

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



**MODELO ADMINISTRATIVO COMO HERRAMIENTA DE PLANEACIÓN Y CONTROL EN LA TOMA DE DECISIONES DE LAS MICROS Y PEQUEÑAS EMPRESAS FERRETERAS DE LA CIUDAD DE COJUTEPEQUE Y MUNICIPIO DE SANTA CRUZ MICHAPA, UBICADOS EN EL DEPARTAMENTO DE CUSCATLÁN.**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

**PRESENTADO POR:**

Kriscian Prisscilia Miguel Cruz

Evelyn Noemy Gabriel Beltrán

Cinthy Eunice Parada González

**PARA OPTAR AL GRADO DE:**

LICENCIADO(A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AGOSTO 2013

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMERICA

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**Réctor:** Máster Mario Roberto Nieto Lovo

**Secretaria:** Doctora Ana Leticia de Amaya

**AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**Decano:** Máster Roger Armando Arias Alvarado

**Secretario:** Ing. José Ciriaco Gutiérrez Contreras

**Docente Director:** Lic. Abraham Vásquez Sánchez

**Coordinador del Seminario:** Lic. Rafael Aristides Campos

**JUNIO 2013**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTROÁMERICA**

## AGRADECIMIENTOS

Gracias a Dios todopoderoso por permitirme cumplir una meta más en mi vida, por guiarme en el camino correcto, por la fortaleza en cada dificultad durante toda mi carrera y por la inteligencia y sabiduría necesaria para culminar este trabajo. A mi madre ANA **BELTRÁN ROSALES** por su amor y apoyo en todo momento, a mi **esposo JOSÉ HERIBERTO RAMÍREZ** por el apoyo incondicional para alcanzar ésta meta y por sus palabras de aliento en cada circunstancia, a mi hijo JOSE ALEJANDRO RAMIREZ GABRIEL por ser mi motor emocional y a todas las personas que de alguna manera contribuyeron al logro de mi carrera. GRACIAS....

*Evelyn Noemy Gabriel Beltrán*

**A Dios todo poderoso:** por darme la sabiduría, fortaleza para seguir adelante y iluminarme a lo largo de mi vida y permitir culminar esta meta que él jamás me ha abandonado en ninguna dificultad. **A mis padres:** María de Miguel y José Miguel por su amor y apoyo incondicional en mi formación personal a lo largo de mi vida. **A mi abuelita Francisca Sas** quien siempre me motivo y apoyó tanto económico como emocional a lo largo de mi vida. **A mis familiares:** que han estado incondicionalmente apoyándome cuando más los necesitaba. **A mis compañeras de tesis Cinthya y Evelyn:** por haberme permitido formar parte de su equipo y su apoyo, entrega y dedicación para alcanzar esta meta. **A Ferretería Castillo Santa Cruz Michapa:** por su confianza que nos brindó y hacer posible el desarrollo de este trabajo. Infinitas gracias.

*Krislian Priscilia Miguel Cruz*

**A Dios:** Por haberme permitido llegar hasta éste punto y haberme dado vida y salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

**A mis Padres:** Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, valores, ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida.

**A mis amigos:** Que nos apoyamos mutuamente en nuestra formación profesional y que hasta ahora, seguimos siendo amigos, y nos ayudamos a realizar este trabajo.

Finalmente a los maestros, aquellos que marcaron cada etapa de nuestro camino universitario, y que me ayudaron en asesorías y dudas presentadas en la elaboración de la tesis

*Cinthya Eunice Parada González*

## ÍNDICE

Resumen

Introducción

### CAPÍTULO I

MARCO CONCEPTUAL DE MODELO ADMINISTRATIVO Y GENERALIDADES DE LAS MICROS Y PEQUEÑAS EMPRESAS FERRETERAS DE LA CIUDAD DE COJUTEPEQUE Y MUNICIPIO DE SANTA CRUZ MICHAPA DEPARTAMENTO DE CUSCATLÁN.

A. GENERALIDADES DE LAS MICROS Y PEQUEÑAS EMPRESAS FERRETERAS	1
1. Definiciones	1
2. Importancia de la Micros y Pequeñas empresas	2
B. ANTECEDENTES DE LA CIUDAD DE COJUTEPEQUE Y MUNICIPIO DE SANTA CRUZ MICHAPA	3
1. Localización	3
2. Economía	5
3. Aspecto Social y cultural	6
C. INDUSTRIA FERRETERA	7
1. Definición	7
2. Importancia	8
3. Rol de la industria ferretera en el desarrollo económico de la ciudad de Cojutepeque y municipio de Santa Cruz Michapa, Departamento de Cuscatlán.	8
D. MARCO TEÓRICO SOBRE PROCESO ADMINISTRATIVO	9
1. Concepto de proceso administrativo	9
2. Etapas del proceso administrativo	11
2.1 PLANEACIÓN	11

2.1.1 Misión	12
2.1.2 Visión	12
2.1.3 Políticas	12
2.1.4 Objetivos organizacionales	13
2.1.5 Metas	13
2.1.6 Procedimientos	14
2.1.7 Estrategias	14
2.2 ORGANIZACIÓN	14
2.2.1 Especialización	16
2.2.2 Líneas de mando	17
2.2.3 Organigrama	18
2.2.4 Cultura organizacional	19
2.2.5 Recursos humanos	19
2.2.6 Gerencia	20
2.2.7 Jerarquía	20
2.3 DIRECCIÓN	21
2.3.1 Liderazgo	21
2.3.2 Empoderamiento	21
2.3.3 Equipos de trabajo	22
2.3.4 Motivación	22
2.3.5 Toma de decisiones	22
2.3.6 Comunicación	27
2.4 CONTROL	27
2.4.1 Importancia del control administrativo	28
2.4.2 Tipos de control	30
2.4.3 Pasos para el proceso del control	33
2.4.4 Desempeño laboral	34

E. MARCO TEÓRICO MODELO ADMINISTRATIVO	35
1. Definición de modelo de administrativo	35
2. Importancia de un modelo administrativo	36
3. Características de un modelo administrativo	36
F. HERRAMIENTAS TÉCNICAS DE LA ORGANIZACIÓN (MANUALES)	37
1. Concepto	37
2. Objetivos de los manuales	38
3. Necesidad de los manuales administrativos	39
4. Clasificación de los manuales administrativos	40
G. HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA REALIZAR UN DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	45
1. El Cuestionario	45
2. La Entrevista	45

## CAPÍTULO II.

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE UN MODELO ADMINISTRATIVO COMO HERRAMIENTA DE PLANEACIÓN Y CONTROL EN LA TOMA DE DECISIONES DE LAS MICROS Y PEQUEÑAS EMPRESAS FERRETERAS EN LA CIUDAD DE COJUTEPEQUE Y EL MUNICIPIO DE SANTA CRUZ MICHAPA.

A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN	47
B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	47
C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	48
1. MÉTODOS	49
2. TIPO DE INVESTIGACIÓN	50
3. TIPO DE DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	50
4. UNIDAD DE ANÁLISIS	50

5. FUENTES DE INFORMACIÓN	52
5.1. FUENTES PRIMARIAS	52
5.2. FUENTES SECUNDARIAS	52
6. ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN	52
7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	53
8. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA	55
9. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	59
D. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL SOBRE MODELO ADMINISTRATIVO COMO HERRAMIENTA DE PLANEACIÓN Y CONTROL EN LA TOMA DE DECISIONES	59
1. PLANEACIÓN	60
2. ORGANIZACIÓN	62
3. DIRECCIÓN	65
4. CONTROL	68
5. TOMA DE DECISIONES	69
9. AMBIENTE LABORAL	70
E. ALCANCES Y LIMITACIONES	72
1. Alcances	72
2. Limitaciones	73
F. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	74
1. Conclusiones	74
2. Recomendaciones	76

### CAPÍTULO III.

PROPUESTA DE UN MODELO ADMINISTRATIVO COMO HERRAMIENTA DE PLANEACIÓN Y CONTROL EN LA TOMA DE DECISIONES DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS FERRETERAS EN LA CIUDAD DE COJUTEPEQUE Y EL MUNICIPIO DE SANTA CRUZ MICHAPA.

A.	IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA	78
B.	OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	78
C.	CONTENIDO DE LA PROPUESTA	80
1.	PLANEACIÓN	80
a.	Misión	80
b.	Visión	80
c.	Objetivos	80
d.	Metas	81
e.	Estrategias	81
f.	Presupuestos	82
g.	Reglas	82
h.	Gastos de la fase de planeación	83
2.	ORGANIZACIÓN	83
a.	Estructura organizativa propuesta	84
b.	Valores organizacionales	85
c.	Manuales administrativos	86
d.	Evaluación del desempeño	118
e.	Gastos de la fase de organización	135
3.	DIRECCIÓN	137
a.	Motivación	137
b.	Gastos en motivación	141

c. Comunicación	141
d. Gastos en comunicación	143
4. CONTROL	144
a. Control de asistencia diaria	146
b. Gastos de la fase de control	147
5. CONDICIONES FÍSICO AMBIENTALES	147
a. Mobiliario de oficina	148
b. Gasto en condiciones físico ambiental	150
D. CONSOLIDADO DE GASTOS DE LA PROPUESTA DE MODELO ADMINISTRATIVO	150
E. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE MODELO ADMINISTRATIVO	151
F. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL MODELO ADMINISTRATIVO	154
G. BIBLIOGRAFÍA	155

#### ANEXOS

ANEXO 1. ENCUESTAS REALIZADAS A LOS 20 PROPIETARIOS O  
ENCARGADOS DE LAS FERRETERÍAS.

ANEXO 2. CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS DE LAS  
FERRETERÍAS.

ANEXO 3. TABULACIÓN DE DATOS DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO A  
LOS  
EMPLEADOS.

ANEXO 4. DIPLOMA PROPUESTO DEL EMPLEADO DEL MES.

## **RESUMEN**

La presente investigación se basó en el diseño de un Modelo Administrativo como herramienta de planeación y control en la toma de decisiones de las micros y pequeñas empresas ferreteras de la ciudad de Cojutepeque y municipio de Santa Cruz Michapa, ubicados en el Departamento de Cuscatlán.

Específicamente para mejorar aspectos administrativos de las micro y pequeñas empresas ferreteras de la ciudad de Cojutepeque y el municipio de Santa Cruz Michapa; y buscar la satisfacción de todos los miembros que forman parte de dicha organización para lograr una mejor y más eficiente administración no sólo de los recursos materiales sino también del recurso humano.

La investigación fué realizada en la Ferretería Castillo (caso práctico) y en las ferreterías seleccionadas, consistía en la Evaluación del desempeño administrativo de dichas ferreterías y fué orientado al personal administrativo y operativo, conformado por 96 empleados; 84 de las ferreterías de la ciudad de Cojutepeque y 14 de las ferreterías del municipio de Santa Cruz Michapa y 20 encargados o dueños de las ferreterías; 18 de la ciudad de Cojutepeque y 2 del municipio de Santa Cruz Michapa. Para el desarrollo de la investigación se utilizó el método científico empleando una secuencia ordenada, sistemática, empírica y crítica de los datos recopilados.

Para la elaboración de una propuesta, se empleó de ésta manera el Método Deductivo.

Por último, se aplicó el Método Inductivo en el diseño de la propuesta. Se emplearon una serie de técnicas e instrumentos de recolección de datos, específicamente cuestionarios, observación directa y las entrevistas.

El tipo de estudio que se utilizó en el trabajo de investigación fué descriptivo. La unidad de análisis en la investigación la conformó el personal que labora en todas las ferreterías de la ciudad de Cojutepeque y municipio de Santa Cruz

De ésta manera se pudo concluir qué con la propuesta de un modelo administrativo en las micros y pequeñas empresas ferreteras los empleados obtendrán una mejor desempeño administrativo en la realización de sus actividades diarias y así lograr los objetivos propuestos.

Por lo que se recomienda la implementación de éste modelo administrativo propuesto ya que ayudará a obtener mejores resultados en el desarrollo y desempeño laboral de los empleados y puedan sentirse motivados a seguir realizado mejor sus actividades bien definidas dentro del marco administrativo.

## **INTRODUCCIÓN**

El presente documento tiene como finalidad una propuesta de un modelo administrativo como herramienta de planeación y control en la toma de decisiones de las micros y pequeñas empresas ferreteras en la ciudad de Cojutepeque y el municipio de santa cruz michapa, bajo la consideración de la necesidad de mejorar aspectos administrativos de las micro y pequeñas ferreteras, además de buscar la satisfacción de todos los miembros que forman parte de dicha organización para lograr una mejor y más eficiente administración en sus actividades y funciones diarias dentro de la misma.

En el Capítulo I se aborda el marco teórico que aporta la información general de las micros y pequeñas empresas ferreteras en la ciudad de Cojutepeque y el municipio de santa cruz michapa, además la información básica en materia del modelo administrativo, que entre otros temas contiene; antecedentes, objetivos, importancia, costos, definiciones, generalidades en las micro y pequeñas empresas ferreteras.

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

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

## CAPÍTULO I

MARCO CONCEPTUAL DE MODELO ADMINISTRATIVO Y GENERALIDADES DE LAS MICROS Y PEQUEÑAS EMPRESAS FERRETERAS DE LA CIUDAD DE COJUTEPEQUE Y MUNICIPIO DE SANTA CRUZ MICHAPA DEPARTAMENTO DE CUSCATLAN.

### A. GENERALIDADES DE LAS MICROS Y PEQUEÑAS EMPRESAS FERRETERAS.

Una empresa como sistema puede definirse como un conjunto de partes interrelacionadas de forma directa o indirecta para conseguir una finalidad. La actividad económica se ejecuta en los diferentes campos, sectores y estatus sociales a niveles micro como macro, independientemente el giro de la misma se puede clasificar con base a los recursos y al tamaño.<sup>1</sup>

#### 1. Definiciones

**Empresa:** La Empresa Mercantil, está constituida por un conjunto coordinado de trabajo, elementos materiales y de otros valores con el objeto de ofrecer al público con propósito de lucro y de manera sistemática bienes o servicios.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Guía para la formalización de la micro, pequeña y mediana empresa CONAMYPE (Comisión Nacional para la micro y pequeña empresa) Junio El Salvador, SV , 2010, Clasificación:7 03.04./C66

<sup>2</sup> Código de Comercio de El Salvador (Art. 553)

En El salvador, las organizaciones gubernamentales de apoyo (La Comisión Nacional de la Micro y Pequeña empresa CONAMYPE y el Banco Multisectorial de Inversiones-BMI), combinan el número de empleos con el valor activo en sus definiciones de PYME. Pero Fundapymes centra su atención exclusivamente en el número de empleados<sup>3</sup>.

Tabla No. 1 Clasificación de empresas por tamaño de unidad  
Económica o segmento empresarial

<b>Indicadores (Dimensiones)</b>			
<b>Concepto según tamaño de unidad económica o Segmento empresarial.</b>	<b>Establecimiento</b>	<b>Laboral (trabajadores permanentes remunerados)</b>	<b>Financiera (Ventas Brutas brutas anuales)</b>
<b>Cuenta propia o Autoempleo</b>	<b>Fijo o Ambulante</b>	<b>Sin trabajadores remunerados</b>	<b>Hasta \$ 5,715.00</b>
<b>Microempresas</b>	<b>Fijo</b>	<b>Hasta 10</b>	<b>Hasta \$ 100,000</b>
<b>Pequeña empresa</b>	<b>Fijo</b>	<b>Hasta 50</b>	<b>Hasta \$ 1,000,000</b>
<b>Mediana empresa</b>	<b>Fijo</b>	<b>Hasta 100</b>	<b>Hasta \$ 7 millones</b>

**Fuente: Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa CONAMYPE**

## **2. Importancia de la micro y pequeña empresa**

Actualmente las micro empresas pueden potenciar su capacidad y elevar sus niveles de producción y comercialización, pasando de unidades inferiores hasta pequeñas empresas que pueden ocupar a un número superior de 50 personas, ofreciéndoles salarios que se orienten a

<sup>3</sup> <http://ismamensajero.blogspot.com/2010/08/clasificacion-de-las-empresas-en-el.html>

cubrir sus necesidades básicas, además de proporcionar a los propietarios las alternativas de crecimiento.<sup>4</sup>

Por lo anterior las micros y pequeñas empresas en El Salvador toman gran importancia a nivel social ya que el 40% de la población económicamente activa se encuentra ocupada en éste sector. Además estas personas pueden generar y mejorar sus ingresos que por lo general son destinados para cubrir las necesidades básicas de alimentación, vivienda, salud y educación; algunos han elevado el acceso a mejores niveles de asistencia social, educación, vivienda, salud, entretenimiento y capacidad de pago.<sup>5</sup>

## **B. ANTECEDENTES DE LA CIUDAD DE COJUTEPEQUE Y MUNICIPIO DE SANTA CRUZ MICHAPA.**

### **1. Localización**

**La ciudad de Cojutepeque:** es la cabecera del Departamento de Cuscatlán; se encuentra ubicada a 34 Kms. Al oeste de la Capital de El Salvador -San Salvador-, con una elevación promedio de 870 Mts. Sobre el nivel del mar.

---

<sup>4</sup> Política Nacional para la Micro y Pequeña Empresa Publicada por conamype, 2003, Páginas 67 al 83

<sup>5</sup> El Financiero (La Prensa Gráfica página 28) 27-04-2004

Cojutepeque limita al norte con los municipios de Monte San Juan y Santa Cruz Michapa, al Nor-este y Este con los municipios de El Carmen, San Ramón, y Candelaria, Al sur-oeste con el Lago de Ilopango y el municipio de San Pedro Perulapán y al Oeste por el Municipio de Santa Cruz Michapa.

Según los datos oficiales del último censo de población desarrollado en el año 2007, Cojutepeque contaba con un total de 50,315 habitantes. Cojutepeque era hasta el año 2007 el municipio #28 más poblado de El Salvador con un 0.88% de la población nacional y con el 22% del Departamento de Cuscatlán del cual Cojutepeque es la cabecera departamental.

El total de la población de la ciudad de Cojutepeque que reside en el área urbana es de 41,072 y 9,243 que residen en los 7 cantones del municipio de Cojutepeque (Cujuapa, Los Naranjos, El Carrizal, Ojos de Agua, Jiñuco, Madrecacao, La Palma) cuenta con una extensión territorial de 31.43 km<sup>2</sup>, la densidad poblacional actual es de 1,601 habitantes por km<sup>2</sup>.<sup>6</sup>

**Santa Cruz Michapa:** El municipio de Santa Cruz Michapa está situado al Oeste de San Pedro Perulapán y al Este de

---

<sup>6</sup> <http://www.cojutepeque.org/ahora.htm>

Cojutepeque y Monte San Juan; se divide en 6 cantones y 15 caseríos; es un municipio del departamento de Cuscatlán, El Salvador.

Según el censo oficial de 2007, tiene una población de 11.790 habitantes y cubre un área de 28,63 km<sup>2</sup>. El topónimo náhuatl *Michapa* significa "Río de los peces".<sup>7</sup>

## 2. Economía

**Cojutepeque:** es una ciudad muy famosa por poseer un comercio emprendedor, es el centro de intercambio comercial más importante de la zona.<sup>8</sup>

Cojutepeque es una ciudad laboriosa, de personas humildes y trabajadoras, que día a día se "ganan el pan con el sudor de la frente"; gracias a ésta laboriosidad cuentan con productos que identifican a Cojutepeque en cualquier lugar, tal es el caso de los "chorizos, butifarras, salchichones y longanizas", que son elaborados con carne de cerdo y tienen un sabor único que los identifica de otros embutidos. Pero además de los chorizos, también cuenta con otros platillos típicos, como: tamales (de gallina, frijol, azúcar y de elote) y

---

<sup>7</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Santa\\_Cruz\\_Michapa](http://es.wikipedia.org/wiki/Santa_Cruz_Michapa)

<sup>8</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Cojutepeque>

ricas pupusas (de chicharrón, frijol, queso, revueltas, loroco).<sup>9</sup>

**Santa Cruz Michapa:** es un municipio que posee un comercio en crecimiento y el principal atractivo de éste es la venta de cocos, caña de seda y jugo de caña sobre la carretera panamericana.

### **3. Aspecto Social y cultural**

**Cojutepeque:** cuenta con su propio periódico "El Nuevo Siglo" y con su propia radio "Carisma", los cuales constituyen un gran esfuerzo de parte de sus fundadores para dár a conocer al mundo lo que aquí se hace. El Nuevo Siglo es un periódico de publicación quincenal, presenta noticias de tipo cultural, social y económica de actualidad, con un enfoque especial hacia la ciudad. Posee además secciones como deportes, sociedad, cómicos y otras secciones.

La Radio "Carisma" se transmite en el 98.1 FM estéreo, y entre su programación regular presenta música variada, para todas las edades, programas de contenido religioso, transmiten misas en vivo, dando la oportunidad para que jóvenes demuestren su talento al frente de un micrófono. Los actuales locutores son muchachos que

---

<sup>9</sup> <http://www.cojutepeque.org/cultura.htm>

tienen muchas ganas de colaborar con el director de la radio que entregan todo de sí para lograrlo.<sup>10</sup>

**Santa Cruz Michapa:** A mediados del siglo XVIII (año 1,700), era una aldea de ladinos que existía entre San Salvador y Cojutepeque, varias familias fundaron en los comedios del siglo XVIII (año 1,700) la aldea de Michapa, a orillas del camino real que de San Salvador conducía a Cojutepeque. Como tal aldea es citada ya, en 1807, por el corregidor intendente don Antonio Gutiérrez y Ulloa, quien apunta que muchos de sus vecinos vivían "esparcidos en varios sitios de ganado y maíces". En diciembre de 1859 el valle de Michapa era uno de los más prósperos y florecientes del departamento de Cuscatlán. El nombre de este valle, en idioma náhuatl, significa literalmente "río de los peces", ya que proviene de "mich", pez y "yapa", río.<sup>11</sup>

## **C. INDUSTRIA FERRETERA**

### **1. Definición**

Una ferretería es un establecimiento comercial dedicado a la venta de útiles (materiales) para la construcción y las necesidades del hogar, normalmente es para el público en general; aunque también existen

---

<sup>10</sup> <http://www.cojutepeque.org/cultura.htm>

<sup>11</sup> <http://www.mipuebloysugente.com/apps/blog/show/4011608-santa-cruz-michapa-cuscatlan>

dedicadas a profesionales con elementos específicos como: cerraduras, herramientas de pequeño tamaño, clavos, tornillos, silicona, persianas, etc.<sup>12</sup>

## **2. Importancia**

La creación y uso de herramientas es tan antigua desde que el hombre se vió en la necesidad de la caza, el cultivo, la fabricación de viviendas, al nacer las ferreterías ofrece a los profesionales de la carpintería de madera y aluminio, metalistería, cristalería, cerrajería, construcción, etc.<sup>13</sup>

## **3. Rol de la industria ferretera en el desarrollo económico en la ciudad de Cojutepeque y municipio de Santa Cruz Michapa, Departamento de Cuscatlán.**

La industria ferretera ha generado un impulso económico significativo al departamento de Cuscatlán principalmente en la ciudad de Cojutepeque siendo la cabecera departamental de éste, creando nuevas

---

<sup>12</sup> De libro: Diccionario de Economía, Tercera Edición, de Andrade Simón, Editorial Andrade, 2005, Pág. 448

<sup>13</sup> <http://www.laindustrialferretera.es/>

oportunidades de empleo a muchas personas, como ingresos por negocio propio de muchas familias.

Santa Cruz Michapa siendo un municipio cercano a Cojutepeque y a la carretera de oro, cuenta con dos ferreterías en la zona, las cuales favorecen al sector ya que al momento de adquirir herramientas básicas referentes a la construcción, no tienen que acudir hasta la ciudad de Cojutepeque, teniendo lo necesario dentro del municipio.

## **D. MARCO TEÓRICO SOBRE PROCESO ADMINISTRATIVO**

### **1. Conceptos**

Esencialmente la función de los administradores consiste en; guiar a las organizaciones al logro de las metas. Todas las organizaciones grandes, medianas y pequeñas, existen con un propósito y un objetivo. Los administradores tienen la responsabilidad de combinar y usar los recursos para asegurar que las organizaciones logren sus propósitos por medio de los procesos administrativos empleados.

**Proceso:** es la forma sistemática en que las organizaciones hacen las cosas y en que las actividades se desarrollan de acuerdo con lo establecido.<sup>14</sup>

**Proceso administrativo:** es el conjunto de fases sucesivas e interrelacionadas que se aplican para lograr los objetivos establecidos en una empresa.<sup>15</sup>

En la práctica real, las cuatro funciones fundamentales de la administración están de modo entrelazadas e interrelacionadas, el desempeño de una función no cesa por completo, antes que se inicie la siguiente, y por lo general no se ejecuta en una secuencia en particular, sino como parezca exigirlo la situación. Al establecer una nueva empresa el orden de las funciones será quizás como se indica en el proceso, pero en una empresa en marcha, el gerente puede encargarse del control en un momento dado y a continuación de esto ejecutar y luego planear.

La secuencia debe ser adecuada al objetivo específico, típicamente el gerente se haya involucrado en muchos objetivos y estará en diferentes etapas de cada uno. Para el no gerente esto puede dar la impresión de deficiencia o falta de orden; en tanto que, en realidad

---

<sup>14</sup> Stoner, James A.F.; Freeman, R, Edward,; Gilbert Jr., Daniel R, (1996) Pag. 13

<sup>15</sup> Administración I y II, Licdo. Américo Alexis Serrano Ramírez

el gerente talvés está actuando con todo propósito y fuerza. A la larga por lo general se coloca mayor énfasis en ciertas funciones más que en otras, dependiendo de la situación individual, así como algunas funciones necesitan apoyo y ejecutarse antes que otras puedan ponerse en acción.

La ejecución efectiva requiere que se hayan asignado actividades a las personas ó que hayan realizado las suyas de acuerdo con los planes y objetivos generales, de igual manera el control no puede ejercerse en el vacío debe haber algo que controlar.

En realidad, la planeación está involucrada en el trabajo de organizar, ejecutar y controlar; de igual manera los elementos de organizar se utilizan en planear, ejecutar y controlar con efectividad. Cada función fundamental de la administración afecta a las otras y todas están relacionadas para formar el proceso administrativo.

## **2.Etapas del proceso administrativo**

### **2.1 PLANEACIÓN**

Es la primera función del proceso administrativo y es aquí donde las empresas detallan las acciones y

actividades que han de emprenderse para lograr propósitos específicos. La planeación es el proceso mediante el cual se establecen metas y cursos de acción idóneas para alcanzar dichas metas.

### **2.1.1 Misión**

La misión es lo que pretende hacer la empresa y para quién lo vá a hacer. Es el motivo de su existencia, dando sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general.<sup>16</sup>

### **2.1.2 Visión**

Es el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad; el simple hecho de establecer con claridad lo que está haciendo el día de hoy no dice nada del futuro de la compañía, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo.<sup>17</sup>

### **2.1.3 Políticas**

Se define las políticas como las guías para orientar la acción; criterios o lineamientos generales a observar

---

<sup>16</sup> «Negocios Exitosos», de Fleitman Jack, Mc Graw Hill, 2000, Pág. 8

<sup>17</sup> Negocios Exitosos», de Fleitman Jack, Mc Graw Hill, 2000, Pág. 09

en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez en el ambiente de una organización.<sup>18</sup>

#### **2.1.4 Objetivos Organizacionales**

La organización constituye un conjunto de elementos que tienen como finalidad cumplir un objetivo de acuerdo con un plan. En ésta definición hay tres puntos básicos. Primero, hay un propósito u objetivo para el que está proyectado el sistema. Segundo, hay un proyecto o conjunto establecido de elementos. Tercero, las entradas de información, energía, y materiales se emplean para que el sistema pueda funcionar.<sup>19</sup>

#### **2.1.5 Metas**

Es el resultado más específico, que se espera obtener en un período previamente determinado. Generalmente corresponde a un departamento o sección.<sup>20</sup>

Fin que pretende alcanzar la organización; con frecuencia, las organizaciones tienen más de una meta; las metas son elementos fundamentales de las organizaciones.<sup>21</sup>

---

<sup>18</sup> Konntz, Harold ADMINISTRACION UNA PERPECTIVA GLOBAL, 10ª Edición Mc Graw Hill. Interamericanas de México, S.A. de C.V., 1994 Pág. 4

<sup>19</sup> Administración de Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato 8va edición. El Capital Humano de las Organizaciones Mc-Graw Hill pagina 22

<sup>20</sup> Robbins, Stephen.; Coulter, Mery, Administración , Editorial, Pearson, Education.; 6a, ed., México, 2005, Pag.160

<sup>21</sup> Administración/ James A. F. Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R.Glibert. México D. F. Prentice Hall, 1996

### **2.1.6 Procedimientos**

Un procedimiento, en éste sentido, consiste en seguir ciertos pasos predefinidos para desarrollar una labor de manera eficaz. Su objetivo debería ser único y de fácil identificación, aunque es posible que existan diversos procedimientos que persigan el mismo fin, cada uno con estructuras y etapas diferentes, y que ofrezcan más o menos eficiencia<sup>22</sup>.

### **2.1.7 Estrategias**

Una estrategia es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión. Proviene del griego ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ Stratos = Ejército y Agein = conductor, guía<sup>23</sup>.

## **2.2 ORGANIZACIÓN**

Es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que éstos puedan alcanzar las metas propuestas. La organización debe guiar al personal de una empresa al logro de los objetivos, para la cual se requiere que las funciones que ha de realizar cada

---

<sup>22</sup> <http://definicion.de/procedimiento/>

<sup>23</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia>

persona estén bien definidas, de ésta manera las labores se desarrollarán con orden y coordinación.

En la estructura de la empresa conviven, en armonía o conflictivamente, la organización formal y la organización informal.

**Organización formal:** es la configuración intencional que se hace de las diferentes tareas y responsabilidades, fijando su estructura de manera que se logren los fines establecidos por la empresa.

Ésta organización formal supone ordenar y coordinar todas las actividades, así como los medios materiales y humanos necesarios. En una organización estructurada correctamente cada persona tiene una labor específica; de ésta manera, los distintos empleados dedican su tiempo a la ejecución de sus tareas y no a competir entre ellos por subir de nivel o por influencias; esto es así porque las relaciones de autoridad, la información, los métodos de trabajo, procedimientos y responsabilidades están previstas de antemano por la organización.

Dicha organización es la variable que más influye en el rendimiento de los trabajadores y, por tanto, también en el de la empresa.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> Administración Una Ventaja Competitiva Thomas S. Bateman, Scott A. Snell 4 Edición 2000, Cap. 10 Dirección Pag. 392

**Organización informal:** se conforma mediante una red de relaciones informales que se producen en el ámbito empresarial y que no han sido planificadas por la dirección ni establecidas con anterioridad.

De ésta manera, dos empresas con una organización formal similar serán diferentes, y también será distinto su funcionamiento, puesto que estarán integradas por personas que se adaptan de forma muy diferente a la organización formal.<sup>25</sup>

### **2.2.1 Especialización**

Especialización es el proceso por el que una persona, un colectivo o una institución se centra en una actividad concreta o en un ámbito intelectual restringido en vez de abarcar la totalidad de las actividades posibles o la totalidad del conocimiento. Tales actividades o ámbitos restringidos se denominan especialidades. El que ha conseguido una especialización se denomina especialista. Lo opuesto a la especialización son las actividades o conocimientos generalistas.<sup>26</sup>

---

<sup>25</sup> <http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448146859.pdf>

<sup>26</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Especializaci%C3%B3n>

### **2.2.2 Líneas de Mando**

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

La autoridad se refiere al derecho inherente de una posición administrativa para dar órdenes y esperar que se cumplan y la unidad de mando ayuda a preservar el concepto de una línea ininterrumpida de autoridad, si se rompe la unidad de mando un subordinado podría tener que atender a demandas o prioridades conflictivas de varios superiores.<sup>27</sup>

La autoridad en las organizaciones es fundamental para el funcionamiento de cada organización; es el derecho legítimo a tomar decisiones y a decir a la gente qué hacer. La autoridad reside en los puestos más que en las personas. Tradicionalmente, la autoridad ha sido el medio principal de operar de una organización.<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> <http://www.monografias.com/trabajos16/estructura-organica/estructura-organica.shtml>

<sup>28</sup> Administración Una Ventaja Competitiva Thomas S. Bateman, Scott A. Snell 4 Edición 2000, Cap. 8 Estructura de La Organización Pag.299

### 2.2.3 Organigrama

Se define como la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí, los órganos que la componen.<sup>29</sup>

Dos conceptos fundamentales en torno a los cuales están estructuradas las compañías son la diferenciación y la integración.<sup>30</sup>

**Diferenciación:** Aspecto del ambiente interno de la organización creado por la especialización del empleo y la división del trabajo.

**Integración:** Grado hasta el cual las unidades de trabajo diferenciado trabajan juntas y coordinan sus esfuerzos.

Así como las organizaciones diferencian sus estructuras, los gerentes tienen que considerar simultáneamente asuntos de integración y su concepto relacionado, la coordinación, se refiere a los procedimientos que vinculan partes diferentes de la organización para lograr la misión total de ésta.<sup>31</sup>

---

<sup>29</sup> Organización de Empresas, Segunda Edición, de Franklin B. Enrique, Mc Graw Hill, 2004, Pág. 78.

<sup>30</sup> Administración Una Ventaja Competitiva Thomas S. Bateman, Scott A. Snell 4 Edición 2000, Cap. 8 Estructura de La Organización Pag.296

<sup>31</sup> Administración Una Ventaja Competitiva Thomas S. Bateman, Scott A. Snell 4 Edición 2000, Cap. 8 Estructura de La Organización Pag.297-298

#### 2.2.4 Cultura organizacional

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

#### 2.2.5 Recursos humanos

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

Cuatro criterios que destacan la importancia de la gente y muestran la proximidad de ARH a la administración estratégica son:<sup>34</sup>

**Crear valor:** La gente puede aumentar el valor a través de sus esfuerzos para disminuir costos u ofrecer algo único a los clientes, o una combinación de los dos.

**Es raro:** La gente es un recurso de la ventaja competitiva cuando sus habilidades, conocimientos y

---

<sup>32</sup> Aceves, R., Víctor Daniel, Dirección Estratégica McGraw-Hill, 1ª ed., México, 2004, .Pag. 9

<sup>33</sup> Administración de Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato 8va edición. El Capital Humano de las Organizaciones Mc-Graw Hill pagina 69

<sup>34</sup> Administración Una Ventaja Competitiva Thomas S. Bateman, Scott A. Snell 4 Edición 2000, Cap. 10 P. II Administración de Recurso Humano.

capacidades no están igualmente al alcance de todos los competidores.

**Es difícil de imitar:** La gente es una fuente de ventaja competitiva cuando sus capacidades y contribuciones no pueden ser copiadas por otros.

**Está organizada:** La gente es una fuente de ventaja competitiva cuando se combinan los talentos y se ponen rápidamente a trabajar en nuevas asignaciones sin previo aviso.

#### **2.2.6 Gerencia**

Es un proceso que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro; y se define como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos.<sup>35</sup>

#### **2.2.7 Jerarquía**

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

---

<sup>35</sup> «Administración y Dirección», de Díez de Castro Emilio Pablo, García del Junco Julio, Martín Jimenez Francisca y Perriáñez Cristóbal Rafael, McGraw-Hill Interamericana, 2001, Pág. 244.

ubicar en los diversos niveles descendentes de la organización.<sup>36</sup>

## **2.3 DIRECCIÓN**

Es la tercera función, en el cual implica, mandar, influir y conducir los empleados, para que realicen las tareas esenciales. Es decir es el sendero de la organización para el logro de metas.<sup>37</sup>

### **2.3.3 Liderazgo**

Capacidad de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de las metas personales y grupales.<sup>38</sup>

### **2.3.4 Empoderamiento**

La delegación de autoridad (Empoderamiento) es uno de esos conceptos progresistas de la administración de la que mucho se habla, pero poco se práctica. Su objetivo es muy sencillo; utilizar la energía creativa e intelectual de todos los empleados, y no sólo de la élite directiva. La idea básica es la delegación de autoridad y responsabilidad sobre recursos de toda la empresa, para

---

<sup>36</sup> Administración/ James A. F. Stoner, R. Edward Freeman, y Daniel R. Gilbert, Jr. sexta edición, México D.F. Prentice Hall, 1996

<sup>37</sup> Idem <sup>24</sup>

<sup>38</sup> Porter, Michael., Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia, CECSA, Mexico, 1982.

que las personas puedan alcanzar un verdadero liderazgo dentro de su esfera.<sup>39</sup>

### **2.3.5 Equipos de Trabajo**

Pequeño número de personas con habilidades complementarias, que se comprometen en un conjunto común de metas de las que se consideran mutuamente responsables.<sup>40</sup>

### **2.3.6 Motivación**

Para comprender la conducta humana es necesario un mínimo conocimiento de la motivación. Definir exactamente el concepto de motivación es difícil, dado que se ha utilizado en diversos sentidos. De manera general, motivo es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada manera o que dá origen, por lo menos a una determinada tendencia a un determinado comportamiento.<sup>41</sup>

### **2.3.7 Toma de decisiones**

Tomar decisiones implica escoger una entre dos o más alternativas en la situación dada, ésto significa que el gerente o la persona que deba tomar decisiones se enfrenta a una difícil tarea ya que de las decisiones que

---

<sup>39</sup> Administración de Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato 8va edición. El Capital Humano de las Organizaciones Mc-Graw Hill pagina 223

<sup>40</sup> Chiavenato Idalberto (2005). INTRODUCCIÓN A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN. Séptima Edición p- 225 a 231, 318 a

<sup>41</sup> KAST, Fremont E. y James E. ROSENZWEIG, Organization and management: a system approach, Tokyo, McGraw-Hill Kogakusha, 1970, p. 245

éste tome, depende del éxito o fracaso de la organización.<sup>42</sup>

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

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

**Toma de decisiones no programadas:** soluciones específicas producidas por medio de un proceso no estructurado para enfrentar problemas no rutinarios.

**Modelo racional para tomar decisiones:** Proceso de cuatro pasos que ayuda a los administradores a ponderar alternativas y a elegir la alternativa que tiene más probabilidades de éxito.

---

<sup>42</sup> Stephen, P. & Coulter, M. (1996). Administración. 5ta. ed. México: Prentice-Hall. 770 p.

## **ETAPA 1: INVESTIGAR LA SITUACION**

Una buena investigación cubre tres aspectos: la definición del problema, el diagnóstico y la identificación de objetivos.

### **DEFINIR EL PROBLEMA**

Definir el problema en términos de los objetivos de la organización que están siendo bloqueados ayuda a no confundir los síntomas con los problemas.

### **DIAGNÓSTICAR LAS CAUSAS**

Los gerentes pueden formular una serie de preguntas diagnósticas. Las causas, a diferencia de los síntomas, casi nunca son evidentes y los gerentes, en ocasiones, tienen que recurrir a la intuición para identificarlas.

### **IDENTIFICAR LOS OBJETIVOS DE LA DECISIÓN**

Cuando se ha identificado el problema y se han diagnosticado las causas, el siguiente paso consiste en decidir cuál sería una solución efectiva. Si una solución permite que los gerentes alcancen los objetivos de la organización, tendrá éxito.

## **ETAPA 2: DESARROLLAR ALTERNATIVAS**

No se debe tomar ninguna decisión importante mientras no se hayan encontrado varias alternativas. Algunos gerentes, a efecto de aumentar su creatividad al respecto, acuden a las sesiones de lluvia de ideas, sea en forma individual o en grupo, en la que los participantes proponen alternativas, de manera espontánea, incluso aunque parezcan ilógicas o fantásticas.

## **ETAPA 3: EVALUAR LAS ALTERNATIVAS Y ELEGIR LA MEJOR ENTRE LAS DISPONIBLES**

Cuando los gerentes cuentan con una serie de alternativas, tendrán que evaluar cada una de ellas con base en tres preguntas clave.

### **¿ES VÍABLE ÉSTA ALTERNATIVA?**

Cualquier solución sólo será tan efectiva como el apoyo que consiga dentro de la organización. Por tanto para evaluar una alternativa, los gerentes deben tratar de adelantarse a lo que ocurriría si los empleados no dieran su apoyo y la aplicaran plenamente.

**¿REPRESENTA LA ALTERNATIVA UNA SOLUCIÓN SATISFACTORIA?**

Para contestar, los gerentes tienen que pensar en otras dos preguntas: ¿satisface la alternativa los objetivos de la decisión?, ¿tiene la alternativa una probabilidad aceptable de tener éxito?

**¿CUÁLES SON LAS POSIBLES CONSECUENCIAS PARA EL RESTO DE LA ORGANIZACIÓN?**

Como una organización es un sistema de partes interrelacionadas y opera entre otros sistemas, los gerentes deben tratar de anticipar cómo el cambio en un área afectará a otras áreas, tanto en el presente como en el futuro.

**ETAPA 4: IMPLANTAR LA DECISIÓN Y MONITOREARLA**

Cuando se ha elegido la mejor de las alternativas existentes, los gerentes pueden hacer planes para abordar los requisitos y los problemas que se podrían encontrar al llevarla a la práctica. La aplicación de la decisión no sólo se limita a girar las órdenes adecuadas. Se deben conseguir recursos y asignarse de acuerdo con las necesidades.

Los gerentes establecen presupuestos y calendarios para las acciones que han decidido poner en práctica, las cuales les permiten medir el avance en términos concretos.<sup>43</sup>

### **2.3.8 Comunicación**

Las personas no viven aisladas y tampoco son autosuficientes, sino que se relacionan continuamente con otras o con su ambiente por medio de la comunicación. La cuál es la transferencia de información o el significado de una persona a otra. Dicho de otra forma, es la manera de relacionarse con otras personas a través de ideas, hechos, pensamientos y valores.<sup>44</sup>

## **2.4 CONTROL**

El último elemento del proceso administrativo es el control. Es el proceso de asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas; debido a que el proceso de control establece con más frecuencia la calidad, considerando estándares de calidad de desempeño.

---

<sup>43</sup> Administracion/ James A. F. Stoner, R. Edward Freeman, y Daniel R. Gilbert, Jr. sexta edición, México D.F. Prentice Hall, 1996

<sup>44</sup> Administración de Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato 8va edición. El Capital Humano de las Organizaciones Mc-Graw Hill pagina 59

### **2.4.1 Importancia del control administrativo**

El control es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento. El control es un elemento del proceso administrativo que incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coinciden con las operaciones planificadas.

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

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

### **El control como fase del proceso administrativo**

A lo largo de nuestras vidas nos vemos envueltos en una serie de organizaciones, ya sean formales o informales, que tienen como propósito alcanzar una meta en común, a través de diversos planes establecidos y a través de los recursos que se posean. Es en ese momento cuando nace el sentido de la administración, es decir, aquel proceso que llevan a cabo los miembros de una organización para lograr captar sus objetivos.

La administración en sentido formal, es aquella que se realiza en una empresa. Posee cuatro funciones específicas que son: la planificación, la organización, la dirección y el control; éstas en conjunto se conocen como proceso administrativo y se puede definir como las diversas funciones que se deben realizar para que se logren los objetivos con la óptima utilización de los recursos.

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

De aquí puede deducirse la gran importancia que tiene el control, pues es solo a través de ésta función

que lograremos precisar si lo realizado se ajusta a lo planeado y en caso de existir desviaciones, identificar los responsables y corregir dichos errores.

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

Además siendo el control la última de las funciones del proceso administrativo, ésta cierra el ciclo del sistema al proveer retroalimentación respecto a desviaciones significativas contra el desempeño planeado. La retroalimentación de información pertinente a partir de la función de control puede afectar el proceso de planeación.<sup>45</sup>

#### **2.4.2 Tipos de Control**

**Control preliminar:** éste tipo de control tiene lugar antes de que principien las operaciones e incluye la creación de políticas, procedimientos y reglas diseñadas

---

<sup>45</sup> <http://jcvalda.wordpress.com/2010/03/10/el-control-administrativo-su-importancia/>

para asegurar que las actividades planeadas serán ejecutadas con propiedad, en vez de esperar los resultados y compararlos con los objetivos, es posible ejercer una influencia controladora limitando las actividades por adelantado. Son deseables debido a que permiten a la administración evitar problemas en lugar de tener que corregirlos después, pero desafortunadamente éste tipo de control requiere tiempo e información oportuna y precisa que suele ser difícil de desarrollar. Por ejemplo, un gerente de ventas de una determinada tienda puede tener la política de que todo cambio en el precio, respecto a los precios publicados, debe ser autorizados por escrito por el gerente, es decir, a ningún vendedor de campo se le permite que altere algún precio.

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

**Control concurrente:** éste tipo de control tiene lugar durante la fase de la acción de ejecutar los planes e incluye la dirección, vigilancia y sincronización de las actividades según ocurran, en otras palabras, pueden

ayudar a garantizar que el plan será llevado a cabo en el tiempo específico y bajo las condiciones requeridas. La forma mejor conocida del control concurrente es la supervisión directa.

Cuando un administrador supervisa las acciones de un empleado de manera directa, el administrador puede verificar de forma concurrente las actividades del empleado y corregir los problemas que puedan presentarse. Por ejemplo, la mayor parte de las computadoras están programadas para ofrecer a los operadores respuestas inmediatas si se presenta algún error. Si se introduce un comando equivocado, los controles del programa rechazan el comando y todavía así pueden indicarle por qué es el error.

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

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

Es aquí cuando el gerente debe decidir si ésta información es causa suficiente para cerrar dicha sucursal o deberá cambiar las estrategias que han venido implementando.<sup>46</sup>

### **2.4.3 Pasos para el proceso del control**

**Establecer normas y métodos para medir el rendimiento:** Los objetivos enunciados con exactitud, se pueden comunicar con facilidad y traducir a normas y métodos que se pueden usar para medir los resultados.

---

<sup>46</sup> Principios de Administración, Tipos de control Terry 1999 McGraw-Hill

**Medir los resultados:** La medición es un proceso constante y repetitivo, la frecuencia con la que se mida dependerá del tipo de actividad que se mida.

**Determinar si los resultados corresponden a los parámetros:** Comparar los resultados medidos con las metas o criterios previamente establecidos, si los resultados corresponden a las normas, los gerentes pueden suponer que todo está bajo control.

**Tomar medidas correctivas:** éste paso es necesario si los resultados no cumplen con los niveles establecidos (estándares) y si el análisis indica que se deben tomar medidas. Las medidas correctivas pueden involucrar un cambio en una o varias actividades de las operaciones de la organización.

#### **2.4.4 Desempeño laboral**

El desempeño laboral es la manera cómo los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad.<sup>47</sup>

---

<sup>47</sup> Negocios Exitosos», de Fleitman Jack, Mc Graw Hill, 2000, Pág. 283

## **E. MARCO TEÓRICO MODELO ADMINISTRATIVO**

### **1. Definición de modelo administrativo**

**Modelo:** Es la construcción intelectual que representa la manera de administrar.<sup>48</sup>

La definición anterior ayuda a entender que un modelo constituye la base para que el equipo de procesos aborde el rediseño, la mejora y establezca indicadores relevantes en los puntos intermedios del proceso y en sus resultados.

La construcción y el uso de modelos proporcionan un marco de referencia para dirigir, el establecimiento de ellos es una de las actividades mas defendidas del hombre.

Para la investigación, se entenderá que un modelo administrativo básicamente son patrones que las empresas van copiando, adaptándolos y generalizándolos a las necesidades de las mismas, ya que no suelen ser rígidos. Éstos se representan a través de técnicas, procesos, modelos y sistemas administrativos.

De acuerdo a la definición anterior un modelo administrativo tendrá como objetivo integrar de la mejor

---

<sup>48</sup> La Gerencia Estratégica. Fred R. David. Legis Editores, S.A. 2000. Pág. 143.

manera las funciones administrativas de tal forma que se orienten a una situación específica.

## **2. Importancia de un modelo de administrativo**

El modelo administrativo es de gran importancia ya que se crea para las fases de planeación, organización, dirección y control dentro de una entidad, se desarrollan de la forma más racional y económica posible.

Para la investigación, se entenderá que un modelo administrativo trata de reproducir una parte de las operaciones de la organización a fin de no ver lo que sucederá en ella con el tiempo.<sup>49</sup>

## **3. Características de un Modelo Administrativo**

Algunas de las características con las que cuentan los modelos; se pueden describir con una evaluación de la misma.

- ✓ Facilitan las mejores técnicas para el recurso humano dentro de las empresas.

---

<sup>49</sup> JAMES STONER, A. "Administración". Ed. Prentice Hall. Cuarta Edición 2000 Pág. 127

- ✓ Permiten desarrollar técnicas que son vitales para prestar un servicio eficaz a las personas.<sup>50</sup>

## **F. HERRAMIENTAS TÉCNICAS DE LA ORGANIZACIÓN (MANUALES)**

### **1. Concepto**

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización (antecedentes, legislación, estructura objetivos, políticas, sistemas, procedimiento, etc.) Así como las instrucciones y lineamientos que se consideran necesarios para el mejor desempeño de sus tareas.<sup>51</sup>

Manuales administrativos: conjunto de documentos que partiendo de los objetivos fijados y las políticas implementadas para lograrlo, señala la secuencia lógica y cronológica de una serie de actividades, traducidas a un procedimiento determinado, indicando quién lo realizará, que actividades han de desempeñarse y la justificación de

---

<sup>50</sup> <http://admusach.tripod.com/doc/Benchmarking.htm> (22/08/2010)

<sup>51</sup> Enrique Benjamín Franklin, organización de empresas, análisis diseño y estructura; Mc Graw Hill. Quinta edición México. opcit, pag. 147.

todas y cada una de ellas, que constituyan una guía para el personal que ha de realizarlas.<sup>52</sup>

## **2. objetivos de los manuales**

- Presentar una visión de conjunto de la organización.
- Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Contribuir a la correcta realización de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad del trabajo.
- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
- Facilitar el reclutamiento, selección e integración de personal.
- Determinar la responsabilidad de cada unidad y puesto en relación con el resto de la organización.

---

<sup>52</sup> Guillermo Gómez Ceja, Planeación y organización de empresas, Mc Graw Hill, Octava edición. Pag. 378.

- Establecer claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen.
- Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos materiales, financieros y tecnológicos disponibles.<sup>53</sup>

### **3. Necesidad de los manuales administrativos**

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

Éstas circunstancias hacen imprescindible el uso de los instrumentos que apoyan la atención del qué hacer cotidiano, ya que en ellos se consignan, en forma ordenada, los elementos fundamentales para contar, con

---

<sup>53</sup> Enrique Benjamín Franklin, Organización de Empresas. Opcit, Pag.147 (Segunda Edición). México, Mc Graw Hill.

una comunicación, coordinación, dirección y evaluación administrativa eficiente.

Los manuales administrativos requieren que sean revisados periódicamente considerando el desarrollo y crecimiento de la empresa a fin de que su contenido se mantenga siempre actualizado, de tal manera que logren aportar elementos de juicio que puedan ser verdaderamente útiles a toda persona o instancia encargada de realizar y aplicar un manual administrativo.<sup>54</sup>

#### **4. Clasificación de los manuales administrativos**

##### **Por su naturaleza o Área de Aplicación.**

###### **✓ Macroadministrativos.**

Son aquéllos documentos que contienen información de más de una organización.

###### **✓ Mesoadministrativos.**

Son instrumentos que involucran a todo un grupo ó sector, ó de las organizaciones que lo componen.

---

<sup>54</sup> Vega Alas, Marta Rosa, Diagnostico y propuesta de Manuales de Organización y descripción de puestos. 2003 (Cuarta Edición) Pag.39

✓ **Microadministrativos.**

Son los manuales que corresponden a una sola organización, y pueden referirse a ella en forma general ó circunscribirse a alguna de sus áreas, en forma específica.

***Por su contenido.***

• **De Organización.**

Éstos manuales contienen información detallada referente a los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, funciones, organigramas, niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, así como canales de comunicación. También incluyen una descripción de puestos cuando el manual se refiere a una unidad administrativa en particular.

• **De procedimientos.**

Constituyen instrumentos técnicos, que incorporan información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para realización de una función, actividad o tarea específica en una organización.

- **De historia de la organización.**

Éstos manuales son documentos que se refieren a la historia de una organización como su creación, crecimiento, logros, evolución de su estructura, situación y composición.

- **De política.**

También denominado de normas, éstos manuales comprenden la guía básica que sirve como marco de actuación para la realización de acciones en una organización.

- **De Bienvenida.**

Manuales que concentran información de la empresa como las políticas, además de dar el recibimiento al nuevo cuerpo laboral y otros aspectos de la organización.

- **De Funciones.**

Conocido también como un manual individual o instructivo de trabajo, precisa e integra, relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización.

- **De Técnicas.**

Documento que agrupa los principios y técnicas necesarias para la realización de una o varias funciones en forma total o parcial.

- **De Ventas.**

Instructivo que integra información específica para apoyar la función de ventas tal como:

- Descripción de productos y/o servicios.
- Mecanismos para llevarlos a cabo.
- Políticas de procedimientos.

- **De Producción.**

Elementos de soporte para dar dirección y coordinar procesos de producción en todas sus fases. Constituye un auxiliar muy valioso para uniformar criterios y sistematizar líneas de trabajo en áreas de fabricación.

- **De Finanzas.**

Manuales que respaldan el manejo y distribución de los recursos económicos de una organización en todos sus niveles, en particular las áreas

responsables de su capacitación, aplicación, conservación y control.

- **De Personal.**

Identificados también como de relaciones industriales, de reglas de empleados, éstos manuales básicamente incluyen información sobre.

- ✓ Prestaciones.
- ✓ Servicios.
- ✓ Condiciones de Trabajo.

- **De Operación.**

Manuales utilizados para apoyar tareas altamente especializadas o cuyo desarrollo demanda un conocimiento muy específico.

- **De sistemas.**

Instrumentos de apoyo, que reúnen las bases para el funcionamiento óptimo de sistemas administrativos, computacionales.<sup>55</sup>

---

<sup>55</sup> Enrique Benjamín Franklin, organización de empresas, análisis diseño y estructura; 2004 Mc Graw Hill. Quinta edición México. opcit, pag..225.

## **G. HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA REALIZAR UN DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**

### **1. Cuestionario**

Es un instrumento de recopilación masiva de información y consiste en un conjunto de preguntas que es administrado a numerosas personas; incluso en los casos en que; el cuestionario es llenado por un encuestador, no se pierde parte de la racionalidad interaccional, dado que la secuencia de las preguntas se encuentra predeterminada y no se deja influenciar ni puede sufrir alteraciones.

El cuestionario se construye teniendo en vista los objetivos del diagnóstico. El investigador sabe exactamente los temas acerca de los cuales necesita obtener información y, teniéndolos en consideración elabora su cuestionario.

### **2. Entrevistas**

Es un canal de comunicación entre entrevistador y la organización; sirve para la obtención de información acerca de las necesidades y la manera de satisfacerlas.<sup>56</sup>

---

<sup>56</sup> <http://www.monografias.com>

Es una primera aproximación al diagnóstico organizacional se produce habitualmente mediante entrevistas a personas representativas de distintos sectores de la organización, con la información recogida en dichas entrevistas podrá ponerse una visión global de la situación por la que atraviesa el sistema organizacional.<sup>57</sup>

Éste instrumento será dirigido al gerente o dueño de cada una de las ferreterías, y en el caso de estudio se realizará al dueño de ésta.

---

<sup>57</sup> Diagnóstico Organizacional sexta edición, Darío Rodríguez M. Edición AlfaOmega, México Enero 2005. Pag 90

## **CAPÍTULO II.**

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE MODELO ADMINISTRATIVO COMO HERRAMIENTA DE PLANEACIÓN Y CONTROL EN LA TOMA DE DECISIONES DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS FERRETERAS EN LA CIUDAD DE COJUTEPEQUE Y EL MUNICIPIO DE SANTA CRUZ MICHAPA.

### **A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación es de gran importancia debido a que es un mecanismo de análisis que permite conocer la situación actual de las micro y pequeñas empresas ferreteras en la ciudad de Cojutepeque y el municipio de Santa Cruz Michapa, en las diferentes dimensiones que han sido consideradas dentro de la investigación como: proceso administrativo, modelo administrativo, herramientas de control y toma de decisiones; para posteriormente hacer propuestas de solución a los problemas encontrados en el diagnóstico organizacional.

### **B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **General**

Evaluar la situación administrativa actual de las ferreterías en estudio, que sirva de base para proponer un modelo Administrativo como herramienta de planeación y control en la toma de decisiones.

**Específicos**

1. Recopilar información sobre los distintos aspectos administrativos y de control que inciden en el desempeño de las micros y pequeñas empresas ferreteras.
  
2. Conocer los factores que inciden en el desempeño de los empleados de las micros y pequeñas empresas ferreteras.
  
3. Analizar la información obtenida para concluir sobre la situación actual y formular recomendaciones que contribuyan al mejoramiento del desempeño de las las micros y pequeñas empresas.

**C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.**

El desarrollo de la presente investigación se ha hecho empleando una secuencia ordenada, sistemática, empírica y crítica de los datos recopilados y hechos observados lo que hace de ella una investigación científica que aportará elementos de la realidad para su evaluación.

## **1. MÉTODOS.**

Para realizar la investigación se utilizó el método científico, el cual, se define como "una serie de pasos sistemáticos e instrumentos que lleva a un conocimiento científico".<sup>58</sup>

### **1.1 Análisis**

Este método ayudó a estudiar los elementos y variables para la propuesta de un Modelo Administrativo como herramienta de planeación y control para la toma de decisiones de las micros y pequeñas empresas ferreteras de la ciudad de Cojutepeque y municipio de Santa Cruz Michapa, ubicados en el Departamento de Cuscatlán, identificando las variables relacionadas entre sí, al igual que establecerán los factores internos y externos que serán determinantes para la elaboración del Modelo Administrativo.

### **1.2 Síntesis**

Logró la comprensión que abarcó el objeto de interés científico en su totalidad, es decir, el fin de la investigación. Por lo tanto la síntesis es la meta y el resultado final del análisis.

---

<sup>58</sup> Hernández Sampieri, Roberto y otros, "Metodología de la investigación", Mc Graw Hill, 2ª Edición, México, 1998

Éste método sirvió para concentrar los componentes del Modelo Administrativo como herramienta de planeación y control, y relacionarlos para lograr una visión integral de los mismos, lo cual facilitó la creación de los procedimientos para la elaboración de dicha propuesta.

## **2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.**

El tipo de estudio que se utilizó en la investigación fué descriptivo. Porque pretende medir las variables a través de herramientas estadísticas, para definir cómo se manifiesta el fenómeno dentro de la investigación.<sup>59</sup>

## **3. TIPO DE DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.**

El diseño de la investigación fué no experimental ya que no hubo manipulación de las variables y el estudio se basó solo en la observación de la relación entre éstas, desarrolladas en su contexto natural.

## **4. UNIDAD DE ANÁLISIS.**

La unidad de análisis en la investigación la conformó el personal que labora en todas las ferreterías de la ciudad de Cojutepeque y municipio de Santa Cruz

---

<sup>59</sup> Hernández Sampieri, Roberto y otros, "Metodología de la investigación", Mc Graw Hill, 2ª Edición, México, 1998.

Michapa, siendo un total de 96 empleados y 20 los encargados de las ferreterías.

#### 1. PROPIETARIOS DE MICROS Y PEQUEÑAS EMPRESAS FERRETERAS

Un modelo administrativo es de gran utilidad en todo tipo de organización, Por lo tanto se les hará una entrevista ya sea a los encargados o dueños con preguntas relacionadas al proceso administrativo con el propósito de conocer la situación actual de las pequeñas empresas ferreteras de la ciudad de Cojutepeque y Santa Cruz Michapa.

#### 2. EMPLEADOS

El personal es de gran importancia para el estudio, ya que ellos son los que conviven a diario con el cliente, así que se les pasara un cuestionario acerca de su percepción sobre la empresa en la cual laboran, además del proceso administrativo, para hacer el diagnóstico del escenario de las micros y pequeñas empresas ferreteras.

## **5. FUENTES DE INFORMACIÓN.**

### **1. PRIMARIAS.**

Las fuentes primarias fueron todos los empleados y dueños o encargados de las ferreterías quienes proporcionaron información de primera mano en la investigación a través de cuestionarios y entrevistas.

### **2. SECUNDARIAS.**

Comprende el recurso bibliográfico que se empleó como apoyo teórico en la investigación tales como: libros de texto, tesis, registros municipales (de las micro y pequeñas empresas), etc.

## **6. ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **1. Poblacional**

El lugar donde se llevó a cabo la investigación fue en las Ferreterías del municipio de Santa Cruz Michapa, y ciudad de Cojutepeque.

### **2. Territorial**

La ferretería del caso práctico está ubicada en el Km.28  $\frac{1}{2}$  de la carretera panamericana en la entrada hacia el municipio de Santa Cruz Michapa y las demás ferreterías se ubican en la ciudad de Cojutepeque.

## **7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.**

Para realizar la investigación se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos de recolección de información:

### **1. ENTREVISTA.**

Es un canal de comunicación entre entrevistador y la organización; sirve para obtener información acerca de las necesidades y la manera de satisfacerlas.<sup>60</sup>

La entrevista se llevó a cabo a través de un instrumento llamado guía de preguntas que fueron dirigidas a 20 encargados o dueños de las Ferreterías, la cual contenía una serie de preguntas que permitieron conocer aspectos importantes sobre el desempeño administrativo actual de las ferreterías.

### **2. ENCUESTA.**

Las encuestas están destinadas a la obtención de datos de una población determinada para conocer una

---

<sup>60</sup> <http://www.monografias.com>

situación a través de un instrumento llamado cuestionario.<sup>61</sup>

Para el desarrollo de ésta investigación se encuestó al personal operativo de las ferreterías a través de un cuestionario que recopiló información necesaria acerca de la planificación y administración; éste fue dirigido a 90 empleados de las diferentes ferreterías ya que a pesar de visitar en varias ocasiones dichos establecimientos no fué posible encuestarlos a todos, y fueron seis empleados a los que no encontramos por diversas razones.

### **3. OBSERVACIÓN DIRECTA.**

Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno o hecho, tomar información y registrarla para su posterior análisis.<sup>62</sup>

El grupo investigador realizó observaciones en las ferreterías al momento de realizar las entrevistas y las encuestas para identificar factores que podrían estar afectando el desempeño administrativo y operativo de dichas ferreterías.

---

<sup>61</sup> Iglesias Mejia, Salvador. Guía para la elaboración de trabajos de investigación monográfico o tesis. El Salvador.

<sup>62</sup> [www.buenastareas.com](http://www.buenastareas.com)

## **8. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y CENSO.**

Antes de establecer ambos componentes, es necesario conocer en qué consisten.

### **1. UNIVERSO.**

Es el conjunto de personas, cosas o fenómenos sujetos a investigación, que tienen algunas características definitivas.<sup>63</sup>

La investigación por contar con un universo pequeño se tomará un censo, donde:

#### **DUEÑOS Y EMPLEADOS DE LAS MICROS Y PEQUEÑAS FERRETERIAS DE LA CIUDAD DE COUJETEPEQUE:**

Hacen un universo de 102 personas; donde 18 serán entrevistas y 84 cuestionarios, identificando los pros y contras de la industria.

#### **DUEÑOS Y EMPLEADOS DE LAS MICROS Y PEQUEÑAS FERRETERIAS DEL MUNICIPIO DE SANTA CRUZ MICHAPA:**

Consta de un universo de 14 personas, donde 2 son dueños a los cuales se les realizará una entrevista, y 12 cuestionarios a los empleados.

---

<sup>63</sup> Mark L. Berenson, David M, Levine. "Estadística Básica en Administración" 6ª edición Prentice Hall.

## **2. CENSO.**

El censo en la investigación ha sido igual al universo, es decir; se han tomado todos los dueños o encargados de las ferreterías y a todos los empleados de las mismas, por lo tanto se realizó un censo. Para efecto de análisis se empleó el cuestionario para los empleados y la entrevista para los encargados de las distintas ferreterías.

En la siguiente tabla se detalla todo el personal que labora en las diferentes ferreterías y sus dueños o encargados; cabe mencionar fueron ellos el objeto de estudio para esta investigación.

## LISTADO DE MICROS EMPRESAS FERRETERAS DE COJUTEPEQUE

No	CODIGOS	PROPIETARIOS	NOMBRES Y DIRECCIONES	DUEÑOS	EMPLEADOS
	0008335- 0001549	Aguilar Aragón Rafael	Ferretería el Punto Ferretero, Av José María Rivas# 36 Tel. 2372-0096	1	2
<b>2</b>	0007033- 0000003	Sánchez José Ismael	Farmacia Ferretera San José 2 Av.sur #4 Bo San José.	1	4
<b>3</b>	0006236- 0001349	Peña de Rodas Gloria Marina	Ferretería Peña 2a Calle Pte.	1	4
<b>4</b>	0006636- 0001519	Pleitez Martínez Jorge Humberto	Ferretería Pavas, 8a Calle Pte. Y 1. Av. Sur Bo San Nicolás	1	3
<b>5</b>	0006547- 0002202	Molina de Menjivar Eloisa	Ferretería Calderón, Av. Santa Ana y 7a Calle Oriente.	1	4
<b>6</b>	0006885- 0002573	Alfaro Tobar Miguel Arcenio	Ferretería Michelin Junior S. Pasivo 7461 Ctera. Panamericana	1	4
<b>7</b>	0006096- 0003018	Alegría Almer Iván	Ferretería San Miguel S. Pasivo 7459 7 Av. Norte # 2	1	5
<b>8</b>	0015094- 0003345	Tobar de Alfaro María	Ferretería Michelin Rotulo Res/419/07 Av, Santa Ana # 11 B	1	3
<b>9</b>	0015229- 0003472	Alegría Almer Iván	Ferretería Guadalupana Cierre Rotulo KM 33 1/2 Centro.	1	3
<b>10</b>	0015230- 0003473	Mena Orlado	Ferretería Michel S.PASIVO 7187 6a Av. Norte y Carretera Panamericana	1	4
<b>11</b>	0015413- 0003650	Cruz Flores Patricia Jannette	Ferretería Patricia Michell PEND. \$46.36 Carretera Panamericana KM 34 ½	1	5
<b>12</b>	0015450- 0003891	Rogel Jacinto José Mauricio	Ferretería Emmanuel Av. Rafael Cabrera y 8 A. Calle Ote. No.	1	3
<b>13</b>	0015660- 0003891	Merino López Iván Wilfredo	Ferretería La Gran Via Modif. 2012 x Balance Colonia Vista Hermosa II Polígono H Lote 1.	1	3
<b>14</b>	0015660- 0003930	Chávez Cortez Salvador	Ferretería Mi Redentor 1 A. Calle Pte. Y Av José María	1	4

<b>15</b>	0015877- 0004113	Argueta Adriana Concepción	Ferretería M/C Carretera Panamericana KM 34 1/2 Bo Santa Fe.	1	3
<b>16</b>	0015895- 0004128	Gómez de Rogel Jessica Esmeralda	Ferretería Panamericana Carretera Panamericana y Av. Jose Maria Rivas.	1	3
<b>17</b>	0016045- 0004276	Hernández Del Cid Fau <u>Cruz</u>	Mini Ferretería Final 9a. Av. Nte. Predio Cruz Roja	1	4
				17	61

## LISTADO DE PEQUEÑAS EMPRESAS FERRETERAS DE COJUTEPEQUE

CODIGOS	PROPIETARIOS	NOMBRES Y DIRECCIONES	DUEÑOS	EMPLEADOS
<b>1</b>	0015704- 0004006	Alegria Pedro Atilio	Ferretería ADIMACON 1a Calle Pte. Barrio Concepción.	1 23
		TOTAL	1	23

## LISTADO DE MICROS EMPRESAS FERRETERAS DE SANTA CRUZ

MICHAPA

PROPIETARIOS	NOMBRES Y DIRECCIONES	DUEÑO	EMPLEADOS
<b>1</b>	Salvador Alvarenga Castillo	Ferretería Castillo, Carrt Panamericana Km 28 1/2 Entrada a Sta Cruz Michapa,	1 8
<b>2</b>		Ferretería Santa Cruz Frente a Parque Municipal	1 4
		TOTAL	2 12

## **9. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.**

La fase de procesamiento de la información se desarrolló a través del software computacional Microsoft Office Excel, en el cual se desplegó el diseño de tabulación y gráficos de los datos obtenidos.

En la etapa de análisis e interpretación de datos se tomó como base la tabulación de la información obtenida, sobre la cual se fundamentó el respectivo diagnóstico y posteriormente el estudio del modelo administrativo como herramienta de planeación y control en la toma de decisiones de las micro y pequeñas empresas ferreteras de la ciudad de Cojutepeque y el Municipio de Santa Cruz Michapa.

### **D. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL SOBRE MODELO ADMINISTRATIVO COMO HERRAMIENTA DE PLANEACIÓN Y CONTROL EN LA TOMA DE DECISIONES DE LAS MICROS Y PEQUEÑAS EMPRESAS FERRETERAS DE LA CIUDAD DE COJUTEPEQUE Y EL MUNICIPIO DE SANTA CRUZ MICHAPA.**

A continuación se presentan cada uno de los factores que se han incorporado en la investigación:

### **1. PLANEACIÓN.**

En ésta etapa del proceso administrativo se evaluaron aspectos tales como:

**Misión:** Los resultados que reflejan los instrumentos de recolección de datos completados por los empleados en cuanto al conocimiento de que si la ferretería en la cual laboran posee misión, e identifiquen con ella son: De acuerdo a la pregunta cuatro se obtuvo que el 30% de los encuestados dicen conocer e identificarse con la misión, mientras que el 60% desconoce si existen y un 10% no sabe o no respondió, mientras que los dueños manifiestan poseer, pero se observa claramente que no es transmitida de forma correcta a sus colaboradores.

**Visión:** La mayor parte de los empleados contestó que no conocen la visión de la ferretería a la cual pertenece.

Cabe aclarar qué, el porcentaje de empleados que dicen conocer la misión y visión de la ferretería en la

cual laboran puede carecer de veracidad debido a qué según lo que se observó, la mayoría de los empleados no conocían el significado de los términos y respondían de manera desinteresada, subjetiva y en casos presionados por la presencia cercana de los jefes, además, en ocasiones se les preguntaba si las tenían por escrito y respondían que no al igual que la misión.

**Políticas, planes y metas:** Con respecto a la pregunta seis del cuestionario sobre el conocimiento de políticas, planes y metas en las diferentes actividades que se realizan, el 68% afirma conocerlas, el 22% respondió que no tienen o no las conoce, mientras que un 10% no responde.

Se puede observar que a pesar de que el porcentaje de empleados que no conocen o se identifican con la misión y visión de la empresa es elevado; si conocen las políticas planes y metas que deben cumplir dentro de la misma, ésto es de gran importancia para los dueños o encargados ya que al tener conocimiento de lo que deben hacer, facilita la consecución de los objetivos de éstas y asegura un mayor y mejor rendimiento laboral.

## **2. ORGANIZACIÓN.**

La segunda etapa del proceso administrativo es de vital importancia dentro de toda organización por lo que también se investigó sobre ésta.

**ORGANIGRAMA:** Los resultados de la pregunta siete reflejan que el 78% de los encuestados mencionaron no poseer organigrama, mientras que el 12% manifiesta poseer uno en sus respectivas organizaciones, y el 10% no sabe o no responde.

Por lo tanto se observa la carencia de la creación de uno, para señalar el orden dentro de ella.

**LINEAS DE MANDO:** Se observó que una gran parte de los empleados, el 44% manifiesta conocerlas dentro de la ferretería, y el resto dividido a la mitad no decían tenerlas claras, y la otra parte o no sabían que eran las líneas de mando o no respondió. Por lo que se concluye la necesidad de crearlas o explicarlas a sus respectivos colaboradores.

**ACTIVIDADES DIARIAS:** El resultado de la pregunta once del cuestionario sobre el conocimiento de las actividades que realiza cada empleado en su puesto de

trabajo, el 90% afirma conocerlas y por el contrario el 8% respondió que no las conoce con claridad y el 2% no respondió.

**DEFINICIÓN DE FUNCIONES:** Al realizar las encuestas el 67% de los empleados mencionaron poseer por escrito las funciones de cada uno, dentro de la ferretería, mientras que el 25% no, siendo ésta una cantidad mínima. Y al realizar las entrevistas los dueños manifestaron que al ausentarse algún empleado los demás podrían realizar su trabajo. Observando en éste apartado no mucha problemática.

**ADECUADO EQUIPO DE TRABAJO:** Además los resultados reflejan según la pregunta doce del cuestionario qué; de todos los empleados encuestados solo el 21% cuenta con el equipo necesario para el desarrollo de sus actividades, mientras que un 76% no lo tiene y un 3% no respondió a la pregunta.

**MANUALES ADMINISTRATIVOS:** Con respecto a manuales administrativos los resultados de la pregunta trece reflejan que de todos los empleados sólo el 30% cuentan y conocen los manuales administrativos que posee la

empresa, mientras que el 67% de ellos dicen que no cuentan con manuales administrativos que les sirvan como guía o documentos a los que puedan consultar en los momentos en que tengan dudas sobre algún procedimiento o para la toma de mejores alternativas de solución a determinados problemas.

Además manifiestan que es necesario contar con dichos manuales y esto lo refleja la pregunta catorce en la que el 51% afirma que son necesarios, el 33% respondió que no y el 16% no sabe si dichos manuales son necesarios. Por lo tanto se aprecia de la carencia de manuales en los cuáles los empleados se dirijan en sus actividades diarias.

**DISTRIBUCIÓN FÍSICA:** En cuanto a la distribución física si es adecuada o no para el óptimo desarrollo de las actividades diarias, el 61% de los empleados manifiestan poseer un área de trabajo bien distribuido, mientras que el 30% no cuenta con ello, y una mínima cantidad del 9% no sabe o no contesta. Por lo que no se aprecia mucha problemática en ése aspecto.

### **3. DIRECCIÓN.**

**MOTIVACIÓN:** La motivación es parte del papel tan importante que juega la dirección de toda organización, ya que es en ésta la que se debe procurar mantener al personal motivado para que dé su mayor potencial en el desarrollo de sus actividades.

Es por ello que también se investigó sobre éste componente tan importante y los resultados que se obtuvieron de acuerdo a las preguntas dieciséis y diecisiete son los siguientes: del total del personal entrevistado el 32% considera que la ferretería en la cual laboran, se preocupa por mantenerlos motivados, por otro parte el 59% respondió que no se preocupa por motivarlos y un 9% no sabe o no contestó.

Se aprecia que el personal necesita mayor motivación, la cual ayudará al mejor desarrollo de sus labores diarias.

**RECONOCIMIENTO POR PARTE DE LOS JEFES:** En cuánto al reconocimiento y elogio por parte de los jefes hacia el personal por el esfuerzo realizado en el buen desarrollo de sus tareas, el 35% afirma que es reconocido y elogiado su esfuerzo, mientras que el 60% respondieron que su

esfuerzo no es; ni reconocido ni elogiado y por otra parte hubo un 5% que no contestó.

De acuerdo a las entrevistas realizadas a los dueños o encargados de las ferreterías mencionan elogiar a sus respectivos empleados, al hacer satisfactoriamente su trabajo. Y respecto sobre los medios que utilizan para motivar a su personal dicen no poseerlos.

**SATISFACCIÓN DE FORMAR PARTE DE LA FERRETERÍA:** Al pasar la encuesta a los diferentes empleados, el 63% de ellos dijeron estar satisfechos en sus respectivos puestos de trabajo y formar parte de la ferretería a la cual pertenecen, mientras que un 33% no lo está, y un 4% no lo sabe o no responde. Por lo que cabe aclarar que no hay mayor problema en ésta área.

**TIPO DE LIDERAZGO:** En la pregunta diecinueve se dijo a los colaboradores como identificaban a su jefe, y el 41% mencionaron que se limitaba a dar órdenes, sin escuchar sugerencias, el 32% promueve la participación de los miembros de la unidad que está a su cargo, el 20% que delegaba autoridad y responsabilidad en la toma de decisiones, y el 7% no sabe o no responde.

Por lo que se aprecia que la mayor parte está descontenta con sus jefes autoritarios.

**COMUNICACIÓN:** En la dimensión de la Comunicación se interrogó acerca de diferentes elementos y sobre la base de esos resultados se tiene que:

En cuanto a la comunicación sobre una situación problemática que se presente en su área de trabajo, de acuerdo a los resultados de la pregunta nueve; el 75% de los empleados lo comunica a su jefe inmediato, el 17% contestó que se lo comunica al compañero de trabajo y un 8% afirma que consultan directamente al dueño de ferretería.

La mayoría de empleados, con el 59% consideran que la comunicación dentro de la ferretería no es oportuna debido a que no se les comunica a tiempo los cambios que se realizan tanto en las actividades de trabajo como en general por lo que los canales de comunicación que se emplean no son eficientes; el 36% afirma que se les comunica con anticipación y el 5% no sabe o no responde.

En los resultados de la pregunta veintiuno se observa que el 45% de los encuestados respondieron que la

comunicación que utilizan es de forma oral, el 33% de forma escrita, y el 22% no sabe o no responde.

**SUPERVISIÓN DEL JEFE:** En cuanto a si existía supervisión de parte del jefe inmediato el 71% mencionó poseerla, el 24% no y el 5% no sabe o no responde. Por lo que la mayoría no posee falta de supervisión.

#### **4. CONTROL.**

En cuánto a los controles que se utilizan para asegurarse que las actividades reales se ciñan a las actividades proyectadas, se preguntó si utilizan algún tipo de control en sus labores diarias y los resultados son los siguientes en la pregunta veinticinco, el 51% respondió que utiliza algún tipo de control, el 36% no utiliza y el 13% no sabe o no responde.

Por lo que se observa que un poco de la mitad de los encuestados mencionan poseer algún tipo de control en sus respectivos puestos de trabajo.

**TIPOS DE CONTROL UTILIZADOS:** Además se le preguntó al personal que respondió que si utilizan algún tipo de control, que de qué tipo utiliza y el 3% respondió que utiliza control de operación, el 62% de venta, de

inventario el 28% y el 7% de otro tipo de control pero no se especificó.

Donde el mayor porcentaje se concentra en los controles de ventas.

#### **CONTROL DE INVENTARIOS DE MATERIALES ALMACENADOS:**

También se preguntó al personal de las ferreterías que utilizan controles de inventario, si éstas cuentan con un sistema computarizado para su control y el resultado fue que el 37% si cuentan con un sistema computarizado, el 50% respondió que no y un 13% no sabe o no responde.

La mitad de los empleados encuestados manifestaron no poseer dicho sistema que controle los inventarios de materiales almacenados, por lo tanto se ve la carencia de algo muy importante para el giro de la empresa.

#### **5. TOMA DE DECISIONES.**

La toma de decisiones es de gran importancia dentro de la administración de toda organización, por lo que se investigó sobre la libertad que tiene el personal de tomar decisiones con respecto a su trabajo o si deben

consultar siempre a su jefe inmediato superior y el resultado es el siguiente: el 39% respondió que sí tienen la libertad de tomar decisiones relacionadas con su trabajo, el 48% respondió que no pueden tomar decisiones sin consultarlas primero con el jefe y el 13% no contestó.

Asimismo se preguntó sobre la capacidad del personal de tomar decisiones a pesar de que su jefe no le da libertad de poder hacerlo y el 74% se siente capaz de poder tomar decisiones acertadas, el 16% contestó que no se siente capaz de tomar decisiones acertadas en diferentes tipos de dificultades y el 16% no sabe ó no responde.

Por lo que la mayor parte de los encuestados se sienten capaces para tomar decisiones en sus áreas de trabajo, pero no cuentan con dicha libertad.

## **6. AMBIENTE LABORAL.**

Para conocer sobre el ambiente en el que se desarrollan las actividades diarias del personal se les preguntó sobre la distribución física del lugar de trabajo ya que tratándose de ferreterías muchas veces la distribución de los productos no es la más adecuada, ya

que tiende a ser una distribución inadecuada o desordenada.

Por lo tanto en la pregunta quince se les preguntó sobre éste aspecto y las respuestas fueron las siguientes: El 61% considera que la distribución física de los productos es la adecuada para la realización de sus tareas, mientras que el 30% considera que la distribución no es la adecuada y un 9% no sabe ó no responde.

También se les preguntó sobre los factores que afectan en el desempeño diario de sus labores, a lo que contestaron según la pregunta veintitrés qué; al 67% de los entrevistados no les afecta ninguna situación dentro de la organización, el 22% considera que la falta de comunicación es la que afecta su desempeño laboral, el 6% contestó que es la falta de motivación lo que les afecta en su desempeño, el 4% considera que son las condiciones ambientales las que les afectan y un 1% contestó que es el abuso de autoridad es lo que afecta su desempeño.

## **E. ALCANCES Y LIMITACIONES.**

### **1. ALCANCES.**

- ✓ La investigación fué realizada con éxito, ya que se obtuvo la autorización de parte del dueño de Ferretería Castillo (caso práctico) y de las ferreterías seleccionadas para la realización del trabajo de herramientas, qué consiste en la Evaluación del desempeño administrativo de dichas ferreterías, con el propósito de obtener la información necesaria para el desarrollo de dicha investigación.
- ✓ Se contó con la disposición y tiempo necesario de parte del equipo investigador para la realización de las entrevistas y cuestionarios a los dueños o encargados, así mismo a los empleados de dichas ferreterías.

## **2. LIMITACIONES.**

En el desarrollo de la investigación de campo existieron factores que interfirieron en la recopilación de la información y éstos fueron:

- ✓ falta de colaboración y desinterés por parte de algunos empleados para completar el cuestionario.
- ✓ Algunas ferreterías no contaban con el encargado en el dueño o encargado respectivo, por lo que no se obtuvo la información de las entrevistas, y fué necesario visitarles en varias ocasiones hasta encontrarlos.

## **F. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

### **1 CONCLUSIONES.**

- 1.1 La mayoría de las ferreterías de la ciudad de Cojutepeque no poseen una misión y visión, que permita visualizar de mejor manera, el rumbo hacia donde se dirigen a futuro.
- 1.2 Las ferreterías de la ciudad de Cojutepeque y municipio de Santa Cruz Michapa en su mayoría no cuenta con un organigrama.
- 1.3 El personal que labora en las ferreterías de la ciudad de Cojutepeque y municipio de Santa Cruz Michapa no cuentan con el equipo de trabajo necesario para el desarrollo de sus actividades diarias.
- 1.4 Las ferreterías de la ciudad de Cojutepeque y municipio de Santa Cruz Michapa no poseen manuales administrativos.
- 1.5 Las ferreterías no motivan al personal ya que no se tienen políticas que faciliten la ejecución de actividades encaminadas al bienestar de los empleados.
- 1.6 Los jefes del personal que labora en dichas ferreterías, tampoco reconocen ni elogian el

esfuerzo de sus colaboradores por hacer bien sus labores diarias.

1.7 Los jefes del personal de las ferreterías no toman en cuenta la opinión de los empleados y se limitan a solo dar órdenes.

1.8 El personal de las ferreterías no es informado oportunamente de los cambios que ocurren dentro de ella.

1.9 El personal que labora en las ferreterías de la ciudad de Cojutepeque y municipio de Santa Cruz Michapa no pueden tomar decisiones sin antes consultar a su jefe inmediato superior.

1.10 El personal manifiesta que poseen la capacidad de tomar decisiones adecuadas en momentos determinados a pesar de que no les dan la libertad de hacerlo.

## **2. RECOMENDACIONES**

- 2.1 Establecer una misión y visión para las micros y pequeñas empresas ferreteras, de manera que puedan ser asimiladas por los que integran a cada una de éstas y ubicarlas en un lugar estratégico donde puedan ser vistas tanto por el personal, como también por clientes y proveedores.
- 2.2 Diseñar la forma adecuada de dividir, organizar y coordinar las actividades de la organización.
- 2.3 Dotar del equipo de trabajo mínimo necesario al personal para que puedan desarrollar de manera eficaz sus labores diarias.
- 2.4 Diseñar manuales administrativos que sirvan de guías para el personal y como herramientas para la toma de decisiones en ocasiones en que se amerite.
- 2.5** Establecer políticas y estrategias encaminadas a mejorar la motivación del personal ya que ésta es parte esencial en el desarrollo de todo ser humano.
- 2.6 Elogiar y reconocer ya sea de forma económica o cualquier otra, al personal que se esfuerza por realizar de la mejor manera sus labores diarias.
- 2.7 Tomar en cuenta las opiniones del personal y evaluar si las alternativas de solución a determinadas dificultades laborales ó propuestas de mejoras en el

ambiente laboral, que estos propongan van de acuerdo a los objetivos de la organización y si es así implantar las medidas de solución.

2.8 Mantener una comunicación efectiva; informando al personal los cambios realizados en cualquiera de las áreas dentro de la organización, ya que con esto se evita cometer demasiados errores por la falta de una excelente comunicación.

2.9 Capacitar al personal para que puedan tomar decisiones que vayan acorde a los objetivos de la organización.

2.10 Aprovechar el potencial de algunos colaboradores que tengan alto conocimiento de las operaciones que se llevan a cabo dentro de la organización y que tienen la capacidad de tomar las mejores alternativas de solución ante cualquier situación problemática que se les presente.

### **CAPÍTULO III.**

**PROPUESTA DE UN MODELO ADMINISTRATIVO COMO HERRAMIENTA DE PLANEACIÓN Y CONTROL EN LA TOMA DE DECISIONES DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS FERRETERAS EN LA CIUDAD DE COJUTEPEQUE Y EL MUNICIPIO DE SANTA CRUZ MICHAPA.**

#### **A. IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA.**

La importancia de dicha propuesta radica en la aportación de elementos que deben considerarse para mejorar aspectos administrativos de las micro y pequeñas empresas ferreteras de la ciudad de Cojutepeque y el municipio de Santa Cruz Michapa; además de buscar la satisfacción de todos los miembros que forman parte de dicha organización, todo esto, para lograr una mejor y más eficiente administración no sólo de los recursos materiales sino también del recurso humano que dicho sea de paso es el recurso más importante con el que cuenta toda organización.

#### **B. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.**

##### **a. GENERAL.**

Diseñar una propuesta de modelo administrativo como herramienta de planeación y control en la toma de

decisiones de las micros y pequeñas empresas ferreteras, que contribuya a mejorar el desempeño administrativo y laboral del personal de las ferreterías de la ciudad de Cojutepeque y el municipio de Santa Cruz Michapa.

#### **b. ESPECÍFICOS.**

- Proponer a Ferretería Castillo contar con una misión y visión adecuada para su giro comercial y con la que se identifiquen todos los miembros de dicha organización, además de un organigrama, con el propósito de mejorar el desempeño laboral.
- Elaborar manuales que sirvan como herramientas administrativas de control y de toma de decisiones tanto para los directivos como para el personal que labora en la ferretería castillo (caso práctico), en los casos en que sea necesario.
- Proponer al menos un programa de motivación en la ferretería castillo (caso práctico), orientado a fortalecer el desempeño del personal.

## **C. CONTENIDO DE LA PROPUESTA.**

### **1. PLANEACIÓN.**

Como equipo de trabajo en ésta fase proponemos lo siguiente:

#### **a. Misión.**

Somos una empresa que vende y distribuye materiales de construcción y de ferretería en general, con la calidad, precio y servicio acorde a las exigencias de nuestros clientes.

#### **b. Visión.**

Ser la empresa líder en la venta y distribución de materiales de construcción y ferretería en general, superando las perspectivas de calidad, precio y servicio de nuestros clientes.

#### **c. Objetivos**

Aumentar las ventas del año anterior en un 20%.  
Satisfacer las necesidades de nuestros clientes, ofreciendo una amplia gama de bienes y servicios, con costos adecuados que permitan ofrecer buenos precios a nuestros clientes.

Mantener motivado al personal, para lograr mejores resultados operativos dentro de la empresa.

#### **d. Metas**

- Aumentar las ventas mensuales en 1.5% en los meses de enero a octubre, y en noviembre y diciembre aumentar las ventas en 2.5% cada mes.
- Buscar proveedores que nos brinden productos de alta calidad y a precios bajos.

#### **e. Estrategias**

- Crear una cartera de clientes.
- Enviar precios y ofertas por correo electrónico.
- Repartir volantes con precios y ofertas de productos.
- Hacer llamadas telefónicas a clientes con buen record crediticio.
- Mantener una alta gama de variedad de productos.
- Suministrar a otras ferreterías de la zona.
- Incentivar al personal otorgándoles un bono de \$25.00 por cumplimiento de metas al final del año.

## **f. Presupuestos**

Se estiman los siguientes gastos de ventas anuales:

- Monto de bonos por cumplimiento de metas: \$125.00
- Papelería: \$15.00
- Promoción y publicidad: \$20.00

## **g. Reglas**

- No comer en horas de trabajo.
- Llegar puntualmente a su trabajo.
- Tratar amablemente a todos los clientes.
- mantener limpia y ordenada su área de trabajo.
- Cuidar el mobiliario y equipo de oficina de la empresa, así como su demás activo.
- Retirarse de la ferretería hasta haber terminado todas las asignaciones correspondientes.
- Poseer siempre una buena disposición para colaborar en tareas que sea necesaria su ayuda.

### h. Gastos de la fase de planeación

Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Total anual
2	Banner, uno para misión y otro para visión	\$5.00	\$10.00
1	Reglas de trabajo	\$5.00	\$5.00
400	Volantes con ofertas	\$0.05	\$20.00
5	Bonos por cumplimiento de metas	\$25.00	\$125.00
	Papelería en general	\$15.00	\$15.00
<b>Total de Gastos de Planeación</b>			<b>\$175.00</b>

## 2. ORGANIZACIÓN.

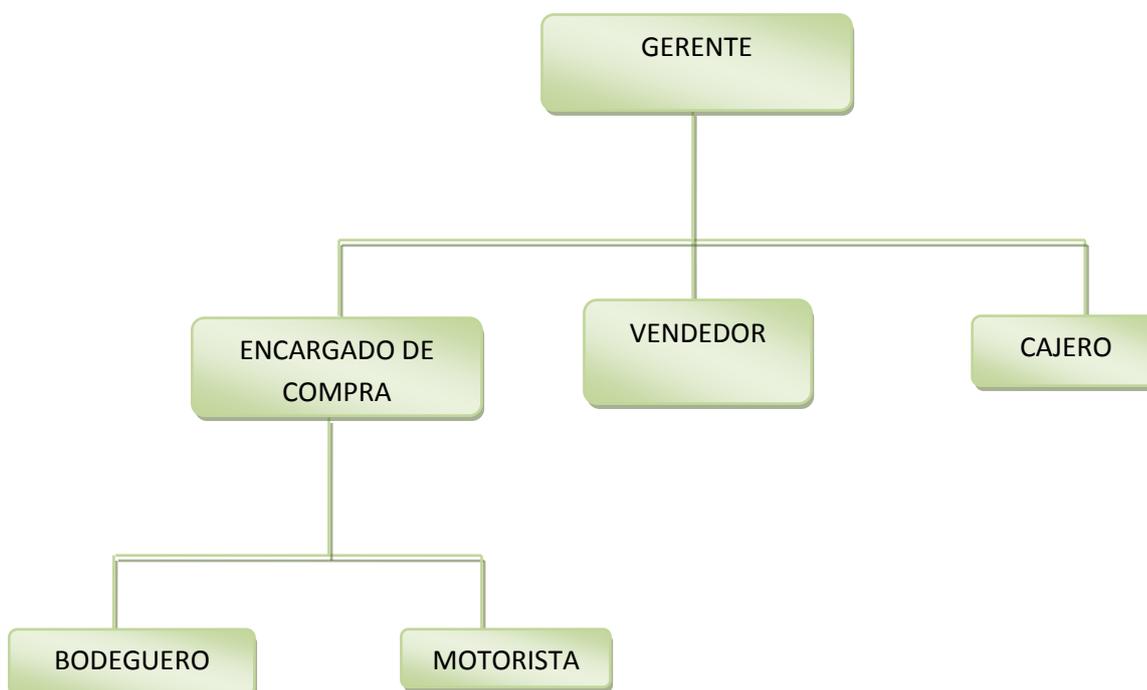
En esta fase del proceso administrativo como equipo de trabajo proponemos lo siguiente:

### a. Estructura organizativa propuesta

De acuerdo al diagnóstico se consideró necesario proponer un organigrama de clasificación general y de

presentación vertical, que incorpore las siguientes unidades:

### ORGANIGRAMA PARA LA FERRETERÍA CASTILLO DE SANTA CRUZ MICHAPA



UNIDAD RESPONSABLE: Equipo de investigación

FECHA: Junio de 2013

## **b. Valores organizacionales.**

- **Humildad:** Reconocemos la necesidad de escuchar a los demás y mejorar día a día.
- **Respeto:** Valoramos el trato respetuoso entre nuestros colaboradores y la comunicación clara y abierta.
- **Responsabilidad:** Reconocemos la capacidad de nuestros colaboradores para realizar las labores encomendadas de manera responsable y oportuna, comprometidos con la calidad en el servicio, para satisfacer las exigencias de nuestros clientes.
- **Servicio:** Brindar ayuda de manera espontánea aún en los detalles más pequeños.
- **Dedicación:** Trabajar es el primer paso, procuramos llevar a cabo nuestras actividades de la manera correcta y con responsabilidad.
- **Disciplina:** Valoramos a las personas comprometidas con su trabajo y consigo mismas para lograr a través de la perseverancia las metas propuestas.
- **Rentabilidad:** Producir beneficios que nos permitan ofrecer estabilidad y crecimiento a nuestra empresa y

a nuestros colaboradores. Actuar y decidir conforme a la verdad, justicia y honestidad.

- **Vocación hacia el servicio:** Servir con espíritu generoso y amable, para satisfacer a quienes demanden del servicio.
- **Eficiencia:** Cumplir con el trabajo optimizando recursos, para obtener los mejores resultados.
- **Eficacia:** Realizar el trabajo oportunamente, para el logro de objetivos.

### **c. Manuales**

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización. El manual presenta sistemas y técnicas específicas, señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal.

Por lo tanto se proponen los siguientes manuales:

- Manual de bienvenida
- Manual de puestos
- Manual de políticas

# MANUAL DE BIENVENIDA

## INDICE

MANUAL DE BIENVENIDA	I
OBJETIVO	I
HISTORIA	I
MISIÓN	II
VISIÓN	III
VALORES	III
SISTEMA DE PAGO	V
PERMISOS	V
PERMISOS ESPECIALES CON GOCE DE SUELDO	V
DÍAS DE DESCANSO OBLIGATORIOS	VI
HORARIOS DE TRABAJO	VI
EVALUACIÓN DE LA INDUCCIÓN	VI

FERRETRÍA CASTILLO



---

## Manual de Bienvenida

---

**DUEÑO:** Salvador Castillo Alvarenga.

**OBJETIVO:**

El colaborador de nuevo ingreso deberá comprender y resolver sus dudas acerca de beneficios, procedimientos, políticas de la empresa; así mismo con éste curso de inducción se pretende crear la oportunidad de pertenencia y permanencia dentro de la ferretería Castillo, una empresa con 10 años de experiencia.

**HISTORIA:**

Ésta empresa familiar tuvo su inicio de operaciones como Suministros de Construcción y Transporte desde el año 1992 hasta 2004, ubicado en el municipio de Ilopango, contando con tres empleados.

Ese mismo año luego de cerrar Suministros de Construcción y Transporte, se apertura como ferretería Castillo en el Municipio de Santa Cruz Michapa, desde el 2004 hasta inicios del año 2010. Posteriormente reabrieron en octubre de ese mismo año.

Actualmente ha tenido un pequeño crecimiento contando con dos sucursales más, que fueron abiertas en el mismo período, la primera ubicada en el municipio de San Pedro Perulapán del Departamento de Cuscatlán y la segunda ubicada en Zaragoza departamento de la Libertad, contando con un total de ocho personas como empleados.

La empresa se dedica a la Compra-Venta de materiales de ferretería, de construcción y de madera. Además presta el servicio de transporte de los productos.

**MISIÓN:**

Somos una empresa que vende y distribuye materiales de construcción y de ferretería en general, con la calidad, precio y servicio acorde a las exigencias de nuestros clientes.

**VISIÓN:**

Ser la empresa líder en la venta y distribución de materiales de construcción y ferretería en general, superando las perspectivas de calidad, precio y servicio de nuestros clientes.

**VALORES:**

- **Humildad:** Reconocemos la necesidad de escuchar a los demás y mejorar día a día.
- **Respeto:** Valoramos el trato respetuoso entre nuestros colaboradores y la comunicación clara y abierta.
- **Responsabilidad:** Reconocemos la capacidad de nuestros colaboradores para realizar las labores encomendadas de manera responsable y oportuna, comprometidos con la calidad en el servicio, para satisfacer las exigencias de nuestros clientes.
- **Servicio:** Brindar ayuda de manera espontánea aún en los detalles más pequeños.
- **Dedicación:** Trabajar es el primer paso, procuramos llevar a cabo nuestras actividades de la manera correcta y con responsabilidad.
- **Disciplina:** Valoramos a las personas comprometidas con su trabajo y consigo mismas para lograr a través de la

perseverancia las metas propuestas.

- **Rentabilidad:** Producir beneficios que nos permitan ofrecer estabilidad y crecimiento a nuestra empresa y a nuestros colaboradores. Actuar y decidir conforme a la verdad, justicia y honestidad.
- **Vocación hacia el servicio:** Servir con espíritu generoso y amable, para satisfacer a quienes demanden del servicio.
- **Eficiencia:** Cumplir con el trabajo optimizando recursos, para obtener los mejores resultados.
- **Eficacia:** Realizar el trabajo oportunamente, para el logro de objetivos.

#### **SISTEMA DE PAGO:**

- El salario mínimo, pagado en efectivo y quincenalmente.

#### **PERMISOS:**

- Un permiso siempre debe estar autorizado por el DUEÑO de la ferretería.
- Se podrá otorgar por un día completo pero SIN goce de sueldo.
- Se otorgan para llegadas tarde si se pide con anticipación, si no son muy frecuentes no se

descuenta NADA.

- La hora de llegada tarde aceptable es de 10 minutos después de la hora de establecida la entrada

#### **PERMISOS ESPECIALES CON GOCE DE SUELDO:**

- Por nacimiento de hijos se otorgan 1 día para el padre, y 3 meses para la madre, presentando el acta de nacimiento avisando al dueño de la ferretería.
- Por fallecimiento de algún familiar directo (Padres, hijos, hermanos y esposos) 1 día.

#### **DÍAS DE DESCANSO OBLIGATORIOS:**

- Son los que establece El Código de Trabajo:
  - ✓ 1° de enero (Año nuevo)
  - ✓ Jueves, viernes y sábado de Semana Santa.
  - ✓ 1° de mayo (Día Internacional del Trabajo).
  - ✓ 6 de agosto (Celebración del Divino Salvador del Mundo)
  - ✓ 15 de septiembre (Día de la Independencia Patria).
  - ✓ 2 de noviembre (Día de los Difuntos)
  - ✓ 25 de diciembre (Natividad del Señor)

#### **HORARIOS DE TRABAJO:**

- De Lunes a Sábado de 7:00 am á 5:00 pm

**EVALUACIÓN DE LA INDUCCIÓN:**

- ¿Qué te pareció el curso de inducción?
- ¿El lugar Y horario es el adecuado?
- ¿El tiempo de duración es?
- ¿La información de este curso es?

BUENO

REGULAR

MALO

# MANUAL DE PUESTOS

## INDICE

ENCARGADO DE COMPRAS	I
BODEGUERO Y MOTORISTA	III
VENDEDOR	V
CAJERA	VI

FERRETERÍA CASTÍLLO




---

## MANUAL DE PUESTOS

---

### DESCRIPCIÓN DE PERFIL

**PUESTO:** Encargado de Compra

**JEFE INMEDIATO:** Dueño de la ferretería

### OBJETIVO:

Programar, coordinar, ejecutar y controlar la adquisición de materiales y materia prima que necesita la empresa para su funcionamiento velando por que dichas adquisiciones se realicen en el momento justo, en las cantidades necesarias, con la calidad adecuada y al precio más conveniente.

### FUNCIONES:

- Encargarse de la adquisición, manejo, almacenamiento, y seguridad de los materiales.
- Controlar que las áreas de almacenamiento estén bien ubicadas, limpias y ordenadas.

- Buscar, seleccionar y mantener proveedores competentes.
- Velar por que se paguen los precios justos por los materiales, sin que ello desmejore la calidad de los mismos.
- Manejar y controlar racionalmente los inventarios requeridos.
- Realizar localización de nuevos productos, materiales y fuentes de suministros.
- Evaluar permanentemente los costos de los productos a comprar, mediante análisis comparativos tanto de precios como de características de calidad.
- Buscar, seleccionar y mantener proveedores competentes.
- Mantener permanente relación y comunicación tanto con los clientes como con los proveedores.

**HABILIDADES PARA EL PUESTO:**

- Optimizar las compras y suministros de modo que la empresa pueda ganar más.
- Tener actitud de liderazgo y negociación.

- Poseer la capacidad de tomar decisiones e identificar y solucionar problemas.
- Poseer la capacidad de hacer análisis de precios, inventarios, políticas de compras, proveedores, y manejo de contratos, entre otros.
- Realizar alianzas con proveedores que puedan garantizar el abastecimiento continuo, con costos realmente favorables.

**REQUISITOS:**

- Bachiller.
- Experiencia mínima de 6 meses en el giro ferretero.
- Aptitudes verbales, analíticas, numéricas, y de negociación.
- Conocimientos de computación: no indispensable.

**DESCRIPCIÓN DE PERFIL**

**PUESTO:** Bodeguero y Motorista

**JEFE INMEDIATO:** Encargado de Compra

**OBJETIVO:**

Realizar la recepción, almacenamiento y distribución de los productos adquiridos y vendidos por la Ferretería Castillo.

**FUNCIONES:**

- Trasladar de manera responsable los productos adquiridos por los clientes hacia donde ellos lo indiquen.
- Velar por que los productos estén almacenados de la manera correcta en la bodega.

**HABILIDADES PARA EL PUESTO:**

- Agilidad y conocimiento para manejar nomenclatura de Santa Cruz Michapa y sus alrededores.

**REQUISITOS:**

- Contar con licencia pesada.
- Ser responsable.
- Edad entre 25 a 40 años.
- Sexo masculino.

**DESCRIPCIÓN DE PERFIL****PUESTO:** Vendedor**JEFE INMEDIATO:** Dueño de la ferretería**OBJETIVO:**

Brindar un excelente y amable trato al cliente, así como superar a la competencia en calidad y servicio, aumentando el nivel de ventas e imagen de la ferretería.

**FUNCIONES:**

- Tener una actitud positiva.
- Tener una buena comunicación con los clientes.
- Saber escuchar y ser creativo.
- Tener espíritu de trabajo en equipo.
- Poseer empatía.
- Cultivar relaciones con los clientes.
- Brindar servicios de posventa.
- Conocimientos de la empresa, de los productos y servicios que la empresa comercializa y del mercado.

**HABILIDADES:**

- Comunicarse adecuadamente con los clientes
- Asesorar a los clientes acerca del producto
- Ayudar a solucionar los problemas con los clientes

**REQUISITOS:**

- Tener experiencia mínima de un año.
- Ser una persona extrovertida.
- Poseer buena presentación.
- Ambos sexos

**DESCRIPCIÓN DE PERFIL**

**PUESTO:** Cajera

**JEFE INMEDIATO:** Dueño de la ferretería

**OBJETIVO:**

Controlar las entradas y salidas de efectivo en caja chica y documentos fiscales.

**FUNCIONES:**

- Recibe y entrega cheques, dinero en efectivo, depósitos bancarios, y otros documentos de valor.
- Lleva control de cheques a pagar, recibos de pago y otros.
- Registra directamente los movimientos de entrada y salida de dinero por ventas u otras transacciones.
- Elabora periódicamente relación de ingresos y egresos por caja.
- Realiza arqueos de caja.
- Atiende a las personas que solicitan información.
- Lleva el registro y control de los movimientos de caja.
- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.
- En caso de ser necesario debe cubrir el puesto del vendedor.

**HABILIDADES PARA EL PUESTO:**

- Manejo de equipo de oficina como: computadora, fotocopidora, fax.
- Agilidad en sus funciones.
- Con vocación de servicio al cliente.
- Proactividad.

**REQUISITOS:**

- Responsabilidad.
- Sexo Femenino.
- Experiencia de un año.
- Conocimientos básicos de computación.

# MANUAL DE POLÍTICAS

## INDICE

POLÍTICAS ORGANIZACIONALES.	I
POLÍTICA SALARIAL.	II
POLÍTICA DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL.	III
POLÍTICA INTERNA.	III
POLÍTICAS DE ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE.	IV
POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS.	VI
POLÍTICAS DE VENTAS.	VII
POLÍTICAS DE COMPRAS.	VIII
POLÍTICAS DE SEGURIDAD E HIGIENE OCUPACIONAL.	IX



**FERRETERÍA CASTILLO**

---

## **MANUAL DE POLÍTICAS**

---

### **1. Políticas Organizacionales.**

#### **Objetivo.**

Mantener un proceso de actualización y mejoramiento permanente en la Ferreteria Castillo que permita alcanzar los objetivos propuestos.

#### **De la Estructura orgánica.**

- La Ferreteria Castillo deberá rediseñar y mantener la estructura orgánica enfocadas hacia el cliente y orientadas a satisfacer las necesidades ofreciendo productos de calidad.
- Toda modificación en la estructura organizacional deberá ser aprobada y avalada por el dueño de la Ferreteria Castillo.
- Se deberán asegurar que los manuales estén al alcance de los empleados y puedan ser renovados según los cambios que se den.

- La asignación de recursos se realizará en función de la demanda en los productos ofrecidos por lo que el propietario es responsable de sus decisiones y de llevar el control de lo que más vende.
- El dueño o encargado de la Ferretería Castillo tiene la obligación de proporcionar la inducción a empleados nuevos.

## **2. Política Interna.**

### **Objetivo.**

Ordenar y difundir el marco normativo de la Ferretería Castillo.

- Mantener informados a los empleados sobre las Políticas, Procesos y Estructura de manera que todo el personal tenga plenamente identificado cuál es su rol dentro de la ferretería, y como ejecutar sus funciones.
- El dueño de la ferretería es el responsable de que se documenten sus principales actividades y funciones, ya que tienen la autoridad para organizar, controlar, ejecutar y asegurar el cumplimiento de cada una de ellas.

- El propietario debe asegurarse que los manuales propuestos sean revisados y actualizados siempre que sea necesario.
- Toda información laboral transmitida oral y escrita dentro de la ferretería debe ser confidencial por cada empleado.
- Mantener en el entorno un buen ambiente y seguridad en todas las áreas.

### **3. Política Salarial.**

#### **Objetivo.**

Crear un método de remuneración ordenado y equitativo para los empleados y para la ferretería, que motive eficazmente el trabajo productivo y el cumplimiento de los objetivos de la misma.

- Los sueldos del personal se pagarán quincenalmente y en efectivo.

### **4. Política de Selección y contratación de personal**

#### **Objetivo.**

Establecer las normas aplicables a las actividades de selección y contratación del recurso humano que permitan escoger personas idóneas, que se ajusten a los requerimientos de la ferretería y a los perfiles establecidos para alcanzar sus objetivos estratégicos y asegurar su futuro desarrollo.

- Toda persona que cumpla con las expectativas deberá de tener un grado de estudio mínimo hasta bachillerato.
- El personal para poder ingresar a laborar deberá estar entre un rango de 18 a 30 años de edad.
- La persona a ser contratada por la ferretería, deberán gozar de buen prestigio moral y social, con una buena presentación y una excelente conducta, con ética y honorabilidad reconocida.
- La prueba de selección se realizará de acuerdo a cada puesto dentro de la ferretería y deberán cumplir con los requisitos que se describen en el manual de puestos.

#### **5. Políticas de atención y servicio al cliente**

**Objetivo.**

Crear, estructurar y establecer una eficaz y eficiente gestión de Servicio al Cliente, que estimule el desarrollo y crecimiento de la Ferretería Castillo y cultura de servicio dirigida al cliente.

- La atención y servicio al cliente, serán acciones de alta prioridad.
- El propietario o encargado deberá asegurarse que la Ferretería Castillo este orientada a servir con efectividad al cliente, utilizando normas de cortesía, amabilidad y cordialidad.
- Todas las quejas y reclamos que se presenten ya sea por facturaciones, producto no solicitado, daños en el producto o cualquier otra situación que afecte al cliente deberán ser atendidas de manera inmediata y registradas para próximas situaciones similares.
- Si ésta no se efectuó ó el reclamo no fue atendido dentro del plazo de 5 días, se deberá llamar al cliente y explicarle la causa de la demora.
- Se contará con un plazo máximo de 10 días para recibir devoluciones.

## **6. Políticas Administrativas.**

### **Objetivo.**

Establecer criterios que le permitan a la Ferretería Castillo contar con la logística necesaria para proveer a su personal de un adecuado ambiente de trabajo y los servicios necesarios para el normal desarrollo de sus actividades, asegurando la provisión oportuna de equipos y suministros de oficina y preservando el buen estado de conservación y de seguridad de las instalaciones.

- Todos los empleados deben usar el uniforme otorgado por la ferretería anualmente.
- El horario de entrada y salida será de 7:00 am a 5:00 pm para el personal de Ferretería Castillo.
- Los registros contables deben estar actualizados y controlados mensualmente.
- Brindar trato justo y esmerado a todos los clientes.
- Mantener en el entorno un buen ambiente y seguridad en toda labor.

## **7. Políticas de Ventas.**

### **Objetivo.**

Fomentar un hábito en los empleados de servicio y transparencia en la información de productos adquiridos por los clientes, para obtener mejores resultados en las ventas y disminuir devoluciones.

- Todas las compras se realizarán con pagos en efectivo por los clientes.
- Los clientes que se registren como mayoristas podrán solicitar crédito fiscal.
- Los clientes que realicen compras de \$1,000.00 se les podrá dar crédito con pagos mensuales según sea solicitado y autorizado por el propietario.
- Todo producto que sea retirado de la bodega quedará a responsabilidad del cliente.
- Las ofertas en los productos tienen un periodo de validez, ya que los precios pueden variar.
- No se aceptaran reclamos sobre una venta sin presentar los documentos correspondientes: factura, crédito fiscal.

- En ningún caso la Ferretería Castillo se hace responsable por la mercadería entregada a un transporte particular, que el cliente haya solicitado para trasladar sus productos adquiridos.

### **8. Políticas de Compras.**

#### **Objetivo.**

Establecer un estudio adecuado para que la Ferretería Castillo pueda disponer pertinentemente de los productos, repuestos, equipos, mobiliario, materiales e insumos necesarios, para el mantenimiento de sus instalaciones y venta de sus productos a precios justos y con los mayores niveles de calidad.

- El único autorizado a emitir órdenes de compra es el propietario o encargado.
- Para adjudicar compras se deberá tomar en consideración el precio, plazo de entrega, calidad, garantía, marca, procedencia, confiabilidad y experiencia del proveedor.

- Para la adquisición de cualquier tipo de suministros, equipos y materiales, se procurará conseguir el menor precio y las mejores condiciones de pago.
- Se deberá contar con un listado de precios referenciales actualizados de los recursos, equipos, obras y trabajos de mantenimiento.

### **9. Políticas de Seguridad e Higiene Ocupacional.**

#### **Objetivo.**

Crear normas y procedimientos para la prevención de los accidentes en las áreas de trabajo.

- Es obligación de cada uno de los empleados mantener limpia su área de trabajo.
- El encargado de bodega será el responsable de ordenar cada uno de los productos de la manera que le sea indicado para evitar cualquier tipo de accidente.
- El personal encargado de cargar y descargar el material que sale y entra a bodega usara guantes especiales según el tipo de producto que este manipulando para prevenir daños en las manos.

- El motorista será el responsable de verificar que el camión con el que se reparten los materiales se mantenga en óptimas condiciones.
- La cajera será la encargada de mantener su equipo de trabajo tales como calculadora, computadora e impresora; limpia, y ordenada además de usarlas de la manera correcta.

#### **d. Evaluación del desempeño.**

La evaluación del desempeño del Recurso Humano de la Ferretería Castillo estará destinada a comunicar a los colaboradores la forma en que éstos están desempeñando su trabajo. De ésta manera éste proceso influye en el nivel de esfuerzo y rendimiento futuros, a través del conocimiento de sus debilidades y fortalezas. Posteriormente, en coordinación con el dueño de la ferretería se crearán los planes de acción correctivos para obtener mejoras en su desempeño laboral.

La evaluación del desempeño también aportará elementos importantes para la toma de decisiones administrativas en cuanto a; ascensos, despidos y posibles aumentos salariales.

##### **1) Objetivo general**

Mejorar la eficiencia en las funciones que desempeña el personal, utilizando una herramienta administrativa que permita una evaluación de desempeño adecuada.

## **2) Objetivos específicos:**

- Evaluar el desempeño del personal en el puesto de trabajo.
- Utilizar factores de evaluación idóneos, para conocer el desempeño laboral.
- Crear planes de acción para corregir las deficiencias en el desempeño de labores del personal.

## **3) Políticas de evaluación del desempeño.**

- La evaluación se realizará una vez al año.
- La herramienta será de uso exclusivo del jefe de cada unidad.
- La evaluación del desempeño del personal será hecha por el jefe de cada Unidad.
- Los resultados finales pasarán al dueño de la ferretería y éste será el responsable de realizar una entrevista con el evaluado para comunicar el resultado obtenido.
- Si existiera inconformidad en la nota por parte del colaborador, éste podrá solicitar la revisión a su jefe inmediato, y, si aun así no estuviese un acuerdo con el mismo, puede solicitar al dueño de la

ferretería, la revisión de su caso y si él considera que amerita una nueva evaluación, la realizará la unidad correspondiente.

- La calificación final del empleado será asignada según resultado obtenidos en la tabla de puntuación.
- Los jefes de cada unidad serán los responsables de monitorear constantemente el desempeño laboral, con el fin de corregir las deficiencias observadas en los colaboradores, durante el período posterior a la evaluación.

#### **4) Instrucciones de uso.**

- Llenar los datos generales que contiene la hoja de calificación: fecha, nombre del empleado, puesto y jefe inmediato.
- Leer primero el factor con sus respectivas alternativas de evaluación, luego analice los significados, escoja la alternativa que más se apegue al desempeño del empleado marcando con una X.
- Continuar contestando los siguientes factores, siguiendo el mismo procedimiento, cuidando de contestarlos todos.

- Cuando haya terminado, puede hacer una revisión. Si al efectuar esta revisión cree que debe cambiar una respuesta, proceda de la siguiente manera: encierre en un círculo la respuesta que desea anular y marque con una X la nueva alternativa escogida.
- Luego que ya tiene todos los resultados de los factores evaluados, proceda a trasladar la nota a la tabla de puntuación para realizar la sumatoria final.

**5) Descripción del procedimiento para la evaluación del desempeño laboral del personal de la Ferretería Castillo.**

<b>Paso</b>	<b>Responsable</b>	<b>Descripción</b>
<b>1</b>	<b>Dueño de la Ferretería Castillo</b>	<b>Prepara la propuesta de evaluación del desempeño y lo envía a cada jefe.</b>
<b>2</b>	<b>Jefe de cada Unidad</b>	<b>Recibe el material e inicia la evaluación al personal que tiene a su cargo.</b>
<b>3</b>		<b>Envía al dueño de la Ferretería las</b>

		evaluaciones realizadas.
4	Dueño de la Ferretería Castillo	Analiza los resultados obtenidos en la evaluación.
5		Realiza entrevista al personal para comunicarle los resultados obtenidos.
6		Analiza distintas alternativas.
7		Toma decisiones que ayuden al mejoramiento del desempeño del personal.
8		Comunica a cada jefe las decisiones tomadas.
9	Jefe de cada Unidad	Manda memorándum a cada uno de los colaboradores, comunicando las decisiones y las recomendaciones que

		<b>debe seguir.</b>
<b>10</b>		<b>Monitorear por 3 meses el desempeño del personal que se encuentran en periodo de prueba.</b>

#### **6) Método de evaluación de desempeño**

El método a emplear para evaluar el desempeño del personal de la Ferretería Castillo es el de descripción de factores con asignación de puntos, se creó una herramienta, que consiste en evaluar el desempeño mediante ciertos factores relativos al trabajo y al comportamiento del empleado en un periodo determinado.

Para cada factor se establece una escala de puntuación, es decir que cada factor de valoración está subdividido en cierto número de grados, entre los cuales el evaluador, seleccionará a su criterio cual representa mejor el nivel de desempeño del empleado.

El desempeño total se obtiene al sumar la cantidad obtenida en cada factor evaluado. A continuación se

presenta una escala en rangos donde se obtendrá una explicación a la nota obtenida de cada empleado.

### **7) Asignación de puntos y escala de evaluación.**

- Excelente = 76-100: se otorga esta calificación al personal que se caracteriza por tener un desempeño excepcional, con alta calidad de trabajo. Se relaciona perfectamente con los demás empleados, su comportamiento se rige por admirables principios personales, respeta las normas y reglamentos establecidos por la ferretería.
- Muy bueno = 51-75: ésta categoría es otorgada cuando los resultados en el desempeño del trabajador, sobresalen de la mayoría, mantiene buenas relaciones interpersonales y buenas cualidades en el trabajo. actúa con responsabilidad disciplina y respeto.
- Bueno= 26-50: el colaborador cumple con los requerimientos exigidos por el puesto, las relaciones interpersonales son las necesarias, realiza de manera satisfactoria las actividades rutinarias de su puesto.
- Deficiente= 0-25: indica que el rendimiento del empleado es inaceptable, presenta constantes

conflictos en las relaciones con sus compañeros, actos de indisciplina, irresponsabilidades, deslealtad y usualmente desafía las normas y reglamentos de la ferretería.

**8) Instrumento para la evaluación del desempeño de Ferretería Castillo.**

<p><b>Nombre del empleado:</b></p> <p><b>Puesto:</b></p> <p><b>Jefe de la Unidad:</b></p> <p><b>Fecha:</b></p> <p><b>Indicaciones: Marque con una X una de las opciones por cada factor de evaluación.</b></p>	
<b>Factores de evaluación</b>	
<p><b>1. Calidad en el trabajo:</b></p> <p>Se refiere al cuidado, nitidez y exactitud con que se realiza el trabajo, utilizando adecuadamente</p>	<b>Puntos</b>

los recursos disponibles.		
<b>E</b> = No comete errores. Trabaja con precisión y oportunidad.		<b>10</b>
<b>MB</b> = Trabaja por encima del rendimiento normal.		<b>7.5</b>
<b>B</b> = Eventualmente comete errores que se corrigen fácilmente.		<b>5</b>
<b>D</b> = Nunca hace bien su trabajo.		<b>2.5</b>
<p><b>2. Responsabilidad:</b></p> <p>La disposición habitual de asumir las consecuencias de las propias decisiones, respondiendo de ellas, es decir, la capacidad de dar respuesta de los propios actos.</p>		<b>Puntos</b>
<b>E=</b> Cumple con todas las responsabilidades de su puesto y otras que le son encomendadas. Además es puntual y no falta al trabajo.		<b>10</b>

<p><b>MB=</b> Muestra interés y cumple con las actividades de su puesto de trabajo, su horario y asistencia es dentro de lo normal.</p>		<p><b>7.5</b></p>
<p><b>B=</b> Cumple con sus funciones, sin embargo a veces no logra concluir las oportunamente y en ocasiones llega tarde.</p>		<p><b>5</b></p>
<p><b>D =</b> Nunca cumple con sus funciones y siempre llega tarde al trabajo.</p>		<p><b>2.5</b></p>
<p><b>3. Relaciones interpersonales:</b></p> <p>Se refiere al mantenimiento de las relaciones efectivas de trabajo, tanto con jefes y compañeros de trabajo.</p>		<p><b>Puntos</b></p>
<p><b>E=</b> Excelentes relaciones con jefes y compañeros de trabajo.</p>		<p><b>10</b></p>
<p><b>MB=</b> Mantiene relaciones estables con jefes y compañeros de trabajo.</p>		<p><b>7.5</b></p>
<p><b>B =</b> Las relaciones con jefes y</p>		<p><b>5</b></p>

compañeros son aceptables.		
<b>D =</b> Malas relaciones interpersonales con jefes y compañeros de trabajo.		<b>2.5</b>
<b>4. Trabajo en equipo:</b>  Se refiere a la capacidad de los empleados para trabajar conjuntamente para obtener mejores resultados.	<b>Puntos</b>	
<b>E=</b> Tiene una capacidad de trabajo en equipo excepcional y desarrolla un papel de liderazgo eficiente dentro de su área.		<b>10</b>
<b>MB=</b> La capacidad de trabajo en equipo está por encima del promedio habitual en los empleados. Al mismo tiempo lo disfruta.		<b>7.5</b>
<b>B =</b> Tiene capacidad para trabajar en equipo, sin embargo, prefiere el trabajo individual.		<b>5</b>

<p><b>D =</b> Nunca trabaja en equipo con sus demás compañeros debido a las malas relaciones que tiene con los demás.</p>		<p><b>2.5</b></p>
<p><b>5. Cooperación:</b></p> <p>Se refiere a la colaboración de los empleados frente a funciones extras a su puesto de trabajo.</p>	<p><b>Puntos</b></p>	
<p><b>E=</b> Se ofrece a cooperar con tareas que beneficien a la ferretería y a su persona.</p>		<p><b>10</b></p>
<p><b>MB =</b> Ocasionalmente coopera con tareas que beneficien a la ferretería y a su persona.</p>		<p><b>7.5</b></p>
<p><b>B =</b> Cooperar con tareas adicionales de su puesto, solo cuando se le pide.</p>		<p><b>5</b></p>
<p><b>D =</b> Nunca está dispuesto a cooperar, aunque sea para su propio beneficio.</p>		<p><b>2.5</b></p>
<p><b>6. Iniciativa</b></p>	<p><b>Puntos</b></p>	

Capacidad para resolver problemas, tomar decisiones, e idear recomendaciones.		
<b>E=</b> Piensa lógicamente y rápido en todas las situaciones, confiando certeramente en las decisiones que toma.		<b>10</b>
<b>MB =</b> Generalmente resuelve problemas con alto grado de buen sentido común.		<b>7.5</b>
<b>B =</b> Se confunde frecuentemente y requiere supervisión constante.		<b>5</b>
<b>D =</b> No resuelve problemas que se le generan y siempre toma decisiones equivocadas.		<b>2.5</b>
<b>7. Motivación:</b>  Se refiere al autoestímulo que posee la persona para realizar satisfactoriamente el trabajo.	<b>Puntos</b>	
<b>E=</b> Siempre es notable el entusiasmo y la dedicación que tiene hacia su		<b>10</b>

trabajo.		
<b>MB</b> = Constantemente se encuentra motivado con las tareas que realiza en su puesto de trabajo.		<b>7.5</b>
<b>B</b> = Algunas veces se observa desmotivado en la realización del trabajo, pero a menudo se observa entusiasmo con sus actividades.		<b>5</b>
<b>D</b> = Se encuentra totalmente desmotivado en el desarrollo del trabajo.		<b>2.5</b>
<p><b>8. Negociación en la solución de problemas:</b></p> <p>Muestra la capacidad de los empleados para enfrentar y solucionar problemas que se presentan ya sean personales y laborales.</p>		<b>Puntos</b>
<b>E</b> = Optimiza los recursos que cuentan para encontrar alternativas de solución de problemas,		<b>10</b>

<p>mostrando gran capacidad de negociación y previsión, nunca deja que problemas personales intervengan en su trabajo.</p>		
<p><b>MB</b> = Generalmente mantiene todo bajo control, y tiene buen uso de la negociación cuando se presenta algún problema.</p>		<b>7.5</b>
<p><b>B</b> = Sabe sobrellevar los problemas pero tarda en encontrar soluciones lo cual le perjudica en la optimización del tiempo para la realización de las tareas del puesto.</p>		<b>5</b>
<p><b>D</b> = Siempre tiene problemas y nunca los resuelve, sobrecargando a los demás compañeros quienes le suelen terminar de hacer el trabajo.</p>		<b>2.5</b>
<p><b>9. Comunicación:</b></p> <p>En éste factor se mide la capacidad del empleado de comunicarse y darse a entender en los mensajes</p>	<b>Puntos</b>	

transmitidos.		
<b>E=</b> Siempre comunica oportunamente haciéndose entender por el receptor de la información.		<b>10</b>
<b>MB =</b> Establece constantemente una comunicación fluida con sus superiores.		<b>7.5</b>
<b>B =</b> La comunicación con todos los que tiene relaciones de trabajo es de carácter normal, brindándole información a quien se lo solicita.		<b>5</b>
<b>D =</b> Muestra deficiencia en cuanto a comunicarse con los demás, haciendo mal manejo de la información tanto que recibe como la que transmite.		<b>2.5</b>
<p><b>10. Atención al cliente:</b></p> <p>Mide la vocación de los empleados hacia el servicio, así como también la educación y la actitud hacia las personas.</p>	<b>Puntos</b>	

<p><b>E=</b> Es sumamente respetuoso y colaborador tanto con sus compañeros de trabajo como con los clientes de la ferretería, presta atención inmediata a las necesidades que le demandan, mostrando satisfacción al hacerlo.</p>		<b>10</b>
<p><b>MB =</b> Es colaborador con las personas que requieren de su ayuda, prestando atención inmediata.</p>		<b>7.5</b>
<p><b>B =</b> Muestra colaboración hacia los demás cuando tiene la voluntad de hacerlo, no siempre es respetuoso y amable pero atiende a las necesidades de los demás.</p>		<b>5</b>
<p><b>D =</b> Nunca presta servicio hacia los demás, es extremadamente celoso y egoísta con su trabajo.</p>		<b>2.5</b>

## 9) Hoja de resultado de la evaluación de desempeño.

Resultado de la Evaluación del Desempeño			
Nombre:			
Puesto:			
Calificación final		Calificación por rangos	
Factores	Calificación	Excelente	de 75 a 100 puntos
Calidad de Trabajo		Muy Bueno	de 51 a 75 puntos
Responsabilidad		Bueno	de 26 a 50 puntos
Relaciones Interpersonales		Deficiente	menos de 25 puntos
Trabajo en equipo			
Cooperación			
Iniciativa			
Motivación			
Negociación en la solución de problemas			
Comunicación			
Atención al cliente interno y externo.			
<b>Calificación final</b>			
Reúne el trabajador los requisitos para el puesto:			
Requiere capacitación, explique en qué área:			
Cree que posee potencial para un puesto superior :			
Observaciones:			
Nombre y firma del Evaluador:			

Los costos en que se incurrirán para la evaluación del desempeño serán únicamente en papelería, lo cual se estima en \$2.75 por evaluación cada año.

#### **e. Gastos de la fase de organización**

<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Costo Total</b>
1	Banner con la estructura orgánica.	\$5.00	\$5.00
1	Banner con los valores institucionales	\$5.00	\$5.00
3	Folders plastificados, uno para cada manual.	\$1.25	\$3.75
25	Impresiones, (contenido de los manuales).	\$0.05	\$1.25
55	Impresiones de las evaluaciones del personal.	\$0.05	\$2.75
<b>Total de Gastos de Organización</b>			<b>\$17.75</b>

### **3. DIRECCIÓN**

#### **a. Motivación.**

De acuerdo al diagnóstico con respecto a ésta dimensión, se ha considerado que se requiere de la realización de diferentes acciones y políticas encaminadas a motivar al personal para que éstos desarrollen sus actividades laborales con empeño y además posean el espíritu de pertenencia a la empresa para la cual laboran; de acuerdo a lo anterior se sugiere lo siguiente:

#### **Políticas.**

- El dueño o encargado será quien realice reuniones mensuales, en las cuales se brinde el espacio para que los colaboradores expresen sus ideas y opiniones en cuanto al trabajo realizado.
- El dueño o encargado será el encargado de nombrar al empleado del mes, con base a las propuestas recibidas por parte del mismo personal.
- El dueño o encargado se encargará de elaborar un certificado de reconocimiento donde se indique el empleado premiado del mes.

- Ubicar el certificado de reconocimiento otorgado al empleado del mes, en el tablero de noticias durante el mes de premiación.
- El dueño o encargado se encargará de elaborar y entregar una tarjeta de felicitación a cada empleado en su cumpleaños.
- El dueño o encargado será el encargado de la concesión de permisos para la realización de estudios profesionales.
- Entrega de obsequios promocionales como bolígrafos, llaveros, camisetas, gorras, etc.

### **Estrategias.**

- Premiar al empleado del mes con una canasta pequeña con artículos de primera necesidad con un valor de \$10.00 cada una.
- Entregar tarjeta de felicitación a cada empleado el día de su cumpleaños.
- Elaborar un logo que identifique a la ferretería.
- Mandar a elaborar camisetas y gorras para los empleados con su respectivo logo, para que las utilicen en las horas de trabajo.

- Mandar a elaborar llaveros para los clientes que hagan sus compras mayores a \$100.

#### a. LOGO PROPUESTO



#### b. CAMISETA PROPUESTA



**c . GORRA PROPUESTA****d . LLAVERO PROPUESTO**

**b. Gastos en motivación.**

Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Total anual
12	Canastas básica	\$10.00	\$120.00
8	Tarjeta de Felicitación	\$1.00	\$8.00
8	Gorras	\$3.00	\$24.00
16	camisetas	\$5.00	\$80.00
50	Llaveros	\$1.00	\$50.00
Total de Gastos de Motivación			\$282.00

**c. Comunicación.**

Los dueños o encargados utilizan las reuniones informales y en ocasiones medios escritos para comunicar al personal cualquier situación que lo amerite, aunque éstos medios son útiles, se debe de incluir otros, como el correo electrónico en caso de que sus colaboradores lo posean y la comunicación informal para comunicar de manera rápida y efectiva.

Esta dimensión requiere de principal atención, dadas las dificultades manifestadas por los empleados, por lo que a continuación se detallan las siguientes políticas y sugerencias.

### **Políticas.**

- Crear un buzón de sugerencias, en el cual sean depositadas todas las ideas, aportes o inquietudes que tengan los empleados.
- Mantener un tablero de noticias donde se comunique al personal, cumpleaños del mes, empleado del mes, entre otras cosas.
- Los dueños o encargados deben de dar indicaciones precisas del trabajo a realizar cerciorándose que los empleados las entiendan con claridad.
- Cada jefe debe ser el responsable de resolver algún desacuerdo con sus subalternos, convocando al diálogo antes de comunicar lo acontecido a autoridades superiores.
- Los empleados deben presentar verbal o por escrito a su jefe inmediato superior las inquietudes y sugerencias con respecto a la realización de sus actividades.

- Si la comunicación entre jefe inmediato superior, subalterno o compañero de trabajo no es efectiva, puede presentar la queja a las autoridades superiores presentando pruebas del proceso de comunicación antes mencionado.

### **Estrategias.**

- Promover el respeto a las líneas de mando en todas las unidades de la ferretería.
- Emplear los tipos de comunicación tanto ascendente como descendente, manteniendo el orden y respeto a la estructura jerárquica.
- Realizar reuniones formales a nivel operativo y administrativo.

### **d. Gastos en comunicación.**

<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Costo</b>
1	Adquisición Buzón de sugerencias	\$ 15.00
1	Adquisición de tablero de noticias	\$ 20.00
<b>Total gastos</b>		<b>\$ 35.00</b>

#### **4 . CONTROL**

Para ésta etapa del proceso administrativo se propone controlar la asistencia del personal con una hoja de asistencia y también las compras, ventas e inventario de la ferretería a través de un sistema computacional, que dicho sea de paso la empresa ya lo posee pero no está siendo utilizado ya que nadie del personal que labora en la ferretería puede utilizarlo de forma correcta.

##### **Políticas**

- El dueño de la ferretería será el responsable de llevar el control de la hora de entrada y de salida de cada uno de los colaboradores de la ferretería.
- Las páginas de control diario de asistencia se archivarán en un folder para tener el control de las asistencias de todo el mes.
- Todo permiso deberá ser solicitado de forma escrita, dirigida al jefe inmediato superior.
- Toda solicitud de permiso deberá ser almacenada en un folder, para llevar un registro de todos los permisos concedidos en el mes.
- El archivo de asistencia será consultado, para hacer el respectivo pago a cada uno de los colaboradores.

- El dueño será el responsable de otorgar los permisos al personal que lo solicite, verificando que se anote la hora de entrada y de salida, si es permiso por horas o medio tiempo; si es de todo el día anotar en la lista de asistencia que se le ha concedido permiso total.
- El cajero(a) será responsable de entregar un reporte diario de ventas, al dueño de la ferretería.
- El cajero(a) será responsable de usar correctamente el sistema computacional que posee la ferretería, a fin de que se tenga un mejor control de las ventas, compras e inventario.

### **Estrategias**

- Usar una página de control de asistencia del personal
- Capacitar al cajero(a) para el uso correcto del sistema computacional que la empresa posee.

## a. Control de asistencia diaria.

Lista de asistencia colaboradores de "Ferretería  
Castillo"



Nº	NOMBRE	FECHA	HORA DE ENTRADA	HORA DE SALIDA
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				

### b. Gastos de la fase control

<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Precio</b>	<b>Total anual</b>
<b>305 días</b>	Hojas de Control de Asistencia.	\$0.05	\$15.25
<b>1</b>	Capacitación para uso de sistema computarizado, que ya posee la empresa.	\$200.00	\$200.00
<b>Total gastos de Control</b>			<b>\$215.25</b>

### 3. CONDICIONES FÍSICO AMBIENTALES.

De acuerdo a la observación hecha y los estudios realizados en el diagnóstico del modelo administrativo en la Ferretería Castillo, se propone la compra de mobiliario de oficina que se adecue mejor a las necesidades en el área de caja y en el área de gerencia general. Al mismo tiempo se propone la compra de ventiladores para que mejoren las condiciones de ventilación en las áreas antes mencionadas y también en el área de bodega.

**a. Mobiliario de oficina.**

Se propone la compra de 2 escritorios con sus sillas respectivas para el personal de caja y para el dueño de la Ferretería Castillo.

**Escritorios:**

**Especificaciones del artículo:** Base de metal y top de Melanina.

**Silla operativa negra:**

**Descripción:** Ruedas dobles de 11mm de diámetro fabricadas en poliamida inyectada con perno de presión de hierro. El

límite de peso cada rueda, es de 40 kg, es decir 200 kilos límite máximo para la base.

### **Ventiladores.**

Debido a que la Ferretería no cuenta con recursos financieros suficientes para realizar mejoras a la infraestructura física, no se puede proponer la compra de un sistema de ventilación de aire acondicionado para todas las áreas, por lo que se propone la compra de tres ventiladores. A continuación se presentan las especificaciones del producto:

Ventiladores:



Marca del producto: KDK

Modelo: AX-1200

Proveedor: EPA

**b. Gasto en condiciones físico ambiental.**

<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Precio Total</b>
2	Escritorios	\$ 150.00	\$ 300.00
2	Sillas operativas color negro	\$ 85.00	\$ 170.00
3	Ventiladores	\$ 125.00	\$ 375.00
<b>Total gastos de condición físico ambiental</b>			<b>\$ 845.00</b>

**D. CONSOLIDADO DE GASTOS DE LA PROPUESTA DE MODELO ADMINISTRATIVO**

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>GASTOS</b>
Gastos de la fase de planeación	\$175.00
Gastos de la fase de organización	\$17.75
Gastos de Motivación	\$282.00
Gastos de Comunicación	\$35.00
Gastos de la fase de control	\$215.25
Gastos de condiciones físico ambientales	\$845.00
Sub Total	\$1,570.00
Imprevistos 10%	\$157.00
<b>TOTAL GASTOS DE LA PROPUESTA</b>	<b>\$1,727.00</b>

## **E. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE MODELO ADMINISTRATIVO**

El siguiente plan contiene los lineamientos necesarios para la implementación de la propuesta de modelo administrativo como herramienta de planeación y control en la toma de decisiones.

El cual contiene las diferentes actividades a realizar: objetivos, políticas, recursos materiales, humanos y financieros. Así como también se incluye el cronograma de la implementación de las actividades a realizar.

### **1. OBJETIVOS.**

- Orientar al dueño de ferretería castillo en la implementación de la propuesta para garantizar la efectividad de la misma.
- Estimar los recursos necesarios para la puesta en marcha de la propuesta.
- Detallar las actividades a realizar para llevar a cabo la propuesta.
- Elaborar el cronograma de aplicación de la propuesta para facilitar la ejecución.

## **2. POLÍTICAS DE IMPLEMENTACIÓN.**

- El dueño de ferretería castillo será el encargado de la aprobación de la propuesta para posteriormente ponerla en marcha.
- El cronograma de las actividades se deberá ajustar de acuerdo a las circunstancias en el desarrollo de las actividades.

## **3. ACTIVIDADES A REALIZAR.**

- La propuesta se entregará al dueño de ferretería castillo, para la revisión del contenido y éste a su vez lo avale.
- El dueño de ferretería castillo se encargará de la aprobación de dicha propuesta.
- Si la propuesta es aprobada por el dueño de ferretería castillo, se debe de informar al personal, los procedimientos para la implementación.
- La implementación de la propuesta debe acoplarse al cronograma de actividades que incluye el plan.

#### **4 . RECURSOS .**

Para la puesta en marcha de la propuesta del modelo administrativo adecuado, se debe contar con recursos humanos materiales y financieros.

##### **a. Humanos .**

El recurso humano necesario para la coordinación de la implementación de la propuesta serán: el dueño de ferretería castillo y el personal que labora en ella. En el desarrollo de la propuesta se requerirá de la cooperación de todos los empleados.

##### **b. Materiales .**

Comprenden todo los materiales que se necesitarán para la puesta en marcha de la propuesta: sala de reuniones, material didáctico, equipo audio visual entre otros.

##### **c. Financieros .**

Los recursos financieros a utilizar en la implementación de la propuesta, son las ganancias provenientes de las ventas directas, ya que no cuenta con recursos provenientes de otras fuentes como financiamientos bancarios.

**F. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL MODELO ADMINISTRATIVO.**

**PROPUESTA DE MODELO ADMINISTRATIVO COMO HERRAMIENTA DE PLANEACIÓN Y CONTROL EN LA TOMA DE DECISIONES EN FERRETERÍA CASTILLO.**

N°	Actividades	Responsable	Tiempo										
			Mes 1				Mes 2						
			1	2	3	4	1	2	3	4			
1	Entrega de propuesta al dueño de ferretería castillo, para la revisión del contenido y este a su vez lo avale.	Grupo investigador											
2	Análisis de la propuesta para la aprobación.	Dueño de ferretería castillo											
3	Informar al personal los procedimientos para la implementación de la propuesta	Dueño de ferretería castillo											
4	La implementación de la propuesta debe acoplarse al cronograma de actividades que incluye el plan.	Dueño de ferretería castillo											

## G. BIBLIOGRAFÍA

### A. LIBROS.

- Bernal Torres, C., (2000). *Metodología de la investigación para administración y economía*. (1<sup>a</sup> Ed.). Colombia: Pearson Educación de Colombia.
- Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación*. (4<sup>a</sup> Ed.). México: McGraw-Hill.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2003). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: Esic Editorial.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2007). *El plan de marketing en la práctica*. (11<sup>a</sup> Ed.). Madrid: Esic Editorial.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (1999). "Administración una perspectiva global". 11<sup>a</sup> Edición. Mexico: Editorial McGraw-Hill.
- R. Hernández Sampieri, Et al, P (2006). Metodología de la Investigación. (4<sup>a</sup> Ed.). México: McGraw-Hill.
- Martínez Pedrós, D y Milla Gutiérrez, A (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral*. España: Editorial Diaz de Santos

- Moya, j. p. (1997) *Estrategia gestión y habilidades directivas*. Madrid: Díaz de Santos Editorial.
- Muñoz Campos, R. (2004). *La Investigación Científica Paso a Paso*. (4<sup>a</sup>. Ed.). San Salvador, El Salvador: Talleres Gráficos UCA.

## B. PÁGINAS WEB

- Ricardo Romero (2010), autor del libro "Marketing", <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/estrategias-de-diferenciacion-en-la-administracion.htm>. Cojutepeque
- Departamento de Cuscatlán ,Ubicación de la ciudad de Cojutepeque <http://www.cojutepeque.org/historia.html>.
- Google.com: Carácter de la investigación cuantitativa. 02 de marzo de 2010. Disponible en: [http://books.google.com/books?id=dRE6idSYljAC&pg=PA118&dq=proceso+de+la+investigaci%C3%B3n+cuantitativa&hl=es&ei=nBqpTfnPLJSugQe2idXzBQ&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=3&ved=0CDoQ6AEwAg#v=onepage&q=proceso%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%20cuantitativa&f=false](http://books.google.com/books?id=dRE6idSYljAC&pg=PA118&dq=proceso+de+la+investigaci%C3%B3n+cuantitativa&hl=es&ei=nBqpTfnPLJSugQe2idXzBQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=3&ved=0CDoQ6AEwAg#v=onepage&q=proceso%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%20cuantitativa&f=false).
- Kerlinger y Lee. El problema de investigación. Disponible en: <http://viref.udea.edu.co/contenido/menu-alterno/apuntes/ac33-problema.pdf>.

- Promonegocios.net: Pequeña empresas. 13 de diciembre de 2010. Disponible en: <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/plan-mercadotecnia.html>
- GUÍA LOCAL DE COMERCIOS EN SANTA CRUZ MICHAPA <http://guialocal.com.sv/santa-cruz-michapa>
- <http://www.paginasamarillas.com.sv/busqueda/ferreterias-santa+cruz+michapa> SUMINISTRO DE CONSTRUCCIÓN CASTILLO
- Wikipedi a (2010). Disponible en: [http://www.google.com.sv/search?sourceid=navclient&aq=0&oq=tiendas+textiles&hl=es&ie=UTF-8&rlz=1T4GGHP\\_esSV414SV414&q=tiendas+textiles](http://www.google.com.sv/search?sourceid=navclient&aq=0&oq=tiendas+textiles&hl=es&ie=UTF-8&rlz=1T4GGHP_esSV414SV414&q=tiendas+textiles)  
[http://es.wikipedia.org/wiki/Materia\\_prima](http://es.wikipedia.org/wiki/Materia_prima)
- <http://wwwis.ufg.edu.sv/wwwis/documentos/TE/682.4-A951d/682.4-A951d-CAPITULO%20I.pdf>

**ANEMOS**

# ANEXO 1

**ENCUESTAS REALIZADAS A  
LOS 20 PROPIETARIOS O  
ENCARGADOS DE LAS  
FERRETERIAS**



- 6) ¿Qué tipo de herramientas utiliza para controlar las diversas actividades de la Ferretería? Y ¿Cómo lo hace?

R/control de inventarios y de asistencia

- 7) Existe un control financiero dentro de su ferretería?

R/ Contabilidad

#### TOMA DE DECISIONES

- 1) La mayor parte de las decisiones de orden administrativo las toma usted, sin consultarlas abiertamente con alguno/s de sus empleados?

R/ Se consulta la mayoría de ocasiones

- 2) ¿Cuenta con personal que toma decisiones de orden administrativo sin consultarlo a usted?

R/ No.

- 3) ¿Se comunica con anticipación algún cambio que se ejecute en la operatividad del trabajo?

SI: X

NO:   

- 4) ¿Se le ha motivado para sugerir nuevas maneras más eficientes para hacer las cosas?

SI: X

NO:



7) Existe un control financiero dentro de su ferretería?

R/ Contabilidad

TOMA DE DECISIONES

1) La mayor parte de las decisiones de orden administrativo las toma usted, sin consultarlas abiertamente con alguno/s de sus empleados?

R/ Se consulta la mayoría de ocasiones

2) ¿Cuenta con personal que toma decisiones de orden administrativo sin consultarlo a usted?

R/ No.

3) ¿Se comunica con anticipación algún cambio que se ejecute en la operatividad del trabajo?

SI: X

NO:   

4) ¿Se le ha motivado para sugerir nuevas maneras más eficientes para hacer las cosas?

SI: X

NO:



R/ Contabilidad

TOMA DE DECISIONES

- 1) La mayor parte de las decisiones de orden administrativo las toma usted, sin consultarlas abiertamente con alguno/s de sus empleados?

R/ Se consulta la mayoría de ocasiones

- 2) ¿Cuenta con personal que toma decisiones de orden administrativo sin consultarlo a usted?

R/ No.

- 3) ¿Se comunica con anticipación algún cambio que se ejecute en la operatividad del trabajo?

SI: X

NO:   

- 4) ¿Se le ha motivado para sugerir nuevas maneras más eficientes para hacer las cosas?

SI: X

NO:



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



La presente entrevista está dirigida a los dueños o personal encargado de las distintas micros y pequeñas ferreterías de la ciudad de Cojutepeque y municipio de Santa Cruz Michapa.

**Objetivo:** La entrevista que a continuación se pasará tiene como objetivo recopilar información sobre la planeación y control, además las acciones que se llevan a cabo para mantener un buen desempeño laboral. Para la formulación de una Propuesta de fortalecimiento y la buena toma de decisiones en las micros y pequeñas empresas ferreteras de la ciudad de Cojutepeque y municipio de Santa Cruz Michapa, ubicados en el Departamento de Cuscatlán.

### IDENTIFICACIÓN

1. Nombre: José Sánchez Ferretería. Farmacia Ferretera
2. Cargo que desempeña Propietario/a\_x\_\_\_ Gerente/a\_\_ Encargado/a\_\_\_\_\_
3. Fecha de creación de las empresas: mes\_\_\_\_\_ año\_2009\_\_\_\_\_

1) ¿Posee la empresa Misión, Visión, Objetivos, Valores Organizacionales?

R/ Si. Valores como el respeto, tolerancia, honestidad, nos fomentamos una misión de ser la mejor ferretería en el municipio.

2) ¿Siente usted que como jefe brinda el apoyo suficiente a su personal?

R/ Si, aquí todos se les brinda el apoyo necesario.

3) ¿Cree usted que existe la comunicación adecuada entre sus empleados, al momento de transmitir una información?

R/ Si, tratamos la manera de que todo lo que se comunique se comprenda.

4) ¿Considera usted si al ausentarse un empleado, los demás pueden cubrir sus funciones de forma correcta?

R/ Si puede hacerlo mientras no interrumpa sus actividades que le competen.

5) ¿Tienen la libertad necesaria sus empleados de comunicar sus opiniones, sugerencias, quejas, inquietudes y que sean tomadas en cuenta?

R/ Si, cuando solicitan un permiso o tienen un problema con el trabajo se les ayuda.

- 6) ¿Qué tipo de herramientas utiliza para controlar las diversas actividades de la Ferretería?  
Y ¿Cómo lo hace?

R/ No.

- 7) Existe un control financiero dentro de su ferretería?

R/ No.

#### TOMA DE DECISIONES

- 1) La mayor parte de las decisiones de orden administrativo las toma usted, sin consultarlas abiertamente con alguno/s de sus empleados?

R/ SI, la mayoría.

- 2) ¿Cuenta con personal que toma decisiones de orden administrativo sin consultarlo a usted?

R/ No. Todo es por medio de mi persona.

- 3) ¿Se comunica con anticipación algún cambio que se ejecute en la operatividad del trabajo?

SI: \_

NO: \_

- 4) ¿Se le ha motivado para sugerir nuevas maneras más eficientes para hacer las cosas?

SI: \_

NO: \_



## UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

### FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

#### ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

La presente entrevista está dirigida a los dueños o personal encargado de las distintas micros y pequeñas ferreterías de la ciudad de Cojutepeque y municipio de Santa Cruz Michapa.

**Objetivo:** La entrevista que a continuación se pasará tiene como objetivo recopilar información sobre la planeación y control, además las acciones que se llevan a cabo para mantener un buen desempeño laboral. Para la formulación de una Propuesta de fortalecimiento y la buena toma de decisiones en las micros y pequeñas empresas ferreteras de la ciudad de Cojutepeque y municipio de Santa Cruz Michapa, ubicados en el Departamento de Cuscatlán.

#### IDENTIFICACIÓN

1. Nombre: Iván Alegría                      Ferretería. Guadalupana
2. Cargo que desempeña Propietario/a\_x\_\_\_ Administrador/a\_\_\_ Encargado/a\_\_\_
3. Fecha de creación de las empresas: mes\_\_\_\_\_ año\_2001\_\_\_\_\_

1) ¿Posee la empresa Misión, Visión, Objetivos, Valores Organizacionales?  
R/ Si, el respeto, responsabilidad, compromiso, visión.

2) ¿Siente usted que como jefe brinda el apoyo suficiente a su personal?  
R/ Si, se le apoya a todos los empleados en las necesidades de trabajo y personales.

3) ¿Cree usted que existe la comunicación adecuada entre sus empleados, al momento de transmitir una información?  
R/ Si. Todos se comunican de manera correcta y se logra el objetivo.

4) ¿Considera usted si al ausentarse un empleado, los demás pueden cubrir sus funciones de forma correcta?  
R/ Si, considero que todos mis empleados son capaces de hacer bien las tareas de su compañero al no estar presente.

5) ¿Tienen la libertad necesaria sus empleados de comunicar sus opiniones, sugerencias, quejas, inquietudes y que sean tomadas en cuenta?  
R/ Si, todos tienen la libertad y el derecho de sugerir ideas para mejorar.

6) ¿Qué tipo de herramientas utiliza para controlar las diversas actividades de la Ferretería?  
Y ¿Cómo lo hace?  
R/ No. Se posee herramientas.

7) Existe un control financiero dentro de su ferretería?  
R/ actualmente no.

TOMA DE DECISIONES

- 1) La mayor parte de las decisiones de orden administrativo las toma usted, sin consultarlas abiertamente con alguno/s de sus empleados?

R/Si.

- 2) ¿Cuenta con personal que toma decisiones de orden administrativo sin consultarlo a usted?

R/ No.

- 3) ¿Se comunica con anticipación algún cambio que se ejecute en la operatividad del trabajo?

SI:x\_

NO:\_\_

- 4) ¿Se le ha motivado para sugerir nuevas maneras más eficientes para hacer las cosas?

SI:\_x\_

NO:\_\_



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

La presente entrevista está dirigida a los dueños o personal encargado de las distintas micros y pequeñas ferreterías de la ciudad de Cojutepeque y municipio de Santa Cruz Michapa.

**Objetivo:** La entrevista que a continuación se pasará tiene como objetivo recopilar información sobre la planeación y control, además las acciones que se llevan a cabo para mantener un buen desempeño laboral. Para la formulación de una Propuesta de fortalecimiento y la buena toma de decisiones en las micros y pequeñas empresas ferreteras de la ciudad de Cojutepeque y municipio de Santa Cruz Michapa, ubicados en el Departamento de Cuscatlán.

**IDENTIFICACIÓN**

1. Nombre: Iván Merino    Ferretería: Gran Vía.
2. Cargo que desempeña Propietario/a \_\_\_x\_\_\_ Gerente/a\_\_\_\_\_ Administrador/a\_\_\_\_\_
3. Fecha de creación de las empresas: mes\_\_\_\_\_ año 2001

1) ¿Posee la empresa Misión, Visión, Objetivos, Valores Organizacionales?  
R/Si, visión y valores

2) ¿Siente usted que como jefe brinda el apoyo suficiente a su personal?  
R/ Si. A todo el personal se les apoya en su trabajo

3) ¿Cree usted que existe la comunicación adecuada entre sus empleados, al momento de transmitir una información?  
R/ Si. Existe una buena comunicación entre todos para realizar las actividades asignadas.

4) ¿Considera usted si al ausentarse un empleado, los demás pueden cubrir sus funciones de forma correcta?  
R/ considero que lo puede hacer, tomando en cuenta el tiempo que se llevara ya que no son las mismas actividades.

5) ¿Tienen la libertad necesaria sus empleados de comunicar sus opiniones, sugerencias, quejas, inquietudes y que sean tomadas en cuenta?  
R/ Si. La mayoría lo hace sin ningún temor.

6) ¿Qué tipo de herramientas utiliza para controlar las diversas actividades de la Ferretería?  
Y ¿Cómo lo hace?

R/ No. Contamos con ninguna herramienta

7) Existe un control financiero dentro de su ferretería?

R/ Si.

#### TOMA DE DECISIONES

1) La mayor parte de las decisiones de orden administrativo las toma usted, sin consultarlas abiertamente con alguno/s de sus empleados?

R/ Si, las tomo yo

2) ¿Cuenta con personal que toma decisiones de orden administrativo sin consultarlo a usted?

R/ No.

3) ¿Se comunica con anticipación algún cambio que se ejecute en la operatividad del trabajo?

SI: x\_\_

NO: \_\_

4) ¿Se le ha motivado para sugerir nuevas maneras más eficientes para hacer las cosas?

SI: \_\_

NO: x\_\_



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

La presente entrevista está dirigida a los dueños o personal encargado de las distintas micros y pequeñas ferreterías de la ciudad de Cojutepeque y municipio de Santa Cruz Michapa.

**Objetivo:** La entrevista que a continuación se pasará tiene como objetivo recopilar información sobre la planeación y control, además las acciones que se llevan a cabo para mantener un buen desempeño laboral. Para la formulación de una Propuesta de fortalecimiento y la buena toma de decisiones en las micros y pequeñas empresas ferreteras de la ciudad de Cojutepeque y municipio de Santa Cruz Michapa, ubicados en el Departamento de Cuscatlán.

### IDENTIFICACIÓN

1. Nombre: no proporciono su nombre    Ferretería: Mini Ferretería
2. Cargo que desempeña Propietario/a\_\_\_\_\_ Gerente/a\_\_\_\_\_ Encargado/a   x
3. Fecha de creación de las empresas: mes \_\_\_\_\_ año   2001

1) ¿Posee la empresa Misión, Visión, Objetivos, Valores Organizacionales?  
R/No, ninguna de las opciones

2) ¿Siente usted que como jefe brinda el apoyo suficiente a su personal?  
R/ Si. Se da el apoyo necesario.

3) ¿Cree usted que existe la comunicación adecuada entre sus empleados, al momento de transmitir una información?  
R/ En realidad se trata la manera día con día mantener una buena comunicación para realizar bien el trabajo.

4) ¿Considera usted si al ausentarse un empleado, los demás pueden cubrir sus funciones de forma correcta?  
R/ Si, pueden hacerlo, pero puede que no se realice bien ya que cada quien conoce las tareas que le corresponden.

5) ¿Tienen la libertad necesaria sus empleados de comunicar sus opiniones, sugerencias, quejas, inquietudes y que sean tomadas en cuenta?  
R/ Si. La mayoría tienen esa libertad de expresar sus inquietudes.

- 6) ¿Qué tipo de herramientas utiliza para controlar las diversas actividades de la Ferretería?  
Y ¿Cómo lo hace?

R/ Se lleva un control de entrada y salida de cada empleado, se controla los ingresos y egresos del almacén de productos se encarga una persona de llevar esta base de datos en Excel donde se ingresa toda la mercadería para luego verificando que hay y que no hay.

- 7) Existe un control financiero dentro de su ferretería?

R/ Si.

#### TOMA DE DECISIONES

- 1) La mayor parte de las decisiones de orden administrativo las toma usted, sin consultarlas abiertamente con alguno/s de sus empleados?

R/ Si, las tomo yo

- 2) ¿Cuenta con personal que toma decisiones de orden administrativo sin consultarlo a usted?

R/ No.

- 3) ¿Se comunica con anticipación algún cambio que se ejecute en la operatividad del trabajo?

SI: x\_\_

NO: \_\_

- 4) ¿Se le ha motivado para sugerir nuevas maneras más eficientes para hacer las cosas?

SI: \_\_

NO: x\_\_



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

La presente entrevista está dirigida a los dueños o personal encargado de las distintas micros y pequeñas ferreterías de la ciudad de Cojutepeque y municipio de Santa Cruz Michapa.

**Objetivo:** La entrevista que a continuación se pasará tiene como objetivo recopilar información sobre la planeación y control, además las acciones que se llevan a cabo para mantener un buen desempeño laboral. Para la formulación de una Propuesta de fortalecimiento y la buena toma de decisiones en las micros y pequeñas empresas ferreteras de la ciudad de Cojutepeque y municipio de Santa Cruz Michapa, ubicados en el Departamento de Cuscatlán.

### IDENTIFICACIÓN

1. Nombre: Orlando Mena Ferretería: Michel
2. Cargo que desempeña Propietario/a \_\_\_x\_\_\_ Gerente/a\_\_\_\_\_ Encargado/a\_\_\_\_\_
3. Fecha de creación de las empresas: mes\_\_\_\_\_ año 2002

1) ¿Posee la empresa Misión, Visión, Objetivos, Valores Organizacionales?  
R/No, ninguna de las opciones

2) ¿Siente usted que como jefe brinda el apoyo suficiente a su personal?  
R/ Si. Se da l el apoyo necesario.

3) ¿Cree usted que existe la comunicación adecuada entre sus empleados, al momento de transmitir una información?  
R/ En realidad se trata la manera día con día mantener una buena comunicación para realizar bien el trabajo.

4) ¿Considera usted si al ausentarse un empleado, los demás pueden cubrir sus funciones de forma correcta?  
R/ Si, pueden hacerlo, pero puede que no se realice bien ya que cada quien conoce las tareas que le corresponden.

5) ¿Tienen la libertad necesaria sus empleados de comunicar sus opiniones, sugerencias, quejas, inquietudes y que sean tomadas en cuenta?  
R/ Si. La mayoría tienen esa libertad de expresar sus inquietudes.

- 6) ¿Qué tipo de herramientas utiliza para controlar las diversas actividades de la Ferretería?  
Y ¿Cómo lo hace?

R/ Se lleva un control de entrada y salida de cada empleado, se controla los ingresos y egresos del almacén de productos se encarga una persona de llevar esta base de datos en Excel donde se ingresa toda la mercadería para luego verificando que hay y que no hay.

- 7) Existe un control financiero dentro de su ferretería?

R/ Si.

#### TOMA DE DECISIONES

- 1) La mayor parte de las decisiones de orden administrativo las toma usted, sin consultarlas abiertamente con alguno/s de sus empleados?

R/ Si, las tomo yo

- 2) ¿Cuenta con personal que toma decisiones de orden administrativo sin consultarlo a usted?

R/ No.

- 3) ¿Se comunica con anticipación algún cambio que se ejecute en la operatividad del trabajo?

SI: x\_\_

NO: \_\_

- 4) ¿Se le ha motivado para sugerir nuevas maneras más eficientes para hacer las cosas?

SI: \_\_

NO: x\_\_



R/ No.

7) Existe un control financiero dentro de su ferretería?

R/ No.

### TOMA DE DECISIONES

1) La mayor parte de las decisiones de orden administrativo las toma usted, sin consultarlas abiertamente con alguno/s de sus empleados?

R/ SI, la mayoría.

2) ¿Cuenta con personal que toma decisiones de orden administrativo sin consultarlo a usted?

R/ No. Todo es por medio de mi persona.

3) ¿Se comunica con anticipación algún cambio que se ejecute en la operatividad del trabajo?

SI: x

NO:   

4) ¿Se le ha motivado para sugerir nuevas maneras más eficientes para hacer las cosas?

SI: x

NO:



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

La presente entrevista está dirigida a los dueños o personal encargado de las distintas micros y pequeñas ferreterías de la ciudad de Cojutepeque y municipio de Santa Cruz Michapa.

**Objetivo:** La entrevista que a continuación se pasará tiene como objetivo recopilar información sobre la planeación y control, además las acciones que se llevan a cabo para mantener un buen desempeño laboral. Para la formulación de una Propuesta de fortalecimiento y la buena toma de decisiones en las micros y pequeñas empresas ferreteras de la ciudad de Cojutepeque y municipio de Santa Cruz Michapa, ubicados en el Departamento de Cuscatlán.

**IDENTIFICACIÓN**

1. Nombre: Ángel Lemus                      Ferretería. Mini Ferretería
2. Cargo que desempeña Propietario/a\_\_\_\_ Gerente/a \_\_\_\_\_Encargado x
3. Fecha de creación de las empresas: mes \_\_\_\_\_ año 2010

1) ¿Posee la empresa Misión, Visión, Objetivos, Valores Organizacionales?

R/ Si. Valores como el respeto, tolerancia, honestidad, nos fomentamos una misión de ser la mejor ferretería en el municipio.

2) ¿Siente usted que como jefe brinda el apoyo suficiente a su personal?

R/ Si, aquí todos se les brinda el apoyo necesario.

3) ¿Cree usted que existe la comunicación adecuada entre sus empleados, al momento de transmitir una información?

R/ Si, tratamos la manera de que todo lo que se comunique se comprenda.

4) ¿Considera usted si al ausentarse un empleado, los demás pueden cubrir sus funciones de forma correcta?

R/ Si puede hacerlo mientras no interrumpa sus actividades que le competen.

5) ¿Tienen la libertad necesaria sus empleados de comunicar sus opiniones, sugerencias, quejas, inquietudes y que sean tomadas en cuenta?

R/ Si, cuando solicitan un permiso o tienen un problema con el trabajo se les ayuda.

6) ¿Qué tipo de herramientas utiliza para controlar las diversas actividades de la Ferretería?  
Y ¿Cómo lo hace?

R/ No.

7) Existe un control financiero dentro de su ferretería?

R/ No.

TOMA DE DECISIONES

1) La mayor parte de las decisiones de orden administrativo las toma usted, sin consultarlas abiertamente con alguno/s de sus empleados?

R/ SI, la mayoría.

2) ¿Cuenta con personal que toma decisiones de orden administrativo sin consultarlo a usted?

R/ No. Todo es por medio de mi persona.

3) ¿Se comunica con anticipación algún cambio que se ejecute en la operatividad del trabajo?

SI:

NO:

4) ¿Se le ha motivado para sugerir nuevas maneras más eficientes para hacer las cosas?

SI:

NO:



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

La presente entrevista está dirigida a los dueños o personal encargado de las distintas micros y pequeñas ferreterías de la ciudad de Cojutepeque y municipio de Santa Cruz Michapa.

**Objetivo:** La entrevista que a continuación se pasará tiene como objetivo recopilar información sobre la planeación y control, además las acciones que se llevan a cabo para mantener un buen desempeño laboral. Para la formulación de una Propuesta de fortalecimiento y la buena toma de decisiones en las micros y pequeñas empresas ferreteras de la ciudad de Cojutepeque y municipio de Santa Cruz Michapa, ubicados en el Departamento de Cuscatlán.

**IDENTIFICACIÓN**

1. Nombre: Jessica Esmeralda Gómez                      Ferretería: M/C Carretera Panamericana
2. Cargo que desempeña Propietario/a   x   Administrador/a
3. Fecha de creación de las empresas: mes            año   2007

1) ¿Posee la empresa Misión, Visión, Objetivos, Valores Organizacionales?  
R/ No, ninguna de las opciones

2) ¿Siente usted que como jefe brinda el apoyo suficiente a su personal?  
R/ Si. Se da el apoyo necesario.

3) ¿Cree usted que existe la comunicación adecuada entre sus empleados, al momento de transmitir una información?  
R/ En realidad se trata la manera día con día mantener una buena comunicación para realizar bien el trabajo.

4) ¿Considera usted si al ausentarse un empleado, los demás pueden cubrir sus funciones de forma correcta?  
R/ Si, pueden hacerlo, pero puede que no se realice bien ya que cada quien conoce las tareas que le corresponden.

5) ¿Tienen la libertad necesaria sus empleados de comunicar sus opiniones, sugerencias, quejas, inquietudes y que sean tomadas en cuenta?

R/ Si. La mayoría tienen esa libertad de expresar sus inquietudes.

- 6) ¿Qué tipo de herramientas utiliza para controlar las diversas actividades de la Ferretería?  
Y ¿Cómo lo hace?

R/ Se lleva un control de entrada y salida de cada empleado, se controla los ingresos y egresos del almacén de productos se encarga una persona de llevar esta base de datos en Excel donde se ingresa toda la mercadería para luego verificando que hay y que no hay.

- 7) Existe un control financiero dentro de su ferretería?

R/ Si.

### TOMA DE DECISIONES

- 1) La mayor parte de las decisiones de orden administrativo las toma usted, sin consultarlas abiertamente con alguno/s de sus empleados?

R/ Si, las tomo yo

- 2) ¿Cuenta con personal que toma decisiones de orden administrativo sin consultarlo a usted?

R/ No.

- 3) ¿Se comunica con anticipación algún cambio que se ejecute en la operatividad del trabajo?

SI: x\_\_

NO: \_\_

- 4) ¿Se le ha motivado para sugerir nuevas maneras más eficientes para hacer las cosas?

SI: \_\_

NO: x\_\_



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

La presente entrevista está dirigida a los dueños o personal encargado de las distintas micros y pequeñas ferreterías de la ciudad de Cojutepeque y municipio de Santa Cruz Michapa.

**Objetivo:** La entrevista que a continuación se pasará tiene como objetivo recopilar información sobre la planeación y control, además las acciones que se llevan a cabo para mantener un buen desempeño laboral. Para la formulación de una Propuesta de fortalecimiento y la buena toma de decisiones en las micros y pequeñas empresas ferreteras de la ciudad de Cojutepeque y municipio de Santa Cruz Michapa, ubicados en el Departamento de Cuscatlán.

### IDENTIFICACIÓN

1. Nombre: Jessica Esmeralda Gómez                      Ferretería: M/C Carretera Panamericana
2. Cargo que desempeña Propietario/a   x   Administrador/a
3. Fecha de creación de las empresas: mes            año   2003

1) ¿Posee la empresa Misión, Visión, Objetivos, Valores Organizacionales?  
R/ No, ninguna de las opciones

2) ¿Siente usted que como jefe brinda el apoyo suficiente a su personal?  
R/ Si. Se da el apoyo necesario.

3) ¿Cree usted que existe la comunicación adecuada entre sus empleados, al momento de transmitir una información?  
R/ En realidad se trata la manera día con día mantener una buena comunicación para realizar bien el trabajo.

4) ¿Considera usted si al ausentarse un empleado, los demás pueden cubrir sus funciones de forma correcta?  
R/ Si, pueden hacerlo, pero puede que no se realice bien ya que cada quien conoce las tareas que le corresponden.

5) ¿Tienen la libertad necesaria sus empleados de comunicar sus opiniones, sugerencias, quejas, inquietudes y que sean tomadas en cuenta?  
R/ Si. La mayoría tienen esa libertad de expresar sus inquietudes.

- 6) ¿Qué tipo de herramientas utiliza para controlar las diversas actividades de la Ferretería?  
Y ¿Cómo lo hace?

R/ Se lleva un control de entrada y salida de cada empleado, se controla los ingresos y egresos del almacén de productos se encarga una persona de llevar esta base de datos en Excel donde se ingresa toda la mercadería para luego verificando que hay y que no hay.

- 7) Existe un control financiero dentro de su ferretería?

R/ Si.

### TOMA DE DECISIONES

- 1) La mayor parte de las decisiones de orden administrativo las toma usted, sin consultarlas abiertamente con alguno/s de sus empleados?

R/ Si, las tomo yo

- 2) ¿Cuenta con personal que toma decisiones de orden administrativo sin consultarlo a usted?

R/ No.

- 3) ¿Se comunica con anticipación algún cambio que se ejecute en la operatividad del trabajo?

SI: x\_\_

NO: \_\_

- 4) ¿Se le ha motivado para sugerir nuevas maneras más eficientes para hacer las cosas?

SI: \_\_

NO: x\_\_



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

La presente entrevista está dirigida a los dueños o personal encargado de las distintas micros y pequeñas ferreterías de la ciudad de Cojutepeque y municipio de Santa Cruz Michapa.

**Objetivo:** La entrevista que a continuación se pasará tiene como objetivo recopilar información sobre la planeación y control, además las acciones que se llevan a cabo para mantener un buen desempeño laboral. Para la formulación de una Propuesta de fortalecimiento y la buena toma de decisiones en las micros y pequeñas empresas ferreteras de la ciudad de Cojutepeque y municipio de Santa Cruz Michapa, ubicados en el Departamento de Cuscatlán.

**IDENTIFICACIÓN**

1. Nombre: Jorge Martínez Ferretería: Pavas
2. Cargo que desempeña Propietario/a \_\_\_\_\_ Gerente/a: \_\_\_\_\_ Encargado/a X
3. Fecha de creación de las empresas: mes \_\_\_\_\_ año 2000

1) ¿Posee la empresa Misión, Visión, Objetivos, Valores Organizacionales?  
R/Si, poseemos misión de crecer para se la mejor ferretería en el municipio.

2) ¿Siente usted que como jefe brinda el apoyo suficiente a su personal?  
R/ Si, se les da apoyo tanto en el trabajo como en lo personal.

3) ¿Cree usted que existe la comunicación adecuada entre sus empleados, al momento de transmitir una información?  
R/ Si, todos tratamos de tener una buena comunicación

4) ¿Considera usted si al ausentarse un empleado, los demás pueden cubrir sus funciones de forma correcta?  
R/ Si, pueden cualquiera tiene la capacidad de cubrir el puesto aunque requiera responsabilidad.

5) ¿Tienen la libertad necesaria sus empleados de comunicar sus opiniones, sugerencias, quejas, inquietudes y que sean tomadas en cuenta?  
R/ Si, se les toma en cuenta tanto sugerencias como opiniones en lo que respecta a trabajo.

6) ¿Qué tipo de herramientas utiliza para controlar las diversas actividades de la Ferretería?  
Y ¿Cómo lo hace?

R/ Control de las ventas diarias que son en un pequeño sistema

7) Existe un control financiero dentro de su ferretería?

Si, nuestro contador es el que lleva el registro.

TOMA DE DECISIONES

1) La mayor parte de las decisiones de orden administrativo las toma usted, sin consultarlas abiertamente con alguno/s de sus empleados?

R/ Hay algunas opiniones de los empleados en que se incluye para tomar decisiones.

2) ¿Cuenta con personal que toma decisiones de orden administrativo sin consultarlo a usted?

R/ El encargado de turno

3) ¿Se comunica con anticipación algún cambio que se ejecute en la operatividad del trabajo?

SI: X

NO:   

4) ¿Se le ha motivado para sugerir nuevas maneras más eficientes para hacer las cosas?

SI: X

NO:



- 6) ¿Qué tipo de herramientas utiliza para controlar las diversas actividades de la Ferretería?  
Y ¿Cómo lo hace?

R/ No. Contamos con ninguna herramienta

- 7) Existe un control financiero dentro de su ferretería?

R/ Si.

#### TOMA DE DECISIONES

- 1) La mayor parte de las decisiones de orden administrativo las toma usted, sin consultarlas abiertamente con alguno/s de sus empleados?

R/ Si, las tomo yo

- 2) ¿Cuenta con personal que toma decisiones de orden administrativo sin consultarlo a usted?

R/ No.

- 3) ¿Se comunica con anticipación algún cambio que se ejecute en la operatividad del trabajo?

SI: x\_\_

NO: \_\_

- 4) ¿Se le ha motivado para sugerir nuevas maneras más eficientes para hacer las cosas?

SI: \_\_

NO: x\_\_



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

La presente entrevista está dirigida a los dueños o personal encargado de las distintas micros y pequeñas ferreterías de la ciudad de Cojutepeque y municipio de Santa Cruz Michapa.

**Objetivo:** La entrevista que a continuación se pasará tiene como objetivo recopilar información sobre la planeación y control, además las acciones que se llevan a cabo para mantener un buen desempeño laboral. Para la formulación de una Propuesta de fortalecimiento y la buena toma de decisiones en las micros y pequeñas empresas ferreteras de la ciudad de Cojutepeque y municipio de Santa Cruz Michapa, ubicados en el Departamento de Cuscatlán.

#### IDENTIFICACIÓN

1. Nombre: Ismael Sánchez Ferretería: San José
2. Cargo que desempeña Propietario/a \_\_\_\_\_ Gerente/a: \_\_\_\_\_ Administrador/a  X \_\_\_\_\_
3. Fecha de creación de las empresas: mes \_\_\_\_\_ año 2002

1) ¿Posee la empresa Misión, Visión, Objetivos, Valores Organizacionales?  
 R/Si, poseemos misión de crecer para se la mejor ferretería en el municipio.

2) ¿Siente usted que como jefe brinda el apoyo suficiente a su personal?  
 R/ Si, se les da apoyo tanto en el trabajo como en lo personal.

3) ¿Cree usted que existe la comunicación adecuada entre sus empleados, al momento de transmitir una información?  
 R/ Si, todos tratamos de tener una buena comunicación

4) ¿Considera usted si al ausentarse un empleado, los demás pueden cubrir sus funciones de forma correcta?  
 R/ Si, pueden cualquiera tiene la capacidad de cubrir el puesto aunque requiera responsabilidad.

5) ¿Tienen la libertad necesaria sus empleados de comunicar sus opiniones, sugerencias, quejas, inquietudes y que sean tomadas en cuenta?  
 R/ Si, se les toma en cuenta tanto sugerencias como opiniones en lo que respecta a trabajo.

- 6) ¿Qué tipo de herramientas utiliza para controlar las diversas actividades de la Ferretería?  
Y ¿Cómo lo hace?

R/ Control de las ventas diarias que son en un pequeño sistema

- 7) Existe un control financiero dentro de su ferretería?

Si, nuestro contador es el que lleva el registro.

#### TOMA DE DECISIONES

- 1) La mayor parte de las decisiones de orden administrativo las toma usted, sin consultarlas abiertamente con alguno/s de sus empleados?

R/ Hay algunas opiniones de los empleados en que se incluye para tomar decisiones.

- 2) ¿Cuenta con personal que toma decisiones de orden administrativo sin consultarlo a usted?

R/ El encargado de turno

- 3) ¿Se comunica con anticipación algún cambio que se ejecute en la operatividad del trabajo?

SI: X

NO:   

- 4) ¿Se le ha motivado para sugerir nuevas maneras más eficientes para hacer las cosas?

SI: X

NO:



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

La presente entrevista está dirigida a los dueños o personal encargado de las distintas micros y pequeñas ferreterías de la ciudad de Cojutepeque y municipio de Santa Cruz Michapa.

**Objetivo:** La entrevista que a continuación se pasará tiene como objetivo recopilar información sobre la planeación y control, además las acciones que se llevan a cabo para mantener un buen desempeño laboral. Para la formulación de una Propuesta de fortalecimiento y la buena toma de decisiones en las micros y pequeñas empresas ferreteras de la ciudad de Cojutepeque y municipio de Santa Cruz Michapa, ubicados en el Departamento de Cuscatlán.

### IDENTIFICACIÓN

1. Nombre: Iván Alegría                      Ferretería: San Miguel
2. Cargo que desempeña Propietario/a  Gerente/a \_\_\_\_\_ Administrador/a \_\_\_\_\_
3. Fecha de creación de las empresas: mes \_\_\_\_\_ año 1999

1) ¿Posee la empresa Misión, Visión, Objetivos, Valores Organizacionales?  
R/Si. Misión, objetivos, valores

2) ¿Siente usted que como jefe brinda el apoyo suficiente a su personal?  
R/Si.

3) ¿Cree usted que existe la comunicación adecuada entre sus empleados, al momento de transmitir una información?  
R/ No. Dado que hay personas problemáticas que siempre tienen alguna excusa.

4) ¿Considera usted si al ausentarse un empleado, los demás pueden cubrir sus funciones de forma correcta?  
R/Si. Todos son capaces de realizar el trabajo del otro.

5) ¿Tienen la libertad necesaria sus empleados de comunicar sus opiniones, sugerencias, quejas, inquietudes y que sean tomadas en cuenta?  
R/ Si, a todos se les toma en cuenta en las opiniones y sugerencias.

6) ¿Qué tipo de herramientas utiliza para controlar las diversas actividades de la Ferretería?  
Y ¿Cómo lo hace?

R/ Por medio de controles diarios de los productos vendidos, que se llevan en un archivo de Excel.

7) Existe un control financiero dentro de su ferretería?

R/ Si, se cuenta un contador.

### TOMA DE DECISIONES

1) La mayor parte de las decisiones de orden administrativo las toma usted, sin consultarlas abiertamente con alguno/s de sus empleados?

R/ Si, las tomo yo pero siempre se les consulta las opiniones y sugerencias.

2) ¿Cuenta con personal que toma decisiones de orden administrativo sin consultarlo a usted?

R/Si, es el encargado de la ferretería al ausentarme.

3) ¿Se comunica con anticipación algún cambio que se ejecute en la operatividad del trabajo?

SI: x\_\_

NO: \_\_

4) ¿Se le ha motivado para sugerir nuevas maneras más eficientes para hacer las cosas?

SI: \_\_

NO: x\_\_



## UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

### FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

#### ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

La presente entrevista está dirigida a los dueños o personal encargado de las distintas micros y pequeñas ferreterías de la ciudad de Cojutepeque y municipio de Santa Cruz Michapa.

**Objetivo:** La entrevista que a continuación se pasará tiene como objetivo recopilar información sobre la planeación y control, además las acciones que se llevan a cabo para mantener un buen desempeño laboral. Para la formulación de una Propuesta de fortalecimiento y la buena toma de decisiones en las micros y pequeñas empresas ferreteras de la ciudad de Cojutepeque y municipio de Santa Cruz Michapa, ubicados en el Departamento de Cuscatlán.

#### IDENTIFICACIÓN

1. Nombre: Mauricio Rogel Ferretería: Santa Cruz
2. Cargo que desempeña Propietario/a \_\_\_x\_\_\_ Encargado/a\_\_\_ Gerente/a\_\_\_\_\_
3. Fecha de creación de las empresas: mes\_\_\_\_\_ año 2008

1) ¿Posee la empresa Misión, Visión, Objetivos, Valores Organizacionales?  
R/No, ninguna de las opciones

2) ¿Siente usted que como jefe brinda el apoyo suficiente a su personal?  
R/ Si. Se da l el apoyo necesario.

3) ¿Cree usted que existe la comunicación adecuada entre sus empleados, al momento de transmitir una información?  
R/ En realidad se trata la manera día con día mantener una buena comunicación para realizar bien el trabajo.

4) ¿Considera usted si al ausentarse un empleado, los demás pueden cubrir sus funciones de forma correcta?  
R/ Si, pueden hacerlo, pero puede que no se realice bien ya que cada quien conoce las tareas que le corresponden.

5) ¿Tienen la libertad necesaria sus empleados de comunicar sus opiniones, sugerencias, quejas, inquietudes y que sean tomadas en cuenta?  
R/ Si. La mayoría tienen esa libertad de expresar sus inquietudes.

6) ¿Qué tipo de herramientas utiliza para controlar las diversas actividades de la Ferretería?  
Y ¿Cómo lo hace?

R/ Se lleva un control de entrada y salida de cada empleado, se controla los ingresos y egresos del almacén de productos se encarga una persona de llevar esta base de datos en Excel donde se ingresa toda la mercadería para luego verificando que hay y que no hay.

7) Existe un control financiero dentro de su ferretería?

R/ Si.

#### TOMA DE DECISIONES

1) La mayor parte de las decisiones de orden administrativo las toma usted, sin consultarlas abiertamente con alguno/s de sus empleados?

R/ Si, las tomo yo

2) ¿Cuenta con personal que toma decisiones de orden administrativo sin consultarlo a usted?

R/ No.

3) ¿Se comunica con anticipación algún cambio que se ejecute en la operatividad del trabajo?

SI: x\_\_

NO: \_\_

4) ¿Se le ha motivado para sugerir nuevas maneras más eficientes para hacer las cosas?

SI: \_\_

NO: x\_\_



- 6) ¿Qué tipo de herramientas utiliza para controlar las diversas actividades de la Ferretería?  
Y ¿Cómo lo hace?

R/ Se utiliza un sistema de control de inventarios, ya que se cuenta con un almacén donde están todos los productos.

- 7) Existe un control financiero dentro de su ferretería?

R/ Si.

#### TOMA DE DECISIONES

- 1) La mayor parte de las decisiones de orden administrativo las toma usted, sin consultarlas abiertamente con alguno/s de sus empleados?

R/ Si, la mayoría pero hay algunas que son consultadas a los empleados.

- 2) ¿Cuenta con personal que toma decisiones de orden administrativo sin consultarlo a usted?

R/ Si, hay dos personas que pueden realizarlo ya que anticipada mente se les comunica.

- 3) ¿Se comunica con anticipación algún cambio que se ejecute en la operatividad del trabajo?

SI: X\_\_

NO: \_\_

- 4) ¿Se le ha motivado para sugerir nuevas maneras más eficientes para hacer las cosas?

SI: X\_\_

NO: \_\_



TOMA DE DECISIONES

- 1) La mayor parte de las decisiones de orden administrativo las toma usted, sin consultarlas abiertamente con alguno/s de sus empleados?

R/Si.

- 2) ¿Cuenta con personal que toma decisiones de orden administrativo sin consultarlo a usted?

R/ No.

- 3) ¿Se comunica con anticipación algún cambio que se ejecute en la operatividad del trabajo?

SI:x\_

NO:\_\_

- 4) ¿Se le ha motivado para sugerir nuevas maneras más eficientes para hacer las cosas?

SI:\_x\_

NO:\_\_



- 6) ¿Qué tipo de herramientas utiliza para controlar las diversas actividades de la Ferretería?  
Y ¿Cómo lo hace?

R/ No, hay ninguna

- 7) Existe un control financiero dentro de su ferretería?

R/No.

#### TOMA DE DECISIONES

- 1) La mayor parte de las decisiones de orden administrativo las toma usted, sin consultarlas abiertamente con alguno/s de sus empleados?

R/Si, la mayoría de decisiones son administrativas,

- 2) ¿Cuenta con personal que toma decisiones de orden administrativo sin consultarlo a usted?

R/No. Todas las decisiones las asumo yo y responsabilidades.

- 3) ¿Se comunica con anticipación algún cambio que se ejecute en la operatividad del trabajo?

SI: X

NO:   

- 4) ¿Se le ha motivado para sugerir nuevas maneras más eficientes para hacer las cosas?

SI:   

NO: X

# ANEXO 2

**CUESTIONARIO  
DIRIGIDO A LOS  
EMPLEADOS DE LAS  
FERRETERÍAS**



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

**CUESTIONARIO DIRIGIDO A EMPLEADOS DE LAS FERRETERÍAS DE LA CIUDAD DE  
COJUTEPEQUE Y MUNICIPIO DE SANTA CRUZ MICHAPA.**

El presente instrumento tiene como objetivo recopilar información relacionada con la administración de las ferreterías de la ciudad de Cojutepeque y municipio de Santa Cruz Michapa. La información será utilizada estrictamente para fines de estudio y se manejará en forma confidencial.

INDICACIONES: señale con una "X" donde se le indica o responda libremente a las alternativas que se le solicita.

### I DATOS DE IDENTIFICACIÓN

1. Ferretería a la que pertenece: \_\_\_\_\_
2. Cargo que desempeña: \_\_\_\_\_
3. Tiempo de laborar : Menos de 1 año\_\_ 1 a 3 años\_\_ 3 a 6 años\_\_  
6 a 9 años\_\_ 9 a 12 años\_\_ 12 a más años\_\_

### II DATOS ESPECÍFICOS

#### PLANEACIÓN

4. ¿Conoce y se identifica con la misión de la Ferretería?  
SI \_\_ NO \_\_ N/R\_\_
5. ¿Conoce y se identifica con la Visión de la Ferretería?  
SI \_\_ NO \_\_ N/R\_\_
6. ¿Sabe usted si la Ferretería cuenta con políticas, planes y metas para las diferentes actividades que se realizan?  
SI \_\_ NO \_\_ N/R\_\_

#### ORGANIZACIÓN

7. ¿Sabe usted si posee un Organigrama la Ferretería?  
SI \_\_ NO \_\_ N/R\_\_
8. ¿Conoce usted las líneas de mando dentro de la Ferretería?  
SI \_\_ NO \_\_ N/R\_\_
9. ¿Cuándo tiene un problema en la realización de sus actividades. De las siguientes alternativas indique ¿a quién se comunica?



- Delega autoridad y responsabilidad en la toma de decisiones. \_\_\_\_\_
- No responde \_\_\_\_\_

20. ¿Se le comunica oportunamente los cambios que ocurren en la Ferretería?  
 SI \_\_\_ NO \_\_\_ N/R\_\_\_

21. ¿Qué medio de comunicación utilizan dentro de la empresa?  
 ORAL \_\_\_ ESCRITA \_\_\_ AMBAS \_\_\_

22. ¿Existe supervisión por parte de su jefe inmediato en las actividades y tareas que se realizan diariamente?  
 SI \_\_\_ NO \_\_\_ N/R\_\_\_

23. ¿De las siguientes alternativas que situación considera que afecta su desempeño laboral?  
 Condiciones ambientales \_\_\_\_\_  
 Abuso de autoridad \_\_\_\_\_  
 Poca comunicación \_\_\_\_\_  
 Falta de motivación \_\_\_\_\_  
 Conflictos laborales \_\_\_\_\_  
 Otros \_\_\_\_\_

24. ¿Tienen establecidos valores dentro de la organización?  
 SI \_\_\_ NO\_\_\_ N/R\_\_\_

**CONTROL**

25. ¿Utilizan algún tipo de control en sus labores diarias?  
 SI \_\_\_ NO \_\_\_ N/R\_\_\_

26. Si su respuesta anterior es SI ¿Qué tipo de control utiliza?

- De operación \_\_\_\_\_
- De ventas \_\_\_\_\_
- De inventario \_\_\_\_\_
- Otro (especifique) \_\_\_\_\_

27. Si su respuesta anterior fué que cuenta con un sistema de control de inventarios ¿Utilizan un sistema de control de inventarios de los materiales almacenados?  
 SI \_\_\_ NO \_\_\_ N/R\_\_\_

**TOMA DE DECISIONES**

28. ¿Tiene la libertad de tomar decisiones con respecto a su trabajo o tiene que consultar siempre a su jefe inmediato?

SI \_\_\_      NO \_\_\_      N/R\_\_\_

29. ¿Se siente usted capaz de decidir entre dos o más alternativas que se presente en su puesto de trabajo, independiente si su jefe le dé o no la libertad de hacerlo?

SI \_\_\_      NO \_\_\_      N/R\_\_\_

# ANEXO 3

**TABULACIÓN DE  
DATOS DEL  
CUESTIONARIO  
DIRIGIDO A LOS  
EMPLEADOS**

## PREGUNTA 1

- Ferretería a la que pertenece

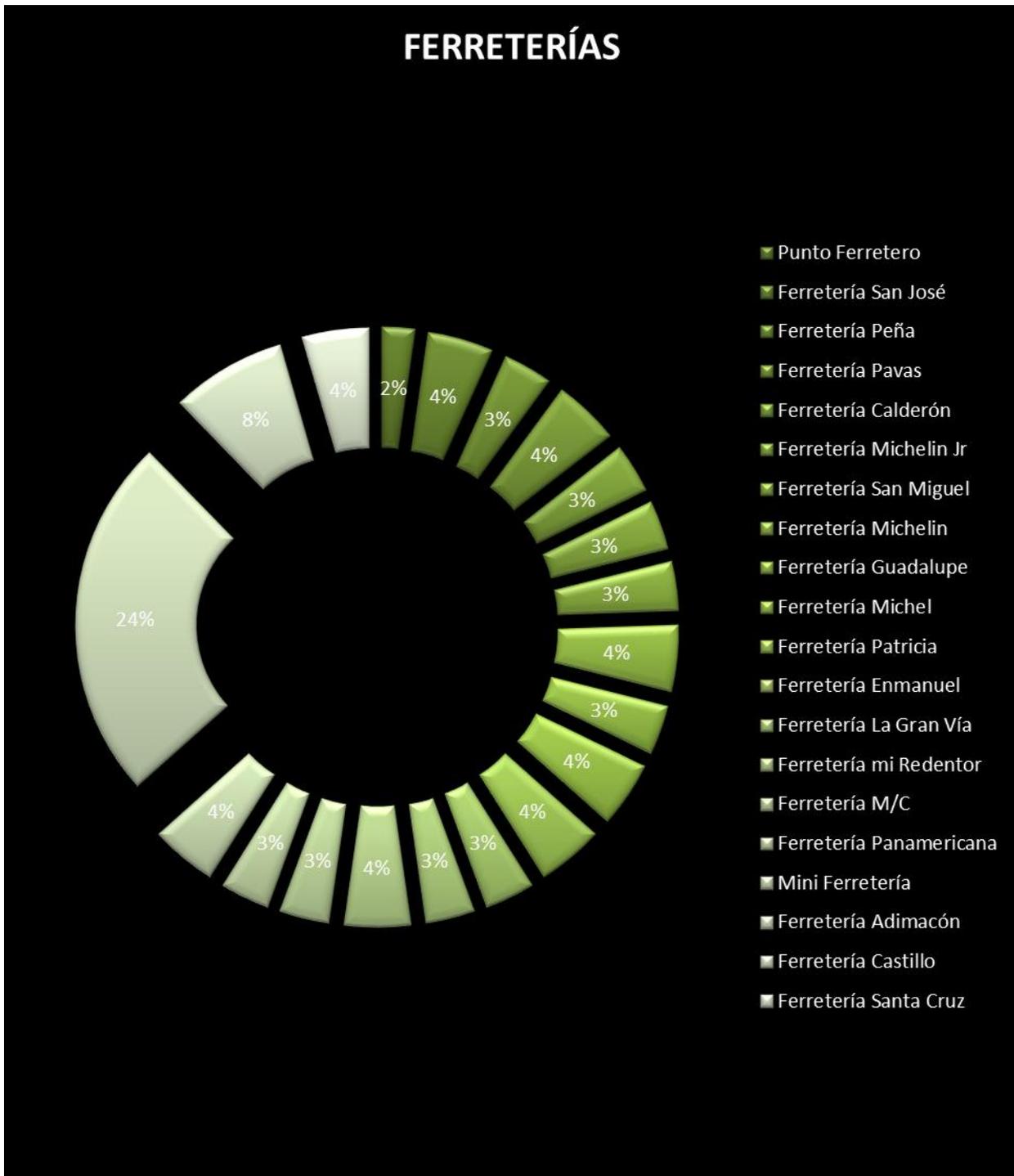
## OBJETIVO

Identificar las diferentes ferreterías encuestadas en la ciudad de Cojutepeque las primeras 18 y en el municipio de Santa Cruz Michapa las últimas 2

TABLA 1

<b>FERRETERÍAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
Punto Ferretero	2	2%
Ferretería San José	4	4%
Ferretería Peña	3	3%
Ferretería Pavas	4	4%
Ferretería Calderón	3	3%
Ferretería Michelin Jr	3	3%
Ferretería San Miguel	3	3%
Ferretería Michelin	4	4%
Ferretería Guadalupe	3	3%
Ferretería Michel	4	4%
Ferretería Patricia	4	4%
Ferretería Enmanuel	3	3%
Ferretería La Gran Vía	3	3%
Ferretería mi Redentor	4	4%
Ferretería M/C	3	3%
Ferretería Panamericana	3	3%
Mini Ferretería	4	4%
Ferretería Adimacón	22	24%
Ferretería Castillo	7	8%
Ferretería Santa Cruz	4	4%
Totales	90	100%

GRÁFICA 1



PREGUNTA 2

➤ Cargo que desempeña

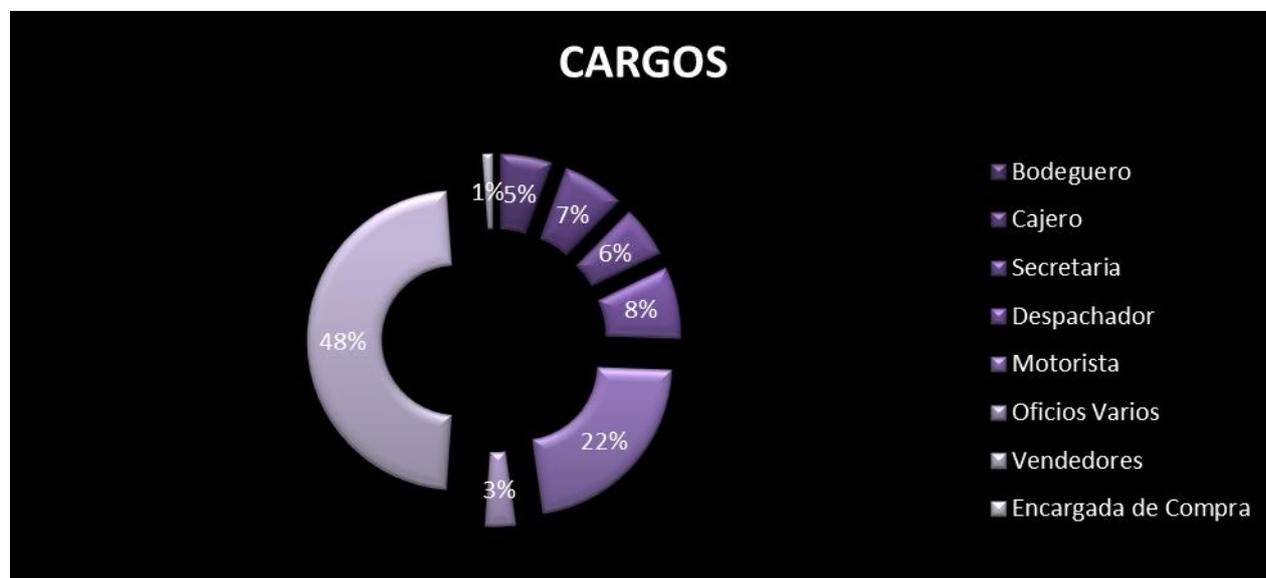
OBJETIVO

Conocer los diferentes cargos desempeñados en las diferentes ferreterías encuestadas

TABLA 2

CARGOS	FRECUENCIA	%
Bodeguero	5	6%
Cajero	6	7%
Secretaria	5	6%
Despachador	7	8%
Motorista	20	22%
Oficios Varios	3	3%
Vendedores	43	48%
Encargada de Compra	1	1%
Totales	90	100%

GRÁFICA 2



COMENTARIO

Del total del personal entrevistado, el 5% son bodegueros, 7% cajeros, 6% secretarias, 8% Despachadores, el 22% motoristas, el 3% oficios varios, el 48% de los vendedores, y el 1% encargada de compra. Mostrando que la mayoría se encuentra en contacto directo con el cliente.

PREGUNTA 3

➤ Tiempo de Laborar

OBJETIVO

Conocer el tiempo que los empleados tienen de trabajar en las distintas ferreterías

TABLA 3

TIEMPO DE LABORAR	FRECUENCIA	%
Menos de 1 año	5	6%
1 a 3 años	6	7%
3 a 6 años	7	8%
6 a 9 años	12	13%
9 a 12 años	43	48%
12 a más años	17	19%
Totales	90	100%

GRÁFICA 3



COMENTARIO

En cuanto al tiempo de laborar en las respectivas ferreterías el 5% de los empleados tiene menos de un año, entre uno y tres años el 7%, el 8% respondió entre tres y seis años, el 13% afirma tener entre seis a nueve años, el 48% entre nueve a doce años; mientras el 19% más de doce años.

## PREGUNTA 4

¿Conoce y se identifica con la misión de la Ferretería?

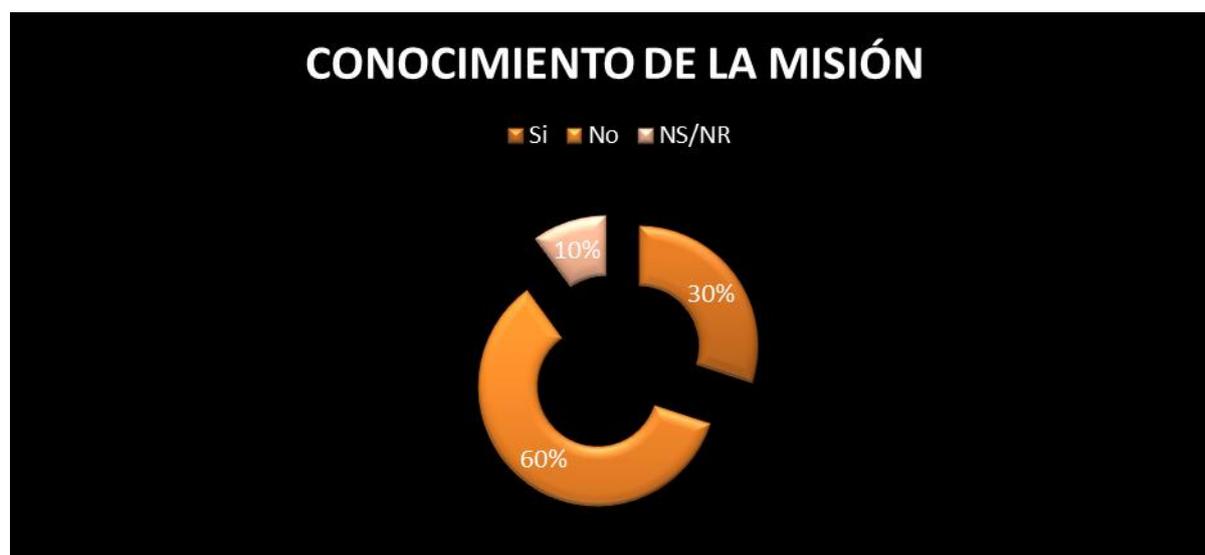
## OBJETIVO:

Identificar si los empleados conocen la misión de la Ferretería a la cual pertenecen

TABLA 4

CONOCIMIENTO DE MISION	FRECUENCIA	%
SI	27	30%
No	54	60%
N/R	9	10%
Totales	90	100%

GRÁFICA 4



## COMENTARIO:

En cuanto al conocimiento que tienen los empleados de la Misión, se observa en el grafico que el 30% dice si conoce, mientras el 60% de estos no la conocer, y el 10% no sabe o no responde. Cabe aclarar que el porcentaje de los empleados conocer su misión, no la tienen por escrito.

## PREGUNTA 5

¿Conoce y se identifica con la Visión de la Ferretería?

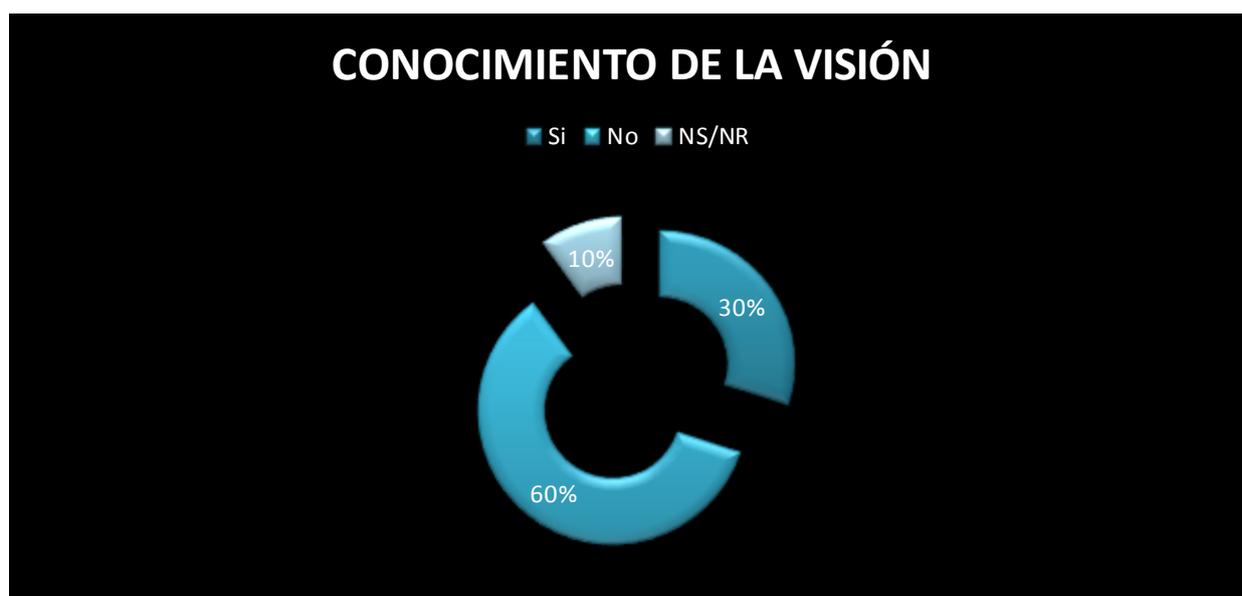
## OBJETIVO

Identificar si los empleados conocen la visión de la ferretería

TABLA 5

CONOCIMIENTO DE VISION	FRECUENCIA	%
SI	27	30%
No	54	60%
N/S N/R	9	10%
Totales	90	100%

GRÁFICO 5



## COMENTARIO:

En cuanto al conocimiento que tienen los empleados de la Visión, se observa en el gráfico que el 30% dice si conoce, mientras el 60% de éstos no la conocen, y un 10% no sabe o no responde a la interrogante. Para el caso del conocimiento de la visión ocurre el mismo fenómeno que en la misión, al no tenerla por escrito, por lo tanto lo cual el porcentaje de empleados que dicen conocerla no se puede considerar certero

## PREGUNTA 6

¿Sabe usted si la Ferretería cuenta con políticas, planes y metas para las diferentes actividades que se realizan?

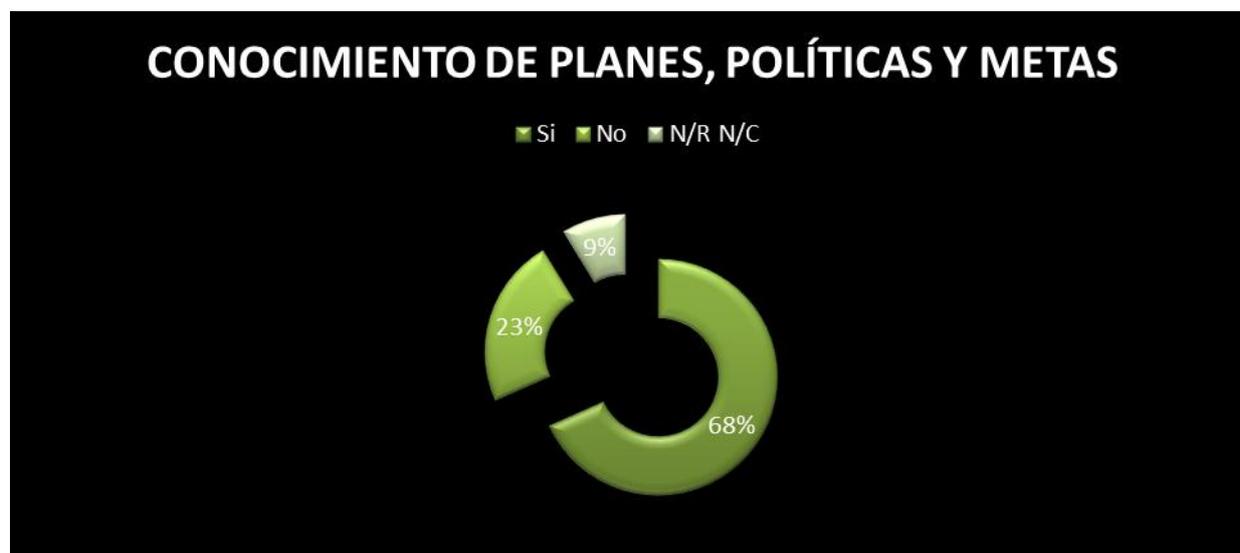
## OBJETIVO

Indagar en el conocimiento de los empleados referente a políticas, planes y metas de las Ferreterías.

TABLA 6

CONOCIMIENTO DE POLITICAS, PLANES Y METAS	FRECUENCIA	%
Si	61	68%
No	20	22%
N/S N/R	9	10%
Totales	90	100%

GRÁFICA 6



## COMENTARIO.

De acuerdo a los resultados sobre el conocimiento de políticas, planes y metas el 68% dice lo conoce, mientras que el 23% lo desconoce y el 9% no responde o no sabe, se observa que las ferreterías tiene definidas sus políticas, planes y metas por lo que se considera favorable.

## PREGUNTA 7

¿Sabe usted si posee un Organigrama la Ferretería?

## OBJETIVO

Investigar el conocimiento de los empleados si poseen sobre el Organigrama en la ferretería.

TABLA 7

CONOCIMIENTO DE ORGANIGRAMA	FRECUENCIA	%
SI	11	12%
No	70	78%
N/S N/R	9	10%
Totales	90	100%

GRÁFICO 7.



## COMENTARIO.

Con respecto al Organigrama de la Ferretería muestran que el 78% dice no conocer dicha información, mientras que el 12% lo conoce y el 10% no responde o no sabe, se observa que las ferreterías en su mayoría no tiene definidas su estructura organizacional, creando confusión entre los empleados. Sin embargo, se observó que, a pesar de conocer los niveles jerárquicos no se da respeto a éstos, sino que se realizan acciones de irrespeto hacia la autoridad de algunas jefaturas

## PREGUNTA 8

¿Conoce usted las líneas de mando dentro de la Ferretería?

## OBJETIVO

Conocer si los encuestados conocen las líneas de mando.

TABLA 8

LINEAS DE MANDOS	FRECUENCIA	%
Si	32	53%
No	23	38%
NS/NR	5	8%
Totales	60	100%

GRÁFICA 8



## COMENTARIO

El 53% de los empleados respondieron que si conocen las líneas, el 38% no las conocen; mientras que el 8% no sabe o no responde.

## PREGUNTA 9

¿Cuándo tiene un problema en la realización de sus actividades. De las siguientes alternativas indique ¿a quién se comunica?

- A su jefe inmediato
- Al compañero de trabajo
- Al dueño de la Ferretería

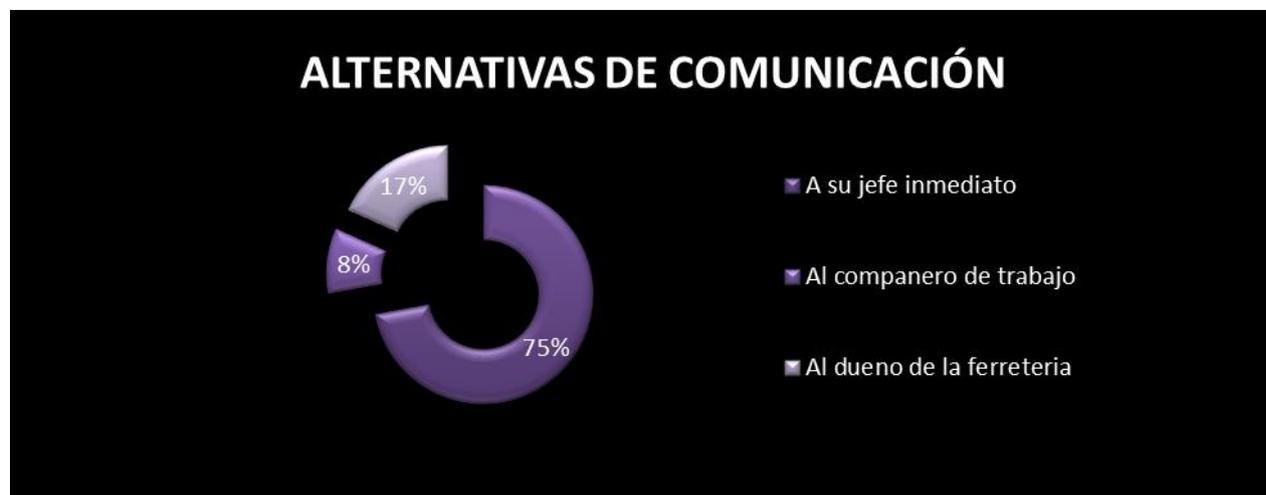
## OBJETIVO.

Determinar cuál alternativa de comunicación acuden en la realización de sus actividades, al presentarse un problema.

TABLA 9

ALTERNATIVAS DE COMUNICACIÓN	FRECUENCIA	%
A su jefe inmediato	68	75%
Al compañero de trabajo	7	8%
Al dueño de la empresa	15	17%
Totales	90	100%

GRÁFICO 9



## COMENTARIO.

El 75% de los empleados considera que comunica a su jefe inmediato al presentarse una situación problemática en su trabajo, el 17% considera que se comunica al compañero de trabajo y un 8% afirma que consultan al dueño de ferretería.

## PREGUNTA 10

¿Existe una definición por escrito de las funciones diarias de cada empleado de la Ferretería?

## OBJETIVO

Conocer si existe por escrito las funciones que realiza cada empleado que labora.

TABLA 10.

DEFINICION DE FUNCIONES	FRECUENCIA	%
SI	60	67%
NO	23	25%
N/S N/R	7	8%
Totales	90	100%

GRÁFICO 10



## COMENTARIO.

Con relación a la interrogante sobre la definición clara de funciones diarias de los miembros de la ferretería es superior, el 67% respondió que si están definidas por escrito, mientras que el 25% considera que no existe definición y un 8% no respondieron o no saben. Cabe mencionar que el porcentaje que ocupan los empleados son los encargados de tiendas es alto por lo que en el 67% está representado lo que ellos respondieron y otro pequeño porcentaje de los empleados considera que si existe definición de funciones.

## PREGUNTA 11.

¿Conoce las actividades que debe realizar en su trabajo?

## OBJETIVO.

Conocer si los empleados tienen claridad de lo que deben hacer en su trabajo.

TABLA 11.

CONOCIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES DEL TRABAJO	FRECUENCIA	%
SI	81	90%
NO	7	8%
N/S N/R	2	2%
Total de empleados	90	100%

GRÁFICO 11.



## COMENTARIO

Con respecto al conocimiento de las actividades en el trabajo, se tiene que el 90%, si conoce sus actividades, mientras que el 8% de los empleados las desconoce, siendo estos una minoría, se considera favorable para la ferretería que casi la totalidad de los empleados conozcan las actividades que deben de llevar a cabo.

## PREGUNTA 12.

¿Cuentan con el equipo necesario para realizar su trabajo?

## OBJETIVO.

Investigar si existen los recursos y equipo necesario para desempeñar sus labores diarias.

TABLA 12.

EQUIPO NECESARIO PARA REALIZAR EL TRABAJO	FRECUENCIA	%
SI	19	21%
NO	68	76%
N/S N/R	3	3%
Total empleados	90	100%

GRÁFICO 12.



## COMENTARIO.

El 76% de los empleados considera que cuenta con el equipo necesario para realizar su trabajo, el 21% dice no contar con los recursos ni equipo, mientras que un 3% no respondió o no sabe. Por lo que el porcentaje más alto afirma que cuenta con el equipo necesario para realizar su trabajo y sus actividades diarias.

## PREGUNTA 13.

¿Conoce usted si la ferretería cuenta con manuales de políticas, procedimientos, bienvenida, descripción de puestos que le permitan consultar en momentos determinados?

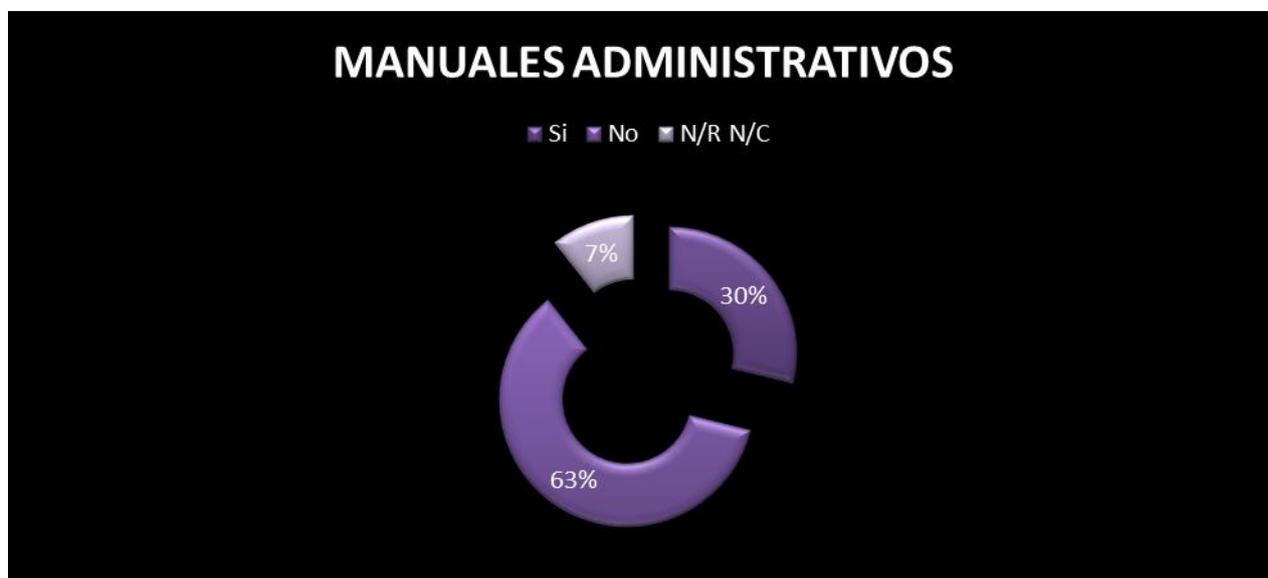
## OBJETIVO.

Identificar el conocimiento de los empleados de los manuales administrativos dentro de la Ferretería?

TABLA 13.

MANUALES ADMINISTRATIVOS	FRECUENCIA	%
Si	27	30%
No	57	63%
N/R N/C	6	7%
Totales	90	100%

GRÁFICO 13.



## COMENTARIO.

El 63% manifiesta que no conocen si sus respectivas ferreterías cuentan con manuales administrativos, el 30% dicen poseerlo, mientras que un 7% no saben o no responden. Lo cual dificulta llevar un orden lógico de las actividades y procedimientos a realizar.

## PREGUNTA 14

En caso que la respuesta anterior sea NO ¿Cree usted necesario contar con dichos manuales?

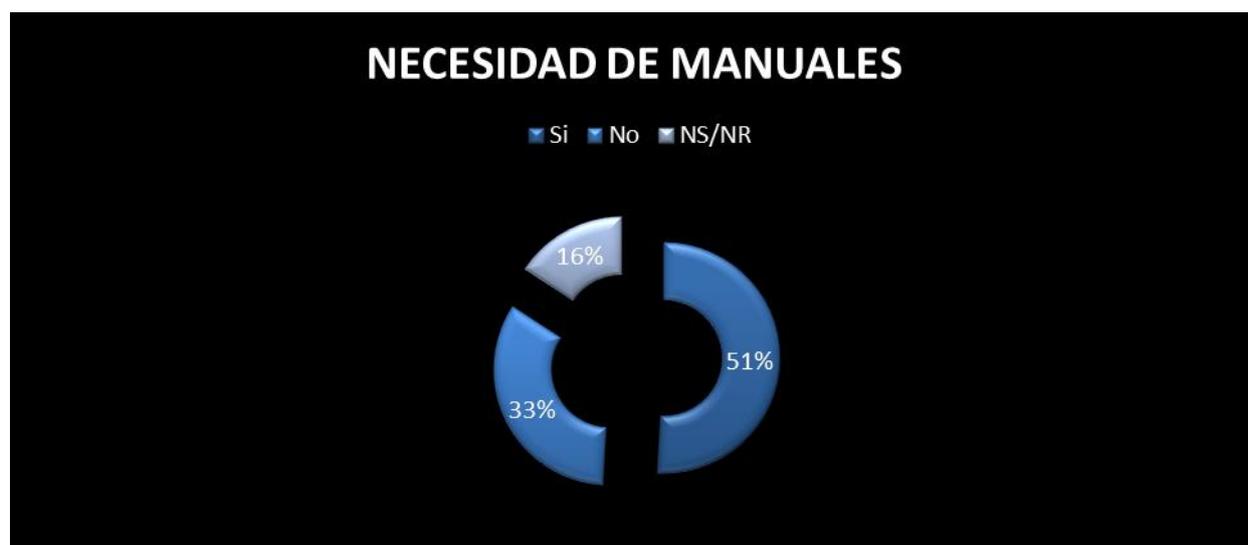
## OBJETIVO

Conocer si le es necesario el uso de manuales a las Ferreterías

TABLA 14

NECESIDAD DE MANUALES	FRECUENCIA	%
Si	29	51%
No	19	33%
NS/NR	9	16%
Totales	57	100%

GRÁFICO 14



## COMENTARIO

De 57 empleados que contestaron no poseer Manuales, el 51% considera que sería necesario contar con ellos, el 33% lo considera no importa



# AL MEJOR EMPLEADO

CARGO QUE DESEMPENA

*Este diploma se concede a:*

Nombre de la persona premiada

*en reconocimiento por*

Su contribución de servicio al cliente y cumplimientos de logros

Fecha

Firma Gerente

Facilitado

