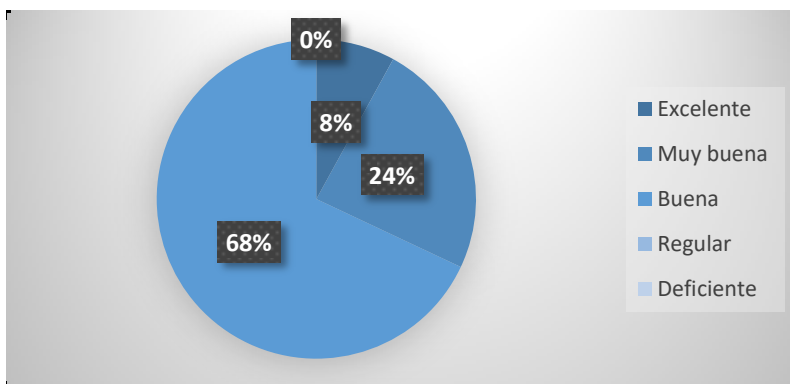
Con estos resultados obtenidos se entiende que a pesar de que la forma de liderar por parte de su jefe inmediato es buena es necesario que mejore en ese aspecto permitiendo la administración y comunicación eficiente con cada uno de ellos y así obtener una mayor aprobación por parte de los empleados.

Pregunta N° 14. ¿Cómo considera la coordinación que existe entre su puesto de trabajo y las otras áreas de la empresa?

Objetivo: Reducir la desorientación y las fricciones que impiden alcanzar mejores resultados entre las áreas de trabajo.

Respuesta	Frecuencia	Porcentajes
Excelente	2	8%
Muy buena	6	24%
Buena	17	68%
Regular	0	0%
Deficiente	0	0%
Total	25	100%

Gráfica Representativa



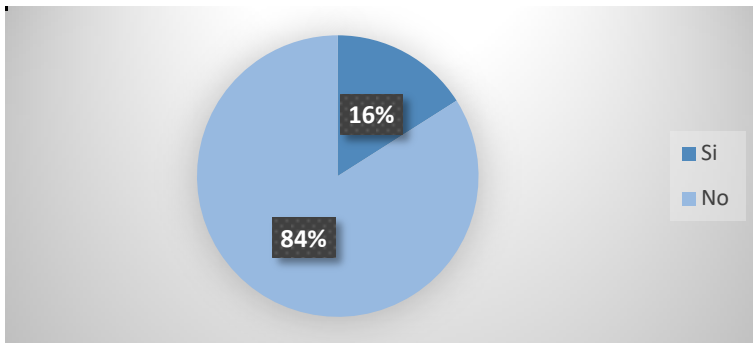
Interpretación: Del total de empleados encuestados el 68% considera que la coordinación que existe entre su puesto de trabajo y las otras áreas de la empresa es buena, con lo cual se puede observar que, a pesar de existir una buena coordinación entre un puesto de trabajo con las diferentes áreas de la empresa, ésta debe mejorar en ciertos aspectos entre los cuales podrían ser la comunicación y responsabilidad entre ambas partes.

Pregunta N° 15. ¿Se siente motivado de ser un colaborador en la empresa?

Objetivo: Identificar el grado de motivación con el que cuenta cada empleado para la realización de sus labores.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	16%
No	21	84%
Total	25	100%

Gráfica Representativa



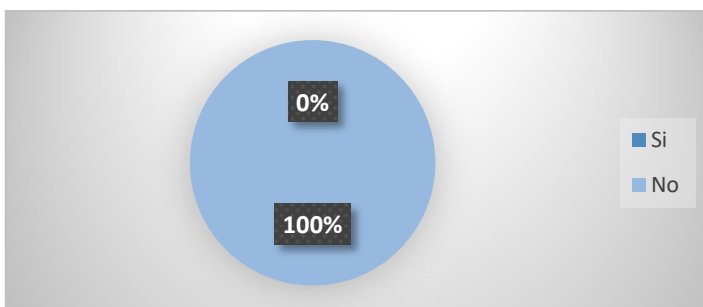
Interpretación: Los resultados obtenidos mediante la encuesta realizada a los empleados de la empresa, refleja que el 84% No se siente motivados de ser un colaborador en la empresa. En tal sentido, los comentarios realizados por ellos reflejan la falta de incentivos.

Pregunta Nº 16. ¿Cuenta su puesto de trabajo con algún tipo de incentivo para motivarlo a Ud. en la realización de sus labores?

Objetivo: Percibir si la empresa cuenta con incentivos que le permitan al empleado mejorar su desempeño.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	25	100%
Total	25	100%

Gráfica Representativa



Interpretación: Los datos obtenidos confirman que al 100% de los empleados nunca se les ha otorgado un incentivo por la realización de sus labores. En ese sentido los

empleados trabajan por la necesidad de obtener una remuneración económica y no por sentirse motivados por parte de la empresa.

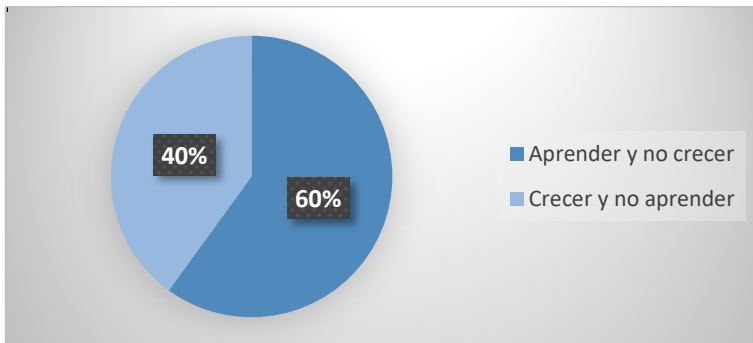
Pregunta Nº 17. ¿Ha tenido oportunidades en el trabajo para aprender y crecer?

Objetivo: Indagar si la empresa le brinda oportunidades de crecimiento y aprendizaje al empleado para que se sientan motivados.

Al ser una pregunta abierta en la cual pueden expresar sus opiniones se pudo encontrar respuestas comunes entre los encuestados, obteniendo la siguiente tabla:

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Aprender y no crecer	15	60%
Crecer y no aprender	10	40%
Total	25	100%

Gráfica Representativa



Interpretación: Se comprueba que el 60% de los encuestados respondió que Si se ofrecen oportunidades de Aprendizaje más no de crecimiento, lo que conlleva desmotivación para poder desarrollar sus labores ya que no tiene un crecimiento económico en sus salarios.

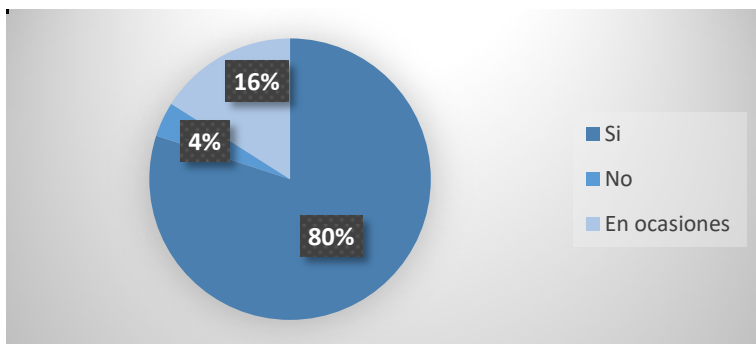
Pregunta Nº 18. ¿Toman en cuenta las opiniones de los trabajadores?

Objetivo: Establecer si las opiniones que brindan los empleados son tomadas en cuenta al momento de tomar decisiones en beneficio de la empresa.

Al ser una pregunta abierta en la cual pueden expresar sus opiniones se pudo constatar las respuestas comunes entre los encuestados, obteniendo la siguiente tabla:

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	20	80%
No	1	4%
En ocasiones	4	16%
Total	25	100%

Gráfica Representativa



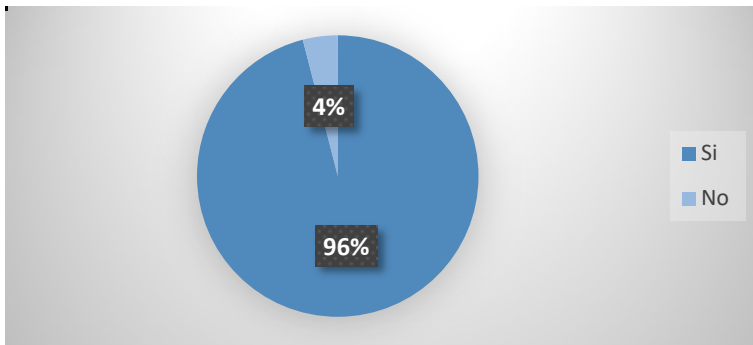
Interpretación: Del total de empleados encuestados el 80% manifiesta que sí, toman en cuenta sus opiniones al momento de tomar una decisión, siendo el grado de experiencia un punto importante para que sean considerados.

Pregunta Nº 19. ¿Considera que la comunicación dentro de la empresa es adecuada?

Objetivo: Evaluar la eficacia de la comunicación entre los empleados dentro de la empresa para la detección de errores y mejoramiento de los mismos.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	24	96%
No	1	4%
Total	25	100%

Gráfica Representativa



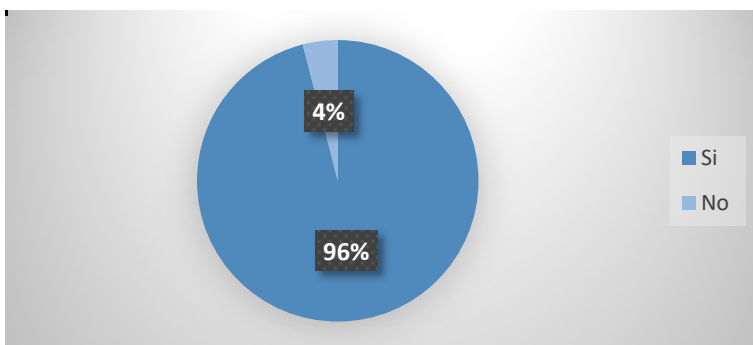
Interpretación: Los resultados reflejan que el 96% de los empleados considera que la comunicación dentro de la empresa es adecuada, es decir, fluida y relevante, lo que favorece un buen clima organizacional entre las áreas.

Pregunta Nº 20. ¿Conoce que medios de comunicación se utilizan dentro y fuera de la empresa para comunicarse?

Objetivo: Determinar el conocimiento de los empleados acerca de los medios de comunicación con los que cuenta la empresa promoviendo el uso de estos.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	24	96%
No	1	4%
Total	25	100%

Gráfica Representativa



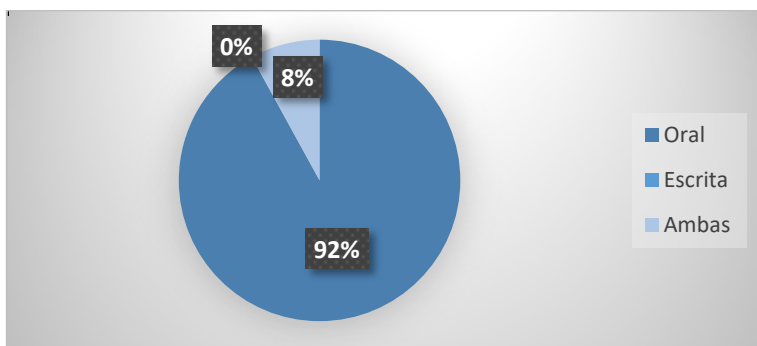
Interpretación: El 96% de los empleados indican que conocen los medios de comunicación que la empresa utiliza para comunicarse dentro y fuera de la misma.

Pregunta N° 21. ¿Qué formas de comunicación utiliza usted dentro de la empresa?

Objetivo: Conocer qué tipos de medios de comunicación utiliza el empleado en la empresa para su respuesta y comunicación oportuna.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Oral	23	92%
Escrita	0	0%
Ambas	2	8%
Total	25	100%

Gráfica Representativa



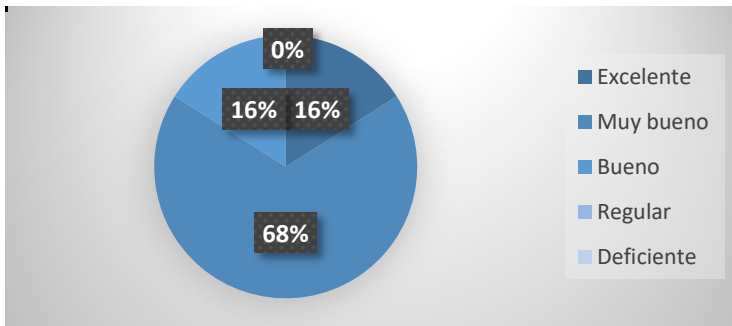
Interpretación: Los resultados reflejan que el 92% de los empleados se comunican de forma verbal con otras áreas o con sus jefes.

Pregunta N° 22. ¿Cómo calificaría la comunicación con el jefe inmediato?

Objetivo: Definir cómo es el tipo de comunicación que se da entre el empleado con su jefe inmediato para trabajar.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	4	16%
Muy bueno	17	68%
Bueno	4	16%
Regular	0	0%
Deficiente	0	0%
Total	25	100%

Gráfica Representativa



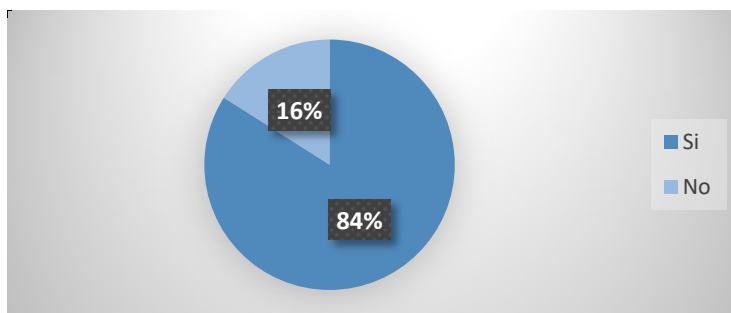
Interpretación: Se logra afirmar que el 68% de los empleados encuestados consideran que la comunicación con su jefe inmediato es muy buena. A pesar de ello no es la más adecuada por lo cual se debe mejorar en ese aspecto hasta lograr que todos los trabajadores sientan ese grado de confianza para con sus superiores.

Pregunta Nº 23. ¿Considera que el servicio que se ofrece a los clientes por parte del taller podría mejorar?

Objetivo: Percibir si los empleados se encuentran satisfechos con el servicio que brindan a sus clientes para la fidelización de estos.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	21	84%
No	4	16%
Total	25	100%

Gráfica Representativa



Interpretación: El 84% de los empleados encuestados indica que el servicio que se ofrece a los clientes por parte de la empresa Integra Automotriz podría mejorar; buscando

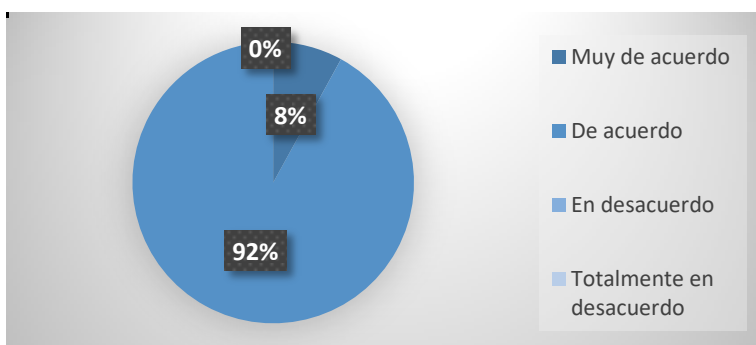
que los clientes se sientan satisfechos y seguros por el trabajo que se les realizó a sus automóviles.

Pregunta N° 24. ¿Cree usted que el área de trabajo donde está ubicado es el más adecuado?

Objetivo: Determinar el grado de aceptación por parte de los empleados con respecto a su área de trabajo.

Respuesta	Frecuencia	Porcentajes
Muy de acuerdo	2	8%
De acuerdo	23	92%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	25	100%

Gráfica Representativa



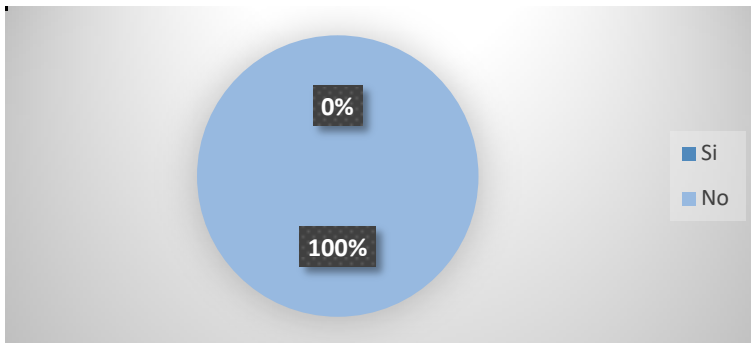
Interpretación: Según los resultados obtenidos un 92% de los empleados está de acuerdo con el área de trabajo donde desempeña sus labores.

Pregunta N° 25. ¿Conoce que es un Sistema Administrativo?

Objetivo: Indagar si los empleados tienen idea del tema de Sistema Administrativo.

Respuesta	Frecuencia	Porcentajes
Si	0	0%
No	25	100%
Total	25	100%

Gráfica Representativa



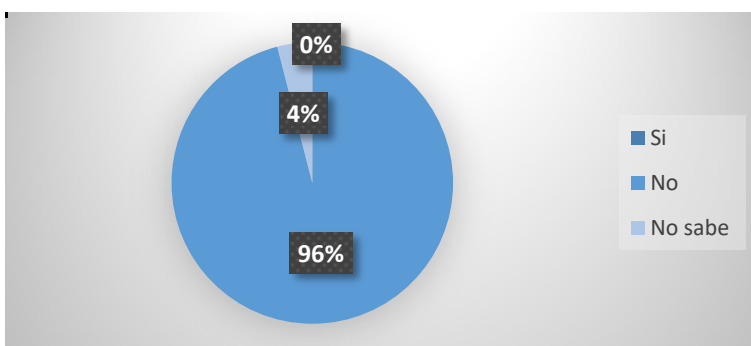
Interpretación: Se logra afirmar que el 100% de los encuestados no conocen lo que es un Sistema Administrativo. Lo que significa que la empresa debe tomar las medidas necesarias e instruir a sus trabajadores mediante capacitaciones en las cuales se les proporcione toda la información relacionada sobre la importancia de un Sistema Administrativo.

Pregunta Nº 26. ¿Sabe usted si en la empresa existe un Sistema Administrativo que contribuya a mejorar su desempeño laboral?

Objetivo: Evaluar si hay o no un Sistema Administrativo dentro de la empresa.

Respuesta	Frecuencia	Porcentajes
Si	0	0%
No	24	96%
No sabe	1	4%
Total	25	100%

Gráfica Representativa



Interpretación: Los datos obtenidos reflejan que el 96% de los empleados no tiene conocimiento si en la empresa existe un Sistema Administrativo que contribuya a mejorar el desempeño laboral, lo que genera que la productividad no sea la esperada.

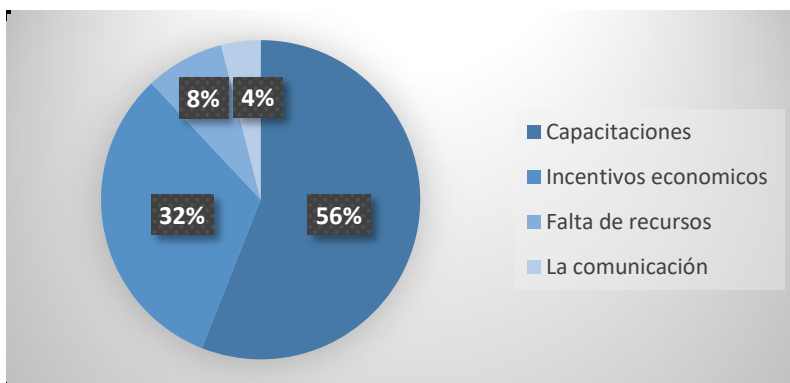
Pregunta Nº 27. ¿Cuál es a su criterio, el mayor problema en su área de trabajo?

Objetivo: Describir los diferentes problemas que se dan en las áreas de trabajo.

Al ser una pregunta abierta en la cual pueden expresar sus opiniones se pudo consolidar las respuestas comunes entre las encuestas realizadas, obteniendo la siguiente tabla:

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Capacitaciones	14	56%
Incentivos económicos	8	32%
Falta de recursos	2	8%
La comunicación	1	4%
Total	25	100%

Gráfica Representativa



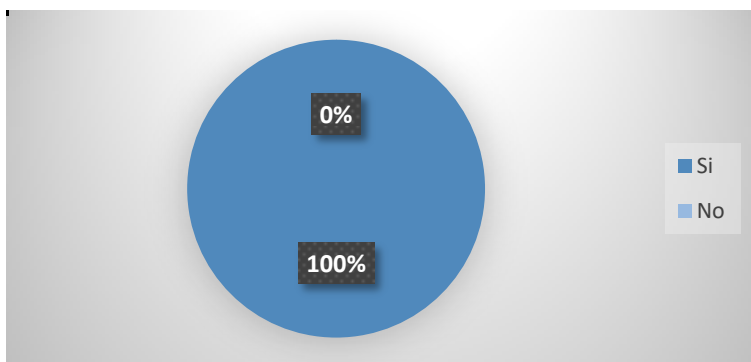
Interpretación: Del total de los empleados encuestados en la empresa Integra Automotriz el 56% de ellos consideran que el mayor problema en su área de trabajo es la falta de capacitaciones, ya que en el rubro de la mecánica automotriz se está en constantes cambios tecnológicos y por lo cual es necesario que se les brinde la oportunidad de enriquecer sus conocimientos.

Pregunta N° 28. ¿Considera que el control establecido para la asistencia de personal y de actividad laboral son los adecuados?

Objetivo: Conocer si el control de personal son los más adecuados en la empresa Integra Automotriz de El Salvador.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	25	100%
No	0	0%
Total	25	100%

Gráfica Representativa



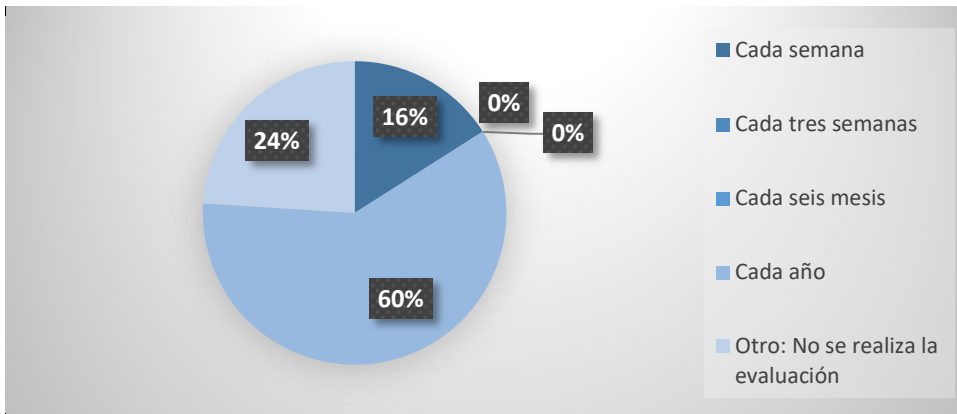
Interpretación: Los resultados muestran que al 100% de los empleados encuestados les parece la forma en que la empresa realiza el control de personal y de sus actividades laborales generando ese grado de responsabilidad en cada uno de ellos.

Pregunta N° 29. ¿Con que frecuencia es evaluado su desempeño?

Objetivo: Determinar con qué frecuencia es evaluado el desempeño de los empleados de la empresa Integra Automotriz de El Salvador.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Cada semana	4	16%
Cada tres semanas	0	0%
Cada seis meses	0	0%
Cada año	15	60%
Otro: No se realiza la evaluación	6	24%
Total	25	100%

Gráfica Representativa



Interpretación: El 60% de los encuestados manifestaron que la evaluación del desempeño se realiza cada año.

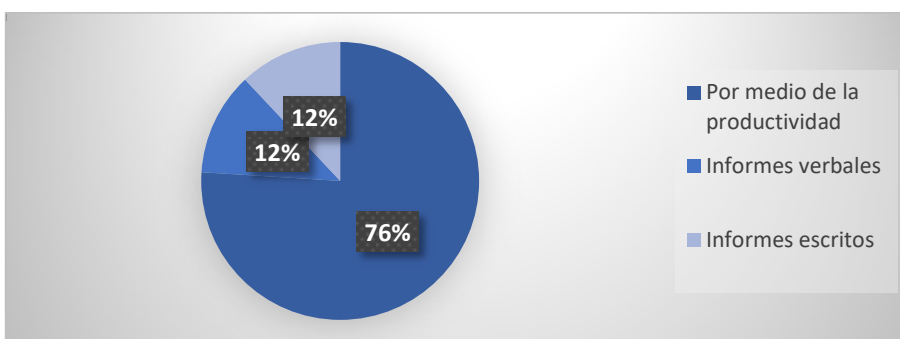
Esto podría generar una deficiencia en la evaluación, debido que al periodo de evaluación es demasiado extenso lo que da lugar a omitir u olvidar hechos que podrían ser relevantes para su evaluación.

Pregunta N° 30. ¿Cuál es la forma de evaluar su desempeño?

Objetivo: Indagar si los empleados están al tanto de la forma en que se les evalúa su desempeño.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Por medio de la productividad	19	76%
Informes verbales	3	12%
Informes escritos	3	12%
Total	25	100%

Gráfica Representativa



Interpretación: del total de empleados encuestados el 76% manifestó que son evaluados por medio de la productividad de cada uno de ellos, lo que demuestra que no existe información histórica a cerca del desempeño de cada empleado según período realizado por lo tanto no hay seguimiento de mejoras.

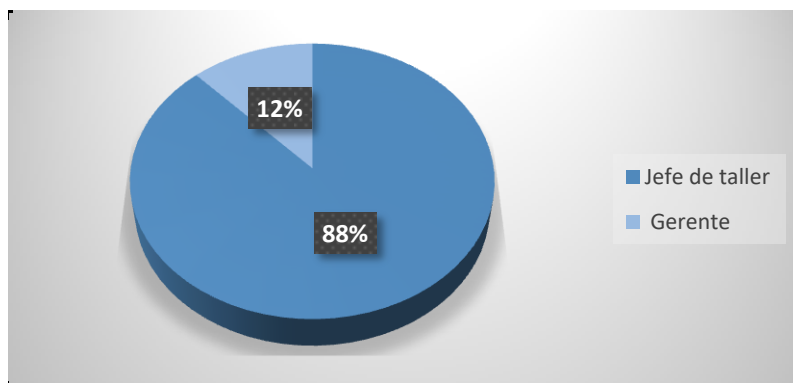
Pregunta N° 31. ¿Quién realiza la evaluación del desempeño para su puesto de trabajo?

Objetivo: Establecer la persona que evalúa el desempeño de cada puesto de trabajo dentro de la empresa.

Al hacer referencia de quién lo realiza se ha obtenido que:

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Jefe de taller	22	88%
Gerente	3	12%
Total	25	100%

Gráfica Representativa



Interpretación: el resultado muestra que el 88% de los empleados encuestados manifiestan que la persona encargada de la evaluación es el jefe de taller. Esto podría generar problemas a futuro ya que no es capaz de llegar a conocer a cada uno de los empleados generando imparcialidad, por lo tanto, para que la evaluación sea la más adecuada deberá ser ejecutada por el gerente que será el encargado para determinar los constantes resultados del trabajo realizado.

Anexo 5: Guía de Entrevista Contestada



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



GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA EMPRESA INTEGRAL AUTOMOTRIZ DE EL SALVADOR S.A. DE C.V.

Somos estudiantes egresados de la Licenciatura en Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de El Salvador, acudimos a usted para solicitarle información que contribuya al desarrollo del estudio.

Objetivo: Establecer de forma escrita y verbal los problemas de mejora continua y desarrollo laboral de la empresa.

Indicaciones: Encontrará una serie de preguntas destinadas a conocer su opinión acerca de algunos aspectos para realizar el trabajo de graduación por favor responder lo usted considere mejor.

La información que proporcione será tratada de forma anónima y confidencial y para fines exclusivamente académicos. Muchas gracias por su colaboración.

A. Información general: Datos generales

Género	Femenino
Nombre del encargado	Ing. Alba de Orellana
Nombre del departamento	Gerente General
Cuántas personas trabajan en la empresa	25
Edad	55 años
Nivel académico	Ingeniero

B. Contenido

1. ¿Cuál es el nombre de la empresa?

Integra Automotriz de El Salvador S.A. de C.V.

2. ¿Existe una Misión y Visión?

Sí.

3. ¿Existe una Estructura Organizativa en la empresa?

Sí.

4. ¿Se cuenta con niveles jerárquicos bien definidos?

No.

5. ¿Existen reglamentos o normas para los trabajadores?

No.

6. ¿Qué servicios ofrece la empresa a los clientes?

Mecánica general, carga de gas para aire acondicionado, enderezado y pintura.

7. ¿Cuál es la posición competitiva de la empresa en la prestación de los servicios que ofrece?

Actualmente como taller nos mantenemos en un nivel más alto que los demás talleres que se encuentran en la zona por el personal especializado con el que se cuenta y por la alianza que se cuenta con la aseguradora ACSA de El Salvador, nuestro taller proporciona una diferencia competitiva, además por la satisfacción de nuestros clientes somos un taller con altos niveles de satisfacción.

8. ¿Cuál es la finalidad de la empresa?

Brindar un servicio de calidad a nuestros clientes en el cuidado de sus automóviles dándoles seguridad y confianza en cada diagnóstico y reparación.

9. ¿Quién toma decisiones en la empresa?

En este caso el que toma las decisiones es mi persona como Gerente General del taller automotriz.

10. ¿La empresa está cumpliendo con los objetivos planteados? ¿Por qué?

En general si se logran cumplir porque la organización está creciendo en la demanda de nuestros servicios brindados en Santa Tecla.

11. ¿Se logra alcanzar los objetivos planteados por la empresa? ¿Cuánto es el tiempo que por lo general estipula la empresa para el logro de estos?

Los objetivos por el momento no se están cumpliendo por el hecho que la pandemia ha provocado una crisis en el rubro en comparación de años anteriores, eso en el caso de los objetivos monitoreados según avance cada trimestre, los objetivos se plantean su cumplimiento cada año.

12. ¿Qué problemas administrativos presenta la empresa?

Por el momento no se presentan problemas administrativos.

13. ¿Qué medidas se han tomado previamente para resolver dichos problemas?

Reuniones en las cuales se da a conocer las posibles soluciones a problemas presentados en cada semana.

14. ¿Existen procedimientos para cada realización de las labores dentro de la empresa? ¿Por qué?

Procedimientos escritos no existen, solamente se establecen y determinan según la actividad que se presentara.

15. ¿La empresa cuenta con un Sistema Administrativo? ¿Por qué? ¿Cuáles son las funciones administrativas que se llevan a cabo exitosamente según criterio propio?

La empresa no cuenta con un sistema administrativo, ya que no se existe como tal un departamento de recursos humanos, habiendo dos personas a cargo para esas funciones, se espera que al establecer esa área ayude a la ejecución y planeación de cada etapa ya sea en la contratación y capacitación de las personas estableciendo las necesidades críticas.

A pesar de que no se cuenta con un departamento de recursos humanos como tal se cuenta con personal altamente calificado y con la experiencia idónea para

realizar las funciones que se le asignan, por lo que en la ejecución de la planeación u organización para resolver problemas se realizan de manera eficiente y con prontitud dentro de lo posible.

16. ¿Cuáles son las mayores deficiencias que presenta la empresa en su administración?

Por la pandemia la falta de ingresos provoco un desajuste en la empresa en el ámbito económico que ha provocado la reducción de gastos y priorización de los mismos y realizar una estrategia de búsqueda de clientes que puedan compensar dicha problemática.

17. ¿La empresa se encuentra interesada por implementar un Sistema Administrativo? ¿Por qué?

Si, a pesar que la operatividad y continuidad de la empresa es importante pero el recurso humano es quien mueve y crea un valor agregado a la empresa por ello se realizan reuniones en los cuales se puedan detectar las debilidades o en que se está fallando en la dirección y toma de decisiones, de igual manera estableciendo parámetros de control que mejoren los procesos dados a conocer.

18. ¿Se cuenta con los recursos necesarios para llevar a cabo la implementación del Sistema Administrativo? ¿Por qué?

Si, a pesar que la pandemia ha generado una disminución de los ingresos, por lo que la recuperación y el requerimiento de nuevas estrategias ponen de manifiesto la obtención de un sistema en el cual se puedan optimizar los recursos y estabilidad del negocio.

19. ¿Estarían todos los involucrados (dirección, jefatura, colaboradores) dispuestos a participar en los cambios que involucra la implementación del Sistema Administrativo? ¿Por qué?

Si, puesto que cada jefatura estaría involucrado a dichos cambios y estos por ende darían a conocer las directrices que se seguirían para que cada persona o colaborador se motive a participar y generar un mejor ambiente de trabajo que motive a seguir mejorando en sus funciones.

20. ¿La empresa posee Manuales Administrativos?

No, porque no se cuenta un departamento bien establecido para realizar dicho proceso o documentos. Actualmente hay dos personas que se encargan de las actividades de recurso humano.

21. ¿Los Procesos Administrativos son adecuados o necesitan redefinirse? ¿Se encuentran a gusto sus colaboradores?

Cada proceso necesita de retroalimentación por ello es fundamental redefinirse y establecer procesos administrativos que guíen al colaborador y jefaturas a desarrollar cada función teniendo en cuenta la esencia de la organización.

22. ¿Usted se encuentra satisfecho realizando sus funciones? Siendo no la respuesta ¿por qué?

Sí.

23. ¿Cuál es el nivel de capacitación del recurso humano?

Cuando empresas externas como organizaciones de venta de repuestos lanzan nuevos productos, brindamos capacitaciones a los trabajadores esto con el fin de generar conocimientos a cada colaborador y de igual manera damos a conocer las nuevas tecnologías a utilizar en el ámbito automotriz.

24. ¿Cuenta la empresa con algún tipo de incentivo para motivar a los trabajadores para la realización de sus labores?

Cada colaborador al cumplir una meta establecida al final del año se le entrega un bono por rendimiento en sus funciones.

25. ¿Cómo se mide la productividad del recurso humano en la empresa?

No se cuenta con una medición específica, pero se establece el ingreso que se debe cumplir para lograr los objetivos y de ese factor se parte para establecer un incentivo que se refiere a un pago de bono.

26. ¿La empresa es eficiente? ¿Por qué?

Si, por el cumplimiento que se establece con el cliente en la entrega de algún trabajo o reparación.

27. ¿Cómo se miden los resultados de la empresa?

Por ingresos totales efectuados y de igual manera por la cantidad pequeña de reclamos en cada trabajo realizado.

28. ¿Ha crecido la empresa en los últimos 5 años? ¿Cómo lo ha hecho?

Sí, la demanda de servicio ha incrementado por lo que se tuvo que cambiar de local y mudarse a un local más amplio.

29. ¿Considera que el recurso financiero que tiene la empresa, satisface las necesidades de la misma?

La pandemia provocó un retroceso en los ingresos que afectó su crecimiento por lo que se espera este año obtener una recuperación y así tener una empresa más rentable.

30. ¿La empresa compara sus resultados presupuestados con los reales y toma acciones correctivas para controlar desviaciones?

Sí.

31. ¿La empresa tiene un plan concreto para la modernización administrativa dentro los próximos años?

No.

32. ¿Qué se espera con la implementación del Sistema Administrativo a la empresa?

Que el recurso humano esté actualizado con los conocimientos que adquiera y de igual manera que se busque la mejora continua estableciendo por medio del sistema administrativo las fortalezas y debilidades que puede tener la empresa para aprovechar las oportunidades que se puedan presentar.

Anexo 6: Lista de Cotejo Contestada



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



LISTA DE COTEJO DIRIGIDA A LA EMPRESA INTEGRAL AUTOMOTRIZ DE EL SALVADOR S.A. DE C.V.

Objetivo: Distinguir la presencia o ausencia de aspectos administrativos definidos en el desempeño laboral, de esta forma se puede evaluar la mejora continua y el desempeño laboral.

A. Información general: Datos generales

Nombre de la empresa	Integral Automotriz de El Salvador S.A. de C.V.
Nombre del gerente/a	Ing. Alba de Orellana
Dirección de la empresa	4º Calle Poniente y 12ª Avenida sur No. 10, municipio de Santa Tecla, departamento de La Libertad.

B. Contenido

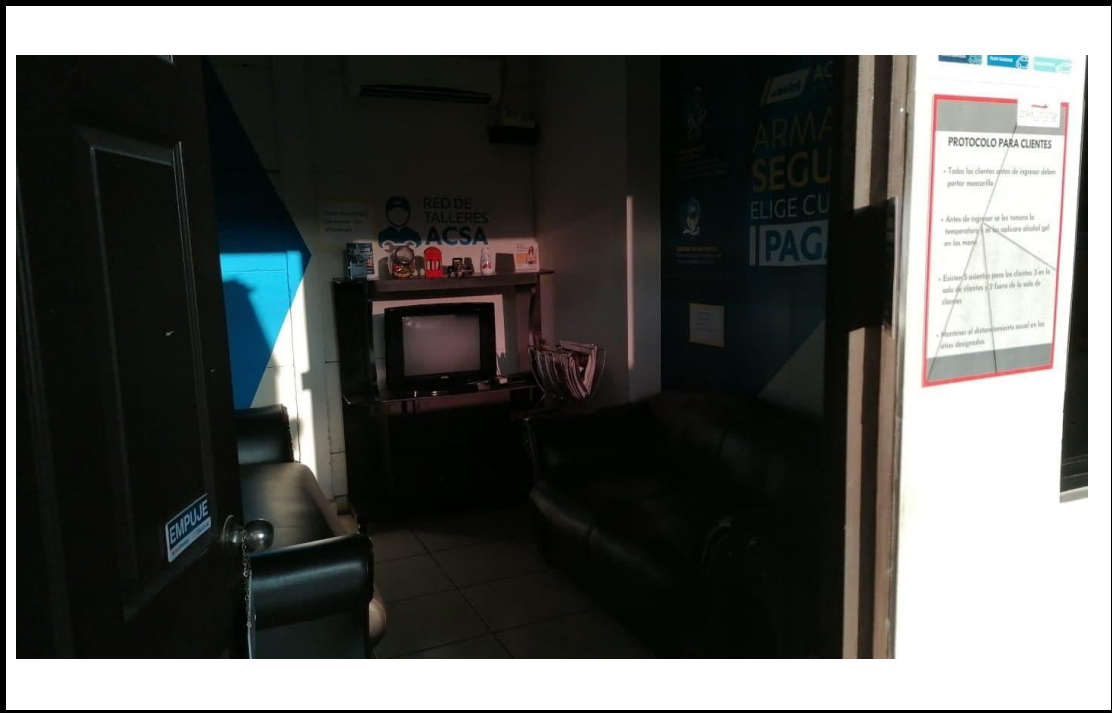
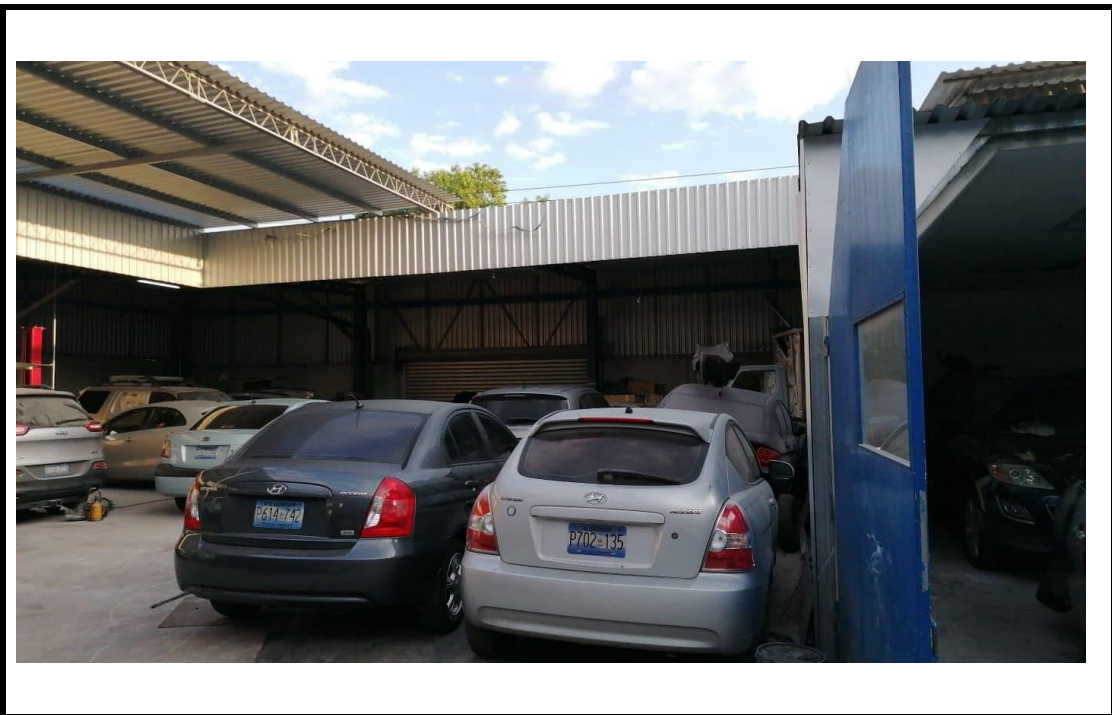
Lista de cotejo			
Nombre de la empresa: Integra Automotriz de El Salvador, S.A. de C.V.			
Indicadores	Si	No	Observaciones
1. La empresa cuenta con el nombre visible para los clientes	X		
2. La Misión y Visión son visibles para los trabajadores		X	Solo la tiene diseñada, pero no compartida con el personal
3. La empresa cuenta con un departamento de Recursos Humanos		X	No estructurada como tal sino que es a cargo de dos personas.
4. Es visible para los empleados la Estructura Orgánica de la empresa		X	Los empleados desconocen la estructura orgánica de la empresa
5. Existe la respectiva señalización de los departamentos que existen dentro de la empresa		X	No, ningún departamento se encuentra señalizado
6. Existe una sala de reuniones y capacitaciones para los empleados		X	No, pero los empleados lo necesitan
7. El local de la empresa cuenta con las condiciones adecuadas, como iluminación y ventilación para el desarrollo de las actividades diarias	X		Aun así se necesitan muchas mejoras
8. La empresa cuenta con reloj de marcación accesible de entradas y salidas de sus empleados		X	Se cuenta con una bitácora para la marcación
9. Existen tiempos de distracción por parte de los colaboradores en horas laborales	X		Ausentismo por motivos de hambre
10. Existe dentro de la empresa un lugar asignado para la cartelera informativa interna		X	El personal en ocasiones desconoce la información de la empresa
11. Hay fácil movilidad en la ubicación geográfica de cada departamento dentro de la empresa	X		Aunque los departamentos no se encuentran separados
12. Se brinda la oportunidad de compartir los trabajadores sus ideas u opiniones con el jefe y el equipo de trabajo	X		
13. Los colaboradores demuestran preparación técnica para realizar su trabajo	X		
14. El trabajador utiliza adecuadamente los recursos proporcionados por la empresa	X		
15. Hay coherencia entre los propósitos fundamentales y las competencias en la empresa	X		
16. El jefe tiene en cuenta elementos de motivación	X		
17. La empresa brinda un clima organizacional adecuado para los colaboradores	X		
18. Se les brinda autonomía a cada colaborador en sus funciones y actividades	X		En ocasiones por los diferentes problemas que surgen es necesario la dirección del jefe de mecánicos

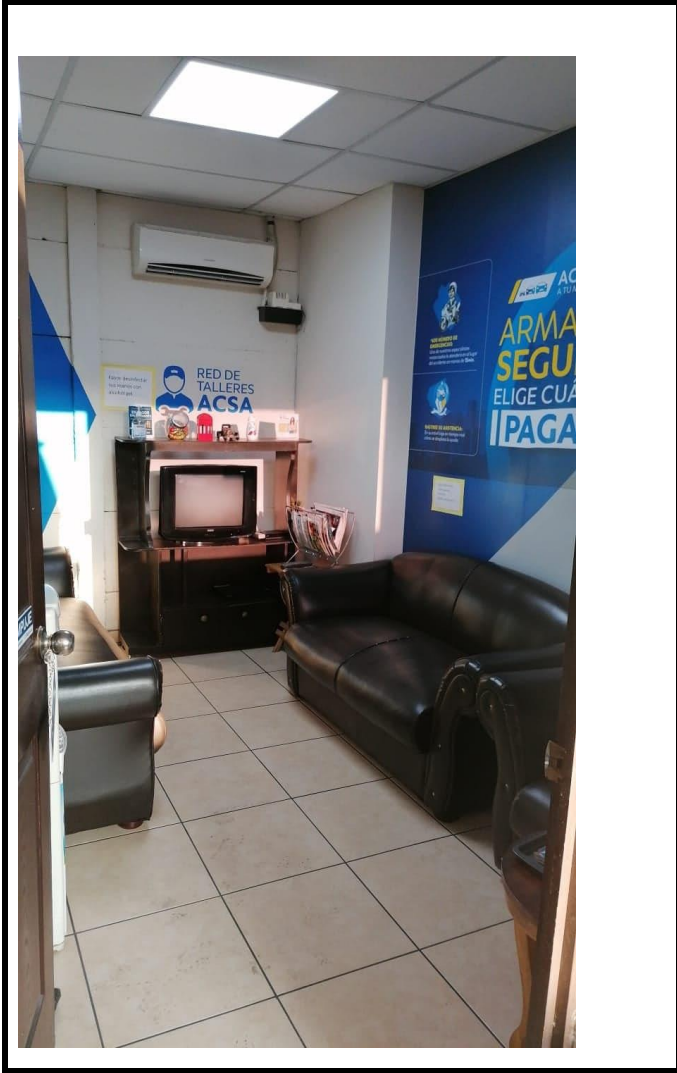
19. Existen las medidas y señalizaciones adecuadas en caso de accidentes laborales y sismos.		X	La empresa lo necesita urgentemente
20. La empresa cuenta con los recursos necesarios para implementar un Sistema Administrativo	X		
21. La empresa cuenta con los espacios e instrumentos (baños, oasis de agua purificada, etc.) necesarios para sus colaboradores	X		
22. El colaborador muestra disponibilidad ante sus superiores	X		
23. Los superiores toman en cuenta las opiniones de los colaboradores para resolver problemas	X		
24. La empresa cuenta con área de espera para el cliente	X		
25. La empresa cuenta con el equipo tecnológico necesario para que los trabajadores realicen sus funciones de la mejor manera	X		
26. La empresa garantiza la satisfacción del cliente en el servicio que se brinda	X		
27. El gerente/a promueve el compromiso con sus trabajadores para el cumplimiento de metas u objetivos	X		
28. El jefe realiza una eficiente distribución de trabajo para sus empleados	X		
29. El trabajador dentro de sus funciones adopta todas las buenas prácticas desarrolladas para su labor que asegura la buena marcha de la empresa y la debida coordinación entre las demás áreas	X		
30. El gerente/a promueve entusiasmo a sus colaboradores en su trabajo de manera que este; tenga la disponibilidad de tiempo y el interés que se requiere en emergencias	X		
31. La Empresa cuenta con algún plan contra accidentes que puedan ocurrir dentro de la misma.	X		Cuenta con seguro por cualquier accidente
32. Existe el botiquín y medidas de primeros auxilios para sus colaboradores en el caso de sufrir un accidente en su horario laboral	X		
33. La empresa cuenta con el medio por el cual sus clientes puedan realizar sus quejas y sugerencias acerca del servicio obtenido		X	Es necesario que la empresa tenga un buzón de quejas y sugerencias

Anexo 7: Fotografías de la empresa Integra Automotriz









Anexo 8: Encuesta de Satisfacción al Cliente para la Empresa Integra Automotriz de El Salvador S.A. de C.V.

Encuesta medición de satisfacción al cliente



Objetivo: Medir la satisfacción del usuario conforme a los servicios que les son brindados en la empresa Integra Automotriz buscando las mejoras continuas en los procesos del servicial al cliente.

Al solicitar los servicios:	Excelente (10-9)	Muy bueno (8-7)	Bueno (6-5)	Regular (4-3)	Deficiente (2-1)	No aplica
1. ¿La amabilidad y respeto del personal que le atendió?						
2. ¿La orientación del servició solicitado?						
3. ¿El tiempo para ser atendido en ventanilla?						
4. ¿El tiempo de respuesta del servicio solicitado?						
5. ¿La limpieza de las instalaciones?						
6. ¿El espacio y ambiente de las áreas de atención?						
7. ¿La accesibilidad para identificar la ventanilla de atención requerida?						
8. ¿La disponibilidad de los sistemas en línea?						
9. De manera general, ¿qué calificación le daría al servicio que le brinda Integra Automotriz?						

Comentarios o sugerencias que desee agregar:

Anexo 9: Reglamento Disciplinario para la Empresa Integra Automotriz de El Salvador S.A. de C.V.

REGLAMENTO DISCIPLINARIO DE LA EMPRESA INTEGRAL AUTOMOTRIZ DE EL SALVADOR S.A. DE C.V.



TITULO I.

DISPOSICIONES GENERALES.

Art. 1. El presente Reglamento se aplicará a todos los trabajadores de la empresa Integra Automotriz de El Salvador S.A. de C.V., cualquiera que sea el puesto o cargo que desempeñen. Siendo este aprobado por el Gerente General y los jefes de cada departamento.

Art. 2. Los trabajadores estarán sometidos a lo dispuesto en el presente Reglamento, sin perjuicio de otro tipo de normas administrativas que regulen el desempeño de los trabajadores.

Art. 3. El presente Reglamento Disciplinario, se aplicará sin perjuicio de la responsabilidad de orden civil o administrativa que les pueda corresponder a los trabajadores, la cual será decidida por infracción a otras normas legales.

TITULO II.

DE LAS FALTAS DISCIPLINARIAS.

ART. 4. Las conductas realizadas por acción u omisión de parte de los trabajadores en el ejercicio de sus cargos podrán ser consideradas como faltas muy graves, graves o leves.

ART. 5. Se consideran faltas Muy Graves:

- a) El incumplimiento en el ejercicio de sus funciones y la falta de fidelidad a la Constitución de la Republica.

- b) Manifestar una actitud abiertamente contraria al orden constitucional o a la empresa de la que forma parte.
- c) Atentar gravemente en contra de la dignidad de los compañeros de trabajo.
- d) El exceso y abuso de sus atribuciones y la práctica de tratos inhumanos degradantes, discriminatorios o vejatorios a los compañeros, superiores, subordinados y a la ciudadanía en general.
- e) Participar en huelgas, acciones sustitutivas de las mismas o en actuaciones concertadas con el fin de alterar el normal funcionamiento de los servicios.
- f) Embriagarse durante el servicio o consumir y comercializar drogas, estupefacientes o sustancias psicotrópicas, o presentarse a la empresa bajo el efecto de las mismas o del alcohol.
- g) Solicitar o aceptar cualquier tipo de gratificación o regalo de particulares, compañeros, superiores o subordinados a efecto de comprometer resultados con ocasión de prestar cualquier servicio.
- h) Enajenar, empeñar, inutilizar o facilitar materiales o equipo de la empresa a terceros. Abandonar o descuidar la jornada laboral sin causa justificada.
- i) Dedicarse a tolerar o fomentar negocios ilícitos o cualquier otra actividad incompatible con el servicio que corresponda prestar al taller.
- j) Tolerar, encubrir o fomentar en el personal subordinado, cualquier conducta tipificada como infracción disciplinaria Grave o Muy Grave.
- k) El incumplimiento de una sanción impuesta por la empresa.
- l) Promover o participar, vistiendo el uniforme, de conductas que no se ajusten a la honorabilidad o decoro con que debe actuar el personal.
- m) Adquirir bienes materiales de dudosa procedencia, sin perjuicio de la responsabilidad penal que esto conlleva o hacer uso de su condición de trabajadores de la empresa Integra Automotriz para enriquecerse ilícitamente.
- n) Haber sido sancionado por cometer tres faltas graves en el periodo de un año, contando a partir de la fecha de la primera infracción.

ART. 6. Se consideran Faltas Graves:

- a) El uso de armas de cualquier tipo dentro o fuera de la empresa, con infracción de las normas que regulan su empleo, así como el descuido, imprudencia o negligencia grave en el manejo de las mismas.

- b) La negligencia o descuido en la preparación, instrucción o adiestramiento del personal subordinado.
- c) Las acusaciones o informes manifiestamente inexactos, tendenciosos o exagerados con el fin de perjudicar la dignidad e imagen de personas o instituciones.
- d) Hacer uso de influencias para beneficio personal o de terceros o aprovecharse de su condición de trabajadores, para obtener cualquier tipo de ventaja en operaciones, como en cualquier otra actividad que le reporte beneficio personal.
- e) La negligencia en el cumplimiento de las obligaciones profesionales, causando perjuicio grave al servicio o a terceros.
- f) La negligencia o el descuido en la conservación y uso de los locales, materiales, equipo y demás elementos del servicio.
Incumplir injustificadamente las normas establecidas sobre permisos, así como también los horarios de los turnos de trabajo.
- g) No ejercer las facultades o incumplir en forma manifiesta los deberes u obligaciones, inherentes al cargo o función que le son propias.
- h) La falta de respeto entre los compañeros de trabajo.
- i) Las expresiones públicas de crítica o de inconformidad respecto a las decisiones y órdenes de los superiores, o las manifestaciones de disgusto en el servicio y en relación con las órdenes del mando, así como tolerarlas en los subordinados.
- j) No vestir el uniforme reglamentario cuando se encuentra en el trabajo; así como utilizar indumentaria que no es parte de éste.
- k) El trato descortés, prepotente u ofensivo al público durante su jornada laboral o fuera de éste.
- l) El no mantener la debida disciplina.
- m) La falta de rendimiento profesional suficiente que afecte el normal funcionamiento de la empresa.
- n) El extravío o sustracción de los objetos que forman parte del uniforme; así como también, los objetos de uso personal que pertenezcan a otros compañeros.
- o) El consumir cualquier clase de drogas, estupefacientes o sustancias psicotrópicas fuera del servicio.
- p) Las riñas o confrontaciones de cualquier índole entre compañeros del taller.
- q) Las faltas de puntualidad injustificadas al empezar la jornada laboral.
- r) Cualquier conducta que constituya delito culposo.

- s) Promover, participar u ocultar la práctica de juegos de azar y apuestas ilícitas, que se lleven a cabo en la empresa o en áreas del patrimonio público.
- t) Haber sido sancionado por tres faltas leves en el periodo de un año, contando a partir de la fecha de la primera infracción, aunque fueren canceladas algunas de ellas.

ART. 7. Se consideran Faltas Leves:

- a) La negligencia leve en el incumplimiento de sus funciones.
- b) El descuido en el aseo personal y la infracción de las normas que regulan el uso de uniforme.
- c) Ostentar insignias, condecoraciones u otros distintivos similares sin estar autorizado para ello.
- d) Tolerar sin justificación alguna conducta no establecida en este artículo que implique un incumplimiento leve de sus deberes como trabajadores del taller.

TIUTLO III.

SANCIONES DISCIPLINARIAS.

ART. 8. Por haber cometido faltas Muy Graves se impondrá la sanción disciplinaria de separación inmediata de la empresa y su destitución definitiva de la empresa Integra Automotriz de El Salvador S.A. de C.V.

ART. 9.- Por faltas Graves se impondrá la sanción disciplinaria de Suspensión del cargo sin goce de sueldo por treinta días hasta un máximo de noventa días.

ART. 10.- En el caso de las faltas leves se impondrá alguna de las siguientes sanciones:

- a) Amonestación escrita.
- b) Suspensión del cargo sin goce de sueldo de uno a quince días impuesta por el Gerente General

ART. 11. Para la imposición de las anteriores sanciones, el órgano competente determinará la falta cometida, así como su graduación considerando para ello los siguientes criterios:

- a) La intencionalidad.
- b) La perturbación que las faltas puedan producir en el normal funcionamiento de los servicios que ofrece el taller.

- c) El quebrantamiento de los principios de jerarquía y disciplina de la empresa.
- d) Los daños y perjuicios que se produzcan con ocasión de la falta.
- e) La reincidencia. Se entiende por ésta, cuando al cometer la falta, el infractor ya hubiese sido sancionado anteriormente por otra falta disciplinaria de mayor gravedad o por dos faltas de igual naturaleza a la investigada.
- f) La trascendencia de la infracción.

ART. 12. A aquellos trabajadores, sin importar el rango que posean, que resultaren implicados como cómplice o encubridores de cualquier falta, se les impondrán la misma sanción que al autor o autores de la misma.

TITULO IV.

DEL PROCEDIMIENTO PARA SANCIONAR LAS FALTAS.

CAPITULO I. INICIACION.

ART. 13. El procedimiento por las faltas cometidas por cualquier trabajador, se iniciará por orden del Gerente General, Jefe de cada departamento o Procuraduría para la Defensa de los Derecho Humanos o de la Fiscalía General de la República, por denuncia o querrela manifestada por cualquier ciudadano.

ART. 14. Antes de acordar la iniciación de una investigación Disciplinaria, el Gerente General podrá disponer, la reserva y confidencialidad del caso, mientras se verifican las diligencias preliminares e inicie el procedimiento como corresponde. Tal situación no podrá exceder de sesenta días como máximo.

ART. 15. Si el procedimiento se iniciare como consecuencia de la presentación de un informe, este deberá contener un relato claro y concreto de los hechos y sus circunstancias, así como la identidad del presunto infractor, si fuera conocida. Se podrá mantener en reserva la identidad del denunciante o adoptar las medidas convenientes para garantizar su anonimato; pudiendo el denunciado, tener acceso a la información no reservada.

ART. 16. No tendrá carácter de denuncia, la información de manera anónima, sin perjuicio de que se investigue tal información y confirmada que sea se deduzcan las responsabilidades.

ART. 17. Vista la denuncia y acordada la iniciación de un proceso disciplinario, el Jefe de cada departamento se encargará de realizar las diligencias correspondientes.

CAPITULO II. DESARROLLO.

ART. 18. Los correspondientes Jefes, deberán adoptar las medidas preventivas inmediatamente después de tener conocimiento de un hecho o conductas con características de Falta Disciplinaria, lo que comunicarán de la misma manera, al Gerente General remitiéndole la denuncia, los antecedentes y diligencias practicadas para asegurar o esclarecer los hechos y denunciados en la misma.

ART. 19. A iniciativa de cada Jefe o recibida la información, propuesta o requerimiento a que se refiere el ART. 18, la empresa iniciará la investigación pertinente de una falta.

ART. 20. Se considera medida preventiva:

- a) Suspensión de funciones sin goce de sueldo, situación que podrá durar hasta que recaiga resolución de parte de la empresa.

ART. 21. El plazo de duración de la suspensión preventiva, se computará como servicio activo, excepto cuando se imponga la sanción de destitución definitiva o suspensión del cargo.

ART. 22. El Jefe de cada departamento y el Gerente General ordenarán como primera medida, la práctica de cuantas actuaciones sean adecuadas para esclarecer, determinar y comprobar los hechos y contribuir a fijar las responsabilidades de quienes resultaran implicados.

ART. 23. Vistas las diligencias practicadas, el Jefe de cada departamento, formulará el correspondiente informe dirigido al Gerente General de la empresa, el cual contendrá todos y cada uno de los hechos imputados, indicando la sanción o sanciones que puedan ser de aplicación. Tal informe se redactará de forma clara y precisa, con consideraciones separadas y enumeradas para cada uno de los hechos imputados. De igual forma procederá, si propusiere la no responsabilidad del responsable, por no existir mérito alguno para su sanción.

CAPITULO III. FINALIZACION.

ART. 24. Recibido el informe por parte del Jefe de cada departamento, este lo someterá a la consideración del Gerente General, para las sanciones correspondientes.

ART. 25. En cualquier estado del procedimiento en que se apreciare que los hechos objeto de investigación disciplinaria pudieran ser tipificados como infracción administrativa de otra naturaleza o como delito, el Gerente General comunicará a la autoridad administrativa o judicial competente y a la Fiscalía General de la República, previo informe detallado.

ART. 26. La instrucción de un proceso penal, no impedirá la aplicación de este reglamento.

TITULO V.

EJECUCION DE LAS SANCIONES.

ART. 27. Las sanciones disciplinarias que se adoptaren, se ejecutarán inmediatamente a través del jefe del sancionado, según los términos de la resolución pertinente.

ART. 28.- La iniciación de un procedimiento, la Resolución absolutoria o condenatoria y la ejecución de la Resolución sancionadora, serán comunicadas inmediatamente al Departamento de Recursos Humanos de la empresa Integra Automotriz de El Salvador S.A. de C.V. para los efectos pertinentes.

ART. 28. Las sanciones que establece este Reglamento Disciplinario se aplicarán de la siguiente manera:

- a) Amonestación escrita: Consiste en una reconvención formulada por el Departamento de Recursos Humanos.
- b) Suspensión del cargo sin goce de sueldo: Consistente en la privación, durante el plazo que dure la sanción del salario y de todas las funciones inherentes al cargo. Se hará efectivo inmediatamente por el Departamento de Recursos Humanos con cargo al sancionado y proporcionalmente a sus retribuciones globales. En los supuestos de Faltas Graves o Muy Graves, se privará al sancionado del ejercicio de las funciones inherentes al cargo y de los distintivos y equipo profesional.

- c) Destitución definitiva: Supone la baja y expulsión de la empresa Integra Automotriz de El Salvador S.A. de C.V., y la pérdida de todos los derechos inherentes a la condición de trabajador de la empresa.

ART. 29. De las sanciones disciplinarias aplicables, se tomara razón en el respectivo expediente personal profesional, con expresión de la falta que la motiva y fecha de su cumplimiento.

TITULO VI.

CAPITULO UNICO.

EXTINCION DE LA ACCION DISCIPLINARIA.

ART. 30. La acción disciplinaria se extingue por:

- a) Muerte del infractor.
- b) Prescripción.

ART. 31. La sanción se extingue por:

- a) Muerte del infractor
- b) Cumplimiento.

ART. 32. La muerte del inculpado extingue la acción disciplinaria y toda sanción que le haya sido impuesta.

ART. 33. La acción disciplinaria prescribirá a los dos años, en el caso de las faltas muy graves; al año cuando se trate de faltas graves, y en un mes en el supuesto de faltas leves. La prescripción se contará a partir del momento en que las autoridades sancionadoras hayan tenido conocimiento de la comisión de la falta. Se interrumpirá la prescripción por la iniciación del procedimiento.

ART. 34. La acción disciplinaria caducará si durante un periodo de seis meses, el procedimiento permanece paralizado o no se realice ningún acto de investigación.

ART. 35. El presente Reglamento entrará en vigencia a partir de su aprobación por el Gerente General de la empresa Integra Automotriz de El Salvador S.A. de C.V. Dado en el Salón de reuniones de la empresa Integra Automotriz de El Salvador S.A. de C.V. A los N días del mes de N de dos mil veinte y uno.