

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



**“MODELO DE GESTIÓN PARA FORTALECER LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS DE LA
MEDIANA EMPRESA CALCYTEX S.A DE C.V DEDICADA A LA FABRICACIÓN DE
CALCETINES, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.”**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

SAUL ANTONIO FUENTES LARIOS	FL04007
CLAUDIA LOURDES ORTIZ SANCHEZ	OS06005
MARITZA ALEXANDRA RIVAS TRUJILLO	RT06017

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

ABRIL 2014

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector: Ingeniero Mario Roberto Nieto Lovo

Secretaria: Doctora Ana Leticia Zavaleta de Amaya

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano: Máster Roger Armando Arias Alvarado

Secretario: Ingeniero José Ciriaco Gutiérrez Contreras

TRIBUNAL EXAMINADOR

Docente Director: Licenciada Marseilles Ruthenia Aquino de Rodríguez.

Coordinador del Seminario: Licenciado Rafael Aristides Campos

ABRIL 2014

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS.

Agradezco a Dios Todo Poderoso y a la Virgencita María, por llevarme siempre a su lado brindándome su protección e iluminación, llenándome de alegría, gozo y dándome fortaleza para continuar en cada etapa de mi vida. A mí querida madre Gladys Rivas y mi abuelita Juana de Rivas, quienes han sido pilares fundamentales en mi vida, ya que han velado por mi bienestar y educación, siendo mi apoyo en todo momento. Depositando su entera confianza en mi persona y alentándome a alcanzar siempre mis sueños. Es por ellas que soy lo que soy ahora. Las amo con mi vida. A mi hermana Vanessa Rivas, por ser mi amiga incondicional apoyándome en todo momento ya que siempre ha estado cuando la he necesitado, gracias por cuidarme, ayudarme y por ser siempre parte de la alegría de mi vida. A mis compañeros de trabajo de investigación porque en armonía grupal, hemos logrado alcanzar esta meta tan importante.

Maritza Alexandra Rivas Trujillo.

Agradezco a Dios por darme entendimiento, perseverancia y la bendición de culminar mi carrera profesional. A mis padres por su amor, apoyo incondicional y sacrificio. A mis abuelos por estar siempre a mi lado y por cada una de sus oraciones. A mis hermanas por su cariño y por transmitirme su alegría. A mis demás familiares por su apoyo y por animarme siempre a seguir adelante. A mis compañeros de trabajo de investigación Saúl Fuentes y Alexandra Rivas por su amistad, esfuerzo y dedicación para poder culminar esta meta. A nuestra asesora Licda. Marseilles Aquino por su paciencia y apoyo para poder lograr el desarrollo de esta investigación.

Claudia Lourdes Ortiz Sánchez

Agradezco a Dios por iluminar este difícil y largo camino con su sabiduría y brindarme la fortaleza y perseverancia necesaria hasta alcanzar el éxito. A mis padres Fausto Fuentes y en especial a Gladys Elvira Larios por todo el apoyo, dedicación y sacrificio durante todos estos años para poder ver concluida mi carrera. A mi esposa y amiga Mabel, por ser parte importante en el logro de mis metas profesionales. A mi pequeña hija Alisson por ser mi principal fuente de inspiración por alcanzar este sueño.

A mis hermanas por su cariño, ayuda y apoyo incondicional en los momentos más difíciles de la carrera. A mis compañeras y amigas de trabajo de investigación, porque a pesar de las dificultades logramos culminar un duro camino. A nuestra asesora Licda. Marseilles Aquino principalmente por su paciencia y ayuda para culminar este último paso hacia el éxito profesional.

Saúl Antonio Fuentes Larios.

INDICE

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iii

CAPITULO I

"GENERALIDADES DE LA MEDIANA EMPRESA CALCYTEX S.A DE C.V DEDICADA A LA FABRICACIÓN DE CALCETINES UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR; MARCO TEÓRICO SOBRE MODELO DE GESTIÓN Y ASPECTOS DE LA ADMINISTRACIÓN"

A. Generalidades de la Mediana Empresa.....	1
1. Antecedentes.....	1
2. Definiciones.....	2
3. Criterios de Clasificación.....	2
4. Características.....	4
B. Generalidades de la Mediana Empresa dedicada a la fabricación de calcetines.....	5
1. Antecedentes de la Industria Textil.....	5
2. Conceptos.....	6
2.1. Industria.....	6
2.2. Industria Textil.....	6
2.3. Industria de la Confección.....	7
C. Generalidades de la Mediana Empresa Calcytex S.A de C.V.....	7
1. Antecedentes.....	7
2. Misión.....	8
3. Visión.....	8
4. Valores.....	9
5. Estructura Organizacional.....	9
6. Productos que ofrece.....	9
7. Entorno Competitivo.....	10
D. Modelo de Gestión Administrativa.....	10
1. Conceptos Generales.....	10
a. Modelo.....	10
b. Gestión.....	10
c. Modelo de Gestión.....	11

1. Definición.....	11
2. Importancia.....	12
3. Objetivos.....	12
4. Ventajas y Desventajas.....	13
Ventajas.....	13
Desventajas.....	13
5. Proceso de Gestión.....	14
5.1 Proceso Básico.....	14
5.2 Proceso Especializado.....	15
E. Generalidades de la Administración.....	16
1. Concepto e Importancia de la Administración.....	16
2. Importancia Social de la Administración.....	18
3. Teorías de la Administración.....	18
5. Proceso Administrativo.....	21
a. Planeación Administrativa.....	22
b. Organización Administrativa.....	28
c. Dirección Administrativa.....	31
d. Control Administrativo.....	33

CAPITULO II

"DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA MEDIANA EMPRESA CALCYTEX S.A DE C.V DEDICADA A LA FABRICACIÓN DE CALCETINES, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR."

Introducción.....	37
Objetivos del Capítulo.....	38
General.....	38
Específicos.....	38
A. Importancia.....	39
B. Objetivos de la Investigación.....	40
General.....	40
Específicos.....	40
C. Metodología de la Investigación.....	41
1. Método de Investigación.....	41

2. Tipo de Investigación.....	41
3. Fuentes de Información.....	41
a) Fuentes Primarias.....	42
b) Fuentes Secundarias.....	42
4. Técnicas e Instrumentos de Investigación.....	42
4.1 La Observación Directa.....	42
4.2 Encuesta.....	43
4.3 Entrevista.....	43
5. Determinación del Universo.....	44
6. Tabulación e Interpretación de los resultados.....	45
7. Limitaciones de la Investigación.....	45
D. Análisis de la Situación Actual de la Mediana Empresa Calcytex S.A de C.V.....	46
E. Diagnóstico de la Situación Actual de la Mediana Empresa Calcytex S.A de C.V.....	49
F. Conclusiones y Recomendaciones.....	50

CAPITULO III

"PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA FORTALECER LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS DE LA MEDIANA EMPRESA CALCYTEX S.A DE C.V DEDICADA A LA FABRICACIÓN DE CALCETINES, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR."

A. Aspectos Generales.....	52
Objetivos del Capítulo.....	52
General.....	52
Específicos.....	52
B. Importancia.....	53
C. Alcance.....	53
D. Descripción del Modelo de Gestión para la Mediana Empresa Calcytex S.A de C.V.....	53
1. PLANEACIÓN.....	54
1.1 Misión.....	54
1.2 Visión.....	54
1.3 Logo.....	54
1.4 Objetivos.....	55
1.5 Políticas.....	55

1.6 Valores de la empresa.....	63
1.7 Metas.....	64
1.8 Proceso de elaboración de estrategias a través de la Matriz FODA.....	65
2. ORGANIZACIÓN.....	78
2.1 Organigrama.....	78
2.2 Manuales Administrativos.....	80
Manual de Bienvenida.....	80
Manual de Puestos por Competencias.....	81
3. DIRECCIÓN.....	86
Comunicación.....	86
Motivación.....	90
Liderazgo.....	93
4. CONTROL.....	96
Bibliografía.....	106

ANEXOS.

ANEXO N°1: Productos que fabrica Calcytex S.A de C.V

ANEXO N°2: Encuesta

ANEXO N°3: Entrevista

ANEXO N°4: Tabulación e Interpretación de los resultados

ANEXO N°5: Síntesis de la entrevista realizada al Gerente General de Calcytex S.A de C.V

ANEXO N°6: Plan de Capacitación

ANEXO N°7: Manual de Bienvenida

ANEXO N°8: Manual de Puestos por Competencias

RESUMEN.

La empresa Calcetines y Textiles S.A. de C.V., conocida como "Calcytex S.A. de C.V."; a lo largo del tiempo ha crecido y ganado prestigio tanto a nivel local como regional en el ramo de la fabricación de calcetines.

Desde el comienzo Calcytex S.A. de C.V., ha sido una empresa que trabaja en base a la calidad de sus productos; sin embargo por no contar con las herramientas administrativas necesarias y actualizadas que le permitan al personal realizar el trabajo de forma eficiente, su crecimiento no ha sido el que su propietario había esperado.

La presente investigación se ha realizado con el propósito de conocer la situación actual de Calcytex S.A. de C.V., respecto a su funcionamiento y organización a fin de tener los elementos necesarios que permitan hacer una propuesta de modelo de gestión para mejorar el desarrollo actual de sus actividades.

Para la realización de la investigación, se utilizó el método deductivo porque parte de lo general a lo específico, permitiendo formular una conclusión sobre la problemática en particular a partir de planteamientos generales.

La recolección de información se efectuó a través de la técnica de la encuesta y la entrevista, y el instrumento de recolección de información fue el cuestionario.

Actualmente Calcytex S.A. de C.V., cuenta con pocas herramientas administrativas entre las cuales podemos mencionar: misión, visión, valores institucionales; de los cuales los primeros dos planes fueron reestructurados porque no eran entendibles.

Calcytex S.A. de C.V., carece de un departamento de Recursos Humanos y por consiguiente no existe un adecuado proceso de inducción, pues no cuenta con un Manual de Inducción que ayude e informe al personal sobre la entidad.

Calcytex S.A. de C.V., no posee un organigrama que muestre claramente los respectivos niveles jerárquicos que existen en la empresa; también carece de un Manual de Organización, los niveles de autoridad y responsabilidad no están bien delimitados, lo que ocasiona que se genere dualidad de mando, al recibir órdenes de más de un jefe.

Actualmente, Calcytex S.A. de C.V., no cuenta con un Manual de Descripción de Puestos que les ayude a identificar las tareas y funciones a realizar por cada empleado, carecen de perfiles de contratación, lo que puede ocasionar la inadecuada selección y contratación de personal.

Con base al diagnóstico realizado se concluye y recomienda lo siguiente:

Calcytex S.A. de C.V., no posee las siguientes herramientas administrativas: Manual de Organización, Manual de Descripción de Puestos y de Inducción, para que los empleados puedan desempeñar su trabajo de manera ordenada y eficiente.

Se sugiere a Calcytex S.A. de C.V., la inmediata evaluación, aprobación e implementación de los diferentes planes administrativos. De esta manera se conseguirá una pronta obtención de los resultados esperados; mejorando el desarrollo de las diferentes funciones administrativas que ejecuta la empresa.

INTRODUCCIÓN.

El presente trabajo, tiene como finalidad el diseño de un modelo de gestión que contribuya a fortalecer las funciones administrativas de Calcytex S.A de C.V; a través de diferentes herramientas administrativas que sean útiles para la planeación, organización, dirección y control de la empresa.

A continuación se detalla el contenido que comprende cada uno de los tres capítulos que componen el documento en cuestión:

CAPÍTULO I: Se presenta información general de la mediana empresa como los antecedentes, definiciones, criterios de clasificación y características que la identifican, las generalidades de la Mediana Empresa fabricante de calcetines y breves antecedentes de la industria textil. Luego, se detallan generalidades de la Mediana Empresa en estudio Calcytex S.A. de C.V. Después, se encuentran aspectos teóricos acerca de los modelos de gestión administrativa y generalidades de la administración.

CAPÍTULO II: Se plantea el objetivo general y los objetivos específicos que guiaron la investigación, la descripción de la investigación de campo y la interpretación de los datos obtenidos a través de la encuesta realizada a los empleados de Calcytex S.A de C.V.

CAPÍTULO III: Está conformado por la propuesta del modelo de gestión para Calcytex S.A. de C.V., el cual servirá para mejorar sus procesos de planeación, organización, dirección y control; así mismo para obtener una eficiente toma de decisiones y el logro de los objetivos establecidos por la empresa.

CAPITULO I.

“GENERALIDADES DE LA MEDIANA EMPRESA CALCYTEX S.A DE C.V DEDICADA A LA FABRICACIÓN DE CALCETINES UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR; MARCO TEÓRICO SOBRE MODELO DE GESTIÓN Y ASPECTOS TEÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN.”

A. GENERALIDADES DE LA MEDIANA EMPRESA.

1. ANTECEDENTES.

La década de 1990 presentó un nuevo clima para las medianas empresas, en donde se mostraron estrategias para el desarrollo de las exportaciones, se crearon empleos productivos y generadores netos de divisas, se estimuló la inversión local y extranjera para aprovechar la incorporación y adaptación de tecnología nueva. Las medianas empresas durante esta época desempeñaron un papel determinante contribuyendo así en la generación de empleo, el producto interno bruto y la democracia económica.

Para los meses de enero y febrero del año 2001, la economía salvadoreña se vio afectada debido a que la mayor parte de los recursos fue destinada para reconstrucción de viviendas, alimentación y salud de muchos damnificados por los terremotos ocurridos en esas fechas. Es aquí, donde sobresale la mediana empresa ya que una de sus principales características es su flexibilidad de adaptación a los cambios en épocas recesivas o de estancamiento económico, en donde su liviana estructura organizacional y sus costos fijos de poca magnitud relativa, se vuelven ventajas competitivas que les permite mantenerse en situaciones difíciles hasta llegar en ciertas circunstancias, a ser las únicas fuentes generadoras de empleo, mientras que la gran empresa se ve obligada a costosas reestructuraciones.

2. DEFINICIONES.

La Mediana Empresa ocupa un término medio entre los estratos empresariales, considerándola en algunos casos, como el resultado de una pequeña empresa que amplía sus operaciones y tamaño, o puede provenir de una empresa grande que experimentó una reducción en sus características económicas.

Según la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES); la Mediana Empresa es aquella que ocupa entre 20 y 99 empleados y posee un capital de trabajo desde \$85,715.00 hasta \$228,571.43.

El Ministerio de Economía (MINEC), define a la Mediana Empresa como: La unidad económica que cuenta con un mínimo de 50 trabajadores y con un máximo de 100, además sus ventas anuales oscilan entre \$685,714.00 hasta \$4,571,428.00 dólares y el valor de sus activos esta entre \$11,542.85 y \$228,571.00.

El Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP), la define de la siguiente manera: Es la empresa que posee entre 50 y 99 empleados. Es una organización en la que el propietario normalmente ya no puede controlar y/o decidir sobre las labores que se desarrollan en la empresa, por ello busca personas profesionales o técnicas que le ayuden a controlar y a tomar decisiones sobre la empresa.

3. CRITERIOS DE CLASIFICACIÓN.

Las instituciones participantes en la clasificación de la mediana empresa en El Salvador son: La Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES), El Banco Central de Reserva (BCR), El Ministerio de Economía (MINEC) y El Ministerio de Hacienda; quienes utilizan criterios como: su tamaño, capital de trabajo, número de empleados, volumen de ventas, total de activo y el pago de impuestos.

La Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES) utiliza los siguientes criterios de clasificación:

a) **Por su tamaño.**

CUADRO N° 1.

TIPO DE EMPRESA	CARACTERISTICAS
MICRO	Iniciativa modesta en magnitud y capacidad principiante de tipo familiar y escasos recursos económicos.
PEQUEÑA	Al igual que la anterior, pero con participación de personal que no pertenece al núcleo familiar.
MEDIANA	Se clasifica en este rubro ya que se encuentra en proceso de crecimiento, habiendo superado las etapas de talleres artesanales o familiares. En esta etapa ya se cuenta con instalaciones adecuadas a su demanda, usando la tecnología moderna y personal de todo el nivel académico.
GRANDE	Cuenta con los mejores recursos económicos, materiales, organizacionales, tecnología avanzada.

Fuente: Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES).

b) **Por su capital de trabajo.**

CUADRO N°2.

TIPO DE EMPRESA	MONTO DE ACTIVO
MICRO	Hasta \$11,428.57
PEQUEÑA	Desde \$11,429.00 Hasta \$85,714.29
MEDIANA	Desde \$85,715.00 Hasta \$228,571.43
GRANDE	Mayores de \$228,572.00

Fuente: Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES).

c) **Por el número de trabajadores.**

CUADRO N°3.

TIPO DE EMPRESA	NÚMERO DE EMPLEADOS
MICRO	1-10
PEQUEÑA	11-19
MEDIANA	20-99
GRANDE	100 a más empleados

Fuente: Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES).

4. CARACTERÍSTICAS.

- a. Flexibilidad y capacidad de adaptación a nuevos productos.
- b. Orientación hacia la distribución de bienes demandados por las mayorías y su capacidad de buscar nuevos mercados.
- c. Activa participación del propietario o gerente en el manejo cotidiano de la empresa.
- d. Centralización de toma de decisiones en el propietario o gerente sin la participación de otras personas.

B. GENERALIDADES DE LA MEDIANA EMPRESA DEDICADA A LA FABRICACIÓN DE CALCETINES.

1. ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA TEXTIL.¹

La industria manufacturera se desarrolló a partir de la Revolución Industrial (segunda mitad del Siglo XVIII y principios del XIX), y su crecimiento implicó una evolución histórica en una forma de producción cuyos orígenes corresponden a la forma artesanal, en donde el elemento predominante era la utilización y aplicación de mano de obra.

A lo largo de las distintas épocas, el hombre ha empleado fibras vegetales, animales e incluso minerales para fabricar muchos artículos útiles. La vestimenta ha sido confeccionada a partir de fibras blandas y flexibles de algodón vegetal o lino, o de fibras animales como la lana y la seda.

En las épocas actuales, no obstante, si bien las fibras naturales tanto vegetales como animales aún siguen en plena vigencia, los científicos y fabricantes han logrado elaborar muchas fibras a partir de compuestos químicos, en su búsqueda de mejores y más resistentes materiales que se muestren de acuerdo con la preservación de la naturaleza.

¹<http://www.wisis.ufg.edu.sv/wwwisis/documentos/TE/677-G984d/677-G984d-Capitulo%20I.pdf>

2. CONCEPTOS.

2.1. INDUSTRIA.

Conjunto de actividades económicas que tienen como finalidad la transformación y la adaptación de recursos naturales y materias primas semielaboradas en productos acabados de consumo final o intermedio, que son los bienes materiales o mercancías.²

2.2. INDUSTRIA TEXTIL.

Es la actividad que realizan las compañías que se dedican a la fabricación de fibras naturales consistentes en hilos, tejidos y telas, cuya principal materia prima es el algodón; así mismo la industria textil se da cuando se combina las fibras naturales con fibras sintéticas para obtener tejidos y telas mixtas tales como: la lana, seda, lino.

Industria Textil es el nombre general que se da al sector de la economía dedicado a la producción de ropa, tela, hilo, fibra y productos relacionados.

Se puede comprender la industria textil, como la dedicada a la producción de tela, hilado, fibras y accesorios de material textil, que se utilizan principalmente para la fabricación de prendas de vestir.

- Tejeduría, es el proceso de convertir hilos en telas.
- Fibras, son las materias primas básicas de toda producción textil. Dependiendo de su origen, las fibras son generadas por la agricultura, la ganadería, la química o la petroquímica.
- Hilandería, es el proceso de convertir las fibras en hilos.
- Accesorios de material textil, son aquellos insumos de la confección como encajes y elásticos.

²Zorrilla Arena, Santiago; Méndez, José Silvestre. "Diccionario de Economía". Editorial Limusa, S.A. de C.V. México. 2003. Pag.111

2.3. INDUSTRIA DE LA CONFECCIÓN.

Está constituida por empresas que toman como base los productos textiles intermedios, ya sea de punto o planos, diseñan, cortan la tela, ensamblan las prendas y las empaacan en la presentación que finalmente verá el consumidor.

Es la industria en la cual entra en su etapa final el procesamiento del algodón y otras fibras sintéticas, hilos y telas. Estos son utilizados como materia prima principal en la industria de la confección, que al ser procesados mediante máquinas, equipos y herramientas combinadas convenientemente dan como resultado diversos productos tales como: vestidos, pantalones, shorts, calcetines, camisas, pijamas, etc.

C. GENERALIDADES DE LA MEDIANA EMPRESA CALCYTEX S.A DE C.V.

1. ANTECEDENTES.³

Calcytex S.A de C.V dedicada a la fabricación de calcetines, inicia sus operaciones en marzo de 2004, siendo reconocida como mediana empresa de carácter familiar.

El fundador- propietario de Calcytex S.A de C.V, aprovechó hace una década las dificultades como un impulso para crecer y aprender. Actualmente, es un empresario con una visión amplia, creativa, combinada con bondad y responsabilidad empresarial; todo esto se refleja en el éxito de su fábrica de calcetines.

Este emprendedor originario de San Miguel, se mantuvo en el negocio textil varios años, donde se le presentó la oportunidad de conocer los procesos de la fabricación de calcetines. Gracias a su vínculo con varios empresarios del sector, en una ocasión le ofrecieron venderle al crédito una maquinaria para hacer calcetines.

³<http://elmundo.com.sv/calcytex-un-exito-en-la-confeccion-de-calcetines>

En principio, Calcytex S.A de C.V contaba con poca maquinaria disponible para la producción; la empresa para poder llevar a cabo sus operaciones se dirigía a pequeños negocios en el centro de San Salvador y vendedores ambulantes, lo cual continúa haciendo en la actualidad.

Sin embargo, la mediana empresa ha sido capaz de mantenerse en el mercado nacional, logrando incrementar sus clientes en países de Centroamérica (Honduras, Guatemala, Nicaragua); esto gracias a los estándares de calidad que aplican a sus operaciones y a los precios bajos que son vendidos sus productos. Luego de diez años, la mediana empresa Calcytex S.A de C.V cuenta con 50 empleados en áreas de producción, distribución y administración. La empresa exporta sus calcetines a todos los países de Centroamérica; su meta actual es llegar a corto plazo a República Dominicana y Puerto Rico.

2. MISIÓN.

Exceder las expectativas de nuestros clientes en cuanto a la confiabilidad de nuestros productos, trabajamos activamente en la búsqueda de nuevos mercados nacionales e internacionales que nos permite mantenernos en crecimiento sostenido y rentable, aumentando el valor de nuestras marcas, como sinónimo de solidez, calidad y confiabilidad. Para ello; contamos con un equipo de profesionales y personal calificado, motivado y comprometido con la constante mejora de nuestra empresa.

3. VISIÓN.

Ser una empresa que se encuentre dentro de los líderes, como fabricante de calcetines en Centroamérica durante los próximos 5 años. Convirtiéndonos en sinónimo de calidad al ofrecer productos y servicios con estándares internacionales, asegurando una entrega oportuna con precios competitivos. Además contar con un grupo de profesionales que se caractericen por trabajar en equipo, poniendo en práctica nuestros valores éticos y humanos, orientados a que lo primordial es satisfacer las necesidades de nuestros clientes para convertirnos en sus mejores aliados.

4. VALORES.

EXCELENCIA

- ✓ Calidad
- ✓ Profesionalismo
- ✓ Mejora Continúa

RESPONSABILIDAD

- ✓ Cumplimiento
- ✓ Puntualidad
- ✓ Garantía

ETICA

- ✓ Integridad
- ✓ Confianza

5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

La mediana empresa Calcytex S.A de C.V dedicada a la fabricación de calcetines, no cuenta con un organigrama que represente la estructura organizacional de la misma.

6. PRODUCTOS QUE OFRECE.

Entre los productos que fabrica la mediana empresa Calcytex S.A de C.V se encuentran: **(Ver Anexo N°1)**

- ✓ **Calcetines.**
- ✓ **Punteras.**
- ✓ **Medias deportivas.**
- ✓ **Tubo nylon para botas.**
- ✓ **Calcetín para bebé.**
- ✓ **Calcetín escolar.**

7. ENTORNO COMPETITIVO.

Entre los principales competidores de la mediana empresa Calcytex S.A de C.V se encuentran:

- Kasatex S.A de C.V
- Industrias Ferreti S.A de C.V
- Industrias Alpina S.A de C.V
- MM Calcetines S.A de C.V

D. MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA.

1. CONCEPTOS GENERALES.

a. MODELO.

Según Contreras Tejada (2002), establece el modelo como un esquema que muestra la forma ideal de la gestión, por medio de la aplicación de cada fase del proceso administrativo, con el propósito de facilitar la toma de decisiones.

Para James A.F. Stoner (1996), un modelo es la representación simplificada de las propiedades claves de un objeto, es decir las circunstancias o relaciones, que pudieran ser orales, materiales o matemáticas.⁴

b. GESTIÓN.

- ✓ Según Gerardo Domínguez Giraldo, en su libro “Indicadores de Gestión”, considera como la obtención de productos mediante la transformación de recursos. Esos productos y recursos tienen que alcanzar algunas características y condiciones para que se pueda considerar una buena gestión.
- ✓ Proceso de planificación, organización, liderazgo, control y asignación de personal para llevar a cabo la solución de tareas eficazmente.

⁴ Stoner, James A. F. y Freeman, R. Edward. “Administración”. Editorial Prentice Hill Hispanoamericana, S.A, 6º Edición 1996, Pag.39

- ✓ John M. Ivancevich, define gestión como el proceso emprendido por uno o más individuos que tiene como fin coordinar las actividades laborales de otras personas dentro de la organización como resultado de lograr la alta calidad, que trabajando solo, no podría alcanzar las metas establecidas.

c. MODELO DE GESTIÓN.

1. DEFINICIÓN.

Un *Modelo de Gestión* (o de administración) es un conjunto de doctrinas y técnicas del proceso administrativo.

- Una *doctrina* (o precepto) es un principio de conducta que contiene valores implícitos o explícitos. Las doctrinas recomiendan como actuar, al orientar el juicio y las decisiones de los administradores.
- Las *técnicas* son soluciones a los problemas. Los organigramas, las metodologías de planeación, los estudios de tiempos y movimientos y los sistemas de control son ejemplos de técnicas.⁵

Un Modelo de Gestión tendrá como objetivo integrar de la mejor manera las funciones administrativas de tal forma que puedan satisfacer las necesidades, deseos y demandas de los consumidores, optimizando los recursos financieros, de tiempo, tecnológicos y humanos de la empresa.⁶

Otra definición, tomada del libro "Control de la Gestión Empresarial", de Juan F. Pérez; un Modelo de Gestión es una guía o patrón para direccionar a un grupo de personas mediante métodos organizacionales, con el objetivo de alcanzar resultados positivos a través de la optimización de los recursos disponibles, implementando las etapas de proceso administrativo.

⁵Amaru Maximiano, Antonio César. "Fundamentos de Administración. Teoría General y Proceso Administrativo". Editorial Pearson. 2009. Pág. 7

⁶Domínguez Giraldo, Gerardo. "Indicadores de Gestión". Biblioteca Jurídica: Editorial Dike, 2ª Edición, 1999. Pags.19-21

2. IMPORTANCIA.

El uso de un Modelo de Gestión en las empresas es importante, debido a que sirve de guía para la toma de decisiones, permitiendo el desarrollo eficiente de la gestión en busca del alcance de los objetivos.

Al elaborar un Modelo de Gestión adecuado se puede obtener lineamientos generales acerca de las actividades que se realizan en cada fase del proceso administrativo, permitiendo de esta manera solventar las necesidades que puedan existir en la empresa.⁷

3. OBJETIVOS.⁸

La aplicación de un Modelo de Gestión persigue los objetivos siguientes:

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

La incorporación de un nuevo Modelo de Gestión, propone una evaluación preliminar y exhaustiva de la situación actual, de tal forma que se conozcan todos y cada uno de los procesos desarrollados dentro de la empresa y los elementos que interviene en ellos, tanto personal como material.

⁷Modelo de gestión administrativa para optimizar recursos en la Clínica Dental de la Facultad de Odontología de la Universidad de El Salvador. (2012). Pág. 26

⁸ <http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/352.0072-C277d/352.0072-C277d-Capitulo%20I.pdf>.
(Fecha de consulta: 06/09/2013)

4. VENTAJAS Y DESVENTAJAS.⁹

VENTAJAS.

- ✓ Es una herramienta para la formulación de planes. Facilita la tarea de agrupar las actividades de manera óptima según la disposición de los recursos.
- ✓ Es flexible en su contenido, ya que permite ajustar las necesidades de la empresa.
- ✓ Facilita la toma de decisiones.
- ✓ Contribuye al adecuado uso de herramientas y técnicas de control.
- ✓ Obliga a los administradores a ser explícitos en relación con sus objetivos.
- ✓ Ayudan a identificar y registrar los tipos de decisiones que influyen sobre los objetivos.

DESVENTAJAS.

- ✓ La aplicación de un modelo de gestión implica cambios en la organización actual, por lo que requiere de tiempo para que las personas se adapten al cambio.
- ✓ La aplicación de un modelo de gestión implica una serie de gastos o el recurso financiero necesario para su aplicación.

⁹ Modelo de gestión administrativa para optimizar recursos en la Clínica Dental de la Facultad de Odontología de la Universidad de El Salvador. (2012). Pág. 27

5. PROCESO DE GESTIÓN.¹⁰

5.1 PROCESO BÁSICO.

Desde la composición del proceso de gestión cabe hablar de un proceso básico de gestión que se da en todo caso y que puede, a su vez, descomponerse de tres procesos de gestión: el proceso de planificación, el proceso de interlocución y el proceso de evaluación. A continuación una breve descripción de estos procesos básicos:

a) Planificación.

Se toman decisiones que establecen objetivos, estos son los que pretenden alcanzar y en los que se señalan las actividades y los recursos necesarios para el funcionamiento de la organización.

b) Interlocución.

Son el conjunto de momentos y actividades que las personas que representan la organización se comunican entre sí, o con personas externas, el cual cuyo propósito es velar por la actuación de la empresa.

c) Evaluación

Con el fin de producir descripciones, análisis y valoraciones con respecto a la empresa y sus miembros. Es aquí, donde se construye un sistema dinámico, participativo e integrado de evaluación en el que todos los miembros de la empresa estén involucrados.

¹⁰Cerón Montoya, Rubén Darío y otros. (2013). "Modelo de Gestión Administrativa para el desarrollo, funcionalidad y competitividad de la Asociación de Desarrollo Progresivo y Vivienda Digna de El Salvador, ubicada en el municipio de San Salvador". Pág. 33

5.2 PROCESO ESPECIALIZADO.

Dentro o a partir de la existencia de un proceso básico de gestión, pueden ir desgajándose y configurándose procesos de gestión especializados en los diferentes tipos de recursos involucrados en el macro proceso organizacional, entre estos: el Proceso de Gestión de Recursos Humanos, el Proceso de Gestión Económico-Financiero, el Proceso de Gestión de la Información y el Proceso de Gestión de los Recursos Materiales. A continuación una breve descripción de estos procesos especializados.

a) Gestión de Recursos Humanos.

Es donde se pretende contar con todas las personas necesarias y adecuadas a cumplir con las funciones en los diferentes procesos de la empresa, esta permite influir en las personas, de manera eficiente. Tomando en cuenta la incorporación de las personas de las diferentes aéreas operativas con las que cuenta la organización.

b) Gestión Económico Financiero.

En fin, que sus diferentes procesos cuentan en todo momento con los recursos financieros necesarios, aquí se emite toda política que permite alcanzar objetivos de liquidez, solvencia y rentabilidad. De manera que es de vital utilidad contar con la departamentalización necesaria para llevar a cabo tal análisis, y a su vez con el personal necesario.

c) Gestión de la Información.

En esta se construye un proceso vía actividades y políticas propias del proceso, que regulen otras actividades tales como, cantidad, regularidad, variedad o calidad y velocidad de difusión, además tomar en cuenta la cobertura o accesibilidad para mantener contacto e informado a todos los involucrados dentro y fuera de la empresa.

d) Gestión de Recursos Materiales

Es la construcción de procesos orientados a velar por la adecuación de dichos recursos y de su tratamiento en la empresa, donde tienen lugar su consecución, utilización, mantenimiento, etc., presentando mayor atención a la imagen positiva de la empresa y sus clientes.

E. GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN.

1. CONCEPTO E IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN.¹¹

La Administración, es el proceso de tomar decisiones sobre los objetivos y la utilización de los recursos, abarca cinco tipos principales de decisiones, llamadas también procesos o funciones: planeación, organización, liderazgo, dirección y control.

La Administración es importante en cualquier escala de utilización de recursos para realizar objetivos de índole individual, familiar, grupal, organizacional o social.

La Administración consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas.¹²

Agustín Reyes Ponce, considera la Administración como: "La función de lograr que las cosas se realicen por medio de otros y obtener resultados a través de otros".

¹¹ Amauru Maximiano, Antonio César. "Fundamentos de Administración. Teoría General y Proceso Administrativo" Editorial Pearson 2009. Pág. 6.

¹²Robbins, Stephen P. "Administración". México, Prentice Hall.

Koontz y O'Donnell, considera la Administración como: "La dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes."

Implica planear, organizar, dirigir y controlar a las personas que trabajan en una organización a fin de que cumplan las metas de ésta.

La Administración es la herramienta que utilizan los gerentes para definir objetivos y metas, contribuye a la toma de decisiones en los diferentes niveles organizacionales.

La Administración busca el logro de objetivos a través de las personas, mediante técnicas dentro de una organización. Ella es el subsistema clave dentro de un sistema organizacional. Comprende a toda organización y es fuerza vital que enlaza todos los demás subsistemas.

Dentro de la Administración se puede encontrar:

1. Coordinación de recursos humanos, materiales y financieros para el logro efectivo y eficiente de los objetivos organizacionales.
2. Relación de la organización con su ambiente externo y respuestas a las necesidades de la sociedad.
3. Desempeño de ciertas funciones específicas como determinar objetivos, planear, asignar recursos, instrumentar, etc.
4. Desempeño de varios roles interpersonales, de información y decisión.

2. IMPORTANCIA SOCIAL DE LA ADMINISTRACIÓN.¹³

Aunque el proceso administrativo sea importante en cualquier contexto de utilización de recursos, la razón principal para estudiarlo es su impacto sobre el desempeño de las organizaciones. Son pocos los aspectos de la vida que no reciben la influencia de alguna especie de organización. La sociedad moderna es una sociedad organizacional.

3. TEORIAS DE LA ADMINISTRACIÓN.

Las teorías de la Administración son conocimientos organizados, producto de la experiencia de las organizaciones. La teoría general de la Administración es el conjunto de esas teorías, las cuales se designan por medio de diferentes términos que se detallan a continuación:

- Las teorías son explicaciones, interpretaciones o proposiciones sobre la administración y las organizaciones. Por ejemplo: las teorías de la burocracia y de la motivación.

La propia definición de Administración como el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar es una teoría.

- Un enfoque, también llamado pensamiento, punto de vista o perspectiva, es un aspecto particular de las organizaciones o una forma de estudiarlas. Por ejemplo: el enfoque sistémico y el conductual.
- Una escuela es una línea de pensamiento o un conjunto de autores que utilizaron el mismo enfoque, eligieron el mismo aspecto específico para analizar o adoptaron el mismo raciocinio: la escuela de relaciones humanas, la escuela japonesa.

¹³ Amauru Maximiano, Antonio Cesar. "Fundamentos de Administración. Teoría General y Proceso Administrativo". Editorial Pearson 2009. Pág. 7-8.

- Un modelo de gestión (o de administración), es un conjunto de doctrinas y técnicas del proceso administrativo. Muchas veces el modelo se asocia a una base cultural: el modelo japonés de administración.
- Un modelo de organización, es un conjunto de características que definen las organizaciones y las formas en que estas se administran. Por ejemplo: el modelo burocrático (o mecanicista) de organización.
- Una doctrina (o precepto), es un principio de conducta que contiene valores implícitos o explícitos. Las doctrinas recomiendan como actuar, al orientar el juicio y las decisiones de los administradores. Por ejemplo, el movimiento de administración científica tiene una doctrina de la eficiencia.
- Las técnicas son soluciones a problemas. Los organigramas, las metodologías de planeación, los estudios de tiempos y movimientos y los sistemas de control son ejemplos de técnicas.

4. CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN.¹⁴

- **Universalidad.** El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, es el proceso global de toma de decisiones orientado a conseguir los objetivos organizacionales de forma eficaz y eficiente, mediante la planificación, organización, integración de personal, dirección (liderazgo) y control. Es una ciencia que se basa en técnicas viendo a futuro, coordinando cosas, personas y sistemas para lograr, por medio de la comparación y jerarquía un objetivo con eficacia y eficiencia. Se puede decir que la administración es universal porque esta se puede aplicar en todo tipo de organismo social y en todos los sistemas políticos existentes.

¹⁴Koontz, Harol y Heinz Wehrick. "Administración: Una Perspectiva Global". McGraw-Hill, México.

- **Especificidad.** Aunque la Administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Que la Administración se auxilie de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico, es decir, no puede confundirse con otras disciplinas.
- **Unidad jerárquica.** Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan en distintos grados y modalidades, de la misma administración. Así, en una empresa forman un solo cuerpo administrativo, desde el gerente general, hasta el último empleado.
- **Valor instrumental.** La Administración es un medio para alcanzar un fin, es decir, se utiliza en los organismos sociales para lograr en forma eficiente los objetivos establecidos.
- **Amplitud de ejercicio.** Se aplica en todos los niveles de un organismo formal, por ejemplo, presidentes, gerentes, supervisores, etc.
- **Interdisciplinariedad.** La Administración hace uso de los principios, procesos, procedimientos y métodos de otras ciencias que están relacionadas con la eficiencia en el trabajo. Está relacionada con Matemáticas, Estadística, Derecho, Economía, Contabilidad, Sociología, Psicología, Filosofía, Antropología, Ciencia Política.
- **Flexibilidad.** Los principios y técnicas administrativas se pueden adaptar a las diferentes necesidades de la empresa o grupo social.

5. PROCESO ADMINISTRATIVO.

- Es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.
- El proceso administrativo, es la integración de cada una de las etapas de la administración y comprende las actividades que el administrador debe llevar a cabo para aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales, etc., con los que cuenta la empresa.

EL PROCESO ADMINISTRATIVO SEGÚN FAYOL.¹⁵

Según su obra "Administración General e Industria": La Administración es una función distinta de las demás tareas de la empresa, como las finanzas, la producción y la distribución.

La Administración comprende cinco funciones: Planeación, Organización, Dirección, Coordinación y Control.

De acuerdo con Fayol, la Administración es una actividad común a todo lo que emprende el ser humano (familia, negocios, gobierno) y siempre existe algún grado de planeación, organización, dirección, coordinación y control. Por lo tanto todos deberían estudiarla, lo que exigiría una teoría general de la Administración. Para responder a esa necesidad Fayol creo su propia teoría que comienza por dividir a la empresa en seis actividades o funciones distintas:

1. Técnica (producción, manufactura)
2. Comercial (compra, venta, intercambio)
3. Financiera (obtención y utilización de capital)
4. Seguridad (protección de la propiedad y las personas)
5. Contabilidad (registro de existencias, balances, costos, estadísticas)
6. Administración (planeación, organización, dirección, coordinación y control)

¹⁵Amauru Maximiano, Antonio César. "Fundamentos de Administración. Teoría General y Proceso Administrativo" Editorial Pearson 2009. Pág. 46-47.

Existen diferentes puntos de vista en cuanto a las etapas que comprende el proceso administrativo. Sin embargo se hará referencia a las siguientes: Planeación, Organización, Dirección y Control; las cuales se detallan a continuación:

a. PLANEACIÓN ADMINISTRATIVA.

Concepto.

La Planeación es un proceso que comienza por los objetivos, define estrategias, políticas y planes detallados para alcanzarlos, establece una organización para la instrumentación de las decisiones e incluye una revisión del desempeño y mecanismos de retroalimentación para el inicio de un nuevo ciclo de planeación.

Importancia.

La importancia de la planeación estriba en que es uno de los requisitos fundamentales de una buena dirección y sin duda es una visión futurista y organizada.

La importancia de la planeación deriva:

1. Dirigir la atención a los objetivos.

Por lo general toda la tensión está dirigida hacia el logro de los objetivos empresariales, por lo cual la planeación atrae la atención sobre estos objetivos, los cuales sirven para unificar las actividades interdepartamentales y lograr que todos los esfuerzos se dirijan a las metas comunes.

2. Reducir la incertidumbre y el cambio.

Dado el aspecto dinámico y cambiante de la realidad surge la necesidad de planear; aun cuando el futuro sea bastante cierto, se debe planear para seleccionar la mejor forma de cumplir con una tarea.

3. Eliminar en lo posible las decisiones arbitrarias.

Se busca evitar en lo posible las decisiones arbitrarias en la improvisación; las actividades se basan en las situaciones que dictan los hechos.

4. Propiciar una operación económica.

La planeación, minimiza los costos debido al énfasis que pone sobre la eficiencia, se obtienen costos relativamente bajos como resultado de una buena coordinación interdepartamental.

5. Facilita el control.

Los administradores no pueden verificar los logros de sus subordinados sino tienen metas planeadas respecto a los cuales medirlos. La planeación, establece los puntos de partida o de determinación de las actividades, impulsa a uniformar la acción y promueve el establecimiento de normas de rendimiento.

Principios de la Planeación.¹⁶

1. Contribución a los objetivos.

El fin de cada plan y de todos los planes derivados es la consecución de los propósitos y objetivos de la empresa. Este principio se deriva de la naturaleza de la empresa organizada, que existe para la consecución de propósitos de grupo, a través de la cooperación.

¹⁶León Aguilar, Ana María y otros. "Propuesta de un Modelo Administrativo para la Organización y..." T-UES, 1994. Pág. 11-13

2. Primacía de la Planeación.

La planeación precede a todas las demás funciones administrativas, puesto que las operaciones administrativas de organización, dirección y control están diseñadas para sustentar el cumplimiento de los objetivos de la empresa, la planeación lógicamente precede a la ejecución de todas las otras funciones administrativas.

3. Extensión de la Planeación.

Planear es función de todo administrador aunque el carácter y la amplitud de la planeación varían según su autoridad y naturaleza de las políticas y planes delineados por su superior.

Un administrador por su delegación de autoridad o posición en la organización, puede tener una planeación más importante que otro.

4. Eficiencia de los planes.

La eficiencia de un plan se mide por el monto de su contribución a los objetivos, como compensación de los costos y otras consecuencias inesperadas requeridas para formularlos y hacerlos funcionar.

Niveles de la Planeación.

✓ Planeación Estratégica.

Cubre por lo general de cinco, diez y hasta veinticinco años, y además, exige la participación de los administradores de alto nivel, y en el marco de referencia para planear las áreas funcionales que constituyen la organización.¹⁷

¹⁷Stanton William J. y otros. "Fundamentos de Marketing". 11° Edición. Editorial Mc Graw Hill, México 2000. Pág. 59

La planeación estratégica comprende los siguientes elementos:

Misión: La razón de ser o el deber ser de la empresa. Indica el rumbo de la empresa. La misión debe ser difundida y compartida por toda la organización y debe ser la brújula que oriente las acciones a desarrollar.

Visión: La filosofía y visión de una organización se expresan en declaración de misión, la cual consiste en una amplia formulación de los siguientes elementos de una organización: Valores esenciales, ámbito geográfico, dirección, relaciones con quienes participan en ella y visión del futuro. Es lo que desean los dueños o accionistas en que se convierta la empresa en un futuro cercano.

Valores: Conjunto de normas o principios morales e ideológicos que dirigen el comportamiento de una persona o sociedad. Proporcionan una pauta para formular metas y propósitos, personales o colectivos. Reflejan nuestros intereses, sentimientos y convicciones más importantes.

Objetivos: La fijación de objetivos en la planeación representa los resultados o fines a alcanzar por medio de las demás fases del proceso. La formulación sirve para orientar y coordinar las diferentes actividades de todas las áreas básicas que comprende una empresa.

Entre los principios básicos que hay que considerar para la elaboración de los objetivos se encuentran:

- *Deben ser definidos con claridad:* La redacción de los objetivos debe hacerse de tal manera que no exista confusión en cuanto a qué pretende lograr la empresa, de preferencia deben cuantificarse.
- *Deben ser realistas:* Que se puedan lograr, aun cierto grado de dificultad.
- *Deben ser entendidos:* Todos los miembros involucrados en el logro de estos, deben conocer y comprender claramente cuáles son los objetivos de la empresa para la cual deben informárseles de forma precisa.

Metas: Son los diferentes propósitos que se deben cumplir para lograr el gran objetivo. Son fines más específicos que componen el objetivo principal de la empresa.

Estrategias: Es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, y la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para su cumplimiento.

Políticas: Son guías para orientar las acciones que sean necesarias para el logro de los objetivos. Las políticas son normas generales que sirven de guía al pensamiento y la acción de los integrantes de la empresa, por ello es necesario que tengan cierto margen de flexibilidad.

Procedimientos: Son planes por medio de los cuales es detallado un método para el manejo de actividades futuras. Consiste en secuencias cronológicas de las acciones requeridas. Son guías de acción, en las que se describe la manera exacta como deben realizarse ciertas actividades. Surgen de acuerdo a las necesidades que se presentan dentro de una empresa, enlazando los diferentes departamentos o áreas que existen para realizar las diferentes actividades y así alcanzar los objetivos esperados.

Reglas: Exponen acciones u omisiones específicas, no sujetas a la discrecionalidad de cada persona. Son por lo general el tipo de planes más simple. La esencia de una regla es reflejar una decisión administrativa en cuanto a la obligada realización u omisión de una acción.

Programas: Son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado.

Generalmente los programas se apoyan en los presupuestos, dado que al establecerlos se toma en cuenta lo presupuestado para cierto periodo, de ahí se deriva el tiempo necesario para realizar un programa. Además este se considera como una herramienta de control que se utiliza para comparar lo realizado con lo programado.

Presupuestos: Es una formulación de resultados esperados expresados en términos numéricos. Son el reflejo de lo que se espera lograr a través de la representación numérica de las actividades que realizan en cualquier empresa.

Esta proyección puede ser financiera, cuando representan unidades monetarias y son no financieras cuando representan unidades producidas o físicas.

✓ **Planeación Operativa.**

Suele abarcar un año o menos y es competencia de los ejecutivos de nivel medio o intermedio. La planeación operativa siempre ocupa básicamente ¿Qué hacer? y ¿Cómo hacer? Comienza por el establecimiento de objetivos, desarrollar planes y procedimientos detallados que enmarcan las diversas áreas y funciones de la empresa.¹⁸

¹⁸Chiavenato, Idalberto. "Administración, Proceso Administrativo" 3° Edición. Editorial Mc Graw Hill. Bogotá 2001. Pág. 186

b. ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA.

Para hacer posible que el personal colabore eficazmente en el logro de los objetivos, se debe definir y mantener una estructura de funciones, este es el propósito de la función administrativa de la organización.

La organización, consiste en la identificación y clasificación de las actividades requeridas, la agrupación de las labores necesarias para el cumplimiento de los objetivos, la asignación de cada una a un administrador dotado de autoridad necesaria para supervisarlos, y la estipulación de coordinación horizontal y vertical en la estructura organizacional.

En esta fase son distribuidas las actividades que deben realizarse en las diferentes unidades administrativas de la empresa. Así mismo, organizar consiste en fijar funciones, atribuciones, delegar responsabilidades y autoridad, además el establecimiento de las relaciones entre el personal de la empresa.

Estructura Organizativa.

Es el marco dentro del cual se realizan las distintas actividades de la empresa y puede ser representada gráficamente por un organigrama o carta organizativa, la cual tiene como propósito facilitar la comprensión del personal sobre la naturaleza de sus funciones; pues la falta de claridad de las responsabilidades puede impedir el funcionamiento de la organización.

Organigrama: Representación gráfica de la estructura organizacional de una empresa o de una de sus áreas o unidades administrativas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen.

A través de los organigramas también se define lo que son los niveles jerárquicos, funciones, áreas de puestos de trabajo; como también se determina la guía de dirección que debe seguir la comunicación en los distintos niveles jerárquicos.

Tipo de Autoridad.

Son las diversas combinaciones estables de la división de funciones y de la autoridad, a través de los cuales se realiza la organización; se expresan en los organigramas no gráficos de organización.

Existen tres tipos de autoridad fundamental:

1. **Autoridad Lineal:** Es aquella en que la autoridad y responsabilidad correlativa, se transmiten íntegramente por una sola línea para cada persona o grupo. En este tipo, cada individuo no tiene sino un solo jefe para todos los aspectos.
2. **Autoridad de Staff:** Es una relación en una posición organizacional donde el trabajo del empleado consiste en dar consejo o asesoría a otra persona. El staff denota una función de consulta, consejo y está orientada a prestar ayuda a los encargados directos de la ejecución de las operaciones, estas relaciones de autoridad se han utilizado en apoyo a las relaciones de autoridad de la línea para lograr los principales objetivos de la empresa.
3. **Autoridad Funcional:** Es el derecho que puede ser delegado a un individuo o un departamento respecto a procesos, prácticas o políticas específicas, en otras materias relacionadas con las actividades llevadas a cabo por el personal de departamentos distintos al propio. Este tipo de autoridad se hace cuando un ejecutivo es responsable de la totalidad de una función especializada que debe realizar en otro departamento diferente al que pertenece.

Departmentalización.

La facilidad de agrupar actividades homogéneas y la especialización de las personas, permite hacer posible la expansión de las organizaciones en forma creciente, ya que facilita a la dirección el dirigir las actividades que se realizan así como quienes las realizan.

Los principales criterios de departamentalización son:

1. **Por Funciones:** El agrupamiento de actividades comunes homogéneas se hace de acuerdo a las funciones de la empresa, que abarca lo que generalmente hace, tomando en cuenta que su creación de bienes y servicios y sus principales unidades organizacionales resultan de la producción, finanzas y administración.
2. **Por Producto:** La departamentalización se realiza de acuerdo al producto o línea de productos, es bastante común, porque es fácil de entenderse y además hace hincapié en que se aproveche el empleo de los conocimientos especiales sobre la clasificación de productos o líneas de producto.
3. **Por Clientes:** La división de los clientes resulta de mucha importancia cuando las actividades para la empresa reflejan gran interés en servir a los compradores y en la manera de atenderlos.

La ventaja de este tipo de departamentalización es que satisface las distintas clases de clientes y muestra los beneficios propios de toda especialidad.

Manuales Administrativos.

Se les puede considerar como herramientas que ayudan a que las empresas logren desarrollarse, contienen normas o indicaciones básicas sobre la forma en que los empleados deben conducirse y realizar las actividades.

A continuación se mencionan algunos de los manuales más utilizados en muchas empresas, como son:

Manual de Organización: Expresa con detalle la estructura de la empresa y señala los puestos y la relación que existe entre ellos para el logro de sus objetivos. Explica la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad; las funciones y actividades de los órganos de la empresa. Generalmente contiene graficas de organización, descripciones de trabajo, cartas de límite de autoridad, etc.

Manual de Descripción de Puestos: Es un documento en el cual se describen las actividades que deben realizarse en los puestos de trabajo de una empresa, las responsabilidades y el equipo necesario para el desarrollo de las mismas, así como los requisitos que los aspirantes deben poseer para ocupar el puesto.

Manual de Procedimientos: Es un documento en el cual se presentan todas las funciones de una empresa o un departamento que para su cumplimiento necesita de varias acciones que deben desarrollarse en forma secuencial y cronológica, dando a conocer los lugares y puestos específicos donde deben realizarse dichas acciones; y además en algunos casos, el tiempo promedio utilizado.

c. DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA.

Se define como el proceso de influir sobre las personas para lograr que contribuyan a las metas de la organización y del grupo. La dirección concierne a todos los ejecutivos. Su propósito es claro: lograr que los subordinados integren sus esfuerzos en pro de los objetivos de la empresa, y para lograrlo deben poseer la orientación, comunicación, información y motivación necesaria para realizar un trabajo eficiente.

Los principales componentes de esta fase son:

Liderazgo: Es la capacidad para conseguir que hombres y mujeres hagan lo que no les gusta y que les guste. El liderazgo es influencia, esto es, el arte o proceso de influir en las personas que se esfuerzan voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales.¹⁹

Es un aspecto muy importante de la Administración puesto que, cuando un dirigente es considerado un líder por los demás integrantes del grupo, a este se le facilita coordinar los esfuerzos para el logro de los objetivos planeados.

¹⁹Koontz, Harold y Wehrich, Heinz. "Administración, Una perspectiva Global". México: Editorial Mc Graw Hill, 11ª Edición, p.532

Comunicación: Se da cuando surge la necesidad de transmitir una idea o información entre dos o más personas; la cual es un proceso, pues además de hacer que una persona conozca y conviva con las demás, transmite conocimientos e ideas. La comunicación influye en las relaciones interpersonales de los individuos que forman una organización, sin una comunicación eficaz es muy poco lo que los administradores pueden lograr.

Motivación: Influir en la conducta de las personas, basado en el conocimiento de que hace que la gente funcione²⁰: Dentro de la empresa, el administrador debe crear y mantener un ambiente en el que las personas trabajan en grupo, con una actitud positiva para facilitar el logro de los objetivos comunes, ya que el éxito de muchas empresas se debe a que la persona encargada de dirigir las, contribuye al logro de los objetivos con esfuerzos iguales por lo tanto es importante que los dirigentes mantengan motivados a los subalternos. Entre los incentivos motivadores se pueden mencionar: los incentivos económicos (dinero), la seguridad de permanencia en el trabajo, las capacitaciones, el reconocimiento al trabajo desempeñado, la participación del trabajador en reuniones, consultas, tomas de decisiones y las prestaciones sociales como los seguros de vida, financiamientos, etc.

Supervisión: La función supervisora supone ver que las cosas se hagan como fueron ordenadas. Aunque tiene que darse en todo jefe, predomina en los de nivel inferior, llamado por ellos supervisores inmediatos, siendo el supervisor como cualquier otro administrador el que tiene que aplicar dirección o mando.

Coordinación: Es la sincronización de los recursos y los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez, en desarrollo de los objetivos²¹.

²⁰Stoner, Freeman y Gilber J.R (1996) Administración. México Prentice Hall. 6ª Edición. Pag.484

²¹Stoner Freeman, Op.Cit

d. CONTROL ADMINISTRATIVO.

Es la fase del proceso administrativo que consiste en determinar lo que se está llevando a cabo, a fin de establecer las medidas correctivas necesarias y así evitar desviaciones en la ejecución de los planes.

Puesto que el control implica la existencia de metas y planes, ningún administrador puede controlar sin ellos.

Él no puede medir si sus subordinados están operando en la forma deseada a menos que tenga un plan, ya sea, a corto, a mediano o a largo plazo.

Generalmente, mientras más claros, completos y coordinados sean los planes y más largo el periodo que ellos comprenden, más completo podrá ser el control.

Un administrador puede estudiar los planes pasados para ver dónde y cómo erraron, para descubrir que ocurrió y porque, y tomar las medidas necesarias para evitar que vuelvan a ocurrir los errores. Sin embargo, el mejor control previene que sucedan las desviaciones, anticipados a ellas. Las empresas utilizan diferentes tipos de control, entre los cuales están:

Control Presupuestario: El control presupuestario está formado por un conjunto de acciones que permiten medir y corregir la ejecución, con el objetivo de que se mantenga dentro de los límites del presupuesto aprobado. Además miden los resultados obtenidos según los objetivos y metas definidas en los diversos planes institucionales²².

²²Stoner Freeman, Op.Cit

Por lo tanto, los presupuestos son usados como herramientas de planificación como de control en todos los niveles de la organización, es así que existen varias razones que explican la utilización. En primer término los presupuestos son expresados en unidades monetarias las cuales se pueden usar fácilmente como común denominador para una amplia gama de actividades que se realizan dentro de la empresa; y el segundo aspecto enfoca los recursos ya sea humanos, materiales y financieros que deben asignarse a cada una de estas operaciones a realizar según las proyecciones.

El control presupuestal implica planeación y control, constituyendo el principal instrumento de trabajo gerencial y todo pasa a expresarse en términos de valores monetarios.

Control No Presupuestario: Es necesario para vigilar que se lleven a cabo las actividades planificadas dentro de la empresa de una forma adecuada y a diferencia del control presupuestario; es conformado por otro tipo de información diferente a la financiera. Entre los que podemos mencionar:

- 1. Informes, Registros y Análisis Especiales:** En ciertas ocasiones los informes contables y estadísticos no especifican problemas en diferentes áreas dentro de la empresa, por tanto no proporcionan información necesaria debido a que esto requiere una información más especializada, o concreta la cual es brindada por los informes, registros y análisis especiales.
- 2. Observación Personal:** La observación personal proporciona información necesaria para un mejor control administrativo dentro de la empresa; debido a que por medio de esta observación se detectan problemas que interfieren en las actividades que realizan los empleados, y al conocerse de manera oportuna permite una solución de manera rápida y evitar que evolucionen y se vuelvan problemas difíciles de resolver.

3. **Grafica de Gantt:** Consiste en representar cada actividad por una barra horizontal, la que, por el cruce con niveles o líneas verticales indica el tiempo en meses, semanas, días, etc.; el momento de su inclinación y terminación, y la simultaneidad con otras actividades relacionadas con ella. Suele indicar también a veces la persona, sección, etc., encargada de dichas actividades²³.

4. **Evaluación del Desempeño:** Es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en cargo o del potencial del desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona²⁴. Es un concepto dinámico, ya que las organizaciones siempre evalúan a los empleados con cierta continuidad, sea el nivel formal o informal. Además, la evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.

5. **Auditoria Administrativa:** Es la revisión sistemática con fines evaluatorios de una dependencia, entidad o parte de ella; que se lleva a cabo con la finalidad de determinar si la organización está operando eficientemente para cumplir con los objetivos que tiene encomendados. Constituye una búsqueda para localizar los problemas relativos a la eficiencia dentro de la organización. Abarca una revisión de los objetivos, planes y programas de la dependencia o entidad; su estructura orgánica, nivel jerárquico y calidad de los recursos humanos y materiales; programas de capacitación y adiestramiento; división de actividades y supervisión; existencia y aplicación de manuales de organización; desconcentración y simplificación administrativa; mecanismos de autoevaluación; funciones, sistemas, procedimientos y controles; las instalaciones y el medio en que se desarrolla.

²³Agustín Reyes Ponce (1973). "Administración de Empresas Teoría y Práctica". Limusa 2ª Parte.Pag.370

²⁴Idalberto Chiavenato (2001). "Administración de Recursos Humanos", McGraw Hill Interamericana, S.A 5ª Edición, Pag.357

El resultado de la auditoria administrativa es una opinión sobre la eficiencia administrativa de toda la dependencia o entidad o parte de ella.

- 6. Grafica de Distribución de Actividades:** Esta gráfica no es más que una tabulación del trabajo efectuado por cada empleado dentro de un grupo de oficina determinada. Constituye el paso inicial para la integración de un programa de simplificación del trabajo administrativo.

Es el medio que señala los fallos en la distribución de tareas, y sirve para analizar aspectos de cómo está dividido el trabajo, determinar si hay homogeneidad en la carga de trabajo, si hay coordinación entre las habilidades del personal y las tareas que desempeñan en cada actividad y también determinar si las tareas realmente corresponden a la actividad a la cual se han adscrito y aun si la actividad debe desempeñarse en esa unidad administrativa y finalmente, explicar las relaciones que existen dentro del grupo de trabajo²⁵.

²⁵Rodríguez Valencia, Joaquín (2002). "Estudio de Sistemas y Procedimientos Administrativos". Cengage Learning Editores 3ª Edición pp.134-139

CAPITULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA MEDIANA EMPRESA CALCYTEX S.A DE C.V DEDICADA A LA FABRICACIÓN DE CALCETINES, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.

INTRODUCCIÓN.

En el presente capítulo se describe detalladamente la situación actual del proceso administrativo de la mediana empresa Calcytex S.A de C.V, además se muestra la metodología utilizada para la recopilación de datos, definición del universo. Se describen los instrumentos y técnicas utilizados en la investigación, entre los cuales se mencionan:

- Investigación Bibliográfica.
- Investigación de Campo.
- La Entrevista.
- La Encuesta.
- Observación directa.

Posteriormente, se realiza la tabulación de datos de las encuestas realizadas para determinar por medio de un análisis la situación actual de la mediana empresa Calcytex S.A de C.V; finalizando con las conclusiones y recomendaciones.

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO.

GENERAL.

- ④ Realizar un diagnóstico de la situación actual de la mediana empresa Calcytex, S.A de C.V, que permita conocer los problemas actuales que impiden el buen funcionamiento y desarrollo de la misma.

ESPECÍFICOS.

- ④ Identificar los factores externos e internos sobre el funcionamiento de Calcytex S.A de C.V, para implementar medidas correctivas que le permitan a la empresa crecer a futuro.
- ④ Conocer la administración, organización y funcionamiento que posee actualmente la mediana empresa Calcytex, S.A de C.V.
- ④ Analizar integralmente la información obtenida con el propósito de elaborar las recomendaciones y conclusiones de la investigación realizada.

A. IMPORTANCIA.

En los últimos años, muchas empresas han incorporado sistemas de gestión que permiten la automatización en la ejecución de los procesos con el fin de aumentar la cantidad y eficacia en la gestión de los servicios que realiza.

La incorporación de un modelo de gestión al procedimiento administrativo, permite una reducción en el tiempo empleado en los trámites y consultas, así como, una mayor calidad en el servicio prestado, que es recibido por el usuario.

Por lo anterior, la importancia de un modelo de gestión para la mediana empresa Calcytex S.A de C.V; representa una herramienta o una especie de manual que se debe implementar para su correcto funcionamiento, optimizar sus recursos, lograr la eficiencia y la eficacia. La empresa tiene la posibilidad de aplicar el modelo de gestión que mejor se adapte a sus necesidades y de esta manera facilitar el logro de los objetivos trazados por la misma.

B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

GENERAL.

- ✚ Elaborar un modelo de gestión para la mediana empresa Calcytex S.A de C.V dedicada a la fabricación de calcetines, que le permita agilizar sus actividades administrativas y eliminar las deficiencias que se presentan en la actualidad.

ESPECÍFICOS.

- ✚ Identificar los principales instrumentos teóricos y actualizados para el diseño de un modelo de gestión que sustente la propuesta a realizar para la mediana empresa Calcytex S.A de C.V dedicada a la fabricación de calcetines.
- ✚ Diagnosticar la situación interna actual referente al proceso administrativo de la mediana empresa Calcytex S.A. de C.V. dedicada a la fabricación de calcetines; con el propósito de minimizar retrasos en las actividades administrativas futuras.
- ✚ Proponer un modelo de gestión que ayude a garantizar eficiencia en el proceso administrativo de la mediana empresa Calcytex S.A de C.V.

C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.

El método es una serie de pasos sucesivos que conducen a una meta, es decir, el método se convierte en una ruta o camino a través del cual se llega a un fin propuesto y se alcanza el resultado fijado.

Para la realización de la investigación, se utilizó el método deductivo; ya que este permite formular una conclusión sobre la problemática en particular a partir de planteamientos generales.

2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.

El tipo de investigación a utilizar es la investigación correlacional, que tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular.²⁶

A través de este tipo de investigación, se pretende demostrar que el diseño de un modelo de gestión puede mejorar y hacer eficiente las actividades administrativas que desarrolla en la actualidad la mediana empresa Calcytex S.A. de C.V.

3. FUENTES DE INFORMACIÓN.

Para la elaboración del estudio, se utilizó como fuente de recolección de datos las fuentes primarias y secundarias; las cuales se complementaron para llevar a cabo un adecuado desarrollo del estudio.

²⁶Hernández Sampieri, Roberto y otros. "Metodología de la Investigación".5ª Edición. México McGraw-Hill, 2010. Pág. 81

a) Fuentes Primarias.

Las fuentes primarias consideradas para el desarrollo de esta investigación son la observación directa, la cual permitió conocer al personal que labora en la empresa y hacer un reconocimiento de las instalaciones de la misma.

Así mismo, una encuesta dirigida al personal administrativo y operativo, por medio de la cual se recopilaron datos útiles; que servirán de base para la propuesta de un modelo de gestión que contribuya a mejorar el desempeño administrativo de la mediana empresa Calcytex S.A de C.V

Para complementar la investigación, se realizó una entrevista al propietario de la mediana empresa Calcytex S.A de C.V.

b) Fuentes Secundarias.

Con el propósito de sustentar los conocimientos teóricos relacionados con el tema de investigación, se apoyó en libros, tesis, sitios de internet, documentos proporcionados por la empresa; los cuales se utilizaron como instrumento de consulta para enriquecer y fortalecer teóricamente la investigación.

4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.

Para llevar a cabo la investigación sobre “Un modelo de gestión para fortalecer las funciones administrativas de la mediana empresa Calcytex S.A. de C.V. dedicada a la fabricación de calcetines, ubicada en el municipio de San Salvador”, se utilizó:

4.1 La Observación Directa.

La observación directa, se consideró como uno de los instrumentos a utilizar para efectuar la investigación y así realizar un diagnóstico de la situación actual de la mediana empresa Calcytex S.A de C.V.

Consistió básicamente en observar las instalaciones físicas, asignación de espacios, equipos/ herramientas de trabajo, y las condiciones ambientales en que se desarrollan las actividades en el interior de la empresa. Mediante su aplicación se amplían los resultados obtenidos sobre información que no se logra adquirir en las encuestas.

4.2 Encuesta.

Esta técnica está destinada a la obtención de datos de manera directa de una población determinada para conocer la situación actual, a través del diseño de un cuestionario; el cual estará dirigido a los empleados de la mediana empresa Calcytex S.A. de C.V. El instrumento presenta una serie de preguntas en su mayoría cerradas, cada una de estas orientadas a obtener información sobre las variables relacionadas con el estudio. **(Ver Anexo N°2).**

4.3 Entrevista

Esta técnica se realiza de forma directa con el objeto de recopilar toda la información necesaria respecto al tema en estudio, la cual puede ser proporcionada por los propietarios o gerentes de la empresa. Se realizó por medio de la elaboración de una guía estructurada de preguntas dirigidas al propietario de la mediana empresa Calcytex S.A de C.V, con el propósito de obtener la información necesaria para elaborar el diagnóstico actual del proceso administrativo de la empresa. **(Ver Anexo N°3).**

5. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO.

El universo es la totalidad de elementos o fenómenos que conforman el ámbito de un estudio o investigación²⁷.

La respectiva investigación tomó como población de estudio a todos los empleados que laboran actualmente en Calcytex S.A de C.V, tanto a nivel operativo como administrativo.

Para recopilar la información necesaria y poder efectuar el diagnóstico actual de Calcytex S.A de C.V, se realizó un censo, con el cual se determinó que el total de los miembros de la empresa asciende a 50 empleados; los cuales se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

Área de trabajo	Nº de empleados.
Administrativa	5
Operativa	34
Otra	11
Total	50

Cabe recalcar que siendo el universo pequeño no es representativo tomar una muestra para análisis, sino que es necesario tomar el universo completo para llevar a cabo el estudio, obteniendo así resultados más fidedignos.

²⁷Zacarías Ortez, Eladio. "Así se investiga. Pasos para hacer una investigación". 1º Edición. Editorial Clásicos Roxsil.

El censo en estadística descriptiva, hace referencia al recuento de individuos que conforman una población estadística, definida como un conjunto de elementos de referencia sobre el que se realizan las observaciones.²⁸

Sus principales características son:

El censo es una de las operaciones estadísticas que no trabaja sobre una muestra, sino sobre la población total; mientras que el período de realización depende de los objetivos para los que se necesiten los datos.

6. TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.

Para el procesamiento de los datos recolectados a través de la encuesta, se han utilizado tablas con distribución de frecuencias y porcentajes que ayudaron a interpretar mejor la información en cada una de las respuestas, además se detalló en cada pregunta realizada el objetivo que se pretendía alcanzar.

(Ver Anexo N° 4).

7. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.

En el desarrollo de la investigación, existieron varios factores que interfirieron para la elaboración del trabajo, entre los se pueden mencionar:

- ◆ Demora en la entrega de las encuestas por parte de algunos empleados, dado que sus actividades laborales impidieron que se hiciese personalizada, originando así mayor inversión de tiempo en la recolección de la información.
- ◆ Falta de antecedentes de estudios de investigación en la mediana empresa fabricante de calcetines, puesto que anteriormente no habían permitido realizar ningún trabajo de investigación de esta índole.

²⁸http://es.wikipedia.org/wiki/Censo_%28estad%C3%ADstica%29 (Fecha de consulta: 27/11/2013)

D. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA MEDIANA EMPRESA CALCYTEX S.A. DE C.V.

A continuación, se detalla un diagnóstico sobre la situación actual del proceso administrativo que lleva a cabo hasta la fecha la mediana empresa Calcytex S.A. de C.V.

Dicho diagnóstico se elaboró a partir de la interpretación de la información recolectada por medio de la entrevista al propietario y las encuestas dirigidas a los empleados operativos y administrativos de Calcytex S.A de C.V.

1. PLANEACIÓN.

Según la información recolectada en la empresa, la fase de planeación es poco utilizada por Calcytex S.A. de C.V., a pesar que cuenta con misión y visión establecidas; no son del conocimiento de todos los empleados, por lo que no se sienten identificados con la razón de ser de la empresa y la posición que la empresa pretende alcanzar en el futuro. Además estos planes no están a la vista para que empleados y clientes los conozcan. **(Ver Pregunta 5 y 6. Anexo N° 4)**

De igual manera ocurre con los objetivos, procedimientos, políticas, estrategias que orientan el camino a seguir para el desarrollo de las diferentes actividades. Según lo comentado por el propietario en la entrevista, Calcytex S.A de C.V, no cuenta con los planes administrativos antes mencionados. Lo cual demuestra una deficiente planeación de lo que se pretende lograr. Esta etapa es desarrollada en forma más empírica, porque aunque cuentan con algunos planes administrativos, estos no están definidos por escrito, ocasionando dificultades para que los empleados puedan identificar hacia donde deben ser enfocados los esfuerzos de cada uno de ellos para el desarrollo de la empresa.

Por lo antes mencionado, resulta de mucha importancia que Calcytex S.A de C.V cuente con los diferentes planes administrativos que le permitan tener una adecuada optimización de recursos humanos, financieros y materiales.

2. ORGANIZACIÓN.

Mediante el análisis efectuado a Calcytex S.A de C.V, se determinó que cuentan con un nivel deficiente en las actividades de organización que desarrollan. De tal manera, que todo lo que conlleva la organización en su mayoría no se encuentra detallado por escrito, no poseen un organigrama que detalle los niveles jerárquicos de la empresa mostrando las diferentes áreas que componen a la misma.

Así mismo carecen de manuales de organización, descripción de puestos, procedimientos y de bienvenida, los cuales permiten detallar las funciones a desempeñar para cada empleado **(Ver Pregunta 9, 10, 11 y 12.**

Anexo N° 4)

Además, se identificó que las funciones y responsabilidades de cada puesto no son dadas a conocer de manera escrita, de igual manera se da el caso que los trabajadores de Calcytex S.A de C.V según lo manifestado por su propietario son multifuncionales, factor que ocasiona en algunos empleados confusión al momento de estar en un puesto y pasar a otro, para desarrollar las respectivas funciones o responsabilidades.

En lo referente a los distintos manuales organizacionales, el propietario de Calcytex S.A de C.V expresó que de manera formal no poseen ninguno de ellos, generando atrasos en el desarrollo de las diferentes actividades que son necesarias efectuar.

3. DIRECCIÓN.

La etapa de dirección la componen la comunicación, liderazgo y motivación.

a. Comunicación.

Los medios más utilizados para dar las instrucciones o indicaciones de trabajo en Calcytex S.A de C.V, son el memorándum y la cartelera (**Ver Pregunta 20, Anexo N° 4**). Estos medios se ajustan a las necesidades de la empresa debido al tamaño de la infraestructura y al número de empleados.

En algunos casos según el propietario, se hace uso de la comunicación verbal, en la cual se dan las instrucciones directamente al personal. Por el tamaño de la infraestructura, los medios electrónicos no son utilizados para dar indicaciones de trabajo a los empleados, salvo en el caso de las áreas administrativas.

b. Motivación.

El personal operativo y administrativo de Calcytex S.A de C.V, tiene un alto nivel de motivación, esto según los resultados obtenidos en la información recopilada (**Ver Pregunta 13, Anexo N° 4**), lo cual se debe a los beneficios que otorga la empresa como lo son: permisos por enfermedades, planes de ahorro, incrementos salariales y estabilidad laboral. Otra actividad que desarrollan aunque no de manera continua son excursiones en las cuales los empleados pueden llevar a su familia. Estos beneficios, ayudan para que los empleados se esfuercen en mejorar su desempeño en las actividades que estos tienen a cargo.

4. CONTROL.

Se ha identificado que las únicas herramientas de control financiera que aplica Calcytex S.A de C.V son:

- ✓ Auditorias: Las cuales son externas en el área financiera y se realizan de manera trimestral.
- ✓ Estados Financieros: Se elabora Balance General y Estados de Resultados de manera mensual.

E. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA MEDIANA EMPRESA CALCYTEX S.A. DE C.V.

El siguiente análisis FODA de la mediana empresa Calcytex S.A de C.V; es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa, obteniendo de esta manera un diagnóstico preciso de la misma, en el cual encontramos sus principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.



F. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

CONCLUSIONES.

Luego de la investigación de campo desarrollada en Calcytex S.A de C.V, y las respectivas interpretaciones de las tabulaciones de la encuesta y de las repuestas a la entrevista efectuada al propietario, se determinaron las siguientes conclusiones:

- En la etapa de la planeación únicamente el 44% de los empleados tienen conocimiento de la misión y visión de Calcytex S.A de C.V, pero no conocen los demás planes administrativos ya que ninguno de ellos han sido establecidos de manera formal.

- Se determinó que Calcytex S.A de C.V no cuenta con herramientas organizacionales como organigramas y manuales administrativos, lo cual genera que las funciones y actividades a desempeñar por el personal no se realicen de manera eficiente.

- En Calcytex S.A de C.V, no existe un modelo de gestión que sirva de guía para la aplicación correcta del proceso administrativo.

RECOMENDACIONES.

En la búsqueda de mejorar el actual proceso administrativo, se recomienda a Calcytex S.A de C.V:

- Diseñar diferentes planes administrativos y hacerlos del conocimiento del personal de manera escrita, con la finalidad que estos los conozcan y se comprometan para que sean cumplidos, logrando los objetivos propuestos.
- Elaborar herramientas organizacionales como un organigrama, que muestre los diferentes niveles de autoridad y responsabilidad que existen en la empresa; así mismo contar con los diferentes manuales administrativos con la finalidad de mejorar el desempeño de las diferentes actividades desarrolladas por el personal de la empresa.
- Contar con un modelo de gestión que sirva de guía para aplicar correctamente cada una de las etapas del proceso administrativo, para que de esta manera se fortalezca la gestión administrativa de la empresa.

CAPITULO III

PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA FORTALECER LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS DE LA MEDIANA EMPRESA CALCYTEX S.A DE C.V DEDICADA A LA FABRICACIÓN DE CALCETINES, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.

A. ASPECTOS GENERALES.

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO.

GENERAL.

- ④ Proponer un modelo de gestión que contribuya a fortalecer las funciones administrativas de la mediana empresa Calcytex, S.A de C.V; con la finalidad de implementar la eficiencia en el proceso administrativo de dicha empresa.

ESPECÍFICOS.

- ④ Elaborar planes administrativos que determinen el rumbo que la mediana empresa Calcytex, S.A de C.V debe seguir para obtener los resultados que pretende lograr.
- ④ Crear herramientas administrativas que garanticen la simplificación del trabajo, la coordinación y optimización de las funciones y los recursos.
- ④ Proporcionar al Gerente General una herramienta técnica que le sirva como base para la toma de decisiones.
- ④ Proponer herramientas de control que permitan evaluar el desempeño de las actividades planificadas, que contribuyan a la toma de medidas correctivas de la misma.

B. IMPORTANCIA.

A fin de que una empresa opere con eficiencia, esta debe estar pendiente de los cambios que se presentan en el mercado y auxiliarse de las herramientas administrativas necesarias que le permitan la competitividad en el sector.

La importancia del Modelo de Gestión, radica en fortalecer el desarrollo de las diferentes actividades administrativas de la mediana empresa, con la finalidad de alcanzar los objetivos y metas por medio de la eficiencia de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, que ayuden a la empresa a obtener un desarrollo competitivo tanto a nivel local como regional.

C. ALCANCE

El Modelo de Gestión que se presenta ha sido diseñado exclusivamente para la mediana empresa fabricante de calcetines Calcytex, S.A. de C.V.

La propuesta es innovadora, económica y fácil de implementar para la empresa en estudio.

Con la implementación del Modelo de Gestión propuesto, se pretende:

1. Facilitar y apoyar el desarrollo de las actividades administrativas de la mediana empresa Calcytex, S.A de C.V.
2. Lograr la eficiencia de los recursos humanos, materiales y financieros que la mediana empresa posee.

D. DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN PARA LA MEDIANA EMPRESA

CALCYTEX S.A DE C.V.

A continuación, se detallan las fases del Modelo de Gestión que se propone a la mediana empresa Calcytex S.A de C.V; así como los elementos que lo componen.

1. PLANEACIÓN.

Es la primera fase del proceso administrativo y es fundamental para el buen desempeño de todas las actividades a realizar dentro de la empresa. Consiste en tener una visión del futuro, en determinar objetivos, establecer políticas, metas y estrategias que permitan crear un plan de acción a futuro, y que contribuyan a la toma de decisiones.

1.1 Misión.

“Somos una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de calcetines de calidad que busca satisfacer a sus clientes ofreciéndoles los productos a un precio justo”.

1.2 Visión.

“Ser la empresa líder a nivel nacional y regional en la fabricación y comercialización de calcetines ofreciendo los mejores precios del mercado.”

1.3 Logo.



1.4 Objetivos.

- Aumentar las ventas anuales en un 15% con respecto al año 2013.

Manteniendo alianzas con pequeños comerciantes que contribuyan a incrementar las ventas.

- Ser una de las empresas líderes en la fabricación y comercialización de calcetines a nivel nacional y regional.

Dando a conocer la variedad de productos que ofrece a los clientes por medio de redes sociales como Facebook.

- Ser una marca que las personas reconozcan por la variedad y calidad de los productos.

Logrando posicionar la marca de la empresa en la mente de los consumidores para que se convierta en la preferida por ellos.

- Cubrir la demanda de los clientes, ofreciéndoles un producto que cumpla con sus expectativas.

Ofreciendo siempre productos de calidad, entregando los pedidos en el tiempo que el cliente lo solicite, manteniendo siempre la calidad en el producto y el servicio para lograr la satisfacción de ellos.

- Adquirir un local propio, para que la empresa lleve a cabo sus operaciones.

Si en un futuro la empresa desea expandirse se le recomienda poseer un local propio para realizar sus operaciones.

1.5 Políticas.

Se propone como políticas las siguientes:

Políticas Administrativas.

1. Mantener informado al personal sobre la misión, visión, objetivos y estrategias que tenga la empresa.
2. Cada encargado de departamento deberá establecer una comunicación respetuosa y fluida con sus subalternos con el fin de lograr satisfacción y motivación en cada uno de los empleados.

3. Realizar evaluaciones periódicas a todos los procesos que se realizan en la empresa, con el fin de conocer la eficiencia de estos.
4. Mantener una sesión mensual documentada de trabajo de cada área, a fin de coordinar y evaluar actividades, definir prioridades y plantear soluciones a los problemas encontrados.
5. Cada uno de los empleados del área administrativa (Asistente Administrativa, Encargada de Recursos Humanos, Contador y Auxiliar Contable), deberán tener una cuenta de correo electrónico empresarial.
6. La empresa contara con una cooperativa legalmente establecida, la cual permitirá al empleado ahorrar y hacer préstamos para solventar necesidades económicas.
7. La empresa otorgara permisos de estudio a los empleados que deseen continuar o terminar su preparación académica.

Políticas Financieras.

1. La empresa debe mantener un control constante de todos sus inventarios y de sus cuentas por cobrar.
2. Se debe mantener un equilibrio entre capital y deuda adquirida con el fin de tener una adecuada liquidez dentro de la empresa.
3. Minimizar los costos y los gastos con el uso óptimo de la materia prima.
4. La elaboración del presupuesto para el siguiente año deberá de iniciarse en el mes de agosto; cada área elaborara sus presupuestos individuales y estos se consolidaran en un presupuesto global.
5. Los ingresos se presupuestaran de manera conservadora y los incrementos estarán debidamente justificados.
6. Los gastos se presupuestaran aplicando la mayor austeridad posible sin afectar la operatividad de la empresa.
7. El departamento de Contabilidad deberá presentar mensualmente los estados financieros al Gerente General para su revisión y aprobación.

Políticas de Producción.

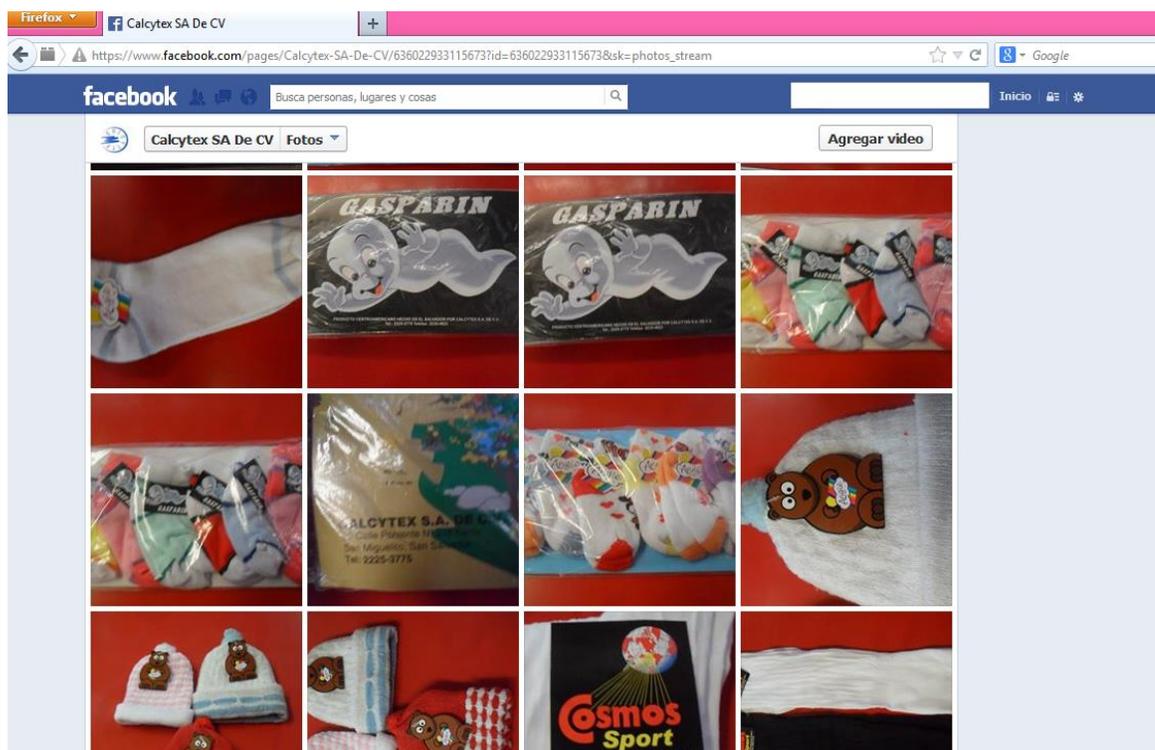
1. Disponer de materias primas y demás elementos de fabricación, en el momento oportuno y lugar requerido.
2. Reducir en lo posible, los desperdicios, los daños y los periodos ociosos de la maquinaria.
3. Asegurar la calidad del producto utilizando materia prima sin fallas ni defectos y manteniendo capacitados en su uso a los empleados operativos.
4. Seleccionar proveedores que tengan disponibilidad permanente de la materia prima y calidad de la misma.
5. Satisfacer los requisitos (de calidad, servicio y precio) de los clientes.

Políticas de Comercialización.

1. Brindar trato justo y esmerado a todos los clientes, en sus solicitudes y reclamos considerando que el fin de la empresa es el brindar una atención y producto de calidad.
2. Para la fabricación y venta, todos los pedidos serán atendidos de acuerdo al orden en que sean recibidos.
3. La empresa otorgara a los clientes crédito durante un tiempo no máximo de 30 días posteriores al día de la compra.
4. Una vez entregada la mercadería, no se aceptarán devoluciones, a menos que sean por causa justa, en un plazo máximo de 30 días y previa autorización del Gerente General.
5. La empresa puede suspender el crédito y consecuentemente la entrega de la mercadería pedida, cuando lo juzgue conveniente por incumplimiento del cliente en el pago de sus obligaciones, o cuando la situación financiera del cliente así lo justifique.

6. El crédito para los clientes será controlado y evaluado en base a la historia comercial que tengan con la empresa.
7. Por compras mayores a \$100 se le brindará al cliente un descuento del 5% sobre el valor de la compra.
8. La empresa contara con una página en Facebook, en la cual dará a conocer los diferentes productos que comercializa. Así mismo, será un medio que servirá para tener una mayor comunicación con los clientes.





9. El empleado no se quedará con ningún dato personal de los clientes, estos son únicamente para uso exclusivo de la empresa.

Políticas de Recursos Humanos.

1. Ante cualquier vacante que surja, en primer lugar se buscarán candidatos internos; siempre y cuando reúnan las características solicitadas para el puesto.
2. Las fuentes de reclutamiento externas que se utilizarán son el Ministerio de Trabajo, Centros de Enseñanzas (Institutos técnicos y universidades) y Tecoloco.com.
3. El encargado de cada departamento, deberá solicitar a través de un formulario a Recursos Humanos el requerimiento de personal para llenar un puesto nuevo o vacante, especificando los requisitos del mismo.

 CALCYTEX S.A DE C.V RECURSOS HUMANOS REQUERIMIENTO DE PERSONAL	
1. Atentamente solicito (N° de personas solicitadas)	_____
2. Para el departamento de:	_____
3. Para cubrir el puesto de:	_____
4. Justificación	_____
* Descripción del puesto (Breve):	_____

*Requisitos:	_____

Solicitante	Fecha de recibido por RR.HH: _____
Nombre: _____	Nombre de quien recibe: _____
Firma: _____	Firma: _____
Departamento _____	

4. Los aspirantes que deseen ingresar a la empresa, deberán cumplir con el análisis previo de Recursos Humanos; para lo cual deberán llenar una solicitud de empleo.

	CALCYTEX S.A DE C.V RECURSOS HUMANOS SOLICITUD DE EMPLEO
---	---

I. DATOS DE IDENTIFICACION

Nombre completo		Edad	
Fecha de nacimiento		Teléfonos	
Dirección			
Profesión u oficio			

II. ESTUDIOS REALIZADOS

Nivel	Institución	Año	Grado alcanzado
9° Grado			
Bachillerato			
Técnico			
Universitario			

III. EXPERIENCIA LABORAL

Nombre de la empresa	Cargo	Sueldo	Años laborados	Jefe Inmediato	Motivo de retiro

IV. ESTRUCTURA FAMILIAR

Nombre	Parentesco	Edad

V. REFERENCIAS LABORALES

Nombre	Cargo	Empresa	Teléfono

VI. REFERENCIAS PERSONALES

Nombre	Parentesco	Teléfono

Firma del Solicitante _____

Fecha _____

Anexar a la solicitud de empleo Curriculum Vitae
--

5. La selección de personal para la empresa, se realizara sin considerar aspectos de: religión, sexo, política y otros que no tengan que ver con el desempeño efectivo de la persona en su puesto de trabajo.

6. La selección de personal tanto para las áreas administrativas como operativas, se efectuará tomando como base el conocimiento técnico, experiencia laboral y nivel académico requerido para el puesto.
7. La contratación de personal se realizara a través de un contrato de trabajo por escrito, el cual señalara los derechos y obligaciones de ambas partes.
8. Las evaluaciones del desempeño se realizaran dos veces al año; una en junio y otra en diciembre.
9. Se realizara una revisión conjunta y periódica entre jefe y evaluado, sobre los resultados de su desempeño.
10. El resultado individual de la evaluación del desempeño de cada empleado, será incorporado al respectivo expediente de personal.
11. La remuneración a los empleados, será catorcenalmente para el personal operativo y quincenalmente para el personal administrativo; tomando como base la legislación laboral vigente para los cálculos respectivos.
12. El día de pago se le entregara a cada empleado una boleta de pago, donde se detallen los ingresos y descuentos correspondientes.

 CALCYTEX S.A DE C.V BOLETA DE PAGO	
Departamento	
Código de empleado	
Nombre	
Pago correspondiente al periodo	
Ingresos	
Salario	\$ -
Horas Extras	\$ -
Horas Extras Nocturnas	\$ -
	\$ -
Descuentos	
ISSS	\$ -
AFP	\$ -
Prestamo bancario	\$ -
	\$ -
Total	\$ -

13. Capacitar y desarrollar a todos los empleados, independientemente del tipo de puesto ejercido.

14. El departamento de Recursos Humanos, será el responsable de gestionar capacitaciones que cuenten con el apoyo de instituciones como INSAFORP o la Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI).
15. El departamento de Recursos Humanos elaborará anualmente un plan de capacitación que este orientado a favorecer sustancialmente, tanto a los empleados como a la empresa. **(Ver Anexo N° 6)**
16. Todas las personas que ingresan a laborar a la empresa recibirán una inducción que consiste en: Explicación del manual de bienvenida, presentación con encargado o jefe inmediato, presentación a compañeros de área, recorrido por las instalaciones físicas de la empresa, explicación de las funciones a desempeñar de acuerdo al puesto de trabajo.

1.6 Valores de la empresa.

- ✓ Excelencia: Superar expectativas y crear conciencia en los empleados para que realicen su trabajo de la mejor manera posible a través de la mejora continua en todas las áreas de la empresa.
- ✓ Calidad: Satisfacción de las expectativas de los clientes.
- ✓ Responsabilidad: Cada uno de los empleados de la empresa debe asumir las consecuencias de sus actos ante cualquier situación que se les presente.
- ✓ Ética: Todos los miembros de la organización deben actuar en base a principios y valores que sean las directrices de su conducta.
- ✓ Integridad: Los empleados deben hacer siempre lo correcto, es decir hacer todo aquello que consideren bien para ellos y que no afecte los intereses de los demás.
- ✓ Confianza: Todos los empleados deben sentirse seguros ejerciendo su trabajo independientemente del área en que se encuentren.

1.7 Metas.

- Incursionar en el mercado de República Dominicana para el año 2014, con la finalidad de ampliar el nicho de mercado actual.
- Satisfacer las necesidades y deseos inmediatos de los clientes, ofreciendo una amplia gama de productos en diferentes diseños.
- Despachar los pedidos de los clientes con rapidez y precisión. Debe de existir una coordinación entre todos los departamentos involucrados en el proceso de fabricación del producto, el cual inicia desde la realización de un pedido hasta su despacho para lograr la satisfacción en el cliente.
- Mantener la rentabilidad de la empresa, a través del aumento de las ventas y la reducción de los costos.
- Brindar productos de calidad y a bajo costo. Reduciendo costos fijos de operación en lo necesario y seleccionar proveedores que tengan disponibilidad de materia prima de calidad.

1.8 Proceso de elaboración de estrategias a través de la Matriz FODA.

▪ ANALISIS FODA.

Se elaboró la Matriz FODA con el objetivo de analizar los aspectos internos y externos de la empresa Calcytex, S.A de C.V, el cual permitió la formulación de estrategias que buscan mejorar el desempeño y funcionalidad de la empresa.

A continuación se presentan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas obtenidas en el diagnóstico y la investigación de campo.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
F1. Producto de calidad	O1. Apoyo de INSAFORP en capacitar al personal de la empresa	D1. Falta de publicidad	A1. Competencia desleal en la industria textil.
F2. Precios accesibles para los clientes	O2. Implementación de sitio web y uso de redes sociales para dar a conocer la empresa y los productos que ofrece	D2. Falta de una planeación que defina el rumbo que debe seguir la empresa	A2. Empresas del sector textil que cuentan con una planeación bien establecida
F3. Personal multifuncional	O3. Alianzas con pequeños comerciantes	D3. Falta de herramientas de control que permitan supervisar las actividades que se ejecutan	A3. Sus principales proveedores de materia prima son las mismas empresas con las que compiten en el sector textil
F4. Existencia de materia prima de calidad para elaborar los productos		D4. Falta de financiamiento para realizar inversiones	A4. Empresas competidoras tienen mayor posibilidad de acceder a financiamientos
F5. Ubicación geográfica óptima para comercializar el producto.			

▪ **CRUCE DE VARIABLES Y ESTRATEGIAS.**

Luego de realizar el análisis FODA, se procede a elaborar el cruce de variables; tal como se presenta a continuación:

	F	D
O	Estrategias Ofensivas (FO)	Estrategias de Reorientación (DO)
	Innovar el diseño de cada uno de los productos aprovechando los nuevos conocimientos adquiridos por los empleados que reciben las capacitaciones (F1, O1)	Apoyarse de instituciones que puedan capacitar al personal en las diferentes áreas que posee la empresa, con la finalidad de lograr potenciar el capital humano (D2, O1,O2)
	Creación de alianzas con pequeños comerciantes del mercado local aprovechando la ubicación geográfica de la empresa (F5,O3)	Incursionar en la web para dar a conocer la empresa y los productos que ofrece (D1,O2)
	Utilizar los precios accesibles que otorga la empresa para incrementar las alianzas con los comerciantes locales (F2,O3)	
A	Estrategias Defensivas (FA)	Estrategias de Supervivencia (DA)
	Incrementar el nicho de mercado actual para dar a conocer los productos que la empresa fabrica (F2,A3)	Creación de alianzas estratégicas con empresas que ayuden al financiamiento e inversión de la empresa (D4, A2)
	Ampliar la cartera de proveedores de materia prima actual; para no depender de un solo proveedor (F4, A3)	Establecer una planeación dentro de la empresa que permitan el cambio continuo e innovación (D2,A2)
		Creación de herramientas organizacionales que permitan a la empresa ser más competitiva en la industria textil (D3,A1)

PROCEDIMIENTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS.

ESTRATEGIA N°1:		Innovar el diseño de cada uno de los productos, aprovechando los nuevos conocimientos adquiridos por los empleados que reciben las capacitaciones						
OBJETIVO:		Aprovechar los nuevos conocimientos de producción que adquieran los empleados de las diferentes capacitaciones recibidas.						
N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS	MONTO	RESULTADOS ESPERADOS	Año 1	Año 2	Año 3
1	Aplicación de los nuevos conocimientos adquiridos para mejorar la producción y presentación de los productos.	Empleados de las diferentes áreas de trabajo	Maquinaria, insumos de producción, instalaciones de Calcytex.	\$ 360*	Productos con nuevos diseños y mejor calidad.			
MONTO PRESUPUESTADO					\$ 360			

* El monto estimado es anual.

ESTRATEGIA N°2:		Creación de alianzas estratégicas con pequeños comerciantes del mercado local aprovechando la ubicación geográfica de la empresa.						
OBJETIVO:		Incrementar la rentabilidad y estabilidad de la empresa.						
N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS	MONTO	RESULTADOS ESPERADOS	Año 1	Año 2	Año 3
1	Establecer fecha, horario y lugar para la realización de reunión.	Gerente General, Encargado de Ventas	Teléfono, Correo electrónico.	\$ 30	Contar con la fecha, hora y lugar disponibles para efectuar la reunión.			
2	Concretar reunión con los comerciantes de los mercados más importantes de San Salvador para dar información preliminar.	Gerente General, Encargado de Ventas, Asistente Administrativa	Teléfono, invitaciones, correo electrónico.	\$ 30	Realizar reunión con los comerciantes de negocios dedicados a la venta de productos textiles.			
3	Confirmación de asistencia a reunión por parte de los diferentes comerciantes.	Asistente Administrativa	Teléfono, correo electrónico.	\$ 30	Conocer la cantidad de personas que asistirán a la reunión.			
4	Elaboración de la propuesta a presentar a los diferentes comerciantes durante el desarrollo de la reunión.	Gerente General, Encargado de Ventas	Computadora, impresora, papelería.	\$ 50	Propuesta a presentar a los comerciantes.			
5	Reunión con los comerciantes, refrigerio y celebración de convenio.	Gerente General, Encargado de Ventas	Papelería.	\$ 100	Firmas de aceptación para realización de convenio.			
MONTO PRESUPUESTADO					\$ 240			

* Montos estimados son anuales.

ESTRATEGIA N°3:		Utilizar los precios accesibles que otorga la empresa para incrementar las alianzas con los comerciantes locales.						
OBJETIVO:		Aumentar el número de clientes otorgando precios accesibles.						
N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS	MONTO	RESULTADOS ESPERADOS	Año 1	Año 2	Año 3
1	Estandarización de precios para los productos que se ofrecen a los clientes.	Gerente General, Encargado de Ventas.	Computadora, papelería.	\$ 30	Precios estándares.			
2	Crear promociones especiales para los principales clientes.	Gerente General, Encargado de Ventas	Computadora, papelería	\$ 50	Incrementar cartera de clientes.			
3	Crear paquetes especiales para centros educativos.	Gerente General, Encargado de Ventas	Computadora, papelería	\$ 90	Incrementar cartera de clientes.			
4	Ofrecer paquetes especiales para grupos empresariales	Gerente General, Encargado de Ventas	Computadora, papelería	\$ 90	Incrementar cartera de clientes.			
MONTO PRESUPUESTADO					\$ 260			

ESTRATEGIA N°4:		Apoyarse de instituciones que puedan capacitar al personal en las diferentes áreas que posee la empresa, con la finalidad de lograr potenciar el capital humano.						
OBJETIVO:		Potenciar al personal de la empresa para incrementar la productividad y calidad del trabajo.						
N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS	MONTO	RESULTADOS ESPERADOS	Año 1	Año 2	Año 3
1	Contactar a empresas que impartan capacitaciones con 100% de apoyo INSAFORP	Recursos Humanos	Computadora*, correo electrónico, teléfono.	\$ 240**	Base de datos interna de empresas que puedan capacitar al personal de Calcytex S.A de C.V			
2	Gestionar capacitaciones con diferentes temáticas y de acuerdo a las funciones del puesto del empleado.	Recursos Humanos	Computadora, correo electrónico, impresora*, papelería, teléfono, transporte	\$ 360	Inscripción de la mayor cantidad de empleados en diferentes capacitaciones.			
3	Comunicar por escrito a cada empleado su participación en capacitaciones.	Recursos Humanos	Computadora, impresora, papelería	\$ 48	Desarrollo de competencias en cada empleado que sean de utilidad para realizar sus funciones en su puesto de trabajo			
MONTO PRESUPUESTADO					\$ 648			

*El departamento de Recursos Humanos ya cuenta con una computadora e impresora, por lo tanto la compra de estas no se considera en el monto presupuestado.

**El monto presupuestado es anual.

ESTRATEGIA N°5:		Incursionar en la web para dar a conocer la empresa y los productos que ofrece						
OBJETIVO:		Incrementar la publicidad y la demanda de los diferentes productos que ofrece de la empresa						
N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS	MONTO	RESULTADOS ESPERADOS	Año 1	Año 2	Año 3
1	Difundir a través de la web el perfil creado en Facebook para Calcytex S.A de C.V	Ventas	Computadora*	\$ 250	Incrementar el número de clientes			
2	Actualización semanal del perfil creado en Facebook con los productos y precios que ofrece la empresa.	Ventas	Computadora, cámara fotográfica*	\$ 99	Mantener informados a los clientes de los productos que ofrece la empresa.			
3	Dar seguimiento a los comentarios, consultas o sugerencias hechas por los clientes en el perfil de Facebook.	Ventas	Computadora	\$ ----	Satisfacción del cliente			
MONTO PRESUPUESTADO					\$ 349			

* Se recomienda adquirir una computadora y una cámara fotográfica que sea de uso exclusivo del departamento de Ventas.

ESTRATEGIA N°6:		Incrementar el nicho de mercado actual para dar a conocer los productos que la empresa fabrica						
OBJETIVO:		Aumentar las ventas a través de la ampliación del nicho de mercado.						
N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS	MONTO	RESULTADOS ESPERADOS	Año 1	Año 2	Año 3
1	Delimitación del mercado meta	Ventas	Papelería, transporte	\$ 50	Identificar los potenciales clientes			
2	Elaboración de mapa del nuevo nicho de mercado	Ventas	Computadora, impresora, papelería.	\$ 10	Creación de una nueva ruta de ventas			
3	Visitar a potenciales clientes	Ventas	Papelería, transporte	\$ 350	Establecer relaciones comerciales con los potenciales clientes			
4	Elaboración de nueva cartera de clientes	Ventas	Computadora, impresora, papelería.	\$ 150	Cartera de clientes			
MONTO PRESUPUESTADO					\$ 560			

ESTRATEGIA N°7:		Ampliar la cartera de proveedores de materia prima actual; para no depender de un solo proveedor						
OBJETIVO:		Identificar nuevos proveedores de materia prima de calidad y a un buen precio						
N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS	MONTO	RESULTADOS ESPERADOS	Año 1	Año 2	Año 3
1	Identificar potenciales proveedores de materia prima	Gerente General, Producción.	Computadora, internet, teléfono.	\$ 30	Base de datos interna de proveedores de materia prima			
2	Visitar a los potenciales proveedores para conocer la calidad y precio de la materia prima	Gerente General, Producción.	Transporte	\$ 50	Establecer relaciones comerciales con posibles proveedores			
3	Evaluar y seleccionar a los proveedores que ofrezcan la mejor materia prima y precio	Gerente General, Producción, Contador.	Computadora, papelería.	\$ 10	Cartera de proveedores			
4	Concretizar la compra de materia prima con los proveedores seleccionados a través de un contrato.	Gerente General, Producción, Contador.	Papelería, transporte	\$ 200	Compra de materia prima para fabricar los productos (calcetines)			
MONTO PRESUPUESTADO					\$ 290			

ESTRATEGIA N°8:		Creación de alianzas estratégicas con empresas que ayuden al financiamiento e inversión de la empresa.						
OBJETIVO:		Incrementar la rentabilidad y estabilidad de la empresa						
N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS	MONTO	RESULTADOS ESPERADOS	Año 1	Año 2	Año 3
1	Seleccionar potenciales empresas que ayuden al financiamiento de Calcytex S.A de C.V	Gerente General, Contador.	Teléfono, fax, computadora, correo electrónico.	\$ 15	Gestionar reuniones con propietarios u encargados de empresas líderes en brindar financiamiento			
2	Concertar reunión con personal responsable de empresas interesadas en brindar financiamiento	Gerente General, Asistente Administrativa, Contador.	Teléfono, fax, computadora, correo electrónico, impresora.	\$ 30	Captar la atención del personal responsable de empresas interesadas en brindar financiamiento a la empresa.			
3	Confirmar asistencia a reunión	Asistente Administrativa	Teléfono, fax, computadora, correo electrónico, impresora	\$ 15	Asistencia Confirmada			
4	Elaborar propuesta para la reunión	Gerente General, Contador.	Computadora, correo electrónico e impresora	\$ 15	Propuesta preparada			
5	Reunión con personal responsable de empresas interesadas en brindar financiamiento	Gerente General, Asistente Administrativa, Contador.	Lugar de reunión (Calcytex, S.A de C.V) y refrigerios	\$ 45	Entidades interesadas en brindar financiamiento			
MONTO PRESUPUESTADO					\$ 120			

ESTRATEGIA N°9:		Establecer una planeación dentro de la empresa que permita el cambio e innovación						
OBJETIVO:		Dar a conocer al personal de manera escrita los diferentes planes de acción con los que cuenta la empresa						
N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS	MONTO	RESULTADOS ESPERADOS	Año 1	Año 2	Año 3
1	Establecer reunión informativa con el personal de Calcytex, S.A de C.V	Gerente General Encargada de Recursos Humanos	Memorándums, carteleras, correo electrónico	\$ 5	Captar la atención de todo el personal de la empresa			
2	Elaborar presentación que involucre todos los planes de acción con los que cuenta la empresa como: misión, visión, objetivos, metas, políticas y valores	Gerente General Encargada de Recursos Humanos	Computadora, proyector de cañón, impresora, papelería.	\$ 45	Presentación al personal de la filosofía empresarial			
3	Dar a conocer a todos empleados de las diferentes áreas con las que cuenta la empresa la misión, visión, objetivos, metas, políticas y valores	Encargada de Recursos Humanos	Computadora, proyector de cañón, fotocopias, lápices, lapiceros y libretas	\$ 60	Reunión informativa realizada con todo el personal de la empresa			
4	Verificar que se estén implementando los planes	Encargados de cada departamento que conforman la empresa	Recurso Humano	\$ ---	Cumplimiento de los diferentes planes			
MONTO PRESUPUESTADO					\$ 110			

ESTRATEGIA N°10:		Creación de herramientas organizacionales que permitan a la empresa ser más competitiva en la industria textil.						
OBJETIVO:		Mejorar el desempeño en las diferentes actividades desarrolladas por el personal de la empresa.						
N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS	MONTO	RESULTADOS ESPERADOS	Año 1	Año 2	Año 3
1	Creación de organigrama y manuales administrativos para la empresa	Gerente General, Encargada de Recurso Humanos	Computadora, papelería	\$ 40	Establecer organigrama y manuales administrativos			
2	Dar a conocer a todo el personal de Calcytex S.A de C.V, la representación de la estructura grafica de la empresa y los diferentes manuales administrativos con los que cuenta.	Gerente General, Encargada de Recurso Humanos	Computadora, proyector de cañón, impresiones, fotocopias, lápices, lapiceros y libretas	\$ 75	Que todo el personal conozca las herramientas organizacionales			
MONTO PRESUPUESTADO					\$ 115			

PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS.

Nº	ESTRATEGIA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	TOTAL PRESUPUESTO
1	Innovar el diseño de cada uno de los productos aprovechando los nuevos conocimientos adquiridos por los empleados que reciben las capacitaciones.	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 360
2	Creación de alianzas con pequeños comerciantes del mercado local aprovechando la ubicación geográfica de la empresa	\$ 130	\$ 55	\$ 55	\$ 240
3	Utilizar los precios accesibles que otorga la empresa para incrementar las alianzas con comerciantes locales	\$ 150	\$ 55	\$ 55	\$ 260
4	Apoyarse de instituciones que puedan capacitar al personal en las diferentes áreas que posee la empresa, con la finalidad de lograr potenciar el capital humano.	\$ 376	\$ 136	\$ 136	\$ 648
5	Incursionar en la web para dar a conocer la empresa y los productos que ofrece.	\$ 283	\$ 33	\$ 33	\$ 349
6	Incrementar el nicho de mercado actual para dar a conocer a otros clientes los productos que la empresa fabrica.	\$ 226.67	\$ 166.67	\$ 166.67	\$ 560
7	Ampliar la cartera de proveedores de materia prima actual, para no depender de un solo proveedor.	\$156.67	\$ 66.67	\$66.67	\$ 290
8	Creación de alianzas estratégicas con empresas que ayuden al financiamiento e inversión de la empresa.	\$ 120			\$ 120
9	Establecer una planeación dentro de la empresa que permita el cambio e innovación	\$ 110			\$ 110
10	Creación de herramientas organizacionales que permitan a la empresa ser más competitiva en la industria textil.	\$ 65	\$ 25	\$ 25	\$ 115
	MONTO PRESUPUESTADO	\$1,737.34	\$657.34	\$657.34	\$ 3,052.00

2. ORGANIZACIÓN

Es el proceso de disponer y destinar el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de la empresa en una forma tal que pueda lograr los objetivos de la misma de manera eficiente. En dicha etapa se elaboraran los siguientes elementos:

2.1 Organigrama.

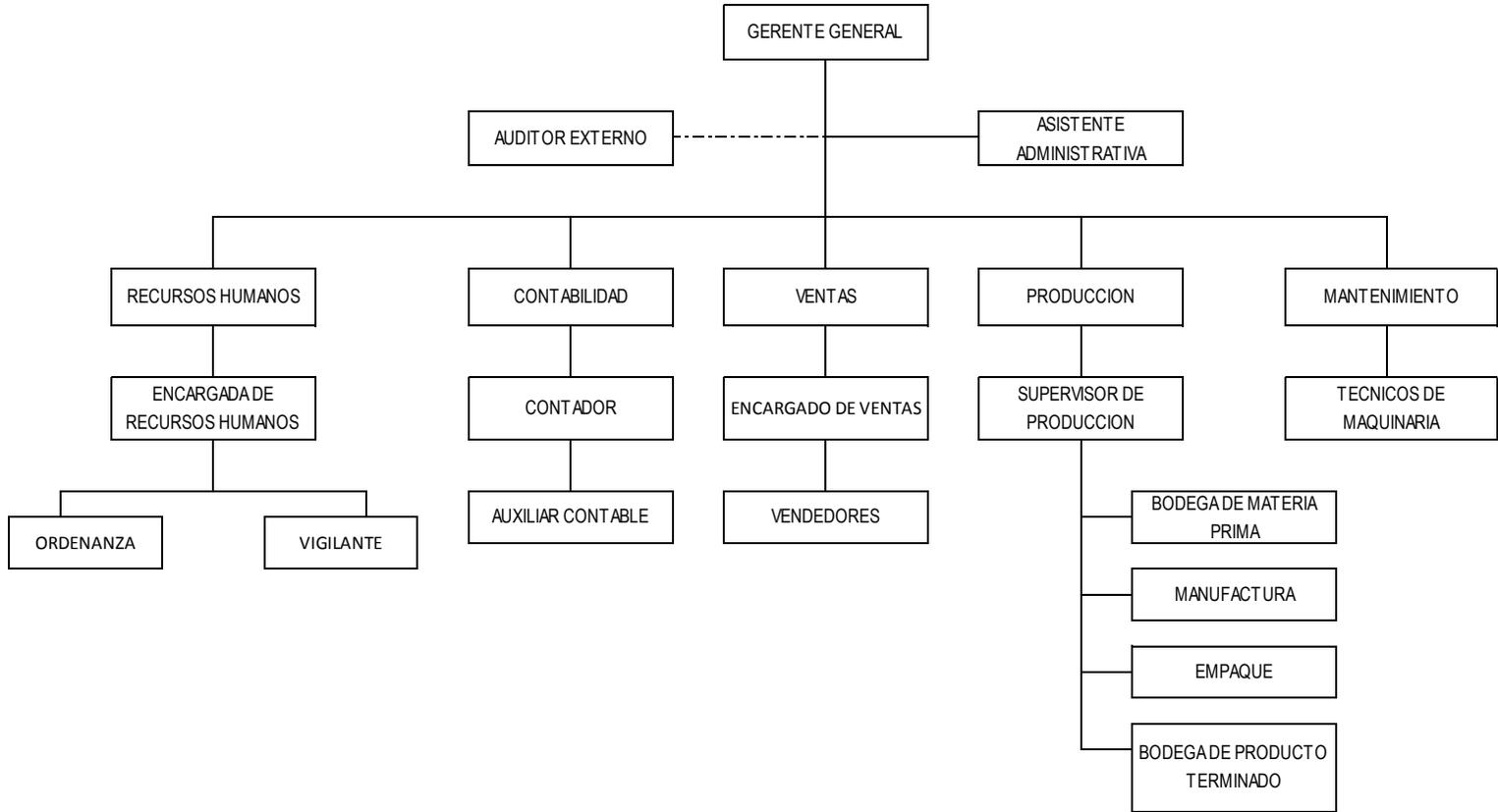
El organigrama es la representación gráfica de cómo está conformada la estructura organizacional de Calcytex, S.A de C.V, mostrándose en la parte superior al *Gerente General*, con dependencia de una *Auditoría Externa* y *Asistencia Administrativa*; posteriormente se encuentran los mandos medios representados por los distintos departamentos con los que cuenta la empresa, lo cuales son:

El departamento de *Recursos Humanos* con dependencia en Ordenanza y Vigilante. También se encuentra el departamento de *Contabilidad* del cual depende el *Auxiliar Contable*; así mismo está el departamento de *Ventas* con dependencia de *Vendedores*. Después, se muestra el departamento de *Producción* con dependencia del *Supervisor de Producción*, el cual tiene a cargo las áreas de *Bodega de Materia Prima*, *Manufactura*, *Empaque* y *Bodega de Producto Terminado*.

Finalmente, se encuentra el departamento de *Mantenimiento* con dependencia de *Técnicos de maquinaria*.

A continuación se muestra el organigrama general propuesto a Calcytex S.A de C.V:

	ORGANIGRAMA GENERAL DE CALCYTEX S.A DE C.V	EDICION: 00 AÑO: 2014
---	---	--



ELABORADO POR: SAUL FUENTES CLAUDIA ORTIZ ALEXANDRA RIVAS	REVISADO POR: LICDA. MARSEILLES AQUINO DOCENTE DIRECTOR	APROBADO POR: EDUARDO ARRIAZA GERENTE GENERAL
---	--	--

2.2 Manuales Administrativos.

Manual de Bienvenida.

El “Manual de Bienvenida” busca contribuir a mejorar la socialización y adaptación del nuevo empleado en el marco del proceso de inducción, con la finalidad de conocer las generalidades y actividades que lleva a cabo la empresa. El departamento de Recursos Humanos será el encargado de difundir y velar su cumplimiento por medio de la Encargada de Recursos Humanos (**Ver Anexo N°7**).

Objetivo

El objetivo de este manual es instruir a los nuevos empleados, acerca de la historia de la empresa, estructura organizacional, misión, visión, valores, obligaciones y prohibiciones; entre otros aspectos necesarios para formar de manera preliminar al nuevo empleado.

Importancia

La importancia del Manual de Bienvenida radica en dotar a los nuevos empleados de información básica sobre la empresa, como: historia, estructura organizacional, generalidades (ubicación geográfica de la empresa y de las diferentes unidades o departamentos dentro de sus instalaciones), prestaciones que brinda la empresa, disposiciones y normativas internas.

Contenido

El Manual de Bienvenida propuesto para la mediana empresa Calcytex S.A de C.V; está estructurado de la siguiente manera:

- Bienvenida.
- Introducción.
- Antecedentes históricos.

- Ubicación geográfica.
- Misión y Visión.
- Valores.
- Estructura organizacional.
- Obligaciones de los trabajadores.
- Prohibiciones de los trabajadores.
- Prestaciones que brinda la empresa.
- Contratación individual del empleado.

Manual de Puestos por Competencias.

El “Manual de Puestos por Competencias”, ayudará a mejorar el desempeño de los empleados y a definir e identificar de forma precisa las tareas, funciones y responsabilidades de acuerdo al puesto trabajo. El departamento de Recursos Humanos será el encargado de difundir, actualizar los descriptores de puestos y velar por el cumplimiento del manual por medio de la Encargada de Recursos Humanos. **(Ver Anexo N°8).**

Propósito

El propósito de elaborar un Manual de Puestos por Competencias para la mediana empresa Calcytex S.A de C.V; se debe a que este documento sirve de guía y fuente de información para los empleados, con el fin de proveerles los parámetros adecuados en sus labores y actividades dentro del puesto y de la empresa.

A continuación se presenta el formato utilizado para elaborar el Manual de Puestos por Competencias:

AQUÍ VA EL LOGO DE LA INSTITUCION O EMPRESA	MANUAL DE PUESTOS	"NOMBRE EMPRESA"
	PUESTO " <u>AAA</u> " PAG 1/X NIVEL JERARQUICO " <u>BBB</u> " NIVEL DE VALORACION DE PUESTO <u>01</u> ELABORADO POR " <u>NOMBRE DE LOS QUE ELABORAN EL MANUAL</u> "	

1. Datos de identificación

	Código
Título del Puesto:	
Unidad Organizativa:	
Jefe Inmediato:	
Puestos Subordinados:	

2. Objetivo del Puesto

--

3. Tareas principales

No.	Descripción detallada de las tareas
1	
2	
.	
.	
.	

AQUÍ VA EL LOGO DE LA INSTITUCION O EMPRESA	MANUAL DE PUESTOS	"NOMBRE DE LA EMPRESA"
	PUESTO " <u>AAA</u> " NIVEL JERARQUICO " <u>BBB</u> " NIVEL DE VALORACION DE PUESTO <u>01</u> ELABORADO POR " <u>NOMBRE DE LOS QUE ELABORAN EL MANUAL</u> "	

PAG 1/X

4. Perfil de Contratación

4.1 Educación formal necesaria

No.	Denominación	Ed. Media y Bachiller		Técnico		Universitario			Post Universitario		Prioridad	
		Prim. Ciclo	3er. Iller	Tec. Medio	Tec. Superior	Est Años	Egres.	Grad.	Maestría	Doctorado	Esencial	Complementaria
	Doctorado en...											
	Lic. En....											

4.2 Educación no formal necesaria

REQUISITOS		GRADO MINIMO ACEPTABLE			PRIORIDAD	
No.	Denominación	Básico	Intermedio	Avanzado	Esencial	Complementario
	Curso de....		X		X	
	Curso de....			X		X
	Curso de....		X			X

5. Experiencia Laboral Previa

REQUISITOS		NIVEL				PRIORIDAD	
No.	Denominación	Director	Jefe	Profesional	Técnico	Esencial	Complementario
1							
2							

EXPERIENCIA REQUERIDA EN AÑOS:

AQUÍ VA EL LOGO DE LA INSTITUCION O EMPRESA	MANUAL DE PUESTOS	"NOMBRE DE LA EMPRESA"
	PUESTO "AAA" NIVEL JERARQUICO "BBB" NIVEL DE VALORACION DE PUESTO 01 ELABORADO POR "NOMBRE DE LOS QUE ELABORAN EL MANUAL"	

PAG 1/X

6. Conocimientos necesarios

REQUISITOS		GRADO MINIMO			PRIORIDAD	
No.	Denominación	Básico	Suficiente	Amplio	Esencial	Complementario
1	Conocimiento del Sistema....		X		X	
2	Conocimiento de la Legislación....			X	X	
3	Conocimiento de...		X			X
4	Conocimiento de Normas....		X			X

7. Habilidades y destrezas

REQUISITOS		PRIORIDAD	
No.	Denominación	Esencial	Complementarios
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			

AQUÍ VA EL LOGO DE LA INSTITUCIÓN O EMPRESA	MANUAL DE PUESTOS	"NOMBRE DE LA EMPRESA"
	PUESTO " <u>AAA</u> " PAG 1/X NIVEL JERARQUICO " <u>BBB</u> " NIVEL DE VALORACION DE PUESTO <u>01</u> ELABORADO POR " <u>NOMBRE DE LOS QUE ELABORAN EL MANUAL</u> "	

8. Condiciones personales

No.	REQUISITOS	PRIORIDAD	
		Esencial	Complementario
1	Edad: Mayor de ... años	X	
2	Género : Masculino o Femenino		X
3	Ser salvadoreño de nacimiento		X

9. Otros Requisitos y Observaciones

No.	REQUISITOS	PRIORIDAD	
		Esencial	Complementario
1	Tener 5 años mínimo de poseer el grado académico	X	
2	Haber laborado en...	X	
3	Característica de...	X	
4			
5			
6			

3. DIRECCIÓN.

Consiste en impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas se realice del modo más eficaz.

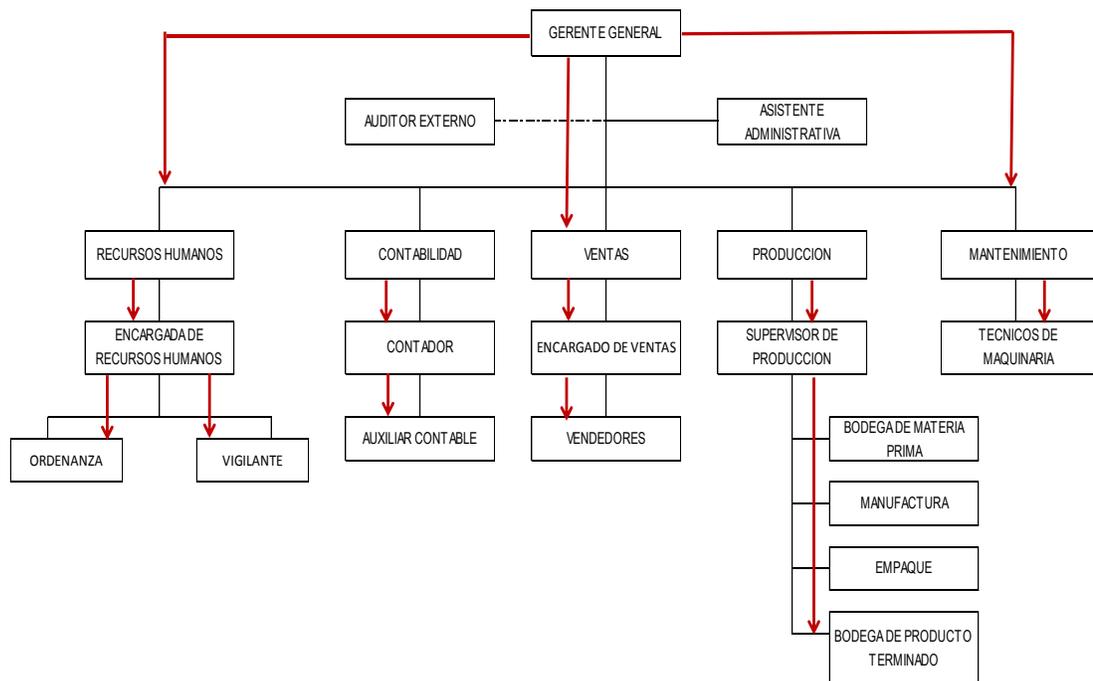
A continuación se presenta la propuesta de un modelo de dirección administrativa que comprende los siguientes elementos:

COMUNICACIÓN.

a) Tipos y medios de comunicación.

Para que la dirección administrativa de Calcytex S.A. de C.V., pueda transmitir información, pueden utilizar los diferentes medios de comunicación que se proponen a continuación. Dependiendo del sentido que esta lleve, generando mayor fluidez en la información y haciendo más oportuna la toma de decisiones.

► A nivel vertical descendente.



A este nivel corresponde la información que va del nivel jerárquico superior (Gerente General, encargados de departamentos), hacia los niveles jerárquicos inferiores (personal operativo o administrativo), para lo cual conviene utilizar los siguientes medios:

- *Reuniones:*

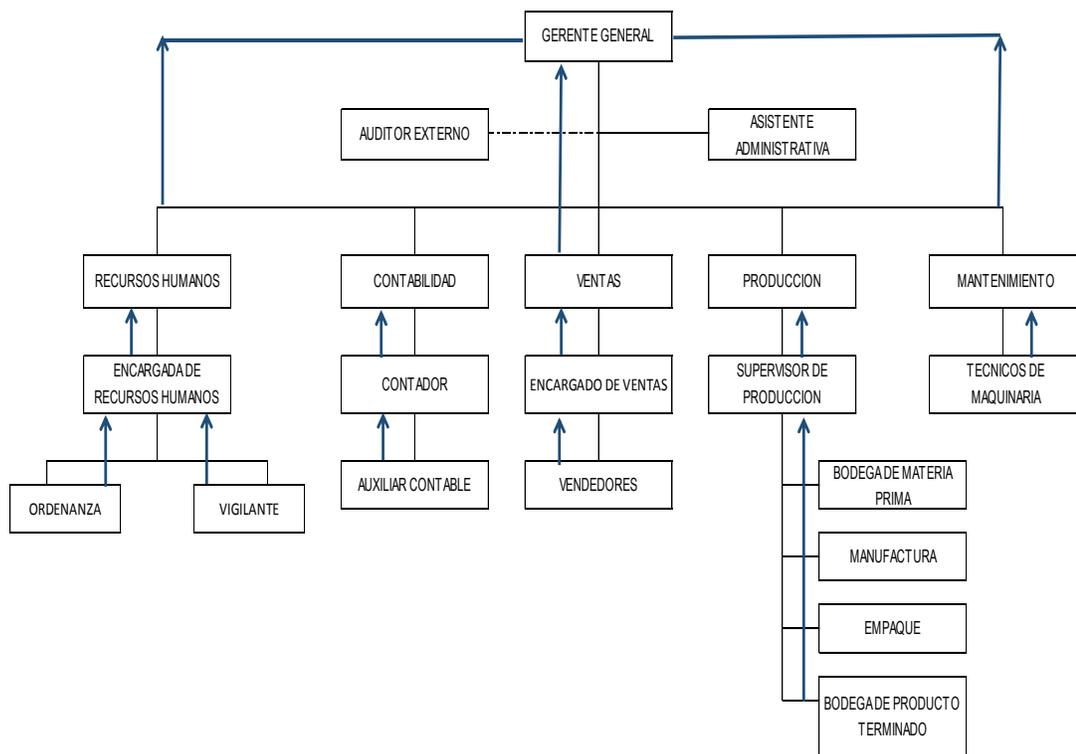
Mensuales: Para discutir planes de trabajo y coordinar actividades entre el Gerente General y los encargados de las áreas funcionales.

Trimestrales: Para analizar resultados del periodo.

Anuales: Para analizar y discutir resultados anteriores y preparar los planes futuros.

- *Memorándums:* Para impartir ordenes e instrucciones que ameriten dejar constancia por escrito.
- *Carteleros:* Cuando sea necesario divulgar información al personal.

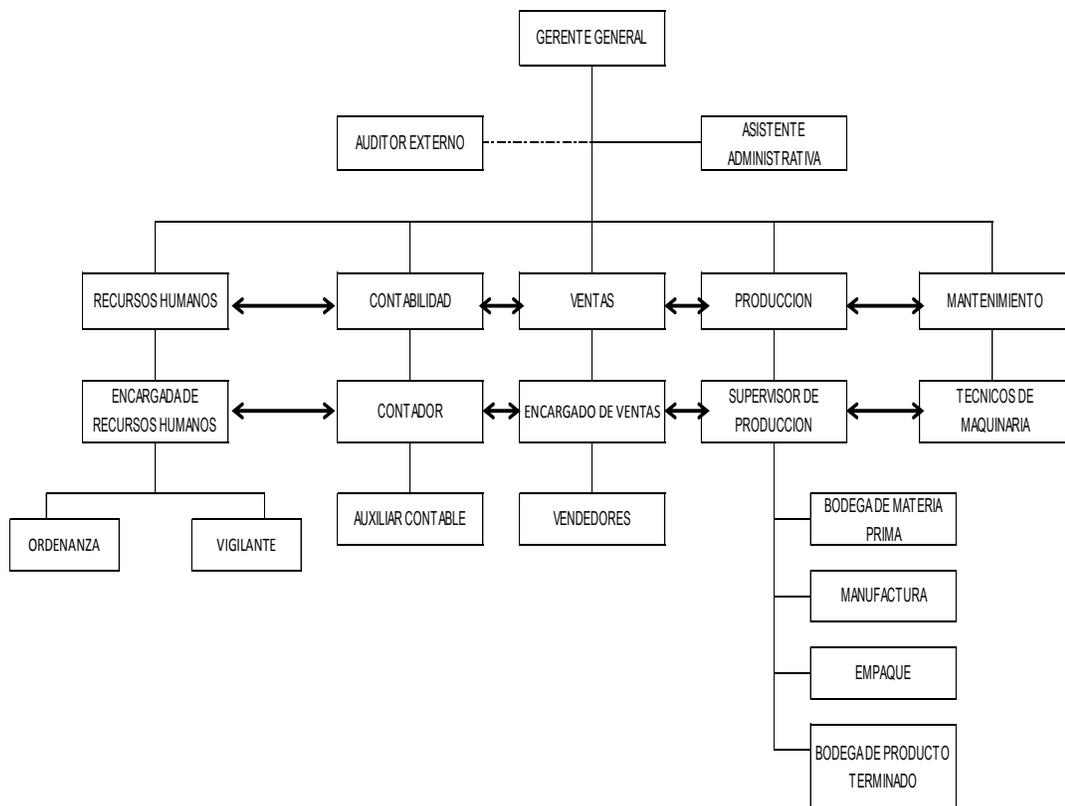
► **A nivel vertical ascendente.**



La comunicación es transmitida desde los niveles inferiores (personal operativo o administrativo), hacia el nivel superior (Gerente General, encargados de departamentos), para lograr una mayor eficiencia y prestar un adecuado servicio a las personas que lo requieran. Los medios que se pueden utilizar, son los siguientes:

- *Reportes semanales:* Del personal operativo o administrativo a los encargados de cada área respectiva para informar sobre el desarrollo de las actividades de trabajo realizadas.
- *Memorándums:* De los encargados de áreas hacia el Gerente General en casos especiales.
- *Reuniones:* Las cuales se efectuaran de manera semanal o quincenal según sea requerido, en ellas el personal de cada departamento se reunirá con el encargado respectivo, para discutir planes de trabajo, notificar problemas, hacer sugerencias y encontrar soluciones sobre ello.

► **A nivel horizontal de coordinación.**



Para lograr que la comunicación se de en este sentido, será necesario contar con la participación de la Gerencia General y encargados de departamentos que conforman la empresa. Los posibles medios a utilizar son:

- *Reuniones:* Las cuales pueden efectuarse semanal, mensual, trimestral o anual, todo dependerá de las necesidades y de la coordinación que requiera la empresa.
- *Informes:* Para comunicar los resultados sobre las actividades desempeñadas en forma escrita.
- *Memorándums:* Para cambios, instrucciones, indicaciones y otra información que se considere conveniente dejar constancia por escrito.

MOTIVACIÓN.

A continuación se presentan una serie de incentivos monetarios y no monetarios orientados a incrementar la motivación del personal:

COMPONENTES DE LA MOTIVACIÓN LABORAL	
Orientación al nuevo empleado	Proporcionar a los nuevos empleados, información básica de la empresa y los elementos que requieren para desarrollar de forma correcta su trabajo.
Compromiso	Es un componente que debe desarrollarse al momento que el empleado ingresa a la empresa, debe de existir un contrato legal que ampare la relación laboral, a fin de mostrarle el rol que tomara en la empresa y que debe aceptar las responsabilidades según el puesto en que se desempeñe.
Identificación	Para que el empleado se sienta identificado con la empresa debe sentirse parte de ella. Es necesario hacerle partícipe de los objetivos de la empresa por medio de la comunicación directa con la jefatura haciéndolo sentir que es un elemento clave y muy importante para el alcance de los mismos.

Comunicación	El Gerente General, encargados de departamentos y empleados deben preocuparse por mantener una comunicación efectiva, ya que es la base de las relaciones humanas y un valioso apoyo al proceso de toma de decisiones oportunas.
Clima laboral	La percepción que los empleados se forman de la empresa a la que pertenecen incide directamente en el desempeño de estos, logrando un alto grado de satisfacción o provocar desmotivación en el trabajo; es importante que desde que el empleado ingresa a la empresa perciba un clima laboral adecuado en el cual se sienta motivado de ser parte de la organización.
INCENTIVOS	
Monetarios	No Monetarios
Brindar ayuda económica al empleado en caso de muerte de un familiar, con la finalidad de apoyar en los momentos difíciles.	<i>Empleado del mes:</i> Nombrar al empleado que ha sido destacado por su buen desempeño.
<i>Comisión por cumplimiento de meta de ventas:</i> Dar una comisión a aquellos vendedores que cumplan con la meta establecida en cada mes.	<i>Carta de felicitación:</i> Es un documento firmado por el Gerente General de la empresa en donde se felicita al empleado por su buena labor.

<p><i>Apoyo económico para estudio:</i> Brindar por medio de una cuota mensual apoyo a aquellos empleados que deseen seguir estudiando.</p>	<p><i>Licencias con goce de sueldo:</i> Se deberán conceder permisos para no asistir a sus labores siempre y cuando sea por motivos justificados.</p>
	<p><i>Oportunidad de estudiar:</i> Permitirle al personal superarse profesionalmente, dándole la oportunidad de estudiar, ya sea llegar después de la hora de entrada establecida o retirarse antes de la hora de salida.</p>
	<p><i>Celebraciones de cumpleaños cada tres meses:</i> El último sábado de cada trimestre, efectuar la celebración de los empleados que han cumplido años en ese periodo.</p>
	<p><i>Fiesta navideña:</i> Cada fin de año se puede realizar un almuerzo o cena para los empleados, permitiéndoles llevar a un integrante de su familia.</p>

LIDERAZGO

Calcytex S.A de C.V, como cualquier empresa, tiene la capacidad de contar con personas que sean capaces de motivar y tomar decisiones correctas, con el propósito de lograr que el personal contribuya eficientemente al alcance de los objetivos organizacionales.

PERFIL DEL LÍDER.

CARACTERÍSTICAS.

- ❖ *Capacidad de comunicarse.* La comunicación es en dos sentidos. Debe expresar claramente sus ideas y sus instrucciones, con la finalidad de lograr que su gente las escuche y las entienda. También debe saber "escuchar"; considerando lo que el grupo al que dirige le expresa.
- ❖ *Inteligencia emocional.* La habilidad para manejar los sentimientos, emociones propias y de los demás; utilizando esta información para guiar el pensamiento y la acción. Los sentimientos mueven a la gente, sin inteligencia emocional no se puede ser líder.
- ❖ *Capacidad de establecer metas y objetivos.* Para dirigir un grupo, hay que saber a dónde llevarlo. Sin una meta clara, ningún esfuerzo será suficiente. Las metas deben ser congruentes con las capacidades del grupo. De nada sirve establecer objetivos que no se pueden cumplir.
- ❖ *Capacidad de planeación.* Una vez establecida la meta, es necesario hacer un plan para llegar a ella. En ese plan se deben definir las acciones que se deben cumplir, el momento en que se deben realizar, las personas encargadas de ellas, los recursos necesarios, etc.
- ❖ *Un líder conoce sus fortalezas y las aprovecha al máximo.* Por supuesto también sabe cuáles son sus debilidades y busca subsanarlas.
- ❖ *Un líder crece y hace crecer a su gente.* Para crecer, no se aferra a su puesto y actividades actuales. Siempre ve hacia arriba. Para crecer, enseña a su gente, delega funciones y crea oportunidades para todos.

- ❖ *Tiene carisma.* Carisma es el don de atraer y caer bien, llamar la atención y ser agradable a los ojos de las personas. Para adquirir carisma, basta con interesarse por la gente y demostrar verdadero interés en ella; en realidad, en el carisma está la excelencia.

Se alimenta con excelencia, porque es lo más alejado que hay del egoísmo. Cuando un líder pone toda su atención en practicar los hábitos de la excelencia, el carisma llega y como una avalancha cae un torrente sobre el líder.
- ❖ *Es Innovador.* Siempre buscará nuevas y mejores maneras de hacer las cosas. Esta característica es importante ante un mundo que avanza rápidamente, con tecnología cambiante, y ampliamente competido.
- ❖ *Un líder es responsable.* Sabe que su liderazgo le da poder, y utiliza ese poder en beneficio de todos.
- ❖ *Un líder está informado.* Se ha hecho evidente que en ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan cómo se maneja la información. Un líder debe saber cómo se procesa la información, como se interpretar inteligentemente y como se utiliza en la forma más moderna y creativa.

HABILIDADES.

- Sabe captar la atención de su entorno.
- Tiene una fuerte ética de trabajo e integridad. Incluye la motivación y la entrega por realizar un buen trabajo.
- Tiene una actitud positiva.
- Tiene habilidades de comunicación.
- Sabe escuchar.
- Sabe administrar su tiempo.
- Tiene habilidades para resolver los problemas y los conflictos.
- Sabe trabajar en equipo.
- Tiene autoconfianza.

- Sabe controlar sus emociones
- Sabe autoevaluarse.
- Se conoce a sí mismo y a los demás.
- Es capaz de equilibrar todos los roles de su vida.
- Tiene habilidades para aceptar y aprender de las críticas.
- Es flexible y adaptable ante los distintos escenarios.
- Sabe motivar a los demás.
- Sirve a los demás.
- Sabe tomar decisiones.
- Siempre busca actualizarse y mejorar sus habilidades.

Todas estas habilidades se pueden clasificar en tres grandes grupos:

- *Habilidades técnicas*: Relacionadas al conocimiento, la especialización, técnicas o herramientas propias del cargo o área que un líder ocupa.
- *Habilidades humanas*: Son las habilidades desarrolladas para interactuar con la gente.
- *Habilidades conceptuales*: Se refieren a la formulación de ideas, comprensión y análisis de relaciones abstractas, desarrollo de nuevos conceptos, solución creativa de problemas, etc.

4. CONTROL

La propuesta para la parte del control de Calcytex, S.A. de C.V., contiene aspectos concretos con el fin de lograr fortalecer todas las áreas de la mediana empresa dedicada a la fabricación de calcetines, ubicada en el municipio de San Salvador.

Un control efectivo es una necesidad en la actualidad. Por tal razón la propuesta de control comprende herramientas administrativas útiles, así como aquellos aspectos en los que se considera que la empresa en estudio necesita reforzar sus trabajos y superar sus limitantes.

La aplicación de un sistema de control interno administrativo para la mediana empresa dedicada a la fabricación de calcetines (Calcytex S.A de C.V) ubicada en el municipio de San Salvador, es de gran importancia ya que mediante él se orientará al propietario y personal que laboran en dicha entidad, con la finalidad de contribuir a mejorar las operaciones y así lograr un mejor control.

Tanto el propietario y el personal necesitan encontrar soluciones útiles para el desempeño de sus funciones, para así poder lograr los objetivos de la empresa.

CONTROL INTERNO.

En la mediana empresa dedicada a la fabricación de calcetines existen deficiencias internas por no contar con un buen control interno; ya que en su mayoría no posee un sistema práctico para el control, y por lo tanto da origen a la mala organización dentro de la misma, por lo que se propone lo siguiente:

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL EMPLEADO.

Algunos aspectos que se deben cumplir con respecto a la evaluación del desempeño son:

1. Se deben entregar los resultados de la evaluación del desempeño a todos los empleados.
2. Se debe dar seguimiento al compromiso hecho por el empleado por mejorar los puntos débiles identificados.
3. El evaluador debe ser responsable y honesto con los resultados de las evaluaciones, no divulgando los resultados obtenidos para no dañar la integridad del evaluado.
4. La evaluación facilitará la toma de decisiones en lo referente a promociones, incrementos salariales y capacitaciones.
5. Llevar un control de las evaluaciones que se realizan a los empleados los cuales deben ser anexados a los expedientes de estos, lo cual servirá para controlar el desarrollo del rendimiento del empleado.



CALCYTEX, S.A DE C.V
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Fecha de Evaluación: d/m/a

Nombre del Evaluador:
 Nombre del Evaluado:
 Codigo de Empleado:
 Cargo que Desempeña:

Observaciones: Evalúe del 1 al 5 las siguientes afirmaciones.
1. Malo 2. Regular 3. Bueno 4. Muy Bueno 5. Excelente

Desempeño Laboral	Puntuación
1 Responsabilidad	
2 Calidad de Trabajo	
3 Orden y Aseo en el trabajo	
4 Planificación de las actividades a desarrollar	
5 Capacidad para delegar actividades	
6 Cumplimiento de procedimientos existentes	
7 Eficiencia y eficacia laboral	
8 Etica	
9 Entrega de información confiable	
TOTAL 1	
Factor Humano/Actitudinal	Puntuación
10 Actitud hacia la empresa	
11 Actitud hacia jefes	
12 Actitud hacia compañeros	
13 Actitud de servicio	
14 Capacidad para aceptar críticas	
15 Presentación personal	
16 Respeto	
17 Trabajo en equipo	
18 Capacidad de trabajar por el logro de objetivos	
19 Autoconfianza	
TOTAL 2	
Habilidades	Puntuación
20 Creatividad	
21 Iniciativa	
22 Adaptabilidad	
23 Liderazgo	
24 Capacidad de aprendizaje	
25 Habilidad numérica	
26 Habilidad de expresión	
27 Sociabilidad	
28 Uso de maquinaria	
TOTAL 3	
TOTAL GENERAL = TOTAL 1 + TOTAL 2 + TOTAL 3	
Comentarios: _____ _____	

ESCALAS DE EVALUACIÓN	
MALO (1)	No cumple con el criterio expuesto, su comportamiento es opuesto al esperado.
REGULAR (2)	Desempeño por debajo de lo esperado, demuestra poco interés y compromiso.
BUENO (3)	Presenta un desempeño estándar, realiza de forma incompleta o parcial las actividades asignadas.
MUY BUENO (4)	Cumple con la acción o actividad evaluada.
EXCELENTE (5)	Cumple por completo el criterio evaluado, presenta un comportamiento superior a lo esperado.

TABLA DE RESULTADOS	PUNTUACIÓN
<p>MALO.</p> <p>El evaluado no satisface prácticamente los requisitos de desempeño; no cumple con las actividades evaluadas.</p> <p>Su actitud hacia la empresa y sus compañeros de trabajo no es la esperada.</p> <p>No posee las habilidades necesarias para desempeñarse en el puesto de trabajo.</p>	1-30
<p>REGULAR.</p> <p>El evaluado presenta un desempeño por debajo de lo esperado.</p> <p>Sus actitudes dejan mucho que desear.</p> <p>Las habilidades para desempeñarse en el puesto de trabajo son deficientes.</p>	31-60
<p>BUENO.</p> <p>El evaluado presenta un nivel de desempeño estándar, realizando de forma incompleta o parcial las actividades evaluadas.</p> <p>En algunas ocasiones sus actitudes son positivas.</p> <p>Conoce sus habilidades, pero debe continuar mejorándolas.</p>	61-90

<p>MUY BUENO.</p> <p>El evaluado presenta un buen nivel de desempeño, cumpliendo con los estándares esperados.</p> <p>Es una persona que sabe manejar sus actitudes y cada día da la mejor de sí.</p> <p>Aplica las habilidades para desarrollar de manera eficiente las diferentes actividades de su puesto de trabajo.</p>	91-120
<p>EXCELENTE.</p> <p>El evaluado presenta un nivel excepcional de desempeño, excediendo lo esperado y sobresaliendo por sobre los demás.</p> <p>Es una persona que aplica sus actitudes para ser mejor cada día.</p> <p>Desarrolla sus habilidades al máximo para ejecutar las diferentes actividades de su puesto de trabajo.</p>	121-150

UTILIZACIÓN DE TARJETA KARDEX.

Una de las deficiencias que muestra la empresa es que no realizan un control en sus productos en su totalidad, el cual da origen a realizar compras a los proveedores de una manera ciega, sin tener un conocimiento de lo que necesitan, esto se vuelve una desventaja muy peligrosa para la existencia del negocio, ya que si el dinero que dispone para la compra de mercadería lo mal utiliza dará como resultado, mala inversión igual a mal ganancia, para lo cual se estima necesario que el propietario tome en cuenta lo importante que es llevar control sobre sus productos. El control interno busca eliminar la fuga de productos; se hace necesario utilizar las herramientas administrativas para la eliminación de este defecto y así tener un buen control en sus productos. A continuación se muestra el formato de una Tarjeta Kardex, que busca ayudar el control interno de la empresa.

FORMATO Y UTILIZACIÓN DE UNA TARJETA KARDEX.

Hoja N° _____



CONTROL DE EXISTENCIA DE PRODUCTOS

Bodega:
Existencia Máxima:
Existencia Mínima:

Fecha	Código de Producto	Producto	Número de Lote	ENTRADAS		SALIDAS		Saldo de Producto
				Cantidad	Precio	Cantidad	Precio	

Elaborada por: _____

La utilización de esta tarjeta, es muy provechosa para el control de los productos, porque ofrece un detallado sistema de control.

Descripción de la tarjeta.

- *Fecha:* Se anota la fecha en que se efectúa una operación.
- *Código de Producto:* Hoy en día las fábricas están colocando un código para cada artículo, esto sirve para no confundir, precio, talla, etc., por lo que en ese cuadro se debe anotar el código de cada producto que ha sido previamente asignado. Ejemplo: Calcetín de bebe cuyo código podría ser “CB 001”.
- *Producto:* En esta casilla, se coloca el nombre del producto.
- *Cantidad:* Número de unidades por producto.
- *Precio:* En esta casilla se especifica el costo del producto individual.
- *Número de Lote:* Número al que pertenece el producto, según características comunes.
- *Entradas, salidas y saldo:* Se describe los movimientos que surgen en cuanto a los productos, con el fin de conocer cuántos productos se tiene actualmente (saldo).

CALCYTEX, S.A DE C.V
CONTROL DE VENTAS MENSUAL POR PRODUCTO
MES: _____



PRODUCTO	META	VENTAS \$ USD	PRESUPUESTO	% AVANCE DE VENTAS
CALCETA CALADA	\$ -	\$ -	100%	0%
CALCETIN DE VESTIR	\$ -	\$ -	100%	0%
CALCETIN TENIS	\$ -	\$ -	100%	0%
CALCETIN PUNTERA	\$ -	\$ -	100%	0%
CALCETINES PARA BEBE	\$ -	\$ -	100%	0%
TOTAL	\$ -	\$ -	100%	0%

A partir de este formato Calcytex S.A de C.V, podrá identificar la importancia de la generación de ingresos que tiene cada producto que fabrica.

Los presupuestos serán elaborados por el Encargado de Ventas en conjunto con el Gerente General, tomando de base resultados alcanzados en periodos anteriores. Calcytex S.A de C.V deberá prestar la importancia debida a los productos que menos comercialice, buscando implementar nuevas estrategias que le permitan mantener la competitividad en sus diferentes productos.

BIBLIOGRAFÍA.

LIBROS.

- Amaru Maximiano, Antonio César (2009). "Fundamentos de Administración. Teoría General y Proceso Administrativo". Editorial Pearson.
- Hernández Sampieri Roberto y Otros, (2010). "Metodología de la Investigación". México, Editorial Mc Graw-Hill Interamericana de México S.A. de C.V. 5º Edición.
- Koontz, Harold y Heinz Wehrich (2004). "Administración, una Perspectiva Global". México, Editorial Mc Graw Hill, 12º Edición.
- Zacarías Ortez, Eladio. "Así se investiga. Pasos para hacer una investigación". 1º Edición. Clásicos Roxsil.
- Zorrilla Arena, Santiago; Méndez, José Silvestre (2003). "Diccionario de Economía". Editorial Limusa, S.A. de C.V. México.

TESIS.

- Elías Aragón, Josué Alexander y Otros (2012). "Diseño de herramientas administrativas para mejorar la organización de la Asociación Salvadoreña Promotora de Salud (ASPS), ubicada en el municipio de San Salvador, departamento de San Salvador."
- García Parada, Edwin William y Otros (2010). "Propuesta de un modelo administrativo para la pequeña empresa de transporte terrestre en el municipio de Colón, departamento de La Libertad". Universidad de El Salvador.

 **SITIOS WEB**

<http://elmundo.com.sv/calcytex-un-exito-en-la-confeccion-de-calcetines>

http://www2.uah.es/bibliotecaformacion/BPOL/FUENTESDEINFORMACION/tipos_de_fuentes_de_informacion.html

<http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1129/5/Capitulo%204.pdf>

<http://www.slideshare.net/boanlvqi/control-de-mnch>

<http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/658.1148-P111d/658.1148-P111d-Capitulo%20IV.pdf>

http://www.univo.edu.sv:8081/tesis/016739/016739_Cap5.pdf



ANEXOS





ANEXO N°1

**PRODUCTOS QUE FABRICA
CALCYTEX S.A DE C.V**







ANEXO N°2

ENCUESTA





UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE CALCYTEX S.A. DE C.V.

OBJETIVO: Conocer la opinión de los empleados de Calcytex S.A. de C.V., respecto al actual proceso administrativo que posee la empresa, con la finalidad de proponer un nuevo modelo de gestión que permita eficientizar el desarrollo de las actividades administrativas de la empresa.

Las respuestas serán tratadas de forma confidencial y anónima, y serán utilizadas únicamente para fines académicos. Por lo que, atentamente se solicita su valiosa colaboración respondiendo objetivamente las siguientes preguntas.

INDICACIONES: Marque con una "X" la respuesta que considere conveniente según sea el caso.

I. DATOS PERSONALES

1. Género: Masculino Femenino
2. Profesión u oficio: _____
3. Nivel de estudio: Básica Bachillerato Universidad
4. Tiempo de servicio: Menos de 1 año De 1 a 5 años Más de 5 años

II. DATOS DE INVESTIGACIÓN

5. ¿Cuál es el cargo que desempeña actualmente en Calcytex S.A de C.V?

- Operario
- Administrativo
- Otro Especifique: _____

6. ¿Es de su conocimiento la misión de la empresa?

SI NO

7. ¿Conoce la visión de la empresa?

SI NO

8. ¿Son de su conocimiento los objetivos que se deben cumplir en su área de trabajo? Si su respuesta es NO, pase a la pregunta número 9.

SI NO

9. ¿Considera que se están alcanzando los objetivos trazados por la empresa?

SI NO

10. ¿Cuenta Calcytex S.A de C.V con una estructura que muestre formalmente cómo está establecida la organización de la empresa?

SI NO

11. ¿Las funciones que realiza en su área de trabajo, se encuentran definidas por escrito?

SI NO

12. ¿Las funciones que desarrolla en su área de trabajo coinciden con las estipuladas para el cargo que desempeña en la empresa?

SI NO

13. ¿Se siente motivado en el desempeño de sus funciones?

SI NO

14. ¿Es tomado en cuenta por su jefe para tomar decisiones referentes a cambios que se planeen hacer en el departamento en el que trabaja?

SI NO

15. Al momento de ingresar a la empresa, ¿Qué tipo de manuales le fueron presentados?

Manual de bienvenida

Manual de objetivos

Manual de descripción de puestos

Manual de procedimientos

Otros Especifique: _____

16. Del siguiente listado, ¿Qué beneficios laborales obtiene en Calcytex S.A de C.V?

Incrementos Salariales	<input type="checkbox"/>	Planes de ahorro	<input type="checkbox"/>
Capacitaciones	<input type="checkbox"/>	Estabilidad laboral	<input type="checkbox"/>
Excelentes condiciones de trabajo	<input type="checkbox"/>	Permiso por Maternidad	<input type="checkbox"/>
Seguro de Vida	<input type="checkbox"/>	Permisos por Enfermedades	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>	Especifique: _____	

17. ¿Cómo califica el ambiente laboral dentro de Calcytex S.A de C.V?

Excelente (9-10)	<input type="checkbox"/>	Muy Bueno (7-8)	<input type="checkbox"/>
Bueno (5-6)	<input type="checkbox"/>	Regular (3-4)	<input type="checkbox"/>
Malo (1-2)	<input type="checkbox"/>		

18. ¿Cómo consideraría el trabajo que desarrolla en Calcytex S.A de C.V?

Excelente (9-10)	<input type="checkbox"/>	Muy Bueno (7-8)	<input type="checkbox"/>
Bueno (5-6)	<input type="checkbox"/>	Regular (3-4)	<input type="checkbox"/>
Malo (1-2)	<input type="checkbox"/>		

19. ¿Cuál es el grado de satisfacción que tiene en cuanto a los espacios y el mobiliario que posee en su área de trabajo?

Muy Satisfecho	<input type="checkbox"/>	Satisfecho	<input type="checkbox"/>	Insatisfecho	<input type="checkbox"/>
----------------	--------------------------	------------	--------------------------	--------------	--------------------------

20. ¿Cuáles son los medios de comunicación que se utilizan para transmitir información o instrucciones de trabajo en la empresa?

Memorándum	<input type="checkbox"/>	Correo Electrónico	<input type="checkbox"/>
Carteleras	<input type="checkbox"/>	Reuniones Informativas	<input type="checkbox"/>
Uso de altoparlantes	<input type="checkbox"/>	Otros	<input type="checkbox"/> Especifique: _____



ANEXO N°3

ENTREVISTA





**GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA
CALCYTEX S.A. DE C.V. DEDICADA A LA FABRICACIÓN DE CALCETINES,
UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.**



Gracias por la entrevista, por el espacio de tiempo para conversar sobre las “Perspectivas de desarrollo de Calcytex S.A. de C.V. dedicada a la fabricación de calcetines”.

1. Háblenos sobre la competencia existente en el sector textil, específicamente en el ramo de la fabricación de calcetines.
2. ¿Cómo considera que será el crecimiento de Calcytex S.A. de C.V. durante los próximos 3 años?
3. ¿Considera que la tecnología, la competencia desleal y los cambios políticos son los principales problemas que enfrenta Calcytex S.A. de C.V., en general para tener un óptimo desarrollo?
4. ¿Cuáles son las principales metas que tiene Calcytex S.A. de C.V.?
5. ¿Actualmente qué estrategias utiliza Calcytex S.A. de C.V. para dar a conocer sus productos en el mercado nacional?
6. Tecnológicamente, ¿Considera que la empresa está actualizada en este ramo?
7. ¿Ha pensado en efectuar alguna inversión en tecnología para mantener o mejorar la competitividad en el mercado?
8. ¿En qué medida afecta la tecnología a Calcytex S.A de C.V para ser una empresa más competitiva en el mercado?
9. Según su criterio ¿En qué aspectos podría mejorar las funciones administrativas?
10. ¿Qué medios publicitarios utilizan para la imagen e identidad de la organización?
11. ¿Qué factores considera que toma en cuenta el consumidor al momento de elegir la compra?
12. ¿Con cuántos empleados cuenta en la actualidad la empresa?
13. ¿Cuántos son operarios y cuántos administrativos?
14. ¿Puede mencionar cómo están distribuidos los empleados en las diferentes áreas que componen la empresa?
15. ¿Están definidas las funciones de trabajo para cada empleado de la empresa?
16. ¿Utiliza mecanismos para motivar a los trabajadores? ____ ¿Cuáles?
17. ¿Cuáles son las fortalezas que ha observado en los trabajadores?

Muchas gracias por su colaboración



ANEXO N°4

TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS



I. DATOS PERSONALES.

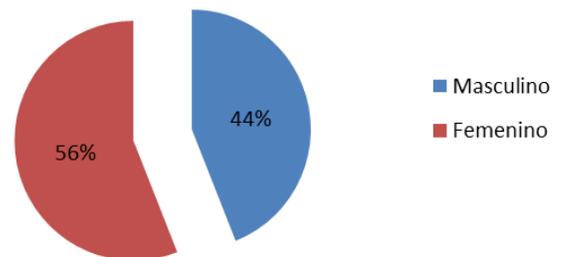
1. ¿Género?

Objetivo: Conocer la participación interna de género que tiene la empresa.

TABLA N° 1

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	22	44.0%
Femenino	28	56.0%
Total	50	100.0%

GRÁFICO N° 1



Interpretación:

De acuerdo a los datos obtenidos, el género que más predomina entre los empleados de Calcytex S.A de C.V es el femenino con el 56% de los empleados.

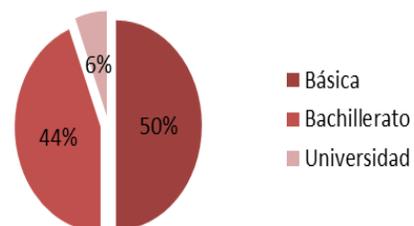
3. ¿Nivel de estudio?

Objetivo: Conocer la preparación académica de cada uno de los empleados de Calcytex S.A de C.V.

TABLA N° 3

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Básica	25	50.0%
Bachillerato	22	44.0%
Universidad	3	6.0%
Total	50	100.0%

GRÁFICO N° 3



Interpretación:

Según los datos obtenidos, el 50% de los empleados de Calcytex S.A de C.V cuenta con un nivel de estudio promedio de Educación Básica; y solamente un 6% se encuentra iniciando estudios en la Universidad, lo cual indica que en su mayoría los empleados no poseen un grado académico competitivo.

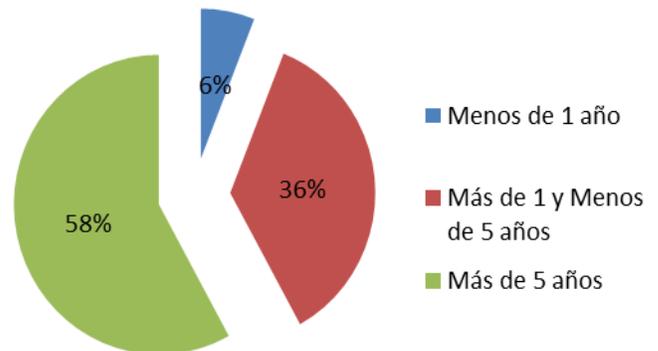
4. ¿Tiempo de servicio?

Objetivo: Conocer el rango actual del tiempo laborado por los empleados en Calcytex S.A de C.V.

TABLA N° 4

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 1 año	3	6.0%
Más de 1 y Menos de 5 años	18	36.0%
Más de 5 años	29	58.0%
Total	50	100.0%

GRÁFICO N° 4



Interpretación:

Del 100% de los empleados de Calcytex S.A de C.V ,el mayor porcentaje de los empleados cubre una edad intermedia de más de cinco años de estar laborando en la empresa; indicando que se les está otorgando un ambiente seguro, estable y confiable al empleado dentro de la empresa para poder ejercer en ella.

II. DATOS DE INVESTIGACIÓN.

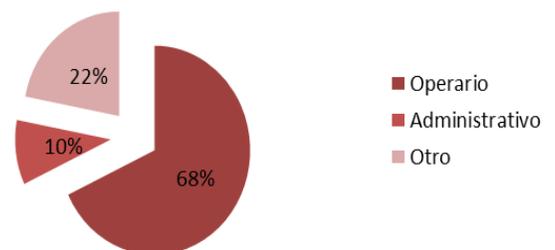
5. ¿Cuál es el cargo que desempeña actualmente en Calcytex S.A de C.V?

Objetivo: Conocer cuáles son las áreas con las que cuenta la empresa.

TABLA N° 5

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Operario	34	68.0%
Administrativo	5	10.0%
Otro	11	22.0%
Total	50	100.0%

GRÁFICO N° 5



Interpretación:

Del total de empleados con que cuenta Calcytex S.A de C.V, la mayor parte de ellos pertenecen al área operativa con un 68% y solamente un 10% se encuentra ubicado en el área administrativa.

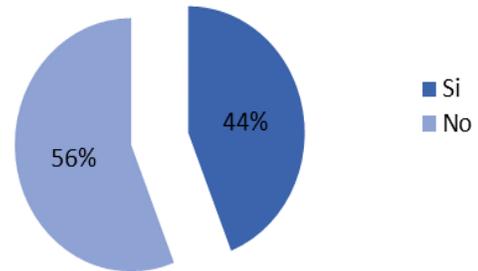
6. ¿Es de su conocimiento la misión de la empresa?

Objetivo: Identificar si los empleados tienen conocimiento y claridad de la razón de ser de la empresa.

TABLA N° 6

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	22	44.0%
No	28	56.0%
Total	50	100.0%

GRÁFICO N° 6



Interpretación:

De acuerdo a los datos obtenidos, el 56% de los empleados de Calcytex S.A de C.V, manifestaron no conocer la razón de ser de la empresa, lo cual demuestra que existe la carencia de planes administrativos.

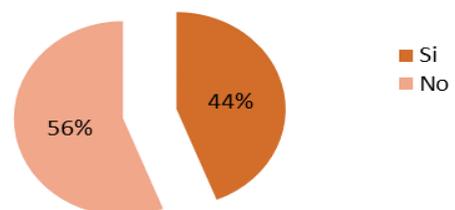
7. ¿Conoce la visión de la empresa?

Objetivo: Saber si los empleados tienen clara la posición que la empresa pretende alcanzar en un futuro a largo plazo.

TABLA N° 7

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	22	44.0%
No	28	56.0%
Total	50	100.0%

GRÁFICO N° 7



Interpretación:

Del 100% de los empleados de Calcytex S.A de C.V, el 56% manifestó no tener claro hacia dónde pretende llegar la empresa a largo plazo.

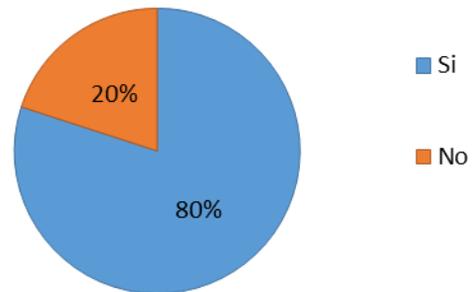
8. ¿Son de su conocimiento los objetivos que se deben cumplir en su área de trabajo?

Objetivo: Identificar si los empleados conocen lo que tienen que hacer dentro de su área de trabajo y con qué finalidad lo realizan.

TABLA N° 8

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	40	80.0%
No	10	20.0%
Total	50	100.0%

GRÁFICO N° 8



Interpretación:

El 80% de los empleados tienen claros los objetivos que deben alcanzar en el área de trabajo en que se desempeñan, sin embargo los objetivos no se encuentran detallados por escrito; mientras que el 20% desconoce la finalidad con la que realizan su trabajo.

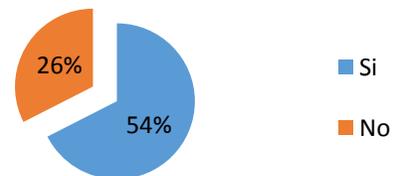
9 ¿Considera que se están alcanzando los objetivos trazados por la organización?

Objetivo: Evaluar los alcances organizacionales desde el punto de vista de los empleados.

TABLA N° 9

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	27	54.0%
No	13	26.0%
Total	50	80.0%

GRÁFICO N° 9



Interpretación:

Un 54% de los empleados consideran que se están alcanzando los objetivos trazados por la empresa; mientras que una minoría manifiesta que es necesario mejorarlos porque no se cumplen a totalidad.

El 20% restante de los encuestados es debido a que en la pregunta N° 8 la respuesta fue negativa, por lo cual los empleados no debían contestar esta pregunta.

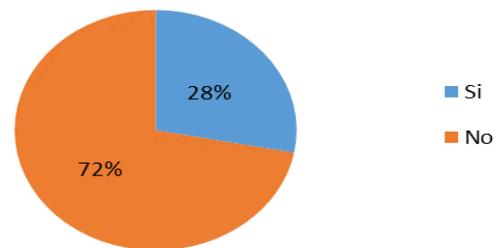
10. ¿Cuenta Calcytex S.A de C.V con una estructura que muestre formalmente como está establecida la organización de la empresa?

Objetivo: Verificar si Calcytex S.A de C.V cuenta con un organigrama que represente formalmente la estructura organizacional de la misma.

TABLA N° 10

Respuesta	Frecuencia	Pregunta
Si	14	28.0%
No	36	72.0%
Total	50	100.0%

GRÁFICO N° 10



Interpretación:

De acuerdo a los datos obtenidos, el 72% de los empleados desconocen la estructura organizacional de la empresa; indicando que Calcytex S.A de C.V no cuenta con un organigrama que represente formalmente sus distintos niveles jerárquicos.

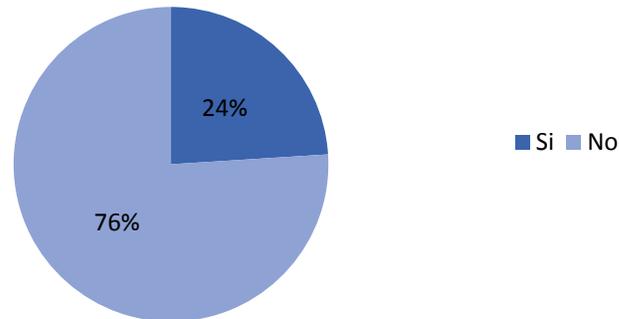
11. ¿Las funciones que realiza en su área de trabajo, se encuentran definidas por escrito?

Objetivo: Conocer si los empleados cuentan con un documento escrito en el que estén definidas las funciones a desempeñar en las diferentes áreas de trabajo.

TABLA N° 11

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	24.0%
No	38	76.0%
Total	50	100.0%

GRÁFICO N° 11



Interpretación:

Del 100% de los empleados de Calcytex S.A de C.V, el 76% respondió que las funciones que realizan en su área de trabajo no se encuentran por escrito; mostrando un bajo nivel en la parte de organización que posee la empresa.

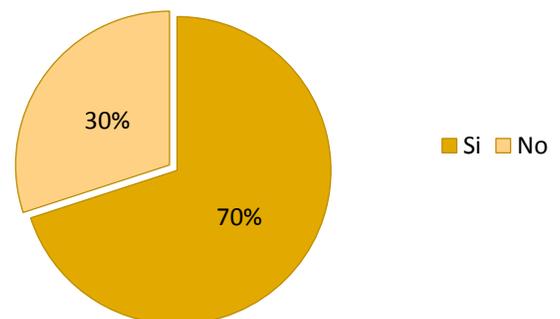
12. ¿Las funciones que desarrolla en su área de trabajo coinciden con las estipuladas para el cargo que desempeña en la empresa?

Objetivo: Conocer si el desempeño de las labores de los empleados están de acuerdo al área en la cual estos se encuentran laborando.

TABLA N° 12

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	35	70.0%
No	15	30.0%
Total	50	100.0%

GRÁFICO N° 12



Interpretación:

El 70% de los empleados consideran que las funciones a desarrollar en su área de trabajo están de acuerdo al cargo en el cual se desempeñan diariamente dentro de la empresa.

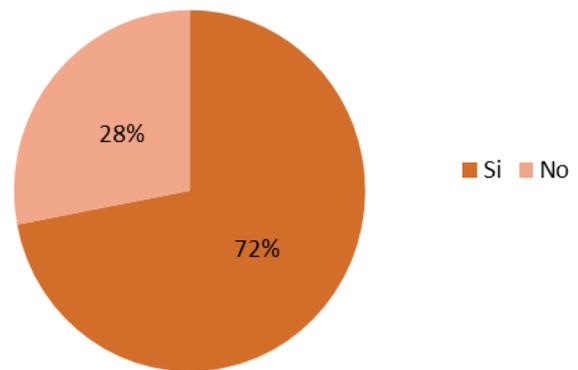
13. ¿Se siente motivado en el desempeño de sus funciones?

Objetivo: Verificar si existe algún tipo de motivación en el empleado que contribuya a optimizar su rendimiento laboral dentro de la empresa.

TABLA N° 13

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	36	72.0%
No	14	28.0%
Total	50	100.0%

GRÁFICO N° 13



Interpretación:

Según los resultados obtenidos, el 72% de los empleados de Calcytex S.A de C.V opinan sentirse motivados al momento de desempeñar sus funciones labores; sin embargo el 28% de los empleados no se consideran motivados; por lo cual la empresa debería de utilizar estrategias motivacionales para que estos puedan desempeñar sus actividades con más dedicación y empeño.

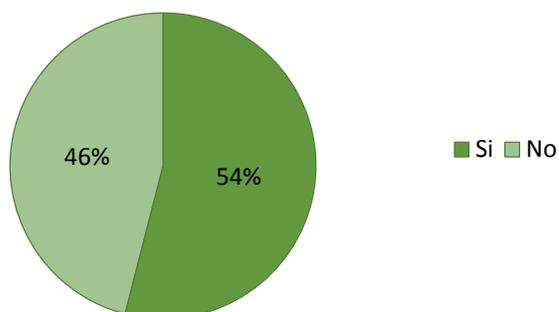
14. ¿Es tomado en cuenta por su jefe para tomar decisiones referentes a cambios que planeen hacer en el departamento en el que trabaja?

Objetivo: Conocer si se toman en cuenta las ideas y opiniones del personal ante cambios que la empresa planea para mejorar su operatividad y funcionalidad.

TABLA N° 14

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	27	54.0%
No	23	46.0%
Total	50	100.0%

GRÁFICO N° 14



Interpretación:

El 54% de los empleados consideran que la empresa únicamente toma en cuenta parte de las opiniones que recomiendan a sus jefes para obtener mejoras dentro del departamento en el que labora.

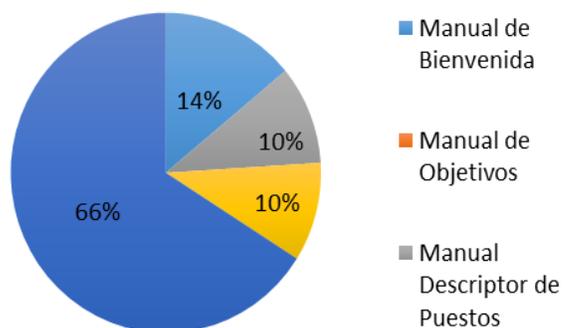
15. Al momento de ingresar a la empresa, ¿Qué tipo de manuales le fueron presentados?

Objetivo: Determinar qué manuales de organización les fueron presentados a los empleados al momento de ingresar a Calcytex S.A de C.V.

TABLA N° 15

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Manual de Bienvenida	7	14.0%
Manual de Objetivos	0	0.0%
Manual Descriptor de Puestos	5	10.0%
Manual de Procedimientos	5	10.0%
Otro	33	66.0%
Total	50	100.0%

GRÁFICO N° 15



Interpretación:

El 66% de los empleados de Calcytex contestaron la opción **Otro**, en la cual especificaron que al momento de ingresar a laborar a la empresa no se les fue presentado ningún manual administrativo.

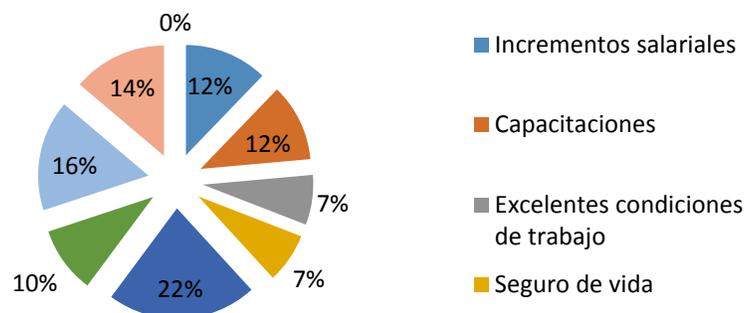
16. Del siguiente listado, ¿Qué beneficios laborales obtiene en Calcytex S.A de C.V?

Objetivo: Identificar cuál o cuáles son los beneficios laborales que les brinda Calcytex S.A de C.V a sus empleados.

TABLA N° 16

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Incrementos salariales	15	12.2%
Capacitaciones	14	11.4%
Excelentes condiciones de trabajo	9	7.3%
Seguro de vida	9	7.3%
Planes de ahorro	27	22.0%
Estabilidad laboral	12	9.8%
Permiso por maternidad	20	16.3%
Permisos por enfermedades	17	13.8%
Otros	0	0.0%
Total	123	100.0%

GRÁFICO N° 16



Interpretación:

Los beneficios laborales que más consideran los empleados que les proporciona la empresa son el de planes de ahorro con un 22% y el de permiso por maternidad con un 16.3%. Cabe mencionar que el total de respuestas difiere de los 50 elementos que conforman la población en estudio debido a que los encuestados tuvieron la opción de marcar más de una de las alternativas que se les presentaron.

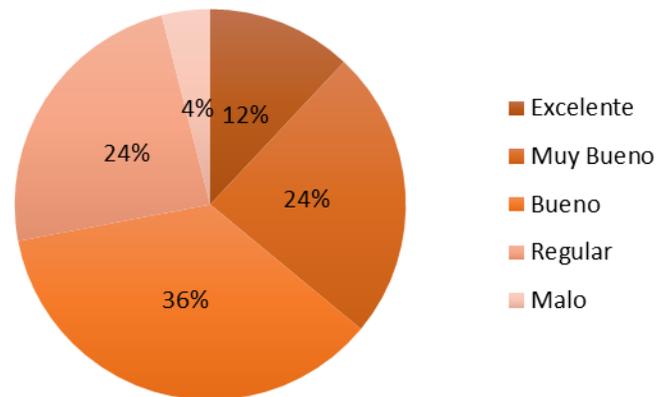
17. ¿Cómo califica el ambiente laboral dentro de Calcytex S.A de C.V?

Objetivo: Conocer el ambiente laboral en el cual los trabajadores ejercen sus actividades en la empresa.

TABLA N° 17

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	6	12.0%
Muy Bueno	12	24.0%
Bueno	18	36.0%
Regular	12	24.0%
Malo	2	4.0%
Total	50	100.0%

GRÁFICO N° 17



Interpretación:

El 36% de los empleados consideran que el ambiente laboral en el cual desempeñan su trabajo es bueno, indicando que la empresa debe esforzarse por mejorar clima laboral.

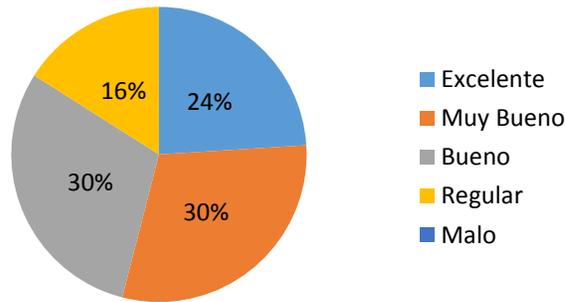
18. ¿Cómo consideraría el trabajo que desarrolla en Calcytex S.A de C.V?

Objetivo: Conocer el grado de satisfacción en el cual los empleados ejercen sus actividades dentro de la empresa.

TABLA N° 18

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	12	24.0%
Muy Bueno	15	30.0%
Bueno	15	30.0%
Regular	8	16.0%
Malo	0	0.0%
Total	50	100.0%

GRÁFICO N° 18



Interpretación:

El 30% de los encuestados consideran que el trabajo que desarrollan dentro de la empresa se encuentra dentro de un rango Muy Bueno y Bueno, demostrando que la empresa debe de evaluar su rendimiento laboral para que estos se sientan motivados al momento de ejecutar su trabajo.

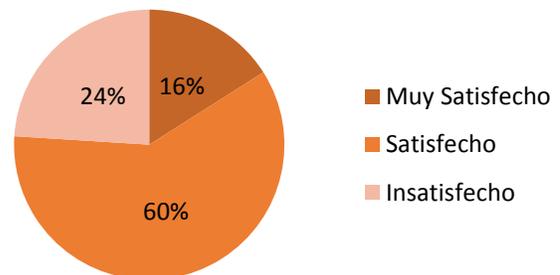
19. ¿Cuál es el grado de satisfacción que tiene en cuanto a los espacios y el mobiliario que posee en su área de trabajo?

Objetivo: Determinar el grado de satisfacción de cada uno de los empleados en relación a los espacios y el mobiliario que otorga la empresa para el desarrollo de las actividades.

TABLA N° 19

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy Satisfecho	8	16.0%
Satisfecho	30	60.0%
Insatisfecho	12	24.0%
Total	50	100.0%

GRÁFICO N° 19



Interpretación:

El 60% de los empleados se sienten satisfechos en relación a los espacios y mobiliario de trabajo proporcionados por Calcytex S.A de C.V. Se debe considerar que un 24% indican que sienten insatisfacción, ante lo cual es de prestar atención a esta inconformidad por parte del personal.

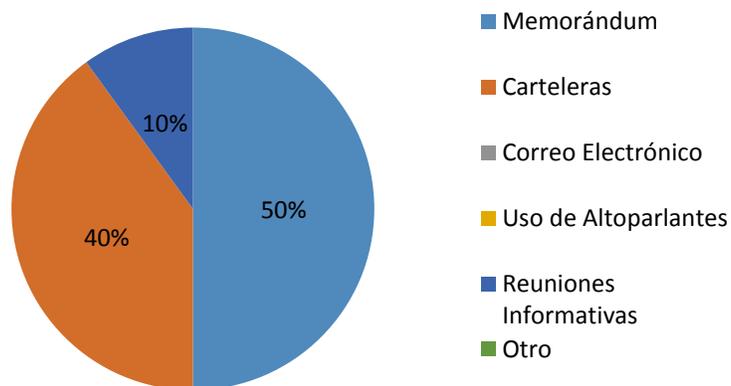
20. ¿Cuáles son los medios de comunicación que se utilizan para transmitir información o instrucciones de trabajo en la empresa?

Objetivo: Identificar las principales fuentes de comunicación que utiliza la empresa para mantener informados a sus empleados.

TABLA N° 20

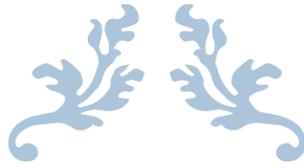
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Memorándum	25	50.0%
Carteleras	20	40.0%
Correo Electrónico	0	0.0%
Uso de Altoparlantes	0	0.0%
Reuniones Informativas	5	10.0%
Otro	0	0.0%
Total	50	100.0%

GRÁFICO N° 20



Interpretación:

Las principales fuentes de comunicación utilizadas por la empresa son los memorándums y las carteleras; formando en su conjunto el 90% de los resultados obtenidos.



ANEXO N°5

**SINTESIS DE LA ENTREVISTA
REALIZADA AL GERENTE
GENERAL**



SINTESIS DE ENTREVISTA REALIZADA AL GERENTE GENERAL DE CALCYTEX S.A. DE C.V.

Según lo comentado por el Sr. Eduardo Arriaza, Gerente General de Calcytex S.A. de C.V., la competencia en el sector de la fabricación de calcetines resulta ser muy desleal; esto debido a que muchas de las empresas que existen en el sector no están constituidas legalmente, a consecuencia de ello no pagan seguro, vacaciones, aguinaldos y/o indemnizaciones a sus empleados, y en algunas veces no pagan impuestos. Según el Gerente de Calcytex S.A de C.V, algunos empresarios de estas empresas fabricantes de calcetines, tienen relación directa con autoridades de Alcaldías o del Gobierno lo cual les facilita la evasión de impuestos.

En lo que respecta al crecimiento que esperan en los próximos tres años, el Sr. Eduardo Arriaza, considera que será muy difícil, debido a la competencia desleal y el contrabando que se da en el sector textil que fabrica calcetines. Otro problema que mencionó afecta el desarrollo de la empresa es la falta de financiamiento de las diferentes instituciones financieras; a pesar de todas estas dificultades manifestó que tienen la seguridad de poder crecer en ventas e infraestructura en un futuro.

La tecnología es una de las principales ventajas que posee Calcytex S.A de C.V según lo comento el Sr. Arriaza, el problema es que carecen de financiamiento para efectuar la compra de materia prima. También la competencia desleal y los cambios políticos son dos problemas reales a los que la empresa se enfrenta día con día y de los cuales trata de ir superando.

Según el Gerente General, la única inversión en tecnología que tienen pensado efectuar a mediano plazo es la instalación de paneles solares para que la empresa pueda generar su propia energía y así reducir sus gastos.

Ante la falta de apoyo de instituciones como el BCR, Ministerio de Hacienda e instituciones financieras, el Sr. Arriaza comentó que viven el día a día, esperando una oportunidad para aprovecharla al máximo, la principal meta como empresa es adquirir su propio local; debido a que en la actualidad las instalaciones donde se encuentran produciendo son alquiladas.

Actualmente, Calcytex S.A de C.V no cuenta con estrategias de marketing para dar a conocer sus productos al mercado nacional; lo único que aseguró el Gerente General es que los dos vendedores con los que cuenta la empresa se han encargado hasta el momento de dar a conocer las marcas a comerciantes en diferentes puntos estratégicos a nivel nacional. En cierto tiempo la empresa contó con una página web, la cual era administrada en conjunto con las páginas amarillas de El Salvador.

Así mismo, tienen contacto con personas en Miami que se dedican a la elaboración de páginas web con el objetivo de volver a utilizar este medio y dar a conocer sus productos a más personas en el exterior.

Otro medio que utilizan para dar a conocer sus productos es la propaganda boca a boca, la cual los clientes que ya tienen establecidos se encargan de realizarla.

En el pasado nos comentó el Sr. Arriaza que tuvieron propaganda en Diario El Mundo y El Diario de Hoy, pero por razones que no fueron justificadas esta alianza con estos medios de publicidad finalizó.

En lo administrativo, el Sr. Arriaza, manifestó que según su criterio no hay ningún aspecto que sea necesario mejorar, considera que están dentro de los parámetros administrativos adecuados.

Según el Gerente General, entre los principales factores que los consumidores consideran al momento de efectuar la compra es la calidad del producto, y según su criterio otorga una escala de calificación entre 7 y 8 a los productos que fabrican la empresa. En segundo lugar los consumidores consideran el factor precio.

Según lo relatado por el Gerente General, Calcytex S.A de C.V es una empresa que compite más en el mercado por la calidad de su producto y no por los precios.

Calcytex S.A. de C.V., cuenta en la actualidad con 50 empleados, los cuales están divididos en el área administrativa y el área operativa y/o de producción.

La distribución de los empleados que laboran en Calcytex S.A de C.V es la siguiente:

◆ 9 personas pertenecen al área administrativa:

- Contadora (1)
- Encargada de Personal (1)
- Recepcionista (1)
- Auxiliar contable (1)
- Propietario y Gerente General (1)
- Vendedores (2)
- Vigilantes (2)

◆ 41 personas pertenecen al área operativa y/o de producción:

- Técnicos de maquinaria (4)
- Bodegueros (2)
- Tintoreros (2)
- Maquinistas (10)
- Enviñetadores (4)
- Empacadores (3)
- Manualidades (12)
- Oficios varios (2)
- Planchadores (2)

Las áreas que componen Calcytex S.A de C.V son: Recepción, Contabilidad, Bodega de Producto Terminado, Recursos Humanos, y el área donde se realiza propiamente la fabricación de los calcetines, dentro de la cual se puede mencionar la sección de pareado, planchado y empaquetado.

Según lo manifestado, administrativamente las funciones de trabajo están definidas pero de manera verbal, no existe un documento por escrito en el cual se detallen las funciones que realiza cada empleado según el cargo que desempeña.

El Sr. Eduardo Arriaza, Gerente General de Calcytex S.A de C.V manifestó, que el principal mecanismo que existe para motivar a los empleados es interactuando con ellos, haciéndolos parte de la empresa y comprometiéndolos con los objetivos de la misma.

Así mismo, compartió que en ocasiones realizan excursiones en las cuales los empleados pueden llevar a sus familiares para hacerles ver que también ellos son parte de la empresa.

Las principales fortalezas que poseen los empleados de Calcytex S.A de C.V según lo manifiesta su propietario:

- Son empleados capaces de realizar sus funciones.
- Tienen la capacidad de adaptarse a cambios.
- Cada uno de los empleados, conoce un poco de cada puesto de trabajo; lo que los hacen ser multifuncionales dentro de la empresa.



ANEXO N°6

PLAN DE CAPACITACIÓN



2014



PLAN DE CAPACITACIÓN

**Departamento de
Recursos Humanos**

PRESENTACIÓN

El Plan de Capacitación de la empresa Calcytex, S.A de C.V, ha sido elaborado con la finalidad de atender el desarrollo de las competencias o capacidades necesarias que necesita el recurso humano para cumplir los objetivos fijados de la organización, para alcanzar el desempeño esperado de cada trabajador miembro de la organización.

El presente Plan de Capacitación incluirá a todos los trabajadores de Calcytex S.A de C.V de los diferentes niveles jerárquicos que integran la empresa, agrupados de acuerdo a las necesidades de las diferentes áreas de desempeño laboral con temas puntuales, algunos de ellos recopilados de la sugerencia de los propios trabajadores, identificados en las evaluaciones del desempeño laboral con el propósito de tener un mejor control de los mismos.

PLAN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO.

I. ACTIVIDAD DE LA EMPRESA

Calcytex, S.A de C.V, es una empresa dedicada a la fabricación de calcetines.

II. ALCANCE

El presente Plan de Capacitación es de aplicación para todo el personal que labora en la empresa Calcytex, S.A. de C.V.

III. FINES DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

Siendo su propósito general impulsar la eficacia organizacional, el Plan de Capacitación se llevara a cabo para contribuir a:

- ✓ Elevar el nivel de rendimiento de los empleados, permitiendo incrementar la productividad y rentabilidad de la empresa.

- ✓ Mejorar la interacción entre los empleados y, con ello, elevar el interés por el aseguramiento de la calidad de los productos.
- ✓ Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo, la productividad y la calidad en cada uno de los empleados.
- ✓ Mantener la salud física y mental de cada uno de los empleados, con la finalidad de prevenir accidentes de trabajo, para obtener un ambiente seguro con actitudes y comportamientos estables.

IV. OBJETIVOS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN.

Objetivo General.

Contribuir al desarrollo y fortalecimiento de las capacidades y competencias individuales y colectivas de los empleados que laboran en Calcytex S.A de C.V.

Objetivos Específicos.

- Proveer conocimientos y desarrollar habilidades que cubran la totalidad de requerimientos para el desempeño de puestos específicos.
- Actualizar y ampliar los conocimientos requeridos en áreas especializadas de trabajo.
- Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo.
- Ayudar en la preparación de personal calificado, acorde con los planes, objetivos y requerimientos de la empresa.
- Apoyar la continuidad y desarrollo organizacional.

V. META.

Capacitar al 100% tanto al Gerente General, encargados de departamento, personal administrativo y personal operativo de la empresa Calcytex S.A de C.V.

VI. TIPOS, MODALIDADES Y NIVELES DE CAPACITACIÓN.

Tipos de Capacitación.

- A. Capacitación Inductiva:** Es aquella que se orienta a facilitar la integración del nuevo empleado a su ambiente de trabajo. Normalmente, se desarrolla como parte del proceso de selección de personal, pero puede también realizarse previo a esta. En tal caso, se organizaran programas de capacitación para postulantes y se selecciona a los que muestran mejor aprovechamiento y mejores condiciones técnicas y de adaptación.
- B. Capacitación Preventiva:** Es aquella orientada a proveer los cambios que se producen en el personal, toda vez que su desempeño puede variar con los años, sus destrezas pueden deteriorarse y la tecnología hacer obsoletos sus conocimientos Esta tiene por objeto la preparación del personal para enfrentar con éxito la adopción de nuevas metodología de trabajo, nueva tecnología o la utilización de nuevos equipos.
- C. Capacitación Correctiva:** Como su nombre lo indica, está orientada a solucionar “problemas de desempeño”. En tal sentido, su fuente original de información es la Evaluación del Desempeño, pero también los estudios de diagnóstico de necesidades dirigidos a identificarlos y determinar cuáles son factibles de solución a través de acciones de capacitación.
- D. Capacitación para el Desarrollo de Carrera:** Estas actividades se asemejan a la capacitación preventiva, con la diferencia de que se orientan a facilitar que los empleados puedan ocupar una serie de nuevas o diferentes posiciones en la empresa, que impliquen mayores exigencias y responsabilidades. Esta capacitación tiene por objeto mantener o elevar la productividad presente de los empleados, preparándolos para un futuro diferente a la situación actual en el que la empresa puede diversificar sus actividades, cambiar el tipo de puestos y con ello la habilidad necesaria para desempeñarlos.

Modalidades de Capacitación.

Los tipos de capacitación enunciados pueden desarrollarse a través de las siguientes modalidades:

- A. Formación:** Su propósito será impartir conocimientos básicos orientados a proporcionar una visión general y amplia con relación al contexto de desenvolvimiento laboral.
- B. Actualización:** Se orienta a proporcionar conocimientos y experiencias derivados de recientes avances técnicos y prácticos en una determinada actividad.
- C. Especialización:** Se orienta a la profundización y dominio de conocimientos y experiencias o al desarrollo de habilidades, respecto a un área determinada de trabajo.
- D. Perfeccionamiento:** Se propone completar, ampliar o desarrollar el nivel de conocimientos y experiencias, a fin de potenciar el desempeño de funciones técnicas, profesionales, directivas o de gestión.
- E. Complementación:** Su propósito es reforzar la formación de un trabajador que maneja solo parte de los conocimientos o habilidades demandados por su puesto de trabajo requiriendo alcanzar el nivel que este exige.

Niveles de Capacitación.

Tanto en los tipos como en las modalidades, la capacitación puede darse en los siguientes niveles:

- A. Nivel Básico:** Se orienta a personal que se inicia en el desempeño de una ocupación o área específica dentro de la empresa. Tiene por objeto proporcionar información, conocimientos y habilidades esenciales requeridos para el desempeño en la ocupación.
- B. Nivel Intermedio:** Se orienta al personal que requiere profundizar conocimientos y experiencias en una ocupación determinada o en un aspecto de ella. Su objeto es ampliar conocimientos y perfeccionar habilidades con relación a las exigencias de especialización y mejor desempeño en la ocupación.

- C. Nivel Avanzado:** Se orienta al personal que requiere obtener una visión integral y profunda sobre un área de actividad o un campo relacionado con esta. Su objeto es preparar cuadros ocupacionales para el desempeño de tareas de mayor exigencia y responsabilidad dentro de la empresa.

VII. ACCIONES A DESARROLLAR

Las acciones para el desarrollo del Plan de Capacitación están respaldadas por los temarios que permitirán a los asistentes capitalizar los temas, y el esfuerzo realizado que permitirán mejorar la calidad del recurso humano, para ello es importante considerar lo siguiente:

TEMAS DE CAPACITACIÓN

- **SISTEMA ORGANIZACIONAL,**

Planeamiento Estratégico

Administración y Organización

Cultura Organizacional

Gestión del Cambio

- **IMAGEN INSTITUCIONAL**

Relaciones Humanas

Relaciones Públicas

Administración por Valores

Mejoramiento del Clima Laboral

- **CONTABILIDAD:**

Auditoría y Normas de Control.

Control Patrimonial.

VIII. RECURSOS.

✚ **HUMANOS:** Lo conforman los participantes, facilitadores y expositores especializados en la materia, como: Licenciados en Administración de Empresas, Contadores, Psicólogos, etc.

✚ **MATERIALES:** Comprenderá los siguiente elementos:

- *Infraestructura:* Las actividades de capacitación se desarrollaran en ambientes adecuados proporcionados por la empresa o la institución que imparta las capacitaciones.
- *Mobiliario, equipo y otros:* Está conformado por mesas de trabajo, pizarra, plumones, folios, equipo computacional, proyector de cañón, TV-DVD y ventilación adecuada.
- *Documentos técnicos y educativos:* Entre ellos tenemos: diplomas de participación, encuestas de evaluación, material de estudio, folletos, etc.

IX. FINANCIAMIENTO

El monto de inversión del Plan de Capacitación, será financiado con ingresos propios presupuestados por la empresa; así mismo se recurrirá a buscar el apoyo de empresas capacitadoras que puedan brindar los temas planteados en el presente plan.

X. PRESUPUESTO TENTATIVO.

DESCRIPCION	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Alquiler de proyector de cañón	1	\$ ---	\$ ---
Plumones de colores	8	\$ ---	\$ ---
Folders	50	\$ ---	\$ ---
Separatas	50	\$ ---	\$ ---
Diplomas	50	\$ ---	\$ ---
Lapiceros	55	\$ ---	\$ ---
Refrigerios	60	\$ ---	\$ ---
Libretas	55	\$ ---	\$ ---
Imprevistos		\$ ---	\$ ---
TOTAL PRESUPUESTO		\$ ---	\$ ---



ANEXO N°7

MANUAL DE BIENVENIDA



The background features vibrant, flowing swirls in shades of purple, blue, and yellow. At the bottom center, there is a circular graphic with a blue border and two blue horizontal bars across its center. The letters G, A, I, G, Y, T, F, and K are arranged around the inner edge of the circle.

MANUAL DE BIENVENIDA



CONTENIDO

BIENVENIDA.....	1
INTRODUCCIÓN.....	2
¿QUIENES SOMOS?.....	3
ANTECEDENTES HISTORICOS.....	3
UBICACIÓN GEOGRÁFICA.....	4
MISIÓN Y VISIÓN.....	5
VALORES.....	5
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	6
OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES.....	7
PROHIBICIONES DE LOS TRABAJADORES.....	7
PRESTACIONES QUE BRINDA LA EMPRESA.....	8
CONTRATACIÓN INDIVIDUAL DEL EMPLEADO.....	8

BIENVENIDA.

Desde la Gerencia General de Calcytex S.A de C.V, queremos darte la Bienvenida a nuestro equipo y desearte mucha suerte en esta nueva etapa laboral que esperamos sea lo más fructífera posible.

A través de este pequeño manual conocerás información básica sobre quiénes somos y qué hacemos, además de contar con información relevante que te será de ayuda en tus primeros días de trabajo con nosotros.

A partir de hoy, formas parte de la gran familia de Calcytex S.A de C.V; adquieres el compromiso de cumplir con tus obligaciones laborales y de dar tu máximo esfuerzo para que contribuyas al óptimo desarrollo de las actividades, así mismo que puedas desarrollarte laboralmente en tu nuevo puesto de trabajo.

Esperamos que este manual te ayude en tu proceso de adaptación a la empresa y te sirva cómo inducción para conocerla; y al mismo tiempo te sientas y consideres parte de esta gran familia.

Una vez más te damos una cordial bienvenida a nuestro equipo, deseamos disfrute trabajar con nosotros.

Atentamente

Eduardo Arriaza
Gerente General
Calcytex S.A de C.V



INTRODUCCIÓN.

El presente Manual de Bienvenida ha sido elaborado para que el personal de nuevo ingreso se adapte de manera rápida al equipo de trabajo de Calcytex S.A. de C.V.

La finalidad de este documento es que el nuevo personal conozcas la empresa en la que laborara, ya que pretende que se sienta identificado y comprometido con la misma.

El presente Manual de Bienvenida contiene:

1. ¿Quiénes Somos?
2. Historia
3. Ubicación geográfica.
4. Misión y Visión.
5. Valores.
6. Estructura Organizacional.
7. Obligaciones de los trabajadores.
8. Prohibiciones de los trabajadores.
9. Prestaciones que brinda la empresa.
10. Contratación individual del empleado.



¿QUIÉNES SOMOS?

Calcytex S.A. de C.V., es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de calcetines; la cual busca constantemente la calidad en sus productos para obtener satisfacción de sus clientes. La empresa tiene presencia nacional como en Centroamérica.

ANTECEDENTES HISTÓRICOS.

Calcytex S.A de C.V dedicada a la fabricación de calcetines, inicia sus operaciones en marzo de 2004, siendo reconocida como mediana empresa de carácter familiar.

El fundador- propietario de Calcytex S.A de C.V, aprovechó hace una década las dificultades como un impulso para crecer y aprender. Actualmente, es un empresario con una visión amplia, creativa, combinada con bondad y responsabilidad empresarial; todo esto se refleja en el éxito de su fábrica de calcetines.

Este emprendedor originario de San Miguel, se mantuvo en el negocio textil varios años, donde se le presentó la oportunidad de conocer los procesos de la fabricación de calcetines. Gracias a su vínculo con varios empresarios del sector, en una ocasión le ofrecieron venderle al crédito una maquinaria para hacer calcetines.

En principio, Calcytex S.A de C.V contaba con poca maquinaria disponible para la producción; la empresa para poder llevar a cabo sus operaciones se dirigía a pequeños negocios en el centro de San Salvador y vendedores ambulantes, lo cual continúa haciendo en la actualidad.



Sin embargo, la mediana empresa ha sido capaz de mantenerse en el mercado nacional, logrando incrementar sus clientes en países de Centroamérica (Honduras, Guatemala, Nicaragua); esto gracias a los estándares de calidad que aplican a sus operaciones y a los precios bajos que son vendidos sus productos. Luego de diez años, la mediana empresa Calcytex S.A de C.V., cuenta con 50 empleados en áreas de producción, distribución y administración.

Calcytex S.A de C.V, exporta sus calcetines a varios países de Centroamérica; su meta actual es llegar a corto plazo a República Dominicana y Puerto Rico.

UBICACIÓN GEOGRÁFICA.

Calcytex S.A. de C.V., se encuentra ubicada en la 25 Calle Poniente #216, Barrio San Miguelito, San Salvador.



MISIÓN Y VISIÓN.

MISIÓN.

“Somos una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de calcetines de calidad que busca satisfacer a sus clientes ofreciéndoles los productos a un precio justo”.

VISIÓN.

“Ser la empresa líder a nivel nacional y regional en la fabricación y comercialización de calcetines ofreciendo los mejores precios del mercado.”

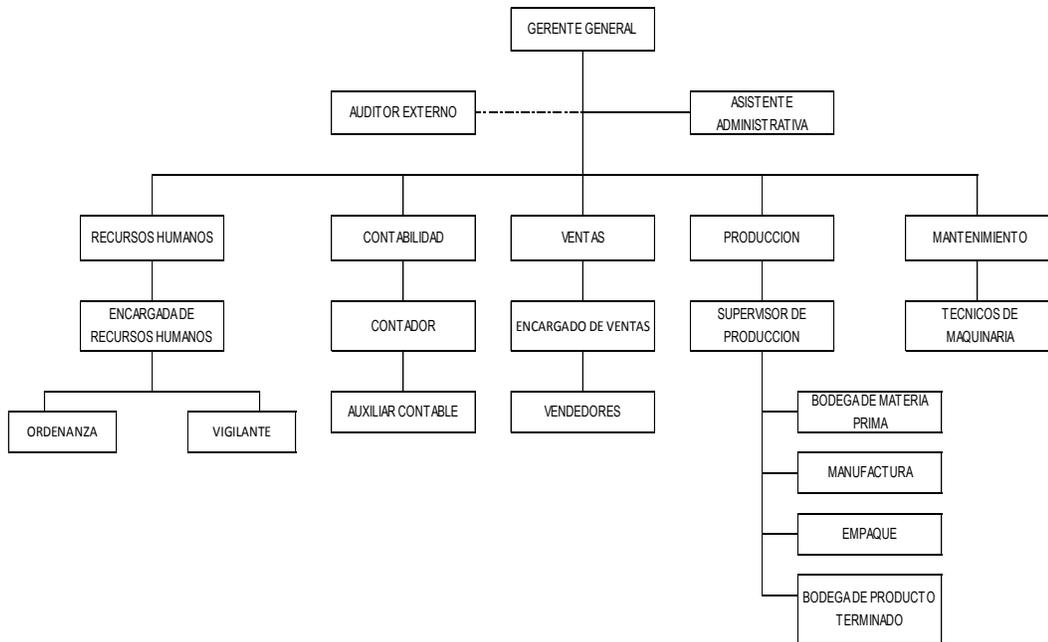
VALORES.

- ✓ Excelencia
- ✓ Calidad
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Ética
- ✓ Integridad
- ✓ Confianza



ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

	ORGANIGRAMA GENERAL DE CALCYTEX S.A DE C.V	EDICION: 00 AÑO: 2014
---	---	--------------------------



OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES.

- ❖ Asistir puntualmente a desempeñar sus labores, cumpliendo los respectivos horarios de trabajo.
- ❖ Efectuar las actividades de manera eficiente, poniendo un alto grado de esfuerzo en la búsqueda de los objetivos propuestos.
- ❖ Respetar a los superiores y acatar las indicaciones que sean dadas por ellos.
- ❖ Mantener buenas relaciones laborales con los demás compañeros de trabajo.
- ❖ Cuidar maquinaria y equipo de trabajo con la finalidad de preservarlos en buen estado.
- ❖ Al personal que se relaciona directamente con los clientes, la atención debe ser eficiente además de brindarles un trato cordial, asegurando la buena imagen de la empresa.

PROHIBICIONES DE LOS TRABAJADORES.

- ❖ Ingerir bebidas alcohólicas dentro de las instalaciones o presentarse a sus labores en estado de embriaguez o bajo la influencia de drogas.
- ❖ Provocar, causar o participar en riñas o peleas.
- ❖ Utilizar palabras soeces o dirigirse a compañeros en forma irrespetuosa e insultante.
- ❖ Portar armas de cualquier clase mientras permanezca en la empresa, salvo que sea necesaria para el puesto de trabajo desempeñado.



PRESTACIONES QUE BRINDA LA EMPRESA.

- ❖ El empleado está asegurado para el cuidado de la salud por medio del Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS), cubriendo además al cónyuge e hijos hasta la edad de 12 años, para lo cual el empleado aporta 3% del salario y la empresa el 7.5%.
- ❖ Los trabajadores están afiliados al sistema privado de Ahorro de Fondo de Pensiones (AFP), siendo la participación de 6.25% y la de la empresa de 6.75%.
- ❖ Los empleados que tengan a diciembre un año o más de laborar en la empresa, recibirán en concepto de aguinaldo lo establecido en el Código de Trabajo y los que tengan menos tiempo, lo recibirán de forma proporcional.
- ❖ Todo empleado gozará de quince días en concepto de vacaciones, al cumplir un año laboral, los cuales le serán pagados de acuerdo al salario equivalente a ese periodo.

CONTRATACIÓN INDIVIDUAL DEL EMPLEADO.

La incorporación de un nuevo empleado se hará por medio de un contrato individual de trabajo, el cual será renovado cada año.

Algunas especificaciones del Contrato de Trabajo son:

HORARIO DE TRABAJO.

Para el personal administrativo el horario es de Lunes a Viernes de 8:00 a.m., a 5:00 p.m., y Sábado de 8:00 a.m., a 12:00 p.m. Contando con una hora disponible para el almuerzo.



El horario para el personal operativo dependerá de la cantidad de pedidos que tengan que entregar, esto debido a que el trabajo que realizan es por obra y dependerá de cada uno de ellos, es decir entre más obra logren sacar, mayores ingresos percibirán.

FORMA Y LUGAR DE PAGO.

El sueldo de cada empleado será entregado mediante depósito bancario en cuenta de ahorros. Para el personal operativo los pagos se realizan 14 y 28 de cada mes. Para el personal administrativo los pagos son cada 15 y 30 de cada mes. En ambos casos se aplican los respectivos descuentos de ley, lo cual el empleado puede constatar en la respectiva boleta de pago que detalla el sueldo devengado y los respectivos descuentos.

AGUINALDO

Se entrega en la primera quincena del mes de Diciembre, el cual se calcula según lo establecido en el Código de Trabajo.

VACACIONES ANUALES.

Al cumplir un año consecutivo de labores, el trabajador gozará de quince días de vacaciones remuneradas.

DIAS DE ASUETO.

- ✓ 1° de Enero
- ✓ Jueves, Viernes y Sábado de Semana Santa
- ✓ 1° de Mayo
- ✓ 3,5 y 6 de Agosto
- ✓ 15 de Septiembre
- ✓ 2 de Noviembre
- ✓ 25 de Diciembre





ANEXO N°8

MANUAL DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

**MANUAL DE PUESTOS****CALCYTEX S.A DE C.V****PUESTO: GERENTE GENERAL**

PAG 1/39

NIVEL JERARQUICO: GERENCIAL**NIVEL DE VALORACION DE PUESTO: 0010****ELABORADO POR: Saúl Fuentes, Claudia Ortiz, Alexandra Rivas****1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN**

	Código
Título del Puesto: Gerente General	0010
Unidad Organizativa: Gerencia General	0010
Jefe Inmediato: -----	-----
Puestos Subordinados: Asistente Administrativa	0020
Encargada de Recursos Humanos	0030
Contador	0040
Encargado de Ventas	0050
Supervisor de Producción	0060
Técnicos de Maquinaria	0070

2. OBJETIVO DEL PUESTO

Dirigir las actividades que ayudan a cumplir las metas y objetivos planteados como empresa.

3. TAREAS PRINCIPALES.

No.	Descripción detallada de las tareas
1	Controlar las labores de los empleados, orientándolos personalmente a fin de que todos ayuden a cumplir con las metas de la organización.
2	Controlar las cuentas por pagar revisando los libros diarios, con el fin de mantenerse al tanto de la liquidez y utilidades de las que dispone la empresa.
3	Revisar el informe sobre ventas analizando márgenes a fin de discutir las acciones futuras a tomar.
4	Controlar las actividades hechas por los empleados, observando que estos cumplan con sus funciones con el fin que contribuyan a los objetivos de la empresa.
5	Controlar la calidad del producto observando la aceptación por parte de los clientes a fin de mantener y atraer nuevos clientes.



MANUAL DE PUESTOS

CALCYTEX S.A DE C.V

PUESTO: GERENTE GENERAL

PAG 2/39

NIVEL JERARQUICO: GERENCIAL

NIVEL DE VALORACION DE PUESTO: 0010

ELABORADO POR: Saúl Fuentes, Claudia Ortiz, Alexandra Rivas

4. PERFIL DE CONTRATACIÓN

4.1 EDUCACIÓN FORMAL NECESARIA.

No	Denominación	Ed. Media y Bachiller			Técnico		Universitario			Post Universitario		Prioridad	
		Prim	3er. Ciclo	Bachiller	Tec. Medio	Tec. Superior	Est Años	Egres	Grad	Maes-tria	Doctorad o	Escen-cial	Comple mentaria
1	Lic. En Administración de Empresas								X			X	

4.2 EDUCACIÓN NO FORMAL NECESARIA.

REQUISITOS		GRADO MÍNIMO ACEPTABLE			PRIORIDAD	
No.	Denominación	Básico	Intermedio	Avanzado	Esencial	Complementario
1	Capacitación en RR.HH		X		X	
2	Capacitación en Finanzas	X				X
3	Técnicas de Negociación		X		X	
4	Gestión Organizacional		X		X	

5. EXPERIENCIA LABORAL PREVIA

REQUISITOS		NIVEL				PRIORIDAD	
No.	Denominación	Director	Jefe	Profesional	Técnico	Esencial	Complementario
1	Gerente General		X			X	
2	Administrador Financiero		X			X	

EXPERIENCIA REQUERIDA EN AÑOS: 3 años o más

**MANUAL DE PUESTOS****CALCYTEX S.A DE C.V****PUESTO: GERENTE GENERAL**

PAG 3/39

NIVEL JERARQUICO: GERENCIAL**NIVEL DE VALORACION DE PUESTO: 0010****ELABORADO POR: Saúl Fuentes, Claudia Ortiz, Alexandra Rivas****6. CONOCIMIENTOS NECESARIOS.**

No.	REQUISITOS <i>Denominación</i>	GRADO MÍNIMO			PRIORIDAD	
		<i>Básico</i>	<i>Suficiente</i>	<i>Amplio</i>	<i>Esencial</i>	<i>Complementario</i>
1	Conocimientos de Administración de Personal		X		X	
2	Conocimiento de leyes laborales tributarias, fiscales.		X		X	
3	Conocimientos informáticos	X				X
4	Conocimiento de planes estratégicos		X		X	

7. HABILIDADES Y DESTREZAS

No.	REQUISITOS <i>Denominación</i>	PRIORIDAD	
		<i>Esencial</i>	<i>Complementarios</i>
1	Proactivo	X	
2	Responsable	X	
3	Buenas relaciones interpersonales	X	
4	Ético	X	
5	Negociador	X	
6	Visionario	X	
7	Liderazgo		X

8. CONDICIONES PERSONALES

No.	REQUISITOS	PRIORIDAD	
		<i>Esencial</i>	<i>Complementario</i>
1	Edad: Mayor de 30 años	X	
2	Género: Masculino o Femenino		X
3	Ser salvadoreño/a de nacimiento		X

9. OTROS REQUISITOS Y OBSERVACIONES

No.	REQUISITOS	PRIORIDAD	
		<i>Esencial</i>	<i>Complementario</i>
1	Tener experiencia en puestos similares	X	



MANUAL DE PUESTOS

CALCYTEX S.A DE C.V

PUESTO: ASISTENTE ADMINISTRATIVA

PAG 4/39

NIVEL JERARQUICO: ADMINISTRATIVO

NIVEL DE VALORACION DE PUESTO: 0020

ELABORADO POR: Saúl Fuentes, Claudia Ortiz, Alexandra Rivas

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN.

	Código
Título del Puesto: Asistente Administrativa	0020
Unidad Organizativa: Gerencia General	0010
Jefe Inmediato: Gerente General	0010
Puestos Subordinados: Ninguno	----

2. OBJETIVO DEL PUESTO

Ejecutar los procesos administrativos aplicando normas y procedimientos definidos, elaborando documentación necesaria, revisando y realizando cálculos, a fin de dar cumplimiento a cada uno de los procesos, lograr resultados oportunos y garantizar la prestación efectiva del servicio.

3. TAREAS PRINCIPALES.

No.	Descripción detallada de las tareas
1	Recibir facturas, ordenando por número correlativo para tener un control de las ventas y compras de productos que se realizan en la empresa a diario.
2	Brindar el apoyo necesario al Gerente General en las actividades en las cuales él requiera de su ayuda
3	Archivar ordenando permanente todos los documentos recibidos para trasladarlos al área de correspondiente.
4	Mantener una comunicación continua con los demás departamentos que conforman la empresa.

4. PERFIL DE CONTRATACIÓN

4.1 EDUCACIÓN FORMAL NECESARIA

No.	Denominación											Prioridad		
		Ed. Media y Bachiller			Técnico		Universitario			Post Universitario		Escencial	Complementaria	
		Pri m.	3er. Ciclo	Bachiller	Tec. Medio	Tec. Superior	Est Años	Egres.	Grad.	Maes- tria	Doctorado			
1	Bachiller Comercial Opción: Secretariado			X									X	



MANUAL DE PUESTOS

CALCYTEX S.A DE C.V

PUESTO: **ASISTENTE ADMINISTRATIVA**

PAG 5/39

NIVEL JERARQUICO: **ADMINISTRATIVO**

NIVEL DE VALORACION DE PUESTO: **0020**

ELABORADO POR: **Saúl Fuentes, Claudia Ortiz, Alexandra Rivas**

4.2 EDUCACIÓN NO FORMAL NECESARIA.

REQUISITOS		GRADO MÍNIMO ACEPTABLE			PRIORIDAD	
No.	Denominación	Básico	Intermedio	Avanzado	Esencial	Complementario
1	Curso de Computación		X		X	
2	Administración del tiempo		X		X	
3	Técnicas de redacción y presentación de informes		X		X	

5. EXPERIENCIA LABORAL PREVIA

REQUISITOS		NIVEL				PRIORIDAD	
No.	Denominación	Director	Jefe	Profesional	Técnico	Esencial	Complementario
1	Asistente Administrativa				X	X	
2	Secretaria de Gerencia				X	X	

EXPERIENCIA REQUERIDA EN AÑOS: 2 años

6. CONOCIMIENTOS NECESARIOS

REQUISITOS		GRADO MÍNIMO			PRIORIDAD	
No.	Denominación	Básico	Suficiente	Amplio	Esencial	Complementario
1	Conocimiento en redacción		x		x	
2	Conocimientos informáticos		x		x	

7. HABILIDADES Y DESTREZAS

REQUISITOS		PRIORIDAD	
No.	Denominación	Esencial	Complementarios
1	Responsable	X	
2	Ordenada	X	
3	Honesta	X	
4	Habilidad numérica		X
5	Habilidad para resolver problemas	X	



MANUAL DE PUESTOS

CALCYTEX S.A DE C.V

PUESTO: **ASISTENTE ADMINISTRATIVA**

PAG 6/39

NIVEL JERARQUICO: **ADMINISTRATIVO**

NIVEL DE VALORACION DE PUESTO: **0020**

ELABORADO POR: **Saúl Fuentes, Claudia Ortiz, Alexandra Rivas**

8. CONDICIONES PERSONALES

No.	REQUISITOS	PRIORIDAD	
		<i>Esencial</i>	<i>Complementario</i>
1	Edad: 25 años a más	X	
2	Género: Femenino	X	
3	Ser salvadoreña de nacimiento		X

9. OTROS REQUISITOS Y OBSERVACIONES

No.	REQUISITOS	PRIORIDAD	
		<i>Esencial</i>	<i>Complementario</i>
1	Tener experiencia en puestos similares	X	
2	Poseer características personales: Puntual y amable	X	
3	Manejo de equipo de oficina	X	

**MANUAL DE PUESTOS****CALCYTEX S.A. DE C.V.****PUESTO: ENCARGADA DE RECURSOS HUMANOS**

PAG 7 /39

NIVEL JERARQUICO: **ADMINISTRATIVO**NIVEL DE VALORACION DE PUESTO: **0030**ELABORADO POR: **Saúl Fuentes, Claudia Ortiz, Alexandra Rivas****1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN.**

	Código
Título del Puesto: Encargado de Recursos Humanos	0030
Unidad Organizativa: Recursos Humanos	0030
Jefe Inmediato: Gerente General	0010
Puestos Subordinados: Ordenanza	0031
Vigilante	0032

2. OBJETIVO DEL PUESTO

Velar por el logro de metas propuestas por la empresa y el desempeño del personal.

3. TAREAS PRINCIPALES

No.	Descripción detallada de las tareas
1	Lograr la motivación de los empleados de la empresa.
2	Crear una sana convivencia dentro y fuera de la empresa
3	Contratar al personal de acuerdo al perfil que requiere el puesto
4	Mantener informados a los empleados de sus logros obtenidos
5	Tener un archivo actualizado de los empleados con: solicitud de trabajo con fotografía, contrato de trabajo, historial del trabajador y documentos que lo acrediten
6	Estar al pendiente del desempeño de los trabajadores para reconocimientos o ascensos
7	Hacerse cargo de las prestaciones de ley de los empleados: ISSS, AFP.
8	Desarrollar o gestionar capacitaciones para la superación del personal



MANUAL DE PUESTOS

CALCYTEX S.A. DE C.V.

PUESTO: ENCARGADA DE RECURSOS HUMANOS

PAG 8 /39

NIVEL JERARQUICO: **ADMINISTRATIVO**

NIVEL DE VALORACION DE PUESTO: **0030**

ELABORADO POR: **Saúl Fuentes, Claudia Ortiz, Alexandra Rivas**

4. PERFIL DE CONTRATACIÓN

4.1 EDUCACIÓN FORMAL NECESARIA

No.	Denominación	Ed. Media y Bachiller			Técnico		Universitario			Post Universitario		Prioridad	
		Prim	3er. Ciclo	Bachiller	Tec. Medio	Tec. Superior	Est Años	Egres.	Grad.	Maes- tria	Doctorado	Escen- cial	Comple mentaria
1	Bachiller Opción: Indiferente			X									X
2	Universitario Opción: Licenciatura en Administración de Empresas o Psicología							X	X			X	

4.2 EDUCACIÓN NO FORMAL NECESARIA

REQUISITOS		GRADO MÍNIMO ACEPTABLE			PRIORIDAD	
No.	Denominación	Básico	Intermedio	Avanzado	Esencial	Complementario
1	Curso de Computación		X		X	
2	Curso de Excel y Word	X				X

5. EXPERIENCIA LABORAL PREVIA

REQUISITOS		NIVEL				PRIORIDAD	
No.	Denominación	Director	Jefe	Profesional	Técnico	Esencial	Complementario
1	Encargado de áreas Administrativas o Recursos Humanos		X			X	
EXPERIENCIA REQUERIDA EN AÑOS: 1 a 3 años							



PUESTO: ENCARGADA DE RECURSOS HUMANOS

PAG 9 /39

NIVEL JERARQUICO: ADMINISTRATIVO

NIVEL DE VALORACION DE PUESTO: 0030

ELABORADO POR: Saúl Fuentes, Claudia Ortiz, Alexandra Rivas

6. CONOCIMIENTOS NECESARIOS

REQUISITOS		GRADO MÍNIMO			PRIORIDAD	
No.	Denominación	Básico	Suficiente	Amplio	Esencial	Complementario
1	Conocimientos de leyes laborales		X		X	
2	Conocimiento de relaciones interpersonales		X		X	
3	Administración de Personal			X	X	

7. HABILIDADES Y DESTREZAS

REQUISITOS		PRIORIDAD	
No.	Denominación	Esencial	Complementarios
1	Comunicativo	X	
2	Discreto	X	
3	Habilidad para trabajar en equipo	X	
4	Saber escuchar a los demás	X	
5	Líder	X	
6	Proactivo	X	
7	Responsable	X	

8. CONDICIONES PERSONALES

No.	REQUISITOS	PRIORIDAD	
		Esencial	Complementario
1	Edad: Entre 25 y 30 años	X	
2	Género: Femenino	X	
3	Ser salvadoreña de nacimiento		X

9. OTROS REQUISITOS Y OBSERVACIONES

No.	REQUISITOS	PRIORIDAD	
		Esencial	Complementario
1	Tener experiencia en puestos similares	X	
2	Excelentes relaciones interpersonales	X	
3	Trabajar en equipo	X	
4	Sensibilidad Humana		X



MANUAL DE PUESTOS

CALCYTEX S.A. DE C.V.

PUESTO: **ORDENANZA**

PAG 10/39

NIVEL JERARQUICO: **ADMINISTRATIVO**

NIVEL DE VALORACION DE PUESTO: **0031**

ELABORADO POR: **Saúl Fuentes, Claudia Ortiz, Alexandra Rivas**

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

	Código
Título del Puesto: Ordenanza	0031
Unidad Organizativa: Recursos Humanos	0030
Jefe Inmediato: Encargada de Recursos Humanos	0030
Puestos Subordinados: Ninguno	-----

2. OBJETIVO DEL PUESTO

Ejecutar las tareas relacionadas con el aseo e higiene de las instalaciones, además de proporcionar apoyo en la realización de las diferentes actividades que sea requerido.

3. TAREAS PRINCIPALES

No	Descripción detallada de las tareas
1	Mantener aseadas y en orden cada una de las áreas que componen Calcytex S.A. de C.V.
2	Colaborar con el personal administrativo y operativo en las diferentes tareas relacionadas con el aseo e higiene de la empresa.
3	Revisar que en cada departamento de la empresa se encuentre un depósito para la colocación de los desperdicios.

4. PERFIL DE CONTRATACIÓN

4.1 EDUCACIÓN FORMAL NECESARIA

N o	Denominación	Ed. Media y Bachiller		Técnico		Universitario			Post Universitario		Prioridad	
		P ri m	3er. Cicl o	Bachill er	Tec. Medi o	Tec. Superi or	Est Año s	Egre s. Gra d.	Mae s- tría	Doctora do	Esce n- cial	Comp le menta ria
1	Bachiller Opción: Indiferente			X							X	



MANUAL DE PUESTOS

CALCYTEX S.A. DE C.V.

PUESTO: ORDENANZA

PAG 11/39

NIVEL JERARQUICO: ADMINISTRATIVO

NIVEL DE VALORACION DE PUESTO: 0031

ELABORADO POR: Saúl Fuentes, Claudia Ortiz, Alexandra Rivas

4.2 EDUCACIÓN NO FORMAL NECESARIA

REQUISITOS		GRADO MÍNIMO ACEPTABLE			PRIORIDAD	
No.	Denominación	Básico	Intermedio	Avanzado	Esencial	Complementario
1	Relaciones humanas y comunicación.	X			X	
2	Calidad en el servicio	X			X	

5. EXPERIENCIA LABORAL PREVIA

REQUISITOS		NIVEL				PRIORIDAD	
No.	Denominación	Director	Jefe	Profesional	Técnico	Esencial	Complementario
1	Ordenanza				X	X	
EXPERIENCIA REQUERIDA EN AÑOS: Mayor de 1 año							

6. CONOCIMIENTOS NECESARIOS

REQUISITOS		GRADO MÍNIMO			PRIORIDAD	
No.	Denominación	Básico	Suficiente	Amplio	Esencial	Complementario
1	Conocimiento de higiene y seguridad industrial		X		X	

7. HABILIDADES Y DESTREZAS

REQUISITOS		PRIORIDAD	
No.	Denominación	Esencial	Complementarios
1	Proactividad	X	
2	Responsabilidad	X	
3	Honestidad	X	
4	Aprendizaje continuo	X	
5	Actitud positiva a los cambios	X	
6	Trabajo en equipo	X	



MANUAL DE PUESTOS

CALCYTEX S.A. DE C.V.

PUESTO: **ORDENANZA**

PAG 12/39

NIVEL JERARQUICO: **ADMINISTRATIVO**

NIVEL DE VALORACION DE PUESTO: **0031**

ELABORADO POR: **Saúl Fuentes, Claudia Ortiz, Alexandra Rivas**

8. CONDICIONES PERSONALES

No.	REQUISITOS	PRIORIDAD	
		<i>Esencial</i>	<i>Complementario</i>
1	Edad: Mayor de 30 años	X	
2	Género: Indiferente		X
3	Ser salvadoreño/a de nacimiento		X

9. OTROS REQUISITOS Y OBSERVACIONES

No.	REQUISITOS	PRIORIDAD	
		<i>Esencial</i>	<i>Complementario</i>
1	Tener experiencia en puestos similares	X	
2	Poseer características personales: Puntual y amable	X	
3	Discreto		X

**MANUAL DE PUESTOS****CALCYTEX S.A. DE C.V.****PUESTO: CONTADOR**

PAG 13 /39

NIVEL JERARQUICO: **ADMINISTRATIVO**NIVEL DE VALORACION DE PUESTO: **0040**ELABORADO POR: **Saúl Fuentes, Claudia Ortiz, Alexandra Rivas****1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN.**

	Código
Título del Puesto: Contador	0040
Unidad Organizativa: Contabilidad	0040
Jefe Inmediato: Gerente General	0010
Puestos Subordinados: Auxiliar Contable	0041

2. OBJETIVO DEL PUESTO

Registrar y controlar cada uno de los movimientos contables que realiza la empresa.

3. TAREAS PRINCIPALES

No.	Descripción detallada de las tareas
1	Supervisar diariamente todos los movimientos contables y llevar un control de estos.
2	Elaborar mensualmente los estados financieros.
3	Realizar pagos a proveedores.
4	Consolidar la información para el posterior pago de impuestos.
5	Presentar informes contables al Gerente General.
6	Realizar los cierres contables



MANUAL DE PUESTOS

CALCYTEX S.A. DE C.V.

PUESTO: CONTADOR

PAG 14 /39

NIVEL JERARQUICO: ADMINISTRATIVO

NIVEL DE VALORACION DE PUESTO: 0040

ELABORADO POR: Saúl Fuentes, Claudia Ortiz, Alexandra Rivas

4. PERFIL DE CONTRATACIÓN

4.1 EDUCACIÓN FORMAL NECESARIA

No.	Denominación	Ed. Media y Bachiller			Técnico		Universitario			Post Universitario		Prioridad	
		Prim	3er. Ciclo	Bachiller	Tec. Medio	Tec. Superior	Est Años	Egres.	Grad.	Maes- tría	Doctorado	Escen- cial	Comple mentaria
1	Bachiller Opción: Indiferente			X									X
2	Universitario Opción: Licenciatura en Contaduría Publica							X	X			X	

4.2 EDUCACIÓN NO FORMAL NECESARIA

REQUISITOS		GRADO MÍNIMO ACEPTABLE			PRIORIDAD	
No.	Denominación	Básico	Intermedio	Avanzado	Esencial	Complementario
1	Curso de Computación		X		X	
2	Curso de Excel	X				X

5. EXPERIENCIA LABORAL PREVIA

REQUISITOS		NIVEL				PRIORIDAD	
No.	Denominación	Director	Jefe	Profesional	Técnico	Esencial	Complementario
1	Contador General		X			X	
EXPERIENCIA REQUERIDA EN AÑOS: 1 a 3 años							

6. CONOCIMIENTOS NECESARIOS

REQUISITOS		GRADO MÍNIMO			PRIORIDAD	
No.	Denominación	Básico	Suficiente	Amplio	Esencial	Complementario
1	Conocimientos de leyes tributarias		X		X	
2	Conocimiento de relaciones interpersonales		X		X	
3	Conocimientos de normas contables				X	X

**MANUAL DE PUESTOS****CALCYTEX S.A. DE C.V.****PUESTO: CONTADOR**

PAG 15/39

NIVEL JERARQUICO: ADMINISTRATIVO**NIVEL DE VALORACION DE PUESTO: 0040****ELABORADO POR: Saúl Fuentes, Claudia Ortiz, Alexandra Rivas****7. HABILIDADES Y DESTREZAS**

REQUISITOS		PRIORIDAD	
No.	Denominación	Esencial	Complementarios
1	Comunicativo	X	
2	Discreto	X	
3	Habilidad para trabajar en equipo	X	
4	Ordenado	X	
5	Habilidad numérica	X	
6	Proactivo	X	
7	Responsable	X	

8. CONDICIONES PERSONALES

No.	REQUISITOS	PRIORIDAD	
		Esencial	Complementario
1	Edad: Entre 25 y 40 años	X	
2	Género: Indiferente	X	
3	Ser salvadoreño/a de nacimiento		X

9. OTROS REQUISITOS Y OBSERVACIONES

No.	REQUISITOS	PRIORIDAD	
		Esencial	Complementario
1	Tener experiencia en puestos similares	X	
2	Excelentes relaciones interpersonales	X	
3	Trabajar en equipo	X	



MANUAL DE PUESTOS

CALCYTEX S.A. DE C.V.

PUESTO: AUXILIAR CONTABLE

PAG 17 /39

NIVEL JERARQUICO: ADMINISTRATIVO

NIVEL DE VALORACION DE PUESTO: 0041

ELABORADO POR: Saúl Fuentes, Claudia Ortiz, Alexandra Rivas

4.2 EDUCACIÓN NO FORMAL NECESARIA

REQUISITOS		GRADO MÍNIMO ACEPTABLE			PRIORIDAD	
No.	Denominación	Básico	Intermedio	Avanzado	Esencial	Complementario
1	Curso de Computación		X		X	
2	Curso de Excel	X				X

5. EXPERIENCIA LABORAL PREVIA

REQUISITOS		NIVEL				PRIORIDAD	
No.	Denominación	Director	Jefe	Profesional	Técnico	Esencial	Complementario
1	Auxiliar Contable		X			X	
EXPERIENCIA REQUERIDA EN AÑOS: 1 a 2 años							

6. CONOCIMIENTOS NECESARIOS

REQUISITOS		GRADO MÍNIMO			PRIORIDAD	
No.	Denominación	Básico	Suficiente	Amplio	Esencial	Complementario
1	Conocimientos de leyes tributarias		X		X	
2	Conocimientos de normas contables		X		X	

7. HABILIDADES Y DESTREZAS

REQUISITOS		PRIORIDAD	
No.	Denominación	Esencial	Complementarios
1	Comunicativo	X	
2	Discreto	X	
3	Habilidad para trabajar en equipo	X	
4	Ordenado	X	
5	Habilidad numérica	X	
6	Proactivo	X	
7	Responsable	X	



MANUAL DE PUESTOS

CALCYTEX S.A. DE C.V.

PUESTO: **AUXILIAR CONTABLE**

PAG 18/39

NIVEL JERARQUICO: **ADMINISTRATIVO**

NIVEL DE VALORACION DE PUESTO: **0041**

ELABORADO POR: **Saúl Fuentes, Claudia Ortiz, Alexandra Rivas**

8. CONDICIONES PERSONALES

No.	REQUISITOS	PRIORIDAD	
		<i>Esencial</i>	<i>Complementario</i>
1	Edad: Entre 20 y 25 años	X	
2	Género: Indiferente	X	
3	Ser salvadoreño/a de nacimiento		X

9. OTROS REQUISITOS Y OBSERVACIONES

No.	REQUISITOS	PRIORIDAD	
		<i>Esencial</i>	<i>Complementario</i>
1	Tener experiencia en puestos similares	X	
2	Excelentes relaciones interpersonales	X	
3	Trabajar en equipo	X	



MANUAL DE PUESTOS

CALCYTEX S.A DE C.V

PUESTO: **ENCARGADO DE VENTAS**
 NIVEL JERARQUICO: **ADMINISTRATIVO**
 NIVEL DE VALORACION DE PUESTO: **0050**

PAG 19/39

ELABORADO POR: **Saúl Fuentes, Claudia Ortiz, Alexandra Rivas**

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

	Código
Título del Puesto: Encargado de Ventas	0050
Unidad Organizativa: Ventas	0050
Jefe Inmediato: Gerente General	0010
Puestos Subordinados: Vendedores	0051

2. OBJETIVO DEL PUESTO

Supervisar a los vendedores, así como analizar los productos en el mercado de manera que se alcancen los niveles de venta planteados.

3. TAREAS PRINCIPALES

No	Descripción detallada de las tareas
1	Brindar apoyo al personal a su cargo
2	Realizar pronósticos de ventas
3	Presentar informes de ventas mensuales por producto al Gerente General

4. PERFIL DE CONTRATACIÓN

4.1 EDUCACIÓN FORMAL NECESARIA

No.	Denominación	Ed. Media y Bachiller			Técnico		Universitario			Post Universitario		Prioridad	
		Prim.	3er. Ciclo	Bachiller	Tec. Medio	Tec. Superior	Est Años	Egres.	Grad.	Maestría	Doctorado	Escencial	Complementaria
1	Bachiller Opción: Indiferente			X								X	
2	Técnico/Egresado de Mercadeo				X			X				X	



PUESTO: **ENCARGADO DE VENTAS**

PAG 20/39

NIVEL JERARQUICO: **ADMINISTRATIVO**

NIVEL DE VALORACION DE PUESTO: **0050**

ELABORADO POR: **Saúl Fuentes, Claudia Ortiz, Alexandra Rivas**

4.2 EDUCACIÓN NO FORMAL NECESARIA

REQUISITOS		GRADO MÍNIMO ACEPTABLE			PRIORIDAD	
No.	Denominación	Básico	Intermedio	Avanzado	Esencial	Complementario
1	Curso de Computación		X		X	
2	Técnicas de ventas		X		X	

5. EXPERIENCIA LABORAL PREVIA

REQUISITOS		NIVEL				PRIORIDAD	
No.	Denominación	Director	Jefe	Profesional	Técnico	Esencial	Complementario
1	Encargado o Coordinador de Ventas		X			X	
EXPERIENCIA REQUERIDA EN AÑOS: 1 a 3 años							

6. CONOCIMIENTOS NECESARIOS

REQUISITOS		GRADO MÍNIMO			PRIORIDAD	
No.	Denominación	Básico	Suficiente	Amplio	Esencial	Complementario
1	Conocimiento de Computación		X		X	
2	Conocimientos de mercadeo y ventas		X		X	

**MANUAL DE PUESTOS****CALCYTEX S.A. DE C.V.**

PUESTO: **ENCARGADO DE VENTAS**
NIVEL JERARQUICO: **ADMINISTRATIVO**
NIVEL DE VALORACION DE PUESTO: **0050**

PAG 21/39

ELABORADO POR: **Saúl Fuentes, Claudia Ortiz, Alexandra Rivas****7. HABILIDADES Y DESTREZAS**

REQUISITOS		PRIORIDAD	
No.	Denominación	Esencial	Complementarios
1	Habilidad numérica	X	
2	Responsable	X	
3	Disponibilidad de trabajar en horarios extraordinarios.		X
4	Manejo de problemas y conflictos	X	
5	Poder de negociación con clientes	X	

8. CONDICIONES PERSONALES

No.	REQUISITOS	PRIORIDAD	
		Esencial	Complementario
1	Edad: Mayor de 25 años	X	
2	Género: Indiferente		X
3	Buenas relaciones interpersonales	X	

9. OTROS REQUISITOS Y OBSERVACIONES

No.	REQUISITOS	PRIORIDAD	
		Esencial	Complementario
1	Excelente administración de tiempo	X	
2	Trabajo en base a resultados	X	

**MANUAL DE PUESTOS****CALCYTEX S.A. DE C.V.****PUESTO: VENDEDOR**

PAG 23/39

NIVEL JERARQUICO: **ADMINISTRATIVO**NIVEL DE VALORACION DE PUESTO: **0051**ELABORADO POR: **Saúl Fuentes, Claudia Ortiz, Alexandra Rivas****4.2 EDUCACIÓN NO FORMAL NECESARIA**

REQUISITOS		GRADO MÍNIMO ACEPTABLE			PRIORIDAD	
No.	Denominación	Básico	Intermedio	Avanzado	Esencial	Complementario
1	Curso de Computación		X		X	
2	Técnicas de Ventas		X		X	

5. EXPERIENCIA LABORAL PREVIA

REQUISITOS		NIVEL				PRIORIDAD	
No.	Denominación	Director	Jefe	Profesional	Técnico	Esencial	Complementario
1	Asistente de Ventas			X		X	
2	Vendedor			X		X	

EXPERIENCIA REQUERIDA EN AÑOS: 1 a 2 años

6. CONOCIMIENTOS NECESARIOS

REQUISITOS		GRADO MÍNIMO			PRIORIDAD	
No.	Denominación	Básico	Suficiente	Amplio	Esencial	Complementario
1	Conocimiento del mercado nacional		X		X	
2	Conocimiento en el área de Ventas		X		X	

**MANUAL DE PUESTOS****CALCYTEX S.A. DE C.V.****PUESTO: VENDEDOR**

PAG 24/39

NIVEL JERARQUICO: **ADMINISTRATIVO**NIVEL DE VALORACION DE PUESTO: **0051**ELABORADO POR: **Saúl Fuentes, Claudia Ortiz, Alexandra Rivas****7. HABILIDADES Y DESTREZAS**

No.	Denominación	REQUISITOS		PRIORIDAD	
		Esencial	Complementarios	Esencial	Complementarios
1	Poder de negociación con clientes	X			
2	Habilidad numérica	X			
3	Habilidad para elaborar informes	X			
4	Manejo de equipo informático				X
5	Saber escuchar	X			
6	Responsable	X			
7	Ordenado	X			
8	Disponibilidad de trabajar en horarios extraordinarios.				X

8. CONDICIONES PERSONALES

No.	REQUISITOS	PRIORIDAD	
		Esencial	Complementario
1	Edad: Mayor de 23 años	X	
2	Género: Indiferente		X
3	Buenas relaciones interpersonales	X	

9. OTROS REQUISITOS Y OBSERVACIONES

No.	REQUISITOS	PRIORIDAD	
		Esencial	Complementario
1	Excelente administración de tiempo	X	
2	Trabajo en base a resultados	X	
3	Disponibilidad de tiempo y de viajar al interior del país	X	

**MANUAL DE PUESTOS****CALCYTEX S.A. DE C.V.**PUESTO: **SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN**

PAG 25 /39

NIVEL JERARQUICO: **PRODUCCIÓN**NIVEL DE VALORACION DE PUESTO: **0060**ELABORADO POR: **Saúl Fuentes, Claudia Ortiz, Alexandra Rivas****1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN**

	Código
Título del Puesto: <i>Supervisor de Producción</i>	0060
Unidad Organizativa: <i>Producción</i>	0060
Jefe Inmediato: <i>Gerente General</i>	0010
Puestos Subordinados: <i>Bodeguero de Materia Prima</i>	0061
<i>Operarios de Producción</i>	0062
<i>Bodeguero de Producto Terminado</i>	0063

2. OBJETIVO DEL PUESTO

Preparar, orientar y controlar los procedimientos de producción que son acordes a las metas propuestas por la empresa.

3. TAREAS PRINCIPALES

No.	Descripción detallada de las tareas
1	Supervisar y coordinar personal a su cargo
2	Verificar la producción diaria de productos
3	Supervisar todo el proceso de producción
4	Vigilar la higiene de todas las áreas de producción
5	Controlar que el personal de producción cuente con todas las herramientas necesarias para la fabricación óptima de los productos.



MANUAL DE PUESTOS

CALCYTEX S.A. DE C.V.

PUESTO: **SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN**

PAG 26 /39

NIVEL JERARQUICO: **PRODUCCIÓN**

NIVEL DE VALORACION DE PUESTO: **0060**

ELABORADO POR: **Saúl Fuentes, Claudia Ortiz, Alexandra Rivas**

4. PERFIL DE CONTRATACIÓN

4.1 EDUCACIÓN FORMAL NECESARIA

No.	Denominación	Ed. Media y Bachiller			Técnico		Universitario			Post Universitario		Prioridad	
		Prim.	3er. Ciclo	Bachiller	Tec. Medio	Tec. Superior	Est Años	Egres.	Grad.	Maestría	Doctorado	Esencial	Complementaria
1	Bachiller			X								X	
2	Técnico/Ingeniero industrial				X		X					X	

4.2 EDUCACIÓN NO FORMAL NECESARIA

REQUISITOS		GRADO MÍNIMO ACEPTABLE			PRIORIDAD	
No.	Denominación	Básico	Intermedio	Avanzado	Esencial	Complementario
1	Curso de Computación		X		X	
2	Manejo de Inventarios		X		X	

5. EXPERIENCIA LABORAL PREVIA

REQUISITOS		NIVEL				PRIORIDAD	
No.	Denominación	Director	Jefe	Profesional	Técnico	Esencial	Complementario
1	Supervisor de planta de producción		X			X	
EXPERIENCIA REQUERIDA EN AÑOS: 1 años o más							



MANUAL DE PUESTOS

CALCYTEX S.A. DE C.V.

PUESTO: **SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN**

PAG 27/39

NIVEL JERARQUICO: **PRODUCCION**

NIVEL DE VALORACION DE PUESTO: **0060**

ELABORADO POR: **Saúl Fuentes, Claudia Ortiz, Alexandra Rivas**

6. CONOCIMIENTOS NECESARIOS

No.	REQUISITOS <i>Denominación</i>	GRADO MÍNIMO			PRIORIDAD	
		<i>Básico</i>	<i>Suficiente</i>	<i>Amplio</i>	<i>Esencial</i>	<i>Complementario</i>
1	Conocimiento de Computación		X		X	
2	Conocimientos del proceso de producción		X		X	

7. HABILIDADES Y DESTREZAS

No.	REQUISITOS <i>Denominación</i>	PRIORIDAD	
		<i>Esencial</i>	<i>Complementarios</i>
1	Habilidad numérica	X	
2	Manejo de equipo informático	X	
3	Ordenado en manejo de documentos	X	
4	Manejo de maquinaria	X	
5	Responsable	X	
6	Disponibilidad de trabajar en horarios extraordinarios.		X
7	Manejo de problemas y conflictos	X	

8. CONDICIONES PERSONALES

No.	REQUISITOS	PRIORIDAD	
		<i>Esencial</i>	<i>Complementario</i>
1	Edad: Mayor de 25 años	X	
2	Género: Indiferente		X
3	Buenas relaciones interpersonales	X	

9. OTROS REQUISITOS Y OBSERVACIONES

No.	REQUISITOS	PRIORIDAD	
		<i>Esencial</i>	<i>Complementario</i>
1	Excelente administración de tiempo	X	
2	Trabajo en base a resultados	X	



MANUAL DE PUESTOS

CALCYTEX S.A. DE C.V.

PUESTO: **BODEGUERO DE MATERIA PRIMA**

PAG 28/39

NIVEL JERARQUICO: **PRODUCCION**

NIVEL DE VALORACION DE PUESTO: **0061**

ELABORADO POR: **Saúl Fuentes, Claudia Ortiz, Alexandra Rivas**

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

	Código
Título del Puesto: Bodeguero de Materia Prima	0061
Unidad Organizativa: Producción	0060
Jefe Inmediato: Supervisión de Producción	0060
Puestos Subordinados: Ninguno	----

2. OBJETIVO DEL PUESTO

Controlar y verificar existencias de inventarios y de materia prima.

3. TAREAS PRINCIPALES

No.	Descripción detallada de las tareas
1	Monitorear que los proveedores entreguen producto de calidad, verificando cada una de las órdenes de compra a fin de conocer con exactitud las fechas y los materiales solicitados.
2	Controlar la existencia de materiales, ubicándolos dentro de la bodega para tener información adecuada y oportuna de la existencia de ellos
3	Asegurar que los materiales se encuentren debidamente en buen estado, revisando cada uno de ellos.



MANUAL DE PUESTOS

CALCYTEX S.A. DE C.V.

PUESTO: BODEGUERO DE MATERIA PRIMA

PAG 29 /39

NIVEL JERARQUICO: PRODUCCION

NIVEL DE VALORACION DE PUESTO: 0061

ELABORADO POR: Saúl Fuentes, Claudia Ortiz, Alexandra Rivas

4. PERFIL DE CONTRATACIÓN

4.1 EDUCACIÓN FORMAL NECESARIA

No.	Denominación	Ed. Media y Bachiller			Técnico		Universitario			Post Universitario		Prioridad	
		Prim.	3er. Ciclo	Bachiller	Tec. Medio	Tec. Superior	Est Años	Egres.	Grad.	Maestría	Doctorado	Esencial	Complementaria
1	Bachiller opción: Indiferente			X									X

4.2 EDUCACIÓN NO FORMAL NECESARIA

REQUISITOS		GRADO MÍNIMO ACEPTABLE			PRIORIDAD	
No.	Denominación	Básico	Intermedio	Avanzado	Esencial	Complementario
1	Manejo de Inventarios		X		X	
2	Optimización de bodegas	X			X	

5. EXPERIENCIA LABORAL PREVIA

REQUISITOS		NIVEL				PRIORIDAD	
No.	Denominación	Director	Jefe	Profesional	Técnico	Esencial	Complementario
1	Bodeguero				X	X	

EXPERIENCIA REQUERIDA EN AÑOS: Mayor de 1 año

6. CONOCIMIENTOS NECESARIOS

REQUISITOS		GRADO MÍNIMO			PRIORIDAD	
No.	Denominación	Básico	Suficiente	Amplio	Esencial	Complementario
1	Conocimiento de elaboración Kardex		X		X	

**PUESTO: BODEGUERO DE MATERIA PRIMA**

PAG 30 /39

NIVEL JERARQUICO: PRODUCCION**NIVEL DE VALORACION DEL PUESTO: 0061****ELABORADO POR: Saúl Fuentes, Claudia Ortiz, Alexandra Rivas****7. HABILIDADES Y DESTREZAS**

REQUISITOS		PRIORIDAD	
No.	Denominación	Esencial	Complementarios
1	Habilidad numérica	X	
2	Responsabilidad	X	
3	Honestidad	X	
4	Aprendizaje continuo	X	
5	Excelente administración del tiempo	X	
6	Ordenado	X	
7	Proactivo	X	

8. CONDICIONES PERSONALES

No.	REQUISITOS	PRIORIDAD	
		Esencial	Complementario
1	Edad: Mayor 20 años	X	
2	Género: Indiferente		X
3	Ser Salvadoreño de nacimiento		X

9. OTROS REQUISITOS Y OBSERVACIONES

No.	REQUISITOS	PRIORIDAD	
		Esencial	Complementario
1	Tener experiencia en puestos similares	X	
2	Poseer características de: Puntualidad y responsabilidad	X	
3	Manejo de equipo de oficina		X



MANUAL DE PUESTOS

CALCYTEX S.A. DE C.V.

PUESTO: **BODEGUERO DE PRODUCTO TERMINADO**

PAG 31/39

NIVEL JERARQUICO: **PRODUCCION**

NIVEL DE VALORACION DE PUESTO: **0063**

ELABORADO POR: **Saúl Fuentes, Claudia Ortiz, Alexandra Rivas**

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

	Código
Título del Puesto: Bodeguero de Producto Terminado	0063
Unidad Organizativa: Producción	0060
Jefe Inmediato: Supervisor de Producción	0060
Puestos Subordinados: Ninguno	----

2. OBJETIVO DEL PUESTO

Recibir, almacenar, custodiar, despachar y mantener en óptimas condiciones todos los productos que la empresa comercializa.

3. TAREAS PRINCIPALES

No.	Descripción detallada de las tareas
1	Realizar inventario físico periódico
2	Controlar la existencia de producto terminado
3	Etiquetar la mercadería entrante a bodega
4	Informar por escrito los artículos que se hayan terminado o estén por agotarse
5	Informar por escrito al jefe inmediato las novedades que se presenten en la bodega
6	Preparar el producto para ser despachado

4. PERFIL DE CONTRATACIÓN

4.1 EDUCACIÓN FORMAL NECESARIA

No.	Denominación												Prioridad	
		Ed. Media y Bachiller			Técnico		Universitario			Post Universitario			Escencial	Complementaria
		Prim.	3er. Ciclo	Bachiller	Tec. Medio	Tec. Superior	Est Años	Egres.	Grad.	Maestría	Doctorado			
1	Bachiller			X									X	

PUESTO: **BODEGUERO DE PRODUCTO TERMINADO**

PAG 32/39

NIVEL JERARQUICO: **PRODUCCION**NIVEL DE VALORACION DE PUESTO: **0063**ELABORADO POR: **Saúl Fuentes, Claudia Ortiz, Alexandra Rivas**

4.2 EDUCACIÓN NO FORMAL NECESARIA

REQUISITOS		GRADO MÍNIMO ACEPTABLE			PRIORIDAD	
No.	Denominación	Básico	Intermedio	Avanzado	Esencial	Complementario
1	Optimización de bodegas		X		X	
2	Manejo de Inventarios		X		X	

5. EXPERIENCIA LABORAL PREVIA

REQUISITOS		NIVEL				PRIORIDAD	
No.	Denominación	Director	Jefe	Profesional	Técnico	Esencial	Complementario
1	Bodeguero				X	X	
EXPERIENCIA REQUERIDA EN AÑOS: Mayor de 1 año							

6. CONOCIMIENTOS NECESARIOS

REQUISITOS		GRADO MÍNIMO			PRIORIDAD	
No.	Denominación	Básico	Suficiente	Amplio	Esencial	Complementario
1	Conocimientos de elaboración de Kardex		X		X	

**MANUAL DE PUESTOS****CALCYTEX S.A. DE C.V****PUESTO: BODEGUERO DE PRODUCTO TERMINADO**

PAG 33/39

NIVEL JERARQUICO: **ADMINISTRATIVO**

NIVEL DE VALORACION DE PUESTO:

ELABORADO POR: **Saúl Fuentes, Claudia Ortiz, Alexandra Rivas****7. HABILIDADES Y DESTREZAS**

REQUISITOS		PRIORIDAD	
No.	Denominación	Esencial	Complementarios
1	Habilidad numérica	X	
2	Responsabilidad	X	
3	Honestidad	X	
4	Aprendizaje continuo	X	
5	Excelente administración del tiempo	X	
6	Ordenado	X	
7	Proactivo	X	

8. CONDICIONES PERSONALES

No.	REQUISITOS	PRIORIDAD	
		Esencial	Complementario
1	Edad: Mayor de 20 años	X	
2	Género: Indiferente		X
3	Ser Salvadoreño de nacimiento		X

9. OTROS REQUISITOS Y OBSERVACIONES

No.	REQUISITOS	PRIORIDAD	
		Esencial	Complementario
1	Tener experiencia en puestos similares	X	
2	Poseer características personales: Puntual y responsabilidad	X	



MANUAL DE PUESTOS

CALCYTEX S.A. DE C.V.

PUESTO: **OPERARIO DE PRODUCCIÓN**

PAG 35 /39

NIVEL JERARQUICO: **PRODUCCION**

NIVEL DE VALORACION DE PUESTO: **0062**

ELABORADO POR: **Saúl Fuentes, Claudia Ortiz, Alexandra Rivas**

4.2 EDUCACIÓN NO FORMAL NECESARIA

REQUISITOS		GRADO MÍNIMO ACEPTABLE			PRIORIDAD	
No.	Denominación	Básico	Intermedio	Avanzado	Esencial	Complementario
1	Manejo de maquinaria industrial		X		X	

5. EXPERIENCIA LABORAL PREVIA

REQUISITOS		NIVEL				PRIORIDAD	
No.	Denominación	Director	Jefe	Profesional	Técnico	Esencial	Complementario
1	Mecánico/Operario productivo.				X	X	
EXPERIENCIA REQUERIDA EN AÑOS: 1 a 3 años							

6. CONOCIMIENTOS NECESARIOS

REQUISITOS		GRADO MÍNIMO			PRIORIDAD	
No.	Denominación	Básico	Suficiente	Amplio	Esencial	Complementario
1	Fabricación de productos textiles		X		X	
2	Conocimientos uso de maquinaria industrial		X		X	

7. HABILIDADES Y DESTREZAS

REQUISITOS		PRIORIDAD	
No.	Denominación	Esencial	Complementarios
1	Comunicativo	X	
2	Discreto	X	
3	Habilidad para trabajar en equipo	X	
4	Saber escuchar a los demás	X	
5	Manejo de maquinaria industrial	X	

**MANUAL DE PUESTOS****CALCYTEX S.A. DE C.V.****PUESTO: OPERARIO DE PRODUCCIÓN**

PAG 36/39

NIVEL JERARQUICO: PRODUCCION**NIVEL DE VALORACION DE PUESTO: 0062****ELABORADO POR: Saúl Fuentes, Claudia Ortiz, Alexandra Rivas****8. CONDICIONES PERSONALES**

No.	REQUISITOS	PRIORIDAD	
		<i>Esencial</i>	<i>Complementario</i>
1	Edad: Entre 20 y 30 años	X	
2	Género: Indiferente		X
3	Ser salvadoreño/a de nacimiento		X

9. OTROS REQUISITOS Y OBSERVACIONES

No.	REQUISITOS	PRIORIDAD	
		<i>Esencial</i>	<i>Complementario</i>
1	Tener experiencia en puestos similares	X	
2	Excelentes relaciones personales	X	
3	Trabajar bajo presión		X



MANUAL DE PUESTOS

CALCYTEX S.A. DE C.V.

PUESTO: **TECNICO DE MAQUINARIA**
 NIVEL JERARQUICO: **ADMINISTRATIVO**
 NIVEL DE VALORACION DE PUESTO: **0070**
 ELABORADO POR: **Saúl Fuentes, Claudia Ortiz, Alexandra Rivas**

PAG 38/39

4.2 EDUCACIÓN NO FORMAL NECESARIA

REQUISITOS		GRADO MÍNIMO ACEPTABLE			PRIORIDAD	
No.	Denominación	Básico	Intermedio	Avanzado	Esencial	Complementario
1	Curso de Mantenimiento y reparación de maquinaria		X		X	

5. EXPERIENCIA LABORAL PREVIA

REQUISITOS		NIVEL				PRIORIDAD	
No.	Denominación	Director	Jefe	Profesional	Técnico	Esencial	Complementario
1	Técnico en mantenimiento y reparación de maquinaria				X	X	
EXPERIENCIA REQUERIDA EN AÑOS: 1 a 2 años							

6. CONOCIMIENTOS NECESARIOS

REQUISITOS		GRADO MÍNIMO			PRIORIDAD	
No.	Denominación	Básico	Suficiente	Amplio	Esencial	Complementario
1	Conocimiento de reparación de maquinaria		X		X	
2	Conocimiento de maquinaria industrial	X			X	

7. HABILIDADES Y DESTREZAS

REQUISITOS		PRIORIDAD	
No.	Denominación	Esencial	Complementarios
1	Responsable	X	
2	Manejo de maquinaria industrial	X	
3	Proactivo	X	
4	Disponibilidad de trabajar en horarios extraordinarios.		X
5	Disponibilidad de tiempo	X	
6	Aprendizaje continuo	X	



MANUAL DE PUESTOS

CALCYTEX S.A. DE C.V.

PUESTO: **TECNICO DE MAQUINARIA**

PAG 39/39

NIVEL JERARQUICO: **ADMINISTRATIVO**

NIVEL DE VALORACION DE PUESTO: **0070**

ELABORADO POR: **Saúl Fuentes, Claudia Ortiz, Alexandra Rivas**

8. CONDICIONES PERSONALES

No.	REQUISITOS	PRIORIDAD	
		<i>Esencial</i>	<i>Complementario</i>
1	Edad: Mayor de 25 años	X	
2	Género: Masculino	X	
3	Ser salvadoreño por nacimiento		X

9. OTROS REQUISITOS Y OBSERVACIONES

No.	REQUISITOS	PRIORIDAD	
		<i>Esencial</i>	<i>Complementario</i>
1	Excelente administración de tiempo	X	
2	Tener experiencia en puestos similares	X	