

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
SECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



TRABAJO DE GRADUACIÓN:

**“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO
DEL RECURSO HUMANO EN LA EMPRESA BAZAR RAQUELITA
DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL, EN EL AÑO 2013”**

PRESENTADO POR:

CESAR DANILO CONSTANZA CUBIAS

ANA RUTH LIZAMA PACHECO

LILIAN JESSENIA VELASQUEZ LIZAMA

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DOCENTE ASESOR:

LIC. LISSETH NOHEMY SALEH BLANCO

**CIUDAD UNIVERSITARIA ORIENTAL, SEPTIEMBRE DE 2013
SAN MIGUEL, EL SALVADOR, CENTRO AMERICA**

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
HONORABLES AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR:

ING. MARIO ROBERTO NIETO LOVO

VICE – RECTOR ACADÉMICO:

MAESTRA ANA MARÍA GLOWER DE ALVARADO

VICE – RECTOR ADMINISTRATIVO:

LIC. SALVADOR CASTILLO

FISCAL GENERAL:

LIC. FRANCISCO CRUZ LETONA

SECRETARIA GENERAL:

DOCTORA ANA LETICIA DE AMAYA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
HONORABLES AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

DECANO EN FUNCIONES:

LIC. CRISTÓBAL HERNÁN RÍOS BENÍTEZ

SECRETARIO DE LA FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL:

LIC. JORGE ALBERTO ORTEZ HERNÁNDEZ

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS

JEFE DE DEPARTAMENTO:

LIC. HÉCTOR BARRERA ARIAS

COORDINADOR GENERAL DE PROCESOS DE GRADUACIÓN:

LIC. ARNOLDO ORLANDO SORTO MARTÍNEZ

DOCENTE DIRECTOR:

LIC. LISSETH NOHEMY SALEH BLANCO

ASESOR METODOLÓGICO:

LIC. CARLOS TREJOS URQUILLA

SAN MIGUEL, SEPTIEMBRE DE 2013

AGRADECIMIENTOS

*“Cuanto mayor es la dificultad, mayor es la satisfacción de los logros.
Cuanto mayor sea el esfuerzo, mayor es la gloria”*

A Dios Todopoderoso por mostrarme que la vida está llena de sus bendiciones e iluminar mi camino, por su amor y su presencia en los momentos difíciles, guiándome en cada paso por el tren de la vida hasta alcanzar uno de los objetivos de vida.

A mis padres María Ritelvia Constanza Ventura y Julio César Cubías Rivas, que con su apoyo, dedicación y comprensión hicieron posible alcanzar esta nueva meta. Por su cariño incomparable que contribuyó a formarme como una persona útil a la sociedad mediante los valores y principios inculcados, siendo un ejemplo de superación y entrega.

A mis hermanas Norma, Diana, Zulma, Karla, María José, Brenda y mi hermano Antonio, porque su confianza ha sido fundamental, gracias por cada uno de sus consejos, por su paciencia, por su apoyo incondicional, por su cariño, comprensión, amor en todo momento; por alegrar mi vida siempre y contagiarme con la felicidad y contenerme en los momentos de dificultad, todo lo que tengo y lo que soy se los debo a ustedes.

A mis sobrinos y sobrinas, por su cariño, apoyo, confianza, amistad y motivación a perseguir mis sueños y volverlos realidad. René Vargas por sus consejos y apoyo. Ricardo de Paz por su comprensión, afecto y por su apoyo a lo largo de muchos años, gracias a todos por ser parte importante de mi vida.

A nuestra docente y asesor Lic. Lisseth Nohemy Saleh Blanco, por su apoyo y constancia en el aprendizaje, por su ayuda incondicional brindada en el desarrollo de la investigación, en el trayecto de la carrera universitaria y por compartir sus conocimientos.

A los docentes Lic. Dinora Rosales, Lic. Jorge Ortez y Lic. Orlando Sorto por compartir su gama de conocimientos, no solo en el salón de clases sino también como aplicarlos a la vida real, a nuestra formación profesional y personal, su experiencia es un modelo a seguir.

A mis compañeras de tesis, Ruth Lizama y Lilian Velásquez, por compartir conmigo esta valiosa experiencia de vida, por su gran apoyo y motivación para la culminación de esta investigación, por su persistente guía y constantes aportes en la finalización nuestro trabajo de graduación.

A mis amigos: Celia “*Cielito*” Orellana, por ser una excelente amiga, siempre estaré agradecido por su atención. Mayra Villegas por acompañarme en momentos clave y por sus ánimos y afecto. Xenia Cueva, Rosmery Villatoro y Zuleima Molina, por permitirme vivir con ustedes momentos divertidos y por brindarme apoyo incondicional, por su cariño, aprecio y aceptación; Reina Maribel, por tu simpatía y alegría, Selena, Cecilia, Jessika, Marina, Priscila, Daniela, Lourdes, Alma, Miriam, Carolina, René, Fidel, Daniel, José María, César, Raúl, con los cuales compartí buenos momentos en la universidad.

A Margarita Sandoval, por su experiencia y originalidad, Marlin Vásquez, y demás compañeros y compañeras de trabajo por creer en mí y darme amistad, fuerza, confianza, cariño y apoyo. David Pleites y Fredy Claros por su simpatía, amistad y carisma.

A los propietarios y personal de la empresa Bazar Raquelita, Sres. Romero Velásquez e hija, por el apoyo brindado, a los que les dedicamos este logro con especial cariño.

¡¡¡Muchas Gracias!!!

CÉSAR DANILO CONSTANZA CUBÍAS

AGRADECIMIENTOS

A Dios por darme la vida, por guiar mi camino, cuidarme, darme fortaleza en los momentos de debilidad por permitirme salir adelante y estar con migo en cada momento de mi vida, por brindarme muchas bendiciones, y permitirme obtener este triunfo.

A mis padres Elmer Lizama y Sofía Pacheco de Lizama por darme su amor su apoyo incondicional y esfuerzo, por creer en mí y brindarme su confianza, por darme su ejemplo y educarme con principios cristianos por sus consejos y oraciones que sin duda han sido de mucha ayuda en mi vida.

A mi familia: mis hermanos Raquel, Gerson y Cristian Lizama Pacheco por estar con migo siempre compartiendo buenos momentos y brindándome su cariño. A mis abuelos por su amor y apoyo. A mis primos y primas por su cariño amistad y compañerismo. Y a toda mi familia en general.

A nuestro docente y asesor Lic. Lisseth Nohemy Saleh Blanco, por haber compartido sus conocimientos con nosotros y su apoyo en el aprendizaje, y por su aporte en el logro de la carrera universitaria.

A mis compañeros de tesis Lilian Jessenia Velásquez y César Danilo Constanza por su cariño y amistad y por todos los momentos vividos en el transcurso de nuestra carrera, y por vivir esta experiencia juntos.

A mis amigos: Cecilia Villalobos, Mayra Villegas, Selena Martínez, Celia Orellana, Moisés, Daniela González por su amistad, cariño, y apoyo incondicional, en el transcurso de la carrera, por compartir los momentos divertidos, buenos y malos, gracias por ser parte importante de mi vida.

A la empresa “Bazar Raquelita” por su tiempo, por permitirlos y brindarles información necesaria para la elaboración de este trabajo.

Y a todas a aquellas personas, que me apoyaron y me ayudaron de alguna manera a seguir adelante para terminar mis estudios profesionales.

ANA RUTH LIZAMA PACHECO

AGRADECIMIENTOS

A Dios Todopoderoso: agradezco infinitamente a mi Dios que siempre me ha acompañado en todo lo largo de mi carrera, por la sabiduría y entendimiento que ha derramado sobre mí en cada momento, por darme fuerzas cuando sentía desfallecer siempre estuvo su mano poderosa conmigo, por su amor, misericordia y protección que me llevaron por el camino del bien, mil gracias mi Dios porque nunca me has abandonado TE AMO DIOS por tu bondad y tu infinita misericordia para conmigo.

Mira que te mando que te esfuerces y seas valiente; no temas ni desmayes, porque Jehová tu Dios estará contigo en dondequiera que vayas.

Josué 1:9

A mi Madre Graciela Velásquez: Gracias a mi madre por sus oraciones, y que siempre estuvo pendiente de mi en todo lo largo de mi carrera, por su apoyo y amor de madre para conmigo. Te Quiero Mamá.

A mis Queridas Hermanas María Agustina Andrade, Mary de Romero, Francisca de Murillos, Isabel Sierra Velásquez: por su amor y confianza, y apoyo incondicional que me han brindado, por sus consejos, y palabras de aliento que me dieron en momentos difíciles que pase en mi carrera, y sobre todo por su ayuda económica que gracias a ellas tuve todo lo necesario durante mis estudios, les agradezco porque siempre me llevaron en sus oraciones y por estar pendiente de mis cuidados y que no me fuera a pasar nada malo. Las quiero mucho a todas y mil gracias por todo y este triunfo es de ustedes también.

A mis sobrinas Roxana Romero y Raquel Romero: gracias por estar conmigo durante todo el transcurso de mi carrera, por su amistad, compañía y amor que siempre me han dado, por sus palabras de ánimo, consejos y sobre todo por llevarme en sus oraciones. Las Quiero Mucho. Que Dios las Bendiga.

A mis cuñados José Ulises Romero y Cesar Sierra: agradezco mucho a José Ulises por ser mi figura paternal y quererme como una hija aunque no lo soy, por sus cuidados, por llevarme en sus oraciones, por sus palabras de ánimo que siempre

estuvieron allí conmigo en todo lo largo de mi carrera. Muchísimas Gracias Cuñado. Que Dios Te Bendiga Siempre.

A mi cuñado Cesar Sierra por su apoyo incondicional que me brindo y sobre todo por sus consejos y palabras de ánimo, y que siempre me llevo en sus oraciones, y su ayuda que siempre me proporciono. Bendiciones Cesar Sierra que Dios derrame de su infinita misericordia en su vida.

A mis amigos y compañeros de tesis, Ana Ruth Lizama y César Danilo Constanza: principalmente por su amistad, comprensión y cariño, por todos los momentos buenos y malos que pasamos juntos durante todo el proceso de nuestra carrera, y las enseñanzas que de cada uno he adquirido. Infinitas gracias, los quiero mucho. Bendiciones.

A mis amigos Cecy Villalobos, Mayra Villegas, Celena Martínez, Celia Orellana: gracias por su amistad, cariño y comprensión y los momentos que pasamos juntas, por sus palabras de ánimo que me dieron cuando sentía que no podía seguir adelante. Son muy especiales para mí y espero en Dios que nuestra amistad perdure. Las quiero mucho y que Dios las bendiga a todas en sus vidas.

A mi familia en la Fe: por su apoyo y estar pendientes de mi en cada momento de la carrera, y por sus permanentes oraciones que son las que me sostuvieron. Gracias. Bendiciones los Amo en el Señor.

LILIAN JESSENIA VELASQUEZ LIZAMA

INDICE

INTRODUCCION.....	i
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION	
1.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	2
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	3
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.....	4
1.3.1 Objetivo General.....	4
1.3.2 Objetivos Especificos.....	4
1.4 JUSTIFICACION Y DELIMITACION DE LA INVESTIGACION.....	4
1.4.1 Justificación.....	4
1.4.2 Delimitación de la Investigación.....	6
1.4.2.1 Delimitación Espacial.....	6
1.4.2.2 Delimitación Temporal.....	6
1.4.3 Alcances y Limitaciones.....	7
1.4.3.1 Alcances.....	7
1.4.3.2 Limitaciones.....	7
2. MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACION	
2.1 MARCO HISTÓRICO.....	9
2.2 MARCO TEÓRICO.....	10
2.2.1 Planeación Estratégica de Recursos Humanos.....	10
2.2.1.1 Planeación Estratégica.....	10
2.2.1.2 Objetivo de la Planeación Estratégica.....	10
2.2.1.3 Proceso del Plan Estratégico.....	11

2.2.2	Desempeño del Recurso Humano.....	13
2.2.2.1	Desempeño Laboral.....	13
2.2.2.2	Evaluación del Desempeño.....	14
2.2.2.3	Incentivos Motivacionales.....	14
2.2.2.4	Manuales Administrativos.....	14
2.3	MARCO CONCEPTUAL.....	15
2.4	MARCO NORMATIVO.....	18
2.4.1	Constitución de la República de El Salvador.....	18
2.4.2	Código de Trabajo.....	19
2.4.3	Ley del Seguro Social.....	21
3.	METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	
3.1	TIPO DE INVESTIGACION.....	23
3.2	HIPOTESIS DE LA INVESTIGACION.....	23
3.2.1	Hipótesis General.....	23
3.2.2	Hipótesis Específicas.....	23
3.3	DISEÑO DE LA INVESTIGACION.....	24
3.4	POBLACION Y MUESTRA.....	24
3.5	FUENTES DE OBTENCION DE INFORMACION.....	25
3.5.1	Fuentes Primarias.....	25
3.5.2	Fuentes Secundarias.....	26
3.6	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	26
3.7	PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION.....	28
4.	RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	
4.1	CUESTIONARIO DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE.....	30
4.2	CUESTIONARIOS DE ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS....	33

4.3	CUADRO RESUMEN DE ANALISIS E INTERPRETACION.....	36
4.4	CUADRO DE CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	38
5.	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y PROPUESTA: “DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO DEL RECURSO HUMANO EN LA EMPRESA BAZAR RAQUELITA DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL, EN EL AÑO 2013”	
5.1	DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	40
5.2	ANÁLISIS INTERNO.....	41
5.2.1	Capacidad Organizacional y Administrativa.....	41
5.2.1.1	Planeación.....	41
5.2.1.2	Organización.....	43
5.2.1.3	Dirección.....	44
5.2.1.4	Control.....	46
5.2.2	Capacidad Mercadológica-Comercial.....	47
5.2.3	Capacidad Financiera.....	48
5.2.4	Capacidad de Recursos Humanos.....	48
5.2.5	Capacidad de Investigación y Desarrollo.....	50
5.2.6	Estrategia Actual.....	50
5.2.7	Precios y Costos: Análisis Competitivos.....	51
5.2.7.1	Posición Competitiva de la Empresa.....	51
5.2.8	Aspectos Estratégicos de la Empresa.....	51
5.2.9	Fortalezas y Debilidades de la Empresa.....	52
5.3.	ANALISIS EXTERNO.....	53
5.3.1	Factores Competitivos.....	53
5.3.1.1	Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	55
5.3.1.2	La rivalidad entre los competidores.....	55
5.3.1.3	Poder de negociación de los proveedores o vendedores.....	56

5.3.1.4 Poder de negociación de los compradores o clientes.....	56
5.3.1.5 Amenaza de ingreso de productos sustitutos.....	57
5.3.2 Aspectos del Macro Ambiente.....	57
5.3.2.1 Aspectos Económicos.....	57
5.3.2.2 Aspecto Político.....	62
5.3.2.3 Aspectos Socio-cultural.....	63
5.3.2.4 Aspectos Tecnológicos.....	64
5.3.3 Oportunidades y Amenazas de la Empresa.....	65
5.3.4 FODA Sistémico Aplicado a la Empresa “Bazar Raquelita”.....	66

PROPUESTA

RESÚMEN EJECUTIVO.....	69
5.4 INTRODUCCION.....	70
5.5 IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA.....	71
5.6 JUSTIFICACIÓN.....	72
5.7 DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	73
5.7.1 Misión y Visión de La Propuesta.....	73
5.7.1.1 Misión.....	73
5.7.1.2 Visión.....	73
5.7.2 Objetivos de La Propuesta.....	73
5.7.2.1 Objetivo General.....	73
5.7.2.2 Objetivos Específicos.....	74
5.7.3 Metas de La Propuesta.....	75
5.7.3.1 Meta General.....	75
5.7.3.2 Metas Específicas.....	75
5.7.4 Misión y Visión Propuestas de la Empresa.....	77
5.7.4.1 Misión.....	77
5.7.4.2 Visión.....	77

5.7.5	Estructura Organizacional Propuesta.....	78
5.7.6	Estrategias.....	79
5.7.7	Estrategias propuestas.....	80
5.7.7.1	Mejorar las condiciones laborales que afectan la calidad de vida de los empleados de la empresa.....	80
5.7.7.2	Aplicar el Empowerment dándoles facultad a los empleados en la toma de decisiones.....	83
5.7.7.3	Coaching.....	84
5.7.7.4	Crear un programa de capacitaciones que logren un mejor desarrollo de las habilidades, conocimiento, actitudes y destrezas de los empleados.....	86
5.7.7.5	Diseñar un programa de reconocimiento público que proporcione retroalimentación positiva a los empleados.....	87
5.7.7.6	Implementar el enfoque uno a todos el cual implica la intervención de todos los miembros.....	89
5.7.7.7	Realizar eventos de convivencia con el fin de mejorar las relaciones interpersonales entre los empleados, y sus jefes.....	96
5.7.8	Planes de Acción.....	96
5.7.9	Presupuesto Anual del Plan Estratégico.....	101
5.7.10	Evaluación y Seguimiento del Plan Estratégico.....	102
5.7.11	Manuales Administrativos Propuestos.....	103
5.7.11.1	Manual de Bienvenida.....	104
5.7.11.2	Manual de Organización y Funciones.....	118
5.7.11.3	Manual de Análisis y Descripción de Puestos.....	126

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....134

ANEXOS.....135

INTRODUCCION

El presente documento contiene el proyecto del desarrollo de la tesis con el título de “Diseño de un Plan Estratégico para Optimizar el Desempeño del Recurso Humano de la Empresa Bazar Raquelita de la Ciudad de San Miguel, en el año 2013”, la cual tiene por objetivo la creación de un documento que ayude a optimizar el desempeño entre los empleados de la empresa, así como el establecimiento de un ambiente laboral más agradable.

El proyecto está dividido en seis capítulos que son: El capítulo I: contiene un análisis de la situación problemática, planteamiento del problema, enunciado del problema, la justificación la cual indica los sectores que serán beneficiados, las delimitaciones que contienen la ubicación y el tiempo determinado para la investigación, así como los objetivos que se persiguen con la investigación.

El capítulo II: contiene el marco de referencia, que está conformado por el marco normativo el cual contienen las leyes que tiene relación con la investigación, el marco histórico representa los antecedentes de la empresa Bazar Raquelita. El marco teórico conformado por las bases teóricas que sustentan el tema de investigación. Y el marco conceptual que define los términos técnicos utilizados en el desarrollo de la investigación.

El capítulo III: incluye el marco metodológico donde se determina el tipo de investigación y se establece el diseño de la investigación, el universo de estudio y se determina el tamaño de la muestra así como las técnicas e instrumentos de recolección de datos, el procesamiento de información y las hipótesis planteadas y finalmente el presupuesto.

El capítulo IV: contiene los resultados del procesamiento de la información obtenida del gerente y empleados, de la misma manera las conclusiones y recomendaciones que se elaboraron en base a la información obtenida a través del instrumento empleado, en este caso el cuestionario de encuesta.

El capítulo V: donde se da a conocer el diagnóstico de la situación actual de la empresa, mediante el análisis interno para determinar las fortalezas y debilidades, y el externo para conocer las oportunidades y amenazas. De igual manera, se desarrolla la propuesta de un plan estratégico para la empresa Bazar Raquelita el cual comprende: la introducción, justificación, objetivos en los cuales se determina lo que se pretende lograr con la implementación del plan, misión, visión, políticas, metas, valores y una estructura organizativa de la empresa, así también se proponen los manuales de bienvenida, de organización y funciones y manual de análisis y descripción de puestos. También se diseñan estrategias y un plan de acción.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

La Administración de Recursos Humanos es una de las áreas más afectadas por los recientes cambios que acontecen en el mundo moderno; debido a esto es necesario que toda empresa diseñe planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa.

El desarrollo efectivo en la empresa implica planeamiento, estructuración, educación, y capacitación para brindar conocimiento destrezas y compromiso de sus colaboradores utilizándolos creativamente como herramientas para optimizar su desempeño laboral.

En la actualidad la empresa Bazar Raquelita no cuenta con un plan estratégico bien estructurado y definido donde consten estrategias y acciones para el logro de sus objetivos, de su misión, visión, propósitos, metas, valores y políticas, para definir el comportamiento de la Organización en un mundo cambiante, dinámico y competitivo.

Bazar Raquelita no cuenta con programas de incentivos bien definidos que mejoren el desempeño del recurso humano, ni recompensas que lo motiven a hacer el mejor esfuerzo posible de superar su desempeño actual, ser eficiente y eficaz, satisfacer las necesidades de los clientes o aumentar las ventas de la empresa.

Cabe mencionar que en la Empresa aunque no tenga un programa de incentivos bien estructurado, se realizan algunas actividades para motivar el desempeño del recurso humano.

Existe una especie de limitación en cuanto a las tareas que los empleados deben llevar a cabo, debido a que la empresa no cuenta con manual de análisis y descripción de puestos que permita tener plasmado detalladamente cada una de las actividades a cumplir al momento de colocar un nuevo integrante al optar un puesto.

La empresa no cuenta con sistemas de evaluación de desempeño para medir el potencial individual del recurso humano, que proporcione la información que tienen las personas con las que interactúa, así como tampoco cuenta con métodos de evaluación del desempeño de cada persona en función de las actividades que realiza, sino que simplemente se lleva un control empírico del nivel de ventas y se realizan reuniones de trabajo.

No se debe olvidar que las empresas y organizaciones dependen para su funcionamiento, evolución y logros de objetivos, primordialmente del elemento humano o capital intelectual con que cuenta. Por ello debe poner toda su atención en los requerimientos de sus necesidades de desarrollo personal.

1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA

¿En qué medida el diseño y propuesta de un plan estratégico contribuirá a optimizar el desempeño del recurso humano en la Empresa Bazar Raquelita de San Miguel?

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

1.3.1 Objetivo General

Diseñar un plan estratégico que contribuya a optimizar el desempeño del recurso humano de la empresa Bazar Raquelita de la Ciudad de San Miguel.

1.3.2 Objetivos Específicos

- ✓ Elaborar un análisis FODA (Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) para determinar la situación actual que enfrenta la empresa.
- ✓ Establecer Misión y Visión para dar a conocer el porqué de la existencia de la empresa y sus objetivos.
- ✓ Desarrollar técnicas estratégicas enfocadas en recursos humanos para implementar el plan estratégico que contribuirá a su mejor desempeño.
- ✓ Definir las funciones correspondientes de cada empleado a fin de optimizar el rendimiento del personal mediante la elaboración del manual de análisis y descripción de puestos.

1.4 JUSTIFICACION Y DELIMITACION DE LA INVESTIGACION

1.4.1 Justificación

El recurso humano es el elemento más importante dentro de una empresa ya que de este depende el buen funcionamiento de la misma por ello es necesario que exista un Plan Estratégico para lograr el máximo provecho del recurso humano. El objetivo no es

sólo planear sino realizar en forma ordenada un amplio número de actividades que a su vez facilitan la realización de las labores de cada empleado.

La importancia de este estudio radica en que la Empresa Bazar Raquelita debe formular estrategias que orienten el esfuerzo de todos los miembros de la misma, por lo que se puede decir que es de gran importancia que las empresas que quieran sobrevivir en este mundo de los negocios tan cambiantes y exigente como el nuestro cuenten con una herramienta administrativa que les permita saber quiénes son, donde están, donde quieren estar en un tiempo determinado y como lograrlo, es decir conocer su entorno externo e interno, para elaborar planes de acción orientados al logro de los objetivos.

Esta investigación se considera como un aporte para la empresa que decide implementar el plan estratégico y estar a la vanguardia de los cambios que surgen en el recurso humano en la actualidad, lo que traerá consigo un mejor desempeño de los empleados generando esto competitividad para la empresa ya que el trabajador estará mejor capacitado, motivado y apto para realizar aún mejor su trabajo.

La investigación servirá de apoyo a otros investigadores que realicen trabajos de la misma naturaleza, de igual manera será un aporte para la Universidad de El Salvador; además se busca que el recurso humano esté capacitado ya que el trabajo permitirá la integración de la teoría con la práctica, al relacionar los conocimientos teóricos de la metodología adquiriendo con esto una concepción más amplia y clara de la realidad.

1.4.2 Delimitación de la Investigación

1.4.2.1 Delimitación Espacial

Para desarrollar la investigación se tomó como unidad de análisis la Empresa Bazar Raquelita, ubicada en Primera Avenida Sur y Tercera Calle Poniente de la Ciudad de San Miguel, Departamento de San Miguel.

1.4.2.2 Delimitación Temporal

La investigación se realizó durante el periodo comprendido de Marzo a Septiembre del presente año, tiempo durante el cual se recopiló la información necesaria para efectos de la investigación.

1.4.3 ALCANCES Y LIMITACIONES

1.4.3.1 Alcances

- ✓ Realización del proyecto de tesis.
- ✓ La colaboración brindada por los dueños así como del talento humano de la empresa.
- ✓ Estudio de un tema novedoso y adquisición de nuevos conocimientos para el grupo así como para la empresa.
- ✓ El aporte de la investigación en forma documental a la empresa y a la universidad para futuras investigaciones.
- ✓ Información bibliográfica apropiada referente al tema de Planeación Estratégica y Evaluación del Desempeño.

1.4.3.2 Limitaciones

- ✓ Poca disposición de tiempo por parte del propietario.
- ✓ Poca disponibilidad de tiempo del grupo de investigación.
- ✓ Poca disponibilidad monetaria por parte de los integrantes del grupo.

CAPITULO II

MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACION

2. MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACION

2.1 MARCO HISTORICO

Bazar Raquelita inició labores en 1988, contando con un capital de ₡3,000.00 la idea del negocio surge cuando María Velásquez de Romero y José Ulises Romero Flores deciden unirse en matrimonio, comenzaron con un pequeño establecimiento informal ubicado en orillas de la calle del Mercado el Tamarindo en Primera Avenida Sur y Tercera Calle Poniente.

Fue hasta 1991 que el negocio se formalizó inscribiéndose a las obligaciones exigidas por la ley, en este mismo año se contratan empleadas y se trasladan al local número 202, siendo este alquilado ubicado en la dirección mencionada anteriormente.

A finales de 2008 la hija de los propietarios después de egresar de la carrera de Lic. En Administración de Empresas de la Universidad de el Salvador se incorporó a las labores del establecimiento aplicando los conocimientos adquiridos durante su estudio.

La empresa ha evolucionado durante el paso del tiempo con sus ganancias obtenidas ha ido ampliándose en el mercado debido a eso se encontró en la necesidad de contratar más personal y ampliar el establecimiento.

2.2 MARCO TEORICO

2.2.1 Planeación estratégica de recursos humanos

2.2.1.1 Planeación estratégica

Es una planeación de tipo general, está orientada al logro de objetivos institucionales dentro de la empresa y tiene como objetivo general la guía de acción misma; es el proceso que consiste en decidir sobre una organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas que se orientan para la consecución de dichos objetivos.¹

Acle Tomasini, Alfredo la define como un conjunto de acciones que deber ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances.

2.2.1.2 Objetivo de la Planeación Estratégica

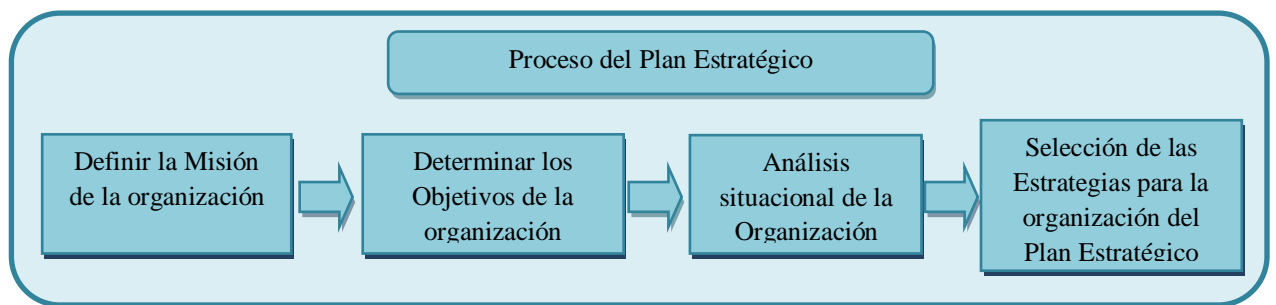
El objetivo central de la planeación estratégica es lograr el máximo provecho de los recursos internos seleccionando el entorno donde se han de desplegar tales recursos la estrategia de despliegue de recursos; El objetivo de la planeación estratégica no es sólo planear sino realizar en forma ordenada un amplio número de actividades que a su vez, implican el uso de recursos humanos y materiales.²

¹Planeación Estratégica de Recursos Humanos, Lic. Rodolfo Caldera Mejía. Pág. 2

²Planeación Estratégica de Recursos Humanos, Lic. Rodolfo Caldera Mejía. Pág. 3

2.2.1.3 Proceso del Plan Estratégico³

El plan estratégico es un proceso para decidir qué tipo de esfuerzos de planeación deben hacerse, cuando y como deben realizarse, quien lo llevara a cabo, y que se hará con los resultados. El plan estratégico es sistémico en el sentido de que es organizado y conducido con base en una realidad determinada.



Fuente: William James Stanton, Fundamentos de Marketing 1999.

Definir la Misión de la Organización

El primer paso es definir la misión de la organización que puede afectar profundamente la distribución de los recursos, así como la rentabilidad y supervivencia de la empresa a largo plazo. La declaración de la misión se fundamenta en un análisis cuidadoso de los beneficios buscados por los consumidores actuales y potenciales, así como, en un análisis de las condiciones ambientales existentes y previstas.

Determinar los Objetivos de la Organización

Un objetivo es el resultado esperado en un plazo dado, es un desafío para la empresa u organización. Antes de desarrollar los detalles en un Plan Estratégico, hay que

³William James Stanton, Fundamentos de Marketing 1999

establecer metas y objetivos correspondientes. Sin objetivos, no hay bases para medir el éxito de las actividades diseñadas en las estrategias

Los objetivos son entonces, los resultados que la administración pretende lograr en un tiempo determinado, con la cual la empresa reforzara su posición en el mercado, es decir una declaración de lo que se pretende alcanzar con el desarrollo de las actividades en la organización.

Análisis situacional de la Organización

Esta etapa es fundamental para el desarrollo de un Plan Estratégico, ya que dentro de este, influyen muchos factores, tanto los que están dentro como los que están fuera. Como análisis de la situación, se entiende como reunir y estudiar la información relativa, a uno más aspectos específicos de la empresa.

Para poder hacer un análisis de la situación, es conveniente realizar un análisis FODA, el cual representa el desarrollo de un diagnóstico de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que una empresa puede poseer en un periodo de tiempo determinado, en relación con lo que esta desea lograr.

Análisis Externo: en esta etapa se analizan las oportunidades y amenazas, el ambiente que priva dentro y fuera de la empresa deben tomarse en cuenta diversos factores, entre ellos están los factores económicos, sociales, políticos, tecnológicos y demográficos, así como los relacionados con el mercado de trabajo, la competencia y todos aquellos que sean relevantes para una situación.

Análisis Interno: El análisis interno de las fortalezas y debilidades de la empresa es interno, en oposición al de los factores externos a la empresa o factores ambientales. Se suele proceder el análisis interno evaluando las capacidades de la empresa: capacidad

de innovación, capacidad de gestión de los recursos humanos y capacidad de crecimiento. Se tiene que buscar el análisis parcial de la empresa, herramientas que le permitan medir la capacidad global de la empresa para comprometerse en una estrategia más que en otras.

Selección de las Estrategias para la organización del Plan Estratégico

Se debe tomar en cuenta que uno de los aspectos más importantes donde se fijan estrategias es en la administración misma.

La selección y el desarrollo de los planes estratégicos de la dirección ejecutiva superior de la compañía deben determinar factores tales como: velocidad, cantidad y cualidad de los recursos obtenidos y en la identificación de los planes específicos de estas. Los planificadores deben también tomar decisiones arriesgadas, pero sus decisiones son sistematizadas y estructuradas, es decir se basan en una estimación de las oportunidades y amenazas del ambiente, siendo ajustadas para que así puedan ser congruentes con la misión y capacidad globales determinadas por la organización.

2.2.2 Desempeño del recurso humano

2.2.2.1 Desempeño Laboral.

Algunos administradores se aferran a un viejo mito: que la alta satisfacción conduce siempre a un elevado desempeño del empleado. En realidad, los trabajadores satisfechos pueden tener una alta, mediana o baja productividad y tenderán a continuar con el nivel de desempeño que previamente les trajo satisfacción.

2.2.2.2 Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño es la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y busca determinar cómo se puede comparar el desempeño con ciertos estándares objetivos.

La evaluación del desempeño es un concepto dinámico, pues los empleados siempre son evaluados informal o formalmente de manera periódica. Constituye una técnica de dirección imprescindible en el proceso administrativo.⁴

2.2.2.3 Incentivos Motivacionales

Motivación

Como los procesos que dan cuenta en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta. Mientras que la motivación general se ocupa de los esfuerzos por alcanzar cualquier meta.⁵

2.2.2.4 Manuales Administrativos⁶

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.

Para Graham Kellogg, El manual presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un

⁴Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Octava Edición. MacGraw Hill. México. 2007. Pág. 247

⁵Robbins Stephen P., Comportamiento Organizacional, 10° Ed. 2004, Pág. 195

⁶http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/manualesadministrativos/

procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo.

2.3 MARCO CONCEPTUAL

Desempeño

Proceso orientado a analizar, comparar y evaluar los resultados esperados del desempeño de los empleados frente a los logros obtenidos, con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales. Exige: planear, registrar, controlar, corregir, evaluar y reconocer el desempeño.⁷

Efectividad

La efectividad es la cuantificación del cumplimiento de una meta determinada, sin importar que se consiga de manera eficiente o efectiva. Algunas veces, la efectividad es aceptada como un logro de una meta que ha sido seleccionada durante el proceso de planificación.⁸

Estrategias

La formulación de estrategia es de vital importancia para los gerentes por que ayudara a determinar y evaluar alternativas estratégicas que puedan ser aprovechadas por las fuerzas de la organización y ponerlas en marcha.⁹

Empleado

Persona que ocupa un puesto de trabajo o desempeña una actividad específica dentro de una organización productiva o de servicio y cuyos derechos y obligaciones,

⁷<http://www.sht.com.ar/archivo/temas/desempeno.htm>

⁸<http://www.buscarempleo.es/general/profundizando-en-terminos-de-eficiencia-eficacia-y-efectividad.html>

⁹Tesis: Diseño y propuesta de un Plan Estratégico para promover la competitividad en las Empresas Farmacéuticas de la Ciudad de San Francisco Gotera. Pág. 32

que la ley del trabajo le concede, se establecen en un contrato colectivo, individual o ley de trabajo.¹⁰

Evaluación

Es la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y busca determinar cómo se puede comparar el desempeño con ciertos estándares objetivos.¹¹

Incentivos

Los incentivos y la participación de utilidades constituyen enfoques de compensación que impulsan logros específicos. Los sistemas de incentivos establecen estímulos basados en el desempeño y no en la antigüedad. Aunque los incentivos se pueden conceder a un grupo, con más frecuencia se conceden a logros individuales.¹²

Plan

Un plan es una intención o un proyecto. Se trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla y encauzarla. En este sentido, un plan también es un escrito que precisa los detalles necesarios para realizar una obra.¹³

Manuales

Se puede definir a un manual como “un registro inscrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa” o “un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización

¹⁰ <http://es.scribd.com/doc/63894359/319/empleado>

¹¹ Material de Consulta. Cátedra de administración de Recursos Humanos. Dr. Carlos Gavidia. Julio de 2005. Pág. 131

¹² <http://html.rincondelvago.com/compensacion-en-incentivo-en-los-trabajadores.html>

¹³ <http://www.eumed.net/libros/2006b/voz/la.htm> (20 de abril de 2013)

política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo.¹⁴

Misión

Es el propósito o la razón de la existencia de una organización o institución, describe lo que en el presente hace esta.¹⁵

Planeación

Es la función que tiene por objetivo fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrá de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y números necesarios para su realización. Se considera a la planeación como una función administrativa que permite la fijación de objetivos, políticas, procedimientos y programas para ejercer la acción planeada.¹⁶

Política

Las políticas suponen un modo de conducir las acciones para lograr las finalidades propuestas.

Son lineamientos y directrices que constituyen un marco dentro del cual deberán desplegarse los esfuerzos y acciones para alcanzar los fines, objetivos y metas del proceso planificador. Las políticas encauzan y delimitan las opciones deseables y, teniendo en cuenta el orden de prioridades establecidas, pueden orientar la manera cómo se emplearán los recursos para alcanzar dichas finalidades.¹⁷

¹⁴<http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catoym/material/2009-05-Los%20Manuales%20Administrativos%20Hoy.pdf>

¹⁵<http://www.ingenieria.unam.mx/planeacion/documentos/docsconsulta/glosario.pdf>

¹⁶Planeación Estratégica de Recursos Humanos, Lic. Rodolfo Caldera Mejía. Pág. 1

¹⁷<http://www.ingenieria.unam.mx/planeacion/documentos/docsconsulta/glosario.pdf>

Visión

Se define como 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.¹⁸

2.4 MARCO NORMATIVO

CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DE EL SALVADOR (D.L.38, D.O. 234, Tomo 281 del 16/12/1983)

La Constitución de la República es la principal fuente jurídica del país. Esta ley permite establecer los fundamentos de convivencia nacional con base en el respeto a la dignidad de la persona humana en la construcción de una sociedad más justa.

Los aspectos laborales se recogen en el Capítulo II del Título II denominado “Derechos Sociales”, Sección Segunda titulada “Trabajo y Previsión Social”, Artículos 37 al 52.

Arts. 37-39. El trabajo estará regulado por un código que tendrá por objeto principal armonizar las relaciones entre patrono y trabajadores, estableciendo sus derechos y obligaciones. Estará fundamentado en principios generales que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores, e incluirá especialmente, entre otros aspectos, de regular el derecho al trabajo y a la no discriminación, el trabajo de los menores de edad y de las mujeres, el salario, la jornada de trabajo y las

¹⁸ <http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html#notas>

vacaciones, el aguinaldo, el despido y la formación profesional. Así como las condiciones en que se celebra los contratos y convenciones colectivos de trabajo.

Art. 40. Se establece un sistema de formación profesional para la capacitación y calificación de los recursos humanos. El contrato de aprendizaje será regulado por la ley, con el objeto de asegurar al aprendiz enseñanza de un oficio, tratamiento digno, retribución equitativa y beneficios de previsión y seguridad social.

Art. 50. La seguridad social constituye un servicio público de carácter obligatorio. La ley regulará sus alcances, extensión y forma. Dicho servicio será prestado por una o varias instituciones, las que deberán guardar entre si la adecuada coordinación para asegurar una buena política de protección social, en forma especializada y con optima utilización de los recursos.

Art. 52. Los derechos consagrados a favor de los trabajadores son irrenunciables.

CODIGO DE TRABAJO (D.L.15, D.O. 142, Tomo 236 del 31/07/1972)

El Código de Trabajo es un instrumento legal que desarrolla los preceptos laborales de la Constitución. Abre su articulado de la siguiente manera: Art. 1. El primer Código tiene por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos y obligaciones y se funda en principios que tienden al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores, especialmente los establecidos en la Sección Segunda, Capítulo II del Título II de la Constitución. Sin

embargo el en Art. 2. El vocablo genérico “trabajador” comprende los de empleado y obrero.

En el artículo 119 del Título III, se establece que las prestaciones sociales no están contempladas en el salario que se paga a los trabajadores, y son todos aquellos beneficios que el trabajador recibe por parte del empleador o la organización en formas de servicios y atenciones de modo que le ayude, a él junto con su grupo familiar a vivir satisfecho, generalmente puede ser como un método empleado con el fin de retención del talento humano.

Las prestaciones sociales exigidas por la legislación laboral en El Salvador, sus previsiones o incluso los contratos colectivos de los sindicatos, son:

- a) Las vacaciones anuales remuneradas (Arts. 177-189)
- b) Aguinaldo (Arts. 196-202)
- c) Prestaciones por enfermedad (Arts. 307-308)
- d) Día de descanso semanal (Art. 171-174)
- e) Los días de asueto (Arts. 190-195)
- f) Prestaciones por maternidad (Art. 309)

Esponáneas: llamadas también *prestaciones adicionales a las de ley* son las que se otorgan por generosidad de las empresas, porque no son exigidas por ley ni por negociación colectiva.

LEY DEL SEGURO SOCIAL

En el Art. 1 de esta ley se establece que el Seguro Social es obligatorio, posteriormente en su Art. 2 menciona que el Seguro Social cubrirá en forma gradual los riesgos a que están expuestos los trabajadores por causa de: Enfermedad, accidente común; Accidente de Trabajo, enfermedad profesional, Maternidad; Invalidez; Vejez; Muerte; y Cesantía involuntaria.

Art. 3.- El régimen del Seguro Social obligatorio se aplicará originalmente a todos los trabajadores que dependan de un patrono sea cual fuere el tipo de relación laboral que los vincule y la forma que los haya establecido la remuneración. Podrá ampliarse oportunamente a favor de las clases de trabajadores que no dependan de un patrono.

Podrá exceptuarse únicamente la aplicación obligatoria del régimen del Seguro, a los trabajadores que obtengan un ingreso superior a una suma que determinarán los reglamentos respectivos. Sin embargo, será por medio de los reglamentos a que se refiere esta ley, que se determinará, en cada oportunidad la época en que las diferentes clases de trabajadores se irán incorporando al régimen del Seguro. El seguro brindara beneficios en cuanto a: enfermedad y accidente común; riesgo profesional; maternidad; y por invalidez, vejez y muerte

CAPITULO III
METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

3. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

3.1 TIPO DE INVESTIGACION

El tipo de investigación empleado es el de tipo descriptivo, ya que permite explicar detalladamente cada uno de los procesos que se llevan a cabo en la empresa, a través de diferentes técnicas de levantamiento de información y herramientas para el análisis, para así cubrir todos los requerimientos necesarios para el estudio.

3.2 HIPOTESIS DE LA INVESTIGACION

3.2.1 Hipótesis general

El diseño de un plan estratégico contribuirá a optimizar el desempeño del recurso humano de la Empresa Bazar Raquelita de la ciudad de San Miguel.

3.2.2 Hipótesis específicas

- ✓ La realización de un diagnóstico situacional permitirá conocer el ambiente interno y externo de la empresa.
- ✓ El establecimiento de misión y visión dará a conocer la esencia de la empresa y los objetivos que desea alcanzar
- ✓ La elaboración de un conjunto de estrategias con enfoque en recursos humanos, ayudará a implementar el plan estratégico que contribuirá a su mejor desempeño.
- ✓ El manual de análisis y descripción de puestos determinará las funciones asignadas del personal, con el fin de optimizar su rendimiento.

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACION

Esta investigación está basada en la observación directa de la empresa en estudio, su estructura, normas y políticas involucradas en cada uno de los procesos que se llevan a cabo dentro de tal empresa. Debido a que existe una efectiva participación por parte del grupo investigado, esta investigación se basa en un diseño de campo, la cual ofrece información más exacta, con un alto grado de confiabilidad y bajo margen de error.

3.4 POBLACION Y MUESTRA

La gerencia y los empleados de la empresa “Bazar Raquelita” constituyen la población y muestra tomadas en cuenta para el estudio, en cuanto a los trabajadores se seleccionaron 9 que son con los que cuenta la empresa a los cuales se les formuló una encuesta para evaluar cualitativamente aspectos internos de la empresa.

En cuanto a la selección de la muestra de los empleados esta se realizó mediante un proceso no probabilístico conocido como muestra dirigida, dentro de esta se abarcan los cargos existentes en la empresa, incluyendo de igual forma empleados de dichos cargos.

3.5 FUENTES DE OBTENCION DE INFORMACION

3.5.1 Fuentes primarias

Una fuente primaria es aquella que provee un testimonio o evidencia directa sobre el tema de investigación. Las fuentes primarias son escritas durante el tiempo que se está estudiando o por la persona directamente involucrada en el evento.

La naturaleza y valor de la fuente no puede ser determinado sin referencia al tema o pregunta que se está tratando de contestar. Las fuentes primarias ofrecen un punto de vista desde adentro del evento en particular o periodo de tiempo que se está estudiando.

A continuación se amplía cada uno de estos medios de obtención de información primaria:

- ✓ La encuesta: es un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa de la población o instituciones, con el fin de conocer estados de opinión o hechos específicos.

- ✓ La entrevista: La Entrevista es una conversación entre dos o más personas, en la cual uno es el que pregunta (entrevistador). Estas personas dialogan con arreglo a ciertos esquemas o pautas de un problema o cuestión determinada, teniendo un propósito profesional. Presupone la existencia de personas y la posibilidad de interacción verbal dentro de un proceso de acción recíproca. Como técnica de recolección va desde la interrogación estandarizada hasta la conversación libre, en ambos casos se recurre a una guía que puede ser un formulario o esquema de cuestiones que han de orientar la conversación.

- ✓ El cuestionario: es un documento formado por un conjunto de preguntas que deben estar redactadas de forma coherente, y organizadas, secuenciadas y estructuradas de acuerdo con una determinada planificación, con el fin de que sus respuestas nos puedan ofrecer toda la información que se precisa.

3.5.2 Fuentes secundarias

Se denominan fuentes de información secundarias aquellas que se integran con toda la información escrita, existente sobre el tema. Se basa fundamentalmente en documentos tanto internos como externos a la empresa u organización.

La recopilación documental es un instrumento o técnica de investigación cuya finalidad es obtener datos e información a partir de documentos escritos y no escritos, susceptibles de ser utilizados dentro de los propósitos de una investigación en concreto.

3.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

3.6.1 Técnicas de Recolección de Datos.

La Observación Directa.

Se realizará mediante continuas visitas a la empresa, con el objetivo de observar la situación actual de la empresa, en relación a planeación estratégica de recursos humanos y como este influye directamente en la optimización del desempeño laboral de los empleados y el trato a los clientes.

Esta técnica será necesaria como fuente de recolección de información enfocada al comportamiento del objeto de estudio, mediante el cual se determinara la incidencia de este en la investigación.

La Entrevista.

Esta estará dirigida al Gerente General de la empresa.

La Encuesta.

Será realizada al gerente y empleados de la empresa Bazar Raquelita, para conocer la opinión y puntos de vista de cada uno de ellos.

3.6.2 Instrumentos de Recolección de Información.

Cuestionario.

Será presentado a los empleados de la empresa, el cual constará de 35 preguntas entre las cuales se encuentran opción cerradas, de opción múltiple así como también preguntas abiertas.

Guía de Entrevista.

Este instrumento fue diseñado considerando la necesidad de obtención de información, que permitiera satisfacer la necesidad de información y que contribuya a la investigación en plantear soluciones.

3.7 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION

La información resultante de las encuestas proporcionadas a los trabajadores se procesa y tabula en un cuadro en el que se muestren las alternativas y el número de personas que eligieron tales alternativas.

Posteriormente se realizó un cuadro resumen en el que se analiza y realiza la respectiva interpretación de los resultados obtenidos de los cuestionarios de encuesta.

CAPITULO IV
RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

4.1 CUESTIONARIO DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE

No	OBJETIVOS	PREGUNTA	ALTERNATIVA		
			Si	No	Pregunta abierta/Opinión
1	Diseñar un plan estratégico que contribuya a optimizar el desempeño del recurso humano de la empresa Bazar Raquelita de la Ciudad de San Miguel.	30. ¿Considera que la implementación de un plan estratégico en recurso humano contribuirá al buen desempeño de los empleados?	X		Optimizara la realización de ventas.
2	Elaborar un análisis FODA (Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) para determinar la situación actual que enfrenta la empresa.	23. ¿Cómo es el Ambiente Laboral en la empresa?			(1) Muy agradable Agradable Poco agradable Nada agradable
		24. ¿La empresa cuenta con los recursos adecuados para el eficiente cumplimiento de labores?	X		
		26. ¿Posee la empresa algún tipo de estructura organizativa?	X		
		32. ¿Qué considera usted que está mal en la empresa, en cuanto al personal?			No respondió.
3	Establecer Misión y Visión para dar a conocer el porqué de la existencia de la empresa y sus objetivos.	1. ¿Posee la empresa Misión y Visión?	X		
		2. ¿Si su respuesta es sí, los empleados tienen conocimiento de dicha misión y visión?	X		
		3. ¿En la empresa se trabaja en base a Objetivos y Metas Organizacionales?	X		
		4. ¿Cómo los da a conocer?			Se dan a conocer verbalmente.
		5. ¿En la empresa se practican Valores?	X		Se practica la responsabilidad, respeto, compañerismo, empatía, unidad.

4	Desarrollar un conjunto de estrategias enfocadas en recursos humanos para implementar el plan estratégico que contribuirá a su mejor desempeño.	6. ¿En la empresa se utilizan estrategias para mejorar la atención y el funcionamiento?	X	Incentivos económicos, motivacionales, y delegando responsabilidades.
		7. ¿Se evalúa el desempeño laboral de los empleados?	X	Se lleva control del nivel de ventas, nivel de satisfacción de los clientes atendidos, se evalúa verbalmente.
		8. ¿Qué recompensas y castigos se les da a los empleados bien y mal evaluados?		Llamado de atención o felicitación ante los compañeros de forma verbal.
		9. ¿Con qué frecuencia se realizan reuniones de trabajo?		Semanal (1) Quincenal Mensual Trimestral Anual Solo de ser necesario
		10. ¿Qué alternativa considera como una fuente importante de Motivación para los empleados?		Reconocimientos y prestación de seguro social.
		11. ¿Reciben los empleados su día de descanso semanal remunerado, según los artículos 90 y 91 del Código de Trabajo?	X	
		12. ¿Reciben además sus días de asueto remunerado y vacaciones, según los artículos 177 y 190 del Código de Trabajo?	X	
		13. ¿Considera la opinión de los empleados al momento de tomar decisiones?	X	
		14. ¿Satisface a los empleados las prestaciones brindadas por la empresa?	X	
		15. ¿Cómo sabe si su personal está satisfecho con las prestaciones brindadas por la empresa?		No respondió.
		16. ¿Se reconoce al personal por su esfuerzo y aportaciones a la consecución de metas organizacionales?	X	Tomando en cuenta sus aportes e ideas.
		17. ¿Se realizan actividades de convivio dentro y fuera de la empresa?	X	Se realiza la celebración del cumpleaños de los empleados y cena navideña.
		18. ¿Existen programas de capacitación dentro de la empresa?	X	
		19. ¿En qué área o áreas se enfocan las capacitaciones?		Liderazgo Trabajo en equipo Motivación

					Desarrollo personal
		20. ¿Le pide opinión a los empleados respecto a qué temas les gustaría recibir capacitación?		X	Se evalúa la situación, así como la condición de cada persona. Es decisión exclusiva de la administración.
		25. ¿En qué medida la motivación, determina el buen desarrollo laboral y superación personal de los trabajadores de la empresa?			La motivación determina mucho el buen desarrollo laboral y superación personal de cada uno de los trabajadores.
5	Definir las funciones correspondientes de cada uno de los puestos a fin de optimizar el rendimiento del personal.	21. ¿Realiza la empresa Auditoría de personal, para saber si los empleados han estudiado más?		X	
		22. ¿Existe una buena relación laboral entre los empleados dentro de la empresa? ¿Cómo es la relación patrono-empleado?		X	Las relaciones laborales con el empleador y entre empleados son bastante satisfactorias.
		27. ¿Cuenta la empresa con un manual de análisis y de descripción de puestos?		X	No posee ningún manual.
		28. ¿Conocen los empleados de la empresa las funciones y responsabilidades que implica el cargo que desempeñan?		X	
		29. ¿Cómo sabe si su personal se siente satisfecho con el puesto?			No respondió.

4.2 CUESTIONARIOS DE ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS

No	OBJETIVOS	PREGUNTA	ALTERNATIVA			
			Si	No	Total	Opciones
1	Diseñar un plan estratégico que contribuya a optimizar el desempeño del recurso humano de la empresa Bazar Raquelita de la Ciudad de San Miguel.	34. ¿Considera que la implementación de un conjunto de acciones que deben ser desarrolladas para lograr los objetivos, contribuirá al buen desempeño de los empleados?	9	0	9	
2	Elaborar un análisis FODA (Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) para determinar la situación actual que enfrenta la empresa.	12. ¿Cómo percibe el Ambiente Laboral en la empresa?				(1) Muy agradable, (7) Agradable, (1) Poco agradable, (0) Nada agradable
		18. ¿Cómo considera la empresa?				(9) Centralizada (0) Descentralizada
		23. ¿Considera que cuenta con los recursos adecuados para el eficiente cumplimiento de labores?	9	0	9	
		24. ¿Sabe usted si la empresa posee algún tipo de estructura organizativa?	0	9	9	
		32. ¿Qué es lo que considera la fortaleza dentro de la empresa?				(6) Ambiente laboral (3) Relaciones, (0) Buen pago, buenas prestaciones
		33. ¿Qué es lo que considera débil dentro de la empresa?				(1) Ambiente laboral (2) Relaciones, (6) Mal pago, malas prestaciones
3	Establecer Misión y Visión para dar a conocer el porqué de la existencia de la empresa y sus objetivos.	1. ¿Conoce la Misión y Visión de la empresa?	7	2	9	
		2. ¿Considera que en la empresa se trabaja en base a Objetivos y Metas organizacionales?	9	0	9	
		3. ¿Considera que en la empresa se practican Valores?	9	0	9	
		4. ¿Si su respuesta es sí, cuales valores?				(1) Honestidad (1) Igualdad (3) Responsabilidad (4) Otros: respeto, compañerismo
4	Desarrollar un conjunto de estrategias enfocadas en recursos humanos para implementar el plan estratégico que	5. ¿Sabe usted si la empresa está utilizando algún tipo de estrategia para mejorar la atención y el funcionamiento?	8	1	9	

	contribuirá a su mejor desempeño.	6. ¿Recibe algún tipo de evaluación del desempeño de sus labores?	2	7	9	
		7. ¿Qué recompensa o castigo reciben si salen bien o mal en la evaluación?				(9) Felicitación verbal, o llamamiento de atención verbal.
		8. ¿Le avisan con anterioridad antes de ser evaluado?	0	9	9	
		9. ¿Qué tan frecuentes se realizan las reuniones de trabajo?				(0) Semanal (0) Quincenal (1) Mensual (0) Trimestral (0) Anual (8) Solo de ser necesario
		13. ¿Qué alternativa considera como una fuente importante de Motivación en su trabajo?	7	2	9	Los empleados consideran la alternativa estabilidad laboral como la fuente importante de motivación en su trabajo.
		14. ¿Recibe su día de descanso semanal remunerado? ¿Recibe sus días de asueto y vacaciones anuales remuneradas?	9	0	9	
		15. ¿En qué medida considera usted que la motivación, determina el buen desarrollo laboral y superación personal de los colaboradores de la empresa?				(5) Mucho (4) Regular (0) Poco (0) Para nada
		16. ¿Considera que su opinión es tomada en cuenta para la Toma de Decisiones?	5	4	9	
		17. ¿Se siente satisfecho con las Prestaciones que la empresa le brinda?	0	9	9	
		19. ¿Existe reconocimiento por parte del empleador de la empresa, por su esfuerzo y aportaciones a la consecución de Metas Organizacionales?	7	2	9	
		20. ¿En la empresa se realizan actividades de convivio dentro y fuera de la institución?	9	0	9	
		21. ¿Existen Programas de Capacitación dentro de la empresa? ¿Si su respuesta es sí cual y cada cuanto tiempo ofrece capacitaciones la empresa? ¿Le preguntan sobre qué temas y qué tipo de capacitación le gustaría recibir? ¿En qué días y horario le gustaría las capacitaciones?	0	9	9	
5	Definir las funciones correspondientes de cada uno de los puestos a fin de optimizar el rendimiento del personal.	10. ¿Considera que existe una buena relación laboral entre los empleados dentro de la empresa?	9	0	9	
		11. ¿Considera que existe una buena relación laboral entre jefe-empleado?	9	0	9	
		22. ¿Considera que usted tiene las habilidades necesarias para realizar sus labores de una forma eficiente y eficaz?	9	0	9	

		25. ¿Sabe usted, si en la empresa cuenta con un manual de descripción de puestos? ¿Si su respuesta es si cada cuanto tiempo le dan a conocer el manual de descripción de puesto? ¿Si su respuesta es afirmativa, considera que el manual de descripción de puestos, es el apropiado para ejercer bien las funciones en el trabajo?	0	9	9	
		26. ¿Siente que sus funciones son demasiadas para el pago que recibe?	0	9	9	
		27. ¿Siente que las actividades que realiza son una rutina (se aburre)?	0	9	9	
		28. ¿Considera que los empleados de la empresa, conocen las funciones y responsabilidades que implica el cargo que desempeñan? ¿Qué cargo le gustaría desempeñar de acuerdo a sus destrezas?	9	0	9	
		29. ¿En que considera que la empresa está funcionando bien?				Los empleados consideran que la empresa funciona bien debido a la atención personalizada con los clientes que la visita así como la actualización de la mercadería (moda),
		30. ¿Durante su tiempo laborando en la empresa ha seguido estudiando? ¿Si su respuesta es sí lo ha hecho a través de?	0	9	9	
		31. ¿En la empresa le preguntan sobre sus estudios para darle un ascenso en el futuro?	0	9	9	

4.3 CUADRO RESUMEN DE ANALISIS E INTERPRETACION

CUADRO RESUMEN DE ANALISIS E INTERPRETACION		
OBJETIVOS	GERENTE	EMPLEADOS
1: Diseñar un plan estratégico que contribuya a optimizar el desempeño del recurso humano de la empresa Bazar Raquelita de la Ciudad de San Miguel.	Según la entrevista realizada al gerente, la empresa no cuenta con un plan estratégico que contribuya a optimizar la realización de las actividades de las ventas.	El total de los trabajadores y trabajadoras de la empresa Bazar Raquelita considera que implementar un plan estratégico para optimizar el recurso humano contribuirá al buen desempeño de los empleados.
2: Elaborar un análisis FODA (Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) para determinar la situación actual que enfrenta la empresa.	El ambiente laboral es agradable. La estructura que posee en forma empírica es de propietario, gerente general, subgerente y asesores de venta. Los empleados no muestran todos sus productos.	Del total de empleados el 78% de empleados considera el ambiente laboral agradable. El total de trabajadores considera a la empresa como una unidad centralizada. El 67% de los trabajadores considera como la fortaleza de la empresa el ambiente laboral y las buenas relaciones. El 89% de empleados considera como debilidad dentro de la empresa el llamamiento de atención hacia los empleados, y las prestaciones de previsión social.
3: Establecer Misión y Visión para dar a conocer el porqué de la existencia de la empresa y sus objetivos.	Según el propietario la empresa cuenta con misión, visión y objetivos en forma empírica. Se dan a conocer a nivel administrativo y luego se dan directrices a los empleados.	Los empleados consideran que se practican valores como el respeto en un 89%, la responsabilidad en un 78%, la honestidad y la igualdad en un 67% y el compañerismo 56%, entre otros.

<p>4: Desarrollar un conjunto de estrategias enfocadas en recursos humanos para implementar el plan estratégico que contribuirá a su mejor desempeño.</p>	<p>Se ofrecen prestaciones como incentivo económico y regalías en alimentación. Se realizan reuniones de trabajo quincenalmente. Generalmente se capacita en el aspecto motivacional. La motivación determina mucho el buen desarrollo laboral y superación personal de los trabajadores de la empresa. La empresa no cuenta con otros puestos a los cuales los empleados puedan optar.</p>	<p>El 78% de los empleados asegura que se utilizan estrategias para mejorar la atención al cliente, animar al cliente a que compre, ofreciéndole surtido de producto, buena presentación del personal, y ampliación del local. Además mencionan que se le llama la atención, o felicitación en forma verbal, y que generalmente se hacen reuniones de trabajo solo de ser necesario, aunque algunas veces se hace mensual. Aseguran que las relaciones laborales se basan siempre en el respeto a los demás y la buena relación de equipo. El 89% de empleados consideran la alternativa estabilidad laboral como la fuente importante de motivación en su trabajo. El 100% de los empleados asegura que la empresa proporciona a sus trabajadores el día domingo como día de descanso semanal remunerado. Igualmente cumple lo establecido en el Código de Trabajo lo referente a días de asueto y vacaciones anuales remuneradas. El 56% de los empleados consideran que la motivación determina mucho el buen desarrollo laboral y superación personal en la empresa. El 100% de empleados no se siente satisfecho debido a que solamente recibe la prestación de seguridad social. El 67% de los empleados dice que se incentiva y se motiva verbalmente, y se premia al trabajador económicamente. Los empleados manifiestan que se festejan los cumpleaños de los empleados dentro de la empresa y la cena navideña en casa de los propietarios de la empresa, lo que representa al 100% del total. Los empleados aseguran que la empresa no tiene programas de capacitación para sus trabajadores. Sin embargo les gustaría recibir capacitación en horas de la mañana.</p>
<p>5: Definir las funciones correspondientes de cada uno de los puestos a fin de optimizar el rendimiento del personal.</p>	<p>La empresa realiza auditoria de personas, pero no existen más puestos a los cuales puedan aplicar en un futuro.</p>	<p>El 100% de empleados asegura que las relaciones laborales se basan siempre en el respeto a los demás. Buena relación de equipo. Existe compañerismo. El 100% de empleados manifiesta que la relación con el patrono es buena, existe respeto y se realiza llamados de atención para mejorar y corregir. El 100% de empleados No hay mas cargos a los cual podrían optar en un futuro. Los empleados consideran que la empresa funciona bien debido a la atención personalizada con los clientes que la visita así como la actualización de la mercadería (moda), lo que representa al 100% del total.</p>

4.4 CUADRO DE CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CUADRO DE CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		
OBJETIVOS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
1: Diseñar un plan estratégico que contribuya a optimizar el desempeño del recurso humano de la empresa Bazar Raquelita de la Ciudad de San Miguel.	La empresa no cuenta con un plan estratégico que contribuya a optimizar las actividades del recurso humano así como la evaluación de su desempeño.	Es necesario la implementación de un plan estratégico que contribuya a la optimización de las actividades encaminadas al desarrollo del recurso humano, ya que de esta manera la empresa será un ejemplo a seguir así como el posicionamiento en el gusto de los clientes obteniendo mejores ingresos y mejores utilidades mediante la atención que se le brinde.
2: Elaborar un análisis FODA (Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) para determinar la situación actual que enfrenta la empresa.	El ambiente laboral es el adecuado para la realización de las actividades propias de la empresa, sin embargo a los empleados no les agrada los llamamientos de atención y la ausencia de prestaciones de previsión social.	Es recomendable la realización de un análisis FODA que indique al propietario de la empresa las fortalezas y oportunidades que puede aprovechar, tanto como las debilidades y amenazas a las cuales está expuesto, así como un conjunto de estrategias para saberlas afrontar.
3: Establecer Misión y Visión para dar a conocer el porqué de la existencia de la empresa y sus objetivos.	La empresa cuenta con misión y visión, así como objetivos y valores en forma empírica, los cuales se dan a conocer de manera verbal cuando llega un nuevo integrante al grupo de trabajo.	Se recomienda al propietario la institución de misión, visión, objetivos y valores de manera escrita para una mejor captación por parte de los empleados, esto a la vez servirá para que ellos estén en constante revisión de la razón por la cual la empresa existe, que es lo que desea lograr así como los valores con los cuales se encuentra comprometido.
4: Desarrollar un conjunto de estrategias enfocadas en recursos humanos para implementar el plan estratégico que contribuirá a su mejor desempeño.	La empresa no posee un programa de incentivos motivacionales. No cuenta con un programa de capacitación que ayude al empleado a desarrollarse y crecer.	Es recomendable la implementación de un plan de estrategias orientadas a la optimización de su recurso humano, de igual manera un programa de incentivos motivacionales y un programa de capacitación con el cual se instruya al personal en temas motivacionales, trabajo en equipo y superación y desarrollo personal y profesional.
5: Definir las funciones correspondientes de cada uno de los puestos a fin de optimizar el rendimiento del personal.	La empresa no cuenta con manuales que describan las funciones de cada uno de los puestos en los cuales se desempeña el personal.	Se recomienda que se implementen manuales administrativos que sirvan de guía al empleado, así como líneas de dirección y funciones que debe desarrollar cada empleado en su puesto de trabajo, y que el mismo sea del conocimiento del trabajador.

CAPITULO V

DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL Y PROPUESTA:

**“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO
DEL RECURSO HUMANO EN LA EMPRESA BAZAR RAQUELITA DE LA
CIUDAD DE SAN MIGUEL, EN EL AÑO 2013”**

**5. DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL Y PROPUESTA:
“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA OPTIMIZAR EL
DESEMPEÑO DEL RECURSO HUMANO EN LA EMPRESA BAZAR
RAQUELITA DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL, EN EL AÑO 2013”**

5.1 DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL

La empresa se considera en una situación económica estable y que brinda a sus clientes, productos de calidad y buen servicio; que además esta posicionada en la mente de los consumidores, ya que goza de la preferencia en cuanto a una extensa variedad de ropa para damas caballeros y niños. Actualmente cuenta con 9 empleados, que laboran constantemente en atender de la mejor manera posible a los clientes.

En la actualidad el Sub-Gerente es el responsable del área administrativa y sus principales funciones son: reclutamiento y selección de personal, Encargada de capacitaciones e inducción al personal de nuevo ingreso, Elaboración y revisión de planillas, vacaciones, permisos, evaluaciones, contratos de trabajo aguinaldos, uniformes, Coordinación de las diferentes actividades que se realizan en la empresa, Control sobre la Ventas y Auditoria, reuniones con el gerente y el personal, e Investigación de mejoras en área deficientes.

En la sala de ventas es donde se exhiben los productos que la empresa ofrece, se desempeñan los empleados; se les brinda una excelente atención a los clientes ya sean estos al mayoreo o al detalle, y se muestran las ofertas que la empresa brinda.

Importancia de la Empresa “Bazar Raquelita”

La empresa beneficia a la población en general al ofrecer venta de productos; además de ser una fuente importante de empleo, para las personas que necesitan una

oportunidad laboral, para desenvolverse y ayudar al ingreso familiar; al mismo tiempo la empresa brinda un apoyo a la economía del país ya que ayuda al sostenimiento mediante la creación de empleos.

Clasificación de la empresa.

La empresa Bazar Raquelita se clasifica como una empresa comercial ya que se dedica a la compra venta de productos terminados, como lo es la ropa, que satisfacen directamente las necesidades de la población demandante de prendas de vestir.

De acuerdo a su tamaño se clasifica como pequeña empresa, por el valor del capital privado con que cuenta, así como se clasifica como empresa privada, ya que el capital es propiedad del fundador de la empresa y además su finalidad principal es el lucro.

5.2 ANALISIS INTERNO

5.2.1 Capacidad Organizacional y Administrativa

5.2.1.1 Planeación.

Misión, Visión y Objetivos

La empresa no cuenta formalmente con misión visión y objetivos por escrito, pero si la poseen de manera empírica y es del conocimiento del propietario y de los trabajadores.

Valores

Están plenamente definidos y son de conocimiento y aceptación de todos los empleados:

- ✓ Responsabilidad, con nuestros compromisos adquiridos por y para la empresa.
- ✓ Lealtad, compromiso, fidelidad y confianza hacia la empresa ofreciendo el mejor esfuerzo personal.
- ✓ Calidad, logrando la excelencia en nuestros productos para alcanzar nuestra misión y visión.
- ✓ Respeto, actuar reconociendo la dignidad y los derechos de nuestros clientes, así como entre los empleados de la empresa.
- ✓ Compañerismo y unidad, empatía, honestidad, igualdad, solidaridad.

Políticas

Las políticas que maneja la empresa no están definidas formalmente pero se enfocan en crecimiento para la empresa

- ✓ Los horarios de trabajo son estables e iguales para todo el personal.
- ✓ Se dan todas las prestaciones estipuladas por la ley.
- ✓ Prohibido el uso de celular dentro del horario de trabajo.
- ✓ Utilizar el uniforme completo.
- ✓ No dar crédito a los clientes.
- ✓ El pago de los clientes solo puede ser en efectivo.
- ✓ Se aceptan cambios y devoluciones siempre que el cliente presente su factura y el producto este en buenas condiciones.

Presupuestos

La empresa hace su presupuesto tomando en cuenta el presupuesto inmediato anterior.

Programas

La empresa no tiene establecido un programa formal de actividades a seguir durante un periodo de tiempo específico.

5.2.1.2 Organización.

Coordinación

Existe una buena coordinación entre los empleados, es consistente a desarrollar las responsabilidades dentro de la empresa, en las diferentes áreas.

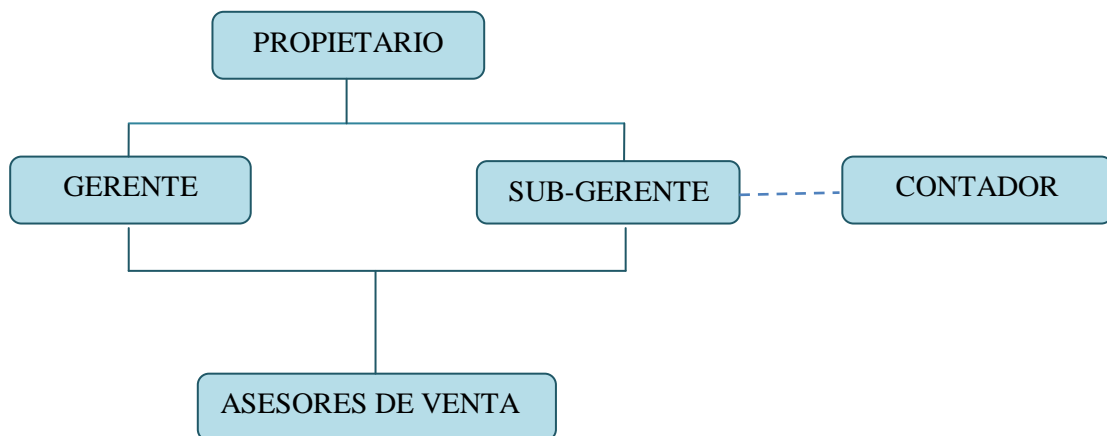
Cultura Organizacional y Clima Organizacional

La Empresa ha establecido de cierta forma una serie de valores, principios y normas que rigen la cultura en la empresa; ya que está basada en la lealtad de sus empleadas, honestidad, responsabilidad, y el Clima Organizacional está basado en un ambiente catalogado por todos los empleados como agradable, siempre realizando un buen trabajo y buena atención al cliente, lo cual ha sido inculcado siempre por su propietario.

Estructura Organizativa

La empresa no cuenta con una estructura organizacional, desarrollada ni plasmada; simplemente delegan las funciones y responsabilidades a los empleados; aunque las líneas de autoridad se establecen de la siguiente manera: propietario, Gerente, Sub-Gerente, asesores de venta. Los empleados empíricamente conocen las funciones y los niveles que cada quien desempeña en la empresa.

Organigrama



5.2.1.3 Dirección.

Tipo de Liderazgo

El tipo de liderazgo que se practica en la empresa es el autocrático debido a que el dueño es la máxima autoridad y quien toma las decisiones más importantes de la empresa, aunque en ocasiones les pide opiniones al gerente y sub gerente siempre y cuando el este de acuerdo y mediante su supervisión se realice las tareas.

Toma de Decisiones

Como principal recae en el propietario. En la empresa la toma de decisiones se da de manera centralizada, el gerente (dueño) quien da las órdenes y asigna funciones, y es el único que toma las decisiones tanto en las compras, ventas y todo lo que tiene que ver con proveedores, en cuanto a la sala de venta son los empleados los responsables, pero de ser necesaria la intervención del gerente o el sub-gerente actúan de la mejor manera en la toma de decisiones.

Motivación

En la empresa, se considera que se motiva a los trabajadores haciendo el ambiente lo más favorable posible para crear un ambiente de trabajo agradable, a los empleados se les da incentivos como; adelantos al salario, y convivios como cenas navideñas y celebraciones de cumpleaños.

Los empleados consideran la motivación como influyente a la hora de realizar las tareas y funciones en la empresa según opinan les gustaría también tener otros tipos de incentivos que les ayudaría a desempeñarse mejor y a satisfacer otras necesidades.

Comunicación

La comunicación en la empresa se da de manera directa y verbalmente usando un lenguaje común, esta se realiza de forma descendente.

Es decir que el dueño es quién transmite la información a la gerente y sub-gerente, luego ellas las transmiten al personal a cargo, esta se da de manera general y en caso de los empleados si necesitan algún permiso o alguna información valiosa o sugerencias se lo comunican a la sub-gerente.

5.2.1.4 Control.

La Empresa cuenta con un tipo de control enfocado en el desempeño de los empleados, en las tareas que realizan, horario de entradas y salidas; así como de permisos, además del, control de inventarios, control financiero.

Supervisión

Esta actividad es realizada por el sub-gerente, el cual emplea un control directo puesto que se fundamenta en la observación directa para identificar qué tan efectivo es el desempeño de los empleados.

Control de Inventario

La empresa cuenta con un sistema de control de inventarios físico ya que este le permite conocer el movimiento de la mercadería, las entradas y salidas de los productos, y de hacer falta se hacen pedidos de nueva mercadería.

Control de Personal

La empresa lleva un control estricto de la hora de entrada y salida de los trabajadores; sin embargo para el propietario es muy importante la puntualidad a la hora de entrada. En caso de enfermedad el empleado avisa de su ausencia y luego presentan una constancia médica que le da el derecho a la incapacidad.

Control de Ingresos y Egresos

En la empresa los ingresos y los egresos se controlan de una manera informal, simplemente realizando anotaciones de todos los gastos que se realizan así como también de los ingresos que se obtienen.

Retroalimentación

Se espera que a través del control que se aplica a la administración del personal se retroalimente para poder mejorar alguna deficiencia que haya o que esté ocurriendo en el recurso humano, así como en las demás áreas de la empresa.

5.2.2 Capacidad Mercadológica- Comercial

Dentro de esta capacidad se ha tomado en cuenta las cuatro variables de la mercadotecnia mejor conocida como las cuatro “p’s”: Producto, Precio, Plaza y Promoción.

- ✓ **Producto:** en la empresa “Bazar Raquelita” ofrece una gama de productos de calidad dentro de esta se encuentran las características con las que cuenta el producto. Entre los cuales están: pantalones, faldas, vestidos, blusas, camisas, ropa interior, para damas caballeros y niños.
- ✓ **Precio:** El precio varía según el tamaño, la calidad, cantidad y marca del producto que el cliente desee.
- ✓ **Plaza:** Dentro de esta variable se encuentran los canales de distribución y en el caso de “Bazar Raquelita” los canales de distribución utilizados son dos: el

distribuidor - consumidor final y distribuidor - proveedor y consumidor final; además de una excelente ubicación.

- ✓ **Promoción:** En relación con esta variable “Bazar Raquelita” no tiene departamento de marketing, ya que no realiza ningún tipo de publicidad. Sin embargo desde hace poco tiempo se está utilizando un medio social (facebook) para hacer publicidad.

5.2.3 Capacidad Financiera

Se refiere a las posibilidades que tiene la empresa para realizar pagos e inversiones a corto, mediano y largo plazo para su desarrollo y crecimiento, además de tener liquidez y margen de utilidad en las operaciones.

“Bazar Raquelita” se considera una empresa con la suficiente liquidez para efectuar pagos aunados a un margen de utilidad razonable y con muchas oportunidades de crecimiento. La empresa recurre a préstamos bancarios solo en caso de inversión para expandir el local y remodelación del mismo.

5.2.4 Capacidad de Recursos Humanos

La capacidad de Recursos Humanos con que cuenta “Bazar Raquelita” consta de las fases siguientes:

Reclutamiento

Esta se realiza cuando existe la necesidad de nuevos empleados, se hace a través del reclutamiento interno y externo el cual es ejecutado por el sub-gerente, se coloca un

rotulo en las afueras del mismo local solicitando personal, y los aspirante tienen que entregar su currículum en las instalaciones del local.

Selección

Es realizada mediante la recepción de currículum, los cuales son revisados y posteriormente clasificados para decidir quienes cumplen con los requisitos del puesto. Se realiza tomando en cuenta diferentes factores tales como:

- ✓ Conocimientos generales sobre todo lo relacionado a las ventas y atención al cliente.
- ✓ Conocimientos requeridos sobre el puesto a ocupar.
- ✓ Habilidades y destrezas que pueda tener el candidato y que puedan servir de apoyo dentro de la empresa entre otros.
- ✓ Una vez cumplido los requisitos se pasa a las entrevista luego a las respectivas pruebas.

Contratación

Esta se hace de manera permanente. Después que el empleado haya pasado 15 días de prueba se le contrata.

Inducción

La empresa no tiene un manual de descripción de puestos ni manual de bienvenida definido o por escrito que sirva como guía al nuevo empleado, el sub-gerente y las empleadas son las responsable de dirigir y enseñar al nuevo personal.

Capacitación

La empresa no tiene un programa de capacitación. Solo se realizan en raras ocasiones tomando en cuenta un estipulado de tiempo de seis meses.

Evaluación de Desempeño

Esta se realiza mediante la observación directa con cada uno de los empleados, se hace de forma verbal haciendo preguntas al empleado, y el responsable de hacerlo es el sub-gerente, si el empleado no pasa la evaluación durante el tiempo de 15 días que son los que se les da de prueba, se despiden y da por finalizado y no se firma el contrato de trabajo.

5.2.5 Capacidad de Investigación y Desarrollo

En cuanto al grado de investigación y desarrollo con que cuenta “Bazar Raquelita” solo se realiza investigación por medio de internet de lo último en moda, ropa para todo público para tener una amplia gama de productos a la moda para su comercialización.

5.2.6 Estrategia Actual

En la actualidad, la estrategia utilizada en la empresa se enfoca en la atención al cliente y en una mejor exhibición del producto dando a conocer las características como: calidad, tamaño, precio. Estrategia que hasta el momento ha dado los resultados esperados ya que los productos siguen siendo de gran aceptación en el mercado miguelero y a la vez satisfaciendo las preferencias y necesidades de los clientes.

5.2.7 Precios y Costos: Análisis Competitivos

En relación a los precios y costos de comercialización de los diferentes productos, la empresa considera que los precios van acorde a los costos de adquisición de la mercadería, más un margen de utilidades considerando que no difieran de los precios de la competencia logrando así estar siempre dentro de los primeros en su mercado.

5.2.7.1 Posición Competitiva de la Empresa.

La empresa se mantiene a un nivel estable ante la competencia, conserva una posición competitiva adecuada, puesto que sus instalaciones son amplias y cómodas debido a que tienen una mejor distribución. Los costos, precios y excelente atención que ofrece son de buena aceptación que le permite mantenerse en un mercado de consumidores más amplio dentro de un rango razonable por la población.

5.2.8 Aspectos Estratégicos de la Empresa

A medida que la empresa ha ido evolucionando se va posicionando en el mercado y ha logrado adaptar el producto, al mismo tiempo va adquiriendo ventajas competitivas. Ventajas que utiliza para mantenerse en el mercado con la misma o mayor fuerza que sus competidores y a la vez desarrollarse. Estos aspectos deben basarse en la calidad del producto y el buen precio y la excelente atención al cliente.

5.2.9 Fortalezas y Debilidades de la Empresa

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Productos de calidad ✓ Productos de alta calidad ✓ Precios aceptables ✓ Mejor precio por compras al mayoreo ✓ Cuenta con Objetivos institucionales ✓ Tiene políticas institucionales ✓ Cuenta con valores ✓ Buenas relaciones interpersonales ✓ Amplia gama de productos ✓ Aumento en los ingresos por venta ✓ Posee capital propio ✓ Contabilidad formal ✓ Buena atención al cliente ✓ Productos con aceptación en el mercado ✓ Ubicación estratégica de local de venta ✓ Buena presentación de productos ✓ Canal de distribución directo 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La empresa no posee Misión y visión formalmente establecida. ✓ No posee una Estructura Organizacional definida ✓ No posee Manuales Administrativos ✓ Sistema de recompensas inexistente ✓ No se cuenta con un método de evaluación del desempeño definido ✓ Falta de programas de capacitaciones ✓ Falta de aplicación de conceptos administrativos ✓ Toma de decisiones centralizada ✓ Falta de motivación hacia los empleados ✓ No existe reconocimiento hacia los empleados por el trabajo bien realizado ✓ Carencia de estudios de mercado ✓ Falta de programas definidos de publicidad de los productos ✓ Carencia de estrategias definidas

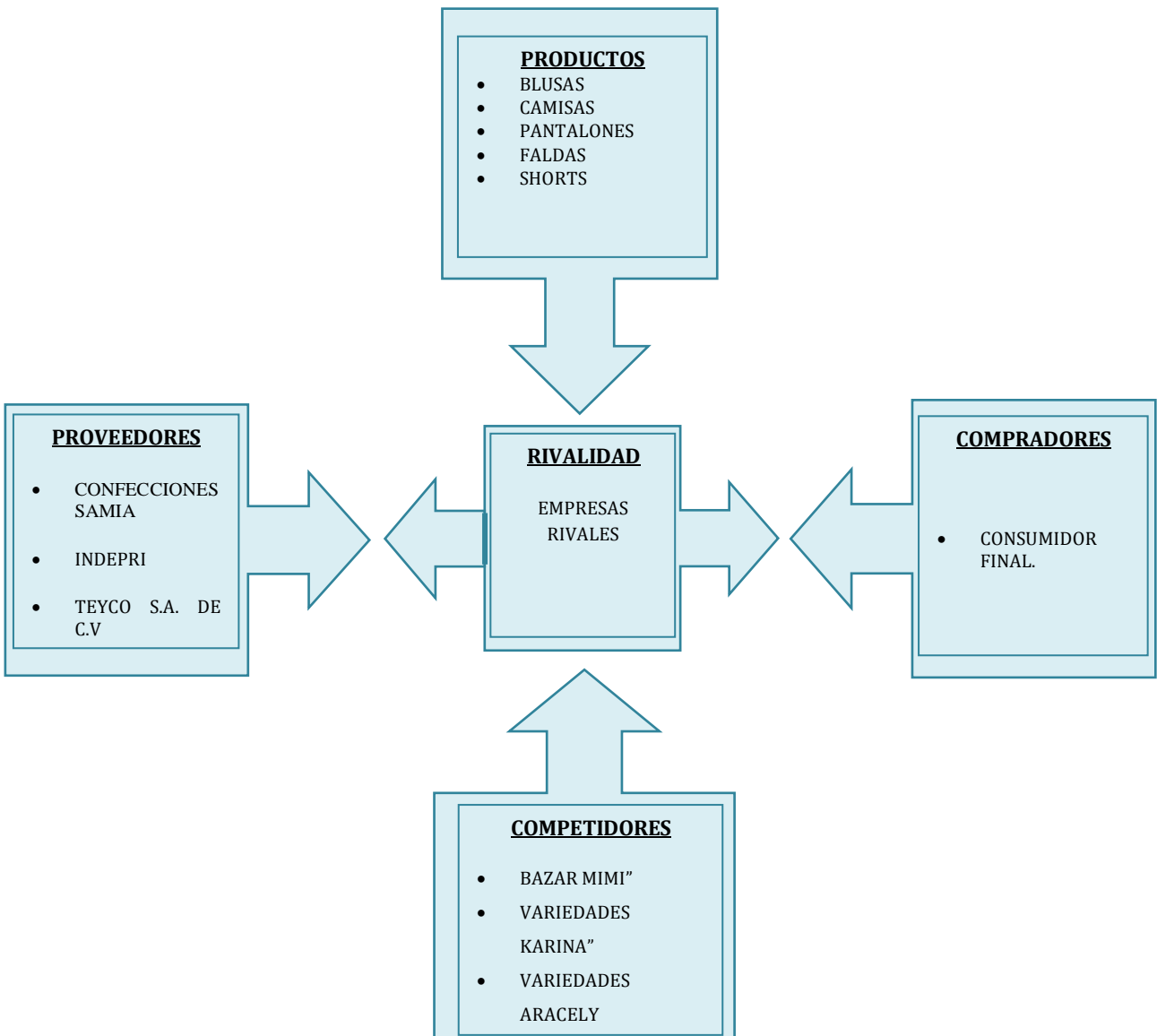
5.3. ANALISIS EXTERNO

5.3.1 FACTORES COMPETITIVOS

Es importante analizar a nuestros rivales en el mercado, para poder tomar decisiones, en cuanto a nuestro modo de comercializar, administrar nuestros recursos, nuestro personal, nuestras instalaciones, etc.

El Análisis de las cinco fuerzas competitivas es un modelo estratégico elaborado por el economista y profesor Michael Porter de la Harvard Business School en 1989, y según éste, la rivalidad entre los competidores es el resultado de la combinación de cinco fuerzas o elementos.

Representación Gráfica de las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter aplicada a la Empresa “Bazar Raquelita”



Con el propósito de identificar el efecto que producen las cinco fuerzas competitivas en la industria y lo referente a esta, que es el contexto en el cual interactúa la empresa “Bazar Raquelita” se ha estimado a bien examinar cada una de ellas:

5.3.1.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores

Para tener una perspectiva acerca del flujo de nuevos competidores dentro del mercado es importante considerar las barreras que obstaculizan el ingreso de nuevos competidores.

Algunos factores que definen ésta fuerza son:

- Existencia de barreras de entrada.
- Economías de escala.
- Diferencias de producto en propiedad.
- Valor de la marca.
- Costes de cambio.
- Requerimientos de capital.
- Acceso a la distribución.
- Ventajas absolutas en coste.
- Ventajas en la curva de aprendizaje.
- Represalias esperadas.
- Acceso a canales de distribución.
- Mejoras en la tecnología.

5.3.1.2 La rivalidad entre los competidores

Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las otras cuatro fuerzas. La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector: Cuanto menos competido se encuentre un sector, normalmente será más rentable y viceversa.

La principal rivalidad entre las empresas de comercialización de ropa radica en el factor precio, diseño y calidad, entre los principales rivales están: Bazar Mimí,

Variedades Karina, Variedades Aracely, Bazar Sandri; ya que muchas veces estas empresas rivales ofrecen productos a menor precio, pero de menor calidad que los que vende la empresa “Bazar Raquelita”.

5.3.1.3 Poder de negociación de los proveedores o vendedores

El poder de negociación se refiere a una amenaza impuesta sobre la comercialización por parte de los proveedores, a causa del poder de que éstos disponen ya sea por su grado de concentración, por la especificidad de los productos que proveen, por el impacto de estos en el costo, con el que se ofrecen en el mercado, etc.

Algunos factores asociados a esta fuerza son:

- Facilidades o costes para el cambio de proveedor.
- Grado de diferenciación de los productos del proveedor.
- Presencia de productos sustitutivos.
- Concentración de los proveedores.
- Solidaridad de los empleados.
- Amenaza de integración vertical hacia adelante de los proveedores.
- Amenaza de integración vertical hacia atrás de los competidores.

Los proveedores ya tienen establecido sus condiciones de precios y estos varían de acuerdo al tamaño del pedido. Cuando la empresa compra mayor cantidad de productos el proveedor le da un más bajo costo de estos, la empresa opta por vender a mas bajo precio la mercadería.

5.3.1.4 Poder de negociación de los compradores o clientes

La empresa ya tiene establecidos sus precios de ventas; a los mayoristas se les da precio de docena significa que adquieren las unidades a un menor costo y a los

consumidores finales cuando piden descuento la empresa se los proporciona en un porcentaje del 20% ya que en algunas situaciones hay que ajustarse al presupuesto de los clientes.

5.3.1.5 Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

Algunos factores que influyen en esta fuerza son:

- Propensión del comprador a sustituir.
- Precios relativos de los productos sustitutos.
- Coste o facilidad de cambio del comprador.
- Nivel percibido de diferenciación de producto.
- Disponibilidad de sustitutos cercanos.

Existen muchos productos sustitutos en lo que se refiere a la venta de ropa, ya que hay imitaciones de marcas, y los productos contienen las mismas características de los originales lo cual permite ser aceptado por los clientes.

5.3.2 Aspectos del Macro Ambiente.

5.3.2.1 Aspectos Económicos.

Las organizaciones existen dentro de determinados sistemas económicos que ejercen gran influencia sobre ellas. Independientemente de su forma, todos los sistemas económicos se preocupan por la distribución de recursos y la distribución de bienes y servicios.

Las economías de mercado efectúan dicha distribución mediante los precios. Las economías centralizadas intentan gestionar estos problemas de precio mediante políticas gubernamentales y ejerciendo un amplio control sectorial.

El grado de control gubernamental tiene un efecto relevante tanto en el tipo de organizaciones existentes como en la forma de gestión de las mismas. Sin embargo, la naturaleza del sistema económico no es el único aspecto del ámbito económico relevante para las organizaciones, sino que también es importante el estado general de la economía.

Las condiciones económicas hacen referencia a una amplia gama de factores tales como la inflación, el índice de desempleo, la estabilidad monetaria, la disponibilidad de capital, la tasa de interés, el coste de la mano de obra y la demografía de la población.

Las Políticas Económicas.

Fomentan el crecimiento económico tanto de las grandes, medianas, pequeñas y microempresas, estas pueden alcanzar algunos beneficios derivados del crecimiento económico, como: mayores ingresos, mayor producción y mayores niveles de empleo, beneficiando más que todo, la producción, el ingreso y la generación de empleo independientemente del tamaño de la empresa.

Políticas Financieras.

Especialización en el Servicio: Se propone la creación de un sistema financiero especializado en el micro y pequeña empresa, que asegure el acceso oportuno a los recursos financieros tanto para capital de trabajo como para la formación de capital (adquisición de equipo; adquisición o adecuación de locales empresariales; e incorporación de tecnologías limpias).

Para ello es fundamental fortalecer las unidades especializadas de los bancos y financieras, y los programas de ONG's, con servicios financieros con el propósito de que se puedan implementar políticas específicas de apoyo a la micro y pequeña empresa.

Las instituciones oferentes de créditos, bancos, financieras y ONG's, deben conocer los mecanismos de financiamiento de capital de trabajo, referido a los ciclos de compra y ventas de bienes y servicios, y el proceso de acumulación de inventario. Para la adquisición de insumos, es conveniente fomentar el crédito entre empresas.

Diversificación de Servicios

La creación de nuevos servicios financieros y el intercambio de experiencias son necesarios. Los beneficios que aportarían estos nuevos servicios a los micro y pequeños empresarios son, entre otros: posibilidades de expansión, apertura de nuevos mercados, aumento de la productividad, agilidad en la toma de decisiones, mayor competitividad dentro del mercado, rapidez y oportunidad en el crédito, mayor oferta de servicios, reducción de costos vía eficiencia. Se propone, entre otros, la puesta en marcha y experimentación de los servicios financieros siguientes:

- ✓ Alianzas estratégicas entre instituciones financieras y otros organismos (ONG's y programas de cooperación nacional e internacional).
- ✓ Leasing (arrendamiento financiero con promesa de venta) de equipo.
- ✓ Tarjeta de crédito empresarial.
- ✓ Descuento de documentos.
- ✓ Préstamos participativos.
- ✓ Capital de riesgos.
- ✓ Distintas modalidades de ahorro.

Política Fiscal

Creación de un Régimen Fiscal Transitorio

Este sistema debe permitir al estado recaudar mayores recursos y posibilitar a los micros y pequeños empresarios integrarse a la legalidad fiscal de manera paulatina pero sistemática.

Esta es una manera realista de solucionar los temores de los empresarios del sector de ver erosionada todavía más su capacidad económica, así como las preocupaciones del fisco relacionadas con el alto grado de evasión fiscal que caracteriza al sector.

Tasa de Inflación

Otro aspecto que afecta de manera circunstancial la inversión, los ingresos, los márgenes de utilidad de las micro y pequeñas empresas es la inflación. Con el aumento desmedido de los precios, por circunstancias exógenas y endógenas, los costos de producción, de mano de obra y otros, se ven incrementados obligando a los micros y pequeños empresarios a invertir más en el proceso de producción. A parte de que a los consumidores se les ve reducida su capacidad de compra, por ende los golpeados son los sectores empresariales más pequeños.

La Fluctuación de los Precios

La fluctuación es el aumento en los precios de los productos o servicios de una empresa, a diferencia de la deflación que es la reducción de los mismos. Partiendo de esto, una deflación económica perjudica a la grande y mediana empresa puesto que

tienen que bajar los precios de todos los bienes y servicios, bajan las ganancias además de los márgenes o la tasa de utilidad.

Las Importaciones

Afectan a las micros y pequeñas empresas porque son productoras de bienes básicos, cuyos clientes principales son los consumidores nacionales. Las importaciones provocan una competitividad en el mercado de bienes de consumo extranjeros con nacionales y los consumidores prefieren más el producto extranjero que el nacional, lo mismo sucede con las materias primas importadas pues sin duda son de mayor calidad aunque de mayor precio a diferencia de la que producen las micro y pequeñas empresas en el país ya que son de bajo precio pero son de menor calidad.

Las Exportaciones

La micro y pequeña empresa no tienen la capacidad de exportar, esto se debe a los volúmenes de productos que se requieren para poder hacerlo; aunado a las diferentes condiciones a cumplir como la de higiene y calidad las cuales, en su mayoría son barreras difíciles de cumplir.

Es importante señalar que la producción de la micro y pequeña empresa a pesar de no exportarla contribuye a la formación del producto interno bruto del país, esto; porque la estructura de la micro y pequeña empresa conforma la base de la estructura piramidal de las empresas.

Condición Financiera

Son muchas las razones por las que las pequeñas empresas del país no pueden desarrollarse y crecer productivamente, una de ellas es debido a que no tienen acceso a

créditos de la banca nacional, ningún tipo de apoyo por parte del gobierno, fondos de financiamientos, etc.

Las empresas que han podido desarrollarse lo han hecho por ayudas de ONG's que son entidades destinadas a orientar y apoyar a micros y pequeñas empresas, para que estas puedan desarrollarse y volverse competitivas y contribuir más al desarrollo del país.

5.3.2.2 Aspecto Político.

Todas las organizaciones se hallan afectadas en cierto modo por los distintos sistemas políticos y legales de sus entornos. El sistema político (los procesos gubernamentales y legales) es una variable importante en prácticamente todos los aspectos de la toma de decisiones y la actividad directiva.

El ámbito legal y político es importante para el estudio de las organizaciones porque es la fuente de leyes y regulaciones que gobiernan el ejercicio de las empresas. Incluye los sistemas legales y políticos de ámbito local, regional, nacional e internacional.

Quizás el impacto gubernamental más evidente es el poder de regulación y de grabación de impuestos. A menudo los gobiernos intentan estimular la actividad económica mediante la reducción de impuestos o la supresión de aplicación de tasas.

El impacto del gobierno en los negocios va más allá de la política interna o de las empresas del territorio nacional. El comercio internacional es un área que ha experimentado un cambio rápido en los últimos años. Las acciones de gobiernos extranjeros pueden abrir o cerrar mercados potenciales, establecer restricciones en la

dirección y administración de los negocios y ofrecer incentivos y oportunidades a firmas.

5.3.2.3 Aspectos Socio-cultural.

Los factores sociales, son agentes o causantes que intervienen en los cambios de las fuerzas sociales dentro de un país o región, los cuales, pueden representar amenazas u oportunidades para las empresas.

Dentro de estos factores se pueden mencionar.

- ✓ Hábitos de Compra: Es la actitud presentada por los consumidores frente a los productos de necesidades secundarias, dentro del cual se ha observado cambios de hábitos en relación al consumo como efecto de la crisis, dando prioridad a la canasta básica y buscando así productos sustitutos que resultan ser más económicos.
- ✓ Tasa de Alfabetización: Es el porcentaje de la población que sabe leer y escribir después de determinada edad. Este es uno de los factores de mayor relevancia en nuestra sociedad, debido a que ayuda a un mayor entendimiento y por ende un mayor desenvolvimiento de las personas dentro de la misma, logrando así que estas tengan mayores aspiraciones y por ende ansien a un mejor estilo de vida
- ✓ Cultura: La cultura de El Salvador es una mezcla de las culturas Maya, Lenca, Nahua, Ulúa, española y otros grupos étnicos minoritarios. Menos del 1% de la población habla náhuatl. La religión católica desempeñó un papel importante en la cultura de El Salvador. En la actualidad la cultura del País se puede decir que es aceptable cualquier producto que salga al mercado siempre y cuando cumpla

con los requisitos establecidos, los consumidores se adaptan y compran el producto.

- ✓ Estilo de Vida: Cuando las personas toman decisiones, no lo hacen necesariamente por criterios basados en la eficiencia o en la salud del medio ambiente. A veces se limitan a hacer lo que han hecho en el pasado, lo que se espera de ellas, lo que hacen sus amigos y vecinos, lo que está de moda.
- ✓ Las tradiciones y los hábitos pueden limitar también las posibilidades de elegir entre diferentes estilos de vida. A la empresa en estudio le afectan los cambios en los modos de vida de la sociedad debido a que está en el rubro ropa y las tendencias de moda cambian constantemente.
- ✓ Inseguridad: vivimos en un lugar donde el auge delincencial ha aumentado, existe diferentes factores que afectan a la sociedad ,la delincuencia, las extorsiones, etc. todo esto conlleva a que muchos negocios los cierren, hay desempleo, entre otros y todo esto perjudica a la población en general.

5.3.2.4 Aspectos Tecnológicos.

Estos son factores de gran importancia ya que permiten que las empresas puedan desarrollarse y crecer en todos los ámbitos, es muy importante señalar que la tecnología juega un papel muy esencial ya que permite facilitarles el trabajo productivo y administrativo.

El aprovechamiento eficiente de la tecnología facilita las labores que se realizan en las empresas y lo más importante ayuda a disminuir costos, tiempo, tomar mejores decisiones y volvernos más competitivos dentro de un mundo de constantes cambios y lleno de retos y desafíos.

5.3.3 Oportunidades y Amenazas de la Empresa

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Empleo de tecnología ✓ Ampliar línea de productos ✓ Facilidad para obtener créditos ✓ Alianzas estratégicas ✓ Importador directo ✓ Políticas gubernamentales que beneficien a las empresas ✓ Capacidad de expandirse geográficamente ✓ Realización de plan de mercado ✓ Incursionar en el mercado con más potencial ✓ Poder de negociación con los proveedores ✓ Posicionamiento en la mente del consumidor ✓ Fidelidad por parte del consumidor ✓ La sociedad como comunicadora potencial ✓ Oportunidad de empleo ✓ Mayor aceptación del producto ✓ Crecimiento económico 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Altos costos de la mercadería ✓ Probables competidores potenciales ✓ Falta de información sobre competidores ✓ Competencias extranjeras ✓ Cambios tecnológicos constantes ✓ Precios más bajos en los productos de los rivales ✓ Auge de productos sustitutos ✓ Cambios en las necesidad , gustos y preferencias de los clientes ✓ Inflación de los precios ✓ Auge delincencial ✓ Aumento en los impuestos ✓ Cambio de gobierno ✓ Desempleo ✓ Alto costo de la vida ✓ Crisis económicas. ✓ Reducción de remesas familiares.

5.3.4 FODA SISTEMICO APLICADO A LA EMPRESA “BAZAR RAQUELITA”

ASPECTOS POSITIVOS.		ASPECTOS NEGATIVOS.	
F	O	D	A
FORTALEZAS INTERNAS.	OPORTUNIDADES EXTERNAS	DEBILIDADES INTERNAS.	AMENAZAS EXTERNAS
ASPECTOS.	FACTORES	ASPECTOS.	FACTORES.
<p><u>Producto.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Productos de calidad ✓ Productos de alta calidad ✓ Precios aceptables ✓ Mejor precio por compras al mayoreo ✓ Amplia gama de productos <p><u>Financieros.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Posee capital propio ✓ Contabilidad formal <p><u>Mercadeo.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Buena atención al cliente ✓ Buena presentación de productos ✓ Ubicación estratégica de local de venta 	<p><u>Tecnológico.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Empleo de tecnología <p><u>Competencia.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ampliar línea de productos ✓ Incursionar en el mercado con más potencial ✓ Alianzas estratégicas <p><u>Proveedores.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ . Poder de negociación con los proveedores <p><u>Consumidores.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Fidelidad por parte del consumidor ✓ Mayor aceptación del producto 	<p><u>Mercadeo.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Carencia de estrategias definidas ✓ Falta de programas definidos de publicidad de los productos ✓ Carencia de estudios de mercado <p><u>Recursos Humanos.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ No existe reconocimiento hacia los empleados por el trabajo bien realizado ✓ Falta de motivación hacia los empleados ✓ Falta de programas de capacitaciones ✓ No se cuenta con un 	<p><u>Tecnológicos.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Cambios tecnológicos constantes <p><u>Competencia.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Precios más bajos en los productos de los rivales ✓ Auge de productos sustitutos ✓ Competencias extranjeras ✓ Falta de información sobre competidores ✓ Probables competidores potenciales <p><u>Proveedores.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Altos costos de la mercadería <p><u>Consumidores.</u></p>

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Productos con aceptación en el mercado ✓ Aumento en los ingresos por venta ✓ Canal de distribución directo <p><u>Recursos Humanos.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Buenas relaciones interpersonales <p><u>Administración.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Cuenta con valores ✓ Cuenta con Objetivos institucionales ✓ Tiene políticas institucionales 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Posicionamiento en la mente del consumidor ✓ Realización de plan de mercado <p><u>Económico.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Crecimiento económico ✓ Facilidad para obtener créditos ✓ Capacidad de expandirse geográficamente ✓ Importador directo <p><u>Social.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Oportunidad de empleo ✓ La sociedad como comunicadora potencial <p><u>Políticos.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Políticas gubernamentales que beneficien a las empresas 	<p>método de evaluación del desempeño definido</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Sistema de recompensas inexistente <p><u>Administración.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Toma de decisiones centralizada ✓ Falta de aplicación de conceptos administrativos ✓ No posee Manuales Administrativos ✓ No posee una Estructura Organizacional definida ✓ La empresa no posee Misión y visión formalmente establecida. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cambios en las necesidad, gustos y preferencias de los clientes <p><u>Económico.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Inflación de los precios ✓ Crisis económicas. <p><u>Social.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Reducción de remesas familiares ✓ Alto costo de la vida ✓ Desempleo ✓ Auge delincencial <p><u>Políticos.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Cambio de gobierno ✓ Aumento en los impuestos
--	--	--	---

PROPUESTA:

**“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO
DEL RECURSO HUMANO EN LA EMPRESA BAZAR RAQUELITA DE LA
CIUDAD DE SAN MIGUEL, EN EL AÑO 2013”**

RESUMEN EJECUTIVO

El proyecto de tesis denominado “Diseño de un Plan Estratégico Para Optimizar el Desempeño del Recurso Humano en la Empresa Bazar Raquelita de la Ciudad de San Miguel, en el año 2013”, consiste en la creación de lineamientos estratégicos con el fin de mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de dicha empresa.

Para el desarrollo del proyecto de tesis se contó con los conocimientos del docente asesor Lic. Lisseth Nohemy Saleh Blanco con conocimientos y experiencia en el área de Administración en Recursos Humanos, junto con el grupo de estudiantes egresados de la carrera de administración de empresas de la Universidad de El Salvador. El proyecto incluye la aplicación de los conocimientos teóricos y prácticos que fueron adquiridos en el transcurso de la carrera.

Para conocer el problema en estudio de manera específica y veraz, se utilizó el instrumento del cuestionario para recolectar la información que a su vez permitió conocer la situación actual de la empresa, lo cual facilitó la realización de un diagnóstico que derivó en la propuesta de una solución objetiva y congruente al problema en estudio.

Los problemas de mayor relevancia identificados son: la falta de motivación, la no participación de los empleados en la toma de decisiones, la no existencia de planes de desarrollo profesional, falta de recurso humano, falta de manuales administrativos. Por lo tanto, la aplicación del plan estratégico permitirá corregir el problema diagnosticado que actualmente posee Bazar Raquelita a través de implementación y ejecución de los planes de acción, los cuales a su vez deberán ser supervisados para corregir cualquier desviación que estos puedan presentar, además se debe implementar la evaluación y seguimiento del plan para que sus resultados sean efectivos.

“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO DEL RECURSO HUMANO EN LA EMPRESA BAZAR RAQUELITA DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL, EN EL AÑO 2013”

5.4 INTRODUCCION

La presente investigación estuvo orientada a obtener información confiable que permitió crear un Plan Estratégico para Optimizar el Desempeño del Recurso Humano en el Bazar Raquelita de la Ciudad de San Miguel, en el año 2013 con el propósito fundamental de contribuir en el desarrollo de los empleados haciéndoles más eficientes y competitivos en la realización de sus labores.

Un plan estratégico permite tener una perspectiva más amplia y clara de lo que se desea hacer y cómo lograrlo a través de la toma de decisiones ágiles, oportunas y acertadas; así mismo servirá como una herramienta administrativa que aporte beneficios a la empresa, los empleados y finalmente a los consumidores en el ofrecimiento de un mejor servicio y la percepción de un ambiente de trabajo que ofrezca una mejor calidad de vida poniendo en práctica estrategias con el fin de lograr la eficiencia laboral.

La propuesta está conformada por la importancia donde se puntualiza a quienes beneficia directamente la creación del plan, la misión, visión, objetivos, metas, y estrategias planteadas para optimizar el desempeño del recurso humano dentro de la empresa.

Contiene al mismo tiempo la descripción de las acciones propuestas encaminadas a optimizar el desempeño laboral, programas de incentivos, beneficios y capacitaciones, evaluación y seguimiento del plan de acción, así como la creación de la misión, visión,

metas, estrategias de la empresa; creación e implementación de los manuales administrativos.

5.5 IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA

La implementación de una planeación estratégica, para optimizar el desempeño del recurso humano en Bazar Raquelita de la ciudad de San Miguel ofrecerá a la empresa importantes ventajas, permitirá proporcionar y orientar el potencial de los empleados que se requiere para el logro de metas y objetivos establecidos. Todo el recurso humano sin excepción alguna posee un potencial que les permite poner en marcha las ideas, orientadas al beneficio de la empresa.

Este programa está orientado hacia el futuro de la empresa y al de su personal. La planeación estratégica es un instrumento novedoso que permite el éxito de las organizaciones, estas no deben limitarse a hacer cambios únicamente como empresa si no que también deben tomar en cuenta el recurso humano como factor primordial.

La presente investigación aportará información importante en el ámbito laboral de la empresa, con la finalidad de lograr un mejor control en relación al desempeño del ambiente laboral, apoyar directamente la Gestión del Recurso Humano, mediante la creación de estrategias que incidan en el mejoramiento del desempeño del recurso humano, las cuales repercuten en la eficiencia, eficacia y nivel de productividad de los empleados.

En conclusión, al realizar esta propuesta se busca que las estrategias que aquí se planteen vayan en función de propiciar un mejor desempeño en el trabajo y no solo eso, si no, que permitan incrementar el grado de satisfacción del personal que ahí labora así

como también del consumidor que requiere una excelente atención, esto le beneficiara a la institución debido a que mejorara su eficiencia y competitividad.

5.6 JUSTIFICACION

Es importante analizar la situación laboral de Bazar Raquelita de la ciudad de San Miguel, porque se desenvuelve en un ambiente exigente; según la investigación se observó que es necesario que se mejore el desempeño laboral, manteniendo motivado a sus empleados, haciéndoles sentir parte de la empresa.

Con la cual se busca que la empresa promueva las relaciones interpersonales, un eficiente sistema de recompensas e incentivos, un programa de capacitación enfocado al desarrollo personal y organizacional, así como la orientación adecuada y funcional mediante los manuales administrativos.

Promoviendo una misión, visión, metas y estrategias propias de la empresa; motivación necesaria para el buen funcionamiento en beneficio de la empresa, de los empleados y los consumidores en general, a la vez aprovechando al máximo el talento humano, y de esta forma mejorar y mantener un óptimo desempeño laboral , logrando así metas y objetivos de la empresa.

5.7 DISEÑO DEL PLAN ESTRATEGICO.

5.7.1 Misión y Visión de la Propuesta de la Empresa

5.7.1.1. Misión.

Participar y aportar los diferentes factores y procedimientos que se deben tomar en cuenta para influir positivamente en el desempeño laboral, a través de la integración, motivación; desarrollando y conservando el talento humano, para propiciar un ambiente de confianza y comunicación que es necesario en la empresa, para lograr así una mayor eficiencia y efectividad laboral.

5.7.1.2. Visión.

Desarrollar un plan estratégico solido que beneficie a la empresa, empleados, clientes, con la finalidad de lograr un ambiente de confianza, comunicación, motivación entre propietario, gerente sub-gerente y asesores de venta; orientado al optimo desempeño laboral de la empresa.

5.7.2. Objetivos de la Propuesta.

5.7.2.1. Objetivo General.

- ✓ Realización de un Plan Estratégico para Optimizar el Desempeño del Recurso Humano, proporcionando estrategias que contribuyan al desarrollo del talento humano, logrando la efectividad laboral de los empleados de Bazar Raquelita en la Ciudad de San Miguel.

5.7.2.2. Objetivos Específicos.

- ✓ Proponer una Misión, Visión, Metas y Estrategias Organizacionales a la empresa, que le sirvan de guía para conocer la razón de ser, el rumbo al que debe dirigirse y lo que desea lograr, para orientar a los empleados, y establecer técnicas, acciones que contribuyan a un mejor desempeño laboral para la satisfacción de clientes, logrando la efectividad laboral.
- ✓ Diseñar la Estructura Organizativa de la empresa, que refleje los niveles jerárquicos, líneas de autoridad y áreas funcionales de la empresa, para detectar fallas dentro de la empresa y como medio de comunicación que informe la posición actual de los empleados dentro de la misma.
- ✓ Proponer un Programa de Capacitaciones enfocadas al desarrollo personal y motivacional del talento humano, promoviendo el Trabajo en Equipo, Liderazgo, Coaching, con la finalidad de aumentar las habilidades, los conocimientos, capacidades, actitudes y destrezas de los empleados para mejorar la calidad de vida laboral de los empleados de Bazar Raquelita.
- ✓ Proponer un sistema de evaluación del desempeño Monitorear y supervisar el desempeño humano a través de los métodos: escalas graficas y Método de listas de verificación para localizar problemas de desempeño y mejorar la calidad del trabajo desempeñado por los empleados de Bazar Raquelita.
- ✓ Proponer un Sistema de Recompensas e Incentivos para aumentar el nivel de motivación de los empleados. Y también realizar eventos de convivencia con el fin de mejorar las relaciones interpersonales entre los empleados de Bazar Raquelita.

- ✓ Proponer el uso de los manuales administrativos que sirvan como medio de comunicación y coordinación que permita transmitir de forma ordenada y sistemática la información de una organización. así como también que señale los procedimientos a seguir en cada puesto de trabajo.

5.7.3. Metas de La Propuesta

5.7.3.1. Meta General.

- ✓ Realización de un Plan Estratégico para optimizar el Desempeño del Recurso Humano, proporcionando estrategias que contribuyan al desarrollo del talento humano, logrando un 100% de la efectividad laboral de los empleados de Bazar Raquelita en la Ciudad de San Miguel.

5.7.3.2. Metas Específicas.

- ✓ Proponer una Misión, Visión, Metas y Estrategias Organizacionales a la empresa, que le sirvan de guía para conocer la razón de ser, el rumbo al que debe dirigirse y lo que desea lograr, para orientar a los empleados, y establecer técnicas, acciones que contribuyan en un 90% a un mejor desempeño laboral para la satisfacción de clientes, logrando la efectividad laboral.
- ✓ Diseñar la Estructura Organizativa de la empresa, que refleje los niveles jerárquicos, líneas de autoridad y áreas funcionales de la empresa, para detectar fallas en un 95% dentro de la empresa y como medio de comunicación que informe la posición actual de los empleados dentro de la misma.

- ✓ Proponer un Programa de Capacitaciones enfocadas al desarrollo personal y motivacional del talento humano, promoviendo un 98% el Trabajo en Equipo, Liderazgo, Coaching, con la finalidad de aumentar las habilidades, los conocimientos, capacidades, actitudes y destrezas de los empleados para mejorar la calidad de vida laboral de los empleados de Bazar Raquelita

- ✓ Proponer un sistema de evaluación del desempeño Monitorear y supervisar el desempeño humano a través de los métodos: escalas graficas y Método de listas de verificación para localizar en un 97% problemas de desempeño y mejorar la calidad del trabajo desempeñado por los empleados de Bazar Raquelita

- ✓ Proponer un Sistema de Recompensas e Incentivos para aumentar el nivel de motivación en un 99 % de los empleados. Y también realizar eventos de convivencia con el fin de mejorar las relaciones interpersonales entre los empleados de Bazar Raquelita.

- ✓ Proponer el uso de los manuales administrativos que sirvan en un 99% como medio de comunicación y coordinación que permita transmitir de forma ordenada y sistemática la información de una organización. así como también que señale los procedimientos a seguir en cada puesto de trabajo.

5.7.4. Misión y Visión Propuestas de la Empresa

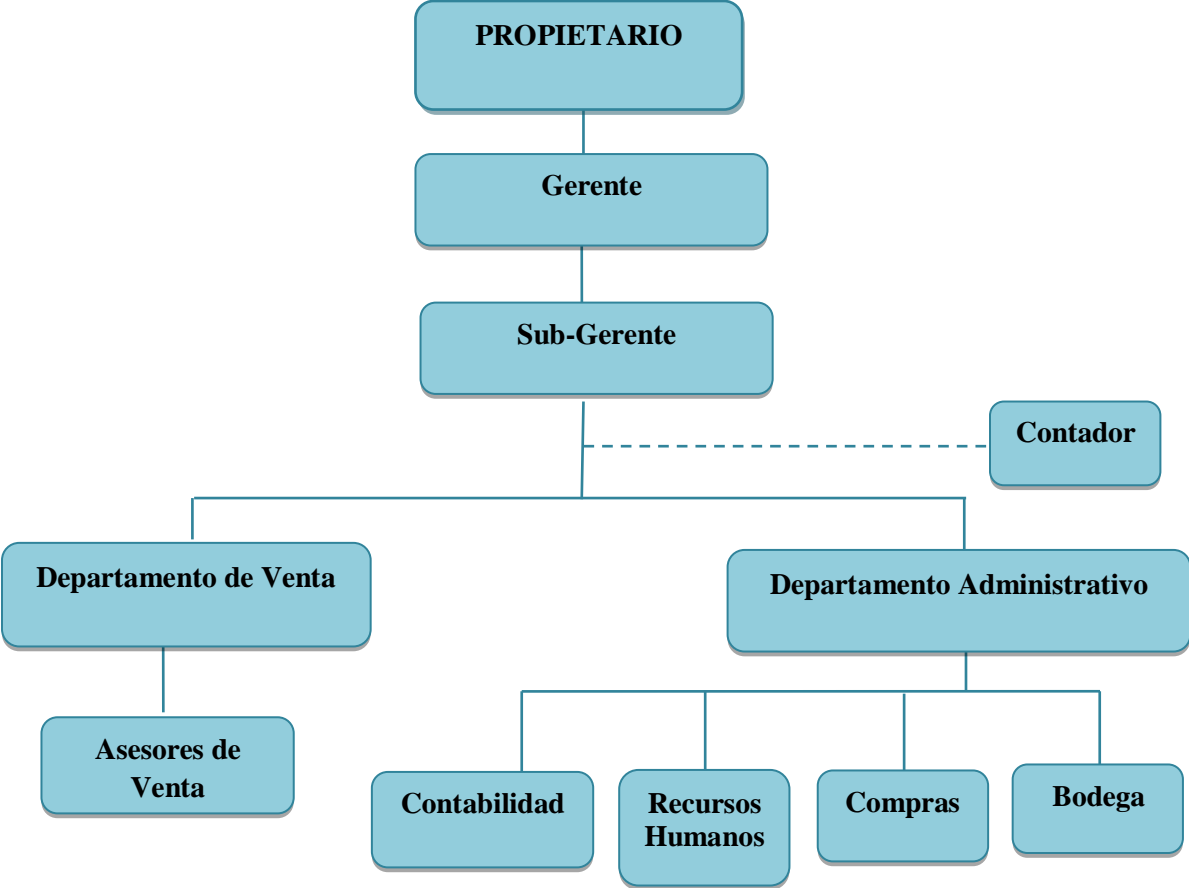
5.7.4.1. Misión.

“Somos una empresa dedicada a la comercialización de prendas de vestir para todo público, que se destaca por una excelente atención a los clientes, proporcionándoles productos de calidad que satisfagan sus exigencias a través de un servicio personalizado, ágil y confiable”.

5.7.4.2. Visión.

“Ser una empresa líder a nivel departamental en excelente atención al cliente proporcionando productos de moda, novedosos e innovadores, satisfaciendo las exigencias de nuestros clientes”.

5.7.5 Estructura Organizacional Propuesta



5.7.6 Estrategias

Las estrategias son los métodos que utilizamos para hacer algo. El concepto de estrategia ha sido objeto de múltiples interpretaciones, de modo que no existe una única definición. No obstante, es posible identificar cinco concepciones alternativas que si bien compiten, tienen la importancia de complementarse:

Estrategia como Plan

Un curso de acción conscientemente deseado y determinado de forma anticipada, con la finalidad de asegurar el logro de los objetivos de la empresa, normalmente se recoge de forma explícita en documentos formales conocidos como planes.

Estrategia como Táctica

Una maniobra específica destinada a dejar de lado al oponente o competidor.

Estrategia como Pauta

La estrategia es cualquier conjunto de acciones o comportamiento, sea deliberado o no. Definir la estrategia como un plan no es suficiente, se necesita un concepto en el que se acompañe el comportamiento resultante. Específicamente, la estrategia debe ser coherente con el comportamiento.

Estrategia como Posición

La estrategia es cualquier posición viable o forma de situar a la empresa en el entorno, sea directamente competitiva o no.

Estrategia como Perspectiva

La estrategia consiste, no en elegir una posición, sino en arraigar compromisos en las formas de actuar o responder; es un concepto abstracto que representa para la organización lo que la personalidad para el individuo.

5.7.7 Estrategias propuestas

5.7.7.1 Mejorar las condiciones laborales que afectan la calidad de vida de los empleados en la empresa

Cuando en una empresa no se ofrecen buenas condiciones laborales difícilmente un empleado dará lo mejor de sí, por lo cual la estrategia para el factor de la motivación es mejorar las condiciones laborales que afectan la calidad de vida, ya que de esta manera el empleado se sentirá motivado con lo cual aumentara su productividad.

Mejorar las condiciones de la calidad de vida laboral, no sola conlleva a términos monetarios, sino también al desarrollo profesional, la autoridad otorgada, las condiciones del espacio físico, los reconocimientos y la relación del empleado con su jefe y compañeros de trabajo.

Al aumentar la motivación el empleado se siente comprometido con la organización a desarrollar su mejor esfuerzo en el trabajo, por lo cual aumenta su eficiencia laboral y mejora la imagen de la empresa.

Incentivos Motivacionales

Los administradores deben asumir un papel activo al motivar a sus empleados. A este respecto, ofrecemos aquí cuatro conclusiones específicas:

- ✓ Los administradores pueden influir en el estado motivacional de los empleados. Si necesita mejorarse el desempeño, los administradores deben intervenir y procurar una atmosfera que fomente, respalde y mantenga la mejora.
- ✓ Los administradores deben ser sensibles ante las variaciones de las necesidades, capacidades y metas de los empleados. Deben considerar también las diferencias de las preferencias (valencias) de recompensas.
- ✓ La supervisión continua de las necesidades, capacidades, metas y preferencias de los empleados es responsabilidad de cada administrador en particular y, y no ámbito exclusivo del departamento de personal o recursos humanos.
- ✓ Los administradores deben ofrecer a los empleados trabajos que planteen desafíos, diversidad y variedad de oportunidades para la satisfacción de necesidades.

En términos generales el tema de la motivación es que la administración necesita participar activamente. Para activar, mantener y dirigir la motivación, los administradores deben saber acerca de necesidades intenciones, preferencias, metas y comparaciones, y actuar en consecuencia. De no hacerlo, se perderán muchas oportunidades de motivar a los empleados de forma positiva.

Motivación

Como los procesos que dan cuenta en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta. Mientras que la motivación general se ocupa de los esfuerzos por alcanzar cualquier meta.

Los tres elementos fundamentales en la definición son intensidad, dirección y persistencia. La intensidad, consiste en cuanto se esfuerza una persona. No es probable que una intensidad produzca buenos resultados de desempeño si el esfuerzo no se canaliza en una dirección que beneficie a la organización y por último la motivación tiene una vertiente de persistencia, que es la medida de cuánto tiempo sostiene una persona su esfuerzo. Los individuos motivados se aferran a una tarea lo suficiente para alcanzar la meta.

Existen diferentes teorías de la motivación:

Teoría de la Jerarquía de Necesidades. Es la teoría más conocida de la motivación que describe Abraham Maslow, quien postuló que en cada ser humano se encuentra un ordenamiento de las cinco necesidades siguientes:

- ✓ Fisiológicas. Hambre, sed, respirar, elijar desechos, sal, calcio minerales, vitaminas y las necesidades de abrigo, sexo y otras de carácter orgánico.
- ✓ De seguridad. Defensa y protección de daños físicos y emocionales.
- ✓ Sociales. Afecto, sensación de formar parte de un grupo, aceptación y amistad.
- ✓ De estima. Factores internos de estima, como el respeto por uno mismo, autonomía y realizaciones, así como los factores externos de estima como posición, reconocimiento y atención.
- ✓ Autorrealización. Es el impulso por convertirse en lo que uno es capaz de ser. Crecimiento, desarrollo del potencial propio y autorrealización.

Teoría X y Teoría Y Teoría X. suposición de que a los empleados no les gusta su trabajo, son flojos, rehúsan las responsabilidades y deben ser obligados a trabajar. De acuerdo con la Teoría X, las cuatro premisas de los gerentes son:

- ✓ A los empleados no les gusta el trabajo y siempre que pueden tratan de evitarlo.
- ✓ Puesto que no les gusta el trabajo, hay que obligarlos, controlarlos o amenazarlos con castigos para conseguir las metas.
- ✓ Los empleados evitarán las responsabilidades y pedirán instrucciones formales siempre que puedan.
- ✓ Los empleados colocan su seguridad antes que los demás factores del trabajo y exhibirán pocas ambiciones.

Teoría Y. Suposiciones de que los empleados les gusta el trabajo, son creativos, buscan responsabilidades y pueden dirigirse ellos mismos. También señaló cuatro premisas que llamó teoría Y:

- ✓ Los empleados pueden considerar el trabajo tan natural como descansar o jugar.
- ✓ Las personas se dirigen y se controlan si están comprometidas con los objetivos.
- ✓ La persona común puede aprender a aceptar y aun a solicitar responsabilidades.
- ✓ La capacidad de toma de decisiones innovadoras están muy difundida entre la población y no es propiedad exclusiva de los puestos administrativos.

Teoría de las Necesidades de McClelland. Logro de poder y afiliación son tres necesidades importantes que ayudan a explicar la motivación. McClelland y sus colaboradores formularon una teoría que se enfocara en tres: necesidades de logro, de poder y de afiliación.

5.7.7.2 Aplicar el Empowerment dándoles facultad a los empleados en la toma de decisiones

El hecho de delegar poder y autoridad a los empleados crea en ellos el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo, con lo que tratan de realizar las actividades de la mejor manera.

El empowerment se convierte en la herramienta estratégica que fortalece el que hacer del liderazgo, que da sentido al trabajo en equipo y que permite crear una filosofía motivacional. Esta estrategia otorga libertad a los empleados de poder tomar las decisiones que consideren pertinentes en la realización de su trabajo.

5.7.7.3. Coaching

El Coaching es un conjunto integrado de acciones orientadas a mejorar el desempeño de una persona, de manera que alcance su potencial. En los negocios, el Coaching es una forma sistemática de adiestramiento en el trabajo, provisto por un profesional externo, un compañero de trabajo o por el supervisor de la persona. Generalmente, el Coaching busca construir habilidades como comunicación, resolución de problemas, trabajo en equipo o ventas. También se utiliza con frecuencia para mejorar características personales como impacto o asertividad.

Los 10 Principios del Coaching:

- 1. Propiciar espacios de descubrimiento:** A través de una conversación interesante y rica, de planteamientos reveladores y buenas preguntas, se trata de crear atmósferas que promuevan la toma de conciencia y que provoquen el descubrimiento.
- 2. Ofrecer el espejo más limpio:** Llevar al otro por el camino del autoconocimiento, ayudándole a percibir su gran potencial humano lo más claramente posible: Ofrecerle el descubrimiento de “la mejor versión de sí mismo/a”.
- 3. Desvelar su sentido:** Mostrar interés por el otro y permitir que se desvele sin juicios. Percibir una gran verdad, un sentido detrás de las adversidades y

transmitirlo. Fluir con el otro hacia nuevas posibilidades, descubriendo y trascendiendo las resistencias internas o externas. El coach ofrece reconocimiento y motivación durante todo el proceso.

- 4. Revelar la libertad personal:** Descubrir la responsabilidad individual, el derecho humano de ser uno/a mismo/a, la capacidad de elección y el compromiso con la acción.
- 5. Explorar con su mejor mapa:** Acompañar al otro mientras elige sus propias rutas, valorando y apoyando sus sueños, cualidades, sentimientos, compromisos, acciones y progresos. Respetar sus decisiones, sus cambios de planes, sus modos de hacer.
- 6. Identificar lo importante:** Identificar las resistencias y ayudar al cliente a enfocarse en lo que realmente importa. No perder el rumbo.
- 7. Perfeccionar la comunicación:** Hablar sinceramente y de forma directa, natural y relajada. Ser uno mismo con el otro y perderle el miedo al silencio. Compartir lo que uno observa, piensa, siente o cree; sus sensaciones e impresiones durante la conversación.
- 8. Transmitir entusiasmo:** El entusiasmo es contagioso y crea confianza. El otro hace todo lo mejor que puede y nosotros disfrutamos ayudándole. Jugar con nuevas opciones, ofrecer alternativas y perspectivas diferentes. Potenciar la creatividad del cliente.
- 9. Diseñar facilidades:** Ayudar al otro a diseñar una vida más fácil, sostenible y que conspire a su favor. Crear entornos que le apoyen.

10. Promover el avance: Inspirarle a pedir más de la vida, a “subir su listón”. Ser su socio fiel, su colaborador incondicional, e inspirarle a ver que siempre puede dar más de sí mismo/a. Avance implica movimiento, y movimiento significa un cambio. Es fundamental convertir los pasos en hechos.

Beneficios del Coaching:

- ✓ Mejora del rendimiento del personal en el desempeño de sus laborales.
- ✓ Desarrolla el potencial de la gente, ubicándolos en cargos en los cuales puedan desempeñarse mejor o tengan posibilidades de mayor desarrollo.
- ✓ Mejora las relaciones directivo-colaborador.
- ✓ Fomenta el liderazgo efectivo en los gerentes y supervisores.
- ✓ Facilita la motivación y el entusiasmo de la gente.
- ✓ Aumenta la implicación y el compromiso de la gente frente a su organización.
- ✓ Produce un incremento en valores corporativos y en especial en valores humanos.
- ✓ Fortalece el clima laboral, volviéndolo más cálido, amigable, participativo y confiable.
- ✓ Refuerza la autoestima de las personas y auto confianza en sí mismo.

5.7.7.4 Crear un programa de capacitaciones que logren un mejor desarrollo de las capacidades, habilidades, conocimientos, actitudes y destrezas de los empleados

La estrategia contribuye a la formación de los empleados donde se busca crear o modificar actitudes necesarias como un mejor entusiasmo en el trabajo, disciplina, compromiso, creatividad, responsabilidad, sentido de pertenencia, etc.

La implementación del programa de capacitaciones, abarca la exposición de temáticas como: toma de decisiones, planificación, procesos de trabajo, trabajo en

equipo, comunicación, servicio al cliente entre otros que conjugados se convierten en procesos de sensibilización, fundamentación y aplicación práctica que enriquecen el desempeño de los empleados y un mejor servicio.

Así mismo cuando hablamos de capacitación, esta se puede convertir en un factor de motivación orientados a la concepción de acuerdo al cargo y a los diferentes procesos que deben de realizar ya que por medio de esta, se refuerza o modifica una serie de destrezas, habilidades y competencias que debe poseer para producir un aumento en el potencial de todos.

5.7.7.5 Diseñar un programa de reconocimiento público que proporcione retroalimentación positiva a los empleados

Esta estrategia ayudara a incentivar a los empleados a alcanzar los objetivos organizacionales, ya que esta servirá de guía a la gerencia para brindar los reconocimientos por el trabajo de los empleados, a través de este programa se pretende recompensar el esfuerzo de cada empleado en el logro de metas por medio de nombramientos al empleado del mes.

Programas de Incentivos

Es necesario remunerar el tiempo que las personas dedican a la empresa pero no es suficiente es preciso incentivarlas continuamente a cumplir lo mejor posible, superar el desempeño actual y alcanzar metas y resultados desafiantes formulados para el futuro. En general, la remuneración fija funciona como factor higiénico que no consigue motivar a las personas para superar metas y objetivos o mejorar continuamente las actividades.

Plan de bonificación anual propuesto

El plan de bonificación anual es un ejemplo de remuneración variable; se trata de una suma de dinero ofrecida a final de cada año a determinados empleados por su contribución al desempeño de la empresa. El desempeño se puede medir a través de ciertos criterios como utilidad alcanzada aumento de la participación en el mercado mejoramiento de la productividad.

Reconocimiento

La importancia del reconocimiento

Toda lucha diaria está dirigida a recibir el reconocimiento por la actitud y es tan necesario como el alimento para el crecimiento y el bienestar de la persona.

Una de las tareas que tiene encomendada el mando es lograr que la gente sienta que está triunfando. Cuando la gente experimenta ese sentimiento, actúa en concordancia con él. Si es reconocida su realización, se siente importante y se esfuerza en realizar más trabajos con excelencia, para recibir un nuevo reconocimiento y experimentar sentimientos positivos.

Forma de reconocer a la gente

Existen infinidad de formas para reconocer a la gente, la forma que sea elegida debe ser un mensaje que sobrepase el contenido del reconocimiento y se extienda a todos los involucrados.

Algunas formas de reconocimiento son:

- ✓ Elogio: La utilización del elogio debe ser cuidadosamente preparada. Asegúrese que sus palabras reflejen adecuadamente sus verdaderos sentimientos acerca de la realidad de la persona indicada.

- ✓ Juicio respecto del rendimiento: Un juicio con criterio acerca del rendimiento es uno de los mejores modos y más importantes de reconocer a una persona. Cuando se reconoce a una persona por su actuación, debe asegurarse de aportar una lista tan completa y concreta como sea posible de sus propias realizaciones. Cuando lo lea el interesado tiene que obtener un cuadro suficientemente claro y concreto de sus éxitos.

- ✓ Más autoridad: Uno de los métodos de reconocer a la gente es ampliar su autoridad cuando el empleado se ha comportado debidamente y utilizó sensatamente la autoridad que se le concedió inicialmente. Nunca aumente la autoridad sólo como medio de reconocer un trabajo eficaz. Una recomendación para este punto, es la utilización de algún pizarrón o un calendario, en donde se tenga un listado de los cumpleaños de los compañeros que trabajan en una misma área.

5.7.7.6 Implementar el enfoque uno a todos el cual implica la intervención de todos los miembros

Esta estrategia implementa el enfoque uno a todos el cual incita a trabajar en equipo, lo que significa que los empleados se apoyaran el uno al otro siempre que se presente cualquier oportunidad o circunstancia que lo amerite con el propósito de proporcionar una mejor atención a los consumidores en el menor tiempo posible,

también para incrementar el conocimiento de cada uno de ellos y se sientan seguros al momento de realizar su trabajo, incluso para facilitar la resolución de conflictos ya que deben enfrentar problemas, identificar causas y proponer soluciones alternativas.

El elemento confianza es vital entre ellos; la cooperación y toda actividad son características fundamentales para lograr un mejor desempeño de todos los empleados.

Trabajo en Equipo.

El trabajo en equipo hace referencia a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas. Es primordial en el trabajo en equipo, la unión y empatía entre los integrantes. Ya que en más de una oportunidad, será necesario comprender a otro integrante y, asimismo, apoyar las distintas ideas que vayan naciendo con el desarrollo de la tarea en cuestión.

Las características del trabajo en equipo son:

- ✓ Es una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas.
- ✓ Para su implementación requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros.
- ✓ Necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada. El trabajo en equipo no es la suma de las aportaciones individuales, sino que por el contrario se basa en la complementariedad, la coordinación, la comunicación, la confianza y el compromiso.
- ✓ Necesita que los programas que se planifiquen en equipo apunten a un objetivo común.
- ✓ El trabajo en equipo significa que las personas que integren el grupo tienen que tener claro los objetivos y metas, han de orientar su trabajo a la consecución de los fines del grupo.

En sentido general, los equipos comparten identidades, metas y objetivos comunes, éxitos y fracasos, cooperan y colaboran, establecen tareas específicas para cada miembro, toman decisiones colectivas y desempeñan diferentes funciones de acuerdo con sus conocimientos y características personales. Por ello, no deben ser individualistas, deben ostentar un alto grado de compromiso y tomar decisiones por consenso y no por imposiciones.

En los equipos eficientes, debe existir:

- ✓ **Ambiente de apoyo.** Un ambiente propicio, con posibilidades de apoyo. Los integrantes se ayudan entre ellos para su propia creación, para definición de sus papeles y su posterior crecimiento sobre bases de colaboración, confianza y compatibilidad.
- ✓ **Claridad del papel.** Un equipo de trabajo no es capaz de trabajar como tal hasta después que sus integrantes conocen las funciones de aquellos con quienes interactúan.
- ✓ **Metas superiores.** Los gerentes tienen la responsabilidad de mantener a los equipos de trabajo orientados a la tarea global. Las políticas de control y los sistemas de recompensas fragmentan el esfuerzo individual y desalientan el trabajo en equipo.
- ✓ **Liderazgo adecuado.** Algunas tareas en equipo presentan curvas de desempeño similares al ciclo de vida de un producto. Para prevenir estancamientos, es necesario la entrada de nuevos miembros y la relación adecuada líder - equipo de trabajo.

Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño es la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y busca determinar cómo se puede comparar el desempeño con ciertos estándares objetivos.

Es un sistema de apreciación del desenvolvimiento del individuo en su cargo y su potencial de desarrollo, y puede realizarse con enfoques diferentes tales como la evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informe de progreso, evaluación de la eficiencia funcional.

Métodos de evaluación del desempeño

Método de escalas graficas

Es un método basado en una tabla de doble entrada en que las filas muestran los factores de evaluación y las columnas indican los grados de evaluación de desempeño. Los factores de evaluación son los criterios pertinentes o parámetros básicos para evaluar el desempeño de los empleados.

- ✓ El primer paso del proceso es la elección y definición de los factores de evaluación de desempeño que servirán como instrumento de comparación y verificación del desempeño de los empleados evaluados.

El número de factores de evaluación varía conforme a los intereses de cada organización; en general, va de 5 a 10 factores.

- ✓ El segundo paso es definir los grados de evaluación para obtener las escalas de variación del desempeño en cada factor de evaluación. Generalmente se utilizan 3, 4, o 5 grados de variación (óptimo, bueno, regular, apenas aceptable, deficiente) para cada factor.

Criterio de evaluación de desempeño

Habilidades /capacidades necesidades / rasgos	Comportamientos	Metas y resultados
Conocimiento del cargo Conocimiento del negocio Puntualidad Asiduidad Lealtad Honestidad Presentación personal Sensatez Capacidad de realización Comprensión de situaciones Facilidad de aprendizaje	Desempeño de la tarea Espíritu de equipo Relaciones humanas Cooperación Creatividad Liderazgo Hábitos de seguridad Responsabilidad Actitud e iniciativa Personalidad Sociabilidad	Cantidad de trabajo Calidad de trabajo Atención del cliente Satisfacción del cliente Reducción de costos Rapidez en las soluciones Reducción de desperdicios Ausencia de accidente Mantenimiento del equipo Atención a los plazos Enfoque en los resultados

Escala grafica de evaluación de desempeño

Factores	Óptimo	Bueno	Regular	Apenas aceptable	Deficiente
Producción (cantidad de trabajo realizado)	Siempre supra los estándares	A veces supera los estándares	Satisface los estándares	A veces por debajo de los estándares	Siempre está por debajo de los estándares
Calidad (esmero en el trabajo)	Excepcional calidad en el trabajo	Calidad superior en el trabajo	Calidad satisfactoria	Calidad insatisfactoria	Pésima calidad en el trabajo
Conocimiento del trabajo (experiencia en el trabajo)	Conoce todo el trabajo	Conoce más de lo necesario	Conoce lo suficiente	Conoce parte del trabajo colabora poco	Conoce poco el trabajo
Cooperación (relaciones interpersonales)	Excelente espíritu de colaboración	Buen espíritu de colaboración	Colabora normalmente	Colabora poco	No colabora
Comprensión de situaciones (capacidad para resolver problemas)	Excelente capacidad de intuición	Buena capacidad de intuición	Capacidad satisfactoria de intuición	Poca capacidad de intuición	Ninguna capacidad de intuición
Creatividad (capacidad de innovar)	Siempre tiene ideas excelentes	Casi siempre tiene ideas excelentes	Algunas veces presenta ideas	Raras veces presenta ideas	Nunca presenta ideas
Realización (capacidad de hacer)	Excelente capacidad de realización	Buena capacidad de realización	Razonable capacidad de realización	Dificultad para realizar	Incapaz de realizar

Método de listas de verificación

Es un método tradicional de evaluación de desempeño basado en una relación de factores de evaluación que se deben considerar encada empleado. Cada uno de estos factores de desempeño recibe una evaluación cuantitativa.

La lista de verificación funciona como una especie de recordatorio para que el gerente evalúe las características principales de un empleado.

Método de evaluación de desempeño por lista de verificación

Evaluación de desempeño											
Nombre: _____ Cargo: _____ Departamento: _____											
Áreas de desempeño	1	2	3	4	5	Áreas de desempeño	1	2	3	4	5
Habilidad para decidir						Iniciativa personal					
Acepta cambios						Soporta estrés y presión					
Acepta dirección						Conocimiento del trabajo					
Acepta responsabilidades						Liderazgo					
Actitud						Calidad del trabajo					
Atención a las reglas						Cantidad de producción					
cooperación						Practicas de seguridad					
Autonomía						Planeación y organización					
Atención a los costos						Cuidado del patrimonio					

Los resultados positivos de las evaluaciones de desempeño realizadas se darán a conocer frente a los compañeros para felicitarles y reconocerles, e incentivarlos a seguir mejorando, mientras que los resultados negativos se darán a conocer en forma privada a cada uno de los empleados, comprometiéndose a que mejoraran sus resultados.

5.7.7.7 Realizar eventos de convivencia con el fin de mejorar las relaciones Interpersonales entre los empleados, y sus jefes

Esta estrategia servirá a cada uno de los empleados a relacionarse favorablemente entre ellos y a sentirse satisfechos en las necesidades básicas, tales como aceptación, afecto, respeto, auto-estima ya que estas proporcionan las condiciones adecuada para el desarrollo adecuado, lo cual permitirá al empleado crecer dentro de la institución y estará en disposición de asimilar los valores y las normas que le rodean, es decir le será fácil ser sociable y esto se verá reflejado incluso en la forma que atiende al cliente.

5.7.8 Planes de Acción

Elaborar el Plan de Acción: es decir, ¿Cómo va llevar a la práctica las Estrategias Propuestas? Es un tipo de plan que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas. De esta manera un plan de acción se constituye como una especie de guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo un plan Estratégico. El plan establece quienes serán los responsables que se encargaran de su cumplimiento en tiempo y forma.

Por lo general, también incluye un mecanismo o método de seguimiento y control, para que estos responsables puedan analizar si las acciones siguen el camino correcto. El plan de acción propone una forma de alcanzar los objetivos estratégicos que ya fueron establecidos con anterioridad en el planteamiento de las estrategias.

El control de plan de acción tiene que realizarse tanto durante su desarrollo como al final. Al realizar un control en medio del plan, el responsable tiene la oportunidad de corregir las cuestiones que no están saliendo de acuerdo a lo esperado.

En cuanto al control tras su finalización, el objetivo es establecer un balance y confirmar si los objetivos planeados han sido cumplidos. Un ejecutivo o dirigente que se maneja sin un plan de acción perderá tiempo ya que necesitara examinar cada paso para descubrir si marcha en la dirección correcta.

FACTOR	OBJETIVO ESTRATEGICO	ESTRATEGIA PROPUESTA
MOTIVACION	Mantener un nivel elevado de motivación que se contagie en todos los empleados de la organización	Mejorar las condiciones laborales que afectan la calidad de vida de los empleados en la empresa
TOMA DE DECISIONES	Aumentar la participación de los empleados en la elaboración del diseño y planificación de su trabajo.	Aplicar el Empowerment dándoles facultad a los empleados en la toma de decisiones.
COACHING	Desarrollar habilidades como comunicación, destrezas, trabajo en equipo, mejorar características personales como impacto o asertividad.	Diseñar programas de adiestramiento, y facilitar el trabajo en el personal y lograr optimizar el desempeño.
ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO	Aumentar las capacidades, habilidades, conocimientos, actitudes y destrezas del personal que propicien una efectividad.	Crear un programa de capacitaciones que logren un mejor desarrollo de las capacidades, habilidades, conocimientos, actitudes y destrezas de los empleados.
RECONOCIMIENTO	Incrementar la productividad de los empleados a través de la acreditación de reconocimientos por la contribución a la empresa.	Diseñar un programa de reconocimiento público que proporcione retroalimentación positiva a los empleados.
TRABAJO EN EQUIPO	Fomentar la cultura de trabajo en equipo en la empresa, de manera que las tareas sean realizadas en forma eficiente y colaboradoras.	Implementar el enfoque uno a todos el cual implica la intervención de todos los miembros.
RELACIONES INTERPERSONALES	Crear un ambiente de relaciones armoniosas entre los miembros de la empresa Bazar Raquelita.	Realizar eventos de convivencia Con el fin de mejorar las relaciones interpersonales entre los empleados, coordinador y gerencia.

Estrategia	Táctica y Acción	Inicio	Final	Responsable
Mejorar las condiciones laborales que afectan la calidad de vida de los empleados en la empresa	Revisar el plan de prestaciones y beneficios actual para determinar si existen necesidades no cubiertas en el mismo.	02-02-2014	09-02-2014	Sub-Gerente
	Proponer la implementación de prestaciones o beneficios innovadores que mejoren las condiciones de la calidad de vida laboral.	16-02-2014	02-03-2014	Gerente y sub-gerente
	Escuchar a los empleados por medio de reuniones semanales, donde ellos puedan proveer de ideas creativas que auto motivarán su participación y desempeño diario.	04-04-2014	Permanente	Gerente y sub-gerente
	Revisar las descripciones de los puestos con el fin de enriquecer periódicamente las actividades de los mismos.	23-02-2014	Permanente	Sub-Gerente
Aplicar el Empowerment dándoles facultad a los empleados en la toma de decisiones	Capacitar a los empleados acerca del empowerment, de esta forma el gerente de la empresa logrará apoyarse en su personal en la toma de decisiones y acciones inmediatas en la resolución de problemas.	30-04-2014	30-04-2014	Gerente y sub-gerente
	Delegar actividades que requieran de mayor responsabilidad a aquellos empleados que muestren iniciativa.	05-05-2014	Permanente	Sub-Gerente
	Fortalecer la confianza de los empleados al poner en práctica las nuevas ideas proporcionadas por ellos mismos.	23-02-2014	Permanente	Gerente y sub-gerente
	Acondicionar los puestos de trabajo lo cual consiste en mejorar los puestos para que los empleados se sientan cómodos y puedan tener sentido de orientación, posesión y responsabilidad.	11-04-2014	29-04-2014	Gerente y sub-gerente

Diseñar programas de adiestramiento, y facilitar el trabajo en el personal y lograr optimizar el desempeño	Proveer retroalimentación oportuna sobre el desempeño de los miembros en cuanto al proceso de delegación de autoridad.	23-05-2014	Permanente	Sub-Gerente
	Inducir al personal de nuevo ingreso a la empresa, dar a conocer los lineamientos del puesto que va a optar	10-01-2014	24-01-2014	Sub-Gerente
	Aplicar los manuales administrativos propuestos y de esta manera facilitar la orientación para los empleados.	23-02-2014	Permanente	Sub-Gerente
Crear un programa de capacitaciones que logren un mejor desarrollo de las capacidades, habilidades, conocimientos, actitudes y destrezas de los empleados	Contratar los servicios de una empresa especializada en desarrollo profesional, que desarrolle las capacitaciones necesarias en la empresa.	04-01-2014	15-10-2014	Sub-Gerente
	Realizar la capacitación con el tema sobre Empowerment.	29-01-2014	29-01-2014	Sub-Gerente
	Realizar la capacitación con el tema sobre atención al cliente.	30-04-2014	30-04-2014	Sub-Gerente
	Realizar la capacitación con el tema sobre trabajo en equipo.	23-07-2014	23-07-2014	Sub-Gerente
	Efectuar evaluaciones posteriores a las capacitaciones para conocer el conocimiento adquirido y el cumplimiento de objetivos y metas.	28-02-2014	16-11-2014	Sub-Gerente
	Generar tareas diferentes que requieran interacción entre los compañeros de trabajo creando un ambiente de confianza y equipo.	04-01-2014	15-10-2014	Sub-Gerente

Implementar el enfoque uno a todos el cual implica la intervención de todos los miembros	Crear un equipo de resolución de conflictos que intermedie en la resolución de problemas.	07-02-2014	07-02-2014	Sub-Gerente
	Realizar la capacitación con el tema sobre trabajo en equipo.	15-10-2014	15-10-2014	Sub-Gerente
Realizar eventos de convivencia con el fin de mejorar las relaciones interpersonales entre los empleados, coordinador y gerencia	Organizar actividades recreativas fuera del horario laboral que fomenten el compañerismo.	20-01-2014	Permanente	Sub-Gerente
	Celebrar el día de la amistad y realizar intercambio de regalos entre los compañeros.	14-02-2014	15-02-2014	Sub-Gerente
	Realizar un viaje a la playa que fomente el conocerse más entre los compañeros de trabajo.	28-08-2014	28-08-2014	Sub-Gerente

Se le recomienda a la empresa Bazar Raquelita apoyarse en el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP) en cuanto al tema capacitaciones a sus empleados, así como también considerar los temas propuestos y otros que se consideren necesarios para la máxima optimización de su recurso humano.

5.7.9 PRESUPUESTO ANUAL DEL PLAN ESTRATÉGICO.

ACTIVIDAD	COSTO
Contratar los servicios de una empresa especializada en desarrollo profesional, que desarrolle las capacitaciones necesarias para el personal de la empresa.	\$500.00
Crear una cartelera interna.	\$30.00
Buzones de sugerencias.	\$25.00
Celebrar el día de la amistad y realizar intercambio de regalos entre los compañeros.	\$100.00
Viaje a la playa.	\$250.00
Refrigerio para las capacitaciones.	\$ 70.00
Total	\$975.00

5.7.10 EVALUACION Y SEGUIMIENTO DEL PLAN ESTRATEGICO

Para lograr resultados positivos en la implementación del plan estratégico de mejora para optimizar el desempeño del recurso humano en la empresa bazar Raquelita de la ciudad de San Miguel, es necesario realizar diferentes actividades de evaluación seguimiento como las que se mencionan a continuación:

1. Es necesario que todos los miembros, empleados, propietario, gerente, subgerente se integren en el seguimiento de las estrategias, así como de todos los planes de acción de manera eficiente y eficaz.
2. El proceso de integración de los planes de acción debe ser continuo y no un ejercicio ocasional, para asegurar el funcionamiento del plan estratégico.
3. Evaluar los planes de acción cada dos meses para revisar el curso de los mismos y de esta manera detectar cualquier desviación y poder corregir a tiempo.
4. Realizar las correcciones en los planes de acción necesarios a fin de lograr los objetivos del plan estratégico.
5. Nombrar un responsable directo que facilite el proceso y seguimiento de la implementación del plan estratégico.
6. Buscar el apoyo de instituciones como INSAFORP, para la realización de algunos planes de acción.
7. Recurrir a instituciones con experiencia en la ejecución de planes estratégicos enfocados en el personal.

5.7.11 MANUALES ADMINISTRATIVOS PROPUESTOS

A continuación se presenta un sistema administrativo que servirá de apoyo para la organización; el cual contiene las herramientas necesarias para orientar las funciones y relaciones de trabajo de los empleados.

Los manuales administrativos se darán a conocer al ingreso de un nuevo empleado, y se retroalimentara conforme se actualice, y cada vez que sea necesario reforzar los contenidos.

Manual de Bienvenida

Es un documento que se entrega a un nuevo empleado, en él se incluyen la información necesaria que el nuevo colaborador debe saber respecto a la empresa y a las funciones.

Manual de organización y Funciones

Es un documento normativo que describe las funciones específicas a nivel de cargo o puesto de trabajo, desarrollándolas a partir de la estructura organizativa y las funciones generales establecidas, así como los requerimientos de cargos considerados.

Manual de Análisis y Descripción de Puestos

Es la herramienta básica y primordial de la gestión y dirección de recursos humanos y la administración, en el analizan y describen cada uno de los puestos que existen en la empresa.



Bazar Raquelita

Calidad y excelente atención en un solo lugar

"Manual de Bienvenida"

**Bazar
Raquelita**



Primera avenida sur y Tercera Calle
Poniente de la ciudad de San Miguel,
Departamento de San Miguel



5.7.11.1. Manual de Bienvenida.

Índice

Introducción.....	i
Objetivos.....	2
1. Bienvenido al Equipo “Bazar Raquelita”.....	3
2. Historia de “Bazar Raquelita”.....	4
3. Filosofía de “Bazar Raquelita”.....	5
4. Valores.....	6
5. Organigrama.....	7
6. Derechos y Obligaciones.....	8
a) Derechos.....	8
b) Obligaciones.....	8
7. Principales causas de despido.....	8
8. Horarios, Asistencias, Retardos y Faltas.....	9
9. Pago de Nómina.....	9
a) Tiempo y Pago de Nómina.....	9
b) Recibos de Nómina.....	9
c) Prestaciones.....	9
10. Seguridad Social.....	10
a) Seguro Social.....	10
b) Trabajar con Seguridad.....	10
c) Botiquín.....	10
11. Prestaciones Generales Internas.....	10
a) Uniformes.....	10
c) Capacitación y desarrollo.....	10
12. Ya Eres Parte de “Bazar Raquelita”.....	11
13. Croquis de ubicación.....	11

Introducción.

El contenido del manual de bienvenida es básicamente dar a conocer en una forma efectiva y precisa la misión, visión, importancia, forma de uso, ámbito de aplicación, organigrama, valores e historia de Bazar Raquelita, además que el nuevo empleado se familiarice y que no sea desconocida por parte de él. Ya que es importante que el nuevo empleado conozca la empresa en la que labora, ya que es nuestra intención que, con el conocimiento de la institución más el compromiso del nuevo empleo, sean el punto de partida para que se sienta parte de esta institución y tenga las bases para el adecuado desempeño de su trabajo.

Por lo anterior, el contenido de este manual se convierte en una guía para la integración e inducción del elemento humano por lo que cada jefe de unidad está en la obligación de dárselo a conocer a los nuevos empleados.

Tu eres parte primordial de nuestra empresa, ya que con tu trabajo, esfuerzo y dedicación lograremos conseguir los objetivos que nos hemos planteado como organización, así mismo la imagen que proyectes al exterior será la imagen de todos los que conformamos este equipo de trabajo por lo tanto es necesario mantener buenas relaciones con tus compañeros.

Objetivos del Manual.

Objetivo General.

- ✓ Facilitar y proporcionar información al nuevo recurso humano, a través de una guía administrativa dándole a conocer las funciones, derechos y obligaciones establecidas en las diferentes áreas administrativas.

Objetivos Específicos:

- ✓ Servir como medio de orientación tanto para el personal que labora en la empresa como en el nuevo recurso humano.
- ✓ Conseguir a través del Manual de Bienvenida la correcta inducción del empleado de forma amena.
- ✓ Dar a conocer la misión visión objetivos y la estructura organizativa de la empresa.
- ✓ Dar al personal un instrumento que los guíe desde el momento de la incorporación hasta su adaptación a la empresa.

¡¡¡BIENVENIDO/A!!!

Bienvenido/a al equipo de “Bazar Raquelita”

La vida o quizá el destino te ha traído hacia nosotros, eres muy afortunado/a, pues en él encontrarás un gran ambiente y un buen equipo de trabajo, claro que eso depende en gran medida de ti y de tu disposición de cooperar en lo que “Bazar Raquelita” requiere.

Esta nota es una manera de decirte que estamos felices de que te hayas unido a nosotros. Durante las próximas semanas aprenderás las técnicas de nuestro negocio, podrás apreciar que en todos “Bazar Raquelita” los programas te ayudarán a triunfar.

Las empresas hoy en día suelen ocuparse más de la prosperidad del negocio que por el bienestar, tranquilidad y seguridad de sus empleados. Afortunadamente en “Bazar Raquelita” no es así. Aquí descubrirás las oportunidades que ofrecemos a todos los empleados.

Una vez más BIENVENIDO A NUESTRO EQUIPO. Ahora eres parte de una empresa líder en atención al cliente ofreciendo productos de calidad, que satisfacen a todos y cada uno de nuestros clientes.

RECUERDA: LA META ES TUYA, TU EMPEÑO, ENERGÍA, LAS GANAS Y TU DEDICACIÓN HABLARÁN POR TI. BIENVENIDO Y MUCHA SUERTE...

ATTE. “BAZAR RAQUELITA”

2. Historia de “Bazar Raquelita”.

Bazar Raquelita inicio labores en 1988, contando con un capital de ₡3,000.00 la idea del negocio surge cuando María Velásquez de Romero y José Ulises Romero Flores deciden unirse en matrimonio, comenzaron con un pequeño establecimiento informal ubicado en orillas de la calle del mercado el Tamarindo en Primera Avenida Sur y Tercera Calle Poniente.

Fue hasta 1991 que el negocio se formalizo inscribiéndose a las obligaciones exigidas por la ley, en este mismo año se contratan empleadas y se trasladan al local número 202, siendo este alquilado ubicado en la dirección mencionada anteriormente.

A finales de 2008 la hija de los propietarios después de egresar de la carrera de Lic. En Administración de Empresas de la Universidad de el Salvador se incorporó a las labores del establecimiento aplicando los conocimientos adquiridos durante su estudio.

La empresa ha evolucionado durante el paso del tiempo con sus ganancias obtenidas ha ido ampliándose en el mercado debido a eso se encontró en la necesidad de contratar más personal y ampliar el establecimiento.

3. Filosofía de La Empresa.

Misión:

“Somos una empresa dedicada a la comercialización de prendas de vestir para todo público, que se destaca por una excelente atención a los clientes, proporcionándoles productos de calidad que satisfagan sus exigencias a través de un servicio personalizado, ágil y confiable”.

Visión:

Ser una empresa líder a nivel departamental en excelente atención al cliente proporcionando productos de moda, novedosos e innovadores, satisfaciendo las exigencias de nuestros clientes.

Objetivos de La Empresa.

Objetivo General.

- ✓ Bazar Raquelita, está basada en la Misión de brindar una excelente atención al cliente y satisfacer sus preferencias, necesidades, ofreciendo productos de calidad siendo la mejor opción para el consumidor.

Objetivos Específicos.

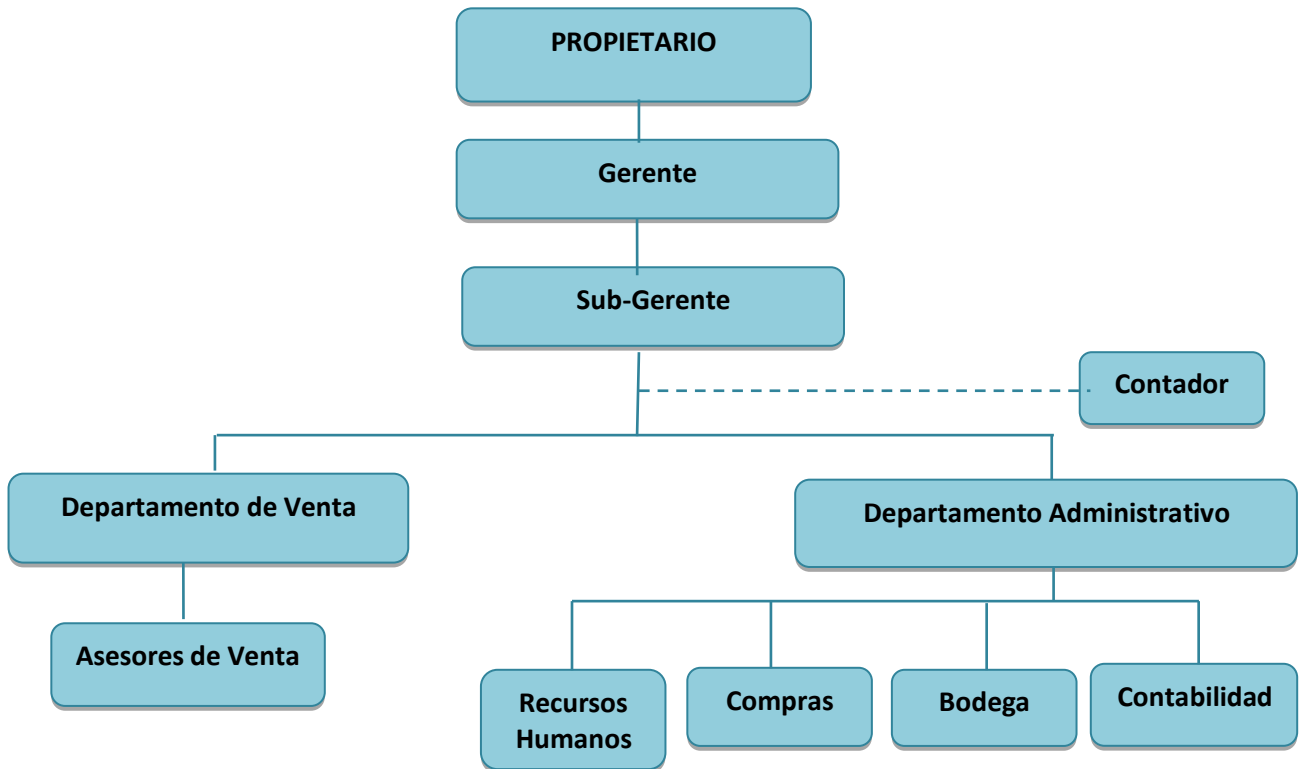
- ✓ Orientar al empleado de la empresa a actuar más objetivamente y con mayor responsabilidad en sus funciones.
- ✓ Complacer las exigencias del cliente manteniendo una alta calidad en los productos.
- ✓ Ser una de las empresas con precios accesibles en productos y así mantener la participación en el mercado.
- ✓ Mejorar la imagen de la empresa a través de la utilización de diversas herramientas publicitarias y promocionales.
- ✓ Lograr a largo plazo un posicionamiento en el mercado que dé como fruto a la empresa una preferencia de los clientes sobre la competencia.
- ✓ Maximizar las ganancias de la empresa.
- ✓ Incrementar el nivel de ventas de la empresa.

4. Valores


A continuación se presentan los valores que se practican en Bazar Raquelita:


- ✓ **Responsabilidad:** Ser responsables con nuestros compromisos adquiridos por y para la empresa.
- ✓ **Lealtad:** ser leales a la empresa al realizar el trabajo dentro y fuera de ella.
- ✓ **Compromiso y fidelidad:** hacia la empresa ofreciendo el mejor esfuerzo personal.
- ✓ **Calidad,** logrando la excelencia en nuestros productos para alcanzar nuestra misión y visión.
- ✓ **Respeto:** actuar reconociendo la dignidad y los derechos de nuestros clientes, así como entre los empleados de la empresa. Propiciando un ambiente de respeto entre compañeros de trabajo, jefe y personas allegadas a la institución.
- ✓ Compañerismo y unidad, empatía, igualdad, solidaridad.
- ✓ **Amabilidad y Cortesía:** Ofrecer a los clientes un buen trato logrando que este se sienta satisfecho.
- ✓ **Honestidad:** actuar con transparencia, confianza e igualdad.
- ✓ **Puntualidad:** la puntualidad tanto en el horario de entrada y salida de los empleados como al momento de atender al cliente.

5. Organigrama.



En el presente Organigrama se presenta la estructura de la empresa “Bazar Raquelita, Los símbolos o referencias utilizados en el organigrama se detallan a continuación:

 **Entegrama:** representan cada unidad orgánica de la estructura, para el caso simbolizan el mando o dependencia de una sub unidad con otra, además de las responsabilidades asignadas a cada uno de ellos.

 **Líneas de Dependencia Jerárquica:** Están relacionan a los Entegrama, vinculan el nivel jerárquico superior (Gerente General) con los niveles inferiores.

Elaborado por: _____ Revisado por: _____ Aprobado por: _____

6. Derechos y Obligaciones.

A) Derechos.

- ✓ Todos los empleados de nuestra empresa Bazar Raquelita contarán con todos los beneficios e incentivos económicos que proporcione la empresa, así como capacitaciones. Siempre y cuando cumplan con las obligaciones y deberes impuestos por la empresa.
- ✓ Los empleados gozarán de su salario siempre y cuando respeten la jornada laboral.
- ✓ Los empleados gozan de toda la protección de la reglamentación establecida en el Código de Trabajo.

B) Deberes.

- ✓ Desempeñar con total agrado y seriedad tu trabajo.
- ✓ Debes mantener un buen trato y respeto hacia tus compañeros de trabajo, ya que esto es primordial al desempeñar tu puesto, así evitamos problemas que puedan ocurrir.
- ✓ Estar al tanto de todas las políticas y normas que sugiere la empresa.
- ✓ Asistir a todas las capacitaciones y actividades realizadas por la empresa, recuerda que esto ayudara en tu formación profesional.
- ✓ Respetar todas las normas establecidas por la empresa.
- ✓ Hacer un uso adecuado de la maquinaria de la empresa, recuerda que las necesitas para realizar bien tu trabajo.

7. Causas Principales de Despido

- ✓ Por bajo rendimiento en el puesto de trabajo
- ✓ Por faltar el trabajador a sus labores sin el permiso o sin causa justificada, durante 3 días laborales.

- ✓ Por desobedecer el trabajador a sus jefes en forma manifiesta, sin motivo justo y siempre que se trate de asuntos relacionados con el desempeño de sus labores.
- ✓ Por no atender a los llamados de atención de sus jefes.

8. Horarios, Asistencias, Retardos y Faltas

Horarios: Los horarios de trabajo para todos los empleados en bazar Raquelita son de lunes a sábado de 7:00 am a 5:00 pm Teniendo el domingo como día de descanso.

Asistencias: Se lleva a través de la firma en un libro de asistencia.

Retardos: Para inspeccionar los retardos de los empleados, se les llama de atención para que no vuelvan a cometer el mismo error.

Faltas: Para disciplinar las inasistencias del personal, estas se deben reportar mediante un permiso escrito. Si no se presenta un permiso se les descuenta el día de trabajo.

9. Pago de Nómina

a) Tiempo y forma de pago:

- ✓ La forma de pago es al final de cada mes.
- ✓ Tu sueldo se pagará en efectivo.
- ✓ Tu pago se efectuara en las instalaciones de la empresa y lo recibirás íntegramente.

b) Recibos de Nómina

- ✓ Deberás firmar planilla una vez recibido tu salario.

c) Prestaciones:

- ✓ Las prestaciones que te brinda la empresa son todas las que indica la Ley del Código de Trabajo, horas extras, vacación anual, aguinaldo, días de asueto.

10. Seguridad Social.

a) Seguridad Social.

- ✓ Desde el primer día que ingresas a la empresa, quedas registrado en el Instituto Salvadoreño del Seguro Social.

b) Trabajar con Seguridad:

Existen situaciones peligrosas:

- ✓ Golpes por objetos o herramientas.
- ✓ Choques contra objetos inmóviles
- ✓ Puedes caerte de las escaleras

c) Botiquín:

- ✓ La empresa contara con un botiquín donde habrá medicinas principales.
- ✓ En caso de algún accidente dentro de la empresa avisar de inmediato a tu Jefe. Deberás conocer las salidas de emergencia de la empresa.

11. Prestaciones Generales Internas.

a) Uniformes.

Se te proporcionará un uniforme con el cual podrá desempeñar más fácilmente tus actividades. Todos los empleados recibirán un uniforme que consiste en: un pantalón jeans y una blusa que porta el logo de la empresa.

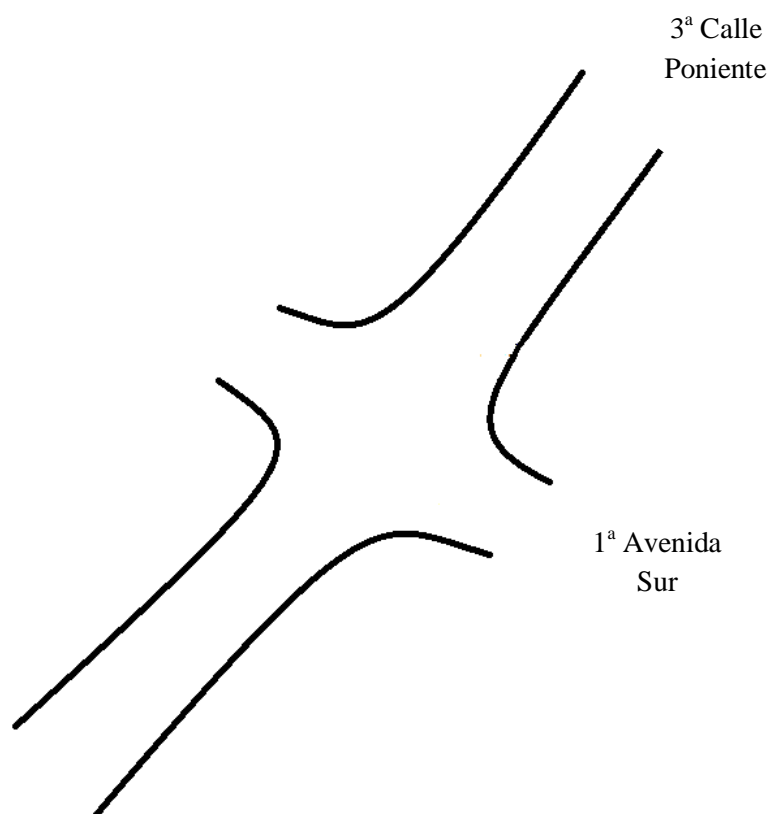
b) Capacitación y Desarrollo.

Para nosotros es muy importante el crecimiento personal y profesional de nuestro personal, por tal motivo se te invitará a diversos cursos de capacitación, siendo de suma importancia el que se acuda a cada uno de ellos cuando se te indique.

12. Ya Eres Parte del Equipo de Bazar Raquelita.

Desde tu primer día de trabajo en Bazar Raquelita pasas a formar parte de nuestro gran equipo, eres parte fundamental de nuestra empresa por lo que debes desempeñar bien tus tareas, para que juntos lleguemos al éxito. Bienvenido al equipo de “Bazar Raquelita.

13. Croquis de Ubicación.





Bazar Raquelita

Calidad y excelente atención en un solo lugar

"Manual de Organización y Funciones"

Bazar Raquelita



Primera avenida sur y Tercera Calle
Poniente de la ciudad de San Miguel,
Departamento de San Miguel



5.7.11.2. Manual de Organización y Funciones

Índice

Introducción.....	1
Objetivos del Manual.....	1
Importancia.....	2
Ámbito de aplicación.....	2
Manual de organización y funciones de Propietario.....	3
Manual de organización y funciones de Gerente.....	4
Manual de organización y funciones de Sub-Gerente.....	5
Manual de organización y funciones de Asesores de Venta.....	6

Introducción

El presente manual fue elaborado con el fin de que todos los empleados que forman parte de la empresa Bazar Raquelita conozcan cuales son las funciones que deben realizar de acuerdo al cargo que desempeñan dentro de la misma.

El Manual contiene los objetivos, importancia del manual de Organización y funciones y las funciones que cada puesto de trabajo requiere e información importante de este, con el propósito de que los empleados se familiaricen con su trabajo y se sientan identificados con la empresa lo cual permite al empleado la consecución eficaz de los objetivos.

Objetivos del Manual

Objetivo general:

- ✓ Servir como un instrumento de apoyo a la Empresa, que defina y establezca las funciones que corresponden a todos los empleados que forman parte de la estructura organizacional de la misma.

Objetivos específicos:

- ✓ Definir la estructura organizacional formal de la empresa, que establezca claramente los niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidad, requeridos para el funcionamiento organizacional.
- ✓ Definir, describir y ubicar los objetivos y funciones de cada puesto, con el fin de evitar sobrecargas de trabajo, duplicidad, etc.
- ✓ Dar a conocer a todos los empleados cuales son las funciones que le corresponde desarrollar de acuerdo al cargo que desempeña dentro de la empresa.

Importancia del Manual

El manual de organización y funciones es de vital importancia en una organización ya que es un documento de apoyo administrativo que contiene, de forma ordenada y sistemática, las funciones que tiene cada puesto, por lo cual podemos destacar que sirve de guía y proporciona información importante que todo empleado debe de conocer para realizar de manera eficiente su trabajo; además ayuda a que el empleado logre conocer, familiarizarse e identificarse con la empresa.

Algunas de las ventajas de dicho manual son: no hay conflictos de autoridad, no hay fugas de responsabilidad, es claro y sencillo, útil en toda la institución y de gran importancia para el conocimiento de los empleados.

Ámbito de Aplicación

El presente manual contiene esencialmente la Estructura Organizativa (organigrama), la descripción de las funciones de las unidades organizativas que la conforman y es de aplicación en todas las unidades organizativas de la empresa.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES



I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: Propietario

UBICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN: Primer nivel

II. RELACIONES DE AUTORIDAD

DEPENDE DE: Ninguno

PUESTO BAJO SU DEPENDENCIA: Gerente, Sub- Gerente, Asesores de Venta.

RELACIONES DE TRABAJO:

Relaciones Internas: Gerente, Sub-Gerente, Asesores de Venta.(con todas las áreas de la organización)

Relaciones Externas: Clientes y proveedores

III. FUNCIONES GENERALES

- ✓ Mantener la coordinación en la empresa
- ✓ Supervisar al personal de atención al cliente y calidad de los productos.
- ✓ Asistir a reuniones, capacitaciones para el mejoramiento tanto del personal como de la empresa.
- ✓ Pago de salario a los empleados.

IV. FUNCIONES ESPECIFICAS

- ✓ Verificar que el personal atienda adecuadamente al cliente y que cumpla las responsabilidades establecidas.
- ✓ Reunirse con personal de la empresa para corregir y solucionar problemas
- ✓ Aportar ideas nuevas que favorezca a la empresa como al personal.
- ✓ Cobrar el costo de los productos adquiridos por el cliente.

Elaborado por:

Revisado por:

Autorizado por:



MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES



I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: Gerente

UBICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN: Departamento de Ventas

II. RELACIONES DE AUTORIDAD

DEPENDE DE: Propietario

PUESTO BAJO SU DEPENDENCIA: Sub- Gerente, Asesores de Venta.

RELACIONES DE TRABAJO:

Relaciones Internas: Propietario Sub-Gerente, Atención al Cliente. (con todas las áreas de la organización)

Relaciones Externas: Clientes y proveedores.

III. FUNCIONES GENERALES

- ✓ Elaborar pedidos de mercadería a los proveedores
- ✓ Planificar dirigir y controlar los Recursos: Materiales, financieros y humanos, y tomar decisiones con respecto al buen funcionamiento de la empresa.
- ✓ Supervisar al personal de atención al cliente.
- ✓ Asistir a reuniones, capacitaciones para el mejoramiento tanto del personal como de la empresa.
- ✓ Evaluar al personal cada seis meses.

IV. FUNCIONES ESPECIFICAS

- ✓ Verificar y cuantificar la calidad de los productos.
- ✓ Verificar que el personal atienda adecuadamente al cliente y que cumpla las responsabilidades establecidas.
- ✓ Reunirse con personal de la empresa para corregir y solucionar problemas
- ✓ Aportar ideas nuevas que favorezca a la empresa como al personal.
- ✓ Revisar al personal a la hora de salida.
- ✓ Cobrar el costo de los productos adquiridos por el cliente.

Elaborado por:

Revisado por:

Autorizado por:



MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES



I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: Sub-Gerente

UBICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN: Departamento de administración

II. RELACIONES DE AUTORIDAD

DEPENDE DE: Propietario, Gerente

PUESTO BAJO SU DEPENDENCIA: Asesores de venta

RELACIONES DE TRABAJO:

Relaciones Internas: Propietario, Sub-Gerente, Asesores de Venta. (todas las áreas de la empresa)

Relaciones Externas: Clientes.

III. FUNCIONES GENERALES

- ✓ Reclutamiento y selección de personal cuando es necesario
- ✓ Supervisar al personal de atención al cliente y calidad de los productos.
- ✓ Asistir a reuniones, capacitaciones para el mejoramiento tanto del personal como de la empresa.
- ✓ Evaluar al personal cada seis meses.
- ✓ Adquisición de nueva mercadería cuando sea necesario.

IV. FUNCIONES ESPECIFICAS

- ✓ Verificar y cuantificar la calidad de los productos.
- ✓ Entrevistar candidatos cuando se requiere personal.
- ✓ Verificar que el personal atienda adecuadamente al cliente y que cumpla las responsabilidades establecidas.
- ✓ Reunirse con personal de la empresa para corregir y solucionar problemas
- ✓ Aportar ideas nuevas que favorezca a la empresa como al personal.
- ✓ Evaluar el desempeño del personal
- ✓ Control de contabilidad e inventario.
- ✓ Cobrar el costo de los productos adquiridos por el cliente.

Elaborado por:

Revisado por:

Autorizado por:



MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES



I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: Asesores de Venta

UBICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN: Departamento de Ventas

II. RELACIONES DE AUTORIDAD

DEPENDE DE: Propietario, Gerente, Sub-Gerente

PUESTO BAJO SU DEPENDENCIA: Ninguno

RELACIONES DE TRABAJO:

Relaciones Internas: Propietario, Sub-Gerente, Asesores de Venta.(todas las áreas de la empresa)

Relaciones Externas: Clientes.

III. FUNCIONES GENERALES

- ✓ Proporcionar una excelente atención al cliente
- ✓ Asistir a reuniones, capacitaciones para el mejoramiento tanto del personal como de la empresa.

IV. FUNCIONES ESPECIFICAS

- ✓ Ordenar la mercadería
- ✓ Mantener el lugar de trabajo ordenado y limpio.
- ✓ Aportar ideas nuevas que favorezca a la empresa como al personal.

Elaborado por:

Revisado por:

Autorizado por:



*"Manual de Analisis
y
Descripcion de Puestos"*



Primera avenida sur y Tercera Calle
Poniente de la ciudad de San Miguel,
Departamento de San Miguel



5.7.11.3. Manual de Análisis y Descripción de Puestos

Índice

Introducción.....	i
Objetivos del Manual.....	1
Importancia del manual.....	2
Ámbito de Aplicación.....	3
Manual de análisis y descripción de puestos de propietario.....	4
Manual de análisis y descripción de puestos de Gerente.....	5
Manual de análisis y descripción de puestos de Sub-Gerente.....	6
Manual de análisis y descripción de puestos de Asesores de Venta.....	7

Introducción

El Manual de Análisis y Descripción de Puestos, constituye una de las herramientas administrativas básicas que permite definir las responsabilidades de cada uno de los puestos que integran la empresa, sus relaciones jerárquicas y de trabajo, con el propósito de alcanzar los objetivos propuestos.

En este documento se detallan las actividades que deben realizar los puestos de trabajo que integran cada unidad dentro de la estructura organizativa, así como, los requisitos mínimos o perfil que debe tener el ocupante de dicho puesto.

Es importante señalar que por medio de la puesta en marcha de esta herramienta el Bazar Raquelita facilitará la coordinación interna de trabajo, el desarrollo de una gestión eficiente y efectiva; así como la consecución de los fines de la Empresa.

Objetivos del Manual

Objetivo general

- ✓ Proporcionar a la Empresa herramientas de apoyo administrativo que facilite la comprensión de su organización a todos los empleados de esta, además que promueva el ordenamiento y mejoramiento interno de la Empresa, identificando las tareas inherentes a cada cargo, las exigencias o requisitos mínimos que debe tener el recurso humano para ocuparlo.

Objetivos Específicos

- ✓ Identificar el perfil de cada uno de los puestos de las distintas áreas de la empresa, indicando las funciones que les corresponden según el cargo que desempeñe.
- ✓ Facilitar y apoyar la formulación de políticas y la toma de decisiones para el crecimiento y desarrollo organizacional de la Empresa, centrados en la importancia que tiene el recurso humano, mediante la acertada contratación del personal idóneo y apropiado a las necesidades específicas que tiene cada puesto de trabajo.



Importancia del Manual

El Manual de Análisis y Descripción de Puestos es una herramienta imprescindible para administrar eficientemente los recursos humanos de la empresa, ya que permite establecer claramente las funciones que corresponden a cada puesto de trabajo que conforma la empresa, además permite detallar el perfil que se debe cumplir para ocupar un puesto.

El presente manual se utiliza en los procesos de selección de personal y ayuda a realizar evaluación del desempeño.

Ámbito de aplicación

El presente Manual es de aplicación en todas las unidades organizativas del Bazar Raquelita.

	MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS	
<p>I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO NOMBRE DEL PUESTO: Propietario UBICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN: Primer nivel</p> <p>II. RELACIONES DE AUTORIDAD DEPENDE DE: Ninguno PUESTO BAJO SU DEPENDENCIA: Gerente, Sub- Gerente, Asesores de Venta. RELACIONES DE TRABAJO: Relaciones Internas: Gerente, Sub-Gerente, Asesores de Venta.(con todas las áreas de la organización) Relaciones Externas: Clientes y proveedores</p> <p>III. FUNCIONES GENERALES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Mantener la coordinación en la empresa ✓ Supervisar al personal de atención al cliente y calidad de los productos. ✓ Asistir a reuniones, capacitaciones para el mejoramiento tanto del personal como de la empresa. ✓ Pago de salario a los empleados. <p>IV. FUNCIONES ESPECIFICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Verificar que el personal atienda adecuadamente al cliente y que cumpla las responsabilidades establecidas. ✓ Reunirse con personal de la empresa para corregir y solucionar problemas ✓ Aportar ideas nuevas que favorezca a la empresa como al personal. ✓ Cobrar el costo de los productos adquiridos por el cliente. <p>V. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO: Requisitos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Cualidades: responsable, educado, honesto, versátil. ✓ Habilidades y destrezas: facilidad para trabajar en equipo, facilidad de comunicación con las demás personas, motivador, ✓ Conocimientos: tener espíritu de liderazgo <p>Condiciones y ambiente de trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ambiente de trabajo: iluminado, ventilado, amplio, cómodo. ✓ Tipo de trabajo: requiere esfuerzo mental más que físico Riesgo: expuesto al estrés, agotamiento. 		
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:



MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS



I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: Gerente

UBICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN: Departamento de Ventas

II. RELACIONES DE AUTORIDAD

DEPENDE DE: Propietario

PUESTO BAJO SU DEPENDENCIA: Sub- Gerente, Asesores de Venta.

RELACIONES DE TRABAJO:

Relaciones Internas: Propietario Sub-Gerente, Atención al Cliente. (con todas las áreas de la organización)

Relaciones Externas: Clientes y proveedores.

III. FUNCIONES GENERALES

- ✓ Elaborar pedidos de mercadería a los proveedores
- ✓ Planificar dirigir y controlar los Recursos: Materiales, financieros y humanos, y tomar decisiones con respecto al buen funcionamiento de la empresa.
- ✓ Supervisar al personal de atención al cliente.
- ✓ Asistir a reuniones, capacitaciones para el mejoramiento tanto del personal como de la empresa.
- ✓ Evaluar al personal cada seis meses.

IV. FUNCIONES ESPECIFICAS

- ✓ Verificar y cuantificar la calidad de los productos.
- ✓ Verificar que el personal atienda adecuadamente al cliente y que cumpla las responsabilidades establecidas.
- ✓ Reunirse con personal de la empresa para corregir y solucionar problemas
- ✓ Aportar ideas nuevas que favorezca a la empresa como al personal.
- ✓ Revisar al personal a la hora de salida.
- ✓ Cobrar el costo de los productos adquiridos por el cliente.

V. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO:

Requisitos:

- ✓ Sexo: femenino
- ✓ Cualidades: responsable, educado, honesto, versátil.
- ✓ Habilidades y destrezas: facilidad para trabajar en equipo, facilidad de comunicación con las demás personas, motivador,
- ✓ Conocimientos: tener espíritu de liderazgo

Condiciones y ambiente de trabajo:

- ✓ Ambiente de trabajo: iluminado, ventilado, amplio, cómodo.
- ✓ Tipo de trabajo: requiere esfuerzo mental más que físico
- ✓ Riesgo: expuesto al estrés, agotamiento.

Elaborado por:

Revisado por:

Autorizado por:



MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS



I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: Sub-Gerente

UBICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN: Departamento de administración

II. RELACIONES DE AUTORIDAD

DEPENDE DE: Propietario, Gerente

PUESTO BAJO SU DEPENDENCIA: Asesores de venta

RELACIONES DE TRABAJO:

Relaciones Internas: Propietario, Sub-Gerente, Asesores de Venta. (todas las áreas de la empresa)

Relaciones Externas: Clientes.

III. FUNCIONES GENERALES

- ✓ Reclutamiento y selección de personal cuando es necesario
- ✓ Supervisar al personal de atención al cliente y calidad de los productos.
- ✓ Asistir a reuniones, capacitaciones para el mejoramiento tanto del personal como de la empresa.
- ✓ Evaluar al personal cada seis meses.
- ✓ Adquisición de nueva mercadería cuando sea necesario.

IV. FUNCIONES ESPECIFICAS

- ✓ Verificar y cuantificar la calidad de los productos.
- ✓ Entrevistar candidatos cuando se requiere personal.
- ✓ Verificar que el personal atienda adecuadamente al cliente y que cumpla las responsabilidades establecidas.
- ✓ Reunirse con personal de la empresa para corregir y solucionar problemas
- ✓ Aportar ideas nuevas que favorezca a la empresa como al personal.
- ✓ Evaluar el desempeño del personal
- ✓ Control de contabilidad e inventario.
- ✓ Cobrar el costo de los productos adquiridos por el cliente.

V. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO:

Requisitos:

- ✓ Educativos: Lic. En Administración de Empresas
- ✓ Experiencia: un año en puestos similares
- ✓ Personales: edad: de 25 a 30 años, Sexo: femenino
- ✓ Cualidades: responsable, educado, honesto, versátil, inteligente
- ✓ Habilidades y destrezas: facilidad para trabajar en equipo, facilidad de comunicación con las demás personas, motivador,
- ✓ Conocimientos: manejar programas de computación, tener espíritu de liderazgo

Condiciones y ambiente de trabajo:

- ✓ Ambiente de trabajo: iluminado, ventilado, amplio, cómodo.
- ✓ Tipo de trabajo: requiere esfuerzo mental más que físico
- Riesgo: expuesto al estrés, agotamiento,

Elaborado por:

Revisado por:

Autorizado por:



MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS



I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: Asesores de Venta

UBICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN: Departamento de Ventas

II. RELACIONES DE AUTORIDAD

DEPENDE DE: Propietario, Gerente, Sub-Gerente

PUESTO BAJO SU DEPENDENCIA: Ninguno

RELACIONES DE TRABAJO:

Relaciones Internas: Propietario, Sub-Gerente, Asesores de Venta.(todas las áreas de la empresa)

Relaciones Externas: Clientes.

III. FUNCIONES GENERALES

- ✓ Proporcionar una excelente atención al cliente
- ✓ Asistir a reuniones, capacitaciones para el mejoramiento tanto del personal como de la empresa.

IV. FUNCIONES ESPECIFICAS

- ✓ Ordenar la mercadería
- ✓ Mantener el lugar de trabajo ordenado y limpio.
- ✓ Aportar ideas nuevas que favorezca a la empresa como al personal.

V. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO:

Requisitos:

- ✓ Educativos: Bachillerato
- ✓ Experiencia: un año en puestos similares
- ✓ Personales: edad: de 18 a 26 años, Sexo: femenino
- ✓ Cualidades: responsable, educado, honesto, versátil, inteligente, amable,
- ✓ Habilidades y destrezas: uso de calculadora, facilidad para trabajar en equipo, facilidad de comunicación con las demás personas, motivador,
- ✓ Conocimientos: sobre ventas y atención al cliente, conocer sobre procesos matemáticos.

Condiciones y ambiente de trabajo:

- ✓ Ambiente de trabajo: iluminado, ventilado, amplio, cómodo.
- ✓ Tipo de trabajo: requiere esfuerzo mental más que físico
- Riesgo: expuesto al estrés, agotamiento.

Elaborado por:

Revisado por:

Autorizado por:

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- ✓ Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Octava Edición. MacGraw Hill. México. 2007.
- ✓ Chiavenato Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, 7° Edición, McGraw-Hill, 2004.
- ✓ De Oliveira Da Silva Reinaldo, Teorías de la Administración», International Thompson Editores, S.A. de C.V., 2002. George A. Steiner.
- ✓ Material de Consulta. Cátedra Administración de Recursos Humanos. Dr. Carlos Gavidia. Julio de 2005.
- ✓ Planeación Estratégica, 30ª reimpresión, compañía Editorial Continental, México 2003.
- ✓ Planeación Estratégica de Recursos Humanos, Lic. Rodolfo Caldera Mejía.
- ✓ Robbins Stephen P., Comportamiento Organizacional, 10° Ed. 2004. Rosemberg, J.M. Diccionario de Administración y Finanzas. Stanton – Etzel – Walker, Fundamentos de Marketing 7° Edición, Editorial McGraw-Hill, México 2000.
- ✓ Tesis: Diseño y propuesta de un Plan Estratégico para promover la competitividad en las Empresas Farmacéuticas de la Ciudad de San Francisco Gotera.
- ✓ William James Stanton, Fundamentos de Marketing 1999

ANEXOS

ANEXO NO. 1

OPERACIONALIZACION DE HIPOTESIS

OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	INDICADORES
OBJETIVOS GENERAL	HIPOTESIS GENERAL		
Diseñar un plan estratégico que contribuya a optimizar el desempeño del recurso humano de la empresa Bazar Raquelita de la Ciudad de San Miguel.	El diseño de un plan estratégico contribuirá a optimizar el desempeño del recurso humano de la empresa Bazar Raquelita de la ciudad de San Miguel	VI: Planeación Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> - Misión - Visión - Objetivos - Metas - Políticas - Estrategias
		VD: Desempeño del personal	<ul style="list-style-type: none"> - Recurso Humano - Desempeño Laboral - Evaluación del desempeño - Relaciones laborales - Incentivos Motivacionales - Habilidades - Efectividad Laboral - Eficiencia y Eficacia
OBJETIVOS ESPECIFICOS	HIPOTESIS ESPECIFICAS	VI: Diagnostico	<ul style="list-style-type: none"> - Fortaleza - Oportunidades - Debilidades - Amenazas
Elaborar un análisis FODA (fortaleza, oportunidad, debilidades y amenazas)	La realización de un diagnostico situacional permitirá conocer el ambiente interno y externo de la empresa Bazar Raquelita		

<p>Establecer misión y visión para dar a conocer lo que es el rumbo que desea tomar la empresa.</p> <p>Definir objetivos estratégicos así como sus respectivas estrategias que ayudaran a lograr un funcionamiento efectivo de la empresa</p>	<p>El establecimiento de misión y visión dará a conocer la esencia de la empresa y el rumbo que desea tomar y alcanzar sus metas.</p> <p>La elaboración de un conjunto de estrategias con enfoque en recursos humano ayudara a implementar el plan estratégico que contribuirá a un mejor desempeño</p>	<p>VI: Misión y visión</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Objetivos a largo y corto plazo - Capacidad de la empresa - Ventaja competitiva - Oportunidades - Mejoras en las actividades
		<p>VD: Estrategia</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajo en equipo - Mejor desempeño - Organizar, integrar, recompensar, desarrollar. - Desarrollo de habilidades. - Capacitación - Incentivos. - Compañerismo.
<p>Determinar las funciones correspondientes de cada uno de los puestos a fin de optimizar su rendimiento.</p>	<p>Los manuales administrativos determinaran las funciones asignadas del personal con el fin de optimizar su rendimiento.</p>	<p>VI: Manuales Administrativos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Descripción de puestos - Determinación de funciones
		<p>VD: Facilitación del trabajo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Instrucciones - Deberes y responsabilidades - Requerimientos del puesto

ANEXO NO. 2



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
SECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Encuesta dirigida al empleador de la Empresa Bazar Raquelita de la Ciudad de San Miguel, Departamento de San Miguel.

Estimado empleador, le solicitamos su valiosa colaboración en el sentido de brindar información con respecto al tema “Diseño de un Plan Estratégico para Optimizar el Desempeño del Recurso Humano”, la cual será utilizada con fines académicos en la elaboración de trabajo de grado de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas en la Universidad de El Salvador.

De antemano le agradecemos en gran manera su valiosa contribución.

Objetivo:

Recopilar información necesaria que contribuya al diseño de un plan estratégico para optimizar el desempeño del recurso humano, de la empresa Bazar Raquelita de la Ciudad de San Miguel.

Indicaciones:

Por favor marque con una “X” o complemente la opción que considere pertinente, a las preguntas se le presentan a continuación.

Datos Generales:

Cargo: _____ Edad: _____ Sexo: _____

Tiempo de estar en el cargo: _____

1. ¿Posee la empresa Misión y Visión?

Sí No

2. ¿Si su respuesta es sí, los empleados tienen conocimiento de dicha misión y visión?

Sí No

3. ¿En la empresa se trabaja en base a Objetivos y Metas Organizacionales?

Sí No

4. ¿Cómo los da a conocer?

5. ¿En la empresa se practican Valores?

Sí No

Cuáles:

6. ¿En la empresa se utilizan estrategias para mejorar la atención y el funcionamiento?

Sí No

Cuáles:

7. ¿Se evalúa el desempeño laboral de los empleados?

Sí No

Que técnicas utilizan para evaluar:

8. ¿Qué recompensas y castigos se les da a los empleados bien y mal evaluados?

9. ¿Con qué frecuencia se realizan reuniones de trabajo?

Semanal Quincenal Mensual
Trimestral Anual Solo de ser necesario

10. ¿Qué alternativa considera como una fuente importante de Motivación para los empleados?

Sueldo Estabilidad Laboral Buen Trato
Prestaciones Bonificaciones Reconocimientos
Transporte Prestaciones adicionales a la Ley Premios

¿Qué prestaciones ofrece la empresa?

11. ¿Reciben los empleados su día de descanso semanal remunerado, según los artículos 90 y 91 del Código de Trabajo?

Sí No

12. ¿Reciben además sus días de asueto remunerado y vacaciones, según los artículos 177 y 190 del Código de Trabajo?

Sí No

13. ¿Considera la opinión de los empleados al momento de tomar decisiones?

Sí No Algunas Veces

14. ¿Satisface a los empleados las prestaciones brindadas por la empresa?

Sí No

15. ¿Cómo sabe si su personal está satisfecho con las prestaciones brindadas por la empresa?

16. ¿Se reconoce al personal por su esfuerzo y aportaciones a la consecución de metas organizacionales?

Sí No

De qué manera:

17. ¿Se realizan actividades de convivio dentro y fuera de la empresa?

Sí No

Dónde y en qué fechas:

18. ¿Existen programas de capacitación dentro de la empresa?

Sí No

19. ¿En qué área o áreas se enfocan las capacitaciones?

Liderazgo Trabajo en Equipo Motivación Desarrollo personal

Otros _____

20. ¿Le pide opinión a los empleados respecto a qué temas les gustaría recibir capacitación?

¿Sobre el día, horas y lugar para recibirlas?

21. ¿Realiza la empresa Auditoría de personal, para saber si los empleados han estudiado más?

Sí No

22. ¿Existe una buena relación laboral entre los empleados dentro de la empresa?

Sí No

¿Cómo es la relación patrono-empleado?

23. ¿Cómo es el Ambiente Laboral en la empresa?

Muy Agradable Agradable Poco Agradable Nada Agradable

24. ¿La empresa cuenta con los recursos adecuados para el eficiente cumplimiento de labores?

Sí No

25. ¿En qué medida la motivación, determina el buen desarrollo laboral y superación personal de los trabajadores de la empresa?

Mucho Regular Poco Para nada

26. ¿Posee la empresa algún tipo de estructura organizativa?

Sí No

27. ¿Cuenta la empresa con un manual de análisis y de descripción de puestos?

Sí No

¿Si su respuesta es sí, el manual es el apropiado para ejercer bien las funciones en el trabajo?

Mucho Regular Poco Para nada

¿Cómo lo da a conocer?

28. ¿Conocen los empleados de la empresa las funciones y responsabilidades que implica el cargo que desempeñan?

Sí No

29. ¿Cómo sabe si su personal se siente satisfecho con el puesto?

30. ¿Considera que la implementación de un plan estratégico en recurso humano contribuirá al buen desempeño de los empleados?

Sí No

¿Qué recomendaciones daría para mejorar el funcionamiento de la empresa?

¿Qué considera usted que está mal en la empresa, en cuanto al personal?

¿Comentarios adicionales?

GRACIAS POR SU VALIOSA COLABORACION.

ANEXO NO. 3



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
SECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Encuesta dirigida a los empleados de Bazar Raquelita de la Ciudad de San Miguel, Departamento de San Miguel.

Estimado colaborador, le solicitamos su valiosa colaboración en el sentido de brindar información con respecto al tema “Diseño de un Plan estratégico para optimizar el desempeño del recurso humano”, la cual será utilizada con fines académicos en la elaboración de tesis de grado de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas en la Universidad de El Salvador.

De antemano le agradecemos en gran manera su valiosa contribución.

Objetivo:

Recopilar información necesaria que contribuya al diseño de un plan estratégico para optimizar el desempeño del recurso humano, de la empresa Bazar Raquelita de la Ciudad de San Miguel.

Indicaciones:

Por favor marque con una “X” o complemente la opción que considere pertinente, a las preguntas se le presentan a continuación.

Datos Generales:

Cargo: _____ Edad: _____ Sexo: _____

Tiempo de estar en el cargo: _____

1. ¿Conoce la Misión y Visión de la empresa?

Sí No

2. ¿Considera que en la empresa se trabaja en base a Objetivos y Metas organizacionales?

Sí No

3. ¿Considera que en la empresa se practican Valores?

Sí No

4. ¿Si su respuesta es sí, cuales valores?

Honestidad Responsabilidad Igualdad

Otros _____

5. ¿Sabe usted si la empresa está utilizando algún tipo de estrategia para mejorar la atención y el funcionamiento?

Sí No

Cuales:

6. ¿Recibe algún tipo de evaluación del desempeño de sus labores?

Sí No

Como se les evalúa:

7. ¿Qué recompensa o castigo reciben si salen bien o mal en la evaluación?

8. ¿Le avisan con anterioridad antes de ser evaluado?

Sí No

Cuanto tiempo antes:

9. ¿Qué tan frecuentes se realizan las reuniones de trabajo?

Semanal Quincenal Mensual Trimestral

Anual Solo de ser necesario

10. ¿Considera que existe una buena relación laboral entre los empleados dentro de la empresa?

Sí No

¿Cómo es esa relación?

11. ¿Considera que existe una buena relación laboral entre jefe-empleado?

Sí No

Como es esta relación:

12. ¿Cómo percibe el Ambiente Laboral en la empresa?

Muy Agradable Agradable Poco Agradable Nada Agradable

13. ¿Qué alternativa considera como una fuente importante de Motivación en su trabajo?

Sueldo Estabilidad Laboral Buen Trato

Prestaciones Bonificaciones Reconocimientos

Transporte Prestaciones adicionales a la Ley Premios

14. ¿Recibe su día de descanso semanal remunerado?

¿Recibe sus días de asueto y vacaciones anuales remuneradas?

15. ¿En qué medida considera usted que la motivación, determina el buen desarrollo laboral y superación personal de los colaboradores de la empresa?

Mucho Regular Poco Para nada

16. ¿Considera que su opinión es tomada en cuenta para la Toma de Decisiones?

Sí No Algunas Veces

17. ¿Se siente satisfecho con las Prestaciones que la empresa le brinda?

Sí No

Explique:

18. ¿Cómo considera la empresa?

Centralizada Descentralizada

19. ¿Existe reconocimiento por parte del empleador de la empresa, por su esfuerzo y aportaciones a la consecución de Metas Organizacionales?

Sí No

De qué forma:

20. ¿En la empresa se realizan actividades de convivio dentro y fuera de la institución?

Sí No

Donde y cuando:

21. ¿Existen Programas de Capacitación dentro de la empresa?

Sí No

¿Si su respuesta es sí cual y cada cuanto tiempo ofrece capacitaciones la empresa?

¿Le preguntan sobre qué temas y qué tipo de capacitación le gustaría recibir?

Sí No

¿En qué días y horario le gustaría las capacitaciones?

Mañana Tarde

Otro:

Donde:

22. ¿Considera que usted tiene las habilidades necesarias para realizar sus labores de una forma eficiente y eficaz?

Sí No

23. ¿Considera que cuenta con los recursos adecuados para el eficiente cumplimiento de labores?

Sí No

24. ¿Sabe usted si la empresa posee algún tipo de estructura organizativa?

Sí No

25. ¿Sabe usted, si en la empresa cuenta con un manual de descripción de puestos?

Sí No

¿Si su respuesta es si cada cuanto tiempo le dan a conocer el manual de descripción de puesto?

¿Si su respuesta es afirmativa, considera que el manual de descripción de puestos, es el apropiado para ejercer bien las funciones en el trabajo?

Mucho Regular Poco Para nada

26. ¿Siente que sus funciones son demasiadas para el pago que recibe?

Sí No

27. ¿Siente que las actividades que realiza son una rutina (se aburre)?

Sí No

28. ¿Considera que los empleados de la empresa, conocen las funciones y responsabilidades que implica el cargo que desempeñan?

Sí No

¿Qué cargo le gustaría desempeñar de acuerdo a sus destrezas?

29. ¿En que considera que la empresa está funcionando bien?

30. ¿Durante su tiempo laborando en la empresa ha seguido estudiando?

Sí No

¿Si su respuesta es sí lo ha hecho a través de?

Recursos propios La empresa Becas Otros: _____

31. ¿En la empresa le preguntan sobre sus estudios para darle un ascenso en el futuro?

Sí No

32. ¿Qué es lo que considera la fortaleza dentro de la empresa?

Ambiente laboral Relaciones Buen pago, buenas prestaciones

Otros _____

33. ¿Qué es lo que considera débil dentro de la empresa?

Ambiente laboral Relaciones Mal pago, malas prestaciones

Otros _____

34. ¿Considera que la implementación de un conjunto de acciones que deber ser desarrolladas para lograr los objetivos, contribuirá al buen desempeño de los empleados?

Sí

No

35. ¿Qué recomendaciones daría para mejorar el funcionamiento de la empresa?

¿Comentarios adicionales?

GRACIAS POR SU VALIOSA COLABORACIÓN.

ANEXO NO. 4
RECONOCIMIENTOS PROPUESTOS

A) Empleado del mes, pines



B) Cumpleañeros del mes



C) Entrega de regalos a empleadas



D) Reconocimiento ante compañeras



E) Diploma de participación



ANEXO NO. 5

Fotos



Fachada



Amplios Locales



Amplio Surtido



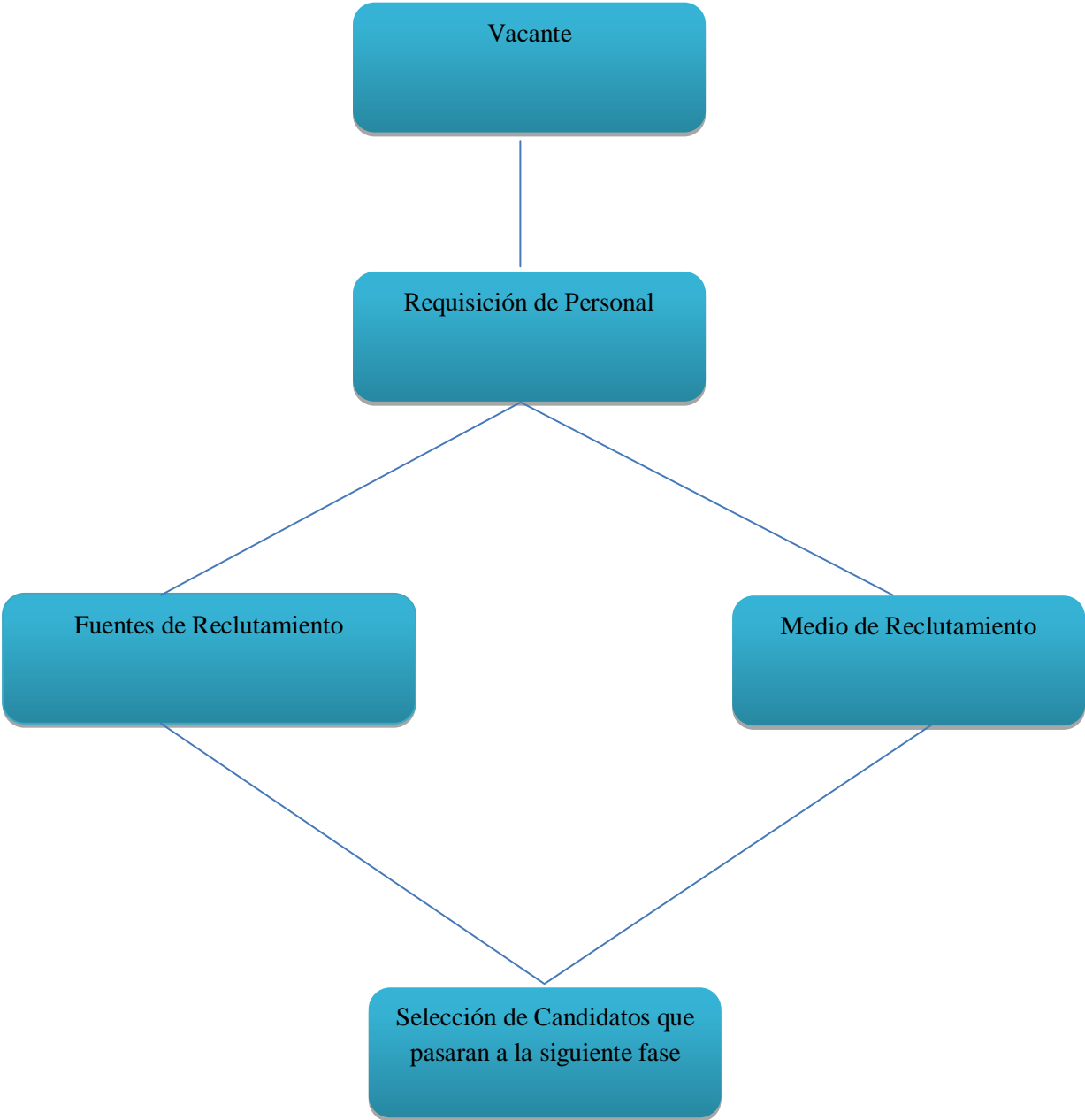
MODELO DE PLANIFICACION DE ACTIVIDADES

El Modelo de planificación de actividades que le permitiría a la empresa planificar las actividades que se desarrollaran anualmente, especificando el tipo de actividad a realizar, así como también el tiempo de duración en que se están realizando las actividades como: promoción, publicidad, contratación de personal y compra de mercadería, se propone el siguiente modelo.

Empresa:																																																	
N	Act	E				F				M				A				M				J				J				A				S				O				N				D			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

Proceso de reclutamiento



Vacante

El proceso de reclutamiento se inicia cuando surge una vacante, la cual deberá darse a conocer al encargado de realizar dicho proceso.

Requisición de personal

Mediante este documento se conocerán los requerimientos que se exigirán a los candidatos a ocupar la vacante. Los cuales son: Sexo femenino, responsable, honesto, amable, elocuente, servicial, ordenado.

Fuente de Reclutamiento

Las fuentes de reclutamiento a utilizar es el reclutamiento externo ya que los cargos vacantes de la empresa son cubiertos por candidatos externos seleccionados que ingresan a la empresa.

Medios de reclutamiento

Se sugiere utilizar algunas técnicas de reclutamiento externo:

- ✓ Carteles o avisos en sitios visibles: es un sistema de reclutamiento de bajo y razonable rendimiento y rapidez se coloca en las afueras de la empresa y en sitios de gran movimiento de personas; escuelas, institutos, parques etc.

- ✓ Presentación de candidatos por recomendación de empleados: es otro sistema de reclutamiento de bajo costo alto rendimiento y efectos relativamente rápidos. La empresa estimula a los empleados a que le presente o recomienden candidatos estos pueden ser vecinos, amigos, o parientes. En este modelo la información sobre la vacante llega a través del empleado.

- ✓ Base de datos de candidatos: a los candidatos sobrantes de reclutamientos anteriores se recomienda que los introduzcan en una base de datos donde se

archivan los CV para utilizarlos en nuevos reclutamientos. Al buscar un candidato externo, la primera medida será consultar la base de datos.

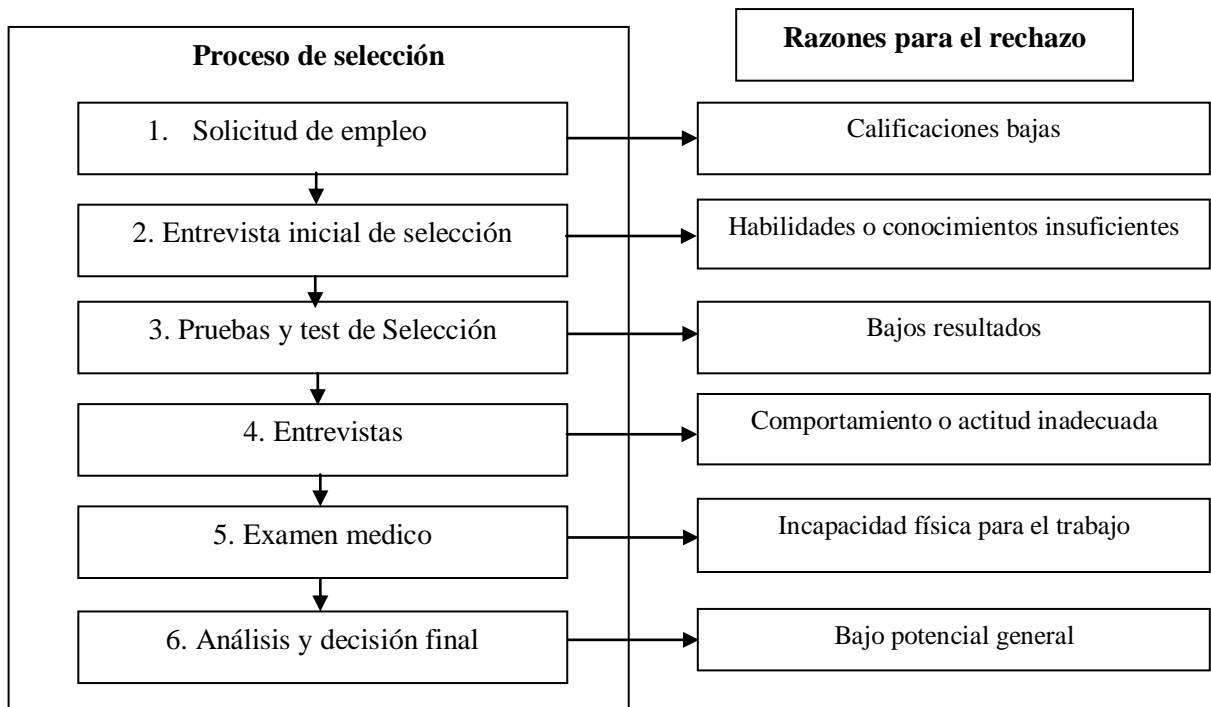
Selección de candidatos que pasaran a la siguiente fase

Una vez que la empresa tiene a su disposición los documentos de los posibles candidatos, el encargado de recursos humanos realiza un análisis de toda la información obtenida y elige a los candidatos que cumplen con los requisitos exigidos para que posteriormente se sometan a las pruebas y seleccionar al indicado.

Selección de personal

Para seleccionar al personal se debe asegurar que los conocimientos, habilidades sean adecuadas a las características del puesto de trabajo.

Proceso de selección como secuencia de etapas:



1. Solicitud de empleo:

La solicitud de empleo puede ser espontánea (cuando el trabajador escribe a la empresa y adjunta su curriculum vitae para ser tenido en cuenta en el momento en que surja una vacante) o gestionada por la propia empresa (que desarrolla una solicitud estándar para que los interesados la completen).

2. La Entrevista:

La entrevista de selección es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan, y una de las partes está interesada en conocer mejor a la otra. Por un lado, está el entrevistador o encargado de tomar la decisión, y, por el otro, el entrevistado o candidato.

La propuesta es la entrevista no dirigida

Es una entrevista totalmente libre que no especifica ni las preguntas ni las respuestas requeridas. También se denomina entrevista exploratoria, informal o no estructurada. Se trata de una entrevista cuya secuencia y orientación quedan a criterio de cada entrevistador.

3. Pruebas y Test de Selección:

Las pruebas de conocimiento o de capacidad son instrumentos para evaluar con objetividad los conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio. Buscan medir el grado de conocimiento profesionales o técnicas exigidos por el cargo.

Clasificación en cuanto a la manera de aplicarlas:

1. Orales: pruebas aplicadas mediante preguntas y respuestas orales.
2. Escritas: pruebas aplicadas mediante preguntas y respuestas escritas. En general se aplican en las escuelas y las organizaciones para medir los conocimientos adquiridos.

3. De Realización: pruebas aplicadas mediante la ejecución de un trabajo o tarea, de manera uniforme y un tiempo determinado.

Los test son pruebas que **provocan y registran comportamientos**, sirven para **medir rasgos significativos** del comportamiento.

El objetivo es **averiguar en qué medida una persona se adecua a un puesto de trabajo determinado**. Los test son una prueba más del proceso de selección, y no siempre serán los responsables de que consigas o no un trabajo.

Existen **cuatro grandes grupos de pruebas laborales**:

- ✓ Test Proyectivos: Buscan **predecir el comportamiento** futuro de una persona. Tratan de revelar los aspectos más escondidos de la personalidad del candidato.
- ✓ Test de aptitudes: Valoran los **requisitos específicos del candidato** para un determinado puesto de trabajo. Este tipo de test se encargan de medir diversas funciones como, la velocidad de reacción, la coordinación, etc.
- ✓ Test de nivel: Valoran el **nivel intelectual del candidato**. Para ello lo usual es someter al candidato a una batería de preguntas contra el tiempo, donde se le pide hacer secuencias lógicas o escribir una cierta cantidad de palabras por minuto.
- ✓ Test de personalidad: Miden las **características personales del candidato**; autocontrol, emocionalidad, introversión, iniciativa, etc. Al candidato se le pide que responda a una serie de preguntas bien eligiendo entre varias respuestas, bien diciendo "sí o no" o dando una respuesta libre y espontánea.

- ✓ Entrevista: es una actividad clave en el proceso de selección del personal. Se selecciona, como es lógico, a los mejores, y los mejores para las empresas de éxito son aquellos que además de saber, saben ser y hacer.

Las características definidoras de la entrevista de selección son que: a) se realiza a partir de un análisis de puestos, b) es uniforme para todos los candidatos, c) los entrevistadores poseen un alto grado de formación específica y d) la decisión de contratación se realiza después de haber desarrollado todas las entrevistas.

TIPOS DE ENTREVISTA.

Por la cantidad de personas que participan:

- Individual o Cerrada:

Estándar o formalizada, informal, de choque o tensión. También puede ser para verificar alguna cosa en concreto de las que figuran en el curriculum; por ejemplo: para saber si es cierto que el candidato habla inglés. Si se trata de un puesto importante puede haber, lógicamente, varias entrevistas individuales.

- Colectiva o Abierta:

Varios entrevistadores. En este tipo de entrevista es bastante frecuente que haya un psicólogo de empresa.

- Para ambas:

Puede ser directiva, no directiva o mixta (la más común).

Por la etapa en que se encuentra el proceso:

- Entrevista inicial:
Esta es cuando se tiene el primer contacto con el candidato.
- Entrevista técnica:
En esta se le preguntan aspectos específicos del puesto al que el candidato está aplicando.

