

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



DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA PARA FORTALECER EL
DESEMPEÑO LABORAL EN LA MEDIANA EMPRESA BRISAS CONSTANTES
S.A DE C.V DEDICADA A LA ELABORACIÓN DE PRODUCTOS
ALIMENTICIOS UBICADA EN LOS PLANES DE RENDEROS , MUNICIPIO DE
PANCHIMALCO.

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

PRESENTADO POR:

HERNÁNDEZ MARTINEZ, MIRNA YANIRA	HM01018
OLIVA VÁSQUEZ, ZAYRA LISSETTE	OV06001
VÁSQUEZ ANGEL, NORMA EUGENIA	VA98013

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SEPTIEMBRE, 2014

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA.

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR : MÁSTER MARIO ROBERTO NIETO LOVO.

SECRETARIO GENERAL : DRA. ANA LETICIA ZA VALETA DE AMAYA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO : MÁSTER ROGER ARMANDO ARÍAS
ALVARADO.

SECRETARIO : MÁSTER JOSÉ CIRIACO GUTIÉRREZ
CONTRERAS.

COORDINADOR DEL SEMINARIO : LIC. RAFAEL ARÍSTIDES CAMPOS.

DOCENTE DIRECTOR : LIC. ABRAHAM VÁSQUEZ SÁNCHEZ.

SEPTIEMBRE, 2014

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios todo poderoso y a la Virgen María: Por concederme la vida y salud para lograr una de mis metas importantes en mi vida, dándome inteligencia, perseverancia y fortaleza en los momentos más difíciles, a lo largo de mi carrera. **A mis padres Lorenzo Vásquez Vásquez y María Cruz Ángel de Vásquez:** Gracias por depositar en mi la confianza, su cariño y apoyo incondicional. **A mis amigas: Yorleny, Yanira, Idalia y Marina** que con su apoyo moral me impulsaron a seguir adelante, les agradezco de todo corazón que al contar con su amistad y cariño veo el amor de Dios que tiene para conmigo. Infinitas gracias....

Norma Eugenia Vásquez Ángel

Le agradezco a Dios, mis padres, mi hermana y mi novio, por todo el apoyo brindado en este tiempo que me prepare. A Dios porque ha estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar, a mis padres Roberto Oliva Preza y Juanita Vásquez Vargas quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento. A Samuel Hernández Ramírez que me colaboro y me brindo la compañía y a mi querida hermana, que Diosito derrame muchas bendiciones a todos.

Zayra Lissette Oliva Vásquez

Agradezco a Dios todo poderoso por haberme protegido a lo largo de mi carrera y terminar una de las Metas de mi vida; a mis Padres, José Elías Hernández y Divina Martínez de Hernández: gracias por su Amor, consejos y oraciones, su apoyo incondicional y su esfuerzo se convirtió en su triunfo y en el mío; a mi hermano Luis por estar siempre dispuesto a ayudarme; a mi hermana Karina por sus consejos y apoyo; a José Felipe Martínez por su amor y comprensión en este proceso.

Gracias finalmente a todas las personas y amigos, quienes fueron parte de este logro.

Mirna Yanira Hernández Martínez

A nuestro Docente Director Lic. Abraham Vásquez Sánchez por guiarnos en el proceso de tesis y que sin su ayuda hubiera sido difícil finalizar y poder coronar nuestra carrera profesional.

ÍNDICE

RESUMEN	I
INTRODUCCIÓN.....	III
CAPITULO I.....	1
MARCO TEÓRICO	1
A. MARCO TEÓRICO Y GENERALIDADES DE LAS MEDIANAS EMPRESAS.	1
1. Antecedentes de las medianas empresas en El Salvador.	1
2. Características de la mediana empresa.	2
3. Aspectos generales de las medianas empresas.....	2
4. Características de las medianas Empresas Salvadoreñas.....	3
5. Dimensiones de la mediana empresa.	5
B. GENERALIDADES DE LAS EMPRESAS DEDICADAS A PRODUCIR ALIMENTOS EN LOS PLANES DE RENDEROS.....	6
C. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA BRISAS CONSTANTES S.A DE C.V.....	8
1. Marco legal que rige a Brisas Constantes S.A. DE C.V.....	9
1.1 Constitución de La Republica	9
1.2 Código de Salud.....	10
1.3 Código de Comercio	16
1.4 Código de Trabajo	16
1.5 Ley de Impuesto Sobre La Renta.....	17
1.6 Ley de Impuesto a la transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicios.....	18
D. GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN.....	18
1 Conceptos de administración.....	18
1.1 Características de la administración.....	20
1.2 Principios básicos de la administración.	21
E. GENERALIDADES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.....	22
1 Generalidades de la Planeación.....	23
1.1 Definición de Planeación	23
1.2 Características de la planificación	24
1.3 Principios de planeación	25
1.4 Metas y planes en la planeación	26

1.4.1 Pasos de la fijación de metas.....	27
1.5 Tipos de planes.....	28
1.6 Orientación de la alta dirección valores, misión y visión.....	29
2. Generalidades de la Organización.....	31
2.1 Definición de Organización.....	31
2.2 Principios de la organización.....	32
2.3 Diseños Organizacionales Tradicionales.....	33
2.4 Estructura Organizacional.....	34
2.5 Características a tener en cuenta al estructurar la organización.....	34
2.6 Diseño del Organigrama.....	35
2.7 Generalidades de manuales administrativos.....	41
3. Generalidades de la Dirección.....	43
3.1 Definición de Dirección.....	43
3.2 Principios de dirección.....	43
3.3 Motivación.....	44
3.4 Liderazgo.....	45
3.5 Comunicación.....	46
4. Generalidades del Control.....	48
4.1 Definición de Control.....	48
4.2 Principios de Control.....	49
4.3 Tipos de Control.....	50
4.4 Medidas tradicionales de control financiero.....	51
CAPITULO II.....	52
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL SOBRE LA ORGANIZACIÓN	
ADMINISTRATIVA EN LA MEDIANA EMPRESA “BRISAS CONSTANTES S.A DE C.V”.....	
A. OBJETIVOS.....	52
1. General.....	52
2. Específicos.....	52
B. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	52
C. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	53
1. Método de la investigación.....	53
a) Analítico.....	53
b) Sintético.....	53
2. Tipo de investigación.....	54
3. Diseño de la investigación.....	54
4. Ámbito de la investigación.....	54
a) Ámbito Poblacional.....	54

b) Ámbito Territorial.....	54
5. Técnicas e instrumentos de recolección de la información	55
5.1 La entrevista	55
5.2 La encuesta.....	55
5.3 Observación Directa.....	55
6. Fuentes de información.....	55
6.1 Primarias	55
6.2 Secundarias.....	56
7. Unidades de análisis.....	56
8. Determinación del universo y muestra.....	56
8.1 Universo	56
8.2 Muestra.....	57
9. Tabulación, Análisis e Interpretación de Datos	57
9.1 Tabulación	57
9.2 Análisis e Interpretación de datos.....	57

D. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL SOBRE LA ORGANIZACIÓN

ADMINISTRATIVA EN LA MEDIANA EMPRESA “BRISAS CONSTANTES S.A DE C.V”..... 58

1. Filosofía actual de la empresa “Brisas Constantes S.A de C.V”	58
1.1 Misión	58
1.2 Visión.....	59
1.3 Valores	59
1.4 Objetivos Estratégicos.....	59
2. Estructura organizacional de “Brisas Constantes S.A de C.V”	60
2.1 Organigrama	60
2.2 Responsabilidad.....	61
2.3 Funciones	62
2.4 Departmentalización	62
2.5 Manual de Organización	62
2.6 Manual de Procedimiento.....	63
3. Factores laborales que afectan al desarrollo óptimo de la organización.	63
3.1 Comunicación.....	63
3.2 Motivación.....	64
3.3 Liderazgo.....	65
3.4 Trabajo en equipo	65
4. Herramientas que se utilizan como una manera de control en la empresa “Brisas Constantes S.A de C.V”.....	65
4.1 Supervisión.....	65
4.2 Capacitaciones	66
4.3 Facturaciones	66
4.4 Control de inventario.	66

E. ALCANCES Y LIMITACIONES.....	67
1. Alcances.....	67
2. Limitaciones.....	67
F. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	68
1. Conclusiones.....	68
2. Recomendaciones.....	69
CAPITULO III.....	70
PROPUESTA DEL DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA “BRISAS CONSTANTES	70
A. IMPORTANCIA.....	70
B. OBJETIVOS.....	70
Objetivo General.....	70
Objetivos Específicos:.....	70
C. CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	71
1. DISEÑO DE LA ETAPA DE PLANEACIÓN.....	71
1.1 Filosofía Empresarial.....	71
a) Misión.....	71
b) Visión.....	72
c) Valores.....	72
d) Objetivos.....	73
2. DISEÑO DE LA ETAPA DE ORGANIZACIÓN:.....	73
a) Organigrama propuesto. “Brisas Constantes S.A de C.V”.....	74
b) Funciones principales de las nuevas unidades.....	76
c) Perfiles de las nuevas unidades.....	79
d) Cuadro de gastos para los nuevos perfiles.....	80
e) Diseño de solicitud de empleo propuesta.....	82
f) Manual de Organización propuesto:.....	84
a) Comunicación.....	107
1) Diseño de Memorándum.....	107
2) Decálogo para una buena comunicación y un buen ambiente de trabajo.....	108
b) Motivación.....	108
1) Cuadro propuesto del costo anual para excursión a la playa.....	109
2) Cuadro propuesto por el equipo de investigación del costo anual del bono a los empleados de la empresa “Brisas Constantes, S.A de C.V”.....	109

3)	Cuadro de costos del periódico mural propuesto por el equipo de investigaci ..	110
c)	Liderazgo	111
d)	Plan de capacitación	111
	4. DISEÑO DE LA ETAPA DE CONTROL	121
a)	Supervisión.....	121
b)	Formato de Acción de Personal.....	121
c)	Sistema de Control de Inventario	123
	D. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	132
1.	Cronograma	132
2.	Costos de Inversión.....	133
3.	Financiamiento del proyecto	134
4.	Seguimiento y Evaluación.....	134
	E. BIBLIOGRAFÍA	135
	F. ANEXOS	139

RESUMEN

La empresa Brisas Constantes S.A de C.V inicio como un negocio de elaboración de pupusas en los Planes de Renderos en el año 1975,dándose a conocer como Pupuseria Paty; pero fue en el año 2007 cuando se constituyó como una empresa que se convierte en una Sociedad Anónima de Capital Variable bajo el nombre de Brisas Constantes.

La cual tiene como finalidad ofrecer a sus clientes la elaboración de pupusas y comidas típicas , acompañados de un excelente servicio y calidad en todos sus productos.

El objetivo principal de esta investigación es proporcionar un diseño de organización administrativa, para fortalecer el desempeño laboral en la mediana empresa Brisas Constantes, S.A de C.V. Dedicada a la elaboración de productos alimenticios, ubicada en los Planes de Renderos, municipio de Panchimalco departamento de San Salvador; con la finalidad de proporcionarles herramientas administrativas que con una correcta aplicación les permita seguir lineamientos establecidos, para mejorar el desempeño de los empleados.

Para poder realizar la presente investigación se utilizó el método analítico-sintético; además se le aplicó un diseño no experimental, debido a que no se hizo manipulación de las variables para la obtención de los resultados, por lo tanto se hizo uso de las técnicas de investigación tales como: Entrevista, Cuestionario, y la Observación directa.

La entrevista se le realizó a los propietarios y jefaturas de la empresa, para conocer sobre la organización administrativa, además de las acciones que se llevan a cabo para mantener un buen desempeño laboral. El cuestionario se destinó a los empleados con la finalidad de determinar si tienen conocimiento de su estructura organizacional, filosofía empresarial, y la manera en que funciona, para diagnosticar los problemas existentes y así poder definir los aspectos a mejorar dentro de la Organización.

Con los instrumentos antes mencionados fue posible realizar un diagnóstico de los problemas existentes de la organización, presentando una propuesta asertiva.

Por lo que se concluyó que al carecer de una organización administrativa y además la falta de conocimiento sobre la misma, de parte de la Dirección la cual se ve limitada a trasladar la información de manera adecuada a sus colaboradores; generando una mala comunicación, falta de liderazgo, motivación, responsabilidades y un mal manejo en el control de inventario que permita minimizar las pérdidas en la materia prima.

Finalmente se recomendó la creación de la filosofía empresarial, el diseño de la estructura organizacional, funciones y perfiles de cada uno de los puestos, manual de organización, planes de capacitación, creación de un sistema de control de inventario. Asimismo se propusieron diversas herramientas administrativas y estrategias que permitirán a la organización fortalecer el desempeño laboral de las jefaturas y del personal operativo.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad la propuesta de un diseño de organización administrativa para la empresa Brisas Constantes Sociedad Anónima de Capital Variable; para fortalecer el desempeño laboral tanto en la dirección como en sus empleados creándoles la filosofía empresarial la cual ayudara a los empleados a poder identificarse con la empresa y sentir que son parte primordial para la misma; además se diseñó la estructura organizacional la cual define las responsabilidades, la autoridad y el sistema de comunicación dentro de la organización, así como el diseño de las herramientas administrativas necesarias con el fin de proporcionarles una guía que les permita seguir los lineamientos establecidos de acuerdo a los manuales administrativos. Al mismo tiempo se creó un sistema de control de inventario para llevar un control de la existencia de su materia prima tanto de los productos perecederos como los no perecederos el cual será de gran ayuda para minimizar perdidas y evitar desperdicios obteniendo mayores utilidades.

El capítulo I, contiene el marco teórico el cual comprende: las generalidades de las medianas empresas, antecedentes, características, dimensiones y generalidades de las medianas empresas en El Salvador, así como los antecedentes de la empresa en estudio. Asimismo la teoría relacionada con la organización administrativa como, las generalidades del proceso administrativo los cuales son: planeación, organización, dirección y control. Cada uno con su definición, importancia, principios y características.

En el capítulo II muestra la metodología que se utilizó para llevar a cabo la investigación y los instrumentos de recolección de datos que fueron utilizados para el desarrollo de la investigación de campo como el cuestionario, la guía de entrevista y la observación directa. Por medio de los cuales se obtuvo la información necesaria para realizar el diagnóstico de la situación actual de la empresa. Posteriormente se establecieron conclusiones y recomendaciones.

En el capítulo III se presenta la propuesta del diseño de la organización administrativa para fortalecer el desempeño laboral en la mediana empresa Brisas Constantes, S.A de C.V.

dedicada a la elaboración de productos alimenticios, ubicada en los Planes de Renderos municipio de Panchimalco. En el cual se propone en base a los resultados obtenidos en la investigación de campo, la creación de la filosofía empresarial (misión, visión, valores), el diseño de la estructura organizacional, funciones y perfiles de cada uno de los puestos, manual de organización, planes de capacitación, creación de un sistema de control de inventario. Asimismo se proponen diversas herramientas administrativas y estrategias que permitirán a la organización fortalecer el desempeño laboral logrando los objetivos propuestos y estableciendo una empresa más competitiva en su entorno.

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO

A. MARCO TEÓRICO Y GENERALIDADES DE LAS MEDIANAS EMPRESAS.

1. Antecedentes de las medianas empresas en El Salvador.

“Las Medianas empresas nacieron por el interés que les despertó la época , de los años 1985 , pero estas han cambiado significativamente y han llegado a agudizarse por algunos elementos económicos que les ha demandado y les está demandando con mayor potencia; debido a la globalización, tanto a nivel local como internacional , específicamente el interés por el desarrollo de nuevas tecnologías, el proceso de internacionalización y otros “¹

La mediana empresa a nivel local y mundial , actualmente es uno de los actores clave del desarrollo , reconociéndole también como fuente directa de empleo , en el PIB y en el comercio exterior.

Las búsqueda de nuevas oportunidades en cuanto a la ocupación laboral , ha motivado que muchas personas funden su propia empresa en diferentes áreas económicas , constituyéndose en micros, pequeños y medianos empresarios , siendo este uno de los sectores más importantes en la economía nacional por el impacto en la generación de empleos y la producción de bienes y servicios.

¹ Folleto, Programa de promoción de exportaciones para las Micro, pequeñas y Medianas Empresas. Cámara de Comercio e Industria de El salvador.

2. Características de la mediana empresa.

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 nivel académico.
---------	--

3. Aspectos generales de las medianas empresas

“Según la Asociación Salvadoreña Industrial (ASI), las medianas empresas tienen dos formas de surgimiento:

- a. Por un lado, aquellas que se originan como empresas propiamente dichas, es decir, en las que se puede distinguir correctamente una organización y una estructura, donde existe una gestión empresarial (propietario de la firma) y el trabajo remunerado.
- b. Por otro lado, están aquellas que tuvieron su origen familiar caracterizadas por una gestión que solo le preocupó su supervivencia sin prestar demasiada atención a temas tales como costos de oportunidad de capital, la inversión que permite el crecimiento y el recurso humano a contratar.”²

La Asociación Salvadoreña Industrial (ASI) clasificó la evolución de este sector en tres etapas, perfectamente definidas:

Las Medianas Empresa en general y las dedicadas al sector industrial en particular, comenzaron a adquirir importancia dentro de la economía argentina en los años de 1950 y 1960 durante su vigencia del modelo de sustitución de importaciones, tan criticado como admirado por los distintos autores especializados. Para el caso del que hacemos referencias el modelo exhibió gran dinamismo o que les permitió; en un contexto de

² Folleto, Programa de promoción de exportaciones para las Micro, pequeñas y Medianas Empresas. Cámara de Comercio e Industria de El Salvador.

economía cerrada y mercado interno reducido, realizar un “proceso de aprendizaje “ con importantes logros aunque con algunas limitaciones en materia de equipamiento , organización, escala, capacitación , información, etc.

Estas limitaciones antes comentadas fueron adquiriendo un aspecto lo suficientemente negativo como para afectar tanto la productividad como la calidad de la empresa , alejándolas de los niveles internacionales y provocando que las mismas durante los años de 1970 ,se preocuparan únicamente por su supervivencia que las sumió en una profunda crisis que continuo en 1980 . Esta sería entonces la segunda etapa en la historia de la evolución de las medianas empresas.

Por el contrario ,los cambios que se vienen sucediendo desde 1999 en lo que a disponibilidad en financiamiento externo y estabilidad económica interna se refiere , parecen indicar el comienzo de una nueva etapa de las medianas empresa con algunos obstáculos que aún deben superarse.

4. Características de las medianas Empresas Salvadoreñas

Durante el periodo marzo-mayo 2002, el Programa Entorno de FUNDAPYME (fundación de la pequeña y mediana empresa). Llevo a cabo una encuesta dirigida a una muestra de pequeñas y medianas empresas salvadoreñas, la cual tuvo como objetivo estimar de forma cuantitativa la gravedad y la prioridad de los principales obstáculos del entorno de la mediana empresa salvadoreña. El cual arrojó un aporte significativo sobre las características principales de las mismas, basándose en algunos indicadores estructurales con los que se permitió elaborar un perfil más detallado de las unidades empresariales que se clasifican como Pequeña y Mediana. Se retomó para este estudio los indicadores que se refieren a las medianas empresas.

a) La mayoría de las medianas empresas son “maduras y estables”

De esta encuesta se desprendió que el 72% de las firmas dijeron haber sido fundadas hace más de diez años De igual forma, aproximadamente un cuarto de las empresas puede ser

catalogada como empresas “en proceso” puesto que su período de vida oscila entre los cuatro y diez años. Lo que indica que las medianas empresas presentan mayor estabilidad en el mercado en el cual se desenvuelven.

b) El empleo promedio generado por la mediana empresa en términos geográficos y sectoriales, es de setenta empleados permanentes y en cuanto a eventuales el promedio es de once empleados. El área metropolitana de San Salvador reporta casi el doble de empleados fijos en comparación con Santa Ana y San Miguel.

A nivel sectorial, la mediana empresa de servicio presenta el promedio más bajo de empleados fijos con 21, comercio se coloca con 25 y finalmente la industria con 35.

c) Las medianas empresas tienen como principal cliente a los consumidores finales. Venden sus productos a varios grupos de clientes, de 2 a 3 en promedio.

Sin embargo, “el segmento de mayor importancia para el 53% de las empresas, lo constituye el consumidor final. El 16% de las empresas entrevistadas tiene como principal cliente las empresas de servicio; el 12% vende principalmente a empresas del sector industria; otro 12% tiene como principales clientes a empresas mayoristas y/o detallistas; un 6% destina su oferta principalmente a empresas del estado; y tan solo un 1% tiene a los mercados externos como destino principal de sus ventas. En el ámbito sectorial de servicio tienen mayor peso los consumidores finales como clientes, ya que el 53% de ellas declaran tenerlos como destino principal de sus ventas.”³

d) Las medianas empresas salvadoreñas tienen una oferta exportable poco desarrollada. El 26% de las empresas de tamaño mediano tienen una oferta exportable. El 90% de ellas declaran hacerlo a países de Centroamérica, mientras que el 12% lo hace al mercado de Estados Unidos.

³ Fuente: Elaboración propia con bases en información de DIGESTYC, Encuesta Económica Anual 2002.
http://rd.udb.edu.sv:8080/jspui/bitstream/123456789/130/1/036206_tesis.pdf

Los empresarios de las medianas empresas tienen un nivel de escolaridad alto. El 28% de los propietarios y gerentes de las empresas entrevistadas poseen títulos universitarios, mientras que un 4% ha realizado estudios a nivel de postgrado.

La suma de estos dos porcentajes indicaría que casi la tercera parte de los empresarios poseen un grado de escolaridad muy superior al promedio de la población salvadoreña.

e) La mayoría de empresarios de la mediana empresa son del género masculino.

Según lo reflejado en dicha encuesta, sólo el 26.7% de los empresarios son mujeres que tienen una edad promedio de cuarenta y cinco años. Los empresarios del género masculino tienen por su parte una edad promedio de cuarenta y cuatro años.

f) Los empresarios dirigentes de la mediana empresa tienen una experiencia empresarial relativamente grande.

El 70% de los empresarios y gerentes propietarios declara tener una experiencia empresarial mayor de diez años. Del resto, solamente una quinta parte posee menos de cinco años como dirigente empresarial.

g) Las empresas medianas utilizan los servicios de Internet.

La conectividad a Internet es importante en las medianas empresas, pues siete de cada diez empresas están conectadas. En el segmento de la pequeña empresa, sólo tres de cada diez disponen de este servicio.

5. Dimensiones de la mediana empresa.

Según la última Encuesta Anual del Ministerio de Economía, realizada, correspondiente al año 2002, el total de establecimientos no agrícolas se distribuye de la siguiente manera: comercio, 54%; Industria, 13%; Servicio, 33%.

A pesar que el sector servicio no es el mayor de los tres, dentro de las Medianas empresas éste hace una gran contribución a la formación sectorial del PIB, pues este sector destaca en primer lugar, brindando el 52% de él, a continuación, se sitúan los establecimientos del

sector comercio, con un aporte de 44% al PIB total de este sector, y, finalmente, los establecimientos de la industria con una contribución de 39.6% al PIB sectorial correspondiente.⁴

El uso exclusivo del criterio de número de empleados para determinar el tamaño de un establecimiento puede conducir a resultados equívocos en la medida en que un establecimiento que utiliza pocos empleados, puede, al mismo tiempo, poseer un volumen alto de activos que le permita un alto nivel de producción y/o de facturación, los cuales a su vez, se traducirán necesariamente en una contribución significativa al valor agregado sectorial.

El alto grado de concentración geográfica de las actividades empresariales es otra de las características más destacadas del parque empresarial no agrícola salvadoreño. Así, de acuerdo con la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC), tres departamentos del país, San Salvador, Santa Ana y San Miguel, concentran casi el 70 % del total de establecimiento de los sectores de comercio, industria y servicio, de los cuales en el Departamento de San Salvador se distribuyen un 44.2 % .⁵

B. GENERALIDADES DE LAS EMPRESAS DEDICADAS A PRODUCIR ALIMENTOS EN LOS PLANES DE RENDEROS.

El Ministerio de Turismo (MITUR) es la institución rectora en materia de turismo, le corresponde determinar y velar por el cumplimiento de la Política y Plan Nacional de Turismo. El Ministerio de Turismo busca ser el generador y facilitador del turismo en El Salvador. Su objetivo principal es promover al país como un destino turístico, en coordinación con el trabajo del sector privado y gobiernos municipales.

El sector turístico es una fuente poderosa de generación de riqueza, empleo e ingresos. Para el país es una apuesta estratégica de desarrollo, en coordinación con la Corporación

⁴ Nota: La información sobre el aporte al PIB está calculada con base en los datos recogidos por la Encuesta Económica del Ministerio de Economía y no coinciden necesariamente con los datos del PIB generados por la sección de cuentas nacionales del Banco Central de Reserva.

Fuente: Elaboración propia con bases en información de DIGESTYC, Encuesta Económica Anual 2002

⁵ "Desafíos y oportunidades de las PYMES Salvadoreñas" Construyendo una agenda de desarrollo, Julia Evelyn Martínez, Elcira Beltrán de Viéytez, FUNDES, FUNDAPYME, ANEP, Internacional, 2002.

Salvadoreña de Turismo (CORSATUR), Instituto Salvadoreño de Turismo (ISTU), Cámara Salvadoreña de Turismo y demás organizaciones, así como asociaciones de desarrollo local especializadas en el ramo de turismo.⁶

Debido a ello la Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR) tiene como prioridad a los Planes de Renderos entre otros centros turísticos considerados como polos turísticos, el cual busca el desarrollo local a los Planes de Renderos ubicado en el municipio de Panchimalco; está situado en la zona central, a 14 kms. Al sur de la ciudad capital, a una altitud de 600 metros sobre el nivel del mar, Posee una extensión territorial de 89.97 Km². Limita al Norte con el municipio de San Marcos; al Sur con La Libertad, al Este con Olocuilta, departamento de La Paz; y, al Oeste con Rosario de Mora. En términos administrativos, el municipio se divide en 14 cantones y 65 Caseríos.

Los Planes de Renderos es visitado los 365 días del año por muchos turistas nacionales y extranjeros quienes además de ser atraídos por el clima fresco, y los hermosos paisajes, también disfrutan de las pupusas las cuales se considera que es el platillo típico más demandado; convirtiéndose así en una fuente poderosa de generación de riqueza, empleo e ingresos. Para el municipio; cabe mencionar que en los Planes de Renderos el desarrollo de la gastronomía local como producto turístico, toma gran relevancia en la actualidad; se desarrollan constantemente proyectos en coordinación con la Alcaldía Municipal de Panchimalco; con el fin de impulsar la gastronomía en el turicentro.

En los Planes de Renderos existe una gran variedad de platillos que se han convertido en símbolos de identidad cultural para los salvadoreños.

La mayoría de estos platillos tienen como ingrediente principal el maíz. Sin embargo, con el transcurrir del tiempo estas recetas han sido influenciadas por diversos fenómenos sociales que han modificado o agregado nuevos ingredientes y nuevas formas de elaborar estos platillos. Las pupusas son una comida tradicional en todo El Salvador, en cualquier parte del país puede encontrar un lugar donde vendan pupusas (pupusería), cualquier día de la semana.

⁶ "Diseño de un Plan Estratégico para impulsar el sector gastronómico, aprovechando el desarrollo turístico, a través del Gobierno Municipal, en el Municipio de La Palma" (Tesis) año, 2011.

C. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA BRISAS CONSTANTES S.A DE C.V

Todo inicio es difícil, especialmente cuando no hay dinero para echar a andar los planes. Esto fue lo que le sucedió a la señora Abigail; que en 1975 se dedicaba a vender en forma ambulante tamales, pupusas, empanadas y pasteles. Carlos, su esposo, vendía pan. Fue en ese año cuando la Sra. Abigaíl se atrevió a prestar ¢125 para comprar una champita a la orilla de la calle.

Pese a la difícil situación económica que enfrentan muchas empresas, varias de ellas están luchando por mantenerse en el mercado y sobrevivir a las crisis económicas del 2008 que fue a nivel mundial por lo tanto el país se vio afectado, crisis por la guerra que surgió en el país en la década de los 80's, los desastres naturales, etc. Como en todo negocio, hay días buenos y otros menos buenos, sin embargo, -dice Abigaíl- solo el esfuerzo y la constancia les han ayudado a mantenerse firme en el mercado.

Más tarde, en 1980, con algo de dinero en la bolsa y con los deseos de que el negocio creciera, le compró una champa más grande a una familia de costarricenses que, amedrentados por la guerra, decidieron emigrar. Se trasladaron, y fue entonces cuando llegó el progreso de manera acelerada. El negocio ha crecido considerablemente desde aquel año, 1975. El constante esfuerzo y la honestidad son los principales motores del progreso afirma la empresaria.

En este lugar, donde actualmente permanece el negocio, es en donde la señora Abigail ha dejado la mayor parte de su tiempo. Con muy pocas excepciones, desde muy temprano en las mañanas, ella acude diariamente a su otro hogar. El local permanece abierto de lunes a domingo; los 365 días del año.

La pupusería "Paty" es una empresa familiar. Es el resultado del esfuerzo de los esposos Aparicio y de sus tres hijos. Qué en el año de 2007 se convierte en una Sociedad Anónima de Capital Variable bajo el nombre de BRISAS CONSTANTES S.A DE C.V aportando un capital de doce mil dólares; y actualmente cambio su nombre comercial de "PUPUSERIA PATY" a "PUPUSERIA ABBI". Cuando la pupusería comenzaba, la señora Abigail hacía las pupusas y las servía a sus comensales; ahora, la situación ha cambiado. El

establecimiento cuenta con 76 empleados entre medio tiempo y de tiempo completo. En el lugar trabajan sobrinos, primos y personas ajenas a la familia.

El negocio también es familiar, porque su objetivo es atender especialmente a los grupos familiares. Es por ello que la mayoría de mesas es de tamaño "familiar" y la venta de bebidas alcohólicas está condicionada.

Otro de los factores del crecimiento de la empresa, es el acceso oportuno al crédito que le brindó el Programa de Promoción a la Pequeña y Microempresa (PROPEMI), de la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES).

Tal es el crecimiento que han alcanzado las ventas, la responsabilidad de pago y la innovación de los productos que ofrece el negocio, que el año pasado la Sra. Abigaíl de Aparicio recibió el premio "Empresaria PROPEMI del Año". La innovación de los productos y servicio. De acuerdo con la empresaria, quien no mejora constantemente la oferta y la atención, pierde terreno ante la competencia.

Cuando inició la pupusería, vendían solamente pupusas, café, chocolate y gaseosas. Poco a poco, han introducido nuevos productos. Ahora los clientes pueden degustar pupusas, quesadillas, licuados, refrescos y gaseosas, entre otras cosas. Estos productos se ofrecen en el establecimiento y a domicilio; además cuenta con una nueva sucursal, ubicada siempre en los Planes de Renderos.

1. Marco legal que rige a Brisas Constantes S.A. DE C.V.

1.1 Constitución de La Republica

Art. 7.- Los habitantes de El Salvador tienen derecho a asociarse libremente y a reunirse pacíficamente y sin armas para cualquier objeto lícito. Nadie podrá ser obligado a pertenecer a una asociación.

No podrá limitarse ni impedirse a una persona el ejercicio de cualquier actividad lícita, por el hecho de no pertenecer a una asociación.

1.2 Código de Salud

Art. 82.- Alimento es todo productos natural o artificial elaborado o sin elaborar, que ingerido aporta al organismo materiales y energía para el desarrollo de los procesos biológicos en el hombre.

Las sustancias que se adicionan a la comida y bebida como correctivos o sin coadyuvantes, tengan o no cualidades nutritivas y bebidas en general, con o sin finalidad alimenticia, se les aplicarán las mismas normas que a los alimentos.

Art. 83.- El Ministerio emitirá las normas necesarias para determinar las condiciones esenciales que deben tener los alimentos y bebidas destinadas al consumo público y las de los locales y lugares en que se produzcan, fabriquen, envasen, almacenen, distribuyan o expendan dichos artículos así como de los medios de transporte

Art. 84.- Para los efectos de este Código se consideran en relación con los alimentos, las siguientes definiciones;

a) Alimento alterado, es el que por cualquier causa como humedad, temperatura, aire, luz, tiempo, encinas u otras ha sufrido averías, deterioro en perjuicio de su composición intrínseca;

b) Alimento contaminado, es el que contiene organismos patógenos, impurezas, minerales u orgánicas inconvenientes o repulsivas, o un número de organismos banales superior a los límites fijados por las normas respectivas y el que ha sido manipulado en condiciones higiénicas defectuosas, durante la producción, manufactura, envase, transporte, conservación o expendio;

c) Alimento adulterado, es el que esta privado parcial o totalmente de elementos útiles o de principios alimenticios característicos del producto, sustituidos por otros inertes o extraños o adicionado de un exceso de agua u otro material de relleno, coloreado o tratado artificialmente para disimular alteraciones, defectos de elaboración o materias primas de deficiente calidad, o adicionado con sustancias no autorizadas o que no correspondan por su composición, calidad y demás caracteres, a las denominadas o especificadas en las leyendas con que se ofrezcan al consumo humano;

d) Alimento falsificado, es el que tiene la apariencia y caracteres de un producto legítimo y se denomina como éste sin serlo, o que no procede de sus fabricantes legalmente autorizados.

Art. 85.- Se prohíbe elaborar, fabricar, vender, donar, almacenar, distribuir, mantener y transferir alimentos alterados, adulterados, falsificados, contaminados o no aptos para consumo humano.

Art. 86.- El Ministerio por sí o por medio de sus delegados, tendrá a su cargo la supervisión del cumplimiento de las normas sobre alimentos y bebidas destinadas al consumo de la población dando preferencia a los aspectos siguientes:

a) La inspección y control de todos los aspectos de la elaboración, almacenamiento, refrigeración, envase, distribución y expendio de los artículos alimentarios y bebidas; de materias primas que se utilicen para su fabricación; de los locales o sitios destinados para ese efecto, sus instalaciones, maquinarias, equipos, utensilios u otro objeto destinado para su operación y su procesamiento; las fábricas de conservas, mercados, supermercados, ferias, mataderos, expendios de alimentos y bebidas, panaderías, fruterías, lecherías, confiterías, cafés, restaurantes, hoteles, moteles, cocinas de internados y de establecimientos públicos y todo sitio similar;

b) La autorización para la instalación y funcionamiento de los establecimientos mencionados en el párrafo anterior, y de aquellos otros que expenden comidas preparadas, siempre que reúnan los requisitos estipulados en las normas establecidas al respecto;

c) El examen médico inicial y periódico de gicos que se estimen necesarios para conocer la calidad, composición, pureza y valor nutritivo de los artículos alimentarios y bebidas;

ch) El mantenimiento de servicios, permanentes de veterinaria, para la inspección y control de los sitios de crianza y encierro de animales, en mercados, lecherías, rastros y otros similares;

d) El control a posteriori de la propaganda comercial de artículos alimentarios y bebidas para evitar que induzcan o constituyan peligro para la salud al anunciar cantidades o propiedades que en realidad no poseen;

e) El examen médico inicial y periódico de las personas que manipulan artículos alimentarios y bebidas, para descubrir a los que padecen alguna enfermedad transmisible o que son portadores de gérmenes patógenos.

El certificado de salud correspondiente, que constituirá un requisito indispensable para esta ocupación, deberá ser renovado semestralmente o con mayor frecuencia si fuere necesario y ninguna persona podrá ingresar o mantenerse en el trabajo si no cuenta con dicho certificado válido.

El incumplimiento de esta disposición deberá ser comunicado inmediatamente a la autoridad laboral correspondiente, para su calificación como causal de suspensión o terminación del contrato de trabajo;

f) De todo otro asunto que se refiera a artículos alimentarios y bebidas que no estén expresamente consignados en este Código y Reglamento respectivo.

Art. 87.- Queda terminantemente prohibido a las personas que padezcan de enfermedades transmisibles o sean portadores de gérmenes patógenos se dediquen a la manipulación y expendio de alimentos y bebidas.

La violación de esta disposición, hará incurrir en responsabilidad tanto al que padezca dicha enfermedad o sea portador de tales gérmenes como a la persona a que a sabiendas, le hubiere confiado tales funciones.

Art. 88.- La importación, fabricación y venta de artículos alimentarios y bebidas, así como de las materias primas correspondientes, deberán ser autorizadas por el Ministerio, previo análisis y registro. Para este efecto, la autoridad de salud competente podrá retirar bajo recibo, muestras de artículos alimentarios y bebidas, dejando contra muestras selladas.

Para importar artículos de esta naturaleza; deberá estar autorizado su consumo y venta en el país de origen por la autoridad de salud correspondiente. En el certificado respectivo se deberá consignar el nombre del producto y su composición.

Art. 89.- Se establece con carácter obligatorio la pasteurización, esterilización u otro tratamiento de la leche en los lugares de procesamiento industrial, artesanal o cualquier otro establecimiento que se dediquen a tales actividades.

El cumplimiento de la obligatoriedad aludida en el inciso que antecede, se hará efectiva en forma gradual y progresiva, conforme a las cantidades de leche que sea comercializada o procesada, en la forma siguiente:

- a) Quien comercialice y procese más de diez mil botellas diarias de leche, tendrá un plazo de tres meses;
- b) Quien comercialice o procese de cinco mil una, hasta diez mil botellas diarias de leche, tendrá un plazo de seis meses;
- c) Quien y procese de dos mil una, hasta cinco mil botellas diarias de leche tendrá un plazo de veinticuatro meses; y
- d) Quien procese menos de dos mil botellas diarias de leche, se considerará procesador artesanal y estará exento de la pasteurización, pero deberá cumplir con las siguientes condiciones:
 - 1) Que se registren como procesadores artesanales en la Dirección General de Salud del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, quien supervisará la producción higiénica de la leche en los establecimientos de obtención, acopio, procesamiento y comercialización de la leche y sus derivados;

- 2) Que la leche utilizada provenga de hatos libres de Brucelosis y Tuberculosis, o que participen en los programas sanitarios que ejecuta el Ministerio de Agricultura y Ganadería;
- 3) Que la leche provenga de hatos donde se practique un ordeño higiénico a las vacas, y que las personas involucradas en el ordeño mantengan sus boletos sanitarios actualizados; y,
- 4) Que para procesar la leche utilicen equipos y utensilios de fácil limpieza, y demás materiales que permita obtener productos de buena calidad higiénica.

El Ministerio de Agricultura y Ganadería, deberá realizar campañas de higienización de la leche, que comprenda pruebas de Tuberculosis y Brucelosis, además deberá impartir asesoría técnica a los ganaderos del país para lograr tal objetivo, además de lo anterior, conjuntamente con las autoridades respectivas deberá efectuar un control cuarentenario efectivo en las fronteras, Puertos y Aeropuertos del País, a fin de evitar la importación de este tipo de productos sin que se cumpla con los requisitos higiénicos establecidos en esta ley.

Para los efectos del inciso anterior; el Ministerio deberá controlar periódicamente el cumplimiento de esa obligación y sin perjuicio de lo anterior podrá realizar un control de calidad y los análisis bacteriológicos y físico químico necesarios en todos aquellos lugares en que se produzcan leche y sus derivados.

Art. 90.- Todo alimento o bebida que no se ajuste a las condiciones señaladas por este Código o a los reglamentos respectivos, será retirado de su circulación, destruido o desnaturalizado, para impedir su consumo, sin más requisitos que la sola comprobación de su mala calidad, debiendo levantarse un acta de decomiso y de destrucción que presenciara el propietario o encargado de tal alimento o bebida, quedando relevado de toda responsabilidad el empleado o funcionario que verifique el decomiso.

Art. 91.- Para el efecto de dar cumplimiento a las disposiciones de esta sección los propietarios o encargados de establecimientos o empresas destinadas a la importación, fabricación, manipulación, embasamiento, almacenamiento, distribución, expendio o cualquiera otra operación relativa a los alimentos o bebidas, están obligados a permitir a los funcionarios o empleados del Ministerio debidamente acreditados como tales, el libre acceso a los locales de trabajo y la inspección de las instalaciones, maquinarias, talleres, equipos, utensilios, vehículos, existencia de alimentos y bebidas y facilitar la toma de las muestras que sean necesarias; de acuerdo con las normas correspondientes, dejando siempre contra muestras selladas.

Los funcionarios o empleados del Ministerio, debidamente acreditados podrán retirar sin pago alguno, de las aduanas y de todo establecimiento público o privado donde existen alimentos similares, las muestras que fueren necesarias para exámenes de control,

otorgando, recibos y dejando contra muestra conforme a la reglamentación respectiva.

Art. 92.- Todo producto alimentario que contenga sustancias que puedan crear hábito debe llevar impreso claramente en la viñeta respectivas, el detalle y advertencia correspondiente.

Art. 93.- Sin perjuicio de las multas correspondientes el Ministerio conforme a las disposiciones de este Código y de las normas complementarias, podrá ordenar la clausura temporal o definitiva de un establecimiento dedicado a la producción, elaboración, almacenamiento, refrigeración, envase, transporte, distribución y expendio de artículos alimentarios y similares en el que se infrinjan alguna o algunas de las disposiciones de este Código, igualmente, confiscará y si es necesario, destruirá los productos adulterados contaminados, alterados, falsificados y de aquellos que sean falsa y erróneamente descritos.

Art. 94. Para proteger la salud de la población en lo que se refiere a productos alimentarios que son importados, manufacturados para la exportación o producidos en el país para el consumo interno, el Ministerio establecerá los requisitos mínimos que deben ser satisfechos por tales productos.

Art. 95.- El Ministerio llevará un registro de alimentos y bebidas, en consecuencia se prohíbe la importación, exportación, comercio, fabricación, elaboración, almacenamiento, transporte venta o cualquiera otra operación de suministros al público, de alimentos o bebidas empacadas o envasadas cuya inscripción en dicho registro no se hubiere efectuado.

a) Seguridad e Higiene del Trabajo

Art. 107.- Se declara de interés público, la implantación y mantenimiento de servicios de seguridad e higiene del trabajo. Para tal fin el Ministerio establecerá de acuerdo a sus recursos, los organismos centrales, regionales, departamentales y locales, que en coordinación con otras instituciones, desarrollarán las acciones pertinentes.

Art. 108.- El Ministerio en lo que se refiere a esta materia tendrá a su cargo:

- a) Las condiciones de saneamiento y de seguridad contra los accidentes y las enfermedades en todos los lugares de producción, elaboración y comercio.
- b) La ejecución de medidas generales y especiales sobre protección de los trabajadores y población en general, en cuanto a prevenir enfermedades y accidentes; y
- c) La prevención o control de cualquier hecho o circunstancia que pueda afectar la salud y la vida del trabajador o causar impactos desfavorables en el vecindario del establecimiento laboral.

Art. 109.- Corresponde al Ministerio:

- a) Promover y realizar en los establecimientos o instalaciones por medio de sus delegados o de los servicios médicos propios de las empresas industriales, programas de inmunización y control de enfermedades transmisibles, educación higiénica general, higiene materno infantil, nutrición; tratamiento y prevención de las enfermedades de transmisión sexual, higiene mental, saneamiento del medio ambiente y rehabilitación de los incapacitados laborales.
- b) Clasificar las enfermedades profesionales e industriales que deben ser notificadas a las autoridades correspondientes;
- c) Autorizar la instalación y funcionamiento de las fábricas y demás establecimientos industriales, en tal forma que no constituya un peligro para la salud de los trabajadores y de la población general y se ajusten al reglamento correspondiente;
- ch) Cancelar las autorizaciones correspondientes y ordenar la clausura de los establecimientos industriales, cuando su funcionamiento constituya grave peligro para la salud y no se hubieren cumplido con las exigencias de las autoridades de salud, de acuerdo con el reglamento respectivo;
- d) Fijar las condiciones necesarias para la importación, exportación, almacenamiento, transporte, distribución, uso, destrucción y en general para operar cualquier materia o desecho que constituya o pueda llegar a construir un peligro para la salud.

Art. 110.- El Ministerio deberá establecer la coordinación conveniente con el Ministerio de Trabajo y Previsión Social y el Instituto Salvadoreño del Seguro Social a efecto, de coordinar con estos organismos, las funciones relativas a la protección del trabajador de la ciudad y del campo y las relativas a los problemas económicos de la previsión y seguridad social.

Art. 111.- Para los efectos de este Código se consideran establecimientos o instalaciones comerciales o industriales, los locales y sus anexos o dependencias, ya sean cubiertos o descubiertos, que se dediquen a la manipulación; elaboración o transformación de productos naturales o artificiales, mediante tratamiento físico, químico, biológico y otros, utilizando o no maquinarias.

Art. 112.- Para la protección del vecindario, los establecimientos e instalaciones comerciales o industriales y sus actividades se clasifican en inofensivas, transitoriamente molestos, permanentemente molestos y peligrosos.

Art. 113.- Se entenderá por establecimiento o instalación inofensiva, la que no produce ningún tipo de molestias, las que no producen ruidos, malos olores, vibraciones,

radiaciones, humo, gases, polvo, atracción de insectos y roedores y por circulación excesiva de personas y vehículos.

Art. 114.- Se entenderá por establecimiento o instalación transitoriamente molesta, la que origina alguna molestia leve y sólo durante la jornada diurna. No puede clasificarse en este grupo ningún establecimiento que funcione durante más de doce horas.

Art. 115.- Se entenderá por establecimiento o instalación permanente molesta, la que ocasiona problema durante más de doce horas, la que produzca ruidos excesivos, vibraciones, radiaciones, humos, gases, polvos o malos olores y la que constituya un foco de atracción de insectos y roedores.

Art. 116.- Se entenderá por establecimiento o instalación peligrosa la que por la índole de los productos que elabora o de la materia prima que utiliza puede poner en grave peligro la salud y la vida del vecindario, tales como las fábricas de explosivos, fundiciones de minerales y las que produzcan radiaciones.

Estos establecimientos deben ubicarse en zonas especiales autorizadas por el Ministerio, que estarán siempre distantes del radio urbano, en todo caso entre sus instalaciones y las colindancias de su terreno deberá existir una distancia mínima de cien metros. Tratándose de productos pirotécnicos se estará a los dispuestos en la Ley de Control y Regulación de Armas, Municiones, Explosivos y Artículos Similares.

Art. 117.- El Ministerio fijará las condiciones para manejar y almacenar las materias nocivas y peligrosas, para protección del vecindario.

1.3 Código de Comercio

Artículos del número 126 al 128 sección “A”. Disposiciones Generales

Artículos del número 129 al 158 sección “B”. De las Acciones

Artículos del número 164 al 172 sección “D”. Calidad de Accionistas

Artículos del número 173 al 180 sección “E”. Aumento de Capital Social

1.4 Código de Trabajo

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

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

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

Estará también obligado a cumplir con todas aquellas indicaciones e instrucciones de su patrono, que tengan por finalidad proteger su vida, salud e integridad corporal.

Asimismo, estará obligado a prestar toda su colaboración a los comités de seguridad.

1.5 Ley de Impuesto Sobre La Renta

Art. 1 Se consideran sujetos pasivos de la retención, las personas naturales domiciliadas en el país, que perciban rentas gravadas que provengan de salarios, sueldos y otras remuneraciones de similar naturaleza en relación de subordinación o dependencia.

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

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

Art. 24.- Las personas jurídicas utilizarán el sistema de acumulación, o sea,

Determinarán sus rentas tomando en cuenta las devengadas en el ejercicio, aunque no estén percibidas, y los costos o gastos incurridos aunque no hayan sido pagados, en éste último caso, debiendo observarse siempre, lo dispuesto en las leyes tributarias para la procedencia de su deducibilidad.

1.6 Ley de Impuesto a la transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicios

Artículo 16.- Constituye hecho generador del impuesto las prestaciones de servicios provenientes de actos, convenciones o contratos en que una parte se obliga a prestarlos y la otra se obliga a pagar como contraprestación una renta, honorario, comisión, interés, prima, regalía, así como cualquier otra forma de remuneración.

También lo constituye la utilización de los servicios producidos por el contribuyente, destinados para el uso o consumo propio, de los socios, directivos, apoderados o personal de la empresa, al grupo familiar de cualquiera de ellos o a terceros.

D. GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN

La administración ha sido esencial para asegurar la coordinación de esfuerzos individuales. Desde que las personas comenzaron a formar grupos para lograr metas que no podían lograr como individuos. La tarea de los administradores ha crecido en importancia a medida que se confía cada vez más en el esfuerzo grupal y que muchos grupos organizados han aumentado de tamaño.⁷

1 Conceptos de administración

Existen dificultades al remontarse al origen de la historia de la administración; algunos escritores, remontan el desarrollo de la administración a los comerciantes sumerios y a los egipcios antiguos constructores de las pirámides, o a los métodos organizativos de la Iglesia y las milicias antiguas. Sin embargo, muchas empresas pre-industriales, dada su

⁷ Koontz, O'donnel, Weihrich "elementos de administración" tercera edición , pág.5

escala pequeña, no se sentían obligadas a hacer frente sistemáticamente a las aplicaciones de la administración.

Algunos piensan en la administración moderna como una disciplina que comenzó como un vástago de la economía en el siglo XIX., entre los años de 1890 a 1899. Los economistas clásicos, como Adam Smith y John Stuart Mill, proporcionaron un fondo teórico a la asignación de los recursos, a la producción y a la fijación de precios. Al mismo tiempo, innovadores como Eli Whitney, James Watt y Matthew Boulton desarrollaron herramientas técnicas de producción tales como la estandarización, procedimientos de control de calidad, contabilidad analítica y planeamiento del trabajo.

Para fines del siglo XIX; es decir entre los años 1890 y 1899 León Walras, Alfred Marshall y otros economistas introdujeron una nueva capa de complejidad a los principios teóricos de la Administración. Joseph Wharton ofreció el primer curso de nivel terciario sobre Administración en 1881.

Las primeras teorías generales de la Administración aparecieron alrededor de 1916. Primero, Henry Fayol, que es reconocido como el fundador de la escuela clásica de la administración, fue el primero en sistematizar el comportamiento gerencial y estableció los 14 principios de la administración en su libro *Administración general e industrial*⁸

Puntos de vistas de algunos autores:

“La administración es el proceso por medio del cual se establecen sistemas de ejecución y vigilancia, para llevar a cabo un propósito con el mínimo de tiempo, energía y materiales, o dicho de otro modo, con la mayor eficiencia.”⁹

“La administración es el proceso de planear, organizar, liderar y controlar los esfuerzos de la organización, y el empleo de todo los demás recursos organizacionales para lograr objetivos organizacionales establecidos.” (Stoner)

⁸ <http://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n>

⁹ Jiménez castro, Wilburg. Evaluación del pensamiento administrativo en la educación costarricense. EUNED, 2da edición. 2003

“La administración es el proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, ejecución y control, ejecutados para determinar y lograr los objetivos, mediante el uso de gentes y recursos.” (George,Terry 1961)

La administración es el acto que permite planear, dirigir, organizar y controlar los recursos haciendo uso efectivo de estos, utilizando estrategias; para el logro de las metas y objetivos de una manera eficiente y eficaz.

1.1 Características de la administración.¹⁰

La administración en el medio actual ejecuta el eje de todos los sistemas organizacionales, y es por ella que cumple características adaptables a cada entidad, entre las que se mencionan:

Universalidad: 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.

Especificidad: La administración tiene características específicas que no nos permite confundirla con otra ciencia o técnica.

Unidad temporal: Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos. Así, al hacer los planes, no por eso se deja de mandar, de controlar, de organizar, etc.

Unidad jerárquica. Son todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan en distintos grados y modalidades, de la misma administración.

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.

¹⁰ <http://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n>

Amplitud de ejercicio. Se aplica en todos los niveles de un organismo formal, por ejemplo, presidentes, gerentes, supervisores, ama de casa, 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.

Flexibilidad. Los principios y técnicas administrativas se pueden adaptar a las diferentes necesidades de la empresa o grupo social.

1.2 Principios básicos de la administración¹¹

Las primeras teorías generales de la Administración aparecieron alrededor de 1916. Primero, Henry Fayol, que es reconocido como el fundador de la escuela clásica de la administración, fue el primero en sistematizar el comportamiento gerencial y estableció los 14 principios de la administración en su libro Administración general e industrial:

1. **Subordinación de intereses particulares:** Por encima de los intereses de los empleados, están los intereses de la empresa.
2. **Unidad de Mando:** Es el Principio establece que cada supervisado debe informar solo a un superior, que evidentemente preserva la línea continua de autoridad.
3. **Unidad de Dirección:** Un solo jefe y un solo plan para todo grupo de actividades que tengan un solo objetivo. Esta es la condición esencial para lograr la unidad de acción, coordinación de esfuerzos y enfoque. La unidad de mando no puede darse sin la unidad de dirección, pero no se deriva de esta.
4. **Centralización:** Es la concentración de la autoridad en los altos rangos de la jerarquía.
5. **Jerarquía:** La cadena de jefes va desde la máxima autoridad a los niveles más inferiores y la raíz de todas las comunicaciones van a parar a la máxima autoridad.

¹¹ <http://es.wikipedia.org/wiki/Administración>

6. **División del trabajo:** quiere decir que se debe especializar las tareas a desarrollar y al personal en su trabajo.
7. **Autoridad y responsabilidad:** Es la capacidad de dar órdenes y esperar obediencia de los demás, esto genera más responsabilidades.
8. **Disciplina:** Esto depende de factores como las ganas de trabajar, la obediencia, la dedicación y un correcto comportamiento.
9. **Remuneración personal:** Se debe tener una satisfacción justa y garantizada para los empleados.
10. **Orden:** Todo debe estar debidamente puesto en su lugar y en su sitio, este orden es tanto material como humano.
11. **Equidad:** Amabilidad y justicia para lograr la lealtad del personal.
12. **Estabilidad y duración del personal en un cargo:** Hay que darle una estabilidad al personal.
13. **Iniciativa:** Tiene que ver con la capacidad de visualizar un plan a seguir y poder asegurar el éxito de este.
14. **Espíritu de equipo:** Hacer que todos trabajen dentro de la empresa con gusto y como si fueran un equipo, hace la fortaleza de una organización.

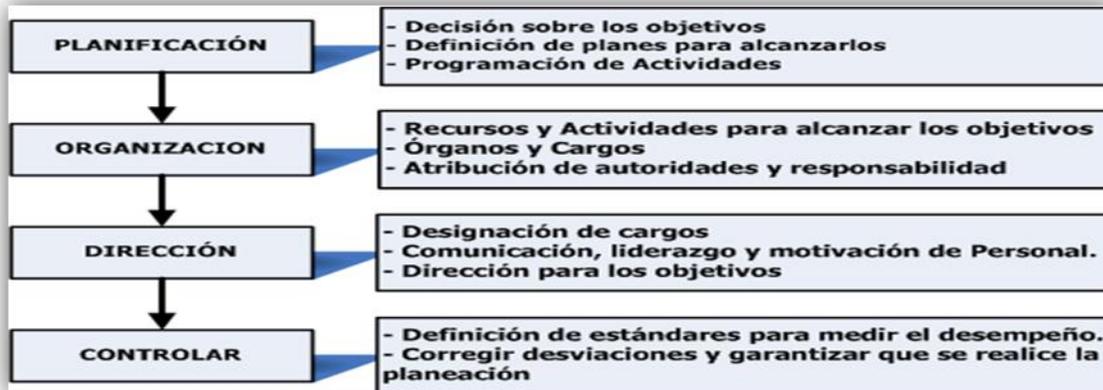
E. GENERALIDADES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

Fayol define el proceso administrativo como las acciones de prever, organizar, comandar, coordinar y controlar; sin embargo para Urwick lo define las funciones de él administrador, con siete elementos que se detallan: investigación, planificación, coordinación, control, previsión, organización y comando.

Mientras que en “el libro de Chiavenato conocido como Fundamentos de Administración, organiza el proceso administrativo de esta manera: Planificación, Organización, Dirección y Control”.¹²

¹² [www.promonegocios.net/administracion /proceso-administrativo.html](http://www.promonegocios.net/administracion/proceso-administrativo.html)

Entonces se concluye que dependiendo del concepto y el punto de vista de cada autor se puede ampliar o sintetizar un proceso; ya que dan a conocer su experiencia y conocimientos adoptado.



Fuente: Introducción a la Teoría General de la Administración. Autor: Chiavenato

Los elementos que componen el área administrativa de la empresa, y forma un conjunto de actividades en forma sincronizada en sus diferentes niveles para alcanzar la misión, visión, y objetivos del empresario son: Planeación, Organización, Dirección y Control.

1 Generalidades de la Planeación.

1.1 Definición de Planeación

“La selección de misión, objetivos y de las acciones para cumplirlos, y requiere de la toma de decisiones, es decir, de optar entre diferentes cursos futuros de acción”. (Harold & Heinz, 1998)

“El proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzar dichas metas” (James Stoner)

“La planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se embozan planes y programas.”(J. A. Fernández Arenas)

Por lo anterior se concluye que: **La planeación es la definición del proceso a seguir para el logro de las metas y objetivos teniendo en cuenta los recursos de la empresa y las oportunidades del mercado.**

1.2 Características de la planificación¹³

Las características más importantes de la planificación son las siguientes:

1. La planificación es un proceso permanente y continuo: no se agota en ningún plan de acción, sino que se realiza continuamente en la empresa.
2. La planificación está siempre orientada hacia el futuro: la planificación se halla ligada a la previsión.
3. La planificación busca la racionalidad en la toma de decisiones: al establecer esquemas para el futuro, la planificación funciona como un medio orientador del proceso decisorio, que le da mayor racionalidad y disminuye la incertidumbre inherente en cualquier toma de decisión.
4. La planificación busca seleccionar un curso de acción entre varias alternativas: la planificación constituye un curso de acción escogido entre varias alternativas de caminos potenciales.
5. La planificación es sistemática: la planificación debe tener en cuenta el sistema y subsistemas que lo conforman; debe abarcar la organización como totalidad.
6. La planificación es repetitiva: incluye pasos o fases que se suceden. Es un proceso que forma parte de otro mayor: el proceso administrativo.
7. La planificación es una técnica de asignación de recursos: tiene por fin la definición, el dimensionamiento y la asignación de los recursos humanos y no humanos de la empresa, según se haya estudiado y decidido con anterioridad.
8. La planificación es una técnica cíclica: la planificación se convierte en realidad a medida que se ejecuta. A medida que va ejecutándose, la planificación permite condiciones de evaluación y medición para establecer una nueva planificación con información y perspectivas más seguras y correctas.
9. La planificación es una función administrativa que interactúa con las demás; está estrechamente ligada a las demás funciones – organización, dirección y control –

¹³ <http://www.monografias.com/trabajos35/la-planificacion/la-planificacion.shtml#ixzz2kHxHCoxl>

sobre las que influye y de las que recibe influencia en todo momento y en todos los niveles de la organización.

10. La planificación es una técnica de coordinación e integración: permite la coordinación e integración de varias actividades para conseguir los objetivos previstos.
11. La planificación es una técnica de cambio e innovación: constituye una de las mejores maneras deliberadas de introducir cambios e innovaciones en una empresa, definidos y seleccionados con anticipación y debidamente programados para el futuro.

1.3 Principios de planeación¹⁴

- **Principio de la universalidad.**

La planeación debe comprender suficiente cantidad de factores como tiempo, personal, materia, presupuesto etc. de tal manera que al desarrollar el plan sea suficiente.

- **Principio de racionalidad.**

Todos y cada uno de los planes deben estar fundamentados lógicamente, deben contener unos objetivos que puedan lograrse y también los recursos necesarios para lograrlos guía a la acción.

- **El principio de la precisión.**

Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, planes precisos

- **El principio de la flexibilidad.**

Todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en éste, ya en razón de la parte imprevisible, ya de las circunstancias que hayan variado después de la previsión.

¹⁴ <http://es.scribd.com/doc/22629748/Principios-de-la-planeacion>

- **El principio de la unidad.**

Los planes deben ser de tal naturaleza, que pueda decirse que existe uno sólo para cada función; y todos los que se aplican en la empresa deben estar, de tal modo coordinados e integrados, que en realidad pueda decirse que existe un solo plan general

- **El principio de factibilidad.**

Lo que se planee debe ser realizable; es inoperante elaborar planes demasiado ambiciosos u optimistas que sean imposibles de lograrse. La planeación debe adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas que actúan en el medio ambiente

- **El principio de compromiso.**

La planeación debe comprender un periodo en el futuro, necesario para prevenir, mediante una serie de acciones, el cumplimiento de los compromisos involucrados en una decisión.

- **Principio de factor limitante.**

En la planeación se hace necesario que los administradores sean lo suficientemente habilitados para detectar los factores que puedan llegar a limitar o a frenar el alcance de los objetivos perseguidos por la empresa.

- **Principio de inherencia.**

La programación es necesaria en cualquier organización humana y es propia de la administración.

1.4 Metas y planes en la planeación

Planear consta de dos elementos importantes: metas y planes. Las metas son los resultados deseados para individuos, grupos y organizaciones enteras. Las metas son objetivos y

usamos los dos términos indistintamente. Marcan la dirección de todas las decisiones administrativas y forman los criterios con los que se miden los logros reales en el trabajo. Por eso se dice que son los cimientos de la planeación. Además, uno tiene que saber cuál es el resultado buscado antes de trazar los planes para conseguirlo. Los planes son documentos en los que se explica cómo se van a alcanzar las metas, y por lo regular se delinea la asignación de recursos, calendarios y otras acciones necesarias para concretar las metas. Cuando los gerentes planean, establecen metas y planes.¹⁵

1.4.1 Pasos de la fijación de metas

1. Revisar la misión de la organización, su propósito. Estas declaraciones generales de la finalidad de la organización y de qué espera lograr dan una guía general de lo que sus integrantes consideran importante. Es conveniente revisar estas declaraciones antes de escribir las metas porque éstas deben reflejar lo que dice la misión.
2. Evaluar los recursos disponibles. Uno no quiere fijar metas que no se consiguen con los recursos a la mano. Aunque las metas sean difíciles, deben ser realistas. Después de todo, si los recursos que uno tiene para trabajar no permiten alcanzar una meta por mayor esfuerzo que se invierta, no hay que fijarse esa meta.
3. Determinar las metas individualmente o con comentarios de otros. Estas metas reflejan los resultados deseados y deben ser congruentes con la misión y las metas de otras áreas de la organización. Deben ser mensurables, específicas y señalar un plazo de consecución.
4. Escribir las metas y comunicarlas a quienes tienen que saberlas. Ya explicamos las ventajas de escribir y comunicar las metas.
5. Revisar los resultados y ver si se consiguieron las metas. Se obran los cambios que se requieran. Ya que las metas se fijaron, escribieron y comunicaron, el gerente está listo para preparar los planes con que va a alcanzarlas.

¹⁵ Robbins, Stephen p. y Coulter, Mary, "Administration." Octava edición Pearson Educación, México, 2005 pág. 160.

1.5 Tipos de planes¹⁶

- **PLANES ESTRATÉGICOS:**

Planes que se aplican a toda la organización, fijan sus metas generales y tratan de posicionarla en su contexto.

- **PLANES OPERATIVOS**

Planes que especifican los detalles de cómo van a alcanzarse las metas generales.

- **PLANES DE LARGO PLAZO**

Planes cuyo horizonte temporal rebasa los tres años.

- **PLANES DE CORTO PLAZO**

Planes que abarcan un año o menos.

- **PLANES ESPECÍFICOS**

Planes detallados sin margen para interpretaciones.

- **PLANES DIRECCIONALES**

Planes flexibles que establecen lineamientos generales.

- **PLANES PERMANENTES**

Planes continuos que encauzan las actividades que se realizan repentinamente

¹⁶ Stephen P. Robbins, Mary Coulter "Administración" 8ª Edición, Editorial Pearson Educación, México, 2005 pág. 163.

- **PLAN ÚNICO**

Plan destinado a satisfacer las necesidades de una sola ocasión.

1.6 Orientación de la alta dirección valores, misión y visión.

El perfil de la empresa es moldeado por la gente, especialmente por los altos directivos, y su orientación y valores son importantes para formular las estrategias. Ellos determinan el clima de la organización, y determinan la dirección de la firma a través de su visión. En consecuencia, sus valores, sus preferencias y sus actitudes hacia los riesgos deben examinarse cuidadosamente, porque tienen un gran impacto sobre la estrategia.

1.6.1 Valores Estratégicos.¹⁷

Son las convicciones de alto significado o importancia que comparten los miembros de una organización, y que convertidos en comportamientos visibles y medibles, representan un factor clave de éxito empresarial.

Existen cuatro fuentes principales que se deben consultar, a fin de encontrar y definir los valores estratégicos, estos son: los clientes, trabajadores, accionistas y otros actores de interés relacionados con la empresa (proveedores, comunidad, etc.)

1.6.2 La misión y visión de una empresa.

- **LA MISIÓN DE UNA EMPRESA:** Es la expresión breve que refleja a que se dedica una empresa, a quien pretende satisfacer, y con qué; enfatizando en su capacidad competitiva de largo plazo, que la hace diferente de otra empresa.

Una misión de negocio debe responder al menos a tres preguntas: ¿Qué? ¿Quién? y ¿Cómo? ¿Qué? Es responder a lo que se está tratando de satisfacer con el producto o servicio. Aquí se identifica la necesidad por satisfacer ¿Quién? Es responder a quien se está tratando de satisfacer con el producto o servicio. Decir cuál es el cliente o mercado al que

¹⁷ Alexis Serrano "Administración I y II" (segunda edición, 2011, pág.94)

me dirijo y ¿Cómo? Es responder a la forma, función y tecnología por utilizar para satisfacer al cliente.

- **LA VISIÓN DE UNA EMPRESA:** Una visión estratégica es un mapa de ruta del futuro de una compañía, la dirección que lleva, de la posición que pretende ocupar y de las capacidades que planea desarrollar.¹⁸

La declaración de visión debe responder a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser? Desarrollar una visión estratégica es configurar la empresa y decir hacia donde la dirigimos a largo plazo. La visión permite delinear en qué clase de empresa se está tratando de convertirla, e infundirle un sentido de acción con un propósito definido.

1.7 Estrategias

Durante años los militares usaron la palabra estrategias para referirse a todos los planes de acción respecto de lo que se estimaba podría hacer un enemigo; si bien el término tiene un supuesto competitivo, los gerentes lo utilizan cada vez más para reflexionar sobre amplias áreas del funcionamiento de una empresa. Estrategia se define como la forma en que se determinan los objetivos básicos a largo plazo en una empresa, la instrumentación de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esos objetivos.

1.8 Políticas¹⁹

Las políticas también son planes, pues son declaraciones o interpretaciones generales que orientan o dirigen las reflexiones para la toma de decisiones. No todas las políticas son declaraciones: a menudo solo están implícitas en las acciones de los gerentes. Las políticas definen un área dentro de la cual debe tomarse una decisión y aseguran que ésta sea consistente con un objetivo y contribuya a su logro. Las políticas ayudan a solucionar problemas antes de que se vuelvan serios, hacen innecesario analizar la misma situación

¹⁸ Arthur A Thompson "Administración Estratégica" (undécima edición, pág. N°.5)

cada vez que se presenta y unifican otros planes, lo que si bien permite que los gerentes deleguen autoridad, sea con el control sobre lo que hacen sus subordinados.

Hay muchos tipos de políticas, algunos ejemplos son: sólo contratar ingenieros con capacitación universitaria, promover las sugerencias de los empleados para una mejor cooperación, promover desde dentro, apegarse estrictamente a un alto estándar de ética en las empresas, establecer precios competitivos e insistir en asignar precios fijos y no de costo más utilidad.

1.9 Procedimientos

Los procedimientos, llamados también rutinas o normas, son descripciones detalladas de secuencias de actividades que deben llevarse a cabo para que sea posible cumplir un objetivo. Los procedimientos intentan reducir al mínimo las posibilidades de error y, para ello, definen con precisión el comportamiento a seguir. Al contrario de las políticas, los procedimientos no dejan ningún margen de autonomía para quienes toman las decisiones.

La diferencia entre procedimiento y proceso es:

Procedimiento es una serie de pasos que rigen la ejecución de una instrucción, y un proceso es un conjunto de operaciones o instrucciones que llevan a un fin que se está repitiendo.

2. Generalidades de la Organización

2.1 Definición de Organización

“Es un proceso encaminado a obtener un fin que fue previamente definido por medio de la planeación.”¹⁹

“Los lineamientos generales de la organización de una empresa los suministra la estructura, la cual proporciona el marco dentro del cual la gente puede trabajar motivada”²⁰

¹⁹ Cejas Gómez. Guillermo, “Planeación y Organización de Empresas” (Octava Edición, Mc Graw Hill, 1994)

²⁰ Ibídem, pag.191

“Organización es un grupo de personas, organizadas de manera sistemática reunidas para un propósito específico.”²¹

“Organización es función de los gerentes que consiste en asignar las tareas, en agrupar las tareas en departamentos, y en asignar la autoridad y los recursos de la empresa.”²²

Se concluye: Es el proceso de asignar al personal idóneo en las tareas y actividades de la empresa para el logro de los objetivos planeados.

2.2 Principios de la organización²³

La organización debe ser una expresión de los objetivos.

- a) La especialización individual, el desarrollo de funciones particulares deben ser requeridas en lo posible.
- b) La coordinación de personas y actividades y la unidad en el esfuerzo, son propósitos básicos de toda organización.
- c) La máxima autoridad debe descansar en el ejecutivo, el jefe más alto con líneas claras de autoridad para cada uno dentro del grupo.
- d) La definición de cada puesto, sus diferencias, autoridad, responsabilidad y relaciones, deben ser establecidas por escrito y puestas en conocimiento de todos los miembros del grupo.
- e) La responsabilidad del superior por lo que respecta a la actuación de sus subordinados, es absoluta.
- f) La autoridad debe tener una responsabilidad correspondiente.
- g) Por lo que respecta a la capacidad de control, ninguna persona debe supervisar más de cinco.
- h) Es esencial que las distintas unidades de organización se mantengan en proporción a su autoridad y responsabilidad.

²¹ Stephen P., R., & Desenzo. “*Fundamentos de la Administración*” (Tercera ed. México: Pearson Educación. 2002)

²² Richard L. Daft, “*Administración*” (Sexta Edición, Pàg.7)

²³ Cejas Gómez. Guillermo, “*Planeación y Organización de Empresas*” (Octava Edición, Mc Graw Hill , 1994)

- i) Toda organización exige una continuidad en su proceso estudio y en nuevas técnicas o aplicaciones.

2.3 Diseños Organizacionales Tradicionales²⁴

Al diseñar una estructura para apoyar el logro eficiente y eficaz de los objetivos organizacionales, los gerentes pueden decidir seguir diseños organizacionales más tradicionales. Estos diseños (la estructura simple, la estructura funcional y la estructura de divisiones) tienden a ser más mecanicistas.

- **Estructura simple:** Casi todas las organizaciones empiezan como emprendedoras con una estructura simple integrada por propietarios y empleados. Una estructura simple es un diseño organizacional con escasa departamentalización, amplitudes de control extensas, autoridad centralizada en una sola persona y poca formalización. Esta estructura la usan con mayor frecuencia las empresas pequeñas en las que el propietario y el gerente son la misma persona.
- **Estructura funcional:** Una estructura funcional es un diseño organizacional que agrupa especialidades ocupacionales similares o relacionadas. Es el enfoque funcional hacia la departamentalización aplicado a toda la organización.; organizada alrededor de las funciones de operaciones, finanzas, recursos humanos, e investigación y desarrollo de productos.
- **Estructura de divisiones:** Es una estructura organizacional integrada por unidades o divisiones de negocios separadas. En este diseño, cada unidad o división posee autonomía relativamente limitada, con un gerente de división responsable del rendimiento y que tiene autoridad estratégica y operativa sobre su unidad. No obstante, en las estructuras de divisiones, la empresa matriz actúa por lo común como supervisor externo para coordinar y controlar las diversas divisiones, y a menudo proporciona servicios de apoyo, como servicios financieros y legales.

²⁴ Robbins, Stephen p. y Coulter, Mary, "Administración." Octava edición Pearson Educación, México, 2005, pág. 244

2.4 Estructura Organizacional

La estructura organizacional funciona como un plan permanente que define las responsabilidades, la autoridad y el sistema de comunicación dentro de la organización.

La estructura permanente, diseñada en el organigrama, con sus unidades de negocios y áreas funcionales, es la representación de la estrategia explícita o implícita.

El organigrama muestra áreas en las que la empresa está actuando y las formas de lidiar con mercados y clientes. Las descripciones de cargos reflejan las actividades que las personas deben realizar de manera cotidiana, las cuales están orientadas por políticas y planes operativos.²⁵

2.5 Características a tener en cuenta al estructurar la organización²⁶

1. Carácter específico: la estructura debe ser diseñada a la medida de la organización de que se trate, en función de sus características específicas.

2. Carácter dinámico: toda buena organización se desarrolla permanentemente cambia. Por eso la estructura debe ser flexible para que pueda soportar los cambios que se producirán en el futuro.

3. Carácter humano: al diseñar la estructura de una organización, se debe tener en cuenta las aptitudes de las personas que la integran o que la integrarán en el futuro. No es bueno esquematizar primero el organigrama y recién después fijarse quien ocupara cada posición del mismo. De obrar así, se estaría cayendo en organizaciones formales y rígidas, constituidas por seres rectangulares.

4. El ascenso en la organización: los caracteres dinámico y humano, llevan a un típico problema organizacional: el del ascenso de las personas de un nivel jerárquico a otro. Un hombre puede estar preparado para desempeñar su cargo actual, pero no el inmediato superior. Por ejemplo si un excelente médico clínico asciende a director del hospital, es

²⁵Maximiano Amaru, Cesar Antonio “Fundamentos de Administración, Teoría general y proceso administrativo” Educación, México, 2009 pág. 2171° Edición, Pearson

altamente probable que sea un mal administrador (cambiarán significativamente los requerimientos que se harán en él).

El hombre siempre busca ascender, sin advertir que así llegara a un terreno que no domina. Allí fracasará, y en lo sucesivo, no ascenderá más.

5. Orientación hacia los objetivos organizacionales: para que el accionar de la organización sea efectivo, los objetivos organizacionales deben prevalecer sobre los departamentales.

6. Asignación de responsabilidades: para que haya responsabilidad, debe existir la correspondiente autoridad. La responsabilidad no se delega, sino que se asigna como inherente al cargo.

7. Unidad de mando: ningún empleado puede responder a más de un superior, en consecuencia recibirá todas las instrucciones por inmediato de un solo superior.

2.6 Diseño del Organigrama

Toda estructura organizacional, por simple que sea, puede diagramarse, aunque el esquema sólo indique cómo se vinculan los departamentos a lo largo de las principales líneas de autoridad.

- **División del trabajo y definición de responsabilidades.** Los rectángulos indican cómo se hizo la división del trabajo. Cada rectángulo representa un bloque (o unidad) de trabajo y, al mismo tiempo, las responsabilidades de cada persona o grupo de personas en la ejecución de actividades.
- **Autoridad y jerarquía.** En el organigrama, el número de niveles en los que se distribuyen los rectángulos muestra cómo se escalona la autoridad, desde el gerente con mayor autoridad en la cima de la estructura hasta el que tiene menor autoridad en la base. Jerarquía es sinónimo de cadena de mando; el poder de dirigir descende en cada nivel hacia el inmediatamente inferior, que tiene la obligación de obedecer.

- **Comunicación y coordinación.** Las líneas que unen los rectángulos muestran su interdependencia. El sistema de comunicación de una estructura organizacional permite la acción coordinada de los bloques de trabajo.²⁷

2.6.1 Clasificación de los Organigramas²⁸

Los organigramas se pueden clasificar dentro de tres grandes grupos de acuerdo a diferentes criterios que son: por su ámbito, por su contenido, y por su presentación.

1. POR SU ÁMBITO: Este grupo se divide en dos tipos de organigramas:

- **Generales:** Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características. En el sector público pueden abarcar hasta el nivel de dirección general o su equivalente, en tanto que en el sector privado suelen hacerlo hasta el nivel de departamento u oficina.
- **Específicos:** Muestran en forma particular la estructura de un área de la organización

2. POR SU CONTENIDO: Este grupo se divide en tres tipos de organigramas:

- **Integrales:** Son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia. Conviene anotar que los organigramas generales e integrales son equivalentes.
- **Funcionales:** Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.

²⁷ Maximiano Amaru, Cesar Antonio "Fundamentos de Administración, Teoría general y proceso administrativo" 1° Edición, Pearson Educación, México, 2009 pág. 232.

²⁸<http://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>

- **De puestos, plazas y unidades:** Indican las necesidades en cuanto a puestos y el número de plazas existentes o necesarias para cada unidad consignada. También se incluyen los nombres de las personas que ocupan las plazas.

3. POR SU PRESENTACIÓN:

✓ **Organigramas Verticales:**

En los organigramas verticales, cada puesto subordinado a otro se presenta por cuadros en un nivel inferior, ligados por líneas que representa la comunicación de responsabilidad y autoridad. De cada cuadro del segundo nivel se sacan líneas que indican la comunicación de autoridad y responsabilidad a los puestos que dependen de él y así sucesivamente.

✓ **Organigramas Horizontales:**

Se despliegan de izquierda a derecha, colocando al nivel superior en la parte izquierda y en esa misma secuencia se van ordenando los otros niveles jerárquicos.

✓ **Organigramas Mixtos:**

Disponen la estructura utilizando recursos verticales y horizontales. Se recomienda su utilización en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base.

✓ **Organigramas Circulares:**

Están formados por un cuadro central, que corresponde a la autoridad máxima en la empresa, a cuyo alrededor se trazan círculos concéntricos, cada uno de los cuales constituye un nivel de organización. En cada uno de estos círculos se coloca a los jefes inmediatos, y se les liga con líneas que representan los canales de autoridad y responsabilidad.

✓ **Organigramas Escalares:**

Consiste en señalar con distintas sangrías en el margen izquierdo los distintos niveles jerárquicos, ayudándose de líneas que señalan dichos márgenes.

2.6.2 Principales etapas del proceso de organización

1. División del trabajo

La división del trabajo es el proceso por el que una tarea se divide en partes o unidades, cada una de las cuales se atribuye a una persona o grupo de personas. En las organizaciones, a las unidades de trabajo se les llama genéricamente departamentos.

Cada departamento realiza una parte del trabajo total, que es necesaria para alcanzar los objetivos.

2. Definición de los niveles de autoridad

Después de dividir el trabajo es necesario atribuir autoridad a las personas o unidades de trabajo. La autoridad es el derecho legal que los jefes o gerentes tienen de dirigir o gobernar el comportamiento de los integrantes de su equipo, llamados subordinados, colaboradores o funcionarios, dependiendo del tipo de organización. (Subordinado es una palabra que está cayendo en desuso, por tener una connotación negativa.).

La cadena de mando es la línea continua de autoridad que se extiende de los niveles organizacionales más altos a los más bajos y define quién informa a quién. Ayuda a los empleados a responder preguntas como: “¿A quién recorro si tengo un problema?” o “¿ante quién soy responsable?” No es posible analizar la cadena de mando sin examinar otros tres conceptos: autoridad, responsabilidad y unidad de mando.

- **Autoridad:** se refiere a los derechos inherentes de un puesto gerencial para decir al personal qué hacer y esperar que lo haga. Para facilitar la toma de decisiones y la coordinación, los gerentes de una organización forman parte de la cadena de mando y se les otorga cierto grado de autoridad para cumplir sus responsabilidades.
- **Responsabilidad:** Conforme los gerentes coordinan e integran el trabajo de los empleados, éstos asumen la obligación de llevar a cabo cualquier tarea asignada.
- **Unidad de mando:** (uno de los 14 principios de administración de Fayol) ayuda a mantener el concepto de una línea continua de autoridad. Este principio afirma que

una persona debe informar sólo a un gerente. Sin unidad de mando, las exigencias y las prioridades en conflicto de múltiples jefes pueden crear problemas.

3. Definición de Responsabilidades

Una vez identificadas las unidades de trabajo suelen definirse las responsabilidades, que son las obligaciones o deberes de las personas para realizar las tareas o actividades.

El conjunto de tareas de las que una persona se responsabiliza se llama cargo. Por lo general, un departamento es un conjunto de cargos. Sin embargo, como sucede en las organizaciones pequeñas, un departamento puede corresponder a un solo cargo.

4. Departamentalización

La forma de dividir las tareas entre los departamentos depende de principios llamados criterios de departamentalización. Por ejemplo: a cada departamento se le puede atribuir la tarea de atender a un tipo específico de cliente, producir un tipo preciso de producto o cuidar determinada área geográfica. Esos y otros criterios de departamentalización definen las responsabilidades especializadas de las unidades de la estructura organizacional.

El modo más simple de departamentalización se basa en el criterio funcional, que pueden utilizar las organizaciones tanto grandes como pequeñas. A partir de una departamentalización funcional, la estructura puede evolucionar hacia formas más complejas. En general, las organizaciones usan una combinación de criterios de departamentalización. En seguida se presentan los más importantes.

- **Organización funcional.** Las funciones organizacionales son conjuntos de tareas interdependientes orientadas hacia un objetivo singular. Cada una de ellas contribuye a la realización del propósito o tarea total de una organización. Todas las organizaciones de un mismo ramo de actividades tienen aproximadamente las mismas funciones.
- **Organización territorial.** Cuando se utiliza el criterio geográfico de departamentalización, cada unidad de trabajo corresponde a un territorio o parte de un mapa puede utilizarse cuando la organización opera en un área grande o en lugares diferentes, y

en cada sitio es necesario disponer de cierto volumen de recursos o cierta autonomía. Siempre que sea posible promover que se agreguen recursos o clientes, de acuerdo con su proximidad dentro de los territorios, el criterio geográfico se vuelve la base de la división del trabajo.

- **Organización por producto.** Cuando la empresa trabaja con varios productos o servicios que tienen diferencias importantes entre sí, resulta mejor administrar a cada uno en forma individual. Esa elección se traduce en una estructura organizacional donde la responsabilidad se divide utilizando el producto o servicio como criterio. A cada unidad de trabajo se le asigna una responsabilidad y autoridad sobre un grupo o sobre todas las operaciones relativas a un producto o servicio.

2.6.3 Centralización y descentralización de autoridad

Otra decisión en el proceso de organización es el grado de centralización o descentralización de autoridad. Una empresa en la que la autoridad se concentra en una o pocas personas, es una organización centralizada.

Una organización en la situación opuesta, en la que el poder de decisión está distribuido, es descentralizada. La autoridad es descentralizada cuando los ocupantes de determinados cargos transfieren o delegan parte de sus atribuciones y autoridad a los ocupantes de otros cargos. Delegar es transferir problemas a otra persona para que los resuelva; la delegación puede abarcar sólo tareas específicas o un conjunto de tareas.

- **Delegación entre personas.** La delegación puede hacerse de una persona a otra, con transferencia de poder de decisión hacia la ejecución de tareas específicas. Cuantas más tareas y mayor poder de decisión se transfieran a una persona, más autonomía tendrá ésta. La delegación permite que un administrador supervise a más individuos.

- **Descentralización.** A escala más amplia, la delegación de atribuciones y de autoridad se realiza entre cargos y departamentos, y no de una persona a otra. La descentralización entre departamentos altera la división del trabajo entre los cargos y departamentos. A causa de ello, es más duradera y tiene más alcance que la delegación entre personas.

No debe confundirse la descentralización de autoridad con la descentralización de actividades o la dispersión geográfica de las operaciones (que puede o no ir acompañada de la descentralización de autoridad). Las grandes organizaciones, que tienen operaciones en muchos lugares, acostumbran tener actividades descentralizadas.²⁹

2.7 Generalidades de manuales administrativos³⁰

El manual presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo.

2.7.1 Clasificación de los manuales administrativos.³¹

1. POR SU CONTENIDO

- **De organización:** Dónde se especifican las diversas unidades orgánicas que componen la empresa. Es decir estos manuales contienen información detallada referente a los antecedentes, legislación atribuciones, estructura orgánica, funciones, organigramas, niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad; así como canales de comunicación y coordinación de una organización.

También incluyen una descripción de puestos cuando el manual se refiere a una unidad administrativa en particular.

- **De procedimientos:** Aquí se establecen los principales procedimientos que ocurren al interior de la empresa, por ejemplo, de contratación de personal, de compras, de pago de sueldos, etc. Constituye un instrumento técnico que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí,

²⁹ Maximiano Amaru, Cesar Antonio “Fundamentos de Administración, Teoría general y proceso administrativo” 1º Edición, Pearson Educación, México, 2009 pág. 231.

³⁰ Reyes Ponce, Agustín; Administración de Empresas, Teoría y Práctica.

³¹ Serrano Alexis, Administración I y II,(Segunda Edición, 2011)

que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización.

- **De contenido múltiple:** Manual que concentran información relativa a diferentes tópicos o aspectos de una organización. El objeto de agruparla en un solo documento puede obedecer básicamente a las siguientes razones: 1. Que se considere más accesible para su consulta. 2. Que resulte económicamente más viable. 3. Que técnicamente se estime necesaria la integración de más de un tipo de información.
- **De puestos:** Precisa la identificación, relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización.
- **De Ventas:** Integra información específica para apoyar la función de ventas, tal como: Descripción de productos o servicios, mecanismos para llevar a cabo las ventas, políticas de funcionamiento, estructura del equipo de trabajo, división territorial y medición del trabajo.
- **De producción:** Para dar dirección y coordinar procesos de producción en todas sus fases. Constituyen un auxiliar muy valioso para uniformar criterios y sistematizar líneas de trabajo en áreas de fabricación.
- **De finanzas:** Manual que respalda el manejo y distribución de los recursos económicos de una organización en todos sus niveles, en particular en las áreas responsables de su captación, aplicación, conservación y control.
- **De personal:** Para esta gerencia puede existir varios manuales tales como el de inducción, evaluación del desempeño, selección del personal, de bienvenida, de capacitación, de evaluación de puestos, reglamento interno de trabajo, etc.
- **Sistemas Informáticos:** Instrumento de apoyo que reúne las bases para el funcionamiento óptimo de sistemas computacionales administrativos de una organización o de un proceso en particular.
- **De políticas:** se determinan las políticas que guiarán el accionar de la empresa.
- **De Bienvenida:** diseñado especialmente para los nuevos empleados, en este manual se detallan los antecedentes de la empresa, misión, visión, valores, etc.

2. POR SU ÁMBITO

- **Generales:** que contienen información de la totalidad de la organización.
- **Específicos:** que consignan información de un área o específica.

3. Generalidades de la Dirección

3.1 Definición de Dirección

La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera simultaneas que se cumplan en la forma adecuada todas las ordenes emitidas”³²

“Proceso de influir sobre las personas para lograr que contribuyan a las metas de la organización y del grupo.”³³

“La dirección o el don de mando es la relación en que una persona o líder influye en otras para trabajar unidas, espontáneamente, en labores relacionadas, para llevar a cabo lo que el líder desea.”³⁴

Se concluye que: **La dirección es el proceso en el cual un líder logra influir en las personas para contribuir al logro de los objetivos de la organización.**

3.2 Principios de dirección³⁵

✓ Principio de la Coordinación de Interés.

El logro del fin común se hará más fácil cuanto mejor se logre coordinar los intereses de grupo y aun los individuales de quienes participan en la búsqueda de aquél.

³² Reyes Ponce Agustín, “Administración moderna”, Editorial Limusa, México. 2005

³³ Harold, K., & Heinz, w. (1998). “Administración una perspectiva Global” (11 Edición ed.). México: Mc Gran- Hill.

³⁴ George, R. T. (1961). Principios de Administración. New York: Mc Graw Hill.

³⁵ Ibidem,12

✓ **Principio de la Impersonalidad del Mando.**

La autoridad en una empresa debe ejercerse más como producto de una necesidad de todo el organismo social que como resultado exclusivo de la voluntad del que manda.

✓ **Principio de la Vía Jerárquica.**

Al transmitirse una orden deben seguirse los conductos previamente establecidos, y jamás omitirlos sin razón ni en forma constante. Cuando ocurre esto último se produce una lesión en el prestigio y la moral de los jefes intermedios, pérdida o debilitamiento de su autoridad, desconcierto en los subordinados y, sobre todo, se da lugar a la duplicidad del mando.

✓ **Principio de la Resolución de los Conflictos.**

Debe procurarse que los conflictos que aparezcan se resuelvan lo más pronto que sea posible y de modo que, sin lesionar la disciplina produzcan el menor disgusto a las partes.

✓ **Principio del Aprovechamiento del Conflicto.**

Debe procurarse aun aprovechar el conflicto para forzar el encuentro de soluciones.

3.3 Motivación

La labor principal de los administradores consiste en hacer que las personas desempeñen actividades que ayuden a cumplir con la misión y con las metas de la empresa o de cualquiera de sus departamentos o sus unidades. Resulta obvio que, para encauzar las actividades de las personas en determinada dirección, los administradores deben saber lo mejor que su propia capacidad les permita qué las induce a realizar las cosas, y qué las motiva.

La motivación es un término general que se aplica a toda clase de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y demás fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados equivale a decir que llevan a cabo esas cosas que eso esperan van a satisfacer los deseos e impulsos de sus subordinados e inducirlos a actuar en la forma esperada.

3.4 Liderazgo

El liderazgo es un aspecto importante de la administración, la aptitud para dirigir con eficacia es una de las claves para ser un administrador eficiente; además emprender los demás elementos esenciales de la administración realizar el trabajo administrativo completo tiene un efecto decisivo para determinar que un administrador también logre ser un líder eficiente.

Liderazgo es arte o proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen por voluntad propia y con entusiasmo en cumplir con las metas del grupo. Lo ideal consiste en motivar a las personas, no solo para que desarrollen una disposición por el trabajo, sino una disposición a hacerlo con celo y confianza. Ser líder implica guiar, conducir, dirigir y preceder.

Los líderes actúan ayudando a sus respectivos grupos a alcanzar sus objetivos mediante la aplicación máxima de sus aptitudes.

3.4.1 Cuatro componentes importantes que debe tener un líder

1. La capacidad de utilizar el poder con eficacia y de manera responsable.
2. La capacidad de comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas motivadoras en distintos momentos y en diferentes situaciones.
3. La capacidad de inspirar.
4. La capacidad de actuar para desarrollar un clima propicio, despertar motivaciones y hacer que respondan a ellas.³⁶

³⁶ Harold Koontz, Heinz Wehrich, Mar Cannice "Administración una perspectiva global y empresarial" 14ª Edición, Editorial Mc. Gran Hill, pág. 414

3.5 Comunicación

Las comunicaciones son importantes para todas las fases de la administración, resulta mayor su importancia para la función de dirección.

La comunicación es la transferencia de información de un emisor a un receptor, siempre y cuando esa información tenga el mismo sentido e interpretación tanto para el emisor como para el receptor. Es el medio que permite modificar el comportamiento, efectuar el cambio, convertir en efectiva la información, y cumplir con las metas.

3.5.1 Proceso de Comunicación

Para llevar a cabo una comunicación efectiva, es necesario que intervengan una serie de elementos; los que se describen a continuación.

- **EMISOR.** Es la fuente del mensaje. Es donde inicia la comunicación. En una empresa será la persona que tiene la información, necesidad, deseo o la intención de comunicar algo a una o más personas.
- **CODIFICACIÓN.** Es traducir la información que se quiere transmitir, a una serie de símbolos o palabras funcionales y comunes de fácil entendimiento para el receptor.
- **MENSAJE.** Es el significado que el emisor quiere transmitir con la información codificada hacia el receptor.
- **CANAL.** Es el medio a través del cual viaja el mensaje enviado del emisor al receptor.
- **RECEPTOR.** Es la persona que recibe por medio de sus sentidos, el mensaje del emisor.
- **DECODIFICACIÓN.** Es interpretar, traducir o entender el mensaje enviado por el emisor.

- **BARRERAS.** Es todo aquello que causa interferencia, confusa, altere, disminuya, aumente o afecte la decodificación de un mensaje por parte de un receptor. Las barreras pueden ser: **a) Personales.** Como la desconcentración, sentimientos, lenguaje utilizado, prejuicios, preferencias, mala interpretación, limitaciones físicas, necesidades biológicas, estrés, fatiga, etc. **b) Condiciones físicas o ambientales.** Como el ruido de teléfonos, de vehículos, o de otras personas, calor frío, iluminación, salones inadecuados, muebles deteriorados etc. **c) Organizacionales.** La enorme estructura organizativa de una empresa. Ej. La Corte Suprema de Justicia y otros.

3.5.2 Tipos de Comunicación

- a) **ORAL.** Se hace uso del habla, y su ventaja es que tiene rapidez, además se puede aclarar cualquier duda de inmediato. Ejemplo: Reuniones de trabajo, discusión de informes, discursos, solución de problemas, etc.
- b) **ESCRITA:** Esta se da por medio de cartas, memorándum, boletines, etc. Su ventaja es que se constituye como registro de información y evita evadir responsabilidades.
- c) **NO VERBAL:** Esta se da por movimientos corporales y expresiones faciales (código no lingüístico gestual). Por ejemplo cuando los alumnos en el salón de clases comienzan a mover pupitres y cerrar cuadernos (código no lingüístico visual y auditivo).
- d) **MEDIOS ELECTRONICOS:** se da a través de los equipos que se encuentran interconectados entre sí. Ejemplo: Mensajes por medio de internet, archivos adjuntos, Facebook, Twitter, circuitos cerrados de T.V., videoconferencias, teleconferencias, celulares, etc.

3.5.3 Comunicación Organizacional

La comunicación en las empresas es de vital importancia, y debe ser fluida, y transparente. En el flujo de información empresarial, es necesario tener en cuenta; la cantidad, calidad, origen, destino y uso de la misma.

Dentro de las empresas la comunicación puede fluir en diferentes direcciones:

Comunicación Vertical. Viene de los niveles superiores (gerentes, jefes, directores, etc.); hacia los niveles inferiores y viceversa. Es decir, de los trabajadores hacia sus superiores. A través de este tipo de comunicación se transmiten las órdenes de los jefes a los colaboradores, como también se reciben las quejas y sugerencias de los mismos.

Comunicación Horizontal. Se da a nivel de coordinación entre unidades administrativas del mismo nivel jerárquico. Es importante fomentar esta comunicación de cooperación, ya que de manera permanente se requiere información de un departamento a otro.

Comunicación Diagonal. Se da entre personas, de diferentes niveles jerárquicos sin tener relación directa de dependencia entre sí. Este último tipo de comunicación, sirve para acelerar el flujo de información; y se sale de las rutas formales, marcadas por la jerarquía organizacional descrita en los manuales respectivos.

4. Generalidades del Control

4.1 Definición de Control

La función gerencial de control es la medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se logren, y se relaciona estrechamente con la función de planear; de hecho, algunos autores sobre administración consideran que estas funciones no pueden separarse, aunque es sensato distinguirlas conceptualmente y sin embargo, planear y controlar pueden considerarse como unas tijeras que no funcionan a menos que cuenten con sus dos hojas. Sin objetivos y planes, el control no es posible porque el desempeño debe medirse frente a los criterios establecidos.

“Función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los acontecimientos se adecuen a los planes; implica medir el desempeño con metas y planes; mostrar donde existen desviaciones de los estándares y ayudar a corregirlas.”³⁷

“Es la recolección sistemática de datos para conocer la realización de los planes.”³⁸

“Es el proceso para asegurarse de que las actividades reales correspondan a las actividades proyectadas.”³⁹

Se concluye que: **Es el proceso que supervisa el cumplimiento de las actividades proyectadas para corregir el trabajo individual y organizacional ajustándose de acuerdo a las metas y planes de la compañía.**

4.2 Principios de Control⁴⁰

- **Principio de garantía del objetivo**

El control debe continuar a la consecución de los objetivos mediante la verificación oportuna de las discordancias con los planes para emprender la acción correctiva.

- **Principio de definición de los estándares.**

El control debe basarse en estándares objetivos, precisos y establecidos de manera conveniente.

- **Principio de excepción**

El administrador debe preocuparse más por los desvíos importantes que por las situaciones relativamente normales.

³⁷ Harold, K., & Heinz, w. (1998). *Administración una perspectiva Global* (11 Edición ed.). Mexico: Mc Gran- Hill.

³⁸ Reyes Ponce Agustín, "Administración moderna", Editorial Limusa, México. 2005

³⁹ James A. F. Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert "Administration". 6ª Edición. Editorial Pearson Educación. México. 1996

⁴⁰ <http://www.monografias.com/trabajos67/control-administrativo/control-administrativo.shtml>

- **Principio de acción**

El control sólo se justifica cuando indica disposiciones capaces de corregir los desvíos detectados o comprobados, respecto de los planes.

4.3 Tipos de Control

1. **Control previo.** Es el conjunto de mecanismos que se utilizan para analizar las operaciones que se hayan proyectado realizar, antes de su autorización o antes de que esta surta sus efectos, con el propósito de determinar la veracidad y legalidad de dichas operaciones; y finalmente su conformidad con los planes, programas y presupuestos.
2. **Control Concurrente.** Este tipo de control es el que lleva a cabo mientras se desarrolla una actividad. La forma más conocida del control concurrente, es la supervisión directa. Cuando un supervisor observa en forma directa las acciones de un trabajador, puede corregir los problemas a medida que aparezcan.
3. **Control Posterior.** También llamado, a posteriori o ex post. Este tipo de control es el que se lleva a cabo después de ocurrida la acción. De esta forma, se procede a determinar las causas de cualquier desviación que se aleje del plan, y los resultados se aplican a actividades futuras similares.

4.3.1 Controles Financieros⁴¹

Uno de los propósitos principales de toda empresa de negocios es obtener una utilidad. Para lograr este objetivo, los gerentes necesitan controles financieros. Por ejemplo, los gerentes podrían analizar cuidadosamente los estados de ingresos trimestrales en busca de gastos excesivos.

También podrían determinar varias razones financieras para tener la seguridad de que hay suficiente efectivo disponible para pagar los gastos corrientes, que los niveles de deuda no son demasiado altos o que los activos se usan en forma productiva. Además, podrían usar

⁴¹ Robbins, Stephen p. y Coulter, Mary, “Administración.” Octava edición Pearson Educación, México, 2005, pág. 470.

herramientas de control financiero más recientes, como el EVA (siglas en inglés de valor económico agregado) para ver si la empresa está creando valor económico.

4.4 Medidas tradicionales de control financiero

Las medidas financieras tradicionales incluyen el análisis de razones y el análisis de presupuestos. Las usan como instrumentos de control interno para vigilar qué tan eficiente y provechosamente usa la organización sus activos, deuda, inventarios, etc.

Las razones de liquidez miden la habilidad de una organización para cumplir con sus obligaciones de deuda corriente. Las razones de apalancamiento examinan el uso de deuda de la organización para financiar sus activos y su capacidad para cumplir con los pagos de intereses sobre la deuda. Las razones de actividad evalúan con cuánta eficiencia la empresa usa sus activos. Por último, las razones de rentabilidad miden con cuánta eficiencia y eficacia la empresa usa sus activos para generar utilidades. Estas razones se calculan usando la información de los dos estados financieros principales de la organización, el estado financiero y el estado de ingresos, comparando dos cifras para expresarlas como un porcentaje o razón.

Los presupuestos son una herramienta de planeación. Cuando se elabora un presupuesto, es una herramienta de planeación porque proporciona dirección a las actividades laborales. Indica qué actividades son importantes y cuántos recursos se deben asignar a cada actividad. Sin embargo, los presupuestos también se usan en el control. Los presupuestos proporcionan a los gerentes estándares cuantitativos con los que se puede medir y comparar el consumo de recursos.

CAPITULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL SOBRE LA ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN LA MEDIANA EMPRESA “BRISAS CONSTANTES S.A DE C.V”

A. OBJETIVOS

1. General

Conocer la condición actual de la organización administrativa para realizar un diagnóstico asertivo a la mediana empresa “Brisas Constantes S.A de C.V” y de esta manera fortalecer el desempeño laboral.

2. Específicos

- a) Conocer la planeación y dirección, que posee actualmente la empresa “Brisas Constantes S.A de C.V”. Para investigar los lineamientos generales de la organización y la forma en que dirige sus actividades.
- b) Identificar los problemas que genera la falta de una buena organización administrativa al momento de desempeñar el trabajo, y como les afecta tanto a los dueños como al personal operativo.
- c) Realizar un diagnóstico sobre organización administrativa, para crear los instrumentos administrativos necesarios, con el propósito de un mejor desempeño laboral.

B. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

La importancia del presente diagnóstico radica en la necesidad de diseñar la organización administrativa, que con su correcta aplicación permita mejorar el logro eficiente y eficaz de los objetivos organizacionales.

C. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

1. Método de la investigación

En el desarrollo de esta investigación se tomó como base el método científico el cual se refiere a la serie de etapas que hay que recorrer para obtener un conocimiento válido desde el punto de vista científico, utilizando para esto instrumentos que resulten fiables. Lo que hace este método es minimizar la influencia de la subjetividad del científico en su trabajo.

El método es el camino o la estrategia que se siguió para descubrir o determinar las propiedades del objeto en estudio.

a) Analítico

Es una operación mental que consiste en desagregar o descomponer un todo en sus partes para identificar y estudiar cada uno de sus elementos, las relaciones entre si y el todo.

Este método permitió estudiar cada uno de los elementos y las variables relacionadas a la propuesta del diseño de organización administrativa; además de establecer los factores internos que serán determinantes para la propuesta de dicho diseño.

b) Sintético

Es una operación inversa y complementaria al análisis. Síntesis quiere decir reunir las partes en un todo, este proceso conduce a la generalización, a la visión integral del todo como una unidad de diferentes elementos.

Este método permitió agrupar todos los elementos que integran la organización administrativa. Facilitando de esta manera realizar un diagnóstico preciso de todo lo que le hace falta a la empresa sobre todo en el área administrativa.

2. Tipo de investigación

La investigación se ubica dentro de un contexto de tipo **Correlacional** debido a que se establece una relación entre las variables involucradas en la problemática, las variables a considerar son:

Independiente: “Diseño de la organización administrativa”

Dependiente: “Fortalecer el desempeño laboral”

Unidades de Estudio: La dueña, socios, jefaturas y empleados

3. Diseño de la investigación

En la investigación se le aplicó un diseño No Experimental, debido a que no se hizo manipulación de las variables para la obtención de los resultados, por ello se hizo uso de las técnicas de investigación tales como: Entrevista, Cuestionario y la Observación Directa, de las cuales se obtuvo la información que fue procesada para el logro de los objetivos.

4. Ámbito de la investigación

a) Ámbito Poblacional

La población de la empresa “Brisas Constantes S.A de C.V” consta de 76 empleados y 4 jefaturas.

b) Ámbito Territorial

En este ámbito la investigación se llevó a cabo en las instalaciones de la empresa, la cual está ubicada en calle antigua a Panchimalco kilómetro 10 ½ colonia Loma Larga Planes de Renderos, municipio de Panchimalco departamento de San Salvador.

5. Técnicas e instrumentos de recolección de la información

5.1 La entrevista

Para la aplicación de esta técnica fue necesaria la creación del instrumento: Guía de preguntas, la cual contaba con 15 preguntas abiertas. Esta fue dirigida al contador y a dos de cuatro socios y dueños de la mediana empresa “Brisas Constantes S.A de C.V”. Con el objeto de recopilar información sobre la organización administrativa actual; además de indagar que acciones toman para llevar a cabo el desempeño laboral.

5.2 La encuesta

Para aplicar esta técnica se utilizó el instrumento llamado Cuestionario, estructurado con preguntas abiertas y cerradas, dirigido al personal operativo que labora en la empresa “Brisas Constantes S.A de C.V”.

5.3 Observación Directa

Esta técnica se aplicó en el lugar donde se llevó a cabo la investigación, en donde el equipo de investigación se enfocó, sobre la situación actual de la organización administrativa a través de las diferentes visitas realizadas a la misma y por medio de la observación, se describe cada uno de los detalles, o sucesos ocurridos dentro de la misma.

6. Fuentes de información

6.1 Primarias

Las fuentes primarias para la investigación, fue la información obtenida de la guía de preguntas y el cuestionario dirigido a las autoridades y al personal operativo de la empresa “Brisas Constantes S.A de C.V”.

6.2 Secundarias

Las fuentes secundarias que se utilizaron fueron: Libros, tesis, manuales, folletos, sitios web, leyes y otros documentos relacionados con el tema de organización administrativa.

7. Unidades de análisis

Las unidades de análisis son los objetos de estudio de la investigación, por lo que se identificaron dos poblaciones de las que se obtuvo la información necesaria para realizar el diagnóstico, estas son:

- La dirección de la empresa “Brisas Constantes S.A de C.V” y
- El personal operativo

Finalmente se identificaron las hipótesis que son los supuestos que fueron comprobados por medio de los datos cuantitativos provenientes de los instrumentos de investigación utilizados en el proceso.

8. Determinación del universo y muestra

8.1 Universo

El universo es el conjunto de individuos de los que se obtuvo información por medio de los instrumentos de investigación.

De acuerdo a la afirmación anterior, los universos identificados fueron:

- La dirección de la empresa está compuesta de 4 personas.
- El personal operativo, los cuales son 76 personas.

En conjunto los dos universos suman un total de 80 personas.

8.2 Muestra

La muestra corresponde al conjunto de la población que el investigador ha considerado abordar y sobre la cual se obtuvo la información necesaria y representativa para la investigación.

Debido a que en la empresa “Brisas Constantes S.A de C.V”, tiene una población laboral de 4 personas en el área de Dirección y 76 personas en el área operativa, no fue necesario el uso de fórmulas estadísticas para calcular muestras, ya que los universos podían ser abordados en su totalidad, en su lugar se aplicó un censo en los dos universos identificados previamente.

9. Tabulación, Análisis e Interpretación de Datos

En esta etapa se procesó la información obtenida de la técnica de la encuesta y entrevista; y se procedió a realizar el diagnóstico de la situación actual de la empresa “Brisas Constantes S.A de C.V”. Esto por medio del software computacional Microsoft Excel, a través de cuadros tabulares y gráficos con una interpretación de los resultados obtenidos.

9.1 Tabulación

Se hizo un recuento de los datos obtenidos por medio de los cuestionarios en el mismo orden de las preguntas contenidas en estos. Se elaboró el objetivo de cada pregunta, y luego se presentaron los resultados en cuadros estadísticos y gráficos, con su respectiva interpretación de los resultados.

9.2 Análisis e Interpretación de datos

Primero se definieron los puntos a evaluar para generar el diagnóstico de la organización administrativa en la empresa, luego se hizo relación entre las respuestas obtenidas de las preguntas de los instrumentos de investigación (cuestionario, entrevista y la guía de observación directa), luego se procedió a analizar e interpretar los datos de tal forma que se pudieran generar con ello las conclusiones y recomendaciones.

D. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL SOBRE LA ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN LA MEDIANA EMPRESA “BRISAS CONSTANTES S.A DE C.V”

1. Filosofía actual de la empresa “Brisas Constantes S.A de C.V”

En este factor se evaluó el grado de conocimiento que tienen los empleados, acerca de la misión, la visión y los valores detectando la falta de noción por su nivel de estudio de parte de la fundadora debido a esta limitante se le hace difícil comunicárselos a los empleados de cuál es su misión y visión de la empresa y de esta manera sus colaboradores logren identificarse con ellos.

Por lo tanto la gran mayoría de sus empleados desconocen lo que es la empresa, del porque y para que existe la misma, evitando ser más competitiva, aunque la fundadora durante años ha puesto en marcha de una manera empírica la misión sin darse cuenta. (Ver pregunta N°4 y N°5 de la guía del cuestionario, relacionada con la guía de entrevista pregunta N°1 parte II)

Sin embargo por medio de la observación directa se pudo percibir el bajo nivel de estudios de parte de los empleados lo cual influye a que desconozcan el significado de los términos de la filosofía empresarial.

Esto último contribuye a que la empresa no establezca objetivos claros y metas que le permitan generar mayores oportunidades de crecimiento para los dueños y empleados.

1.1 Misión

Según los hallazgos se identificó que la falta de una misión en esta empresa le impide a su personal saber cuál es la razón de ser del servicio que prestan enfatizando en su capacidad competitiva que le hace diferente de otra. Pues le permite saber quiénes son, que hacen y

hacia donde se dirigen. (Ver pregunta N°4 y N°5, de la guía del cuestionario segunda parte, relacionada con la pregunta N°1 segunda parte de la guía de entrevista.)

1.2 Visión

De acuerdo a los resultados obtenidos se confirma que la empresa no cuenta con una visión establecida, que le permita crear un futuro empresarial promisorio y comprometedor de largo plazo, que satisfaga las expectativas de sus trabajadores, clientes, proveedores y accionistas. (Ver pregunta de la guía del cuestionario N°7 y N°8 relacionada con la pregunta N°1 de la guía de entrevista).

1.3 Valores

Así como a un ser humano se le conoce por sus valores personales, a la empresa se le conoce por sus valores empresariales, que le permitan resolver situaciones complejas y establecer una cultura empresarial idónea.

Actualmente la empresa no cuenta con valores que les permitan una identidad a sus integrantes, que distinga su forma de realizar su trabajo y que defina las estrategias que cada uno emplea cuando trabaja en equipo, ya que con ellos es más fácil organizarse.

Según los datos obtenidos de la dirección y empleados de la empresa “Brisas Constantes S.A de C.V”, con un 66% la empresa no cuenta con valores estratégicos; quienes al preguntarles con que valores les gustaría que la empresa se identificara mencionaron los siguientes valores: Puntualidad, responsabilidad, amabilidad, honestidad, cortesía, honradez, compañerismo y respeto. (Ver pregunta N°10 y N°11 de la guía del cuestionario con relación a la pregunta N°1 de la guía de entrevista).

1.4 Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos son aquellos resultados de alto impacto que se busca obtener a largo plazo, que son realmente trascendentales y que apoyan la realización de la misión y visión de la empresa.

Con referencia a la guía del cuestionario pregunta N°12, con relación a la guía de entrevista pregunta N°1 los resultados obtenidos reflejan que los empleados desconocen los objetivos, debido a que no se los dan a conocer las jefaturas por considerar que es una información que se debe manejar solo a nivel gerencial. Excluyendo a su personal de enfocar esfuerzos hacia una misma dirección.

Por lo tanto se identificó que la empresa no cuenta con objetivos establecidos a corto, mediano y largo plazo.

2. Estructura organizacional de “Brisas Constantes S.A de C.V”

Con respecto a la empresa en estudio se identificó que carecen de una estructura organizacional bien establecida. Es preciso aclarar que la empresa “Brisas Constantes S.A de C.V” se compone de 76 empleados encabezadas por la fundadora la Señora Francisca Abigail Aparicio, en ella recae toda la responsabilidad y decisiones asociadas a las áreas de ventas, mercadeo, finanzas y producción; además recibe el apoyo de la Señora Ana Patricia Aparicio quien toma decisiones, las cuales son delegadas solamente en ausencia de la fundadora , pero solo en el área de ventas; también existe un contador Saúl Antonio García que se encarga de elaborar la contabilidad, planillas previsionales y remuneración del personal, así como de las obligaciones tributarias entre otros. Y el resto del personal es operativo.

La organización de esta empresa es informal porque carece de un organigrama.

2.1 Organigrama

La organización no cuenta con una representación gráfica que incorpore las diferentes unidades administrativas, que le muestren las relaciones que guardan entre si las gerencias, divisiones, direcciones, departamentos, secciones u otras unidades que lo conforman. Que permita formalizar la estructura de la empresa y facilite identificar sus relaciones jerárquicas. (Ver pregunta N°15, de la guía del cuestionario segunda parte, con relación a la pregunta N°5 de la guía de entrevista segunda parte).

2.2 Responsabilidad

Cabe señalar que las líneas de mando forman parte muy importante del organigrama, puesto que indican la autoridad que se extienden de mayor a menor grado, de arriba hacia abajo colocando al gerente general como responsable de toda la organización. Además define quién informa a quién; ayuda a los empleados a responder preguntas como: “¿A quién recurro si tengo un problema?” o “¿ante quién soy responsable?”. Así como también muestra las líneas de comunicación.

Según los datos obtenidos de la guía del cuestionario y guía de entrevista, de los empleados que laboran en la empresa “Brisas Constantes S.A de C.V” tienen claro las líneas de mando, sin embargo algunos de sus colaboradores sobrepasan las líneas de autoridad considerándose con privilegios por ser más antiguos de laborar en la empresa, lo cual afecta el clima organizacional, generándose “los chismes” o información de pasillos que salta niveles de autoridad porque no está sujeto a reglas.

En este sentido para alcanzar los fines y objetivos, es necesario diseñarles una estructura organizacional precisa y clara que exponga las responsabilidades, obligaciones, niveles de autoridad de todos los que integran la empresa, con el fin de que la información que se maneja en la alta gerencia se traslade a los subordinados de manera vertical, y por los medios formales.

En cuanto a la fundadora de la empresa cabe mencionar que ella ejecuta decisiones que le generan incertidumbre al empleado y a la persona encargada, pues le quita autoridad ante los empleados en la ejecución de sanciones que tienen que corregir conductas inadecuadas, lo cual repercute que en otra sanción que la encargada imponga no serán tomadas en cuenta, lo cual le resta autoridad en la toma de decisiones. (Ver pregunta N°16 y N°17 de la guía del cuestionario, segunda parte, en relación con la guía de entrevista pregunta N°6, de la segunda parte)

2.3 Funciones

Debido a la falta de un organigrama existe un desorden en la asignación de las funciones de cada puesto de trabajo dando lugar a un desaprovechamiento del recurso humano, descuidando con ello el desempeño de funciones claves que le permita a la empresa continuar con su crecimiento y con una división del trabajo adecuada.

Además se identificó en la empresa en estudio que las actividades que realizan los empleados no se encuentran agrupadas por su similitud, por la falta de departamentalización. (Ver pregunta N°14, de la guía del cuestionario segunda parte, en relación con la guía de entrevista, pregunta N°5, N°6 y N°9, segunda parte)

2.4 Departamentalización

La empresa en estudio no cuenta con una departamentalización apropiada a sus necesidades ya que en los puestos de trabajo existentes se desarrollan actividades mixtas y variables. Además se observó que el contador desempeña funciones de asesoría, funciones relacionadas al área de recurso humano, asimismo de sus propias funciones. (Ver pregunta N°14 de la guía del cuestionario, segunda parte con relación a la pregunta N°9 de la guía de entrevista segunda parte)

2.5 Manual de Organización

En la empresa en estudio de acuerdo a los resultados obtenidos no se cuenta con ningún medio de comunicación formal, que le permita guiar a sus empleados de nuevo ingreso como al antiguo en los objetivos planteados, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc. al desconocer lo antes mencionado conlleva a que muchos planes organizacionales bien concebidos fracasan porque sus miembros no los entienden. (Ver pregunta N°13 N°20, de la guía del cuestionario segunda parte, con relación a la pregunta N°2 y N°3, de la guía de entrevista segunda parte)

Es por ello que la empresa no cuenta con un manual de organización que le permita dar conocer a todo el personal la filosofía empresarial y su estructura organizacional. Con el fin de mejorar la mala comunicación que existe, la falta de coordinación y dirección.

2.6 Manual de Procedimiento

La empresa en estudio no cuenta con una guía básica para realizar todos los trabajos en la organización, que permita la optimización de los recursos tanto humano como material y delimitando la autoridad y la responsabilidad en la empresa construyendo procedimientos de trabajo en un orden lógico, indicándoles de esta manera a todos los involucrados “quien”, “como”, “cuando” y “donde” deben realizar sus tareas a fin de equilibrar su manera de operar, ayudando a coordinar el trabajo evitando la duplicidad de funciones asignadas.

Asimismo le permitirá a la dirección tener un mayor control sobre sus empleados y a la misma vez detectar pasos que obstaculicen el procedimiento a seguir para mejorar el servicio a los clientes de una manera eficaz.

2.6 Manual de Análisis y Descripción de Puestos

Respecto al manual de descripción y análisis de puesto, de acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación, se pudo comprobar que la empresa no tiene un perfil de la persona idónea para ocupar el puesto, según información proporcionada por la fundadora, quien nos dice que ella contrata a sus empleados por recomendaciones de su mismo personal por la confianza que ella les tiene. Impidiendo de esta manera definir los requerimientos de capacidad y experiencia necesaria para desempeñar efectivamente el trabajo. (Ver pregunta N°22 de la guía del cuestionario, segunda parte con relación a la pregunta N°7 de la guía de entrevista, segunda parte).

3. Factores laborales que afectan al desarrollo óptimo de la organización.

3.1 Comunicación

En este factor se trató de evaluar la efectividad en el flujo de la información que se da en el ambiente laboral de la empresa.

En el caso de Brisas Constante S.A de C.V, se carece de una comunicación eficiente para su funcionamiento, ya que se identificó que no se utiliza documentos tales como memorándum, reportes que les permita facilitar el seguimiento apropiado de cada operación que en los puestos de trabajo se realizan. Utilizan la comunicación oral, pero se les dificulta a la hora de transmitirla debido a que muchas veces el empleado reacciona de una manera apresurada a los mensajes.

Asimismo cabe mencionar que de acuerdo a la información obtenida por el contador este hace mención, que todas las decisiones o cambios de cualquier índole solamente le competen a la dueña y a sus hijos quienes son los socios de la empresa y por lo tanto, consideran que no deben comunicarlo a los empleados.

Por consiguiente los empleados se desmotivan perdiendo el interés y la pasión en lo que hacen, teniendo como consecuencia empleados poco productivos. Además de deteriorar el clima laboral al no ser escuchados se crean los chismes y secreteos entre compañeros, generando los conflictos laborales. (Ver pregunta N°17, N°21 y N°24 de la guía del cuestionario segunda parte, con relación a la pregunta N°8, N°11 y N°15 de la guía de entrevista, segunda parte)

3.2 Motivación

Este factor es de gran importancia dentro de cualquier organización ya que es fundamental para determinar el comportamiento de los empleados.

Dentro de la empresa en estudio la motivación laboral se encuentra descuidada, debido a que no reciben incentivos que permitan desarrollar mejor su trabajo. Lo cual causa que los empleados no deseen o quieran realizar su trabajo si no que están en el paradigma de tener que hacerlo porque se les exige.

En consecuencia los empleados no tienen el sentimiento de pertenencia, es decir no se sienten identificados con la empresa. (Ver pregunta N°24 de la guía del cuestionario, segunda parte).

3.3 Liderazgo

Al tener presencia de campo se logró percibir por medio de la observación directa que la dirección de la empresa carece de habilidades para liderar a sus subordinados. Al no tener la confianza suficiente para delegar responsabilidad a sus empleados, no pedir opiniones ni sugerencias, no se escucha, ni se presta atención a las ideas del personal. Además no se motiva al desarrollo de la capacidad de trabajar en equipo.

3.4 Trabajo en equipo

Al evaluar el trabajo en equipo, los resultados obtenidos de la guía del cuestionario se determinaron que el 93% trabaja en equipo.

Asimismo se detectó por medio de la observación directa que los empleados no colaboran con otras áreas que necesitan de su apoyo, sin antes haber recibido órdenes de su jefe inmediato, identificando con esta actitud que no tienen iniciativa propia.

Aclarando con todo lo antes expuesto que el resultado positivo es debido al miedo de parte de los empleados que la información recabada fuera trasladada a las autoridades superiores. (Ver pregunta N°25 de la guía del cuestionario, segunda parte con relación a la pregunta N°12 de la guía de entrevista segunda parte)

4. Herramientas que se utilizan como una manera de control en la empresa “Brisas Constantes S.A de C.V”

4.1 Supervisión

La manera actual de llevar el control en la empresa en estudio es por medio de la supervisión, la cual es ejercida por medio de la fundadora y dos personas de su confianza a quienes se les denomina “encargadas” las cuales tienen bajo su cargo al personal. Y su labor consiste en supervisar las entradas y salidas del personal, reportar a la dueña cualquier problema que suceda ya sea con los empleados como con los clientes, verificar que los empleados realicen sus labores correspondientes y si surge la necesidad de desabastecimiento de la materia prima reportarlo a la dueña, además de tratar de solucionar cualquier permiso que los empleados soliciten.

4.2 Capacitaciones

Cuentan con un plan de capacitaciones impartido por el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFOR) quienes les traen una variedad de temas y la dueña los escoge de acuerdo a la necesidad que se presente en el momento. Las cuales les son impartidas a los empleados a lo largo de todo el año. (Ver pregunta N°23 de la guía del cuestionario, segunda parte con relación a la pregunta N°10 de la guía de entrevista segunda parte).

4.3 Facturaciones

La empresa “Brisas Constantes S.A de C.V” actualmente cuenta con un sistema de facturación permitiéndole la emisión de facturas y créditos fiscales, generándoles una ventaja porque puede identificar a sus clientes importantes y frecuentes. Además les sirve para llevar un registro contable que le permite verificar sus ingresos. (Ver pregunta N°26 de la guía del cuestionario, segunda parte con relación a la pregunta N°13 de la guía de entrevista, segunda parte).

4.4 Control de inventario.

Luego de la investigación de campo se diagnosticó que la empresa no cuenta con un control sobre las existencias de inventario y de una administración adecuada que le permita un registro de materia prima en el área de bodega. Lo cual trae como consecuencia una afectación a las utilidades, pues se presta a robos, mermas y desperdicios, esto a su vez puede causar un fuerte impacto a las utilidades.

Además es necesario que exista un acceso restringido a una o dos personas como máximo, el costo de los faltantes se deberá repartir entre las personas que tenga acceso al área y de esta manera la empresa no se perjudica. (Ver pregunta N°26 de la guía del cuestionario segunda parte, con relación a la pregunta N°16 de la guía de entrevista segunda parte).

E. ALCANCES Y LIMITACIONES

1. Alcances.

- El apoyo incondicional por parte de la dueña al proporcionarnos toda la información necesaria para llevar a cabo el desempeño de la investigación.
- Se obtuvo el acceso a todo el personal para ser encuestado, a pesar de las actividades que realizaban en su jornada laboral.
- Fácil acceso a las instalaciones por sus horarios de servicio y la jornada laboral los siete días de la semana, lo cual permitió recabar información hasta los fines de semana.

2. Limitaciones

- Retraso en la aplicación de la guía de entrevista, por falta de tiempo de los jefes.
- Algunas preguntas no fueron respondidas por la falta de conocimiento de algunos términos, debido al bajo nivel de estudios.
- Falta de coordinación de parte de las autoridades con los empleados a la hora de pasar el cuestionario, debido a los diferentes horarios que existen lo cual implico visitar las instalaciones en repetidas ocasiones, causando retraso en la recolección de datos.
- Poca disponibilidad de tiempo por parte del grupo de investigación, lo que genero más atraso en la realización del diagnóstico.

F. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

Después de haber realizado el diagnóstico se concluye:

1. La falta de conocimiento sobre la organización administrativa, de parte de la fundadora limita trasladar información a sus empleados sobre la misión, visión, valores y objetivos. Lo cual lleva a que el personal no se identifique con la empresa.
2. La organización no cuenta con una representación gráfica que delimite autoridades y responsabilidades, lo cual impide la agrupación de las actividades por su similitud, por la falta de una departamentalización.
3. Existe falta de liderazgo al no delegar autoridad a sus encargadas; limitando a llevar una buena supervisión y control de las actividades.
4. La empresa no cuenta con un manual de organización, que permita dar a conocer su estructura organizacional y la filosofía empresarial.
5. La falta del manual de procedimiento no permite detectar los pasos que obstaculizan el procedimiento a seguir para mejorar el servicio a los clientes.
6. La empresa no cuenta con un perfil de cada puesto de trabajo, que le permita seleccionar el personal idóneo cuando así este lo requiere.
7. Se determinó que los empleados no son informados de manera oportuna acerca de los cambios o logros de la organización y que la información no fluye de tal manera que ayude a mejorar el trabajo en la empresa.
8. De igual manera la comunicación entre los empleados no es muy buena, incluso existen fuertes rivalidades entre ellos. Esto es el resultado de que la empresa no estimula a que sus empleados trabajen en equipo.
9. No se cuenta con un control de inventario, que le permita minimizar las pérdidas en la materia prima.

2. Recomendaciones

Luego de haber concluido con los resultados de la investigación se recomienda lo siguiente:

1. Se creara una filosofía empresarial que les permita identificar el rumbo de la empresa con la elaboración de la misión, la visión, valores y objetivos, orientando de esta manera a los empleados para unificar esfuerzos para el logro de los objetivos.
2. Se propone la creación de la representación gráfica, que permita departa mentalizar, agrupando las actividades de los empleados por su similitud y a la vez establecer responsabilidades y funciones.
3. Proponer a la fundadora de la empresa incluirse en los planes de capacitación impartidos por el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFOR) en temas como administración de negocios, toma de decisiones, liderazgo, motivación, entre otros.
4. Se elaborara el manual de organización, que permita delimitar a la empresa las autoridades y sus funciones.
5. Se creara el manual de procedimiento que le faciliten detectar a la alta dirección, los pasos que obstaculizan sus tareas. Además de servirle al empleado de nuevo ingreso como guía de orientación.
6. Se propone la creación del manual de descripción y análisis de puestos, que le permitirá contratar al personal idóneo al puesto a ocupar.
7. Se recomienda la creación de un periódico mural, que se ubique en la entrada principal de los empleados, para informar al personal de noticias importantes; así como también notas de felicitaciones en las fechas importantes de todo el año, frases motivacionales de los valores que la empresa quiere fomentar a sus empleados. Y de esta manera se mejorara la comunicación como la motivación.
8. Se recomienda implementar entre los empleados seminarios semestrales que les involucre a trabajar en equipo.
9. Se propone la creación de un sistema de control de inventario en donde se llevara el control de las entradas y salidas de la materia prima.

CAPITULO III

PROPUESTA DEL DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA “BRISAS CONSTANTES S.A DE C.V”

A. IMPORTANCIA

La importancia de la presente propuesta radica en cubrir la necesidad de diseñar la estructura de organización administrativa, que permita la correcta aplicación y el mejoramiento de su rol en el mercado. A fin de lograr la eficiencia y la eficacia.

B. OBJETIVOS

Objetivo General:

Proponer un diseño de organización administrativa para la mediana empresa “Brisas Constantes S.A de C.V” y de esta manera fortalecer el desempeño laboral de sus colaboradores.

Objetivos Específicos:

- Presentar un diseño de organización administrativa que les permita seguir lineamientos establecidos en la etapa de planeación y dirección para dirigir las actividades de sus empleados.
- Proponer un diseño de estructura organizacional para la empresa Brisas Constantes S.A de C.V que permita mejorar el desempeño laboral del personal operativo.
- Crear instrumentos administrativo con el objeto de dar lineamientos a los empleados y a las altas jefaturas para lograr un mejor desarrollo de las actividades diarias.

C. CONTENIDO DE LA PROPUESTA.

1. Diseño de la etapa de planeación

1.1 Filosofía Empresarial

Como Equipo investigador se le propone a la empresa la siguiente filosofía empresarial:

a) Misión

Misión

·Somos una empresa con mayor tradición en gastronomía típica, brindando un excelente servicio y calidad a nuestros clientes, sirviéndoles platillos con higiene y esmero, procurando el beneficio común de nuestros socios y colaboradores.”

b) Visión**Visión**

“Consolidarnos como empresa líder en el sector gastronómico nacional perfeccionando nuestra cadena de preparación de alimentos típicos, brindando servicio y productos de máxima calidad, contribuyendo al desarrollo económico y social del país”.

c) Valores

- **Calidad:** hacer las cosas bien y a tiempo es nuestro principal objetivo, para satisfacer las necesidades de nuestros clientes
- **Honestidad:** Actuamos siempre con rectitud y veracidad; cumpliendo con el correcto proceder en el desempeño de nuestras labores, de una manera servicial, amable, oportuna, esmerada, y disciplinada, sin generar dudas al respecto.
- **Puntualidad:** Se construye por el esfuerzo de estar a tiempo en el lugar adecuado.
- **Responsabilidad:** Obramos en cumplir con los compromisos y obligaciones adquiridas con nuestros clientes tanto internos como externos, dando respuestas adecuadas a lo que se espera.
- **Respeto:** Escuchamos, entendemos y valoramos al otro, buscando armonía en las relaciones interpersonales, laborales y comerciales.
- **Servicio:** Servimos con devoción y orientamos todo nuestro esfuerzo para asegurar la lealtad de nuestros clientes.

d) Objetivos

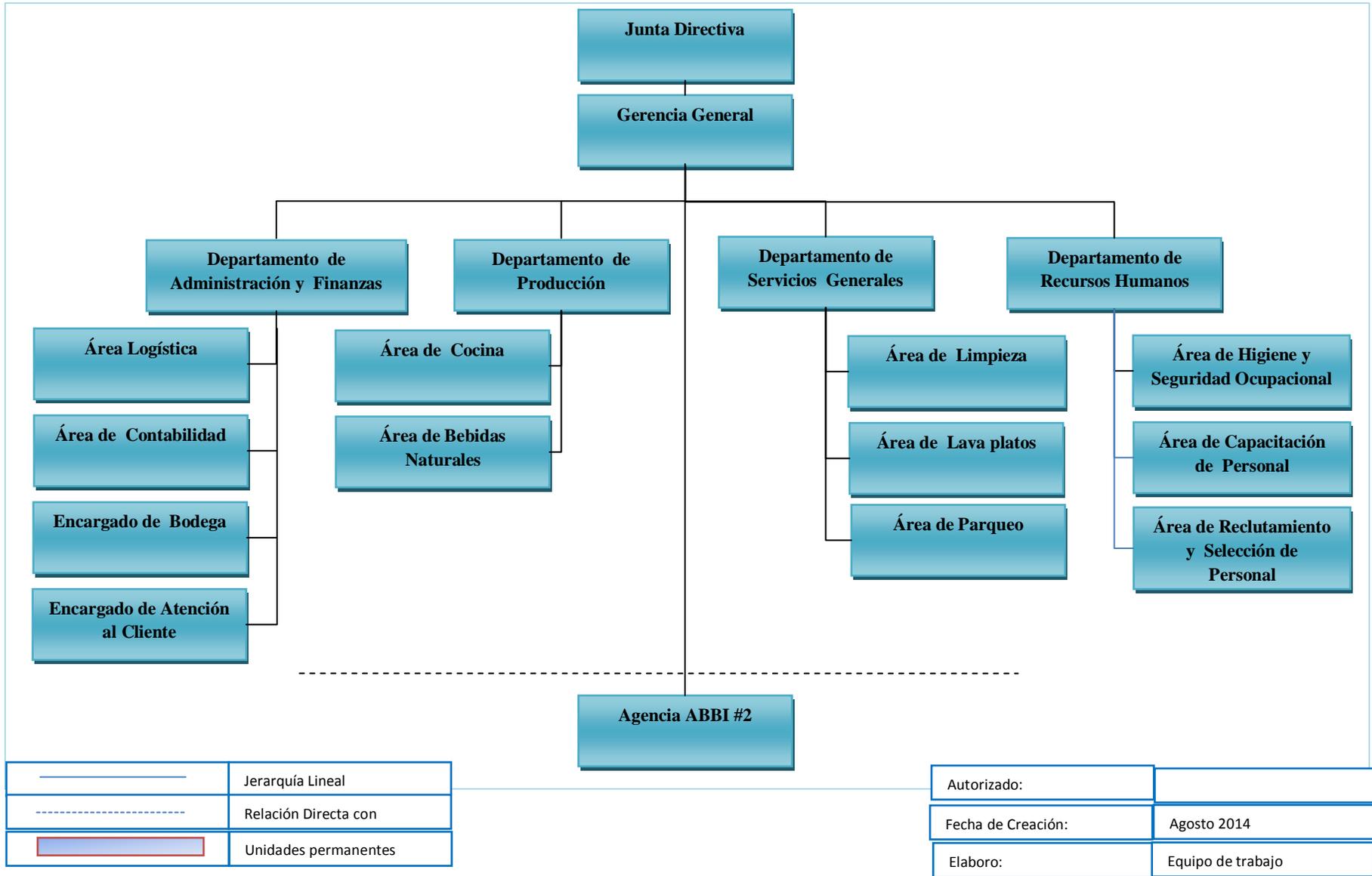
- Planificar el crecimiento de la empresa en un horizonte de 3 a 5 años.
- Obtener una ventaja competitiva sostenible en el tiempo frente a la competencia.
- Capacitar al personal para brindar un mejor servicio para fidelizar a sus clientes.
- Maximizar las utilidades aprovechando el recurso humano y material para disminuir los costos y los gastos permitiendo así rentabilidad en el campo en que opera.
- Crear un slogan que le permita generar un deseo o necesidad en el consumidor y a la vez diferenciarse de la competencia.

2. Diseño de la Etapa de Organización:

En base a la investigación realizada de acuerdo al equipo de investigación es necesario para la etapa de organización proponer el diseño de la estructura organizacional, permitiendo de esta manera mejorar el desempeño laboral de sus colaboradores.

a) Organigrama propuesto.

“Brisas Constantes S.A de C.V”



De acuerdo a la investigación realizada se detectó la necesidad de la creación de los departamentos y las áreas que los conforman a fin de organizar y crear los niveles jerárquicos que delimiten funciones y responsabilidades para cada uno de ellos. Las cuales se definen a continuación.

Primer nivel:

Junta Directiva

Gerencia General

Segundo Nivel:

Departamento de Administración y Finanzas

Departamento de Producción

Departamento de Servicios Generales

Departamento de Recursos Humanos

Tercer Nivel:

Área de Logística

Área de Contabilidad

Área de Bodega

Área de Atención al Cliente

Área de Cocina

Área de Bebidas Naturales

Área de Limpieza

Área de Lava Platos

Área de Estacionamiento

Área de Higiene y Seguridad Ocupacional.

Área de Capacitación de Personal

Área de Reclutamiento y Selección de Personal

Cuarto nivel:

Sucursal ABBI N°2 está compuesta por un cajero, supervisor de ventas, meseros, jardineros.

De acuerdo a la creación de los departamentos y sus respectivas áreas y en base a la información recopilada del estudio realizado en la empresa, se determinaron las funciones principales a cada elemento que componen el nivel jerárquico propuesto.

b) Funciones principales de las nuevas unidades.

Las diferentes funciones de los nuevos departamentos y las áreas que los componen, se describen con detalle y orden en el manual de organización propuesto en este mismo capítulo, de manera que a continuación se detallan estos, según título y nombre del puesto establecido para cada uno de ellos.

1. Junta Directiva:

Crear planes estratégicos que sirvan de guía para lograr cumplir la misión de la empresa. Asimismo asegurarse que la organización cumpla con las leyes que regulan su funcionamiento; además definen que proporción de utilidades se definen como dividendos, nivel de endeudamiento, inversiones futuras, riesgos financieros posibles de enfrentar, control de capital de acciones y otros.

2. Gerente General:

Es el responsable ante la Junta Directiva de coordinar y controlar todas las actividades de la empresa mediante la planeación, dirección, organización y control.

3. Departamento de Administración y Finanzas:

Es responsable de planificar, organizar, analizar, presupuestar, almacenar y en general administrar eficientemente los recursos y el servicio administrativo financiero empresarial.

4. Departamento de Producción:

Su función principal es la transformación del insumo o recursos en un producto final, de cómo se lleva a cabo como se ejecuta y cuánto tiempo lleva hacerlo. Mediante la coordinación de la mano de obra, instalaciones y herramientas.

5. Departamento de Servicios Generales:

Tendrá por objeto proporcionar los servicios de mantenimiento tanto de equipos, sistemas de instalaciones; coordina acciones de lava platos, parqueo, limpieza, aseo de jardines y ornato, entregar el servicio de transporte y en general otros servicios de similar naturaleza para las actividades del establecimiento.

6. Departamento de Recursos Humanos:

Su función consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal. Además es responsable de la contratación y el despido de los empleados, la capacitación de los trabajadores y la interpretación de las leyes laborales.

7. Área de Logística:

Su función principal es el mejoramiento máximo del servicio, a través de capacitaciones que les permiten orientar al empleado en aspectos tales como: llevar un azafate, a quien servirle primero, llevar un control del tiempo de entrega del plato, control del léxico y cualidades con vocación de servicio.

8. Área de Contabilidad:

Provee al administrador y a la junta directiva informes financieros, informes de flujo de efectivo, proyecciones y datos estadísticos necesarios para la toma de decisiones que garanticen la solidez financiera de la organización.

9. Área de Bodega:

Registrar entradas y salidas de mercancías y/o materias primas del almacén de la empresa mediante carpetas de evidencias y programa informático, con la finalidad de verificar el saldo de la existencia real en un periodo determinado de almacenamiento.

10. Área de Atención al Cliente:

Consiste en gestionar el conjunto de actividades y tareas diseñadas en la empresa con la finalidad de atender a clientes, tanto actuales como potenciales, en todas las comunicaciones y relaciones que tienen lugar antes, durante o después de la compra de un bien o de la prestación de un servicio.

11. Área de Cocina:

Preparar oportuna y correctamente los alimentos, procurando una buena presentación de los diferentes componentes del menú así como el aprovechamiento óptimo de la materia prima, para satisfacer la demanda de alimentos.

12. Área de Bebidas Naturales:

Es el encargado de la fabricación de la bebida natural que permite acompañar las especialidades gastronómicas que ofrece el menú.

13. Área de Limpieza:

Mantener limpia las instalaciones tanto del interior como del exterior para un mantenimiento en condiciones de limpieza excelentes.

14. Área de Lava platos:

Lavar los utensilios tales como: charolas, vasos cucharas tenedores, cuchillos, platos y depósitos que se utilicen durante el servicio que se le otorga al cliente.

15. Área de Estacionamiento:

Regula el uso del área de estacionamiento de la empresa para salvaguardar y optimizar la seguridad y bienes de los visitantes.

16. Área de Seguridad e Higiene Ocupacional:

Se encarga de establecer y ejecutar la política, programas, principios y estrategias en el área de Seguridad y Salud en el Trabajo, así como proponer ante las instancias respectivas los reglamentos, cláusulas contractuales y demás normas aplicables, a fin de prevenir accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales en la empresa.

17. Área de Capacitación de Personal:

Se encarga de coordinar todas las actividades relacionadas con los programas de capacitación, formación y especialización que se desarrollen dentro de la empresa.

18. Área de Reclutamiento y Selección del Personal:

Se encarga de evaluar las credenciales del personal profesional, administrativo y operativo, para determinar el cumplimiento de los requisitos establecidos para el ingreso de acuerdo a los instrumentos que rigen la materia vigente en la empresa.

c) Perfiles de las nuevas unidades.

Los diferentes perfiles de los nuevos departamentos y áreas se describen con detalle y orden en el **manual de análisis y descripción de puestos propuestos en este mismo capítulo**, de manera que a continuación se detallan estos, según título, nombre del puesto establecido para cada uno de ellos:

- Gerente/a General
- Jefe/a del departamento de Administración y Finanzas
- Jefe/a de Meseros
- Meseros
- Encargado/a del Área de Contabilidad
- Encargado del Área de Bodega
- Cajero/a
- Jefe/a del departamento de Producción
- Encargado/a del Área de Cocina
- Cocinera
- Encargada del Área de Bebidas Naturales
- Jefe del departamento de Servicios Generales
- Encargado/a de limpieza
- Encargada de Lavar platos
- Encargado del Área de estacionamiento
- Jefe/a del departamento de Recursos Humanos
- Encargado/a del Área de Seguridad e Higiene Ocupacional.
- Encargado/a del Área de Capacitación de personal
- Encargado/a del Área de Reclutamiento y Selección del personal.

d) Cuadro de gastos para los nuevos perfiles.

Los datos siguientes corresponden a sueldos iniciales a considerar, los cuales pueden ser modificados a medida se dé un mejor desarrollo y funcionalidad dentro de la empresa. La organización tiene que tomar en cuenta las políticas salariales no contempladas en este cuadro como lo es prestaciones y demás cálculos en planilla, por consiguiente estos datos corresponde a sueldos iniciales base con los que contar para la contratación de cada uno de los perfiles antes expuestos.

Perfiles	Costo mensual	Costo anual
Jefe/a del departamento de Administración y Finanzas	\$550.00	\$6,600.00
Encargado/a del Área de Logística	\$280.00	\$3,360.00
Encargado del Área de Bodega	\$280.00	\$3,360.00
Encargado/a del Área de Atención al Cliente	\$280.00	\$3,360.00
Jefe/a del departamento de Producción	\$400.00	\$4,800.00
Encargado/a del Área de Cocina	\$280.00	\$3,360.00
Jefe del departamento de Servicios Generales	\$400.00	\$4,800.00
Jefe/a del departamento de Recursos Humanos	\$550.00	\$6,600.00
Encargado/a del Área de Seguridad e Higiene Ocupacional.	\$280.00	\$3,360.00
Encargado/a del Área de Capacitación de personal	\$400.00	\$4,800.00
Encargado/a del Área de Reclutamiento y Selección del personal.	\$400.00	\$4,800.00
Totales	\$ 4,100	\$49,200.

Fuente: Equipo de Investigación

e) Diseño de solicitud de empleo propuesta

BRISAS CONSTANTES, S.A. DE C.V									
Kilómetro 10 ½ Carretera a Panchimalco, Los Planes de Renderos, San Salvador, El Salvador, C.A.									
Teléfonos 2280-8856 y 2280-8207 ó abbipupuseria@gmail.com									
SOLICITUD DE EMPLEO									
Llene esta solicitud a mano, con letra de molde y con tinta(no pluma), la fotografía y fotocopia de DUI es indispensable. La presente solicitud es un requisito que debe cumplir todo trabajador que aspire trabajar en esta empresa y no implica compromiso alguno de parte de esta.									
DATOS PERSONALES:									
Nombre completo:									
Dirección exacta:									
Teléfono:		Edad:		Nacionalidad:					
Sexo:		Estado Civil:		Peso(libras):					
DUI:		Extendido en:		Fecha de expedición:					
Lugar y fecha de nacimiento:									
Tarjeta ISSS:		NIT:		Teléfono: _____					
AFP:		NUP:		Celular: _____					
Nombre del padre:		¿Vive? ____		Edad		Ocupación: _____			
Nombre de la madre:		¿Vive? ____		Edad		Ocupación: _____			
Esposo(a)				Edad		Ocupación: _____			
Hijo (a)				Edad		Ocupación: _____			
Hijo (a)				Edad		Ocupación: _____			
Hijo (a)				Edad		Ocupación: _____			
Hijo (a)				Edad		Ocupación: _____			
Hijo (a)				Edad		Ocupación: _____			
A que organización social, deportiva o cultural pertenece: _____									
ESTUDIOS REALIZADOS O DIPLOMADOS OBTENIDOS									
Clase de Estudio	Centro de Estudios	Desde - hasta		Ultimo año, Diplomado ó Titulo					
			-						
			-						
			-						
			-						
			-						
Estudios que realiza actualmente: _____					Centro de estudio: _____				

CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES GENERALES													
Oficio que sabe hacer ó maquinaria y equipo que sabe manejar: _____													
Camión		Automóvil		Motocicleta		Otros: _____							
Puesto que solicita: _____													
Cuanto pretende ganar: _____													
EXPERIENCIAS DE TRABAJO													
a) Nombre de la empresa: _____ Jefe Inmediato: _____													
Teléfono: _____				Cargo desempeñado: _____				Tiempo laborado: _____					
Dirección: _____													
b) Nombre de la empresa: _____ Jefe Inmediato: _____													
Teléfono: _____				Cargo desempeñado: _____				Tiempo laborado: _____					
Dirección: _____													
c) Nombre de la empresa: _____ Jefe Inmediato: _____													
Teléfono: _____				Cargo desempeñado: _____				Tiempo laborado: _____					
Dirección: _____													

REFERENCIAS FAMILIARES													
Nombre: _____													
Parentesco: _____				Teléfono: _____				_____					
Dirección: _____													
Nombre: _____													
Parentesco: _____				Teléfono: _____				_____					
Dirección: _____													
Nombre: _____													
Parentesco: _____				Teléfono: _____				_____					
Dirección: _____													
REFERENCIAS PARTICULARES													
Nombre: _____													
Cuantos años de conocerlo: _____				Teléfono: _____				_____					
Dirección: _____													
Nombre: _____													
Cuantos años de conocerlo: _____				Teléfono: _____				_____					
Dirección: _____													
Nombre: _____													
Cuantos años de conocerlo: _____				Teléfono: _____				_____					
Dirección: _____													
Otros: _____													

2014

MANUAL DE ORGANIZACIÓN.



ELABORO: EQUIPO DE INVESTIGACIÓN
"BRISAS CONSTANTES S.A DE C.V"

08/09/2014

ÍNDICE

PRESENTACIÓN.....	87
OBJETIVOS DEL MANUAL.....	87
IMPORTANCIA.....	88
DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	88
LOGO DE “BRISAS CONSTANTES S.A DE C.V.”.....	89
OBJETIVOS DE LA EMPRESA.....	89
ATRIBUCIONES Y PRINCIPALES ACTIVIDADES DE CADA NIVEL.....	90
DEPARTAMENTOS ESPECÍFICOS.....	96
REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN.....	106

I. PRESENTACIÓN

Para la empresa “Brisas Constantes S.A de C.V” este documento es la forma de representar físicamente la estructura organizacional de la empresa y por medio de este manual se informa a los miembros de la junta directiva, dirección y jefes de cada departamento, siendo responsabilidad de cada uno, el manejo correcto y a la misma vez darlo a conocer al resto de empleados según sus funciones correspondientes.

Se recomienda a la empresa “Brisas Constantes S.A de C.V” operar de acuerdo a los lineamientos presentados en este documento, respetando los niveles jerárquicos y de la manera más organizada trabajar con eficiencia y optimizar el uso de los recursos que conllevan al beneficio común de los socios y colaboradores. Además cumplir la misión, poner en práctica los valores y acercarse a la visión propuesta en el menor tiempo posible.

II. OBJETIVOS DEL MANUAL

- Presenta la razón de ser de la empresa “Brisas Constantes S.A de C.V” y su visión para su publicación a los interesados.
- Dar a conocer los valores que representan a la empresa.
- Definir formalmente la estructura organizacional.
- Ayudar a la dirección en el manejo de las funciones del personal, según su dependencia jerárquica.
- Contribuir a la ejecución de las labores con eficiencia y eficacia del personal, en tareas encomendadas.

- Tener una herramienta administrativa precisa que contribuya a la funcionalidad de la empresa.
- Respetar los niveles jerárquicos de la empresa “Brisas Constantes S.A de C.V”.
- Contribuir a que los departamentos organizativos se ordenen y se integren, de tal manera que posibiliten el cumplimiento total de las funciones del área, y así alcanzar los objetivos predeterminados.
- Establecer las líneas de autoridad y responsabilidad, para que no se origine duplicidad de funciones.
- Facilitar por medio del Manual, el adiestramiento del personal existente y de nuevo ingreso.

III. IMPORTANCIA

La existencia del manual de organización en la empresa “Brisas Constantes S.A de C.V.” es necesario para definir la estructura organizacional, en la que se establezca la jerarquía, cuáles serán sus funciones y responsabilidades dentro de la misma. Es de suma importancia el conocimiento de dicha herramienta y el respeto mismo por parte de todos los miembros de la empresa, asimismo es una guía a seguir para tener los mejores resultados y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

IV. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

La empresa “Brisas Constantes S.A de C.V.” es una sociedad anónima de capital variable dedicada a la elaboración de gastronomía típica que además ofrece un ambiente agradable clima fresco y un excelente servicio al cliente; con sede en los Planes de Renderos Municipio de Panchimalco departamento de San Salvador.

Se identifica por la mascota representada por una hormiga por ser muy trabajadora que además responde con rapidez y eficacia en su entorno.

V. LOGO DE “BRISAS CONSTANTES S.A DE C.V.”



VI. OBJETIVOS DE LA EMPRESA.

- Planificar el crecimiento de la empresa en un horizonte de 3 a 5 años.
- Obtener una ventaja competitiva sostenible en el tiempo frente a la competencia.
- Capacitar al personal para brindar un mejor servicio para fidelizar a sus clientes.
- Maximizar las utilidades aprovechando el recurso humano y material para disminuir los costos y los gastos permitiendo así rentabilidad en el campo en que opera.
- Crear un slogan que le permita generar un deseo o necesidad en el consumidor y a la vez diferenciarse de la competencia.

VII. ATRIBUCIONES Y PRINCIPALES ACTIVIDADES DE CADA NIVEL

<p>“Brisas Constantes, S.A de C.V”</p>	<p style="text-align: center;"><u>PRIMER NIVEL</u></p> <p style="text-align: center;"><u>Junta Directiva</u></p>	<p style="text-align: center;"><u>LOGO</u></p> 
<p style="text-align: center;">Conformación de la Junta Directiva.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Presidente ➤ Vicepresidente ➤ Secretario 	
<p>Jerarquía: Junta Directiva</p>		
<p>Puestos del que depende jerárquicamente: Ninguna</p>		
<p>Puesto que supervisa directamente: Gerente General</p>		
<p style="text-align: center;">Descripción General</p>	<p>Es el nivel más alto que existe dentro de la empresa “Brisas Constantes S.A de C.V” está compuesta por tres miembros, los cuales conocen toda la operatividad de la organización, y por lo tanto pueden tomar decisiones responsablemente.</p>	
<p style="text-align: center;">Descripción de las Funciones Principales</p>	<p>La creación de planes estratégicos que sirvan de guía para lograr cumplir la misión de la empresa, así como asegurarse que la organización cumpla con las leyes que le regulan su funcionamiento. Además de definir la proporción de utilidades que se definen como dividendos, nivel de endeudamiento, inversiones futuras, riesgos financieros, posibles de enfrentar, y el control de capital de acciones.</p>	

<p>“Brisas Constantes, S.A de C.V”</p>	<p><u>SEGUNDO NIVEL</u></p> <p><u>Gerente General</u></p>	<p>LOGO</p> 
<p>Jerarquía: Gerente General</p>		
<p>Puestos del que depende jerárquicamente: Junta Directiva</p>		
<p>Puestos que supervisa directamente:</p> <p>Departamento de Administración y Finanzas</p> <p>Departamento de Producción</p> <p>Departamento de Servicios Generales</p> <p>Departamento de Recursos Humanos.</p>		
<p>Descripción General</p>	<p>Administra y responde ante la Junta Directiva por los resultados obtenidos de los cuatro departamentos que tiene bajo su cargo.</p>	
<p>Descripción de las Funciones Principales</p>	<p>Es el responsable ante la Junta Directiva de coordinar y controlar todas las actividades de la empresa mediante la planeación, dirección, organización y control.</p>	

<p>“Brisas Constantes, S.A de C.V”</p>	<p><u>TERCER NIVEL</u></p> <p><u>Departamento de</u> <u>Administración y</u> <u>Finanzas</u></p>	<p>LOGO</p> 
<p>Jerarquía: Departamento de Administración y Finanzas</p>		
<p>Puesto del que depende jerárquicamente: Gerente General</p>		
<p>Puesto que supervisa directamente:</p> <p>Área de Logística Área de Contabilidad Área de Bodega Área de Atención al Cliente</p>		
<p>Descripción General</p>	<p>Toma decisiones, administra el recurso financiero y a la vez coordina los procedimientos llevados a cabo por las cuatro áreas que tiene bajo su cargo.</p>	
<p>Descripción de las Funciones Principales</p>	<p>Es responsable de planificar, organizar, analizar, presupuestar, almacenar y en general administrar eficientemente los recursos y el servicio administrativo y financiero empresarial.</p>	

<p>“Brisas Constantes, S.A de C.V”</p>	<p><u>TERCER NIVEL</u></p> <p><u>Departamento de</u> <u>Producción.</u></p>	<p>LOGO</p> 
<p>Jerarquía: Departamento de Producción.</p>		
<p>Puesto del que depende jerárquicamente: Gerente General</p>		
<p>Puesto que supervisa directamente: Área de Cocina Área de Bebidas Naturales</p>		
<p>Descripción General</p>	<p>Supervisar las áreas de cocina y Bebidas naturales, el procedimiento de la elaboración de los productos alimenticios asegurándose de que se cumplan las normas de higiene y además de medir la cantidad de la materia prima para asegurar que reúne las condiciones recomendadas en el proceso de fabricación, asegurándose que los producto cumplan las expectativas de calidad de los clientes.</p>	
<p>Descripción de las Funciones Principales</p>	<p>Su función principal es la transformación del insumo o recursos en un producto final, de cómo se lleva a cabo como se ejecuta y cuánto tiempo lleva hacerlo. Mediante la coordinación de la mano de obra, instalaciones y herramientas.</p>	

<p>“Brisas Constantes, S.A de C.V”</p>	<p><u>TERCER NIVEL</u></p> <p><u>Departamento de</u> <u>Servicios Generales</u></p>	<p>LOGO</p> 
<p>Jerarquía: Departamento de Servicios Generales</p>		
<p>Puesto del que depende jerárquicamente: Gerente General</p>		
<p>Puesto que supervisa directamente:</p> <p>Área de Limpieza</p> <p>Área de Lava Platos</p> <p>Área de Estacionamiento</p>		
<p>Descripción General</p>	<p>Coordina las actividades realizadas por las tres áreas que tiene bajo su cargo, asegurándose que se desempeñen con eficiencia y eficacia para la obtención de buenos resultados.</p>	
<p>Descripción de las Funciones Principales</p>	<p>Organizar, dirigir y controlar la ejecución de las funciones relacionadas con la prestación de los servicios de limpieza, parqueo y lavar los platos.</p>	

<p>“Brisas Constantes, S.A de C.V”</p>	<p><u>TERCER NIVEL</u></p> <p><u>Departamento de Recursos Humanos</u></p>	<p>LOGO</p> 
<p>Jerarquía: Departamento de Recursos Humanos</p>		
<p>Puesto del que depende jerárquicamente: Gerente General</p>		
<p>Puesto que supervisa directamente: Área de Seguridad e Higiene Ocupacional</p>		
<p>Descripción General</p>	<p>Planificar, organizar, dirigir y controlar la ejecución de proyectos, programas, acciones y procedimientos adecuados para proveer, desarrollar y mantener los recursos humanos idóneos, necesarios y eficientes dentro de la empresa.</p>	
<p>Descripción de las Funciones Principales</p>	<p>Su función consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal. Además es responsable de la contratación y el despido de los empleados, la capacitación de los trabajadores y la interpretación de las leyes laborales.</p>	

VIII. DEPARTAMENTOS ESPECÍFICOS

<p>“Brisas Constantes, S.A de C.V”</p>	<p><u>CUARTO NIVEL</u></p> <p><u>Área de Logística</u></p>	<p>LOGO</p> 
<p>Jerarquía: Área de Logística</p>		
<p>Puesto del que depende jerárquicamente: Departamento de Administración y Finanzas</p>		
<p>Puesto que supervisa directamente: Ninguno</p>		
<p>Descripción General</p>	<p>NINGUNA</p>	
<p>Descripción de las Funciones Principales</p>	<p>Su función principal es el mejoramiento máximo del servicio, a través de capacitaciones que le permiten orientar al empleado en aspectos tales como: llevar un azafate, a quien servirle primero, llevar un control del tiempo de entrega del plato, control del léxico y cualidades con vocación de servicio.</p>	

<p>“Brisas Constantes, S.A de C.V”</p>	<p><u>CUARTO NIVEL</u></p> <p><u>Área de Contabilidad</u></p>	<p>LOGO</p> 
<p>Jerarquía: Área de Contabilidad</p>		
<p>Puesto del que depende jerárquicamente: Departamento de Administración y Finanzas</p>		
<p>Puesto que supervisa directamente: Ninguno</p>		
<p>Descripción General</p>	<p>NINGUNA</p>	
<p>Descripción de las Funciones Principales</p>	<p>Proporcionar al administrador y a la junta directiva informes financieros, informes de flujo de efectivo, proyecciones y datos estadísticos necesarios para la toma de decisiones que garanticen la solidez financiera de la organización.</p>	

<p>“Brisas Constantes, S.A de C.V”</p>	<p><u>CUARTO NIVEL</u></p> <p><u>Área de Bodega</u></p>	<p>LOGO</p> 
<p>Jerarquía: Área de Bodega</p>		
<p>Puesto del que depende jerárquicamente: Departamento de Administración y Finanzas</p>		
<p>Puesto que supervisa directamente: Ninguno</p>		
<p>Descripción General</p>	<p>NINGUNA</p>	
<p>Descripción de las Funciones Principales</p>	<p>Registrar entradas y salidas de mercancías y/o materias primas del almacén de la empresa mediante carpetas de evidencias y programa informático, con la finalidad de verificar el saldo de la existencia real en un periodo determinado de almacenamiento</p>	

<p>“Brisas Constantes, S.A de C.V”</p>	<p><u>CUARTO NIVEL</u></p> <p><u>Área de Atención al Cliente</u></p>	<p>LOGO</p> 
<p>Jerarquía: Área de Atención al Cliente</p>		
<p>Puesto del que depende jerárquicamente: Departamento de Administración y Finanzas</p>		
<p>Puesto que supervisa directamente: Ninguno</p>		
<p>Descripción General</p>	<p>NINGUNA</p>	
<p>Descripción de las Funciones Principales</p>	<p>Consiste en gestionar el conjunto de actividades y tareas diseñadas en la empresa con la finalidad de atender a clientes, tanto actuales como potenciales, en todas las comunicaciones y relaciones que tienen lugar antes, durante o después de la compra de un bien o de la prestación de un servicio.</p>	

<p>“Brisas Constantes, S.A de C.V”</p>	<p><u>CUARTO NIVEL</u></p> <p><u>Área de Cocina</u></p>	<p>LOGO</p> 
<p>Jerarquía: Área de Cocina</p>		
<p>Puesto del que depende jerárquicamente: Departamento de Producción</p>		
<p>Puesto que supervisa directamente: Ninguno</p>		
<p>Descripción General</p>	<p>NINGUNA</p>	
<p>Descripción de las Funciones Principales</p>	<p>Preparar oportuna y correctamente los alimentos, procurando además una buena presentación de los diferentes componentes del menú así como el aprovechamiento óptimo de la materia prima, para satisfacer la demanda de alimentos.</p>	

<p>“Brisas Constantes, S.A de C.V”</p>	<p><u>CUARTO NIVEL</u></p> <p><u>Área de Bebidas</u> <u>Naturales</u></p>	<p>LOGO</p> 
<p>Jerarquía: Área de Bebidas Naturales</p>		
<p>Puesto del que depende jerárquicamente: Departamento de Producción</p>		
<p>Puesto que supervisa directamente: Ninguno</p>		
<p>Descripción General</p>	<p>NINGUNA</p>	
<p>Descripción de las Funciones Principales</p>	<p>Es el encargado de la fabricación de la bebida natural que permite acompañar las especialidades gastronómicas que ofrece la empresa.</p>	

<p>“Brisas Constantes, S.A de C.V”</p>	<p><u>CUARTO NIVEL</u></p> <p><u>Área de Limpieza</u></p>	<p>LOGO</p> 
<p>Jerarquía: Área de Limpieza</p>		
<p>Puesto del que depende jerárquicamente: Departamento de Servicios Generales</p>		
<p>Puesto que supervisa directamente: Ninguno</p>		
<p>Descripción General</p>	<p>NINGUNA</p>	
<p>Descripción de las Funciones principales</p>	<p>Mantener limpia las instalaciones tanto del interior como del exterior para un mantenimiento en condiciones de limpieza excelentes.</p>	

<p>“Brisas Constantes, S.A de C.V”</p>	<p><u>CUARTO NIVEL</u></p> <p><u>Área de Lava platos</u></p>	<p>LOGO</p> 
<p>Jerarquía: Área de Lava platos</p>		
<p>Puesto del que depende jerárquicamente: Departamento de Servicios Generales</p>		
<p>Puesto que supervisa directamente: Ninguno</p>		
<p>Descripción General</p>	<p>NINGUNA</p>	
<p>Descripción de las Funciones Principales</p>	<p>Lavar los utensilios tales como: charolas, vasos cucharas tenedores, cuchillos, platos y depósitos que se emplean durante el servicio que se le otorga al cliente.</p>	

<p>“Brisas Constantes, S.A de C.V”</p>	<p><u>CUARTO NIVEL</u></p> <p><u>Área de Estacionamiento</u></p>	<p>LOGO</p> 
<p>Jerarquía: Área de Estacionamiento</p>		
<p>Puesto del que depende jerárquicamente: Departamento de Servicios Generales</p>		
<p>Puesto que supervisa directamente: Ninguno</p>		
<p>Descripción General</p>	<p>NINGUNA</p>	
<p>Descripción de las Funciones Principales</p>	<p>Regular el uso del área de estacionamiento de la empresa para salvaguardar y optimizar la seguridad y bienes de los visitantes.</p>	

<p>“Brisas Constantes, S.A de C.V”</p>	<p><u>CUARTO NIVEL</u></p> <p><u>Área de Seguridad e</u> <u>Higiene Ocupacional</u></p>	<p>LOGO</p> 
<p>Jerarquía: Área de Seguridad e Higiene Ocupacional</p>		
<p>Puesto del que depende jerárquicamente: Departamento de Recursos Humanos</p>		
<p>Puesto que supervisa directamente: Ninguno</p>		
<p>Descripción General</p>	<p>NINGUNA</p>	
<p>Descripción de las Funciones Principales</p>	<p>Se encarga de establecer y ejecutar la política, programas, principios y estrategias en el área de Seguridad y Salud en el Trabajo, así como proponer ante las instancias respectivas los reglamentos, cláusulas contractuales y demás normas aplicables, a fin de prevenir accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales en la empresa.</p>	

IX. REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN

La utilidad del manual de Organización, radica en que se encuentre a la expectativa competitiva para el funcionamiento y desarrollo de la organización administrativa en la actualidad y venidera de “Brisas Constantes, S.A de C.V” por lo que se hace necesario mantenerlos permanentemente actualizado por medio de revisiones periódicas y en relación a los cambios progresivos de la empresa, por lo menos en periodos de corto plazo como un semestre o anualmente.

Para ello se sugiere mantener las siguientes valoraciones:

- Establecer un calendario para la actualización del manual.
- Dejar bajo la responsabilidad del departamento de Recursos Humanos.
- Tomar en cuenta sugerencias y análisis de las evaluaciones y requerimientos de actualidad.
- Indagar mucho en el profesionalismo y conocimiento de cada uno de los miembros.
- Tomar en cuenta las nuevas exigencias de la empresa.

3. Diseño de la Etapa de Dirección

a) Comunicación

El equipo de investigación propone el diseño de un documento como el memorándum para corregir el flujo de información, y de esta manera mejorar la comunicación de parte de las jefaturas a sus subalternos. Además de plantear el decálogo para una buena comunicación en la empresa.

1) Diseño de Memorándum

San salvador, 10 de Septiembre de 2014

MEMORANDUM

Para: Jefe del Departamento de Administración y Finanzas

De: Gerencia General

Asunto: Reunión mensual

El área del departamento de administración y finanzas efectuará la reunión mensual correspondiente el miércoles 20 de Septiembre del 2014. En la misma serán debatidas las nuevas estrategias vinculadas con el área de logística, impulsadas en los últimos seis meses.

Favor comunicárselo a sus colaboradores. Éxitos en sus labores.

Atentamente:

Francisca Abigail Aparicio

La Gerencia General

A efecto de mejorar la comunicación se propone al encargado de dirigir a todos los empleados el siguiente decálogo:

2) Decálogo para una buena comunicación y un buen ambiente de trabajo

1. Abordemos el problema de forma abierta, franca y aportando a la solución.
2. Aprendamos a escuchar y a darnos a entender
3. No reproduzcamos los chabres, más bien evitémoslos
4. Tratemos como queremos ser tratados
5. Expresemos con sinceridad lo bueno que vemos en los otros
6. Respetemos lo ajeno
7. Ahorremos los recursos de la empresa, el beneficio es nuestro
8. Mantengamos orden y aseo en nuestras áreas de trabajo
9. Cumplamos con nuestra palabra y con nuestros compromisos
10. No esperemos que el otro cambie, demos nosotros el primer paso

b) Motivación

Para mejorar el factor motivación dentro de la empresa con el empleado, el equipo de investigación propone las siguientes estrategias:

- ✓ Celebrar el cumpleaños de los empleados de cada mes; para que ellos sientan que son importantes dentro de la empresa.
- ✓ Brindar a los empleados capacitaciones para que estos adquieran habilidades y aptitudes que les permitan tener oportunidades de crecimiento sintiéndose de esta manera más valiosos para la empresa.

- ✓ Se deben realizar actividades sociales (cenas, excursiones, celebraciones, etc.) dirigidas al personal de la empresa con el fin de estrechar los lazos de amistad y de compañerismo entre los trabajadores; esto contribuirá a una mayor unión del grupo de trabajo. Adicionalmente estas actividades sociales serán percibidas como una prestación que la empresa proporciona a sus empleados, lo cual contribuirá a estimular el sentimiento de pertenencia de los empleados a la organización. (Ver anexo 6)

1) Cuadro propuesto del costo anual para excursión a la playa.

Tipo de gasto	Costo Unitario para 38 personas	Costo Total anual para 76 personas
Transporte	\$200.00 por viaje	\$400.00
Alojamiento	\$17.00 x 10 habitaciones = \$170.00	\$340.00
Desayuno	\$1.35 x 38 personas = \$51.30	\$102.60
Almuerzo	\$2.00 x 38 personas = \$76.00	\$152.00
Salvavidas	\$25.00	\$50.00
Total	\$522.30	\$1,044.60

FUENTE: <http://elsalvadoreshermoso.com/2011/07/hoteles-playa-el-tunco.html>

Nota: Se harán dos grupos para los 76 empleados quienes saldrán en diferentes fechas, y se alojaran 4 personas por habitación. Los precios ya incluyen IVA.

- ✓ Darle un bono económico de cumpleaños a los empleados para brindarles una ayuda monetaria y así lograr que se sientan motivados

2) Cuadro propuesto por el equipo de investigación del costo anual del bono a los empleados de la empresa “Brisas Constantes, S.A de C.V”

NÚMERO DE EMPLEADOS	COSTO ANUAL
76 PERSONAS POR \$10.00 c/u	\$760.00 al año

Fuente: Equipo de Investigación.

- ✓ Colocar dentro de la empresa un buzón de sugerencias a los empleados, que les permita expresar libremente sus opiniones para que estos sientan que la gerencia toma en cuenta sus opiniones.
- ✓ Se propone la creación de un periódico mural y ubicarlo en la entrada principal de los colaboradores con frases motivacionales, como felicitarlos en el día de su cumpleaños, así como también por el logro de objetivo de la empresa y a la misma vez informarlos de noticias importantes de la empresa.



3) Cuadro de costos del periódico mural propuesto por el equipo de investigación.

Pizarra de Madera	\$ 35.00
Tachuelas	\$2.00
Resma de papel bond	\$4.00
Listones de colores	\$5.00
Total	\$46.00

Fuente: Equipo de Investigación

NOTA: Los precios ya incluyen IVA

c) Liderazgo

De acuerdo a los hallazgos en el factor de liderazgo se hace necesario contar con un liderazgo saludable que contribuya a fomentar relaciones de confianza y un clima de respeto, trabajo en equipo, solución de conflictos, una mayor productividad, motivación y satisfacción en el trabajo.

Debido a lo anterior se propone el siguiente plan de capacitación para los empleados de la empresa (ver en anexo N°7 listado de propuesta de Instituto Salvadoreño de Formación Profesional , INSAFORP)

d) Plan de capacitación.

I. Identificación de necesidades y contenidos propuestos a impartir.

Para la identificación de las necesidades de capacitación de los empleados de la empresa Brisas Constantes S, A de C.V, durante la investigación se observó la necesidad de cubrir áreas para capacitar en los siguientes temas. Las cuales permitan ejecutar un mejor servicio a los clientes.

Cuadro general de necesidades identificadas y contenidos a proyectar:

N°	NECESIDADES IDENTIFICADAS	CONTENIDOS PROYECTADOS
1	Puntualidad	<ul style="list-style-type: none"> • Características de un emprendedor que administra eficazmente el tiempo. • Enfoques de la administración del tiempo. • La importancia, limitaciones y beneficios del justo a tiempo.
2	Actitud	<ul style="list-style-type: none"> • La Pro actividad • El Trabajo en Equipo

3	Cortesía	<ul style="list-style-type: none"> • La personalidad, el comportamiento humano
4	Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones responsable
5	Conciencia del Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Empatía • La motivación
6	Educación en Valores	<ul style="list-style-type: none"> • Vivencia de los valores empresariales
7	Relaciones Interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> • La Comunicación Asertiva
8	Atención al cliente	<ul style="list-style-type: none"> • La atención al cliente
9	La Información al cliente	<ul style="list-style-type: none"> • La Calidad Administrativa
10	Conocimiento de Informática	<ul style="list-style-type: none"> • Introducción al equipo de cómputo (Computación Básica)

II. Objetivo general

Mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal de la empresa Brisas Constantes S.A de C.V, de manera que su desempeño permita brindar un mejor servicio a los clientes internos y externos.

1. El comportamiento.

A continuación se presenta la capacitación que permite otorgarle al empleado un comportamiento adecuado para alimentar una cultura organizacional sana y un ambiente de trabajo armonioso.

	Tema: Área de comportamiento		
	Nombre del capacitador: Jefe de Recursos Humanos		
	Objetivo de la capacitación: Ayudar al personal a modificar su actitud de manera que produzca un cambio positivo que les permita mejorar el desempeño de su trabajo.		
PERFIL DE LOS PARTICIPANTES	Cantidad : Dos grupos de 38 empleados Tiempo: La duración del taller del Comportamiento es de cuatro horas por cada jornada y por cada tema a estudiar, se realizaran los cuatro lunes del mes, se dividirá el grupo de 76 empleados en dos equipos de 38 empleados en cada capacitación.		
TEMA	OBJETIVO.	CONTENIDO	HERRAMIENTAS
Puntualidad	Que los participantes, puedan distribuir de mejor manera el tiempo laboral.	1. Características de un emprendedor que administra eficazmente el tiempo. 2. Enfoques de la administración del tiempo. 3. La importancia, limitaciones y beneficios del justo a tiempo.	pizarra, plumones Paginas de papel bond. Una computadora Lapto, Un cañon
Actitud	Que los capacitando identifique cada uno de los estilos que les ayuden a tomar decisiones en su área laboral.	1. La pro actividad. 1.1 Pro actividad y persuasión. 2. El Trabajo en equipo 2.1 Concepto. 2.2 Condiciones para el trabajo en equipo. 2.3 Características, requisitos y exigencias para realizar un trabajo en equipo. 2.4 Coordinador: sus funciones y cualidades para animar un equipo de trabajo.	pizarra, plumones Paginas de papel bond. Una computadora Lapto, Un cañon

Cortesía	Conocer la influencia de la personalidad para mejorar el trato hacia los usuarios.	1. La personalidad 1.1 Definición. 1.2 Tipos de personalidad 1.3 Identificación de personalidad en los participantes ⁴³ . (Dinámica) 2. El comportamiento Humano. 2.1 Importancia. 2.2 Lenguaje corporal. 2.3 Una agradable sonrisa. 2.4 El canto de una voz moderada y expresiva.	pizarra, plumones Paginas de papel bond. Una computadora Lapto, Un cañon
Responsabilidad	Que los participantes tengan la facultad de tomar decisiones con responsabilidad en el cumplimiento de deberes y obligaciones.	1. La toma de decisiones 1.1 Introducción a la toma de decisiones. 1.2 Elementos que intervienen en la toma de decisiones. 1.3 La importancia del factor humano en la toma de decisiones. 1.4 La responsabilidad de tomar las decisiones. 1.5 Toma de decisiones con libertad y responsabilidad.	pizarra, plumones Paginas de papel bond. Una computadora Lapto, Un cañon
Conciencia del trabajo	Que los participantes tomen conciencia y respeten a los usuarios como persona	1. La motivación 1.1 Concepto y tipos de motivación laboral. 1.2 Motivación y satisfacción laboral. 1.3 Ciclo de motivación laboral. 1.4 Motivación para el buen desempeño del trabajo. 2. La empatía 2.1 Definición e importancia de la empatía en el ámbito laboral. 2.2 Fases de la empatía. 2.3 Falta de empatía y el miedo al cambio	
Lugar	Instalaciones de la empresa Brisas Constantes en el are reservada de reuniones		
Evaluación	Al finalizar la capacitación se evaluara: *Mayor responsabilidad en las labores diarias *Puntualidad en su jornada laboral *Clima laboral idoneo		
Costos	Materiales Didacticos:	\$ 2.5 por empleado	\$950
	Refrigerio:	\$1.00 por empleado	\$380
	Diploma	\$5 por empleado	\$380
	TOTAL	\$1,710	

Nota: Todos los costos incluyen I.V.A.

1.1 Costo de la inversión del Factor Comportamiento

Cálculo de material	\$2.50 x 76 empleados=\$190 x 5 capacitaciones por tema=\$950
Cálculo del refrigerio	\$1.00 x 76 empleados=\$76 x 5 secciones de capacitación=\$80
Cálculo del Diploma	\$5.00 x 76 empleados=\$380
Imprevistos 5%	\$1710x5%=\$85.50 =\$1,795.50

Nota: Todos los costos incluyen I.V.A.

1. Relaciones humanas.

A continuación se presenta la capacitación que permite otorgarle al empleado un comportamiento adecuado a través de los valores empresariales para ir fomentando el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales con todos los compañeros de trabajo.

	Tema: Área de Relaciones Humanas		
	Nombre del capacitador: Jefe de Recursos Humanos		
	Objetivo de la capacitación: Fomentar la vivencia de valores y actitudes que permitan al personal mejorar las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo.		
PERFIL DE LOS PARTICIPANTES	<p>Cantidad : Dos grupos de 38 empleados</p> <p>Tiempo: La duración del taller del Comportamiento es de cuatro horas por cada jornada y por cada tema a estudiar, se realizaran los cuatro lunes del mes, se dividirá el grupo de 76 empleados en dos equipos de 38 empleados en cada capacitación.</p>		
TEMA	OBJETIVO.	CONTENIDO	HERRAMIENTAS
Educación en valores	Promover la aplicabilidad de los valores institucionales en las relaciones interpersonales.	<p>1. La vivencia de valores.</p> <p>1.1 Misión institucional.</p> <p>1.2 Visión Institucional.</p> <p>1.3 Los valores institucionales</p>	<p>pizarra , plumones</p> <p>Paginas de papel bond.</p> <p>Una computadora Lapto,</p> <p>Un cañon</p>
Relaciones interpersonales	Que los capacitando desarrollen buenas relaciones intra e Inter personas.	<p>1. La comunicación asertiva.</p> <p>1.1 Definición.</p> <p>1.2 Etapas de la conducta Asertiva.</p> <p>1.3 Conductas anti asertivas.</p> <p>1.4 Conductas pasiva, agresiva y Asertiva.</p> <p>1.5 El continuo pedir y rechazar.</p>	<p>pizarra , plumones</p> <p>Paginas de papel bond.</p> <p>Una computadora Lapto,</p> <p>Un cañon</p>

Atención al cliente	Que los participantes adquieran nuevos conocimientos para mejorar la atención a los clientes.	1. La atención al cliente 1.2 ¿Porque preocuparse por los clientes? 1.3 Bases de la atención al cliente. 1.4. Tipos de clientes. 1.5 Ciclo de la atención al cliente. 1.6 Consecuencias de una buena atención.	pizarra , plumones Paginas de papel bond. Una computadora Lapto, Un cañon
Lugar	Instalaciones de la empresa Brisas Constantes en el are reservada de reuniones		
Evaluación	Al finalizar la capacitación se evaluara: *Opinion del cliente con el impulse de nuevas tecnicas de atencion al cliente. *Cambio de conducta despues de la capacitación.		
Costos	Materiales Didacticos:	\$ 1.00 por empleado	\$76
	Refrigerio:	\$1.00 por empleado	\$228
	Diploma	\$5 por empleado	\$380
	TOTAL	\$684	

Nota: Todos los costos incluyen I.V.A.

2.1 Costo de la inversión del Factor Relaciones Humanas

Cálculo de material	\$1.00 x 76 empleados=\$76.00
Cálculo del refrigerio	\$1.00 x 76 empleados=\$76 x 3 secciones de capacitación=\$228
Cálculo del Diploma	\$5.00 x 76 empleados=\$380
Imprevistos 5%	\$684x5%=\$34.20=\$718.20

Nota: Todos los costos incluyen I.V.A.

3. Tecnología.

La capacitación que se pretende impartir, otorgará al empleado un conocimiento básico sobre los programas de informática que les permita adaptarse a nuevos cambios tecnológicos con más facilidad.

	Tema: Área de Tecnología		
	Nombre del capacitador: Jefe de Recursos Humanos		
	Objetivo de la capacitación: Adquirir los conocimientos necesarios para el aprovechamiento del equipo de informática para mejorar el manejo de datos estadísticos y el tiempo de atención al cliente		
PERFIL DE LOS PARTICIPANTES	Cantidad : Dos grupos de 38 empleados Presupuesto: Tiempo:		
TEMA	OBJETIVO.	CONTENIDO	HERRAMIENTAS
Conocimiento de informática	Aprender los conocimientos básicos de informática para aplicarlos en su ámbito laboral.	1. Introducción al equipo de computo. 1.1 Conceptos básicos de la computación. 1.2 Elementos de la computadora. 1.3 Definición de hardware y software. 2. Computación Básica 2.1 Funciones Básicas de Documentos Word. 2.2 Power Point. 2.3 Excel.	pizarra , plumones Paginas de papel bond. Una computadora Lapto, Un cañon
Lugar	Instalaciones de la empresa Brisas Constantes en el are reservada de reuniones		
Evaluación	Al finalizar la capacitación se evaluara: *conocimiento básico de las computadoras con practicas. *Manejo de programa de Office		
Costos	Materiales Didacticos: \$ 2.00 por empleado \$152 Refrigerio: \$1.00 por empleado \$76 Diploma \$5 por empleado \$380 TOTAL \$608		

Nota: Todos los costos incluyen I.V.A.

3.1 Costo de la inversión del Factor Tecnología

Cálculo de material	\$2.00 x 76 empleados=\$152
Cálculo del refrigerio	\$1.00 x 76 empleados=\$76 x 1 secciones de capacitación=\$76
Cálculo del Diploma	\$5.00 x 76 empleados=\$380
Imprevistos 5%	\$608x5%=\$30.4=\$638.40

Nota: Todos los costos incluyen I.V.A.

III. Lugar de capacitación

La capacitación para el personal de “BRISAS CONSTANTES SA DE C.V” , con sede en la ciudad de Panchimalco , se propone sea realizada en dieciocho jornadas de trabajo programadas por grupos y de manera alterna, los días Lunes comprendidos dentro del periodo establecido dentro del cronograma de actividades, dichas jornadas tendrán una duración de 4 horas, por cada temática que se tenga que desarrollar en cada fecha, ello con el fin de no afectar el servicio a los clientes durante los días de semana.

Con la finalidad de minimizar los costos de la ejecución del Programa de Capacitación, se propone que la temática de carácter teórico, se desarrolle en el salón de usos múltiples del local principal de la casa matriz.

IV. Propuesta de los costos totales de la inversión de capacitación por cada factor en estudio.

FACTOR DE CAPACITACIÓN	COSTO
El comportamiento	\$1,795.50
Relaciones Humanas	\$718.20
Tecnología	\$638.40
TOTAL	\$3,152.10

Nota: Todos los costos llevan I.V.A incluido.

4. Diseño de la etapa de control.

a) Supervisión

Como equipo de investigación se propone una cartilla del trato al cliente como una herramienta de supervisión, para mejorar la atención al cliente por parte de los empleados.

En cada contacto con los clientes será de obligatorio cumplimiento seguir los siguientes pasos:

1. Sonríale y mírelo siempre a los ojos;
2. Salúdelo (si ya lo conoce, llamarlo por su nombre, con el “don”, “doña”, “señor”, “señor”, “niña”, etc. tal como se haya acostumbrado con el cliente)
3. Preséntese (cada vez que sea necesario, hasta que el cliente le conozca y deje de ser necesario)
4. Pregúntele en que puede servirle.
5. Explíquele detalladamente el menú y confirme si le está comprendiendo.
6. Si usted no sabe cómo explicar (cuando sean servicios de eventos sociales) indíquele que buscara ayuda cuanto antes y hágalo.
7. Si el cliente se queja, jamás eche la culpa a otros, ofrézcase a explicar y resuelva.
8. Antes de despedirse pregúntele si puede servirle en algo más.
9. Despídase y dígame que lo esperamos de nuevo, hágalo aunque el cliente estuviere dando por terminada su visita al local.

b) Formato de Acción de Personal.

También se ha propuesto un formato de acción de personal que le permita al departamento de Recursos Humanos tener un control más exacto del empleado y que le permita crear un archivo de cada empleado en físico.

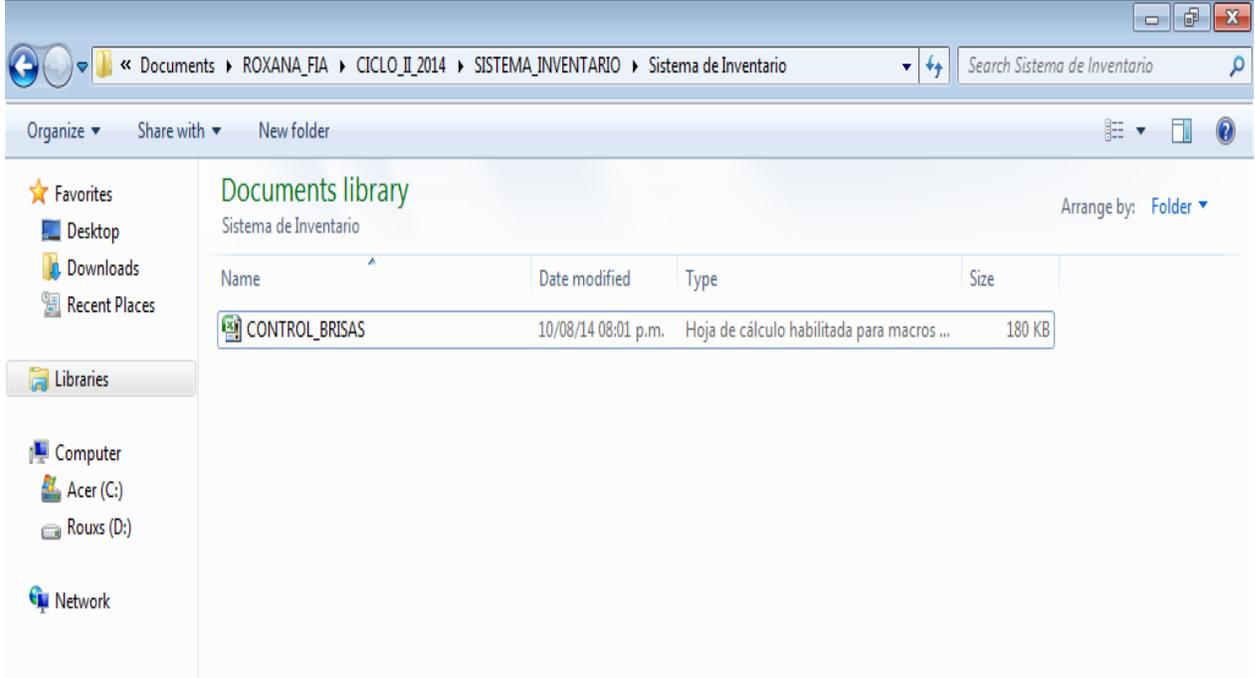
ACCION DE PERSONAL		
NOMBRE DEL EMPLEADO	FECHA DE INGRESO	SUELDO
CARGO DEL EMPLEADO	NOMBRE DEL DEPARTAMENTO	
A PARTIR DE QUE FECHA SE LLEVARA A CABO EL SUCESO:		
NATURALEZA DE LA ACCION		
<input type="checkbox"/> CONTRATACION	<input type="checkbox"/> AUMENTO SALARIAL	USO INTERNO <input type="checkbox"/> DIGITADA <input type="checkbox"/> ESCANEADA <input type="checkbox"/> PROCESADA
<input type="checkbox"/> CAMBIO DE CARGO	<input type="checkbox"/> NIVELACION SALARIAL	
<input type="checkbox"/> INCAPACIDADES	<input type="checkbox"/> BONO ALIMENTICIO	
<input type="checkbox"/> VACACIONES ANUALES	<input type="checkbox"/> GRATIFICACION	
<input type="checkbox"/> AMONESTACION VERBAL	<input type="checkbox"/> RENUNCIA VOLUNTARIA	
<input type="checkbox"/> AMONESTACION ESCRITA	<input type="checkbox"/> DESPIDO	
<input type="checkbox"/> SUSPENSIÓN LABORAL	<input type="checkbox"/> OTROS	
<input type="checkbox"/> DESCUENTO SEPTIMO DIA	<input type="checkbox"/> DEPRECIACION DE VEHICULO	
<input type="checkbox"/> RESULTADO DE EVALUACIONES	<input type="checkbox"/>	
OBSERVACIONES:		
FIRMA DEL EMPLEADO	FIRMA DEL JEFE DEL DEPARTAMENTO	
FIRMA DEL GERENTE DE ADMINISTRACION	AUTORIZACION DEL GERENTE GENERAL	

R.O.001

Fuente: Equipo de Investigación.

c) Sistema de Control de Inventario

El equipo de investigación propone la creación de un sistema de control de inventario, para mejorar el control de sus costos y materia prima, llevando a la misma vez un control de sus existencias. Con el propósito de obtener mayores utilidades.

<p style="text-align: center;">Manual de Usuario</p> <p style="text-align: center;">Sistema de Inventario</p> <p style="text-align: center;">BRISAS CONSTANTES S.A DE C.V</p>									
<p>1) Abra el archivo de la carpeta “Sistema de Inventario” Dando doble Click</p>									
 <p>The screenshot shows a Windows Explorer window with the address bar set to: <code>Documents > ROXANA_FIA > CICLO_II_2014 > SISTEMA_INVENTARIO > Sistema de Inventario</code>. The left sidebar shows 'Libraries' with 'Computer' expanded to show 'Acer (C:)' and 'Roux (D:)'. The main pane displays a table of files:</p> <table border="1" data-bbox="435 1371 1274 1465"> <thead> <tr> <th>Name</th> <th>Date modified</th> <th>Type</th> <th>Size</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>CONTROL_BRISAS</td> <td>10/08/14 08:01 p.m.</td> <td>Hoja de cálculo habilitada para macros ...</td> <td>180 KB</td> </tr> </tbody> </table>		Name	Date modified	Type	Size	CONTROL_BRISAS	10/08/14 08:01 p.m.	Hoja de cálculo habilitada para macros ...	180 KB
Name	Date modified	Type	Size						
CONTROL_BRISAS	10/08/14 08:01 p.m.	Hoja de cálculo habilitada para macros ...	180 KB						

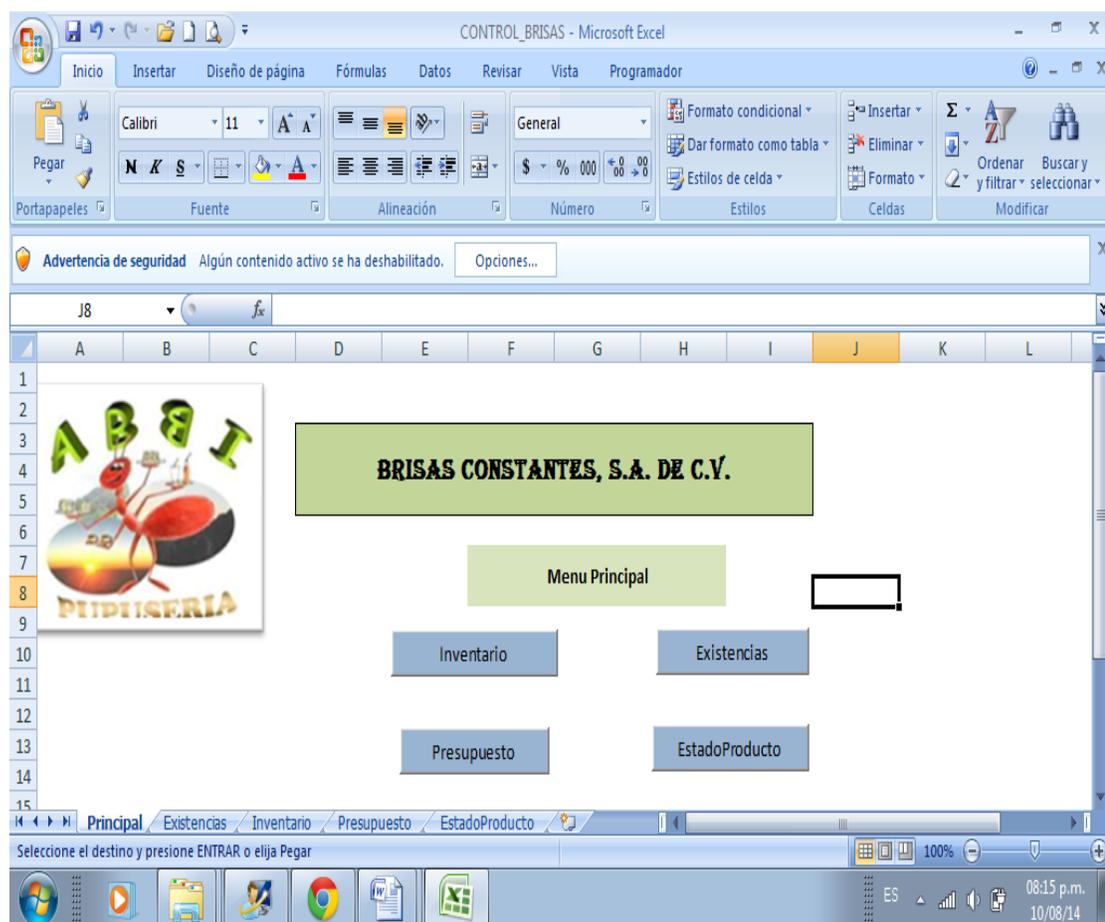
Manual de Usuario

Sistema de Inventario

BRISAS CONSTANTES S.A DE C.V



- 2) Al abrir el archivo, le aparecerá en la parte intermedia advertencia de Seguridad, la opción habilitar macros, damos click en el botón “Opciones”



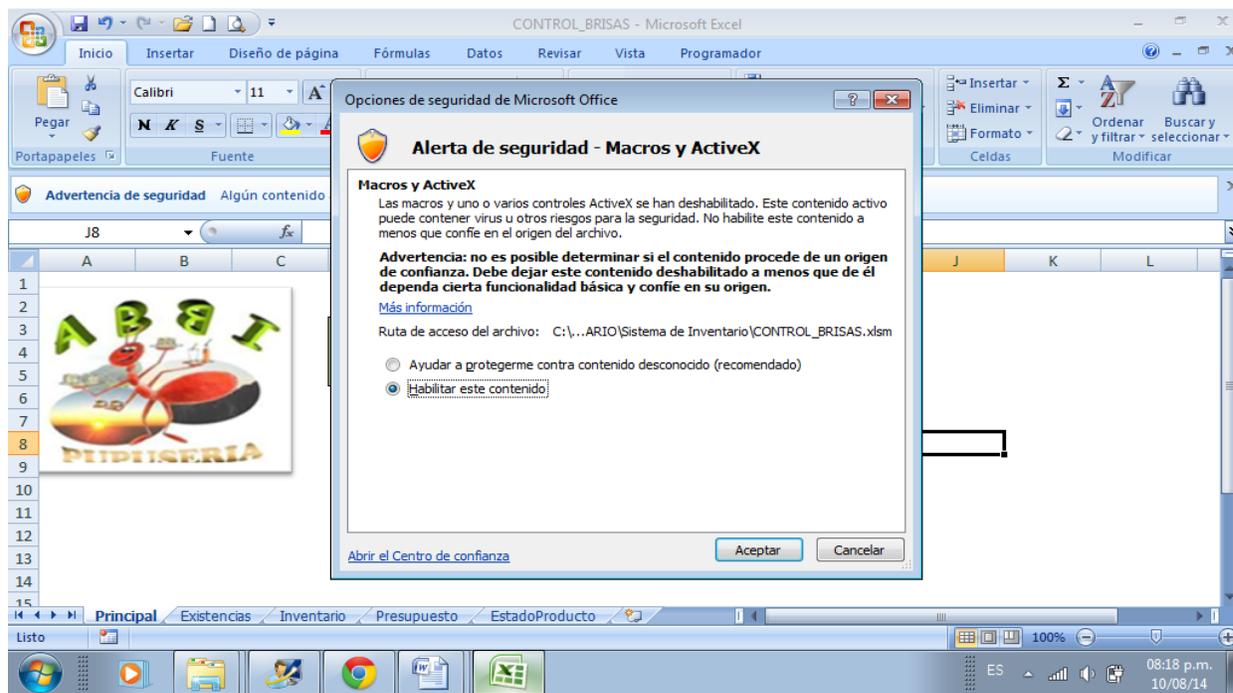
Manual de Usuario

Sistema de Inventario

BRISAS CONSTANTES S.A DE C.V



3) Damos click en el botón Habilitar macro y aceptamos



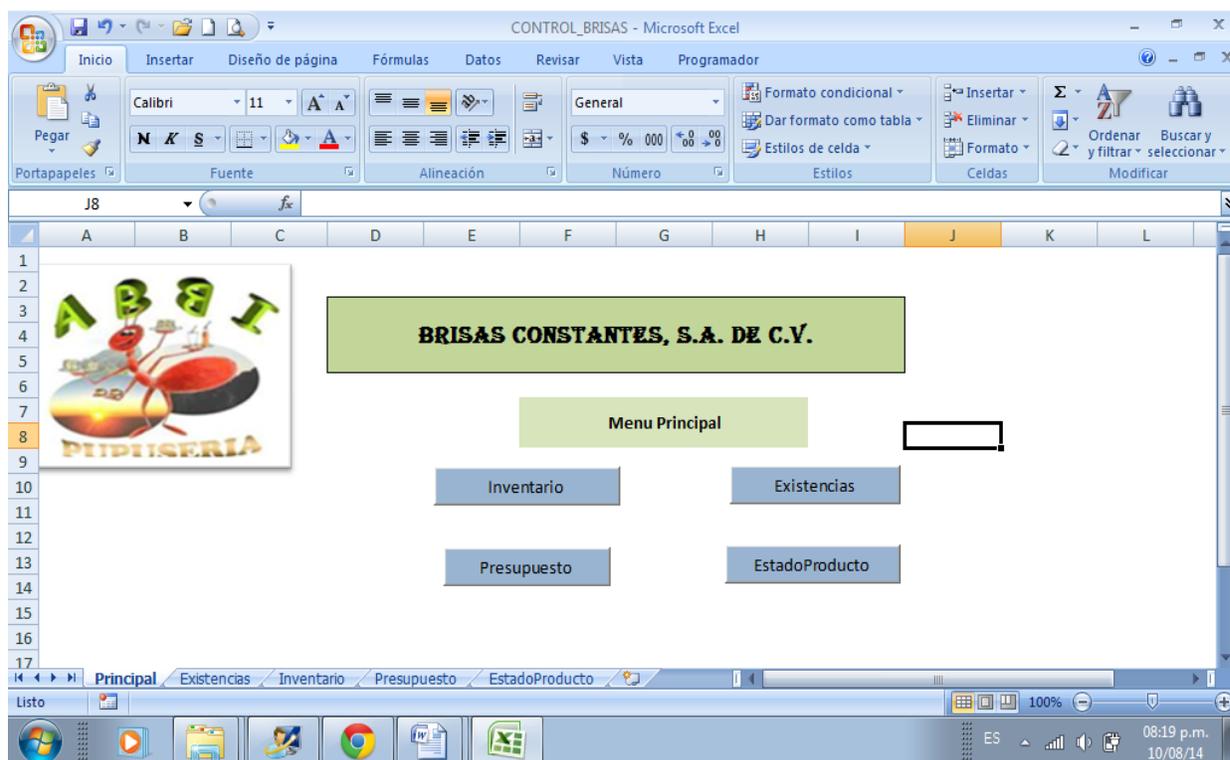
Manual de Usuario

Sistema de Inventario

BRISAS CONSTANTES S.A DE C.V

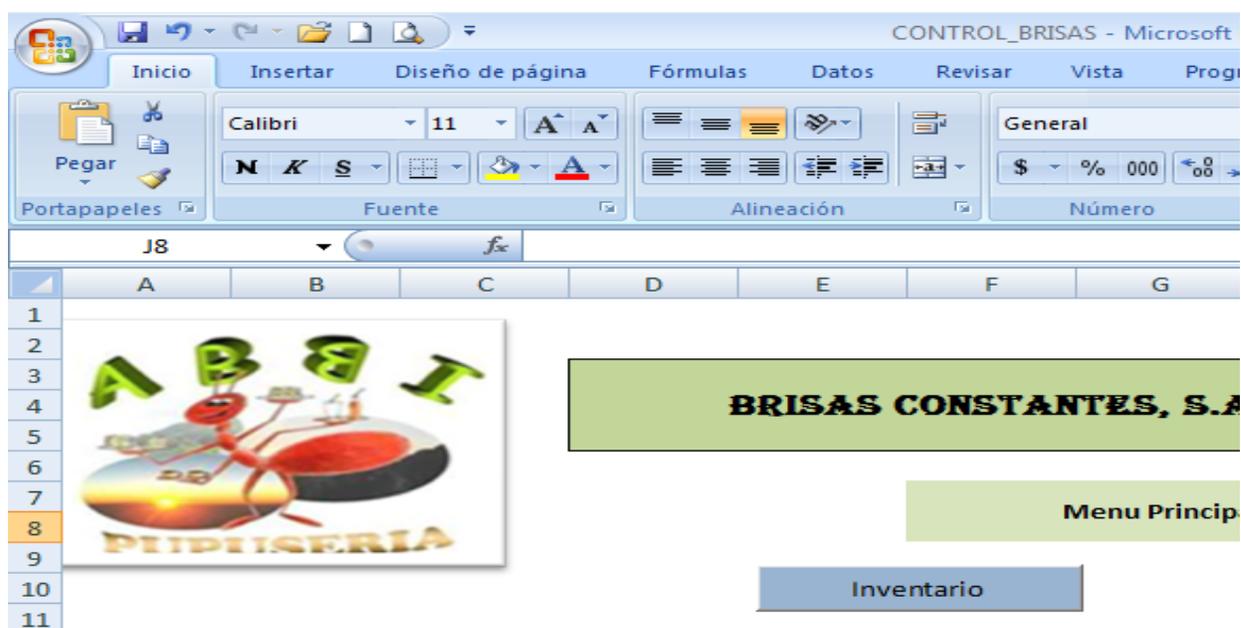


4) El Menú Principal tiene 4 botones de navegación que nos permitirá la fluidez en el sistema



<p>Manual de Usuario</p> <p>Sistema de Inventario</p> <p>BRISAS CONSTANTES S.A DE C.V</p>	
--	--

5) El botón inventario



Nos lleva a la siguiente página, en el que podemos ingresar o sacar producto, solo debemos colocar la fecha de entrada o salida, y las existencias o “Stock” Se actualizará.

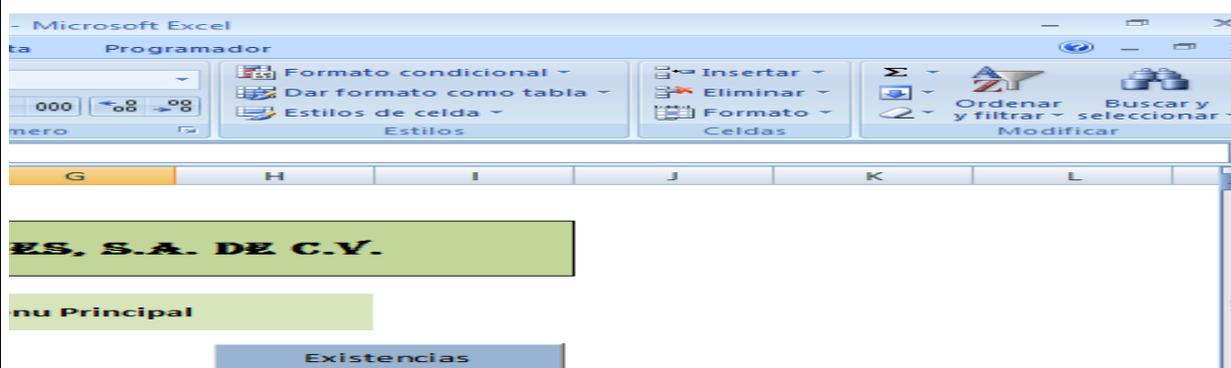
Manual de Usuario

Sistema de Inventario

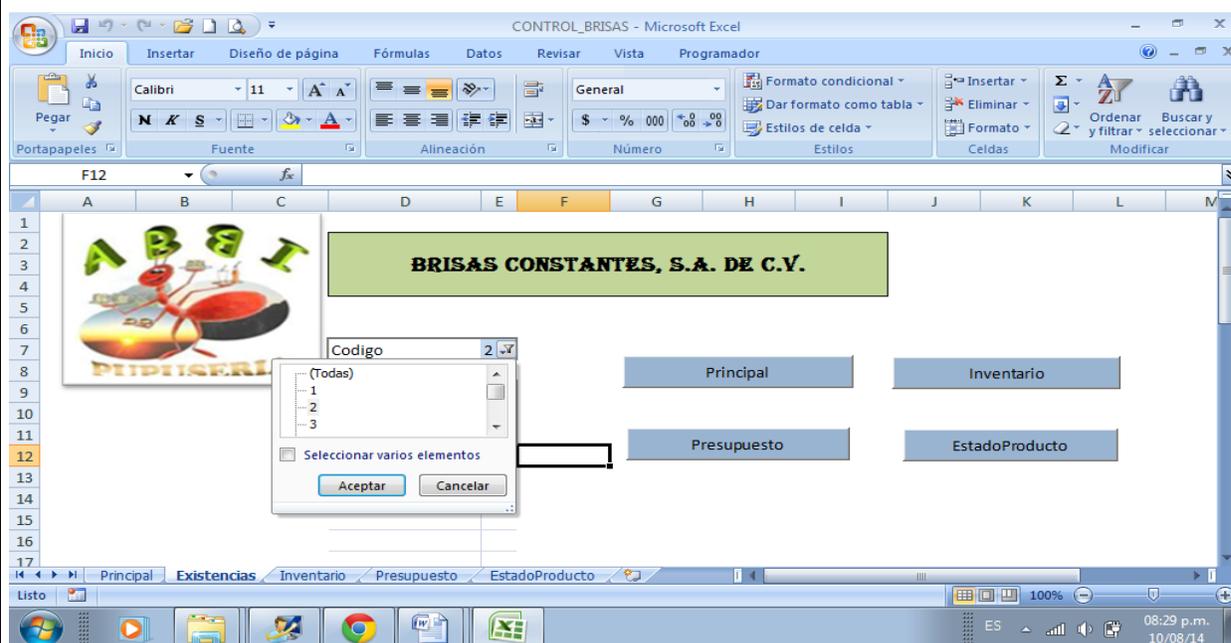
BRISAS CONSTANTES S.A DE C.V



6) EL botón Existencias



Nos permite verificar las existencias, ya sea de todos los productos o de uno en particular, solo desplegamos el filtro y seleccionamos todas o de una en una.



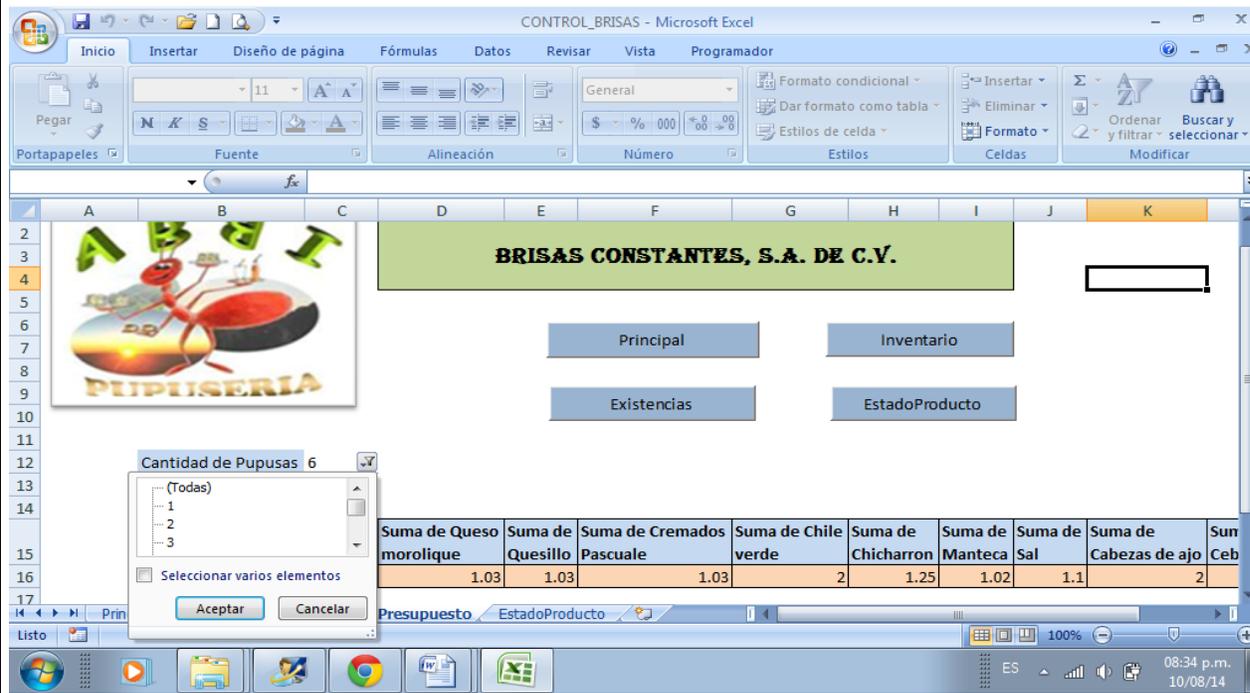
<p>Manual de Usuario</p> <p>Sistema de Inventario</p> <p>BRISAS CONSTANTES S.A DE C.V</p>	
--	--

7) EL botón Presupuesto

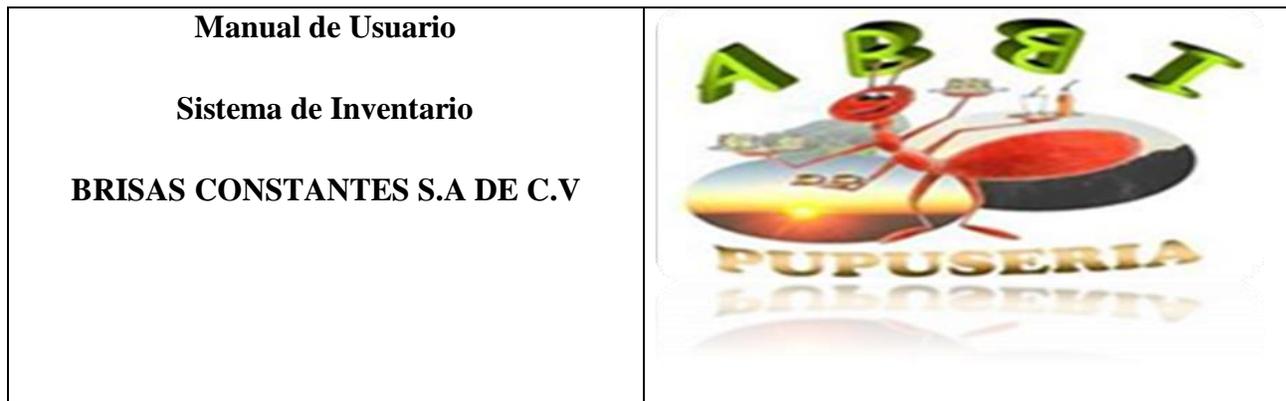
11
12
13
14
15



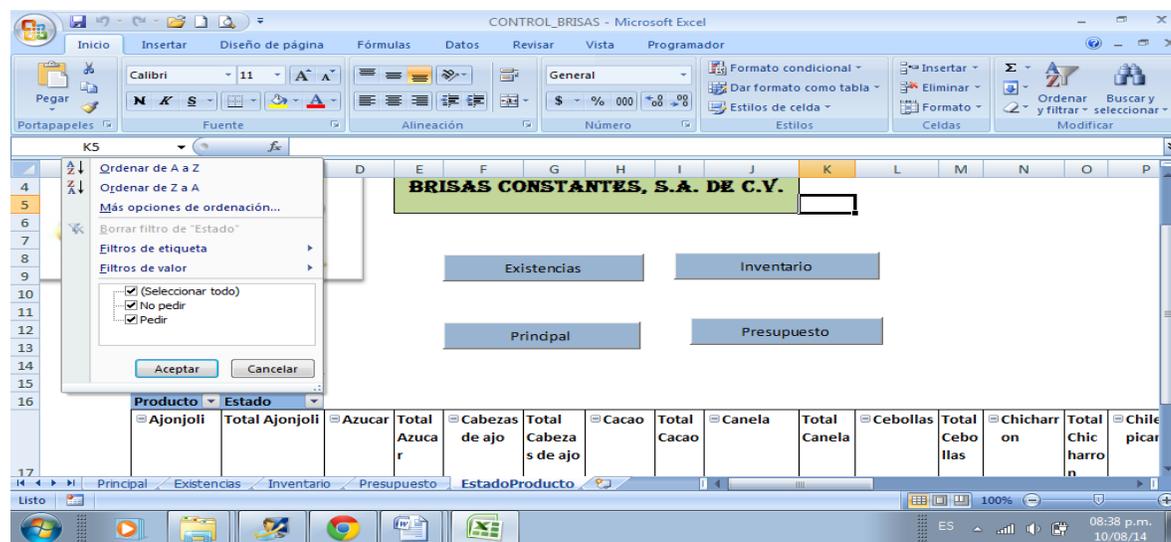
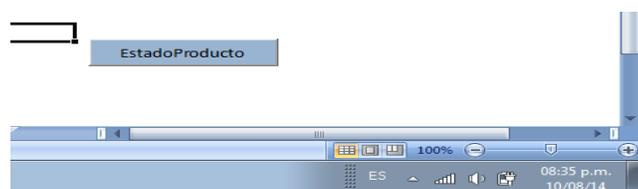
Nos lleva a la página en la que podemos realizar un presupuesto de la cantidad de producto necesario, para cierta cantidad de pupusas, solo basta con desplegar el filtro y seleccionar la cantidad que necesitamos de pupusas y el automáticamente nos genera un estimado de producto necesario.



Suma de Queso morolique	Suma de Quesillo	Suma de Cremados Pascuale	Suma de Chile verde	Suma de Chicharron	Suma de Manteca	Suma de Sal	Suma de Cabezas de ajo	Sum Ceb
1.03	1.03	1.03	2	1.25	1.02	1.1	2	



8) El botón Estado Producto

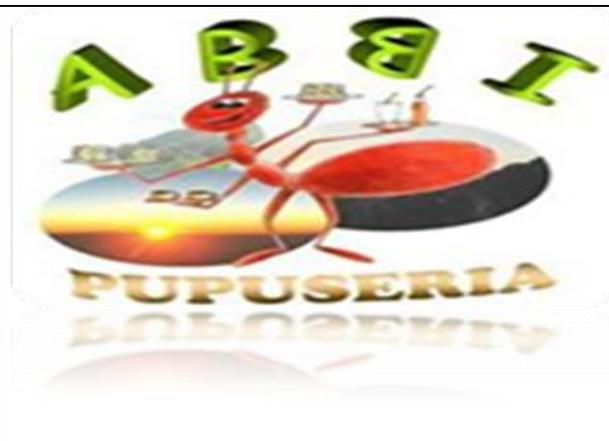


Nos permite visualizar si es necesario pedir o no Producto, ya que cuando hay cierta cantidad en existencia, automáticamente el sistema nos avisa si hay que pedir o no, solo seleccionamos con el filtro.

Manual de Usuario

Sistema de Inventario

BRISAS CONSTANTES S.A DE C.V



- 9) No se olvide de guardar cambios, antes de cerrar el sistema, se cierra como un archivo normal dando click en la “X” de la esquina superior derecha.
- 10) Si ingresa o saca producto del inventario, debe actualizar los reportes dando un click sobre cualquier informe o filtro, seleccionar “Opciones” y Actualizar; o bien presionando la tecla F5

Actualizar (Alt+F5)
Actualiza la información del libro que provenga de una fuente de datos.
 Presione F1 para obtener ayuda.

Valores		Suma de Frijol	Suma de Queso morolique	Suma de Quesillo	Suma de Cremados Pascuale	Suma de Chile verde	Suma de Chicharron	Suma de Manteca	Suma de Sal	Suma de Cabezas de ajo	Suma de Ceb
Suma de tomate		1.515	1.01	1.03	1.03	1.03	2	1.25	1.02	1.1	2

D. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

1. Cronograma

Se proyecta presentar el diseño de Organización Administrativa a la mediana empresa “Brisas Constantes S.A de C.V” según cronograma siguiente.

TIEMPO		OCTUBRE				NOVIEMBRE
N°	ACTIVIDAD	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 1
1	Presentación por parte del equipo de investigación, del diseño de la organización administrativa al Gerente general.					
2	Revisión del diseño de la organización administrativa por el Gerente general.					
3	El Gerente general presenta el diseño de organización administrativa a la Junta Directiva para su respectiva evaluación.					
4	Revisión y aprobación del diseño de organización administrativa por la Junta Directiva					
5	Ejecución del diseño de la organización administrativa.					

2. Costos de Inversión

A continuación se muestra el costo de la inversión propuesto para la ejecución del diseño de la Organización Administrativa para fortalecer el desempeño laboral en la mediana empresa “Brisas Constantes S.A de C.V” dedicada a la elaboración de productos alimenticios ubicada en los Planes de Renderos, municipio de Panchimalco. Estos costos son en base a cotizaciones y precios en el mercado, analizados e investigados por el grupo de investigación

RUBROS	COSTOS ESPECIFICOS	COSTO ANUAL
Etapa de Planeación		sin coste
Filosofía Empresarial	sin coste	
Etapa de Organización		\$ 49,200.00
Organigrama	sin coste	
Gastos por los nuevos perfiles (anuales)	\$ 49,200.00	
Manuales administrativos	sin coste	
Etapa de Dirección		\$ 5,002.70
Comunicación	sin coste	
Motivación		
Excursión de empleados anual	\$ 1,044.60	
Bono anual de empleados	\$ 760.00	
Periódico mural	\$ 46.00	
liderazgo		
Plan de capacitación de una consultoría	\$ 3,152.10	
Solicitud de empleo propuesto	sin coste	
Etapa de Control		\$ 250.00
Supervisión		
Formato de acción de personal	sin coste	
Sistema de control de Inventario	\$ 250.00	
Sub total		\$ 54,452.70
Imprevisto		5% \$ 2,722.64
TOTAL DEL PROYECTO		\$ 57,175.34
Observación: las etiquetas sin coste representan los rubros que no posee costo alguno por motivo que el grupo de investigación los absorbe a través de su propuesta realizada Brisas Constantes S.A de C.V. Los costos ya incluyen I.V.A		

FUENTE: Equipo de Investigación

3. Financiamiento del proyecto

La empresa Brisas Constante S.A de C.V. estará financiando estos proyectos con el 50% de la utilidades anuales y otro 50% con apalancamiento bancario.

4. Seguimiento y Evaluación

Seguimiento

La persona encomendada será la dirección general, quien coordinará esfuerzos con los distintos departamentos jerárquicamente de arriba hacia abajo, lo cual se debe evaluar y medir los alcances, tomando en cuenta criterios como los avances alcanzados semanales , quincenales , mensuales y al final del año programado en el cronograma.

Evaluación

La evaluación la llevará a cabo el jefe inmediato de cada uno de los departamentos orientados a conocer el nivel de satisfacción de los empleados en cuanto a la propuesta del diseño de la Organización Administrativa, en las diferentes etapas de la administración.

E. BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- Cejas, G. G. (s.f.). *Planeación y Organización de Empresas* (Octava Edición ed.). Mc Graw hill.
- Chiavenato, I. (s.f.). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (5ª Edición ed.).
- Dolly, B. (s.f.). *Gerencia Integral del servicio alimentación. Ambiente y Estructura Organizacional* (Segunda Edición ed.). Universidad de Antioquía.
- Garcés, C. M. (1999). *Los Recursos Humanos para la pequeña Empresa*.
- George, T. (1961). *Principios de Administración*. New York: McGraw Hill.
- Griffin, R. W. (s.f.). *Administración* (10ª Edición ed.).
- Harold, K., & Heinz, w. (1998). *"Administración una perspectiva Global"* (11 Edición ed.). México: Mc Gran- Hill.
- Hernando Zabala Salazar. *Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias*, Pag.68
- Hittblackporter. *Administración*, 9ª Edición, Pearson educación,2006,Pàg.230
- Jimenez Castro, W. (2003). *Evaluación del Pensamiento Administrativo en la Educación Costarricense* (2 da edición ed.). San José, Costa Rica: EUNED.
- Koontz, O'donnel, Weihrich "elementos de administración" tercera edición.

- Lusthaus, C., Adrien Gary, A., Crarden, F., & Plinio Montalván, G. (2002). *Evaluación Organizacional para mejorar el desempeño.*
- Luna Rodríguez, Víctor Raúl (Cultura de la innovación y la gestión tecnológica para el desarrollo de los pueblos y desarrollo productivo.)
- Méndez Álvarez Carlos Eduardo. Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención. Pág. 107
- Namakforoosh, Metodología de la investigación, 2º Edición, México limusa, 2005
- Porter, H. B. (2006). *Administración* (9ª Edición ed.). Pearson Educación.
- Robbins, S. P. (s.f.). *Comportamiento Organizacional* (10ª Edición ed.).
- Richard L. Daft. *Teoría y diseño organizacional*, 9ª Edición, 2007, Pág. 53
- Raph M. stair. *Principios de sistemas de información enfoque administrativo*, 4ª Edición, Internacional Thomson Editores, 2000.
- Stephen P., R., & Desenzo. (2002). *Fundamentos de la Administración* (Tercera ed.). México: Pearson Educación.
- Stoner, J. (s.f.). *Administración* (5º edición ed.). Prentice Hall.
- Serrano Alexis, *Administración I y II*, (2011) Segunda Edición, San salvador.

TESIS

- *Desafíos y oportunidades de las PYMES Salvadoreñas*” Construyendo una agenda de desarrollo, Julia Evelyn Martínez, Elcira Beltrán de Viéytez, FUNDES, FUNDAPYME, ANEP, Internacional, 2002.

- Diseño de un Plan Estratégico para impulsar el sector gastronómico, aprovechando el desarrollo turístico, a través del Gobierno Municipal, en el Municipio de La Palma” (Tesis)

FOLLETOS

- Folleto de Encuesta Económica Anual 2002, DIGESTYC
- Folleto, Programa de promoción de exportaciones para las Micro, pequeñas y Medianas Empresas. Cámara de Comercio e Industria de El Salvador.

INTERNET

- <http://www.monografias.com/trabajos67/control-administrativo/control-administrativo.shtml>
- <http://www.monografias.com/trabajos15/direccion/direccion.shtml#ixzz2koThZBGy>
- <http://www.monografias.com/trabajos35/la-planificacion/laplanificacion.shtml#ixzz2kHxHCoxI>
- http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo%201cap1_c.htm
- <http://www.promonegocios.net/administracion/proceso-administrativo.html>
- <http://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>
- http://rd.udb.edu.sv:8080/jspui/bitstream/123456789/130/1/036206_tesis.pdf
- http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo6/Pages/6.6/66Proceso_organizacional.htm
- <http://www.asamblea.gob.sv/eparlamento/indice-legislativo/buscador-de-documentos-legislativos/constitucion-de-la-republica/>

- <http://www.salud.gob.sv/servicios/descargas/documentos/Documentaci%C3%B3n-Institucional/C%C3%B3digo-de-Salud-Leyes-y-Reglamento/>
- <http://www.asamblea.gob.sv/eparlamento/indice-legislativo/buscador-de-documentos-legislativos/codigo-de-comercio>
- http://www.ilo.org/dyn/travail/docs/1742/Cod_Trab_ElSalv%5B1%5D.pdf
- <http://www.asamblea.gob.sv/eparlamento/indice-legislativo/buscador-de-documentos-legislativos/ley-de-impuesto-sobre-la-renta>
- <http://www.asamblea.gob.sv/eparlamento/indice-legislativo/buscador-de-documentos-legislativos/ley-de-impuesto-a-la-transferencia-de-bienes-muebles-y-la-prestacion-de-servicios-ivz>

ANEXOS

ANEXO N°1

**CUESTIONARIO DIRIGIDO A EMPLEADOS DE LA EMPRESA “BRISAS
CONSTANTES S.A DE C.V”**

5. ¿En caso que su respuesta anterior es SI, podría usted mencionarla?

6. ¿En caso que su respuesta anterior es NO, considera usted que es necesario que la empresa tenga Misión? ¿Porque?

7. ¿Sabe usted si la empresa cuenta con la Visión empresarial?
SI_____ NO_____

8. ¿En caso que su respuesta anterior es SI, podría usted mencionarla?

9. ¿En caso que su respuesta anterior es NO, considera usted que es necesario que la empresa tenga Visión? ¿Porque?

10. ¿Tienen establecidos valores dentro de la organización?
SI_____ NO_____

11. ¿En caso que su respuesta es NO, mencione que valores le gustaría que tuviera la empresa?

12. ¿Conoce los objetivos de la empresa?
SI_____ NO_____

13. ¿Marque con una "X" si la empresa cuenta con los diferentes instrumentos para llevar a cabo sus actividades:

Políticas _____

Procedimientos _____

Planes _____

Metas _____

Otros _____

B) ORGANIZACIÓN

14. ¿Sabe usted con cuantas áreas de trabajo cuenta la empresa? ¿Menciónelas?

15. ¿Sabe usted si posee un organigrama la empresa?

SI _____ NO _____

16. ¿Conoce usted las líneas de mando dentro de la empresa?

SI _____ NO _____

17. ¿Cuándo tiene un problema en la realización de sus actividades? De las siguientes alternativas indique ¿a quién se comunica?

A su jefe inmediato _____

Al compañero de trabajo _____

Al dueño de la empresa _____

18. ¿Considera necesario la creación de un departamento que la empresa no tiene y usted cree que es necesario?

SI _____ NO _____

19. ¿En caso que su respuesta anterior es SI, mencione el nombre del departamento que considera necesario su creación?

20. ¿Conoce usted si la empresa cuenta con manuales de políticas, procedimientos, bienvenida, de funciones, de organización, y descripción de puestos que le permitan consultar en momentos determinados?

SI_____ NO_____

C) DIRECCIÓN

21. ¿Se le comunica oportunamente los cambios que ocurren en la empresa?

SI_____ NO_____

22. ¿Al momento de su contratación se le entregó por escrito las funciones que debía desempeñar?

SI_____ NO_____

23. ¿En el tiempo que tiene de laborar en la empresa ha recibido capacitaciones?

Una vez al año _____

Dos veces al año _____

Más de dos veces _____

Nunca _____

24. ¿De las siguientes alternativas que situación considera que afecta el desempeño laboral?

Poca comunicación _____

Falta de motivación _____

Conflictos laborales _____

Otros _____

25. ¿Trabaja en equipo con sus compañeros dentro de la empresa?

SI _____ NO _____

D) CONTROL

26. ¿Sabe usted si la empresa cuenta con un sistema contable?

SI _____ NO _____

27. ¿Sabe usted si la empresa cuenta con un reglamento interno de trabajo?

SI _____ NO _____

28. ¿Qué tipo de las siguientes sanciones impone la empresa?

Verbal _____

Escrita _____

Despido _____

Otros. _____

ANEXO N°2

**GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A LA PROPIETARIA Y ENCARGADOS DE
LA EMPRESA “BRISAS CONSTANTES, S.A DE C.V”**



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

La presente entrevista está dirigida a la propietaria y personal encargado de la empresa “Brisas Constantes S.A. de C.V.” ubicada en los Planes de Renderos municipio de Panchimalco. Departamento de San Salvador.

Objetivo: La entrevista que a continuación se pasará tiene como objetivo recopilar información sobre la organización administrativa, además las acciones que se llevan a cabo para mantener un buen desempeño laboral. Para la formulación de una propuesta que ayude al desarrollo y crecimiento de la empresa.

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

1. Nombre: -----
2. Cargo que desempeña Propietario/ a _____ Gerente /a _____ Encargado _____
3. Fecha de creación de las empresas: mes _____ año _____

II. DATOS ESPECÍFICOS

A. PLANEACIÓN.

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

- 2) ¿Cuenta con estrategias y tácticas para alcanzar los objetivos de la empresa?
R/
- 3) ¿Tiene políticas, planes y procedimientos la empresa que sean conocidos y acatados por toda la organización?
R/
- 4) ¿Quién toma las decisiones en la empresa?
R/

B. ORGANIZACIÓN

- 5) ¿La empresa tiene un organigrama escrito, conocido y acatado por toda la organización?
R/
- 6) ¿Considera que las áreas de responsabilidad y autoridad están claramente establecidas?
R/
- 7) ¿Qué tipos de manuales tiene la organización?
R/
- 8) ¿Cree usted que existe la comunicación adecuada entre sus empleados y los jefes, al momento de transmitir una información?
R/
- 9) ¿Cuáles son los departamentos que posee la empresa actualmente?
R/

C. DIRECCIÓN

- 10) ¿Existe un programa de capacitación para sus empleados?

R/
- 11) ¿Qué medios de comunicación utilizan dentro de la empresa?
ORAL_____ ESCRITA_____ OTROS_____

12)¿Fomenta usted el trabajo en equipo dentro de la empresa?

R/

D. CONTROL

13)¿Existe un control financiero dentro de la empresa?

R/

14)¿Cuenta la empresa con el Reglamento Interno de Trabajo que regule el comportamiento de los empleados?

R/

15)¿Efectúa reuniones habituales de la alta dirección para tratar asuntos estratégicos del negocio?

R/

ANEXO N°3

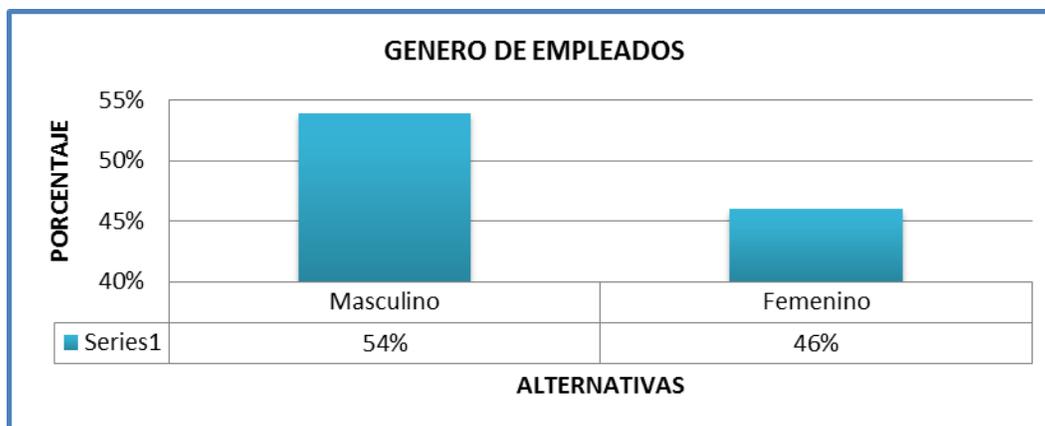
**TABULACIÓN DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO A EMPLEADOS DE “BRISAS
CONSTANTES, S.A DE C.V”**

TABULACIÓN DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO A EMPLEADOS DE LA EMPRESA “BRISAS CONSTANTES S.A DE C.V”. UBICADA EN LOS PLANES DE RENDEROS MUNICIPIO DE PANCHIMALCO DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.

Pregunta N°1: ¿Genero?

OBJETIVO: Identificar el número de hombres y mujeres que laboran para la empresa “Brisas Constantes” S. A de C.V.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA TOTAL SUJETOS	PORCENTAJE
Masculino	41	54%
Femenino	35	46%
Total	76	100%



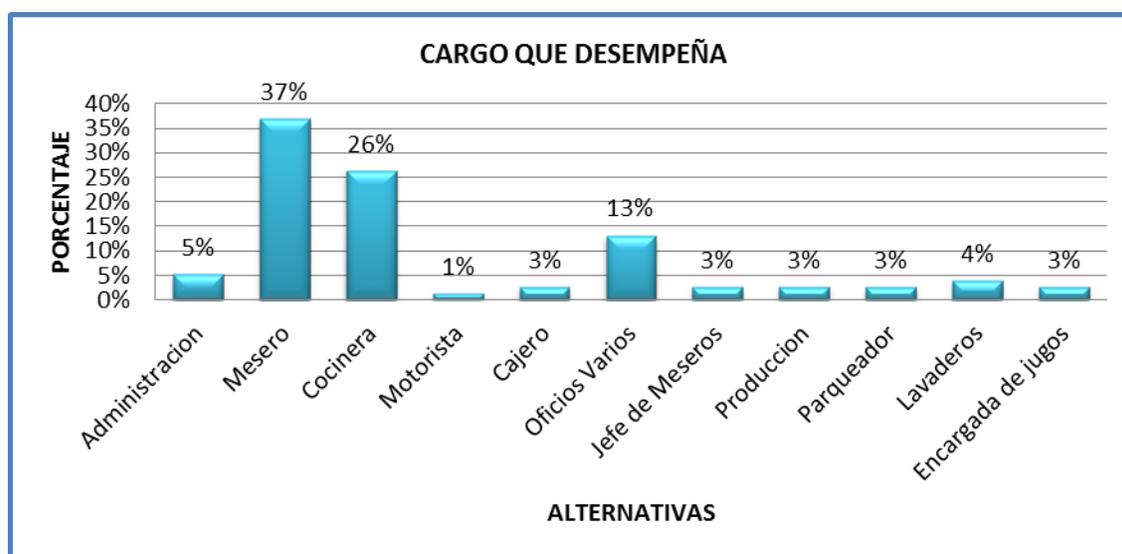
Análisis e interpretación:

Del total de personas encuestadas, se determinó que la gran mayoría pertenece al sexo masculino compuesta por el 54%, mientras que el 46% restante lo conforma el sexo femenino. Este dato refleja los resultados esperados debido a que su fuerza de trabajo más numerosa es el departamento de Atención al cliente, el cual está conformado solo por hombres.

Pregunta N°2: ¿Cargo que desempeña?

OBJETIVO: Identificar la ocupación del entrevistado para determinar los departamentos que existen actualmente en la Empresa “Brisas Constantes S.A de C.V”

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELTIVA
Administración	4	5%
Mesero	28	37%
Cocinera	20	26%
Motorista	1	1%
Cajero	2	3%
Oficios Varios	10	13%
Jefe de Meseros	2	3%
Producción	2	3%
Parqueador	2	3%
Lavaderos	3	4%
Encargada de jugos	2	3%
TOTAL	76	100%



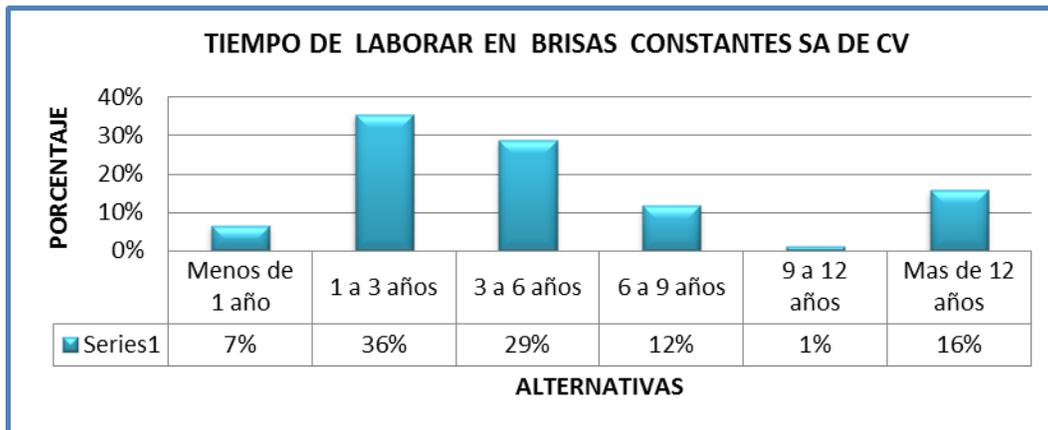
Análisis e interpretación: De los 76 empleados encuestados, el 37% está formado por Meseros, el 26% por cocineros y el 13% los encargados de oficios varios, el resto que es el 25% está distribuido en otros cargos que tienen menos presencia de empleados pero que si forman parte importante para la empresa.

Este dato permite identificar que la empresa no tiene debidamente organizado los puestos con el apoyo de un manual; por lo tanto esto genera que los empleados se identifiquen con el nombre de la tarea que desempeñan lo cual tienden a confundir el cargo asignado.

Pregunta N° 3: ¿Tiempo de laborar?

OBJETIVO: Identificar el tiempo que tienen los empleados de formar parte en la Empresas “Brisas Constantes S.A de C.V” para saber quiénes tienen mayor conocimiento sobre la administración.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA TOTAL SUJETOS	PORCENTAJE
Menos de 1 año	5	7%
1 a 3 años	27	36%
3 a 6 años	22	29%
6 a 9 años	9	12%
9 a 12 años	1	1%
Más de 12 años	12	16%
TOTAL	76	100%



Análisis e interpretación: Según los datos recopilados el 36% del personal tiene entre uno a tres años de laborar en la organización , el 29% es el que tiene de tres a seis años, un 16% lo forman personas que tienen más de doce años y un 12% son los que tienen más de seis años.

Se determinó que su fuerza de trabajo la compone en mayor porcentaje, el personal joven sobre todo el género masculino quienes son los que tienen contacto directo con el cliente.

Pregunta N° 4. ¿Sabe usted si la empresa cuenta con la Misión Empresarial?

OBJETIVO: Investigar si los empleados tienen conocimiento de la existencia de la misión de la empresa, para verificar la responsabilidad que tienen las altas jefaturas de darlo a conocer a su personal.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA TOTAL SUJETOS	PORCENTAJE
SI	16	21%
NO	60	79%
TOTAL	76	100%



Análisis e interpretación:

Según datos obtenidos el 79% de los empleados menciona que la empresa no tiene Misión, mientras que el 21% respondió que si la han visto en alguna ocasión en el periódico mural de la empresa.

Al final se determinó que la empresa no cuenta con una Misión; pero algunos empleados identifican que su misión es atender bien al cliente.

Pregunta N° 5. ¿En caso que su respuesta anterior es SI, podría usted mencionarla?

OBJETIVO: Comprobar si los empleados pueden hacer mención de la Misión que conocen y a la vez si se identifican con la misma.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA TOTAL SUJETOS	PORCENTAJE
Satisfacer el cliente	6	38%
Atender bien al cliente	1	6%
No contesto	3	19%
No recuerda	4	25%
Cliente tiene la razón	1	6%
Ayuda para los estudios	1	6%
TOTAL	16	100%



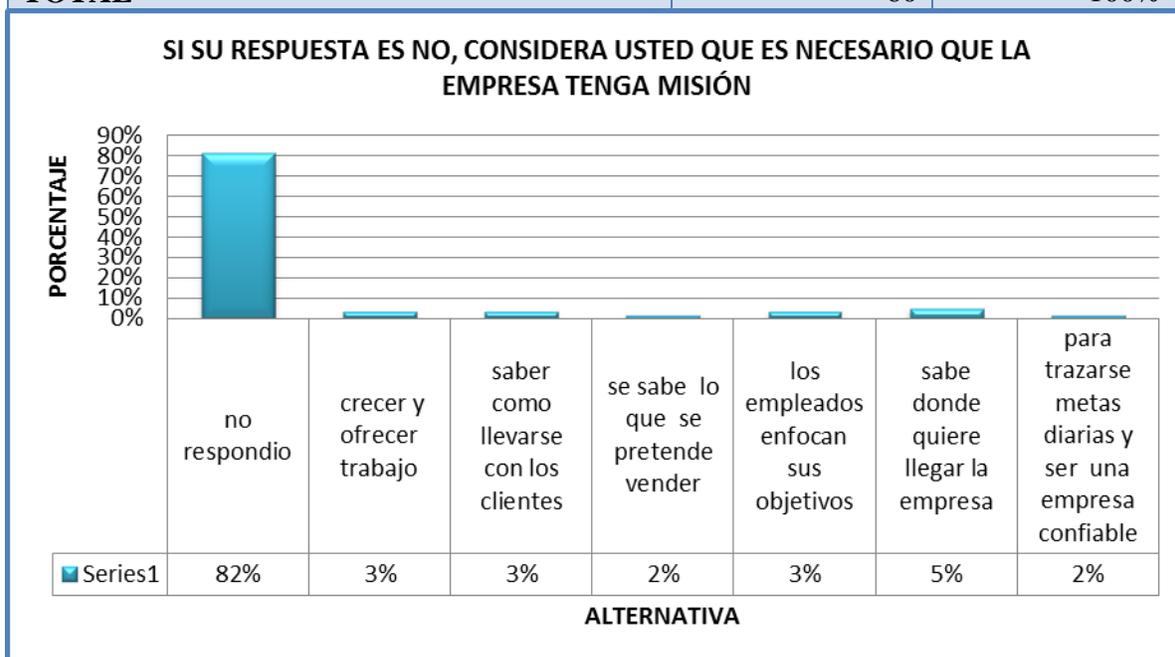
Análisis e interpretación:

De acuerdo a los 16 empleados que respondieron que sí; el 38% confirmó que la misión es satisfacer al cliente, lo cual afirma que los dueños han tratado de comunicarles lo que ellos esperan lograr con el servicio. El 25% dijo no recordarla porque no tienen claro en que consiste, en cuanto a un 19% no contesto porque desconoce el término. Mientras que el resto manifestó que atender bien el cliente, y que el cliente tiene la razón con un 6% respectivamente. Y por último un 6% entiende como misión ayuda para los estudios, lo cual confirma que la empresa no tiene una Misión bien estructurada que les permita dar a conocer a sus empleados del porque y para que existe la empresa.

Pregunta N° 6. ¿En caso que su respuesta anterior es NO, considera usted que es necesario que la empresa tenga Misión?

OBJETIVO: Conocer la importancia que tiene para los empleados que la empresa cuente con una Misión.

ALTERNATIVA	FFRECUENCIA TOTAL SUJETOS	PORCENTAJE
No respondió	49	82%
Crecer y ofrecer trabajo	2	3%
Saber cómo llevarse con los clientes	2	3%
Se sabe lo que se pretende vender	1	2%
Los empleados enfocan sus objetivos	2	3%
Sabe dónde quiere llegar la empresa	3	5%
Para trazarse metas diarias y ser una empresa confiable	1	2%
TOTAL	60	100%



Análisis e interpretación:

Según los datos obtenidos de los 60 empleados que respondieron que No; el 82% no respondió, mientras que el 5% considera que si la empresa tiene misión tendrá claro dónde quiere llegar, en cuanto el resto que es el 13% demuestra que desconoce el término.

En general se comprueba que al no tener un nivel académico les impide dar propuestas que puedan ser tomadas en cuenta, porque no les permite identificar la necesidad de poseerla.

Pregunta N° 7. ¿Sabe usted si la empresa cuenta con la Visión Empresarial?

OBJETIVO: Investigar si los empleados tienen conocimiento de la existencia de la visión de la empresa, para verificar la responsabilidad que tienen las altas jefaturas de darlo a conocer a su personal.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA TOTAL SUJETOS	PORCENTAJE
SI	17	22%
NO	59	78%
TOTAL	76	100



Análisis e interpretación:

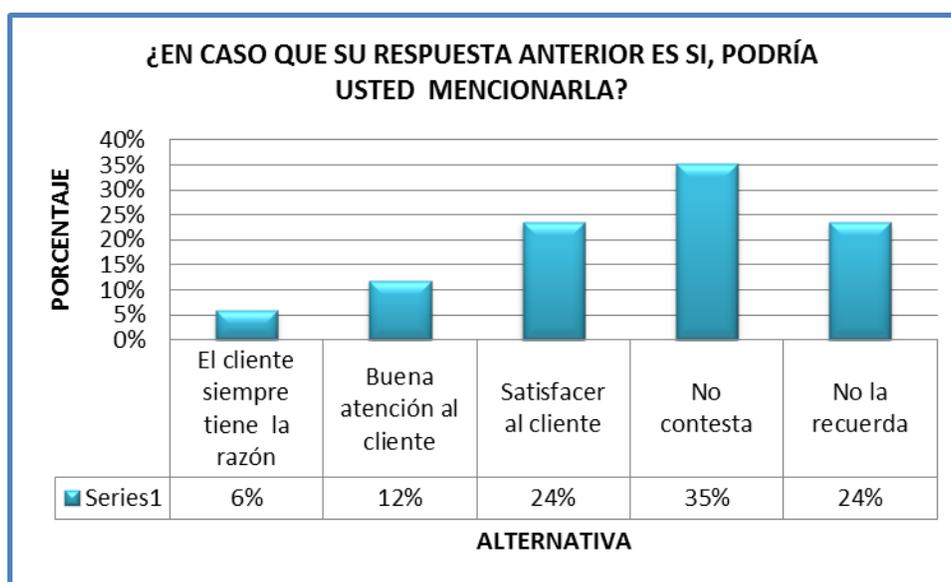
De acuerdo a los encuestados el 78% dice que la empresa no cuenta con una visión, ya que muchos de ellos desconocen que significa ese término y jamás se les ha mencionado por parte de las altas jefaturas.

Mientras que el 22% afirma haberla visto en alguna ocasión en el periódico mural de la empresa pero al verificar se comprobó que no existe.

Pregunta N° 8. ¿En caso que su respuesta anterior es SI, podría usted mencionarla?

OBJETIVO: Comprobar si los empleados conocen la Visión y a la vez si se identifican con ella.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA TOTAL SUJETOS	PORCENTAJE
El cliente siempre tiene la razón	1	6%
Buena atención al cliente	2	12%
Satisfacer al cliente	4	24%
No contesta	6	35%
No la recuerda	4	24%
TOTAL	17	100%



Análisis e interpretación:

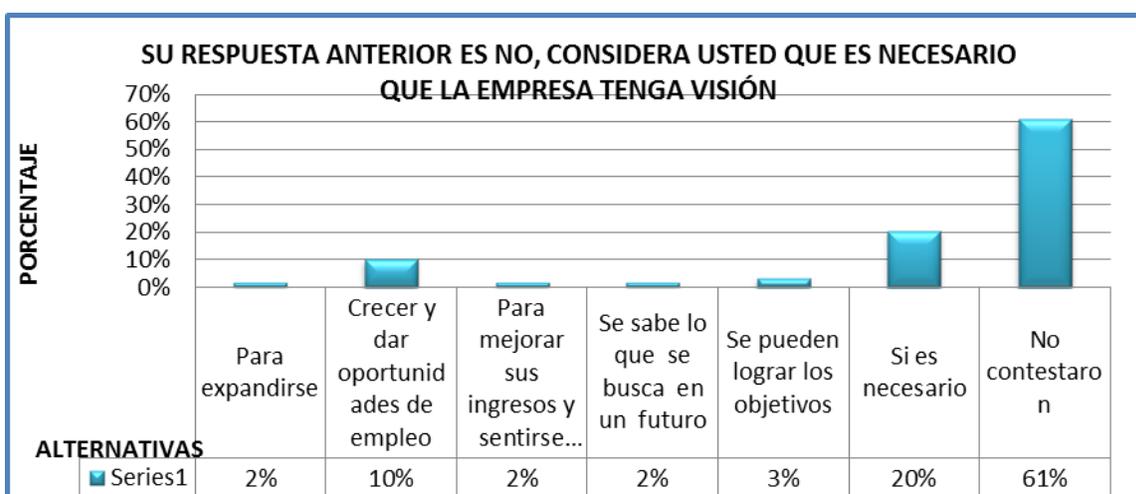
De los 17 encuestados que contestaron que Si, el 35% no contesto ya que muchos de ellos desconocen si existe, mientras que el 24% lo relaciona con satisfacer al cliente, otro 24% no la recuerda, mientras que un 12% contesto que la visión es dar buena atención al cliente y finalmente el 6% dijo que el cliente siempre tiene la razón.

Finalmente se puede identificar que los empleados tienden a confundir la Misión con la Visión, por el nivel de estudio ya que muchos de los encuestados mencionaron no tener bachillerato y algunos solamente realizaron la primaria.

Pregunta N° 9. ¿En caso que su respuesta anterior es NO, considera usted que es necesario que la empresa tenga Visión?

OBJETIVO: Conocer la importancia que tiene para los empleados que la empresa cuente con una visión.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA TOTAL SUJETOS	PORCENTAJE
Para expandirse	1	2%
Crecer y dar oportunidades de empleo	6	10%
Para mejorar sus ingresos y sentirse bien en la empresa	1	2%
Se sabe lo que se busca en un futuro	1	2%
Se pueden lograr los objetivos	2	3%
Si es necesario	12	20%
No contestaron	36	61%
TOTAL	59	100%



Análisis e interpretación:

De los 59 empleados encuestados que respondieron No, el 61% no contesto porque desconoce la necesidad de contar con la visión, mientras que el 20% considera que si es necesario que la empresa cuente con ella, un 10% considera que al tenerla les permitirá crecer a la empresa y generar oportunidades de empleo, este pequeño grupo de encuestados tiene una noción de lo que se le preguntaba. Mientras que el resto que forma el 9% también concuerda que la Visión les permitirá a los jefes y a los empleados saber que se espera en un futuro.

Pregunta N° 10. ¿Tienen establecidos valores dentro de la organización?

OBJETIVO: Determinar si la empresa cuenta con valores empresariales y si los empleados conocen la existencia de estos.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA TOTAL SUJETOS	PORCENTAJE
SI	26	34%
NO	50	66%
TOTAL	76	100%



Análisis e interpretación:

Según resultados obtenidos el 66% de los encuestados menciona que la empresa no cuenta con valores, mientras que el 34% afirma que si existen y que están escritos en la cartelera informativa.

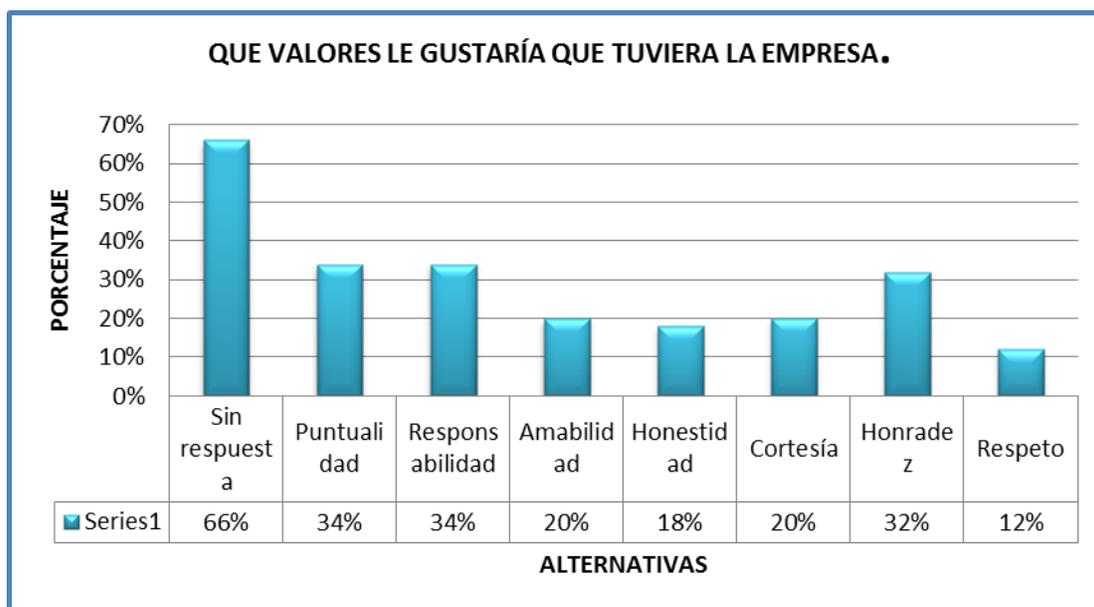
Lo cual confirma que a la hora de contratar el dueño no cuenta con un perfil que le indique los valores adecuados que debe tener el candidato a la hora de ser contratado.

Pregunta N° 11. ¿En caso que su respuesta es NO, mencione que valores le gustaría que tuviera la empresa?

OBJETIVO: Conocer los valores con los cuales se identifican los empleados en la empresa para proponer valores adecuados según la opinión de su personal.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
Puntualidad	17	34%
Responsabilidad	17	34%
Amabilidad	10	20%
Honestidad	9	18%
Cortesía	10	20%
Honradez	16	32%
Respeto	6	12%
Sin respuesta	33	66%

n = 50



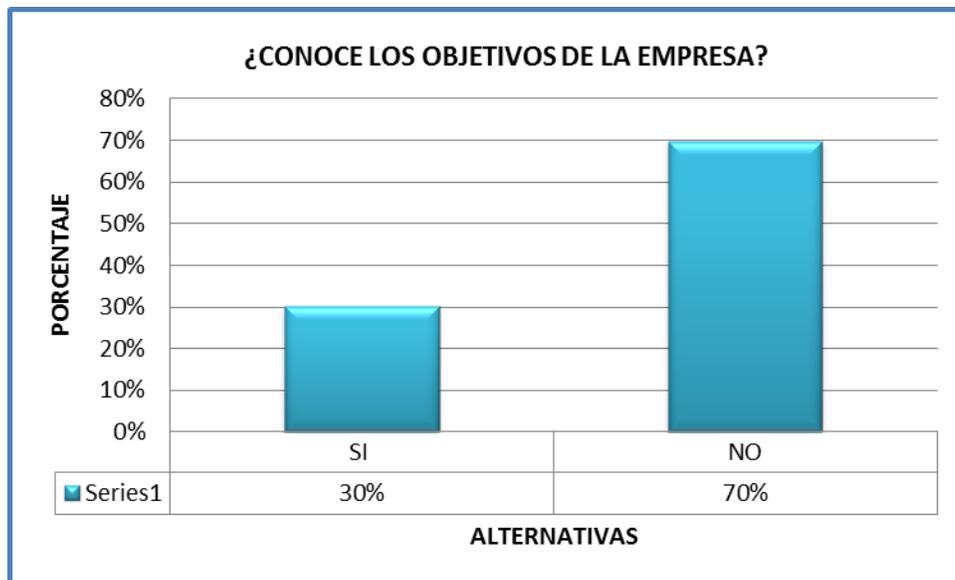
Análisis e interpretación:

Según los datos recolectados los empleados consideran que los valores que se tienen que tomar en cuenta según el orden de importancia para ellos es la puntualidad y la responsabilidad con el 34% respectivamente, la honradez con un 32%, mientras que la amabilidad y la cortesía tienen un 20% cada uno, otro como la honestidad tiene un 18% seguido con el respeto con un 12%. Por otra parte hubo empleados que omitieron contestar. Lo cual se interpreta como falta de interés sobre la creación de valores en la empresa.

Pregunta N° 12. ¿Conoce los objetivos de la empresa?

OBJETIVO: Comprobar si los empleados tienen claro los objetivos de la empresa, y verificar si los jefes se los dan a conocer oportunamente de manera clara.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA TOTAL SUJETOS	PORCENTAJE
SI	23	30%
NO	53	70%
TOTAL	76	100%



Análisis e interpretación:

De acuerdo a los resultados el 70% de los encuestados manifiesta no conocer los objetivos de la empresa, mientras que el 30% afirma que se los hacen saber en reuniones de empleados. Esto indica que la jefaturas no dan a conocer ninguna decisión debido a que consideran que los empleados solo tienen que seguir ordenes, y además la gran mayoría de los empleados no saben que significa el término.

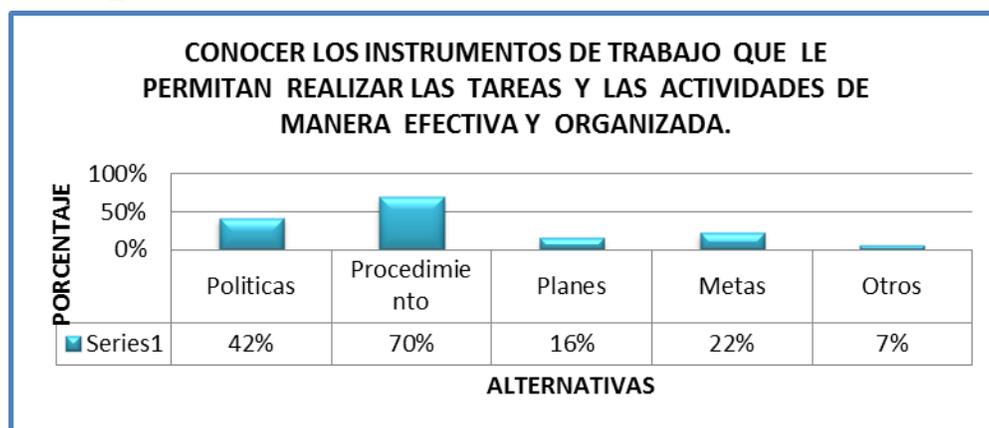
Pregunta N° 13. Marque con una “X” si la empresa cuenta con los diferentes instrumentos para llevar a cabo sus actividades.

Políticas _____ Procedimientos _____ Planes _____ Metas _____ Otros _____

OBJETIVO: Investigar si los empleados conocen los instrumentos de trabajo que le permitan realizar las tareas y las actividades de manera efectiva y organizada.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Políticas	32	42%
Procedimiento	53	70%
Planes	12	16%
Metas	17	22%
Otros	5	7%

n =76



Análisis e interpretación:

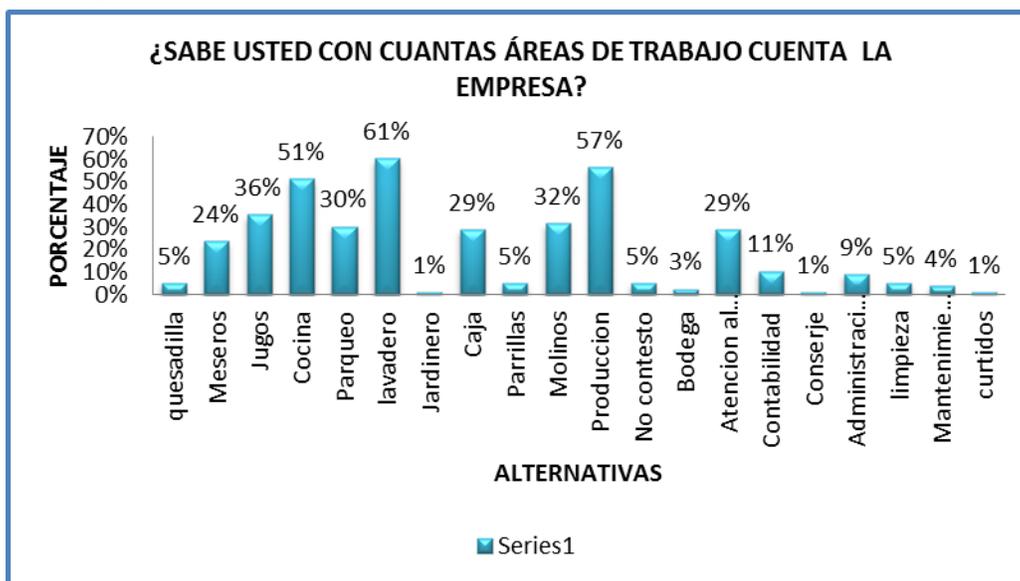
Según resultados obtenidos el 70% de los encuestados manifiesta que la empresa cuenta con procedimientos, mientras que el 42% afirmó que cuentan con políticas, además un 22% afirma conocer las metas de la empresa debido a que se los hacen saber en reuniones de empleados, mientras que un 16% manifiesta que conoce los planes, y para finalizar un 7% dijo otros. Al indagar con los empleados se comprobó que la gran mayoría desconocen los términos que se cuestionaban, y por tal razón la información recopilada la han alterado por el temor que existía en ellos a ser sancionados por las jefaturas si contestaban que la empresa no poseía algunos de los instrumentos antes mencionados. Investigando se identificó que el personal de meseros si tiene un procedimiento a seguir para abordar a un cliente cuando este pregunta. En cuanto a los demás instrumentos se confirmó que no hay ningún documento por escrito.

Pregunta N°14. ¿Sabe usted con cuantas áreas de trabajo cuenta la empresa?

OBJETIVO: Comprobar si los empleados tienen conocimiento de los departamentos que existen dentro de la empresa para conocer la estructura actual de la empresa.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELTIVA
quesadilla	4	5%
Meseros	18	24%
Jugos	27	36%
Cocina	39	51%
Parqueo	23	30%
lavadero	46	61%
Jardinero	1	1%
Caja	22	29%
Parrillas	4	5%
Molinos	24	32%
Producción	43	57%
No contesto	4	5%
Bodega	2	3%
Atención al cliente	22	29%
Contabilidad	8	11%
Conserje	1	1%
Administración	7	9%
limpieza	4	5%
Mantenimiento	3	4%
curtidos	1	1%

n= 76



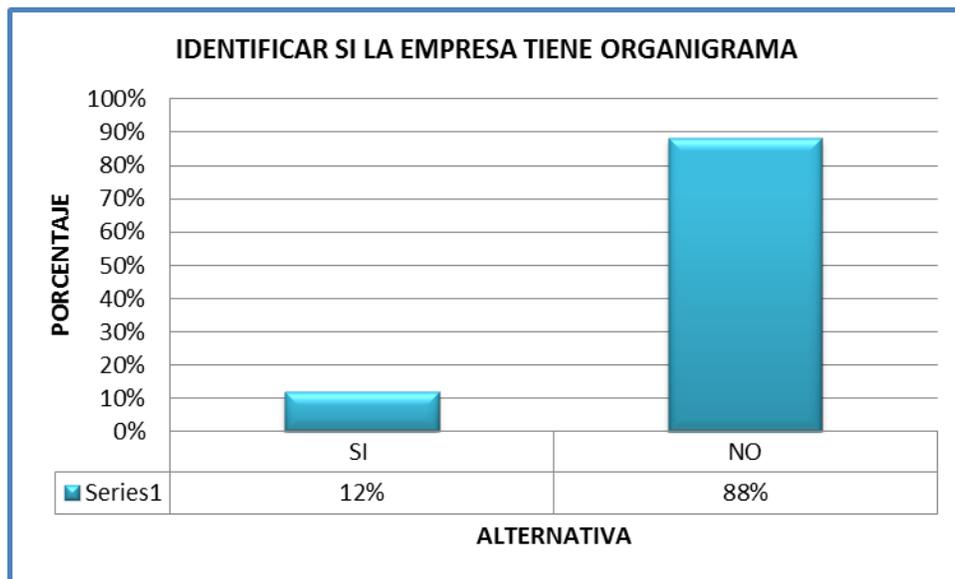
Análisis e interpretación:

Según los datos recabados se identificó que los departamentos que los empleados mencionaron no concuerdan con la información que se cruzó con las altas jefaturas, ellos tienden a confundir la tarea que realizan sus compañeros con el departamento al cual pertenecen. Esto nos indica que el área administrativa al momento de realizar la contratación, solamente se limita a explicarle al personal nuevo cuáles serán sus tareas a realizar; sin mencionarle a que departamento pertenecerá

Pregunta N°15. ¿Sabe usted si posee un organigrama la empresa?

OBJETIVO: Indagar si los empleados conocen la estructura organizacional de la empresa.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELTIVA
SI	9	12%
NO	67	88%
TOTAL	76	100%



Análisis e interpretación:

De acuerdo a los resultados obtenidos el 88% de los encuestados manifestaron que la empresa no posee la estructura organizacional, mientras que el 12% afirma haberla visto más de alguna vez en el periódico mural de la empresa.

Con este dato se concluye que no existe una estructura organizacional, que no hay identificación de los departamentos que la conforman y además se les tuvo que explicar lo que es un organigrama a los empleados debido a que desconocían en que consiste un organigrama.

Pregunta N°16. ¿Conoce usted las líneas de mando dentro de la empresa?

OBJETIVO: Identificar si los empleados tienen conocimiento de las líneas de mando que existen dentro de la empresa para evitar realizar la duplicidad de funciones, y seguir ordenes de varios jefes.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELTIVA
SI	70	92%
NO	6	8%
TOTAL	76	100%



Análisis e interpretación:

Según los datos obtenidos el 92% identifica quienes son sus jefes inmediatos, mientras que un 8% no tiene bien definido las líneas de mando debido a que trata directamente con la dueña de la empresa; esto suele suceder con el personal más antiguo que no reconocen y a la misma vez sobrepasan la autoridad que se les ha sido asignada, por considerar que la dueña de la empresa tiene preferencias con algunas de las empleadas más antiguas.

Esto nos comprueba que existe un organigrama empírico con los cuales toman las decisiones importantes.

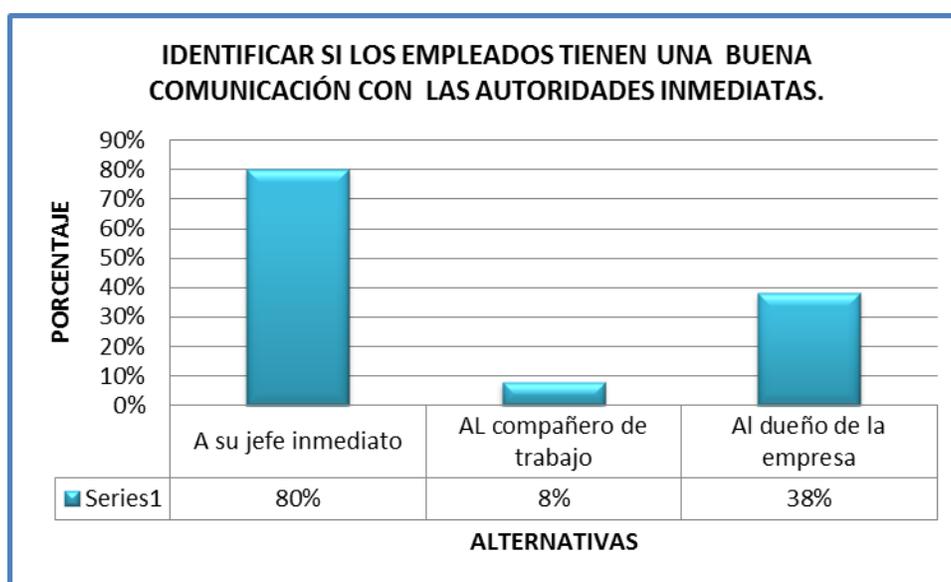
Pregunta N°17. Cuándo tiene un problema en la realización de sus actividades. De las siguientes alternativas indique ¿A quién se lo comunica?

A su jefe inmediato____ Al compañero de trabajo____ Al dueño de la empresa____

OBJETIVO: Identificar si los empleados tienen una buena comunicación con las autoridades inmediatas.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA RELTIVA	PORCENTAJE
A su jefe inmediato	61	80%
AL compañero de trabajo	6	8%
Al dueño de la empresa	29	38%

n=76



Análisis e interpretación:

Según el dato recabado el 80 % tiene claro acudir a su jefe inmediato cuando tiene problemas o dudas para realizar su trabajo, el 38% se acerca a la dueña de la empresa y un 8% trata los problemas con el compañero de trabajo.

Según la investigación realizada de acuerdo a las autoridades superiores, el personal operativo solamente se acerca a ellos para pedir permisos personales o algún favor en particular nada más.

Pregunta N°18. ¿Considera necesario la creación de un departamento que la empresa no tiene y usted cree que es necesario?

OBJETIVO: Identificar si los empleados consideran necesario la creación de un nuevo departamento que les permita mejoras para su desempeño laboral

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELTIVA
SI	10	13%
NO	66	87%
TOTAL	76	100%



Análisis e interpretación:

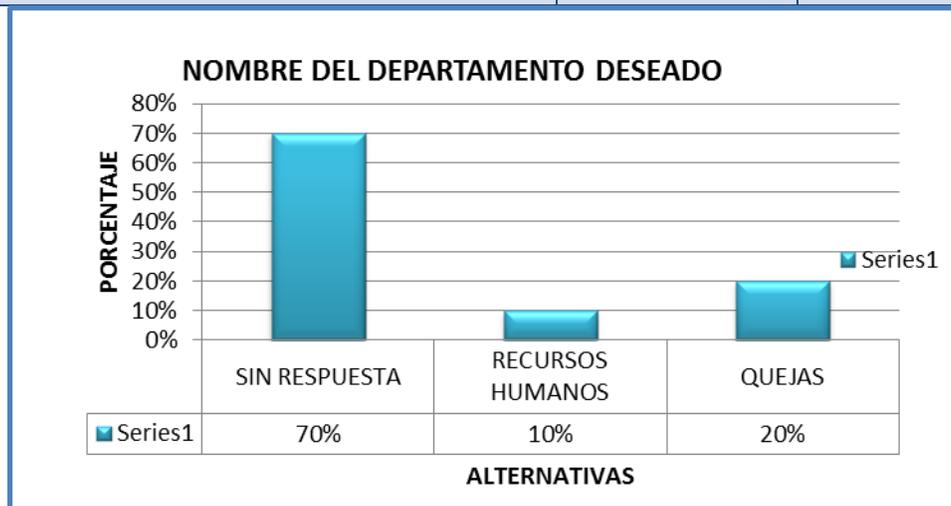
Los resultados reflejan que un 87% no sugiere la creación de un nuevo departamento, ellos se sienten bien con los que ya tiene la empresa y que ellos identifican como tales; mientras que un 13% manifestaron que si hay necesidad de crear uno.

En cuanto a lo recabado se consideró la opinión de la dueña de la empresa, quien considera que la creación de un nuevo departamento no es una inversión ; sino un gasto innecesario que le afecta en su economía, la cual está conforme con las áreas que actualmente tiene la empresa.

Pregunta N°19. ¿En caso que su respuesta anterior es SI, mencione el nombre del departamento que considera necesario su creación?

OBJETIVO: Conocer el nombre del departamento que los empleados consideran que es necesario su creación en la empresa.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
SIN RESPUESTA	7	70%
RECURSOS HUMANOS	1	10%
QUEJAS	2	20%
TOTAL	10	100%



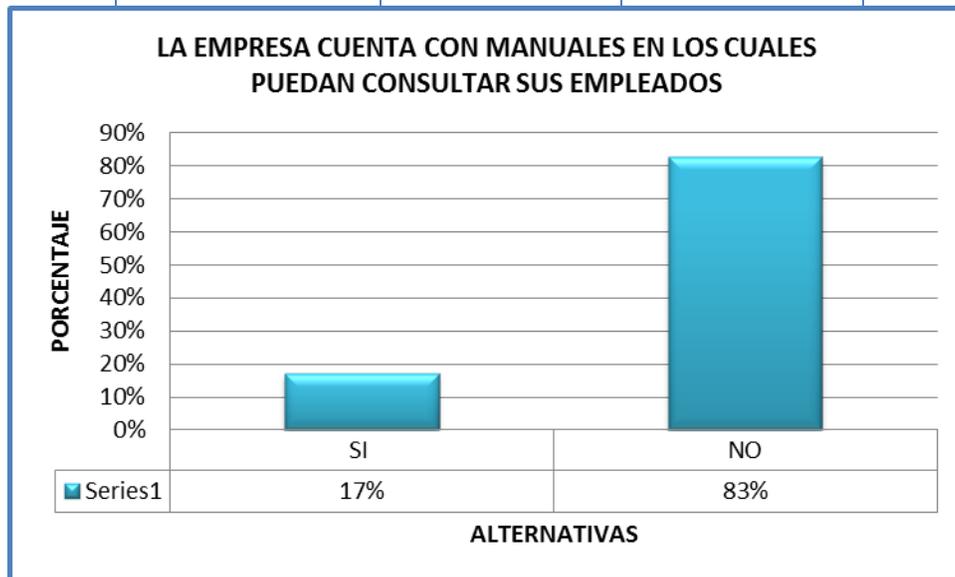
Análisis e interpretación:

Según el punto de vista de las personas encuestadas que consideraron necesario la creación del departamento reflexionaron sugerir al Departamento de Queja con una participación del 20%, pues hacían mención que una persona encargada en esa área les evitaría que los clientes que se encuentran incomodos con algún servicio reclamaran a la persona idónea y no con cualquier personal que solo ejecuta las ordenes. Otro 10% manifestó que el área de Recursos Humanos sería ideal para desconcentrar responsabilidades sobre el contador, pues él se encarga de tareas enfocadas a remuneraciones y vacaciones, además de que aclararon que él, no pasa todo el tiempo en la empresa. El resto que tiene una participación del 70% aún no tiene claro en qué área les gustaría reforzar, se entiende de esa manera que ellos no saben o no han identificado su rol en la institución.

Pregunta N°20. ¿Conoce usted si la empresa cuenta con manuales de políticas, procedimientos, bienvenida, de funciones, de organización, y descripción de puestos que le permitan consultar en momentos determinados?

OBJETIVO: Identificar si la empresa cuenta con manuales de políticas, procedimientos, bienvenida, de funciones, de organización, y descripción de puestos; y si los empleados tienen acceso a ellos.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	13	17%
NO	63	83%
TOTAL	76	100%



Análisis e interpretación:

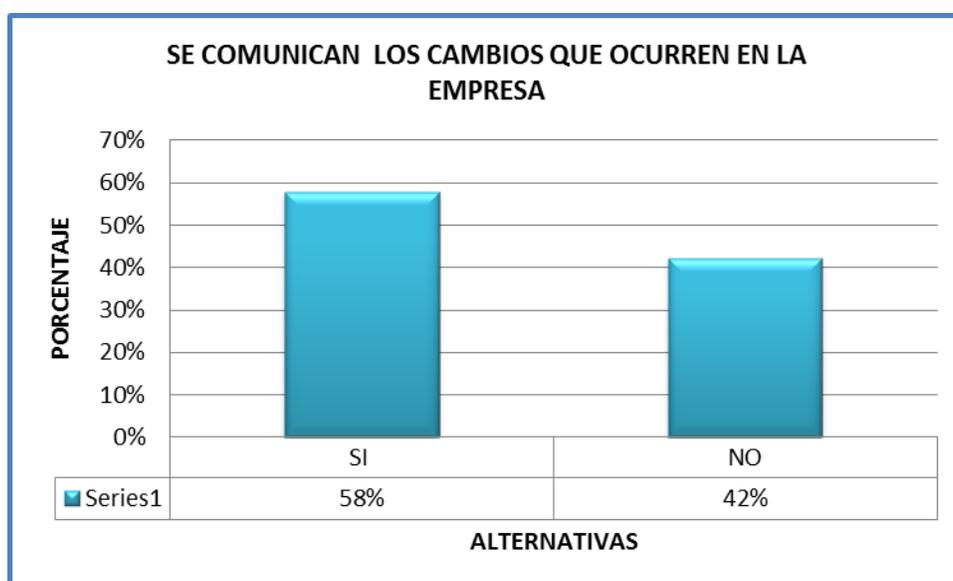
De acuerdo a los resultados obtenidos el 83% de los encuestados manifiestan que la empresa no cuenta con ningún tipo de manual, mientras que el 17% sostiene que si debido a que le han mencionado sus funciones verbalmente y que en ninguna ocasión le han dado por escrito sus tareas.

De esta manera se concluye que la empresa no tienen ningún tipo de manual mencionado anteriormente y que todo se comunica verbalmente de una manera informal por medio de las autoridades inmediatas.

Pregunta N°21. ¿Se le comunica oportunamente los cambios que ocurren en la empresa?

OBJETIVO: Identificar el nivel de comunicación que tiene la alta dirección con sus empleados.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELTIVA
SI	44	58%
NO	32	42%
TOTAL	76	100%



Análisis e interpretación:

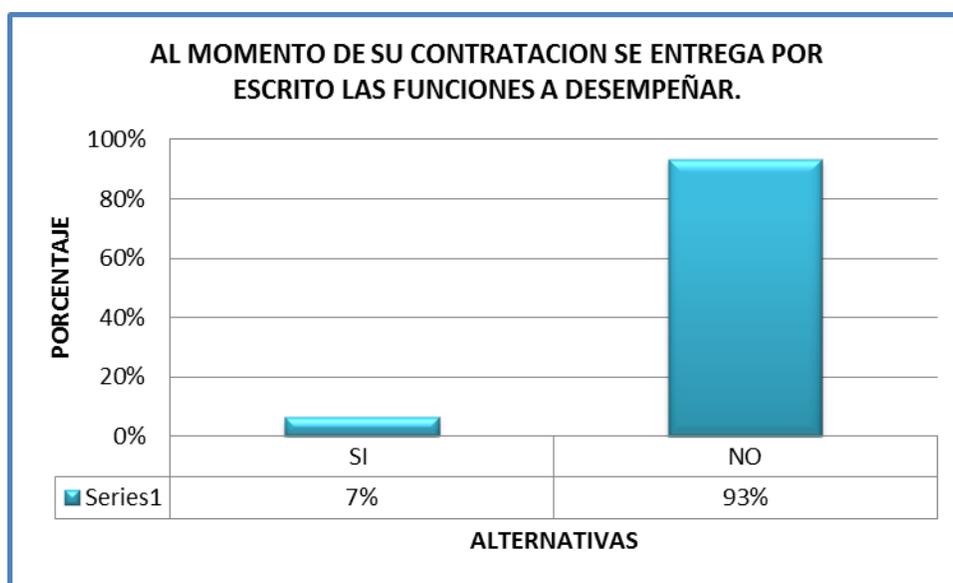
Según datos obtenidos el 58% de los encuestados afirma que si les comunican cuando ocurren cambios, mientras que el 42% manifiesta que no, esto últimos manifestaron que se dan cuenta de los cambios ocurridos cuando estos ya han sido ejecutados por las autoridades pertinentes.

Sin embargo el personal que contestó que Si, se refieren a los cambios que ocurren en los precios de los productos que ofrecen. Cabe mencionar que de acuerdo a la información obtenida por el contador este hace mención, que todas las decisiones o cambios de cualquier índole solamente le competen a la dueña y a sus hijos quienes son los socios de la empresa y por lo tanto, consideran que no deben comunicarlo a los empleados.

Pregunta N°22. ¿Al momento de su contratación se le entrego por escrito las funciones que debía desempeñar?

OBJETIVO: Investigar el documento que utiliza la administración, para dar a conocer las funciones que tendrá el cargo a desempeñar el personal contratado.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
SI	5	7%
NO	71	93%
TOTAL	76	100%



Análisis e interpretación:

Los resultados reflejan que el 93% de los encuestados manifiestan que no se les entrega por escrito las funciones a desempeñar. Solamente se las mencionan verbalmente, mientras que el 7% contesto lo contrario.

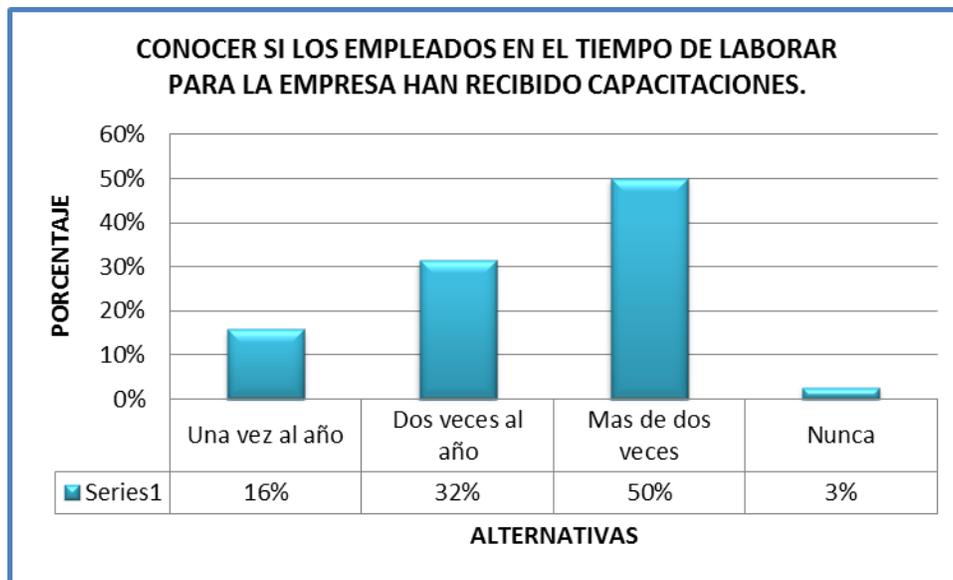
De acuerdo a los resultados obtenidos se confirma, que no hay un manual de descripción y análisis de puestos que detalle las tareas y actividades a desempeñar, lo cual le obliga a la administración a la hora de contratar; dar a conocer de manera verbal las tareas y responsabilidades correspondientes.

Pregunta N° 23. ¿En el tiempo que tiene de laborar en la empresa ha recibido capacitaciones?

Una vez al año_____ Dos veces al año_____ Más de dos veces____ Nunca____

OBJETIVO: Conocer si los empleados en el tiempo de laborar para la empresa han recibido capacitaciones para mejorar su desempeño laboral.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELTIVA
Una vez al año	12	16%
Dos veces al año	24	32%
Más de dos veces	38	50%
Nunca	2	3%
TOTAL	76	100%



Análisis e interpretación:

De los resultados obtenidos de un total de 76 empleados que fueron encuestados el 50% afirmo que han recibido capacitaciones más de dos veces al año, un 32% sostuvo que dos veces al año, mientras que un 16% dijo que una vez al año, y finalmente el 3% dijo que nunca ha recibido capacitaciones.

De acuerdo a este dato se pudo conocer que las capacitaciones impartidas les sirven a las jefaturas para abordar los problemas entre compañeros, y se escogen los temas orientados de acuerdo a la necesidad que se tenga en ese momento. Según la dueña de la empresa es una manera de resolver o mejorar los conflictos que se dan entre los empleados.

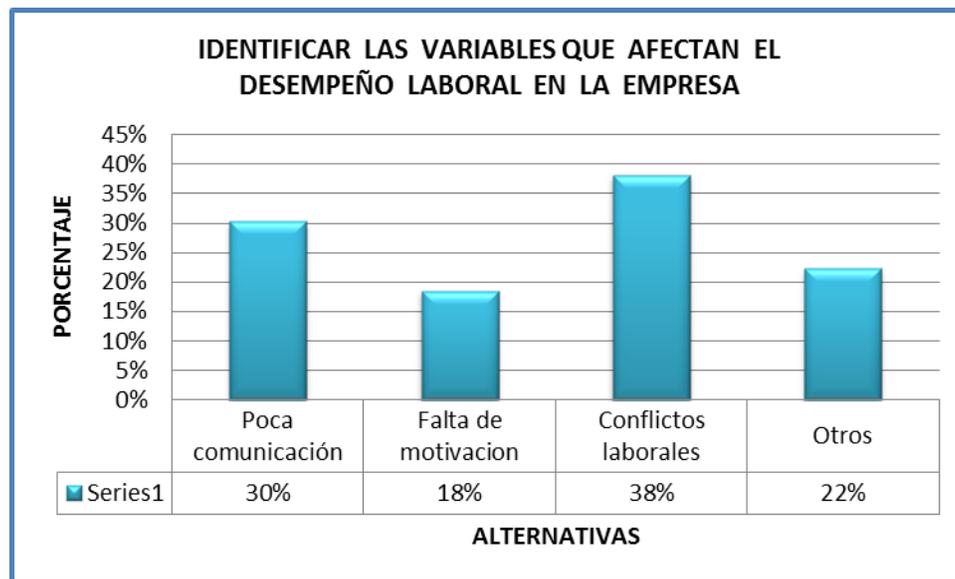
Pregunta N° 24. ¿De las siguientes alternativas que situación considera que afecta el desempeño laboral?

Poca comunicación_____ Falta de motivación_____ Conflictos laborales_____ Otros_____

OBJETIVO: Identificar las variables que afectan el desempeño laboral en la empresa

ALTERNATIVA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
Poca comunicación	23	30%
Falta de motivación	14	18%
Conflictos laborales	29	38%
Otros	17	22%

n=76



Análisis e interpretación:

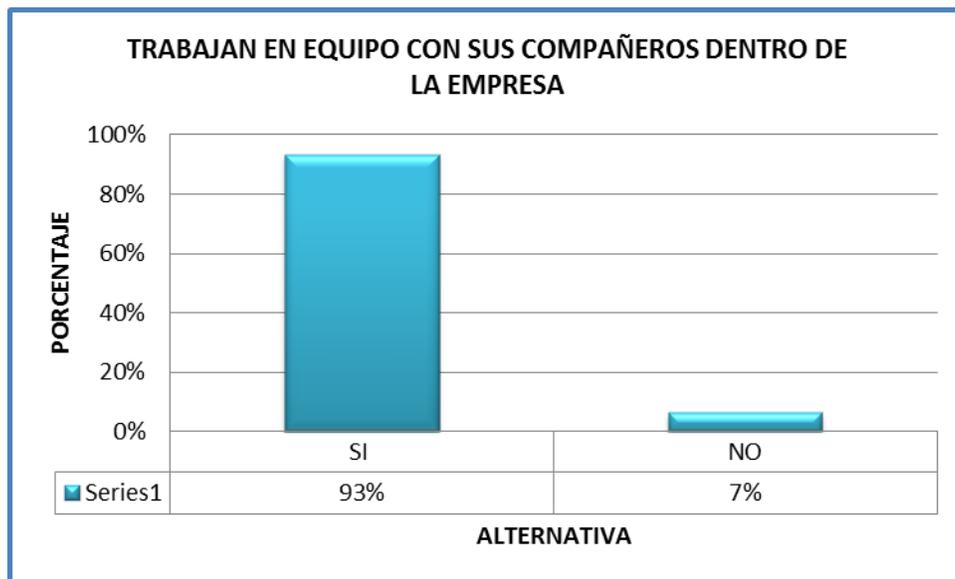
Según los resultados obtenidos el 38% manifiesta que los conflictos laborales afectan el desempeño laboral, mientras que un 30% opina que es por la poca comunicación, y un 22% dijo que otras variables les afectan en el trabajo diario, finalmente un 18% afirmó que es por falta de motivación.

De acuerdo a los encuestados los conflictos laborales influyen a que exista poca comunicación entre los compañeros de trabajo debido a que si surgen peleas dejan de hablarse; lo cual conlleva a que se retrase el trabajo; además la actitud y manera de trabajar de los compañeros más antiguos, tiene mucha influencia en el personal que tienen menos de 3 años de laborar, debido a que estos les dicen que no se esfuercen más de lo necesario y terminan acomodándose. Según información recabada por parte de la dirección.

Pregunta N°25. ¿Trabaja en equipo con sus compañeros dentro de la empresa?

OBJETIVO: Identificar si el personal de la empresa trabaja voluntariamente en equipo o si es obligado a trabajar en base a una orden del jefe inmediato.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELTIVA
SI	71	93%
NO	5	7%
TOTAL	76	100%



Análisis e interpretación:

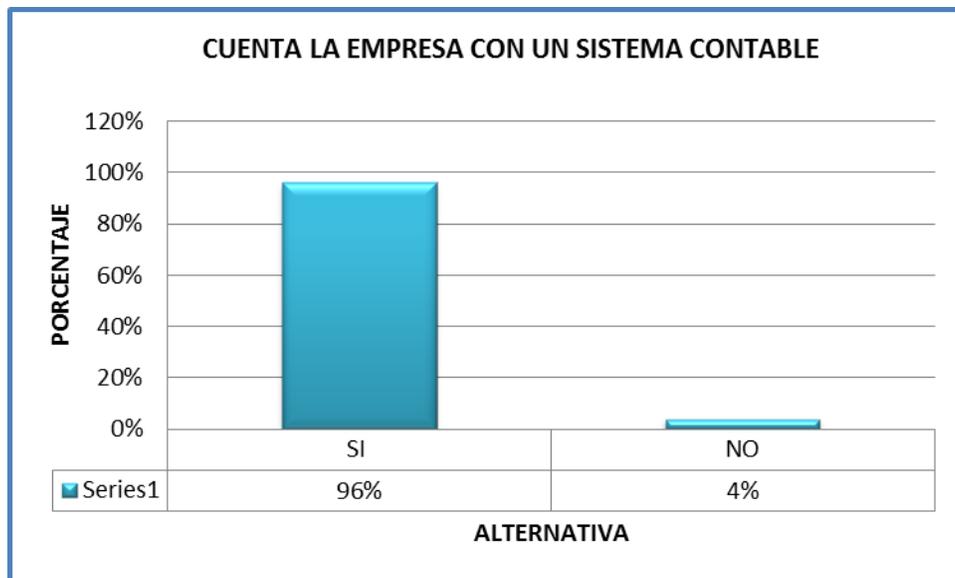
De acuerdo a los resultados obtenidos el 93% manifiesta que en la empresa se trabaja en equipo, mientras que un 7% señalan que no se trabaja con la ayuda de los compañeros.

Según la investigación realizada se pudo indagar que el 93% que contestó que si trabajan en equipo, lo hizo porque pensó que se le estaba evaluando personalmente como trabajaba. Aunque en la realidad no lo ponga en práctica.

Pregunta N°26. ¿Sabe usted si la empresa cuenta con un sistema contable?

OBJETIVO: Investigar si es del conocimiento de los empleados que la empresa cuenta con un departamento de contabilidad como manera de llevar un control.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELTIVA
SI	73	96%
NO	3	4%
TOTAL	76	100%



Análisis e interpretación:

Según los resultados obtenidos el 96% de los encuestados afirma que la empresa cuenta con un sistema contable, sin embargo un 4% contesto lo contrario.

Es de vital importancia recalcar que el departamento de Contabilidad no es llamado como tal; para la dueña de la empresa es el área administrativa. Debido a que el contador se encarga de todo lo administrativo, porque además de llevar la contabilidad se encarga de la administración del personal directamente. Por lo tanto es del conocimiento de los empleados la existencia del departamento de contabilidad.

Pregunta N°27. ¿Sabe usted si la empresa cuenta con un reglamento interno de trabajo?

OBJETIVO: Investigar si la empresa cuenta con un reglamento interno de trabajo.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	67	88%
NO	9	12%
TOTAL	76	100%



Análisis e interpretación:

De acuerdo a los resultados obtenidos un 88% de los encuestados afirmo que la empresa ya cuenta con el reglamento interno de trabajo, mientras que un 12% dijo lo contrario.

Según la investigación realizada; la empresa cuenta con el reglamento interno de trabajo debido a que se los exige la ley, pero al ser revisado por el Ministerio de Trabajo no cumplía con el formato que exige, quienes se lo llevaron para corregir las deficiencias encontradas según información recabada por medio de la dirección.

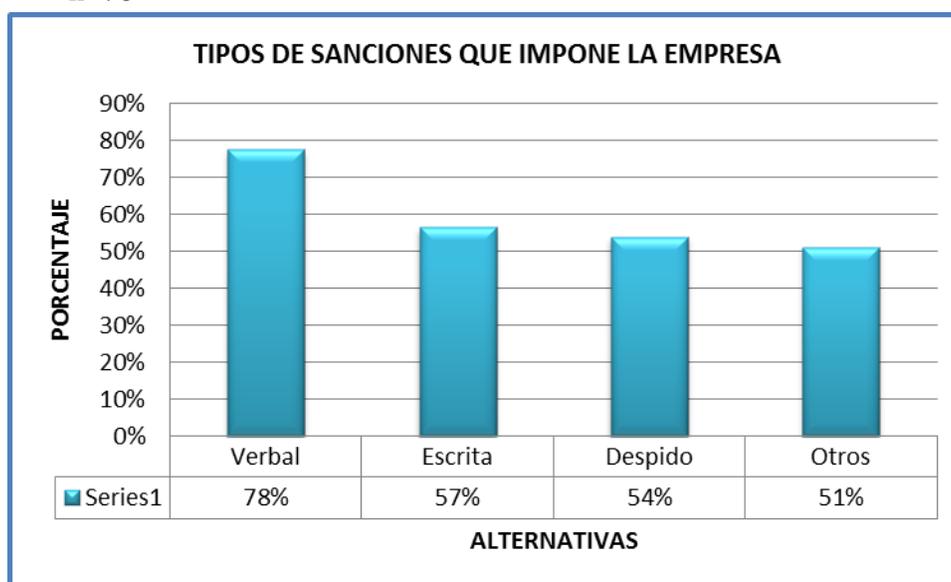
Pregunta N°28. ¿Qué tipo de las siguientes sanciones impone la empresa?

Verbal____ Escrita____ Despido__ Otros_____

OBJETIVO: Indagar que tipo de sanciones impone la empresa para corregir el desempeño laboral de los empleados en la organización.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELTIVA
Verbal	59	78%
Escrita	43	57%
Despido	41	54%
Otros	39	51%

n=76



Análisis e interpretación:

De los resultados obtenidos de un total de 76 empleados que fueron encuestados un 78% afirmó que entre los tipos de sanciones impuestas dentro de la empresa es la verbal la cual es considerada como la más leve debido a que no queda registrada en su expediente, un 57% dijo que es la escrita considerada como grave porque ya lleva una nota a su expediente, mientras que un 54% sostuvo que es el despido el cual se considera como la más grave. Pero cabe mencionar que esto suele suceder solo en casos extremos cuando ya se han agotado recursos y que además casi no se llega a este punto según información recabada por la dirección; y finalmente un 51% manifiesta que son castigados con suspensión hasta por tres días con sus respectivos descuentos de la jornada laboral y el séptimo.

ANEXO N°4

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LA EMPRESAS “BRISAS
CONSTANTES, S.A DE C.V”**

2014

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS



Elaboro: Equipo de Investigación
BRISAS CONSTANTES S.A DE C.V
08/09/2014

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
OBJETIVOS	1
UTILIDADES	2
DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS FUNCIONALES PARA LA EJECUCIÓN DEL DESARROLLO	3
SIMBOLOGÍA PARA LA DIAGRAMACIÓN DE PROCEDIMIENTOS	9
DIAGRAMACIÓN DE PROCEDIMIENTOS	11
REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN	17

INTRODUCCIÓN

El manual de procedimientos está dirigido a todas las personas que a un nivel administrativo, se encuentren vinculadas a la empresa “Brisas Constantes” y se constituye en un elemento de apoyo útil para el cumplimiento de las responsabilidades asignadas y para contribuir conjuntamente con el control interno, en la búsqueda del logro de la misión y visión de la empresa.

OBJETIVOS

- Sirve de guía al personal para la realización de sus tareas, ya que le proporciona una óptica sobre la secuencia de pasos a seguir.
- Define los principales procedimientos que se realizan en la dirección administrativa.
- Estandariza formas de trabajo, indicando los responsables en la ejecución de las operaciones.
- Instruye al personal de la dirección administrativa en la ejecución de los procedimientos básicos, evitando de esta manera consultar a los jefes sobre tareas rutinarias.

UTILIDADES

- Permite conocer el funcionamiento interno con lo que respecta a descripción de tareas, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento facilitando la capacidad del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- Proporciona ayudas para el emprendimiento en tareas como, la simplificación del trabajo.
- Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- Evita que dos personas ejecuten un mismo trabajo.

**DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS FUNCIONALES PARA LA EJECUCIÓN
DEL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES.**

	<p align="center">“Brisas Constantes, S.A de C.V”</p>	<p align="center">Fecha</p>	<p align="center">Junio 2014</p>
<p align="center">MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</p>		<p align="center">Pagina</p>	<p align="center">1 de 2</p>
<p align="center">Procedimiento de contratación de personal</p>			
<p align="center">Responsable: Jefe de Recursos Humanos</p>			
<p align="center">Objetivo: Contratar al personal idóneo para el puesto requerido.</p>			
<p align="center">Responsable</p>	<p align="center">Paso</p>	<p align="center">Actividad</p>	
<p align="center">Jefe del departamento solicitante</p>	<p align="center">1</p>	<p>Quando existe la necesidad de cubrir un puesto vacante en la empresa, el jefe del departamento solicitante elabora el formato de “Requisición del personal” y lo entrega al jefe del departamento de Recursos Humanos para su revisión y autorización</p>	
<p align="center">Gerente General</p>	<p align="center">2</p>	<p>El Gerente General revisa y autoriza la requisición del personal.</p>	
<p align="center">Jefe del departamento de Recursos Humanos.</p>	<p align="center">3</p>	<p>Recibe la requisición del personal e inicia el proceso de reclutamiento mediante currículos o solicitudes</p>	

		de empleos entregadas.
Jefe del departamento de Recursos Humanos.	4	Selecciona de tres a cinco candidatos, los cuales entrevista y aplica exámenes médicos de este proceso selecciona dos o tres candidatos.
Jefe del departamento de Recursos Humanos	5	Le presenta al Jefe del departamento solicitante los candidatos seleccionados para entrevista.
Jefe del departamento solicitante	6	En caso de que el candidato es seleccionado el responsable del departamento solicitante anota "Aceptado" en la requisición del personal y firma de autorizado. Entrega este formato al jefe del departamento de Recursos Humanos
Jefe del departamento de Recursos Humanos	7	El jefe de Recursos Humanos realiza oferta de trabajo al candidato, si acepta, determina la fecha de inicio de actividades y solicita la documentación para realizar la contratación e integrarlo al expediente, la documentación solicitada en fotocopia es la siguiente: Partida de nacimiento DUI Comprobantes de estudio Carnet del Seguro Social Comprobante del domicilio.

Jefe del departamento de Recursos Humanos	8	<p>Realiza la contratación del candidato, y realiza las siguientes actividades: entrega para firma, el contrato individual de trabajo (Copia para el interesado y otra para el expediente)</p> <p>La credencial de identificación como trabajador.</p> <p>Hace del conocimiento del nuevo trabajador el plan de previsión social</p>
Jefe del departamento de Recursos Humanos	9	<p>Solicita una carta de recomendación del trabajo anterior al candidato seleccionado, en el caso de ser el primer trabajo la carta puede ser personal.</p>
Jefe del departamento de Recursos Humanos	10	<p>Cuando el candidato no es seleccionado el responsable del departamento solicitante entrega documentación al jefe de Recurso Humano para archivo, en su caso o para su destrucción.</p>

	<p>“Brisas Constantes, S.A de C.V”</p>	<p>Fecha</p>	<p>Junio 2014</p>
<p>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</p>		<p>Página</p>	<p>1 de 2</p>
<p>Procedimiento de despido del personal con finiquito.</p>			
<p>Responsable: Jefe de Recursos Humanos</p>			
<p>Objetivo: Definir los lineamientos a seguir en el proceso de despido de un empleado o trabajador.</p>			
Responsable	Paso	Actividad	
<p>Jefe del departamento</p>	<p>1</p>	<p>Cuando el trabajador o empleado incurre en alguna falta motivo de despido el jefe inmediato lo informa al encargado de recursos humanos.</p>	
<p>Jefe del departamento de Recursos Humanos.</p>	<p>2</p>	<p>El jefe del departamento de recursos humanos levanta acta administrativo y formula la carta de despido al empleado. El trabajador o empleado la firma y recibe. Informa al trabajador la fecha en que debe recibir su finiquito. En el caso en que el trabajador o empleado no acepte recibir la carta de despido el Jefe de Recursos Humanos envía el caso al Ministerio de Trabajo.</p>	
		<p>El Jefe de Recursos Humanos solicita: Al</p>	

<p>Jefe del departamento de Recursos Humanos.</p>	<p>3</p>	<p>contador la elaboración del cheque del finiquito. Por medio del reporte del trabajo del personal, el cual elabora y firma de autorizado, indicando los importes correspondientes a los días trabajados y las partes proporcionales de sus prestaciones correspondientes.</p> <p>Al jefe inmediato del trabajador o empleados si tiene resguardos de herramientas o equipo para solicitarlos a la persona antes que deje la empresa.</p>
<p>Encargado del Área de Contabilidad</p>	<p>4</p>	<p>El departamento de Contabilidad verifica si el trabajador o empleado no tiene adeudos pendientes como: préstamos o anticipos para gastos sin comprobar. Elabora el cheque del finiquito en el caso de adeudos descuenta del finiquito los mismos, y lo entrega al encargado de Recursos Humanos para que lo proporcione a la persona.</p>
<p>Jefe del departamento de Recursos Humanos</p>	<p>5</p>	<p>El jefe de Recursos Humanos entrega el cheque del finiquito que se va de la empresa, quien firma de conformidad en el finiquito y en el Boucher del cheque correspondiente.</p> <p>Al día siguiente de la baja procesa la baja ante el ISSS y lleva el expediente de la persona al archivo del personal despedido.</p>

	<p>“Brisas Constantes, S.A de C.V”</p>	<p>Fecha</p>	<p>Junio 2014</p>
<p>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</p>		<p>Pagina</p>	<p>1 de 1</p>
<p>Procedimiento de Análisis de requisiciones</p>			
<p>Responsable: Encargado de Bodega</p>			
<p>Objetivo: Fijar los pasos a seguir para hacer las requisiciones</p>			
<p>Responsable</p>	<p>Paso</p>	<p>Actividad</p>	
<p>Encargado de bodega</p>	<p>1</p>	<p>El encargado de bodega revisara diariamente los pedidos de cada departamento.</p>	
<p>Encargado de bodega</p>	<p>2</p>	<p>Genera un listado de producto y/o materiales.</p>	
<p>Encargado de bodega</p>	<p>3</p>	<p>Verifica si hay productos y/o materiales en existencia.</p>	
<p>Encargado de bodega</p>	<p>4</p>	<p>Determina la cantidad para la compra de productos y/o materiales.</p>	
<p>Encargado de bodega</p>	<p>5</p>	<p>Genera la orden de compra la cual tiene la siguiente información: cantidad, fecha de emisión, fecha en que se requiere, firma del solicitante, y firma del jefe inmediato del solicitante.</p>	

Jefes del departamento solicitante	6	Las requisiciones de productos y /o materiales son solicitadas por cada departamento.
Encargado del área de Contabilidad	7	El contador revisa que las requisiciones de compra tengan los datos completos y claros y que se encuentren firmadas por el solicitante, y autorizadas por el jefe inmediato.

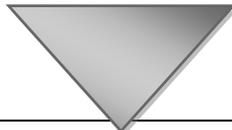
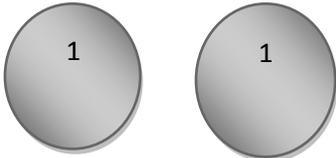
**DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTOS FUNCIONALES PARA LA EJECUCIÓN
DEL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES.**

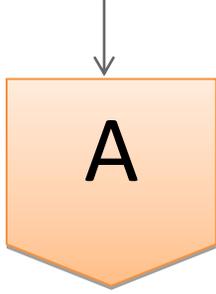
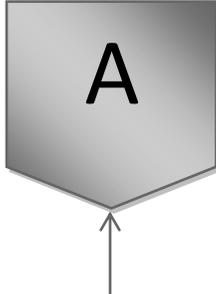
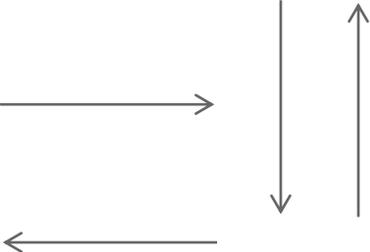
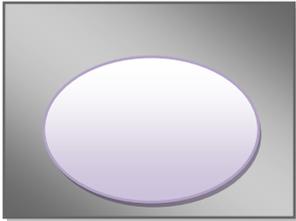
Se representara gráficamente el seguimiento de cada uno de los procesos, obteniéndose una descripción detallada de cómo debe funcionar el mismo, este será de utilidad para la investigación de oportunidades y mejora continua de lo que se está haciendo, permitiendo establecer de forma clara los puntos sensibles del desarrollo de los procesos, además su simbología simple permite establecer un estándar fácil de interpretar.

Dicho diagrama será utilizado como herramienta de apoyo al entendimiento del procedimiento en su totalidad ya que el mismo establece el tipo de relaciones entre componentes de la organización y los flujos de información generados producto de la interacción de los mismos.

SIMBOLOGÍA PARA LA DIAGRAMACIÓN DE PROCEDIMIENTOS

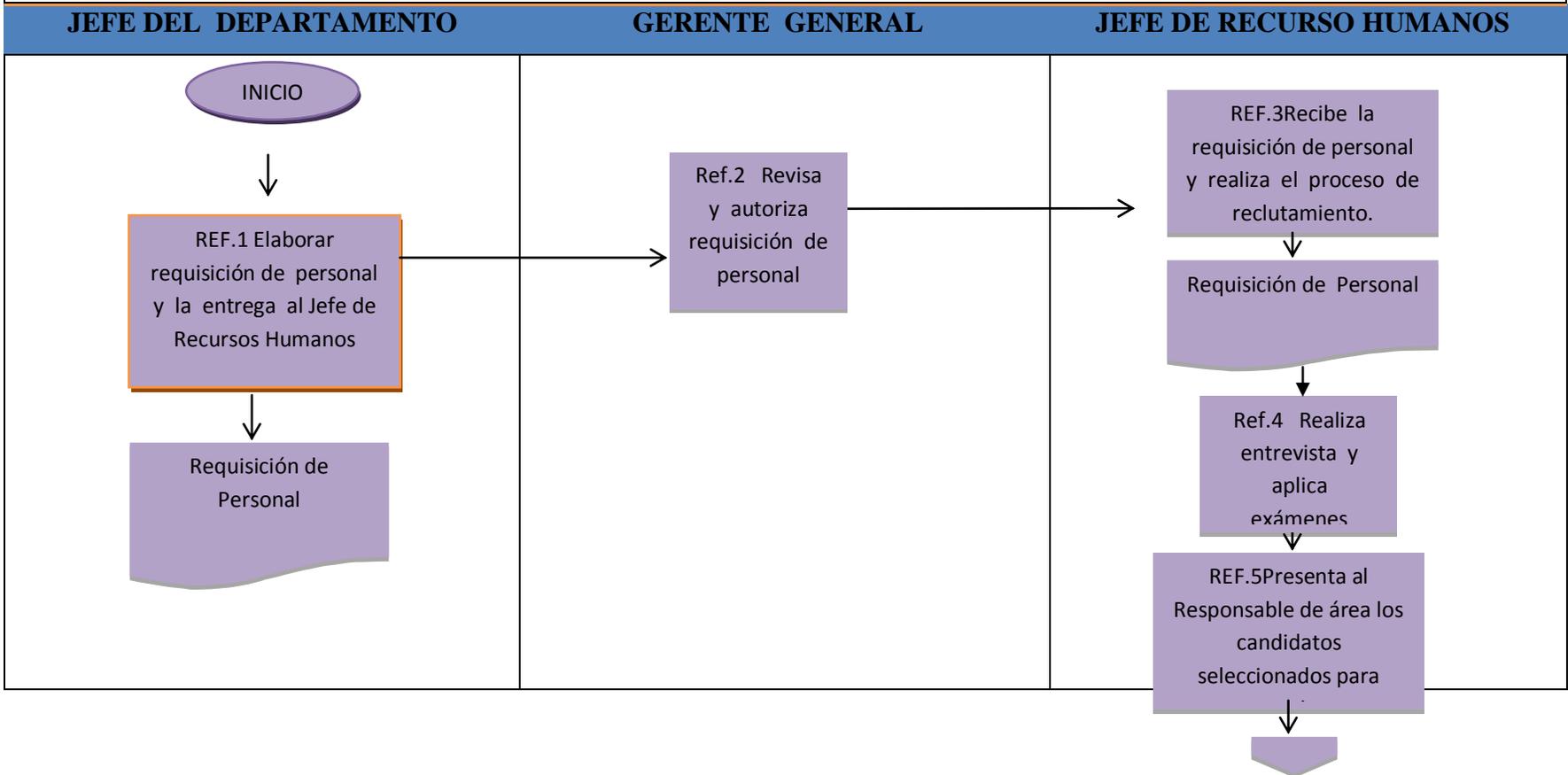
Para una mayor comprensión de los procedimientos, a continuación se representa gráficamente la simbología utilizada en el levantamiento de los mismos:

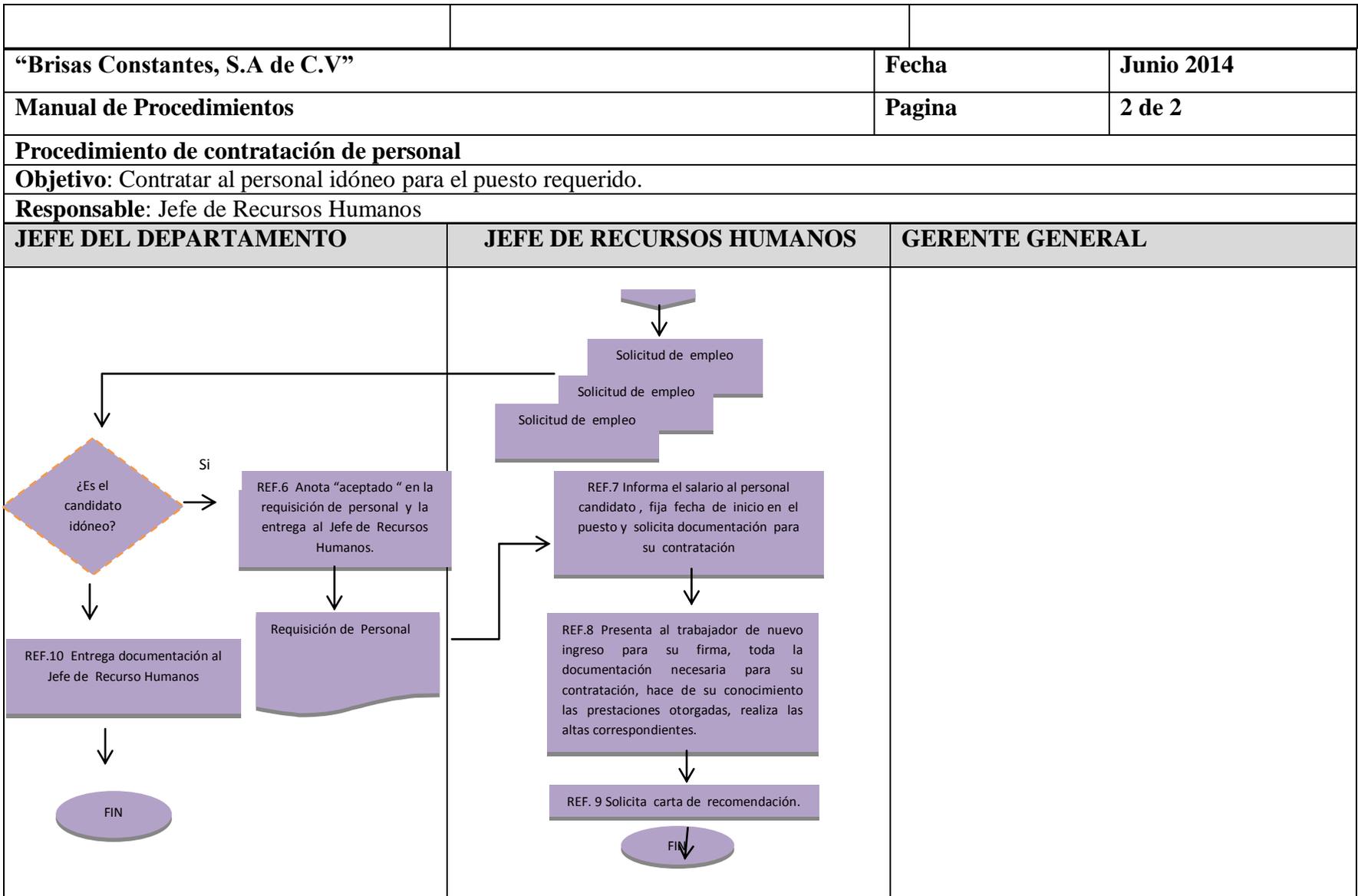
NOMBRE Y DESCRIPCIÓN	SIMBOLOGÍA
<p>Terminal: indica el inicio o finalización del procedimiento</p>	
<p>Actividad: representa la realización de una actividad relativa a un procedimiento.</p>	
<p>Distribución: indica que un documento utilizado, es distribuido en una actividad determinada.</p>	
<p>Acción: es aquella acción que realizan las unidades o personas involucradas en el procedimiento.</p>	
<p>Decisión o Alternativa: indica un punto dentro del flujo en que son posibles cambios alternativos (Si o No).</p>	
<p>Archivo: es utilizado para archivar documentos en forma temporal y permanente.</p>	
<p>Conector de Actividad: representa una conexión o enlace de una actividad del programa, con otra parte del mismo, pudiendo estar en la misma página o de una página a otra, el número indica la actividad del procedimiento en cuestión.</p>	

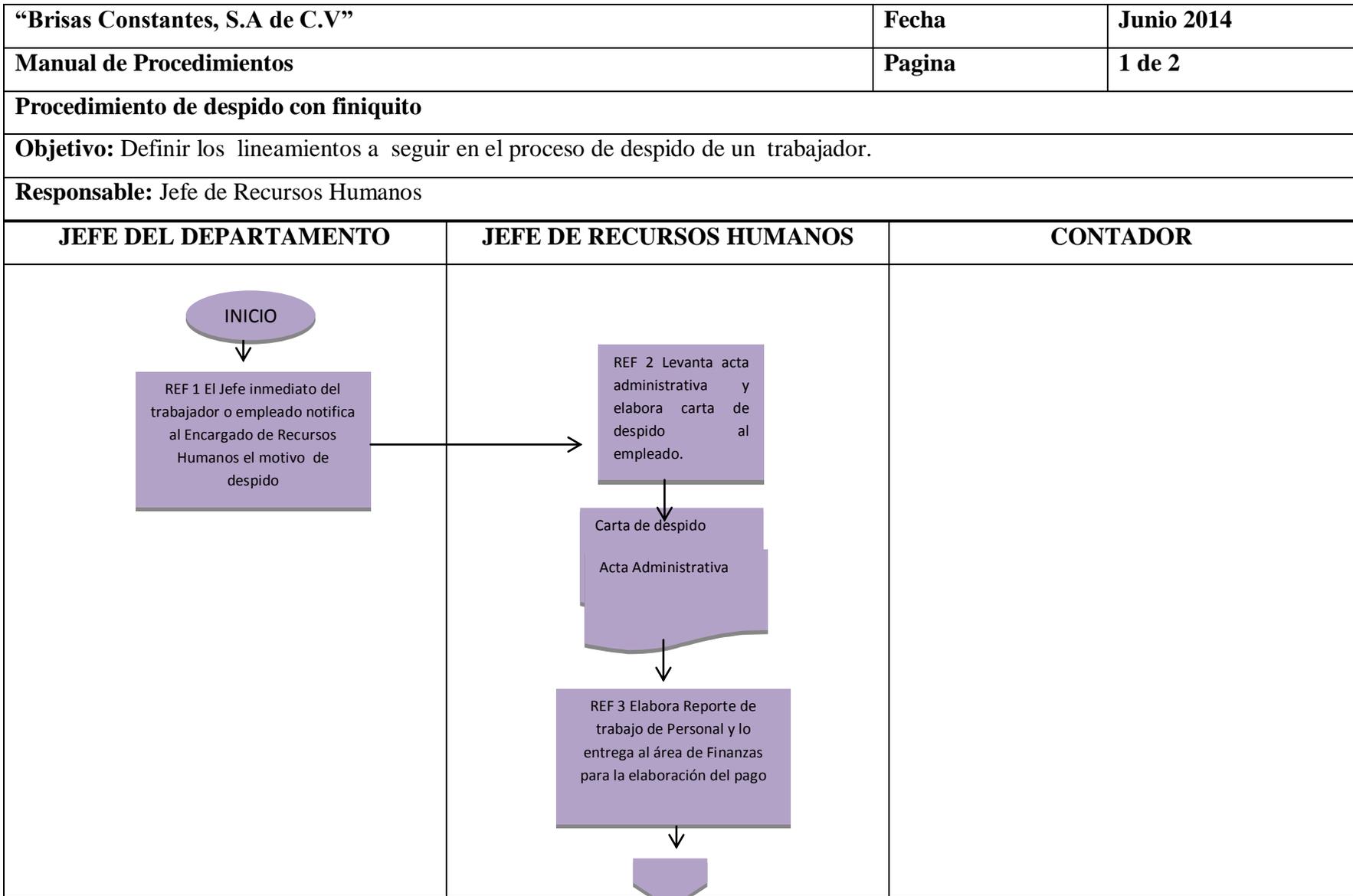
<p>Conector de Página (Fin de Página): representa la conexión o enlace de página con otra diferente en la que continuara. Utiliza conectores alfabéticos.</p>	
<p>Conector de Página (Inicio de Página): representa la conexión o enlace de página con otra diferente de la que proviene. Utiliza conectores alfabéticos.</p>	
<p>Dirección de Flujo o Línea de Unión: Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas actividades.</p>	
<p>Decisión u Automatización de un documento: representa el acto de tomar una decisión , o bien efectuar una autorización.</p>	

DIAGRAMACIÓN DE PROCEDIMIENTOS

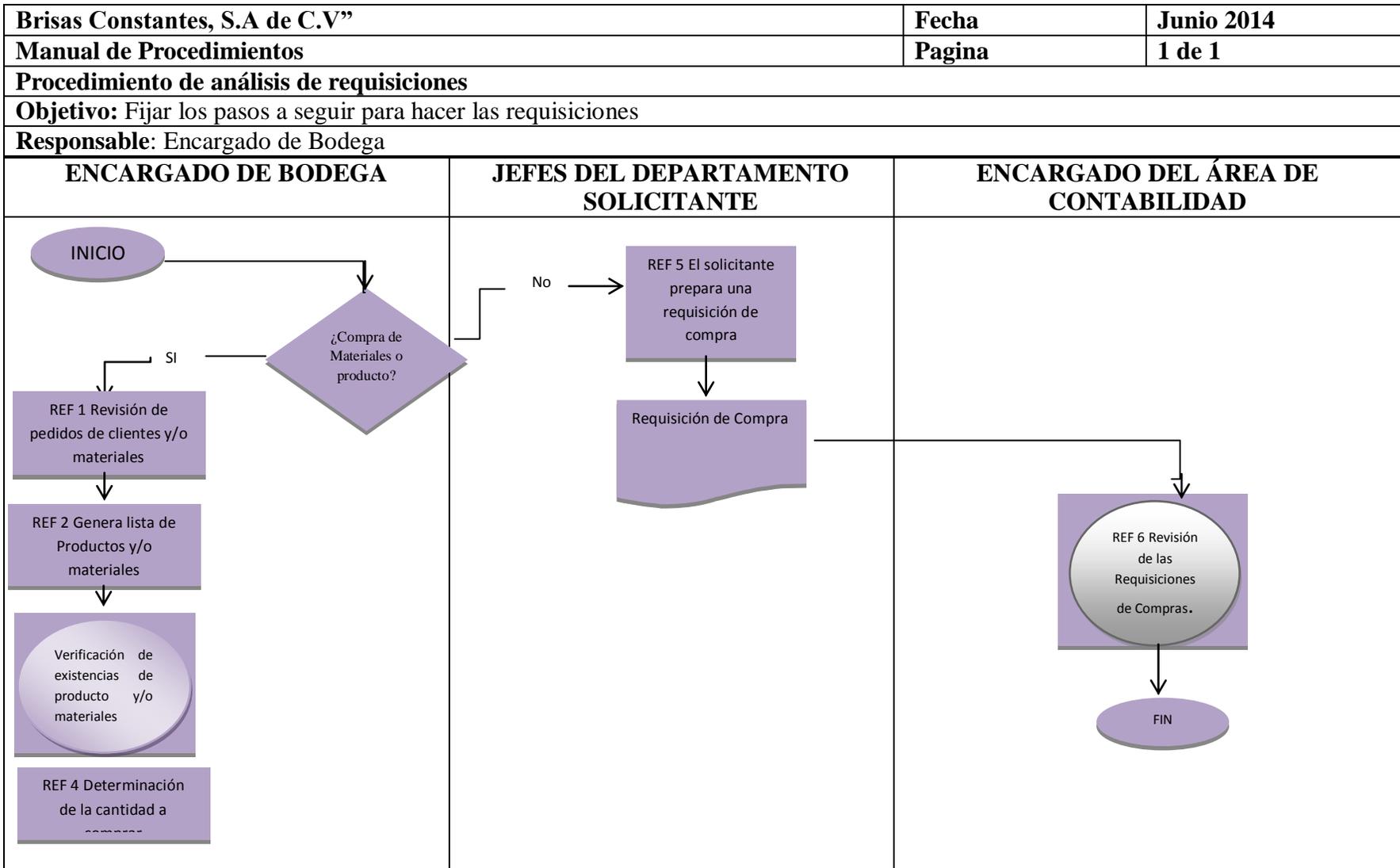
“Brisas Constantes, S.A de C.V”	Fecha	Junio 2014
Manual de Procedimientos	Pagina	1 de 2
Procedimiento de contratación de personal		
Objetivo: contratar al personal idóneo para el puesto requerido.		
Responsable: Jefe de Recursos Humanos		







“Brisas Constantes, S.A de C.V”		Fecha	Junio 2014
Manual de Procedimientos		Pagina	2 de 2
Procedimiento de despido con finiquito			
Objetivo: Definir los lineamientos a seguir en el proceso de despido de un trabajador.			
Responsable: Jefe de Recursos Humanos			
JEFE DEL DEPARTAMENTO	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	CONTADOR	
	<pre> graph TD Start([Inicio]) --> R1[Reporte de trabajo de personal.] R1 --> R2[REF 4 Verifica si no hay adeudos. Elabora el cheque de pago del finiquito.] R2 --> R3[Cheque del finiquito] R3 --> R4[REF 5 Entrega cheque de finiquito a la persona.] R4 --> End([FIN]) </pre>		



REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN

La utilidad del manual de procedimientos, radica en que se encuentre a la expectativa competitiva para el funcionamiento y desarrollo de la gestión administrativa en la actualidad y venidera de “Brisas Constantes, S.A de C.V” por lo que se hace necesario mantenerlos permanentemente actualizados por medio de revisiones periódicas y en relación a los cambios progresivos de la empresa, por lo menos en periodos de corto plazo como un semestre o anualmente.

Para ellos se sugiere mantener las siguientes valoraciones:

- Establecer un calendario para la actualización del manual.
- Dejar bajo responsabilidad del departamento de Recursos Humanos.
- Tomar en cuenta sugerencias y análisis de las evaluaciones y requerimientos de actualidad.

ANEXO N°5

**MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE LA EMPRESAS
“BRISAS CONSTANTES, S.A DE C.V”**

2014

MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS



Elaboro: Equipo de Investigación
"BRISAS CONSTANTES S.A DE C.V"
08/09/2014

Índice

INTRODUCCIÓN.....	2
IMPORTANCIA DEL MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	3
OBJETIVOS DEL MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	3
PERFILES NECESARIOS DENTRO DE LA EMPRESA.....	4
PERFIL DEL GERENTE GENERAL.....	4
PERFIL DEL JEFE/A DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS.....	6
PERFIL DEL JEFE DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN.....	9
PERFIL DEL JEFE DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS GENERALES.....	11
PERFIL DEL JEFE/A DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	13
PERFIL DEL JEFE/A DE MESEROS	16
PERFIL DEL MESERO	18
PERFIL DEL ENCARGADO DE CONTABILIDAD	20
PERFIL DEL ENCARGADO DE BODEGA	22
PERFIL DEL CAJERO/A.....	25
PERFIL DEL ENCARGADO /A DE COCINA.....	27
PERFIL DEL COCINERO/A.....	29
PERFIL DE LA ENCARGADA DE BEBIDAS NATURALES.....	32
PERFIL DEL ENCARGADO DE LIMPIEZA	34
PERFIL DE LA ENCARGADA DE LAVAR PLATOS	36
PERFIL DEL ENCARGADO DEL PARQUEO.....	38
PERFIL DEL ENCARGADO DE HIGIENE Y SEGURIDAD OCUPACIONAL	40
REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN	43

INTRODUCCIÓN

El presente manual permite conocer cada una de las funciones y actividades que se deben realizar en los distintos puestos de trabajo que componen la estructura jerarquiá de la empresa “Brisas Constantes, S.A de C.V”. De manera que aplicándolo se logre precisar las funciones y relaciones de cada unidad de trabajo para una mejor asignación de responsabilidades y evitar duplicidad de actividades.

Se espera que este manual sirva 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 la empresa.

Además es parte de la inducción y el requerimiento para cada uno de los puestos, sin embargo el manual debe ser del conocimiento de todos los trabajadores dentro de un rango en la estructura orgánica, según su responsabilidad o actividad a desarrollar.

IMPORTANCIA DEL MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

La importancia de este manual, radica en informar los procedimientos a seguir para ejecutar un determinado cargo. Este describe en su secuencia lógica las distintas operaciones o pasos que componen un proceso, señalando generalmente quien, como, cuando y para que haya de realizarse, de esta manera a la empresa se le facilitara el entrenamiento y capacitación de los empleados optimizándose así su calidad y eficiencia.

OBJETIVOS DEL MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

- Identificar, ordenar y clasificar las funciones en cada uno de los diferentes puestos que conlleva la empresa “Brisas Constantes, S.A de C.V”.
- Establecer los requerimientos específicos de conocimientos, habilidades y actitudes de cada uno de los elementos de la competencia y los requerimientos genéricos complementarios de cada ocupación.
- Definir los niveles de dirección y de autoridad de la empresa “Brisas Constantes, S.A de C.V”.

PERFILES NECESARIOS DENTRO DE LA EMPRESA

PERFIL DEL GERENTE GENERAL

“Brisas Constantes S.A de C.V”	<u>PERFIL DEL PUESTO</u>	<p>LOGO</p> 
Título del Puesto: Gerente/ a General		
Jefe Inmediato: Junta Directiva		
Dirección, Departamento o Unidad a la que pertenece: Gerencia General		
A. DATOS GENERALES		
Sexo:	Indiferente	
Edad:	28 a 40	
Estado civil:	Indiferente	
Requisitos Académicos:	Graduado de Licenciatura en Administración de Empresas, Mercadeo o carreras afines	
Experiencia:	3 años como mínimo en el puesto.	
Sueldo Inicial:	\$1,000.00	
B. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO		
Es el responsable de coordinar y controlar todas las actividades administrativas de la empresa mediante la planeación, dirección, organización y control.		
C. PRINCIPALES FUNCIONES		

1. Tiene a su cargo la gestión comercial y la acción administrativa, financiera para cumplir las normas de los estatutos y las disposiciones legales.
2. Ejecutar órdenes de la Junta Directiva.
3. Presentar en asocio con la Junta Directiva informes y documentos.
4. Nombrar y remover a los trabajadores de la empresa así mismo velar porque se cumplan satisfactoriamente los deberes.
5. Formular y presenta el plan anual de la empresa que incluye estrategias de planeamiento, objetivos, políticas, metas, programas y presupuestos.
6. Dirige medidas correctivas que fueran necesarias para el logro de los objetivos planes, programas y metas.
7. Llevar a la aprobación asuntos que conlleven salir de los límites de su autoridad.
8. Inspeccionar directamente o por medio de responsables el sistema de contabilidad adecuado y el buen desarrollo financiero de conformidad con el presupuesto anual de la empresa, informando mensualmente a la Junta Directiva.
9. Aprobar el rol de vacaciones anual del personal.
10. Sugerir y admitir la compra de activos fijos.
11. Representar a la empresa ante toda clase de autoridad, entidad, y personas dentro de la facultad conferida.

D. CARACTERÍSTICAS Y HABILIDADES PERSONALES

Conocimientos Específicos:	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos informáticos • Procesos de administración general
Habilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad de trabajo en equipo • Aprendizaje continuo • Negociación • Identificar las oportunidades de innovación • Reconocer los aspectos problemáticos y aplicar las soluciones. • Capacidad de escuchar y hacer preguntas. • Liderazgo

	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecución y manejo de proyectos. 	
Actitudes:	<ul style="list-style-type: none"> • Confiabilidad • Compromiso • Responsabilidad • Ética profesional • Pensamiento estratégico y visionario • Sólida formación de valores morales. 	
E. OBSERVACIONES		
Si existe algún otro aspecto que se considere importante del puesto y que no esté considerado en el presente documento, anotarlo en el siguiente recuadro.		
	F. Firmas de aprobación	
Administrador		Sección de Recursos Humanos

PERFIL DEL JEFE/A DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

“Brisas Constantes S.A de C.V”	<u>PERFIL DEL PUESTO</u>	LOGO 
Título del Puesto: Jefe/a de Administración y Finanzas		
Jefe Inmediato: Gerente General		
Dirección, Departamento o Unidad a la que pertenece: Departamento de Administración y		

Finanzas.	
A. DATOS GENERALES	
Sexo:	Indiferente
Edad:	30 a 40
Estado civil:	Indiferente
Requisitos Académicos:	Graduado o estudiante de quinto año en Licenciatura en Contaduría o Administración de Empresas.
Experiencia:	Tres años en puestos similares.
Sueldo Inicial:	\$400.00
B. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO	
Organizar y dirigir las actividades administrativas, financieras de recurso humano y de logística de la empresa.	
A. PRINCIPALES FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar en conjunto con las áreas que conforman la empresa para cada ejercicio fiscal el presupuesto de ingresos y egresos, así como el plan operacional de la empresa. 2. Análisis de los aspectos financieros de todas las decisiones 3. Análisis de la cantidad de la inversión necesaria para alcanzar las ventas esperadas, decisiones que afectan el balance general (activos) 4. Analizar las cuentas específicas e individuales del balance general con el objeto de obtener información valiosa de la posición financiera de la empresa. 5. Análisis de las cuentas individuales del estado de resultado 6. Optimizar los niveles de inventario, tratando de mantener los días de inventario lo más bajo posibles. 7. El control completo de la bodega mediante monitoreo y arqueo que aseguren que no existen faltantes, así como de la autorización de las compras necesarias. 8. Manejo y supervisión de la contabilidad y la responsabilidad tributaria. 9. Responsable de dirigir, coordinar, gestionar y supervisar las actividades del proceso administrativo financiero correspondiente a la empresa. 10. Mantener actualizado todos los registros contables, así como la documentación del soporte de los mismos, para la consolidación de los estados financieros. 	

<p>11. Aplicar procedimientos e instrumentos pertinentes para el manejo transparente de los recursos.</p> <p>12. Informar a la gerencia general de los ingresos percibidos y los gastos realizados.</p>		
B. CARACTERÍSTICAS Y HABILIDADES PERSONALES		
Conocimientos Específicos:	<ul style="list-style-type: none"> • Planeamiento estratégico • Procesos de administración general • Conocimientos de contabilidad • Conocimiento de leyes tributarias • Conocimiento de paquetes computacionales • Manejo de normativas generalmente aceptadas con la naturaleza del puesto. 	
Habilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Planificador • Metódico y ordenado • Alta capacidad de análisis y síntesis 	
Actitudes:	<ul style="list-style-type: none"> • Confiabilidad • Compromiso • Responsabilidad • Ética profesional • Pensamiento estratégico y visionario • Sólida formación de valores morales. 	
C. OBSERVACIONES		
<p>Si existe algún otro aspecto que se considere importante del puesto y que no esté considerado en el presente documento, anotarlos en el siguiente recuadro.</p>		
D. Firmas de aprobación		
Administrador		Sección de Recursos Humanos

PERFIL DEL JEFE DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

“Brisas Constantes S.A de C.V”	<u>PERFIL DEL PUESTO</u>	<p>LOGO</p> 
Título del Puesto: Jefe/a de Producción		
Jefe Inmediato: Gerente General		
Dirección, Departamento o Unidad a la que pertenece: Departamento de Producción		
A.DATOS GENERALES		
Sexo:	Indiferente	
Edad:	25 a 45	
Estado civil:	Indiferente	
Requisitos Académicos:	Estudiante de cuarto año en Ingeniería Industrial o Licenciatura en Administración de Empresas.	
Experiencia:	Dos años en puestos similares	
Sueldo Inicial:	\$400.00	
B. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO		
Coordinar y supervisar la preparación de alimentos, garantizando que estos cumplan los requerimientos de higiene establecidos, de acuerdo a la ley de salud.		
C. PRINCIPALES FUNCIONES		

1. Supervisar la calidad de los alimentos.
2. Supervisar la aplicación de normas sanitarias al momento de la elaboración de los alimentos.
3. Revisa, analiza y autoriza las requisiciones de la materia prima que los cocineros solicitan al encargado de bodega
4. Revisar diariamente los refrigeradores para verificar que se encuentren con la temperatura adecuada para conservar en óptimas condiciones la materia prima perecedera.
5. Controla el mantenimiento del equipo a su cargo.
6. Informa a la cajera el stock de producto que no tiene en existencia.

D. CARACTERÍSTICAS Y HABILIDADES PERSONALES

Conocimientos Específicos:	<ul style="list-style-type: none"> • Computación (Windows y Office) • Administración y Dirección de Personal.
Habilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Dirección de Equipos de Trabajo • Toma de Decisiones • Solución de Problemas • Distribución de la carga de trabajo
Actitudes:	<ul style="list-style-type: none"> • Confiabilidad • Compromiso • Responsabilidad • Ética profesional • Sólida formación de valores morales.

E. OBSERVACIONES

Si existe algún otro aspecto que se considere importante del puesto y que no esté considerado en el presente documento, anotar en el siguiente recuadro.

	F. Firmas de aprobación	
Administrador		Sección de Recursos Humanos

PERFIL DEL JEFE DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS GENERALES

“Brisas Constantes S.A de C.V”	<u>PERFIL DEL PUESTO</u>	LOGO 
Título del Puesto: Jefe/a de Servicios Generales		
Jefe Inmediato: Gerente General		
Dirección, Departamento o Unidad a la que pertenece: Departamento de Servicios Generales		
A. DATOS GENERALES		
Sexo:	Indiferente	
Edad:	25 a 45	
Estado civil:	Indiferente	
Requisitos Académicos:	Estudiante de cuarto año en Ingeniería o Licenciatura en Administración de Empresas	
Experiencia:	Dos años en cargos de jefaturas	
Sueldo Inicial:	\$400.00	
B. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO		
Organizar, dirigir y controlar la ejecución de los procesos relacionados con la prestación de los servicios de limpieza, lavar platos y estacionamiento.		
C. PRINCIPALES FUNCIONES		

<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinar y supervisar la limpieza, el parqueo, así como el lavado de todos los utensilios que se utilizan después de preparar los alimentos. Garantizando que estos cumplan los requerimientos de higiene y limpieza en general. 2. Suministrar de material y equipo al personal siempre que sea necesario. 3. Elaborar programación de horarios de trabajo del personal bajo su supervisión 4. Controlar la presentación del personal bajo su cargo. 5. Programar y realizar reuniones de trabajo para dar lineamientos al personal asignado. 6. Realizar acciones en apoyo al comité de Seguridad e Higiene Ocupacional. 7. Evaluar el desempeño del personal bajo su cargo. 	
D. CARACTERÍSTICAS Y HABILIDADES PERSONALES	
Conocimientos Específicos:	<ul style="list-style-type: none"> • Computación (Windows y Office) • Administración y Dirección de Personal.
Habilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Dirección de Equipos de Trabajo • Toma de Decisiones • Solución de Problemas • Distribución de la carga de trabajo
Actitudes:	<ul style="list-style-type: none"> • Excelentes relaciones humanas • Iniciativa y creatividad • Proactivo • Responsabilidad • Ética Profesional • Honradez • Honestidad.
E. OBSERVACIONES	
Si existe algún otro aspecto que se considere importante del puesto y que no esté considerado en el presente documento, anotarlos en el siguiente recuadro.	

	F. Firmas de aprobación	
Administrador		Sección de Recursos Humanos

PERFIL DEL JEFE/A DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

“Brisas Constantes S.A de C.V”	<u>PERFIL DEL PUESTO</u>	LOGO 
Título del Puesto: Jefe/a de Recursos Humanos		
Jefe Inmediato: Gerente General		
Dirección, Departamento o área a la que pertenece: Departamento de Recursos Humanos		
A. DATOS GENERALES		
Sexo:	Indiferente	
Edad:	30 a 45 años	
Estado civil:	Indiferente	
Requisitos Académicos:	Egresado o Graduado en la carrera de Licenciatura en Administración de Empresa, Ingeniería Industrial o Psicología.	
Experiencia:	Tres años mínimo en el área	
Sueldo Inicial:	\$ 550.00	
B. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO		
Planificar, organizar, dirigir y controlar la ejecución de proyectos, programas, acciones y procedimientos adecuados para proveer, desarrollar y mantener los recursos humanos idóneos, necesarios y eficientes dentro de la empresa.		
C. PRINCIPALES FUNCIONES		

1. Autorizar la planificación y elaboración del presupuesto del Recurso Humano.
2. Dar lineamiento para la elaboración de normas, políticas, procedimientos y manuales encaminados a la eficiente administración de recursos humanos, de acuerdo a las leyes laborales vigentes.
3. Coordinar y dirigir el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal.
4. Dictar lineamientos para realizar programas de evaluación del desempeño de personal y capacitar a los niveles de dirección para la ejecución del mismo.
5. Dirigir y supervisar la ejecución de los programas de prestaciones, beneficios, higiene y seguridad ocupacional, capacitación, desarrollo y motivación de personal.
6. Mediar como representante patronal en situaciones de conflicto laboral.
7. Sugerir la aplicación de medidas disciplinarias a jefes y funcionarios de acuerdo a faltas cometidas.
8. Gestionar la facilitación de recursos materiales necesarios para la ejecución de tareas del personal técnico a su cargo.
9. Dar cumplimiento a lo establecido en el Reglamento Interno del personal de la empresa...
10. Formular y ejecutar el plan operativo anual del área.
11. Evaluar el desempeño del personal bajo su cargo.
12. Realizar otras actividades en función de su cargo que designe su jefatura inmediata

conforme a la ley.		
D. CARACTERÍSTICAS Y HABILIDADES PERSONALES		
Conocimientos Específicos:	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de leyes laborales • Administración de personal • Computación (Windows Office) 	
Habilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Dirección de Equipos de Trabajo • Toma de Decisiones • Visión Estratégica • Solución de Problemas • Distribución de la carga de trabajo 	
Actitudes:	<ul style="list-style-type: none"> • Excelentes relaciones humanas • Iniciativa y creatividad y ética profesional • Responsabilidad, Discreción • Buena presentación personal y Proactivo 	
E. OBSERVACIONES		
Si existe algún otro aspecto que se considere importante del puesto y que no esté considerado en el presente documento, anotararlo en el siguiente recuadro.		
F. Firmas de aprobación		
Administrador		Sección de Recursos Humanos

PERFIL DEL JEFE/A DE MESEROS

“Brisas Constantes S.A de C.V”	<u>PERFIL DEL PUESTO</u>	<p>LOGO</p> 
Título del Puesto: Jefe/ a de Meseros		
Jefe Inmediato: Jefe/a de Administración y Finanzas		
Dirección, Departamento o Área a la que pertenece: Área de Logística		
A. DATOS GENERALES		
Sexo:	Masculino o Femenino	
Edad:	25 a 40 años	
Estado civil:	Indiferente	
Requisitos Académicos:	Bachiller	
Experiencia:	Mínimo de un año en puestos similares.	
Sueldo Inicial:	\$280.00	
B. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO		
Organizar y dirigir a los meseros, para que brinden un buen servicio de atención al cliente.		
C. PRINCIPALES FUNCIONES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Organizar y dirigir a los meseros 2. Recibir a los comensales 3. Consultar que los clientes no necesiten algo más. 4. Atender a los clientes. 5. Otorgar una mesa al mesero para ser atendida. 6. Realizar reuniones con los meseros. 7. Soluciona problemas referentes a la atención al cliente. 8. Participa en la composición del menú. 		

9. Apoyar a la administración.		
D. CARACTERÍSTICAS Y HABILIDADES PERSONALES		
Conocimientos Específicos:	<ul style="list-style-type: none"> • Normas de etiqueta y protocolo en la mesa • Requisitos de higiene personal adecuados a la ocupación. • Procedimiento y técnicas de primeros auxilios. 	
Habilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad en cálculos matemáticos. • Lectura y escritura clara para anotación de pedidos • Comunicación oral clara y articulada con el empleo de la gramática y vocabulario adecuado. • Habilidad en el manejo de crisis en situaciones especiales con los clientes. • Agudeza auditiva para identificar el pedido o llamado. • Percepción especial para la localización del cliente. 	
Actitudes:	<ul style="list-style-type: none"> • Detallista, ordenado y preciso • Confiable • Controlador 	
E. OBSERVACIONES		
Si existe algún otro aspecto que se considere importante del puesto y que no esté considerado en el presente documento, anotarlo en el siguiente recuadro.		
F. Firmas de aprobación		
Administrador		Sección de Recursos Humanos

PERFIL DEL MESERO

“Brisas Constantes S.A de C.V”	<u>PERFIL DEL PUESTO</u>	<p>LOGO</p> 
Título del Puesto: Mesero		
Jefe Inmediato: Jefe/a de Administración y Finanzas		
Dirección, Departamento o Área a la que pertenece: Área de Logística		
A. DATOS GENERALES		
Sexo:	Masculino	
Edad:	18 a 22 años	
Estado civil:	Indiferente	
Requisitos Académicos:	Bachiller	
Experiencia:	No indispensable	
Sueldo Inicial:	\$242.40	
B. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO		
Atender a los clientes, proporcionándoles alimentos, bebidas y asistencia durante la estancia.		
C. PRINCIPALES FUNCIONES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Presentarse al cliente con amabilidad y cortesía 2. Conocer perfectamente los platillos del menú, así como el tiempo de elaboración y los ingredientes con que están preparados. 3. Sugerir al cliente aperitivos o nuevos productos 4. Presentarse al trabajo debidamente aseado tanto del cuerpo como del uniforme. 5. Utilizar el uniforme correctamente. 6. Limpiar las mesas 		

<p>7. Retirar los platos oportunamente</p> <p>8. Asistir al cliente cuando se retira de las instalaciones.</p> <p>9. Reportar al jefe de meseros los comentarios de los clientes a cerca del servicio y la calidad de los alimentos.</p> <p>10. Realizar otras actividades en función de su cargo que designe su jefatura inmediata conforme a la ley.</p>		
D. CARACTERÍSTICAS Y HABILIDADES PERSONALES		
Conocimientos Específicos:	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de servicio al cliente 	
Habilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Destreza para manipular equipo y utensilios de cocina • Habilidad para trabajar en equipo • Destreza para seguir instrucciones específicas • Habilidad para comunicarse 	
Actitudes:	<ul style="list-style-type: none"> • Amable • Responsable • Respetuoso • Proactivo 	
E. OBSERVACIONES		
Si existe algún otro aspecto que se considere importante del puesto y que no esté considerado en el presente documento, anotarlos en el siguiente recuadro.		
F. Firmas de aprobación		
Administrador		Sección de Recursos Humanos

PERFIL DEL ENCARGADO DE CONTABILIDAD

“Brisas Constantes S.A de C.V”	<u>PERFIL DEL PUESTO</u>	<p>LOGO</p> 
Título del Puesto: Encargado/a de Contabilidad		
Jefe Inmediato: Jefe/a de Administración y Finanzas		
Dirección, Departamento o Área a la que pertenece: Área de Contabilidad		
A. DATOS GENERALES		
Sexo:	Indiferente	
Edad:	25 a 40 años	
Estado civil:	Indiferente	
Requisitos Académicos:	Título de Bachiller Comercial opción Contaduría preferiblemente con estudios a nivel de cuarto año de licenciatura en Contaduría Pública o Administración de Empresas.	
Experiencia:	Mínimo dos años en puestos similares.	
Sueldo Inicial:	\$280.00	
B. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO		
Dirigir y realizar todas las actividades contables de la empresa que incluyen la preparación, actualización e interpretación de los documentos contables y estados financieros así como otros deberes relacionados con el área de contabilidad.		
C. PRINCIPALES FUNCIONES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar nomina quincenal de los empleados 2. Elaborar mensualmente los estados financieros correspondientes a la empresa. 3. Recopilar y organizar la información sobre los asuntos financieros de la empresa. 4. Mantener informados al director y al gerente de la información contable de la empresa. 5. Efectuar el pago de impuestos correspondientes. 		

<p>6. Confeccionar el balance anual para presentación al Ministerio de Hacienda.</p> <p>7. Prepara y presenta en tiempo oportuno la declaración jurada para el pago de impuesto (IVA) y anticipo al impuesto a la RENTA.</p> <p>8. Mantener el archivo ordenado, y actualizado de las documentaciones manejadas en el área contable.</p> <p>9. Vela por el uso correcto de las máquinas y equipo a su cargo.</p>		
D. CARACTERÍSTICAS Y HABILIDADES PERSONALES		
Conocimientos Específicos:	<ul style="list-style-type: none"> • Computación (Windows y Office) • Leyes Tributarias y Laborales. 	
Habilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para analizar información y redactar informes • Habilidad para expresarse oralmente en forma clara y precisa tanto oralmente como por escrito. • Facilidad para establecer y mantener relaciones interpersonales. • Uso y manejo del equipo de computación. 	
Actitudes:	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad • Honestidad • Buenas relaciones interpersonales • Alto espíritu de servicio • Ética profesional • Discreción 	
E. OBSERVACIONES		
Si existe algún otro aspecto que se considere importante del puesto y que no esté considerado en el presente documento, anotarlos en el siguiente recuadro.		
	F. Firmas de aprobación	
Administrador		Sección de Recursos Humanos

PERFIL DEL ENCARGADO DE BODEGA

“Brisas Constantes S.A de C.V”	<u>PERFIL DEL PUESTO</u>	<p>LOGO</p> 
Título del Puesto: Encargado de Bodega		
Jefe Inmediato: Jefe/a de Administración y Finanzas		
Dirección, Departamento o Unidad a la que pertenece: Área de Bodega		
A. DATOS GENERALES		
Sexo:	Masculino	
Edad:	20 años	
Estado civil:	Indiferente	
Requisitos Académicos:	Título de Bachiller Comercial opción Contaduría	
Experiencia:	Un año de experiencia como encargado de Bodega o Almacén	
Sueldo Inicial:	\$280.00	
B. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
Responsable de custodiar y controlar los productos que ingresan y permanecen en la bodega, garantizando la cantidad y calidad adecuada de los mismos para su posterior distribución a los diferentes departamentos que lo soliciten.		
C. PRINCIPALES FUNCIONES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Custodiar y controlar los productos que ingresen y egresan a la bodega bajo su responsabilidad. 2. Elaborar y coordinar el despacho de productos a los diferentes departamentos, de 		

acuerdo a requisiciones autorizadas.

3. Supervisar la actualización del sistema de kárdex y reporte de consumo de bienes que se le presentan a la Jefatura Inmediata.
4. Analizar la rotación de inventarios e informar al jefe inmediato, para facilitar la toma de decisiones relacionadas con las compras.
5. Facilitar la realización de inventarios físicos periódicos selectivos, levantar informe y presentarlo al jefe inmediato.
6. Mantener supervisión sobre las existencias en bodega, así como una excelente limpieza.
7. Supervisar y controlar el ingreso al Sistema Administrativo, de toda información relacionada con la adquisición de la materia prima y materiales.
8. Definir espacios adecuados para el resguardo de las existencias por tipo de producto.
9. Gestionar la dotación de uniformes necesarios para optimizar las operaciones del personal.
10. Elaborar y remitir al jefe inmediato las requisiciones de materia prima y materiales, de acuerdo a las necesidades y existencias en bodegas.
11. Ordenar y almacenar los productos recibidos en los espacios físicos adecuados para su conservación.
12. Realizar otras actividades en función de su cargo que designe su jefatura inmediata conforme a la ley.

D. CARACTERÍSTICAS Y HABILIDADES PERSONALES		
Conocimientos Específicos:	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos en Computación (Windows y Office) • Conocimientos contables o administrativos • Conocimiento en gestión de inventarios • Conocimientos en kardex 	
Habilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Ordenado • Cuidado de Equipos y Materiales 	
Actitudes:	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa, creatividad ética profesional y alto espíritu de servicio • Buenas relaciones humanas, honestidad, honradez • Organización y Responsabilidad 	
E. OBSERVACIONES		
Si existe algún otro aspecto que se considere importante del puesto y que no esté considerado en el presente documento, anotar en el siguiente recuadro.		
F. Firmas de aprobación		
Administrador		Sección de Recursos Humanos

PERFIL DEL CAJERO/A

“Brisas Constantes S.A de C.V”	<u>PERFIL DEL PUESTO</u>	<p style="text-align: center;">LOGO</p> 
Título del Puesto: Cajero/a		
Jefe Inmediato: Jefe/a de Administración y Finanzas		
Dirección, Departamento o Unidad a la que pertenece: Área de Atención al Cliente		
A. DATOS GENERALES		
Sexo:	Masculino o Femenino	
Edad:	20 años	
Estado civil:	Indiferente	
Requisitos Académicos:	Título de Bachiller Comercial	
Experiencia:	Mínimo un año de experiencia como cajero	
Sueldo Inicial:	\$ 242.40	
B. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
Es eminentemente operativo, consiste en la emisión de facturas y en cobrar y verificar el dinero recibido.		
C. PRINCIPALES FUNCIONES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Saludar y cobrar el pedido al cliente 2. Emisión de facturas a los clientes 3. Responsabilidad sobre el dinero de caja. 4. Emitir el reporte diario de caja 5. Coordinar para la obtención de monedas para vueltos. 6. Verificación de dinero recibido. 		

7. Realizar otras actividades en función de su cargo que designe su jefatura inmediata conforme a la ley.		
D. CARACTERÍSTICAS Y HABILIDADES PERSONALES		
Conocimientos Específicos:	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de efectivo • Atención al cliente • Conocimientos en computación (Windows y Office) 	
Habilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad numérica • Habilidad de expresión • Coordinación de tacto visual 	
Actitudes:	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa, ética profesional y alto espíritu de servicio • Buenas relaciones humanas, honestidad y honradez. • Organización y Responsabilidad 	
E. OBSERVACIONES		
Si existe algún otro aspecto que se considere importante del puesto y que no esté considerado en el presente documento, anotarlo en el siguiente recuadro.		
F. Firmas de aprobación		
Administrador		Sección de Recursos Humanos

PERFIL DEL ENCARGADO /A DE COCINA

“Brisas Constantes S.A de C.V”	<u>PERFIL DEL PUESTO</u>	<p>LOGO</p> 
Título del Puesto: Encargado/a de Cocina		
Jefe Inmediato: Jefe/a de Producción		
Dirección, Departamento o Área a la que pertenece: Área de Cocina		
A. DATOS GENERALES		
Sexo:	Indiferente	
Edad:	25 a 45 años	
Estado civil:	Indiferente	
Requisitos Académicos:	Bachiller	
Experiencia:	Dos años de experiencia como Cocinero(a), o encargado de servicios de alimentación.	
Sueldo Inicial:	\$280.00	
B. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
Supervisar y controlar las funciones relacionadas con la preparación de productos alimenticios y su proceso de preparación, garantizar la higiene y estándares de calidad requeridos.		
C. PRINCIPALES FUNCIONES		
<p>8. Elaborar requisiciones de alimentos, así como de materiales de cocina, de acuerdo a las necesidades y existencias en bodega.</p> <p>9. Revisar, recibir y controlar la calidad de los productos alimenticios de acuerdo a requisiciones</p>		

<p>10. Garantizar que los alimentos al ser preparados, se encuentren en perfectas condiciones para su consumo</p> <p>11. Coordinar y supervisar la preparación de alimentos, garantizando que estos cumplan los requerimientos de higiene establecidos, de acuerdo a la ley de salud</p> <p>1. Elaborar programación de horarios de trabajo del personal de cocina bajo su supervisión</p> <p>2. Controlar la higiene y orden del área de cocina, así como la presentación personal bajo su cargo</p> <p>3. Programar y realizar reuniones de trabajo para dar lineamientos al personal de cocina.</p> <p>4. Realizar otras tareas que le sean encomendadas por la jefatura inmediata superior conforme a la ley.</p>	
D. CARACTERÍSTICAS Y HABILIDADES PERSONALES	
Conocimientos Específicos:	<ul style="list-style-type: none"> • Sobre Preparación y Conservación de alimentos, • Relaciones Humanas
Habilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Para trabajar en equipo • Alto sentido de organización • Destreza en la manipulación de equipo de cocina • Para dirigir personal
	<ul style="list-style-type: none"> • Buenas relaciones humanas • Alto sentido de responsabilidad • Honradez • Alto espíritu de servicio

Actitudes:	<ul style="list-style-type: none"> • Hábitos de Higiene y limpieza • Iniciativa y Creatividad • Proactivo 	
E. OBSERVACIONES		
Si existe algún otro aspecto que se considere importante del puesto y que no esté considerado en el presente documento, anotarlo en el siguiente recuadro.		
F. Firmas de aprobación		
Administrador		Sección de Recursos Humanos

PERFIL DEL COCINERO/A

“Brisas Constantes S.A de C.V”	<u>PERFIL DEL PUESTO</u>	LOGO 
Título del Puesto: Cocinero/a		
Jefe Inmediato: Jefe/a de Producción		
Dirección, Departamento o Área a la que pertenece: Área de Cocina		
A. DATOS GENERALES		
Sexo:	Masculino o Femenino	
Edad:	18 años en adelante	
Estado civil:	Indiferente	
Requisitos Académicos:	Noveno grado como mínimo	

Experiencia:	Mínimo un año de experiencia como Cocinero(a), o Pupusera (Indispensable)
Sueldo Inicial:	\$ 242.40
B. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
Encargado de manipular los alimentos y preparar las especialidades del menú, además de alistarlos de acuerdo al orden de pedidos de los clientes.	
C. PRINCIPALES FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Preparar los alimentos de acuerdo al orden de pedidos de los clientes. 2. Levantar y mantener en orden los utensilios, así como el equipo y utensilios de cocina utilizados para la preparación de los alimentos 3. Ordenar y limpiar el área de cocina. 4. Solicitar dotación de gas propano para uso de cocina y controlar el cierre de válvulas cuando este no sea utilizado. 5. Recolectar y desechar desperdicios y basura del área de cocina. 6. Reportar al jefe inmediato los desperfectos y daños detectados en equipo de cocina. 7. Revisar y controlar que los alimentos a preparar se encuentren en buen estado. 8. Llevar libro de control de alimentos y utensilios utilizados en el trabajo. 9. Almacenar alimentos en lugares adecuados de acuerdo a las características de estos. 10. Realizar otras tareas que le sean encomendadas por la jefatura inmediata superior conforme a la ley. 	
D. CARACTERÍSTICAS Y HABILIDADES PERSONALES	

Conocimientos Específicos:	<ul style="list-style-type: none"> • Preparación de alimentos básicos y complementarios • Preparación de pupusas y platillos típicos. 	
Habilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Destreza para manipular equipo y utensilios de cocina • Para trabajar en equipo • Para seguir instrucciones específicas 	
Actitudes:	<ul style="list-style-type: none"> • Buenas relaciones humanas • Alto espíritu de servicio • Responsabilidad • Iniciativa y creatividad • Honradez • Hábitos de higiene y limpieza 	
E. OBSERVACIONES		
Si existe algún otro aspecto que se considere importante del puesto y que no esté considerado en el presente documento, anotar en el siguiente recuadro.		
	F. Firmas de aprobación	
Administrador		Sección de Recursos Humanos

PERFIL DE LA ENCARGADA DE BEBIDAS NATURALES

“Brisas Constantes S.A de C.V”	<u>PERFIL DEL PUESTO</u>	LOGO 
Título del Puesto: Encargada de Bebidas Naturales		
Jefe Inmediato: Jefe/a de Producción		
Dirección, Departamento o Área a la que pertenece: Área de Bebidas Naturales		
A. DATOS GENERALES		
Sexo:	Femenino	
Edad:	18 años en adelante	
Estado civil:	Indiferente	
Requisitos Académicos:	Mínimo noveno grado	
Experiencia:	No indispensable	
Sueldo Inicial:	\$ 242.40	
B. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
Encargada de la fabricación de la bebida natural que permite acompañar la especialidad de comida, que se coordina la bebida que se elaborara.		
C. PRINCIPALES FUNCIONES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Preparar las bebidas de acuerdo al orden de pedidos de los clientes. 2. Levantar y mantener en orden los utensilios, así como el equipo y utensilios de cocina utilizados para la preparación de las bebidas. 3. Ordenar y limpiar el área de bebidas. 4. Recolectar y desechar desperdicios y basura del área de bebidas. 		

<p>5. Reportar al jefe inmediato los desperfectos y daños detectados en equipo.</p> <p>6. Revisar y controlar que las frutas a preparar se encuentren en buen estado.</p> <p>7. Llevar libro de control de las frutas y utensilios utilizados en el trabajo.</p> <p>8. Almacenar las frutas en lugares adecuados de acuerdo a las características de estas.</p> <p>9. Realizar otras tareas que le sean encomendadas por la jefatura inmediata superior conforme a la ley.</p>		
D. CARACTERÍSTICAS Y HABILIDADES PERSONALES		
Conocimientos Específicos:	<ul style="list-style-type: none"> • Preparación de bebidas naturales 	
Habilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Destreza para manipular equipo y utensilios de cocina • Para trabajar en equipo • Para seguir instrucciones específicas 	
Actitudes:	<ul style="list-style-type: none"> • Buenas relaciones humanas • Alto espíritu de servicio • Responsabilidad • Iniciativa y creatividad • Honradez • Hábitos de higiene y limpieza 	
E. OBSERVACIONES		
Si existe algún otro aspecto que se considere importante del puesto y que no esté considerado en el presente documento, anotarlos en el siguiente recuadro.		
F. Firmas de aprobación		
Administrador		Sección de Recursos Humanos

PERFIL DEL ENCARGADO DE LIMPIEZA

“Brisas Constantes S.A de C.V”	<u>PERFIL DEL PUESTO</u>	<p>LOGO</p> 
Título del Puesto: Encargado de Limpieza		
Jefe Inmediato: Jefe/a de Servicios Generales		
Dirección, Departamento o Área a la que pertenece: Área de Limpieza		
A. DATOS GENERALES		
Sexo:	Indiferente	
Edad:	20 años en adelante	
Estado civil:	Indiferente	
Requisitos Académicos:	Mínimo noveno grado	
Experiencia:	Mínimo un año en el área	
Sueldo Inicial:	\$242.40	
B. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO		
Realizar las actividades de limpieza mediante el uso de los instrumentos y material necesario.		
C. PRINCIPALES FUNCIONES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar limpieza en los pasillos, corredores, oficinas, baños, paredes, ventanas, zonas verdes, y todas las áreas que le sean encomendadas. 2. Recolectar la basura de todas las áreas de trabajo y concentrarla en los depósitos del área de residuos sólidos. 3. Solicitar utensilios y materiales de limpieza siempre que sea necesario. 4. En caso de detectar fallas y desperfectos de equipo o instalaciones durante su 		

<p>jornada de trabajo, dar aviso al jefe inmediato.</p> <p>5. Colocar productos de limpieza e higiene en baños, áreas de cocina y otras donde corresponda.</p> <p>6. Realizar la distribución de materia prima, materiales y productos terminados a la sucursal.</p> <p>7. Retirar y trasladar material y productos hacia las diferentes áreas.</p> <p>8. Recoger basura y depositarla en su respectivo contenedor para su posterior desecho.</p> <p>9. Mantener ordenados y limpios los contenedores de basura, así como su área de trabajo.</p> <p>10. Realizar otras actividades en función de su cargo que designe su jefatura inmediata conforme a la ley.</p>		
D. CARACTERÍSTICAS Y HABILIDADES PERSONALES		
Conocimientos Específicos:	<ul style="list-style-type: none"> • Productos de limpieza y aseo. 	
Habilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa y creatividad • Capacidad para seguir instrucciones • Cuidado de equipos y materiales 	
Actitudes:	<ul style="list-style-type: none"> • Buenas Relaciones humanas • Responsabilidad • Discreción, honradez, • Alto espíritu de servicio • Actitud de servicio al cliente • Tolerancia 	
E. OBSERVACIONES		
<p>Si existe algún otro aspecto que se considere importante del puesto y que no esté considerado en el presente documento, anotarlo en el siguiente recuadro.</p>		
F. Firmas de aprobación		
Administrador		Sección de Recursos Humanos

PERFIL DE LA ENCARGADA DE LAVAR PLATOS

“Brisas Constantes S.A de C.V”	<u>PERFIL DEL PUESTO</u>	<p>LOGO</p> 
Título del Puesto: Encargada de Lavar platos		
Jefe Inmediato: Jefe/a de Servicios Generales		
Dirección, Departamento o Área a la que pertenece: Área de Lava platos		
A. DATOS GENERALES		
Sexo:	Femenino	
Edad:	18 años en adelante	
Estado civil:	Indiferente	
Requisitos Académicos:	Mínimo noveno grado	
Experiencia:	No indispensable	
Sueldo Inicial:	\$242.40	
B. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO		
Lavar los utensilios tales como: charolas, vasos cucharas tenedores, cuchillos, platos y depósitos que se emplean durante el servicio que se le otorga al cliente.		
C. PRINCIPALES FUNCIONES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Después de cada servicio dejar todos los vasos, cucharas, tenedores, cuchillos, platos, depósitos y charolas limpios, incluidos las áreas de trabajo y zona de comedores. 2. Ayudar a lavar las toallas de cocina. 3. Verificar el suministro de líquidos limpiadores, desinfectantes y secadores. 4. En caso de detectar fallas como falta de agua y desperfectos de equipo, durante su jornada de trabajo, dar aviso al jefe inmediato. 		

<p>5. Solicitar al jefe inmediato le proporcione el equipo y material necesario para realizar sus labores.</p> <p>6. Llevar libro de control de limpiadores y desinfectantes utilizados en el trabajo.</p> <p>7. Ordenar y limpiar el área.</p> <p>8. Realizar otras actividades en función de su cargo que designe su jefatura inmediata conforme a la ley.</p>		
D. CARACTERÍSTICAS Y HABILIDADES PERSONALES		
Conocimientos Específicos:	<ul style="list-style-type: none"> • Productos de limpieza y aseo. 	
Habilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa y creatividad • Capacidad para seguir instrucciones • Cuidado de equipos y materiales 	
Actitudes:	<ul style="list-style-type: none"> • Buenas Relaciones humanas • Responsabilidad • Honradez, • Alto espíritu de servicio • Dinamismo 	
E. OBSERVACIONES		
<p>Si existe algún otro aspecto que se considere importante del puesto y que no esté considerado en el presente documento, anotar en el siguiente recuadro.</p>		
F. Firmas de aprobación		
Administrador		Sección de Recursos Humanos

PERFIL DEL ENCARGADO DEL PARQUEO

“Brisas Constantes S.A de C.V”	<u>PERFIL DEL PUESTO</u>	<p>LOGO</p> 
Título del Puesto: Encargado del parqueo		
Jefe Inmediato: Jefe/a de Servicios Generales		
Dirección, Departamento o Área a la que pertenece: Área de Estacionamiento		
A. DATOS GENERALES		
Sexo:	Masculino	
Edad:	20 años en adelante	
Estado civil:	Indiferente	
Requisitos Académicos:	Mínimo noveno grado	
Experiencia:	No indispensable	
Sueldo Inicial:	\$ 242.40	
B. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO		
<p>Es el responsable de dar la bienvenida a los invitados de una manera amistosa y amable, así como de responder las preguntas que los mismos puedan realizarle. Además de ayudarlos a parquearse de forma segura evitando daños a terceros dentro de las instalaciones tanto de entrada como de salida.</p>		
C. PRINCIPALES FUNCIONES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Saludar y recibir con cortesía al visitante 2. Ayudar a los clientes a parquear su vehículo en las instalaciones. 		

<p>3. Verificar que los clientes parqueen adecuadamente su vehículo.</p> <p>4. Apoyar a los clientes para la salida del parqueo.</p> <p>5. Brindar seguridad a los vehículos mientras estén dentro de las instalaciones.</p> <p>6. Mantener limpio el área de estacionamiento.</p> <p>7. Realizar otras actividades en función de su cargo que designe su jefatura inmediata conforme a la ley.</p>		
D. CARACTERÍSTICAS Y HABILIDADES PERSONALES		
Conocimientos Específicos:	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento general de las señales de tránsito. 	
Habilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa y creatividad • Capacidad para seguir instrucciones • Cuidado de equipos y materiales • Comunicación 	
Actitudes:	<ul style="list-style-type: none"> • Buenas Relaciones humanas • Responsabilidad • Honradez • Alto espíritu de servicio • Dinamismo • Amable 	
E. OBSERVACIONES		
Si existe algún otro aspecto que se considere importante del puesto y que no esté considerado en el presente documento, anotar en el siguiente recuadro.		
F. Firmas de aprobación		
Administrador		Sección de Recursos Humanos

PERFIL DEL ENCARGADO DE HIGIENE Y SEGURIDAD OCUPACIONAL

“Brisas Constantes S.A de C.V”	<u>PERFIL DEL PUESTO</u>	<p>LOGO</p> 
Título del Puesto: Encargado/a de Seguridad e Higiene Ocupacional		
Jefe Inmediato: Jefe/a de Recursos Humanos		
Dirección, Departamento o Área a la que pertenece: Área de Seguridad e Higiene Ocupacional		
A. DATOS GENERALES		
Sexo:	Indiferente	
Edad:	27 años	
Estado civil:	Indiferente	
Requisitos Académicos:	Egresado de la carrera de Administración de Empresas o Ingeniería Industrial.	
Experiencia:	Mínimo un año en áreas afines.	
Sueldo Inicial:	\$280.00	
B. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO		
En materia de higiene y seguridad para eliminar riesgos de accidentes y enfermedades ocupacionales con el fin de mejorar las condiciones de medio ambiente en el centro de trabajo.		
C. PRINCIPALES FUNCIONES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Planifica, dirige y supervisa las actividades del personal de la empresa 2. Vela por el cumplimiento de políticas y normas en materia de seguridad e higiene 		

<p>ocupacional</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Dirige programas de adiestramiento en materia de seguridad industrial e higiene ocupacional 4. Establece conjuntamente con el superior inmediato las políticas a seguir en materia de seguridad industrial e higiene ocupacional. 5. Promover y participar en reuniones periódicas para analizar y discutir aspectos de Seguridad y Salud Ocupacional. 6. Coordina el proceso de inspección en los puestos de trabajo. 7. Consulta a los trabajadores en la adopción de decisiones que puedan afectar a la seguridad, salud y condiciones de trabajo. 8. Elabora normas y procedimientos relacionados con la adquisición y dotación de equipos de protección del personal. 9. Analiza los trabajos que se llevan a cabo en cada área detectando posibles riesgos o deficiencias para su eliminación o minimización. 10. Capacitar al personal en temas relacionados a seguridad. 11. El comité de seguridad e higiene ocupacional se reunirán como mínimo trimestralmente. 	
D. CARACTERÍSTICAS Y HABILIDADES PERSONALES	
Conocimientos Específicos:	<ul style="list-style-type: none"> • Legislación laboral • Reglamentos de seguridad de salud e higiene ocupacional. • Conocimientos en computación (Windows y Office)
Habilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones acertadas • Interpretación de leyes, reglamentos, resoluciones y acuerdos relacionados en la prevención de accidentes, enfermedades ocupacionales y protección ambiental. • Expresarse claramente de forma oral y escrita. • Elaborar y presentar informes técnicos.

Actitudes:	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Liderazgo • Responsabilidad • Dinámico • Proactivo 	
E. OBSERVACIONES		
Si existe algún otro aspecto que se considere importante del puesto y que no esté considerado en el presente documento, anotar en el siguiente recuadro.		
F. Firmas de aprobación		
Administrador		Sección de Recursos Humanos

REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN

La utilidad del manual de descripción de puestos, radica en que se encuentre a la expectativa competitiva para el funcionamiento y desarrollo de la administración de la empresa en la actualidad y venidera de “Brisas Constantes, S.A de C.V”, por lo que se hace necesario mantenerlos permanentemente actualizados por medio de revisiones periódicas y en relación a los cambios progresivos de la empresa, por lo menos en periodos de corto plazo como un semestre o anualmente.

Para ello se sugiere mantener las siguientes valoraciones:

- Establecer un calendario para la actualización del manual.
- Dejar bajo la responsabilidad de Recursos Humanos.
- Tomar en cuenta sugerencias y análisis de las evaluaciones y requerimientos de actualidad.
- Indagar mucho en el profesionalismo y conocimiento de cada uno de los miembros.

ANEXO N°6

**CUADRO DE COTIZACIONES DE LUGARES TURÍSTICOS PARA LA
EMPRESA “BRISAS CONSTANTES S.A DE C.V”**

CUADRO DE COTIZACIONES DE LUGARES

Tortuga´sLodge

Dirección de Tortuga´s Lodge: **Carretera**

Litoral Km 42, Playa EL Tunco, La Libertad.

Teléfono de contacto: **(503) 7888-6225**

Email: **rgtortuga@yahoo.com**

Número de habitaciones: **4 habitaciones**

Precios del Hotel: **\$30.00 USD**



Hostal El Mangle

Dirección de Hostal El Mangle: **Carretera**

Litoral Km. 42, Playa El Tunco, Tamanique, La Libertad.

Teléfono de contacto: **(503) 2389-6126**

Telefax: **(503) 2389-6190**

Número de habitaciones: **7 habitaciones**

Precios del Hotel: **Desde \$17.00 hasta \$52.00 USD**



Papaya´s Lodge

Dirección de Papaya´s Lodge: **Carretera**

Litoral en el Km. 42, Playa el Tunco, La Libertad.

Teléfono de contacto: **(503) 2389-6231**

Email: **papayadeltunco@hotmail.com**

Número de habitaciones: **5 habitaciones**

Precios del Hotel: **Desde \$8.00 hasta \$14.00 USD (dólar estadounidense)**



FUENTE: <http://elsalvadoreshermoso.com/2011/07/hoteles-playa-el-tunco.html>

ANEXO N°7

LISTADO DE PROPUESTAS DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN CONTINUA IMPARTIDO POR EL INSTITUTO SALVADOREÑO DE FORMACIÓN PROFESIONAL (INSAFORP) PARA LA EMPRESA “BRISAS CONSTANTES S.A DE C.V”

**PROGRAMA DE FORMACION CONTINUA 2014 - DESARROLLO DE CURSOS
ABIERTOS**

N°	PROVEEDOR DE SERVICIO DE CAPACITACIÓN	CONTACTO	ÁREA DE CAPACITACIÓN ADJUDICADA
1	DOCENTES TÉCNICOS, S.A. DE C.V.	Trinidad Miguel Ángel Córdova 2221-2243 2222-3047 2281-1007 dotesadecv@hotmail.com	ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DEL RRHH
2	UDP INTERNATIONAL BUSINESS CONSULTING/PROCAMPOLY	Licda. Yanira Olivo de Rodríguez, Tel: 2221-0189, 2222-2889 E-mail: informacionibc@gmail.com Patricia Cortez, consultoresprocampoly@gmail.com	MERCADEO Y VENTAS ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DEL RRHH PRODUCCIÓN Y CALIDAD FINANZAS
3	UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE EL SALVADOR	ANA EMPERATRIZ GUARDADO CAROLINA PEÑATE 2225-7841; 2225-9486; 2231-8804 ana.guardado@politecnica.edu.sv carolina.penate@politecnica.edu.sv	SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL
4	APRENDA, S.A. DE C.V.	Lic. Alfredo Caballero, Tel: 2252-4094, 2565-0324; E-mail: aprendasadecv@gmail.com, aprendanegociosv@gmail.com	MERCADEO Y VENTAS ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DEL RRHH
6	ENTRO INTEGRAL DE ASESORIA Y DESARROLLO EMPRESARIAL, S.A. DE C.V. - CIADE, S.A. DE C.V.	Ing. German Roberto Quiñonez, Licda. Mary Carmen Pérez Tel. 2243-1806; 2243-4262, E-mail: capacitacion@grupociade.com	SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL
7	CAMARA DE COMERCIO E INDUSTRIA DE EL SALVADOR	Licda. Laura Canizales, Tel: 2231-3000, 2231-3080, E-mail: lcanizales@camarasal.com	MERCADEO Y VENTAS ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DEL RRHH FINANZAS