

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



"MODELO DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL QUE FACILITE LA TOMA DE DECISIONES ADMINISTRATIVAS EN LA MEDIANA EMPRESA MAQUILERA TEXTIL DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR: CASO ILUSTRATIVO."

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

PRESENTADO POR:

ERICK ENRIQUE BONILLA GARCÍA BG10022

JOSÉ FÉLIX MEJÍA RIVAS MR10004

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SEPTIEMBRE DE 2015

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR: ING. MARIO ROBERTO NIETO LOVO

SECRETARIA: DRA. ANA LETICIA DE AMAYA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO: MASTER ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

SECRETARIO: INGENIERO JOSÉ CIRIACO GUTIERREZCONTRERAS

TRIBUNAL EXAMINADOR

LICENCIADO RAFAEL ARÍSTIDES CAMPOS

LICENCIADO DAVID MAURICIO LIMA JACO

MASTER JORGE ANTONIO VENAVIDES TREJO (DOCENTE ASESOR)

SEPTIEMBRE DE 2015

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

## **AGRADECIMIENTOS**

Doy gracias primeramente a Dios por darme fuerza, perseverancia y sabiduría porque siempre estuvo a mi lado guiándome, sacándome de situaciones difíciles pero especialmente le agradezco a Dios por darme una mamá como Eva Lucia Bonilla García a la cual agradezco mucho pues con gran esfuerzo y sacrificio a pesar de las muchas dificultades me dio la oportunidad de ser un profesional, y una abuela como María Santos García quien siempre estuvo apoyándome con mucho esfuerzo, también agradezco a mis hermanos Marlon Antonio Bonilla García y Melvin Antonio Bonilla García a José Félix Mejía Rivas mi amigo y compañero de equipo de trabajo por su esfuerzo, confianza y su perseverancia para no rendirse ante todos los inconvenientes que se nos presentaron, a todos mis amigos por su ayuda, apoyo y comprensión, a nuestro asesor Lic. Jorge Antonio Venavides Trejo por brindarnos sus conocimientos, su paciencia, tolerancia, apoyo y dedicación y por ser un verdadero guía en el desarrollo de este proyecto.

**ERICK ENRIQUE BONILLA GARCIA**

Agradezco a Dios por permitirme terminar satisfactoriamente mi carrera, por su sabiduría y sus innumerables bendiciones, a mi **padre** Juan José Mejía Argueta por apoyarme a culminar esta meta, por sus consejos en los momentos difíciles, a mi **madre** Gloria Estela Rivas Mendoza, una mujer ejemplar quien ha sabido llevarme por el camino del bien, brindándome toda su ayuda en estos años, a mi novia Ester Alejandra Méndez Hernández por su ayuda incondicional, a mi amigo y compañero de trabajo de graduación Erick Enrique Bonilla García por su ayuda, perseverancia y comprensión, a mi asesor Jorge Antonio Venavides Trejo por su tiempo, paciencia, dedicación y por compartir sus conocimientos; de igual forma, a todos mis hermanos, familiares y amigos que de alguna manera, han sido parte de mi formación académica.

**JOSÉ FÉLIX MEJÍA RIVAS**

## ÍNDICE

### CAPÍTULO I

#### GENERALIDADES DE LA MEDIANA EMPRESA MAQUILERA TEXTIL, MARCO TEÓRICO SOBRE LA ELABORACIÓN DE UN MODELO DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL, Y SOBRE LA TOMA DE DECISIONES

RESUMEN .....	i
INTRODUCCIÓN .....	iv
A. GENERALIDADES DE LA MEDIANA EMPRESA A NIVEL GENERAL.....	1
1. Concepto .....	1
2. Antecedentes.....	2
3. Criterios de clasificación.....	4
4. Características .....	4
B. GENERALIDADES DE LA MEDIANA EMPRESA MAQUILERA TEXTIL .....	5
1. Antecedentes.....	5
2. Concepto .....	6
3. Tipos de Empresas Maquileras textiles.....	7
4. Características .....	9
5. Importancia.....	9
6. Marco legal.....	10
7. Marco Institucional .....	15
C. GENERALIDADES DE "LOS CAPELLANES S.A. DE C.V.".....	18
1. Antecedentes.....	18
2. Filosofía actual.....	20
2.1. Misión.....	20
2.2. Visión.....	20

3.	Objetivos .....	20
4.	Estructura organizativa actual.....	22
5.	Productos que elabora.....	23
D.	GENERALIDADES DEL MODELO DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL.....	27
1.	Definición de Modelo.....	27
2.	Generalidades De La Planificación .....	27
2.1.	Concepto .....	27
2.2.	Importancia.....	28
2.3.	Tipos De Planes.....	29
2.4.	Pasos En La Planificación.....	31
3.	Generalidades Del Control Administrativo.....	33
3.1.	Concepto .....	33
3.2.	Importancia.....	33
3.3.	Proceso De Control.....	34
3.4.	Tipos De Control.....	35
4.	Toma De Decisiones Administrativas .....	36
4.1.	Concepto .....	36
4.2.	Tipos De Decisiones.....	36
4.3.	Modelo Racional Para La Toma De Decisiones .....	37
 CAPÍTULO II		
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL MODELO DE		
PLANIFICACIÓN Y CONTROL EN LA MEDIANA EMPRESA MAQUILERA		
TEXTIL DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR		
A.	IMPORTANCIA.....	39
B.	OBJETIVOS.....	39
✓	General .....	39
✓	Específicos.....	39

C.	MÉTODOS .....	40
D.	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	41
E.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	42
F.	FUENTES DE INFORMACIÓN .....	42
G.	TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	43
H.	INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	44
I.	UNIDAD DE ANÁLISIS .....	45
J.	AMBITO DE LA INVESTIGACION.....	45
K.	DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO.....	46
L.	DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA .....	46
M.	CENSO.....	46
N.	TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS.....	47
O.	ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN .....	47
P.	LIMITANTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	48
Q.	DESCIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DEL MODELO DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE LA MEDIANA EMPRESA MAQUILERA TEXTIL DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR.....	49
1.	Planeación Administrativa.....	49
1.1.	Misión.....	49
1.2.	Visión.....	50
1.3.	Objetivos.....	50
1.4.	Políticas.....	51
1.5.	Programas.....	52
1.6.	Procedimientos:.....	53
1.7.	Estrategias.....	54
1.8.	Estructura Jerárquica.....	55
2.	Control Administrativo.....	56
2.1.	Estándares de desempeño.....	56

2.2.	Medidas de corrección y de reconocimiento.....	58
2.3.	Herramientas administrativas utilizadas para controlar actividades .....	59
2.4.	Funciones a desempeñar .....	59
2.5.	Normas y reglas a cumplir.....	60
R.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	60
1.	Conclusiones.....	60
2.	Recomendaciones .....	63

### CAPÍTULO III

#### PROPUESTA DE UN MODELO DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL QUE FACILITE LA TOMA DE DECISIONES ADMINISTRATIVAS EN LA MEDIANA EMPRESA MAQUILERA TEXTIL DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR, CASO ILUSTRATIVO "LOS CAPELLANES S.A. DE C.V."

A.	OBJETIVOS DEL MODELO.....	66
B.	JUSTIFICACIÓN.....	67
C.	DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL PROPUESTO .....	67
1.	Planes Propuestos.....	67
1.1.	Misión.....	67
1.2.	Visión.....	68
1.3.	Objetivos.....	68
1.4.	Estructura jerárquica propuesta.....	72
1.4.1.	Manual de organización.....	74
1.4.2.	Manual de descripción de puestos.....	84
1.5.	Procedimientos.....	107
1.5.1	Manual de Procedimientos .....	107

1.6.	Políticas.....	124
1.6.1	Manual de políticas.....	124
1.7.	Valores.....	135
1.8.	Programas.....	137
1.9.	Estrategias.....	141
D.	DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE CONTROL ADMINISTRATIVO.....	142
1.	Evaluación del desempeño.....	142
2.	Diagramas de Gantt.....	149
3.	Formularios y formatos varios como herramientas de control .....	152
E.	OTRAS HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS.....	162
F.	PLAN DE CAPACITACIÓN DEL MODELO DE PLANEACIÓN Y CONTROL ADMINISTRATIVO.....	162
1.	Introducción.....	162
2.	Objetivos.....	162
3.	Recursos.....	163
4.	Periodo de duración.....	164
5.	Estructura del plan de Capacitación.....	164
6.	Secciones del Plan de Capacitación.....	165
7.	Presupuesto.....	170
G.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE PLANEACIÓN Y CONTROL....	171
1.	Introducción.....	171
2.	Objetivos.....	172
3.	Recursos.....	172
4.	Etapas del Plan de Implementación.....	174
	BIBLIOGRAFÍA.....	177
	ANEXOS.....	179



## **RESUMEN**

Las empresas maquileras textiles en El Salvador se han constituido como entes generadores de empleos, es por ello que su desarrollo es trascendental. Su forma de trabajar es bajo la modalidad de importación de materias primas, componentes o partes para aplicarles procesos de fabricación, y luego comercializar los productos terminados hacia los países de origen de dichos insumos.

Estas compañías enfrentan una disminución en su rendimiento debido a las dificultades que presentan al momento de la toma de decisiones, porque carecen de herramientas administrativas que les permitan proyectar sus tareas y verificar si los resultados que están obteniendo van de acuerdo a lo planeado.

Para llevar a cabo la investigación se hizo uso del método científico con el fin de garantizar la objetividad de los resultados, se empleó el análisis y la síntesis para interpretar los datos recolectados, estableciendo como universo las medianas empresas maquileras textiles del área metropolitana de San Salvador y como unidades de análisis los propietarios y/o Gerentes Generales. Se utilizó el tipo de investigación correlacional y el diseño fue no experimental. Se utilizaron herramientas de recolección de información como la entrevista a través de su instrumento

la guía de entrevista la cual estuvo dirigido al gerente general de la empresa tomada como caso ilustrativo, además de la encuesta la cual se utilizó el cuestionario el cual se aplicó a todas las medianas empresas maquileras textiles del área metropolitana de San Salvador y la observación directa por medio de la cual obtuvimos datos relevantes para el estudio que fueron plasmados en la libreta de notas.

Luego se procedió a llevar a cabo la tabulación, análisis e interpretación de la información lo cual ayudó a elaborar el diagnóstico de la situación que se presenta actualmente en estos negocios con respecto a la planificación y control, para poder llegar a las conclusiones para emitir recomendaciones que contribuyan a mejorar la eficiencia empresarial.

Como consecuencia se determinó que los negocios investigados presentan deficiencias en cuanto a las herramientas de planificación ya que presentan limitantes en cuanto a su misión, visión, objetivos, políticas, estrategias, procedimientos, programas, estructura jerárquica de igual manera poseen limitaciones en cuanto al control administrativo ya que manifestaron que no utilizan herramientas para verificar que todo se lleve a cabo efectivamente pues lo hacen de manera empírica y las decisiones son tomadas en el mismo sentido.

A partir de los resultados obtenidos se propuso al gerente general de "LOS CAPELLANES S.A. DE C.V." empresa tomada como caso ilustrativo un modelo de planificación y control

que facilite la toma de decisiones administrativas en las medianas empresas maquileras textiles formulando misión, visión, objetivos, valores, políticas, programas, procedimientos, una nueva estructura jerárquica todo esto en el área de planificación con la finalidad que tengan herramientas para proyectar sus principales actividades. Además se propuso fortalecer el control administrativo sugiriendo una técnica para evaluar el desempeño del personal así como formatos varios que ayuden llevar un mejor registro de las tareas realizadas.

## INTRODUCCIÓN

El desarrollo del presente trabajo da a conocer la elaboración de un modelo de planificación y control para facilitar la toma de decisiones administrativas en la mediana empresa maquilera textil del área metropolitana de San salvador, debido a que estas entidades carecen de herramientas administrativas en el desarrollo de sus actividades.

El trabajo consta de tres capítulos que se describen de la forma siguiente: El capítulo I detalla las generalidades de la mediana empresa maquilera textil, el marco teórico del modelo de planificación y control, y sobre la toma de decisiones.

El capítulo II da a conocer el diagnóstico de la mediana empresa maquilera textil "Los Capellanes S.A. de C.V.", donde se establece la metodología utilizada y los instrumentos para recolección de la información, de cuyos resultados se expresan las conclusiones y recomendaciones.

En el Capítulo III se diseña el modelo de Planificación y Control aplicado a la mediana empresa antes mencionada, se define la filosofía empresarial, los objetivos, las estrategias, los valores, el manual de políticas, de procedimiento, de organización, de puestos y de bienvenida. Además, se detalla un método de evaluación del desempeño, diagramas de Gantt y Formularios.

## CAPÍTULO I

### GENERALIDADES DE LA MEDIANA EMPRESA MAQUILERA TEXTIL, MARCO TEÓRICO SOBRE LA ELABORACIÓN DE UN MODELO DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL, Y SOBRE LA TOMA DE DECISIONES

#### A. GENERALIDADES DE LA MEDIANA EMPRESA A NIVEL GENERAL

##### 1. Concepto

“Es la persona natural o jurídica que opera en el mercado produciendo y/o comercializando bienes o servicios por riesgo propio, a través de una unidad organizativa, con un nivel de ventas brutas anuales de hasta \$7.0 millones y no mayor a 100 trabajadores remunerados.”<sup>1</sup>

“Es una organización en la que el propietario normalmente ya no puede controlar y/o decidir sobre las labores que se desarrollan en la empresa, ante la cual busca personas profesionales o técnicas que le ayuden a controlar y a tomar decisiones...”<sup>2</sup>

Al analizar los conceptos se concluye que es la unidad económica con oportunidad de desarrollar su competitividad con base a la mejora de su organización y procesos, las

---

<sup>1</sup>[http://www.minec.gob.sv/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1735&Itemid=126](http://www.minec.gob.sv/index.php?option=com_content&view=article&id=1735&Itemid=126)

<sup>2</sup><http://www.camarasal.com/>

cuales se desarrollan en el sector formal de la economía, genera un nivel de ventas brutas anuales de hasta \$7.0 millones y la cantidad de recurso humano que posee no es mayor a 100 trabajadores remunerados.

## **2. Antecedentes**

Su origen se remonta a los períodos previos de la segunda guerra mundial (1939 - 1945), en donde la economía de El Salvador dependía de un producto agrícola en específico, el café. El año 1920 se caracterizó por la diversificación económica, las industrias giraron en torno de los productos textiles, fabricación de muebles, jabón, velas, embutidos y bebidas gaseosas, que en general se mantuvieron como actividades artesanales.

En 1940 se formaron sistemas de caja de crédito privadas y una central cooperativa semipública para estimular a las pequeñas y medianas empresas, lo que ocasionó que después de la segunda guerra mundial, en el año 1945, la economía salvadoreña continuará con su renovación, esto abrió las puertas a nuevas fuentes de trabajo mediante la creación y expansión de estas compañías, lo cual causó que las ciudades crecieran, debido a la migración de fuerza laboral desde las zonas rurales.

Posterior al año de 1970, el deterioro del Mercado Común Centroamericano era evidente, y en El Salvador existía una crisis económica, política y social, impidiendo el desarrollo de la industria nacional, específicamente durante los doce años del conflicto bélico (1979-1992), panorama que cambió después de los acuerdos de paz entre el gobierno y los insurgentes armados el 16 de enero de 1992.

La década de 1990 presentó un nuevo clima para las medianas empresas en donde mostraron estrategias para el desarrollo de las exportaciones, se crearon empleos productivos y generadores de divisas, se estimuló la inversión local y extranjera para aprovechar la nueva tecnología, se empezó a privatizar las empresas estatales y se inició la desgravación de aranceles. Las medianas empresas comenzaron a desempeñar un papel determinante porque contribuyeron a la creación de empleos.

Actualmente este tipo de entidades son consideradas la base del comercio, industria y servicios a nivel nacional, porque representan un gran porcentaje de inversión y desarrollo económico en el país. Adoptando estrategias para lograr mayor ventaja competitiva, en cuanto a la fabricación y venta de sus productos.

### **3. Criterios de clasificación**

“El Ministerio de Economía (MINEC)”<sup>3</sup>, “La Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC)”<sup>4</sup> y “La Cámara de Comercio de El Salvador”<sup>5</sup> la definen como la unidad económica que cuenta con ventas anuales que oscilan entre \$1, 000,001.00 hasta \$7, 000,000.00 dólares”. Por lo tanto en la presente investigación este será el criterio que se utilizará para identificar y clasificar los negocios maquileros textiles que se agrupen como mediana empresa en el área metropolitana de San Salvador.

### **4. Características**

- Cuenta con una estructura organizativa formalmente definida.
- Toma de decisiones y funciones centralizadas en la gerencia.
- Por lo general son empresas familiares.
- Generalmente sus procesos fabriles son mecanizados.

---

<sup>3</sup><http://www.minec.gob.sv/>

<sup>4</sup><http://www.digestyc.gob.sv/>

<sup>5</sup><http://camarasal.com/index.php>



- Cuentan con una marca registrada para su producto.
- El mercado que atienden en su mayoría es nacional.
- Disponen de acceso a líneas de financiamiento.
- Importación de bienes para su comercialización.

## **B. GENERALIDADES DE LA MEDIANA EMPRESA MAQUILERA TEXTIL**

### **1. Antecedentes**

Sus orígenes se remontan a partir de la década de 1970 debido a las políticas que el Mercado Común Centroamericano (MERCOMUN) implementó a fin de dar un nuevo impulso a la industrialización como una medida que los bienes elaborados a nivel local sustituyeran progresivamente a los importados, lo cual dio lugar a la formación de nuevas empresas con el objetivo de fabricar los artículos foráneos que la población demandaba.

El crecimiento que experimentó la actividad maquiladora en El Salvador en la década de 1990 se debió a la adopción de la estrategia de industrialización, basada en la promoción de exportaciones de artículos no tradicionales hacia

terceros mercados. Esto impulsó a las autoridades gubernamentales a crear condiciones óptimas de competitividad en las operaciones de estas empresas, así como para su desarrollo, por lo que decretaron en 1998 la denominada Ley de Zonas Francas Industriales y de Comercialización.

Hoy en día, la actividad maquilera está incluida en un régimen arancelario particular, en el cual los entes de este sector importan bienes semielaborados de compañías contratantes -en su mayoría extranjeras- para realizar alguna tarea que completa el proceso productivo, y luego envían o exportan los bienes terminados o más elaborados a las empresas matrices en el extranjero.

## **2. Concepto**

"Son los entes constituidos por personas naturales y jurídicas domiciliarias en el país, que se relacionan con un contratante radicado en el extranjero, el cual suministrará en términos y condiciones convenidas, materias primas, partes, piezas, componentes o elementos que procesarán o transformarán por cuenta del contratante, el que a su vez lo utilizará o comercializará según lo convenido."<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup>Ley de Zonas Francas Industriales y de Comercialización, Artículo 2, emitida y publicada el 3 y 23 de Septiembre de 1998 respectivamente, Diario Oficial No. 176

"Es una empresa que importa materiales sin pagar aranceles; su producto terminado se comercializa en el país de origen de la materia prima."<sup>7</sup>

Por lo tanto, es una entidad donde se procesan materias primas que se reciben del exterior exenta de los aranceles respectivos, para luego exportar el producto final a los clientes demandantes quien es el proveedor de los insumos.

### **3. Tipos de Empresas Maquileras textiles**

Una forma de clasificarlas es según su proceso productivo, de los cuales existen tres:

#### **a) De Transformación.**

Son las que reciben el diseño y la materia prima, donde después que la procesan, la envían al ensamblaje o directamente al consumidor final.

#### **b) De Ensamble**

Son las que inician el proceso productivo con la clasificación y ordenamiento de cada una de las partes del

---

<sup>7</sup><http://es.wikipedia.org/wiki/Maquiladora>

bien a diseñar y una vez terminado lo envían al cliente que lo ha solicitado.

**c) De Purificación.**

Se dedican a eliminar los residuos de los bienes importados, culminan el procedimiento de fabricación con la remisión del artículo depurado al destino final.

Otro punto de vista de agrupación es con base a la modalidad del régimen de importación:

“Las maquilas textiles pueden funcionar bajo dos tipos de modalidades de régimen de importación. El primero es el de zona franca, que es un territorio delimitado de un país donde se goza de beneficios tributarios, como la excepción del pago de derechos de importación de mercancías; y el segundo, es el régimen de perfeccionamiento activo, que permite a las compañías introducir mercancías exentas de impuestos al territorio nacional. Estas mercaderías son sometidas a procesos de transformación, reparación, reconstrucción, montaje, ensamblaje o incorporación en conjuntos, para que el bien resultante sea exportado”<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup>Ley de Zonas Francas Industriales y de Comercialización, Artículo 1, emitida y publicada el 3 y 23 de Septiembre de 1998 respectivamente, Diario Oficial No. 176

El presente estudio estará enfocado a la mediana empresa maquilera textil del Área Metropolitana de San Salvador a nivel general, a ambos grupos, aunque la compañía Los Capellanes S.A. de C.V. pertenece al régimen de perfeccionamiento activo, pero el objetivo es beneficiar a todo ese tipo de negocios en la zona geográfica mencionada.

#### **4. Características**

- ✓ Existe una fuerte concentración sectorial por rama de actividad.
- ✓ La mayoría están ubicadas en el área metropolitana de San Salvador.
- ✓ Un gran porcentaje de estas son de capital nacional.
- ✓ Tienen la posibilidad de importar materiales, componentes y equipo libre de impuestos.
- ✓ Trabajan en comunión con dos regímenes aduaneros: Ley de Zonas Francas y Comercialización, y el Depósito de Perfeccionamiento Activo.

#### **5. Importancia**

La mediana empresa maquilera textil en el país tiene un peso significativo para la economía como generadora de

empleos, debido que su expansión ha favorecido a la creación de nuevas fuentes de trabajo, lo cual beneficia a la población salvadoreña en general, porque tal situación ha contribuido a mejorar sus condiciones de vida, además de constituirse en una actividad generadora de inversión directa.

## **6. Marco legal**

### **a) Constitución de la República**

Es la norma que rige el funcionamiento del estado y la organización de este, así como de sus instituciones, en ella se establecen los derechos y deberes civiles y políticos de la población.

(Decreto constituyente N°38, del 15 de diciembre de 1983, publicado en el diario oficial N° 234, tomo 281 del 16 de diciembre de 1983)

### **b) Ley de Zonas Francas Industriales y de Comercialización**

Tiene como objeto regular el funcionamiento de las zonas francas y depósitos para perfeccionamiento activo el cual es el caso del presente trabajo de investigación, así como

también define los beneficios y responsabilidades de las empresas que funcionan bajo estos regímenes.

(Decreto legislativo N°405, del 03 de septiembre de 1998, publicado en el diario oficial N° 94, tomo 383 del 25 mayo de 2009).

#### **c) Ley del Instituto Salvadoreño de Seguro Social**

Cubre los riesgos a los que están expuestos los trabajadores, por causa de enfermedades, accidentes comunes, maternidad, y vejez, entre otros. Esta es una prestación obligatoria para todos los trabajadores no importando el tipo de empresa ni su actividad económica.

(Decreto legislativo N°1263, del 03 de diciembre de 1953, publicado en el diario oficial N° 226, tomo 161 del 11 de diciembre de 1959.

#### **d) Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones**

Comprende el conjunto de disposiciones y procedimientos, mediante los cuales se recolectan y administran las cotizaciones efectuadas por los trabajadores y que son destinadas a pagarles las prestaciones que deben

reconocérseles a fin de cubrir los riesgos de Invalidez Común, Vejez y Muerte en que se ven inmersos.

(Decreto legislativo N°927, del 20 de diciembre de 1996, publicado en el diario oficial N° 243, tomo 333 del 23 de diciembre de 1996)

#### **e) Ley del Registro de Comercio**

Regula la inscripción de matrículas de comercio por parte de todos los entes empresariales que operan en el país y los actos y contratos mercantiles que realizan; además, norma el depósito y registro de sus balances generales, estados de resultados y de cambios en el patrimonio que deben efectuar en las oficinas respectivas los cuales deben ir acompañados del dictamen del auditor fiscal.

(Decreto legislativo N° 642, del 12 de junio del 2008, publicado en el diario oficial n° 120, tomo 379 del 27 de junio 2008.

#### **f) Código de Trabajo**

Su objeto es armonizar las relaciones entre patronos y empleados, estableciendo sus derechos, obligaciones; y se fundamenta en principios que tienden al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores.



(Decreto legislativo N°15, del 27 de noviembre del 2014, publicado en el diario oficial N°142 tomo 246)

**g) Código de Comercio**

Legisla todos los actos de comercio y cosas mercantiles, así también define quienes pueden ejercerlos. Determina los lineamientos necesarios para llevar y presentar la contabilidad y los requisitos para formar los tipos de sociedades empresariales en el país.

(Decreto legislativo N°671, del 08 de mayo de 1970, publicado en el diario oficial N° 140, tomo 228 del 31 de julio de 1970)

**h) Código Municipal**

Desarrolla los principios constitucionales referentes a la organización, funcionamiento y ejercicio de las facultades autónomas de cada municipio, por lo cual las alcaldías están acreditadas a imponer impuestos a todas aquellas empresas con fines de lucro que operan en la localidad.

(Decreto legislativo N°274, del 31 de enero de 1986, publicado en el diario oficial N° 23, tomo 290 del 05 de febrero de 1986)

**i) Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo**

Establece los requisitos de seguridad y salud ocupacional que deben aplicarse en los centros laborales, a fin de establecer el marco básico de garantías para que los trabajadores tengan un nivel adecuado de protección de salud y seguridad al momento de ejecutar sus tareas.

(Decreto legislativo N° 254 del 21 de enero de 2010, publicado en el diario oficial N°82, tomo 387 del 5 de mayo de 2010)

**j) Código Tributario**

Detalla los principios y normas jurídicas aplicables a las obligaciones tributarias que se originan de los impuestos establecidos por el estado a las transacciones comerciales que se lleven a cabo en el territorio nacional, con excepción de las obligaciones establecidas en las legislaciones aduaneras y municipales.

(Decreto legislativo N° 230, del 14 de diciembre del 2000, publicado en el diario oficial n° 241, tomo 349 del 22 de diciembre del año 2000.)

### **k) Ley del Medio Ambiente**

Su finalidad es la protección, conservación y recuperación del medio ambiente y uso sostenible de los recursos naturales en El Salvador.

(Decreto legislativo N° 233, del 02 de marzo del 1998, publicado en el diario oficial n° 79, tomo 339 del 04 de mayo del año 1998)

## **7. Marco Institucional**

### **a) Ministerio de Hacienda**

Dirige, armoniza y ejecuta la recaudación fiscal mediante la administración de la política tributaria plasmada en la legislación salvadoreña.

### **b) Instituto Salvadoreño del Seguro Social**

Brinda servicios de salud a sus derechohabientes tanto públicos como privados, por medio de prestaciones que les garanticen un nivel aceptable de vida en el desempeño de sus actividades laborales, beneficios a los que tienen derecho debido al dinero que aportan como cotizantes a nivel individual.

**c) Administradoras de Fondos para Pensiones (AFP'S)**

Instituciones financieras privadas encargadas de administrar los fondos y ahorros de pensiones generados por los aportes de los trabajadores y patronos, con el propósito que los primeros reciban una cobertura monetaria durante su periodo de jubilación.

**d) Ministerio de Economía**

Regula las actividades económicas de los actores de comercio, estableciendo políticas y normativas al respecto.

**e) Centro Nacional de Registros**

Garantiza la seguridad jurídica del comercio y la propiedad intelectual, en lo concerniente a los derechos de marcas, nombres y patentes; además pone a disposición del público información financiera de las organizaciones como balance general, estado de resultados y de cambios en el patrimonio debidamente auditados.

**f) Ministerio de Trabajo**

Tiene como misión potenciar las relaciones laborales, basándose en el diálogo, la concertación social y la participación de todos los sectores, con la finalidad de

mejorar las condiciones y la calidad de vida de los trabajadores.

**g) Alcaldía Municipal**

Elabora y ejecuta políticas de tipo social, ambiental cultural y económica en la localidad donde opera, además se encarga de recolectar y administrar los impuestos provenientes de las actividades que realizan los entes empresariales de su jurisdicción.

**h) Ministerio de Medio Ambiente.**

Se encarga de la gestión ambiental del país, su objeto es revertir la degradación ecológica y la reducción de riesgos socios ecológicos. Así mismo, es el encargado de realizar la política nacional de medio ambiente.

**i) Dirección General de Estadísticas y Censos**

Se encarga de realizar estudios estadísticos sobre aspectos demográficos y económicos en el país, registra y clasifica los entes empresariales de acuerdo a diferentes criterios, entre otros objetivos.

## **C. GENERALIDADES DE "LOS CAPELLANES S.A. DE C.V."**

### **1. Antecedentes**

Fue fundada en el año de 1988, operando bajo el nombre de Provocaciones, S.A. de C.V., como un ente destinado a satisfacer las necesidades del consumidor de ropa interior femenina en El Salvador, motivo por el cual inició lanzando al mercado una marca del mismo nombre logrando penetrar en un importante segmento de clientes a nivel nacional.

Comienza a trabajar como maquila bajo el nombre de CAPELLANES S.A DE C.V. el 10 de octubre de 2002, y son autorizados como Depósito de Perfeccionamiento Activo por el Ministerio de Economía según acuerdo ejecutivo número 621, publicado en el diario oficial N° 110 tomo 363 de fecha 15/06/2004.

En 2008 amplió las operaciones de servicios de corte de tela y realizó inversiones financieras con la finalidad de incrementar la capacidad instalada de este departamento.

Actualmente trabaja con prestigiosas empresas extranjeras, tales como:

✓ FACETTE (Francia)

Lencería erótica para mujer.

✓ Olian - Ana Lili (Estados Unidos)

Vestidos de noche y casuales para mujer.

✓ Olian - Maternity (Estados Unidos)

Vestidos de noche y casuales para mujer embarazada.

✓ Olian - Atina Cristina (Estados Unidos)

Vestidos de noche y casuales para mujer.

Con estas empresas existen únicamente contratos verbales, mediante los cuales le envían la materia prima y el diseño de los bienes a elaborar, insumos que Los Capellanes S.A. de C.V. procesan, reenviando el producto final al proveedor dueño original de la mercadería.

Para el presente estudio, esta entidad ha sido determinada como mediana empresa maquilera bajo el criterio de clasificación que determina el Ministerio de Economía, según los Ingresos Brutos Anuales que van desde \$ 1, 000,001.00 hasta \$7, 000,000.00. (**Ver Anexo N°1**)

## **2. Filosofía actual**

### **2.1. Misión**

“Proveer un eficiente servicio de fabricación de prendas de vestir, con altos estándares de calidad, generando fuentes de empleo, desarrollando nuestras actividades en armonía laboral, adaptándonos a las constantes exigencias de los mercados internacionales, siendo dinámicos y confiables para garantizar la satisfacción de nuestros clientes”<sup>9</sup>.

### **2.2. Visión**

“Ser una organización dinámica con altos ideales de responsabilidad social empresarial, en armonía con el medio ambiente, buscando permanentes beneficios para nuestros clientes, nuestros empleados y la comunidad”<sup>10</sup>.

## **3. Objetivos**

- Mantener la generación actual de fuentes de trabajo y consolidarse como una empresa estable y prestigiosa.

---

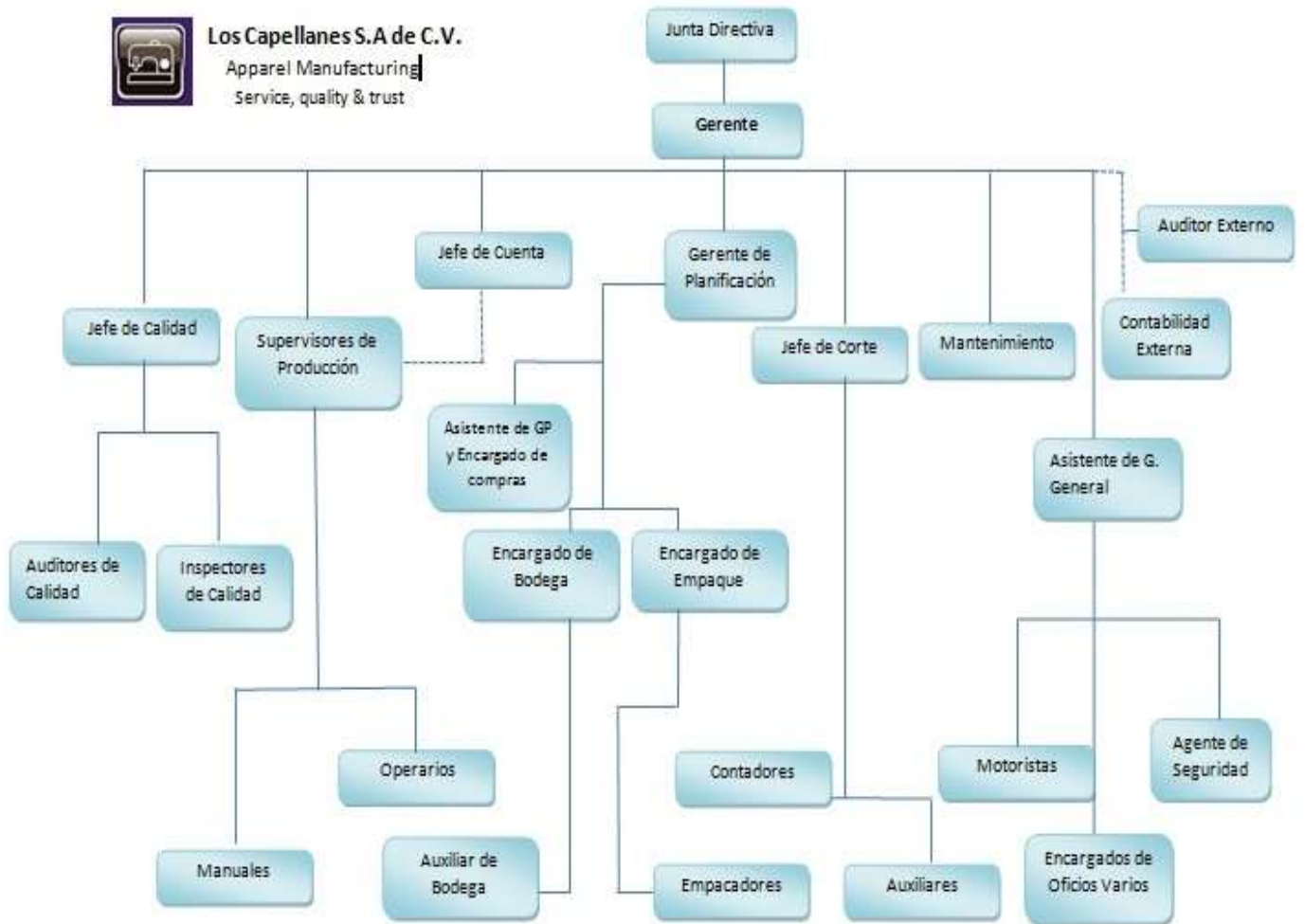
<sup>9</sup>Proporcionado por el Gerente General de la Empresa “ LOS CAPELLANES S.A. DE C.V. ”

<sup>10</sup>Proporcionados por el Gerente General de la Empresa “ LOS CAPELLANES S.A. DE C.V. ”



- Fomentar la armonía dentro de las relaciones laborales, desarrolladas dentro de un ambiente de trabajo agradable, lo cual contribuirá a conservar las bajas tasas actuales de rotación de personal.
- Encaminar la filosofía operativa y administrativa hacia las diferentes formas de Responsabilidad Social Empresarial.
- Evolucionar las prácticas industriales hacia el cuidado del medio ambiente orientándose a ser una empresa amigable con el mismo.

#### 4. Estructura organizativa actual



**Elaborado por:**  
Ing. Francisco Gavidia  
Gerente de planta

**Aprobado por:**  
Lic. Eduardo E. Cerna Lara  
Gerente General

**Fecha de aprobación:**  
15-05-12

## **5. Productos que elabora**

### **a. Para el sexo femenino**

- Ropa interior
- Pantalones cortos
- Blusas
- Vestidos de maternidad
- Pantalones
- Faldas

### **b. Para sexo masculino**

- Camisetas
- Ropa interior
- Pantalones
- Ropa para niños

## 6. RECURSOS .

### HUMANOS

Dispone de un total de 120 empleados que trabajan a tiempo completo los cuales se distribuyen de la forma siguiente:

**CUADRO 1**

PUESTO DE TRABAJO	CANTIDAD DE EMPLEADOS
<b>Área de producción</b>	
Operarios	112
<b>Área administrativa</b>	
Gerente General	1
Gerente de planta	1
Contador	1
Asistentes	2
Secretaria	1
Motorista	1
Oficios varios	1
<b>TOTAL</b>	<b>120</b>

*Fuente: Empresa Los Capellanes S.A. de C.V.*

## MATERIALES

Cuenta con un total de 184 máquinas básicas, que se utilizan en la confección de productos textiles. Se distribuyen de la forma siguiente:

**CUADRO 2**

TIPO DE MAQUINARIA	CANTIDAD
Overlock 3 Hilos	12
Overlock 4 Hilos	22
Overlock 5 Hilos	23
Planas Single Needle	25
Planas Automáticas	11
Planas Double Needle	5
Coverstitch	24
Multiaguja	7
Zig Zag 1 Step (Máquina Rana)	14
Zig Zag 3 Step (Máquina Rana)	32
<b>MÁQUINAS ESPECIALES</b>	
Atracadora	5
Ojaladora	4
<b>TOTAL</b>	<b>184</b>

*Fuente: Empresa Los Capellanes S.A. de C.V.*

**TÉCNICOS**

- Tienen procesos de cobros establecidos, en los cuales los clientes deben pagar el 80% después de tres días de haberse despachado la mercancía y 20% después de 15 días de que la reciben.
  
- Poseen un sistema automatizado de contabilidad.

**FINANCIEROS**

- Posee líneas de crédito de corto y largo plazo con el Sistema Financiero Nacional.
  
- Trabajan también con el dinero aportado por los accionistas comunes.

## **D. GENERALIDADES DEL MODELO DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL**

### **1. Definición de Modelo**

"Herramienta de gestión que permite proyectar el resultado futuro de las decisiones que se planean tomar en el presente."<sup>11</sup>

"Representación abstracta, conceptual, grafica o visual de fenómenos, sistemas o procesos para analizar, describir, explicar, explorar, controlar y predecir sucesos."<sup>12</sup>

Por lo tanto, un modelo es una representación simplificada de una estructura el cual sirve para gestionar, planear y verificar las actividades de una empresa u organismo.

### **2. Generalidades De La Planificación**

#### **2.1. Concepto**

"Implica definir los objetivos de la organización, establecer estrategias para lograrlos y desarrollar planes para que integren y coordinen actividades de trabajo. Tiene que ver tanto con los fines así como con los medios para lograrlos".<sup>13</sup>

"Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para ejecutarlo, y la

---

<sup>11</sup> Grego Orlando; (2007), Diccionario de administración y finanzas.

<sup>12</sup> <https://es.wikipedia.org/wiki/Modelo>

<sup>13</sup> Stephen P. Robbins y Coulter Mary, Administración. Décima edición, Pearson, 2010, México. Pág. 144

determinación de tiempos y números necesarios para su realización"<sup>14</sup>

Se puede concluir que la planeación consiste en el establecimiento de resultados estimados, así como también la determinación de estrategias y cursos de acción que guíen el funcionamiento para la consecución de estos fines.

## **2.2. Importancia**

Con esta fase del proceso administrativo se trazan los cursos de acción, se proyecta, se describen por escrito las tareas necesarias para lograr los objetivos. Hay cuatro razones por lo que las empresas planean, las cuales se mencionan a continuación:

- Proporciona dirección a los gerentes y también al resto de los empleados.
- Reduce la incertidumbre, ya que obliga a los administradores a establecer estimaciones a fin de anticipar el cambio, y considerar los efectos de este, desarrollando respuestas adecuadas de forma anticipada.
- Minimiza el desperdicio y la redundancia. Cuando se coordinan las actividades laborales en torno a planes,

---

<sup>14</sup> Reyes Ponce Agustín. Administración Moderna, Séptima Edición, México, Editorial Limusa Noriega, 1996, Pág. 244



las ineficiencias se vuelven obvias y pueden corregirse o eliminarse.

- Se establecen los estándares utilizados para controlar. Cuando los gerentes desarrollan proyecciones, los parámetros constituidos sirven también para analizar si los resultados logrados cumplen las especificaciones establecidas.

### **2.3. Tipos De Planes<sup>15</sup>**

#### **2.3.1. Misión**

Definición amplia del propósito de la organización y descripción del negocio al que se dedica la compañía.

#### **2.3.2. Visión**

Enunciado que describe el estado deseado en el futuro. Provee dirección a la organización estimulando acciones concretas en el presente.

#### **2.3.3. Objetivos**

Resultados específicos que se pretenden alcanzar, medibles y cuantificables a un tiempo. Contribuyan a lograr la misión empresarial.

---

<sup>15</sup><http://www.monografias.com/trabajos103/procesos-planeacion/procesos-planeacion.shtml>

#### **2.3.4. Políticas**

Lineamientos generales que deben observarse en la toma de decisiones; son guías para orientar las actividades a realizar.

#### **2.3.5. Estrategias**

Cursos de acción que muestra la dirección y el empleo general de los recursos para lograr los objetivos a largo plazo en las condiciones más ventajosas.

#### **2.3.6. Presupuestos**

Son proyecciones a futuro de lo que se va a necesitar en términos monetarios en un periodo establecido.

#### **2.3.7. Procedimientos**

Establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo.

#### **2.3.8. Programas**

Es un esquema donde se establece la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los resultados planificados, y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

### **2.3.9. Métodos**

Modo ordenado y sistemático de proceder para llegar a un fin determinado.

## **2.4. Pasos En La Planificación<sup>16</sup>**

### **2.4.1. Estar conscientes de las oportunidades**

Es el punto de partida, porque resulta importante observar previamente todas las posibles opciones futuras y verlas con claridad y por completo. Los gerentes deben conocer cuál es su situación en cuanto a los puntos débiles y fuertes, comprender que problemas desean resolver y por qué; así como saber que esperan ganar. La fijación de objetivos realista depende de este paso.

### **2.4.2. Establecer objetivos**

Se fijan para toda la empresa en general y después para cada unidad de trabajo subordinado en particular. Se deben realizar tanto para el largo como para el corto plazo, especificando lo que se espera lograr y señalando lo que se tiene que hacer, a que habrá de dársele prioridad y que tendrá que alcanzarse mediante la red de estrategias, políticas, procedimientos, reglas, planes y programas.

---

<sup>16</sup>Koontz Harold, Weihrich Heinz, Elementos de la Administración, Cuarta Edición (México), Editorial Mc Graw Hill, 1993, Pág. 47

### **2.4.3. Desarrollo de premisas**

En este punto se establecen y difunden, buscando obtener un consenso para utilizarlas. Incluyen pronósticos, políticas básicas aplicables y planes existentes de la compañía. Son suposiciones sobre el medio ambiente en el cual se ejecutará el curso de acción de la empresa.

### **2.4.4. Determinación de cursos alternativos**

Para una planeación eficiente se debe buscar y examinar otros caminos que lleven a los objetivos, en especial aquellos que no se manifiesten claramente.

En general, se deben tener opciones razonables, pues con bastante frecuencia las que no se tenían en mente resultan ser las mejores.

### **2.4.5. Evaluación de cursos alternativos**

Después de haber examinado los puntos fuertes y débiles, se procede a realizar un análisis que determine si las soluciones propuestas se ajustan a las premisas y metas. Para conocer cuál es más rentable es necesario aplicar una ponderación en términos financieros que muestre la más rentable y la de más bajo costo.

### **2.4.6. Seleccionar un curso**

Este es el punto en el que se adopta el plan, donde se toman las decisiones, pues ocasionalmente el análisis y evaluación darán como resultado que dos o más alternativas son

aconsejables y el gerente debe decidir si seguir varias o solamente la que le parezca más conveniente.

### **3. Generalidades Del Control Administrativo**

#### **3.1. Concepto**

"Es el proceso de monitoreo, comparación y corrección del desempeño laboral. El proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa."<sup>17</sup>

"Es la medición y corrección del desempeño con el fin de asegurar que se cumplan los objetivos de la empresa y los planes creados para alcanzarlos."<sup>18</sup>

Es el proceso a través del cual se comparan los resultados reales con los establecidos, y si es necesario, aplicar las medidas correctivas que contribuyan en la consecución de lo instituido en los objetivos.

#### **3.2. Importancia**

Es trascendental porque ayuda a los gerentes a comprobar si se están cumpliendo las metas organizacionales, y de no ser así, identificar las razones por las que no se están efectuando.

---

<sup>17</sup>Robbins Stephen P.,Coulter Mary, Op. Cit., P. 400

<sup>18</sup>Robbins Stephen P.,Coulter Mary, Op. Cit., P. 400

### **3.3. Proceso De Control**

#### **3.3.1. Establecimiento De Estándares De Desempeño<sup>19</sup>**

Debido a que los planes son los criterios con los que los gerentes crean controles, por lógica el primer paso es establecerlos.

Los estándares son simplemente parámetros de desempeño. Son los puntos seleccionados en un programa completo de planeación, en el cual se toman medidas de cómo se espera se desenvuelvan las actividades a futuro, tal que los gerentes puedan recibir señales de la manera en que se están desarrollando las cosas, y por consiguiente, no tengan que vigilar cada paso en la ejecución de los planes.

#### **3.3.2. Medición**

Los administrativos analizan el trabajo realizado por el recurso humano mediante reportes estadísticos, orales y escritos. Todo esto, para poder informar sobre el desempeño real que han llevado a cabo.

#### **3.3.3. Comparación**

A partir de esta se efectúa el cotejo entre lo realizado y lo estipulado.

---

<sup>19</sup>Robbins Stephen P.,Coulter Mary, Op. Cit., p. 420

### **3.3.4. Implementación De Medidas Correctivas**

Los gerentes deben elegir entre tres cursos de acción posibles: no hacer nada, corregir el desempeño real, o revisar el estándar.

## **3.4. Tipos De Control<sup>20</sup>**

### **3.4.1. Preventivo**

Es el más deseado por los administradores porque previene problemas antes que ocurran en una situación real, el cual requiere información oportuna y precisa que no siempre es fácil de conseguir.

### **3.4.2. Concurrente**

Se da mientras una actividad está en progreso, es más conocida como supervisión directa.

### **3.4.3. De Retroalimentación**

Es el más popular y se hace después que la tarea se ha realizado. Tiene dos ventajas: primero, proporciona a los gerentes la información pertinente sobre qué tan efectiva fue la planeación; segundo, puede aumentar la motivación, debido que las personas quieren saber que tan bien han efectuado su trabajo.

---

<sup>20</sup>Robbins St ephen P. Coulter Mary, Op. Cit., P. 406.

## **4. Toma De Decisiones Administrativas**

### **4.1. Concepto**

"Es el proceso de identificar un curso de acción para resolver un problema específico."<sup>21</sup>

"El proceso a través del cual se escoge un curso de acción"<sup>22</sup>

Es la elección de la alternativa más conveniente porque aporta la solución más provechosa a los problemas que se presentan dentro de una organización durante la realización del trabajo administrativo y operativo.

### **4.2. Tipos De Decisiones<sup>23</sup>**

#### **➤ Programadas**

Se toman de acuerdo con políticas, procedimientos o reglas, escritas o no escritas, que facilitan la toma de decisiones en situaciones recurrentes o rutinarias.

#### **➤ No Programadas**

Abordan problemas poco frecuentes o excepcionales. Tal es el caso en dificultades que no ocurren con frecuencia como para

---

<sup>21</sup>Stoner James A. F., "Administración", Sexta Edición, Mc Graw Hill, México. Pág.260.

<sup>22</sup>Huber George P. Toma de Decisiones en la Gerencia, segunda edición, México: Editorial Trillas, 2007, Pág.22

<sup>23</sup>Stoner James A. F., Op. Cit., P.267.



que las cubran políticas rutinarias o sean tan relevantes que merezcan tratos especiales.

#### **4.3. Modelo Racional Para La Toma De Decisiones<sup>24</sup>**

Proceso que ayuda a los administradores a ponderar alternativas y elegir la que tiene más probabilidad de éxito.

##### **4.3.1. Investigación de la situación:**

###### **❖ Definir el problema**

Esto se debe llevar a cabo en términos de los objetivos que no se están cumpliendo. Lo cual ayudará a no confundir los síntomas con los problemas.

###### **❖ Diagnosticar las causas**

A diferencia de los efectos casi nunca son evidentes y los gerentes tienen que incurrir en muchas ocasiones a la intuición para reconocerlas.

###### **❖ Identificar los objetivos de la decisión**

Es determinar cuál es el camino más efectivo para erradicar el problema.

---

<sup>24</sup>Stoner James A. F., Op. Cit., P. 270.

#### **4.3.2. Desarrollar alternativas**

Con mucha frecuencia la tentación de aceptar la primera opción viable, impide a los gerentes encontrar la mejor respuesta para las dificultades. A fin de evitar esto no se debe abordar ningún contexto importante mientras no se hayan encontrado varios cursos de acción.

#### **4.3.3. Evaluar las alternativas**

Se valora cuál de las soluciones es más viable para dar un desenlace satisfactorio al conflicto que se estima resolver.

#### **4.3.4. Implementar la decisión y monitorear su cumplimiento**

Cuando se ha elegido la mejor de las alternativas existentes, se deben hacer planes para abordar los obstáculos que se podrían encontrar al llevarla a la práctica, además de que debe verificarse que se está cumpliendo lo estimado en el transcurso de la operación de los objetivos propuestos.

## CAPÍTULO II

### DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL MODELO DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL EN LA MEDIANA EMPRESA MAQUILERA TEXTIL DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR

#### A. IMPORTANCIA

La determinación de la situación actual en las medianas empresas maquileras con respecto a la planificación y control fue de gran relevancia porque ayudó a identificar si estas carecen de herramientas administrativas, las cuales son la base para la toma de decisiones, el uso óptimo de los recursos y el desempeño eficiente de las actividades operativas.

#### B. OBJETIVOS

##### ✓ **General**

Identificar los inconvenientes que se presentan en las medianas empresas maquileras del área Metropolitana de San Salvador con respecto a los métodos, técnicas y herramientas que utilizan para proyectar y verificar sus actividades.

##### ✓ **Específicos**

1. Determinar cuáles son las herramientas administrativas que utilizan las medianas empresas para planificar las tareas que llevan a cabo.

2. Conocer los factores que inciden en los resultados positivos o negativos que obtienen producto de los instrumentos de proyección que aplican.
  
3. Proponer un modelo de planificación y control administrativo que facilite la corrección de las deficiencias encontradas y la toma de decisiones administrativas

### **C. MÉTODOS**

Para la investigación se utilizó el método científico, el cual se define como el "Conjunto de postulados, reglas y normas para el estudio y la solución de los problemas de investigación, que son institucionalizados por la denominada comunidad científica reconocida."<sup>25</sup> Entre los diferentes métodos auxiliares de investigación científica existentes se emplearon los siguientes:

#### **1. Análisis**

A través de este se buscó conocer el fenómeno que amerita una solución oportuna, mediante "un proceso cognitivo, que consistió en descomponer un objeto de estudio separando cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual".<sup>26</sup>

---

<sup>25</sup>Bernal Torres Cesar Augusto, Metodología de la investigación, Segunda Edición, Editorial Pearson, 2006, Pág. 55

<sup>26</sup>Bernal Torres Cesar Augusto, Op. Cit., p. 56

La aplicación fue necesaria, porque de las variables a indagar, se fragmentaron en sus partes principales para estudiarlas por separado. En este caso se descompuso la mediana empresa maquilera textil del área metropolitana de San Salvador en sus funciones, procedimientos, procesos que ocupan para proyectar y verificar sus principales actividades, lo cual permitió establecer un diagnóstico en cuanto a las dificultades que enfrentan al momento de tomar una decisión.

## **2. Síntesis**

Después de haberse dividido el conjunto en sus partes se procedió a realizar la síntesis que es la acción inversa y que complementa al método anterior, esta "Consiste en integrar los componentes dispersos de un objeto de estudio para estudiarlos en su totalidad."<sup>27</sup> Es decir el todo que es la mediana empresa maquilera textil del área metropolitana de San Salvador, que como consecuencia del análisis fue descompuesta se integró para estudiarla en su conjunto, y de esta manera interpretarla para hacer el modelo planeación y control que le facilite la toma de decisiones.

## **D. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

En el presente estudio se utilizó la de tipo correlacional que consiste en "Asociar variables mediante patrones

---

<sup>27</sup>Bernal Torres Cesar Augusto, Op. Cit., p. 56

predecibles para un grupo o población.”<sup>28</sup>, ya que se buscó conocer como la variable “elaboración de un modelo de planificación y control” incide en la “toma de decisiones administrativas en la mediana empresa maquilera textil del área metropolitana de San Salvador”.

### **E. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Debido a la naturaleza del estudio no fue necesario manipular la variable independiente, que es “la elaboración de un modelo de planificación y control”; ni la dependiente, es decir, “facilitar la toma de decisiones”, por lo cual el diseño fue el no experimental ya que las variables solo fueron observadas de manera que no se interfirió en ellas para presentar el respectivo diagnóstico donde se detalla las características principales de la problemática actual objeto de estudio.

### **F. FUENTES DE INFORMACIÓN**

#### **✓ Primarias**

La información se obtuvo de manera directa, mediante la ejecución de una entrevista al gerente o propietario de la empresa Los Capellanes S.A. de C.V. y encuestas que se efectuaron a los gerentes administrativos de las medianas empresas maquileras textiles del área Metropolitana de San Salvador. En forma adicional se obtuvieron datos por medio de

---

<sup>28</sup>Hernández Sampieri Roberto, Metodología de la Investigación, Cuarta Edición, Editorial Mc Graw Hill 2006 , Pág. 104

la observación directa en el local de la empresa tomada como caso ilustrativo.

### ✓ **Secundarias**

Se utilizó toda la información bibliográfica que fue útil para la investigación, como libros, folletos, entre otros, además de publicaciones de internet y revistas especializadas sobre la temática de estudio, todo con el fin de obtener los elementos teóricos necesarios para llevar a cabo la investigación.

## **G. TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Con la finalidad de obtener datos objetivos, fiables y oportunos, se utilizaron las diferentes técnicas de investigación que se describen a continuación:

### **1. La Entrevista**

“Es un conjunto de preguntas realizadas hacia una persona para obtener información sobre algún tema en particular”<sup>29</sup>.

Se dirigió al gerente general o propietario de LOS CAPELLANES S.A DE C.V., empresa maquilera textil tomada como caso ilustrativo, ubicada en el área metropolitana de San Salvador.

---

<sup>29</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Entrevista\\_period%C3%ADstica](http://es.wikipedia.org/wiki/Entrevista_period%C3%ADstica)

## **2. La Encuesta**

“Es una técnica de investigación que consiste en una interrogación verbal o escrita que se realiza a las personas con el fin de obtener determinada información necesaria para una investigación”<sup>30</sup>. Fue dirigida a los gerentes y/o propietarios de las medianas empresas maquileras textiles del área metropolitana de San Salvador.

## **3. La Observación**

“Consiste en observar personas, fenómenos, hechos, casos, objetos, acciones, situaciones, etc., con el fin de obtener determinada información necesaria para la propuesta a realizar”<sup>31</sup>.

Se hizo presencia física en la empresa Los Capellanes S.A. de C.V., tomada como caso ilustrativo para conocer los procesos administrativos y las limitaciones de estos, además de cualquier otro detalle que sea de utilidad para la presente investigación.

## **H. INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

### **1. Guía De Entrevista**

Se dirigió al gerente general o propietario de la entidad tomada como caso ilustrativo que incluyó preguntas abiertas con el fin de conocer cuáles son las dificultades administrativas que enfrenta y las herramientas que utiliza

---

<sup>30</sup><http://www.crecenegocios.com/concepto-de-encuesta/>

<sup>31</sup><http://www.crecenegocios.com/la-tecnica-de-observacion/>



para tomar decisiones a fin de proponer posibles soluciones que contribuyan a superar la problemática identificada.

## **2. Cuestionario**

El cual se aplicó a los gerentes y/o propietarios de las medianas empresas maquileras textiles del área metropolitana de San Salvador que son un total de nueve según La Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC) (Ver anexo #2), instrumento que estuvo compuesto por preguntas abiertas, cerradas y de opción múltiple, que sirvieron para identificar los distintos factores que afectan la elección de alternativas en las instituciones que dirigen.

## **3. Libreta De Notas**

En esta se escribieron todos los datos e información que se observó y fue de utilidad para el presente estudio.

### **I. UNIDAD DE ANÁLISIS**

Comprendió a los gerentes y/o propietarios de las entidades mencionadas anteriormente.

### **J. AMBITO DE LA INVESTIGACION**

Se llevó a cabo en la mediana empresa maquiladora textil del área metropolitana de San Salvador.

## **K. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO**

Para llevar a cabo la indagación, se estableció como universo a la mediana empresa maquilera textil del Área Metropolitana de San Salvador, que según la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC), están registradas un total de nueve bajo el criterio de las ventas brutas anuales, ingresos que según manifestaron deben estar comprendidos entre \$1, 000,001.00 hasta \$7, 000,000.00, cuyo detalle se puede visualizar en el anexo #2.

## **L. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA**

Debido al tamaño total de la población que como se mencionó anteriormente, son un total de nueve medianas empresas maquileras textiles incluyendo el caso ilustrativo en el área metropolitana de San Salvador, no se realizó el cálculo de la respectiva muestra, por lo cual se utilizó la herramienta del censo.

## **M. CENSO**

“Es el recuento de individuos que conforman una población. Se define también como un conjunto de elementos de referencia sobre el que se realizan las observaciones.”<sup>32</sup> Como no se efectuaron cálculos de muestra debido que sólo son nueve entidades incluyendo el caso ilustrativo, se procedió a indagar la totalidad de los entes en estudio, por lo tanto se hizo un censo.

---

<sup>32</sup>[http://es.wikipedia.org/wiki/Censo\\_%28estad%C3%ADstica%29](http://es.wikipedia.org/wiki/Censo_%28estad%C3%ADstica%29)

## **N. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS**

Terminado el proceso de recolección de datos por medio de las técnicas y herramientas que se mencionaron con anterioridad, se procedió primeramente a ordenar la información recopilada a través de la entrevista, la cual fue dirigida únicamente al gerente general del caso ilustrativo, datos que se presentaron en un cuadro resumen.

Con respecto a las encuestas que se aplicaron a los ocho gerentes administrativos de las medianas empresas maquileras, los datos obtenidos se reportaron mediante una tabulación que incluyó la pregunta formulada, el objetivo de la misma, las respuestas, las frecuencias absolutas y relativas, los totales y por último la interpretación respectiva.

Todo este proceso sirvió para realizar un diagnóstico con el fin de conocer la situación actual, establecer conclusiones y recomendaciones que contribuyan a la elaboración de la propuesta del modelo de planeación y control administrativo que facilite la toma de decisiones en la mediana empresa maquilera textil del área metropolitana de San Salvador.

## **O. ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN**

- El presente estudio permitirá el diseño de una herramienta administrativa que servirá de guía a la mediana empresa maquilera textil para que facilite la toma de decisiones en busca de sus propósitos a largo plazo.

- El documento a realizar permitirá a las entidades comparar los resultados obtenidos con los esperados, con el fin de verificar si se están logrando los objetivos.
- Con la elaboración del modelo de planificación y control se contribuirá al desarrollo de las actividades para el uso eficiente de los recursos que conlleven alcanzar las metas de las organizaciones objeto de estudio.

#### **P. LIMITANTES DE LA INVESTIGACIÓN**

En la presente indagación se presentaron inconvenientes que afectaron la recolección de la información, los cuales se mencionan a continuación:

- Una de las empresas a encuestar cerró operaciones durante el año 2014, siendo esta REPRESENTACIONES LYS S.A DE C.V que quedaba ubicada en el boulevard del ejército, kilómetro 1, polígono a, lote 4, San Salvador.
- JACABI S.A. de C.V. y JANET FASHION S.A. DE C.V. se negaron a brindar la información, debido a sus políticas internas; alegando que no ayudan a estudiantes que realizan investigaciones de campo.
- Debido a que la investigación estaba dirigida a los gerentes y/o propietarios, tardaron varios días en devolver los cuestionarios con sus respectivas respuestas argumentando que estaban ocupados en sus labores diarias.

**Q. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DEL MODELO DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE LA MEDIANA EMPRESA MAQUILERA TEXTIL DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR**

En anexo 3: Resultados de la encuesta dirigida a las empresas del sector maquilero textil.

En anexo 4: Resumen de la entrevista dirigida al Gerente General de los "CAPELLANES S.A. DE C.V."

**1. Planeación Administrativa**

**1.1. Misión**

Se determinó que el 100% de las de las entidades poseen una misión empresarial definida, por lo tanto se deduce que todas realizan sus actividades diarias con un modelo de negocios a seguir. En forma adicional, los encuestados que expusieron la razón de ser de sus compañías incluyeron aspectos en sus definiciones como el hecho de que son empresas dedicadas a la confección de ropa de vestir para niños y adultos, a precios competitivos, a la mejor calidad, garantizando la satisfacción de los clientes; no obstante, no colocaron elementos transcendentales como la necesidad a satisfacer, el mercado en el cual se desarrollan las actividades ni su función social empresarial. Situación que fue confirmada en la entrevista realizada al Gerente General de "LOS CAPELLANES S.A. DE C.V.", quien al enunciarla mencionó indicadores como el servicio que prestan, estándares de calidad, desarrollar el trabajo en armonía laboral, adaptación a los mercados internacionales y las actividades a realizar para lograr la satisfacción de los clientes. Lo descrito evidencia el

requerimiento de reformular estos enunciados para que incluyan todos los factores fundamentales que conlleva esta herramienta para que sirva de guía en las operaciones que realizan (Ver pregunta 1 y 2, anexo N° 3 y pregunta 1 anexo N° 4)

### **1.2. Visión**

Se estableció que el 100% de las entidades objeto de estudio poseen una visión, es por ello que se da por entendido que tienen especificado hacia donde encaminan sus actividades operativas que realizan a fin de conseguir lo que quieren llegar a ser en el largo plazo. Al mencionarla incluyeron en sus enunciados elementos comunes como lograr altos estándares de calidad para alcanzar la satisfacción de los clientes, la función social ya sea con el medio ambiente o con el desarrollo humano. Sin embargo, no manifestaron aspectos importantes como los valores y actitudes a desarrollar, la ventaja competitiva, lo que pretenden obtener en el largo plazo, entre otros; lo que fue confirmado por el Gerente General de "LOS CAPELLANES S.A. DE C.V." quien al mencionarla evidenció en el concepto que describió las carencias mencionadas anteriormente. Lo cual resalta la necesidad de que estos enunciados sean rediseñados con el fin de que dispongan de instrumentos de gestión que orienten las operaciones que llevan a cabo hacia resultados con un plazo mayor a un año (Ver pregunta 3 y 4 anexo N° 3 y pregunta 2 anexo 4)

### **1.3. Objetivos**

Se identificó que el 60% de los entes en investigación definen los propósitos que deben realizar en un periodo

futuro. Cabe mencionar que un amplio porcentaje (40%) dijo que no estiman lo que buscan obtener a un determinado plazo careciendo así de proyecciones que les permitan medir la eficacia de la administración de la empresa que dirigen. Los que manifestaron tener objetivos, al describirlos incluyeron indicadores como el control de calidad y mejorar el ambiente de trabajo, mantener una baja rotación de personal, entre otros, pero es importante señalar que ninguno cubre factores relevantes como mejoras tecnológicas, desarrollo humano y otros indicadores que contribuyen a que toda organización crezca y sea rentable. Lo cual fue confirmado por el Gerente General del caso ilustrativo quien expresó que poseen objetivos, los cuales son orientados solamente a conservar la fuerza laboral manteniendo un ambiente de trabajo agradable y una filosofía empresarial con responsabilidad social enfocando las prácticas industriales hacia el cuidado del medio ambiente. Razón por la cual es importante formular objetivos para los que no los tienen y rediseñar los disponibles para que sirvan de estándar a todo el sector de cómo deben elaborarse a fin de que sean un reflejo de lo que pretenden lograr en un periodo específico. (Ver pregunta 5 y 6 anexo N° 3 y pregunta 3 anexo N° 4)

#### **1.4. Políticas**

Se observó que sólo un 40% disponen de cursos de acción generales que les facilitan la elección de alternativas, reconociendo la importancia de contar con instrumentos que les permiten guiar el accionar de la empresa. Por otra parte, es de mencionar que un 60% carecen de ellas, de lo que se deduce que la mayoría no poseen lineamientos generales que les ayuden a realizar las actividades de forma eficiente y que toman decisiones principalmente fundamentados en la

experiencia acumulada de los respectivos gerentes y/o propietarios. De las entidades que expresaron que ejecutan políticas el 100% afirmó que las implementan en las áreas de recursos humanos y finanzas, mientras que el 50% en la producción, orientándolas especialmente a reconocer el trabajo de los empleados, a ser responsables en cuanto a los pagos que deben realizar, a la eficiencia en el uso de los recursos y a la prestación de un buen servicio al cliente, haciendo notar que las aplican de forma limitada y confirmando que no hacen una cobertura total de todas las funciones empresariales. Esto último fue demostrado por el Gerente General del caso ilustrativo, quien dijo que en la organización aunque no estén establecidas en documentos, si usan algunas de ellas tales como fabricar lo que necesita el cliente, buscar el costo- beneficio y en la contratación de personal recomendado o por medio de fuentes externas como las bolsas de trabajo disponibles en el mercado. Resaltando que es importante diseñar un modelo que las incluya en forma conjunta en los campos necesarios a fin de obtener la optimización de las actividades que llevan a cabo para la consecución de los objetivos propuestos (Ver pregunta 7,8 y 9 anexo N° 3 y pregunta 4 anexo 4)

### **1.5. Programas**

Se determinó que el 100% de las organizaciones emplean programas, es decir, establecen un conjunto de pasos o actividades necesarias para lograr la solución de un inconveniente en un tiempo determinado. Pero es de mencionar que todas las entidades sólo las enfocan en la producción y un 20% en la contabilidad, porque los únicos que mencionaron son higiene y seguridad ocupacional, limpieza y purificación,



y en paquetes computacionales contables, dejando fuera áreas importantes como el desarrollo humano de sus empleados y el establecimiento de nueva tecnología. Mientras que el Gerente General de "Los Capellanes S.A. de C.V. expresó lo mismo dicho por el resto del sector, ya que sólo tienen programas de Orden y Limpieza, pago de bonificaciones de la producción y de capacitación si es necesario. Lo mencionado deja en evidencia que los programas que actualmente están implementados en el sector no cubren las áreas determinantes ayuden a mejorar el funcionamiento del accionar interno, lo que limita la operatividad de cualquier compañía en la función económica que desarrollan (Ver pregunta 10,11 y 12 anexo N° 3 y pregunta 5 anexo 4).

#### **1.6. Procedimientos:**

Se identificó que el 80% de los consultados tienen diseñados procedimientos en las labores que hacen, es decir establecen un conjunto de pasos para realizar las acciones u operaciones necesarias para el funcionamiento empresarial y un 20% dio a conocer que no poseen esta herramienta. De las entidades que afirmaron que utilizan procedimientos el 100% informó que sólo los aplican en el área de fabricación argumentando que la principal razón es porque se dedican a la elaboración de prendas de vestir; proceso que lleva diferentes secuencias desde que se recibe la materia prima hasta llegar al producto terminado. Lo cual fue confirmado por el Gerente General del caso ilustrativo quien expresó que sólo los aplican en el campo fabril como almacenamiento, control del proceso de fabricación, recepción de repuestos y facturación, entre otros, y que además algunos de ellos están detallados en

documentos. Por lo que se confirma la necesidad de mejorar los existentes e implementar otros plasmándolos en documentos para agilizar el funcionamiento de la empresa (Ver pregunta 13, 14 y 15 anexo N° 3 y pregunta 6 anexo 4.)

### **1.7. Estrategias**

Se verificó que el 40% de las entidades en indagación poseen planes de acción a largo plazo. Mientras que el restante 60% no los tienen diseñados. Las que dijeron que emplean estrategias, el 50% las enfocan a la producción y un porcentaje similar al mercadeo, la primera aseguró que la que utilizan están orientadas para acelerar el proceso de producción y la segunda a la captación de nuevos mercados. Cabe mencionar que no incorporan todo el accionar de una empresa porque se descuidan totalmente de las demás áreas. Con respecto a lo expresado por el Gerente General de la empresa "Los Capellanes S.A. de C.V. afirmó que no las poseen por escrito en algún documento pero que es él como titular de la compañía quién las estipula, las que en consecuencia las aplican a nivel de la empresa de forma global. Entre las que mencionó están trabajar con clientes minoristas que estén iniciando operaciones, laborar solo con empresas que necesiten servicios de costura y cimentar bien un cliente antes de asumir compromisos con otro. Todo lo anterior manifiesta la necesidad de determinarlas en todas las áreas funcionales para todo el sector a fin de que puedan lograr la optimización de los recursos en la consecución de lo que pretenden alcanzar en el largo plazo (Ver pregunta 16, 17, 18 anexo N° 3 y pregunta 7 anexo 4).

### **1.8. Estructura Jerárquica**

El 60% de los cuestionados dijeron que poseen una distribución jerárquica con líneas de autoridad, funciones y distribución de puestos oficialmente diseñados y el 40% restante contestó que no la tienen determinada. De los que mencionaron que cuentan con una división oficial de puestos se comprobó que los más comunes son el de Gerente General, de planta, ventas y administrativo, y finalmente Supervisores. Mientras que el Gerente General del caso ilustrativo, expresó que posee una distribución jerárquica compuesta por el Gerente General, de Planta, Supervisores y asistentes. Lo que evidencia que dichas escalas jerárquicas que mencionaron están diseñadas de forma limitada, y se afirma esto porque fueron los administradores y/o propietarios los encuestados, lo que vuelve necesario el diseño para los que carecen de ella y la respectiva redefinición para los que dicen que la disponen a fin de que puedan coordinar el trabajo de todo el recurso humano en el (Ver pregunta 19 y 20 anexo 3 y pregunta 8 anexo N°4).

De forma adicional, el 100% de los investigados mencionaron que la facultad de tomar decisiones está centralizada específicamente en la gerencia general y las de menor importancia en los mandos medios. Lo que demuestra cierta concentración de autoridad en la alta jerarquía y hace evidente la necesidad de realizar una mejor distribución del trabajo, con las correspondientes funciones y responsabilidades de las jefaturas de cada unidad administrativa (Ver pregunta 21 anexo N°3 y Pregunta 9 anexo N°4)

## **2. Control Administrativo**

### **2.1. Estándares de desempeño**

Se determinó que el 100% cuenta con estándares de desempeño enfocados a evaluar a sus trabajadores en aspectos como precisar el tiempo ocupado, la eficiencia de las tareas realizadas, los resultados obtenidos, los recursos ocupados, entre otros. Asimismo el 100% de propietarios mencionaron que en sus empresas se utilizan en el área de Producción, con el 40% finanzas y solamente el 20% hizo énfasis en la función de personal. Mientras que el Gerente General de la empresa "Los Capellanes S.A. de C.V. expresó que también los aplica en la producción porque solo evalúa el desempeño de los empleados en el área de control de calidad, lo que deja constancia que para ponderar el accionar de los trabajadores tanto operativos como administrativos es necesario diseñar medios de planeación y verificación en todos los campos de una empresa para que todo el sector en estudio pueda verificar constantemente si lo programado está de acuerdo con lo realizado, caso contrario disponer de una base para emitir las medidas correctivas. (Ver pregunta N° 3 y pregunta 10 anexo N° 4).

De forma adicional, con la información obtenida, en la mayoría de negocios en estudio (80%) se detectó que no se aplican métodos formales para evaluar el desempeño, solamente se basan en apreciaciones empíricas y subjetivas por parte de los supervisores, los cuales de acuerdo a su percepción definen que tan bien se realiza el trabajo y solamente un 20% si aplican un método administrativo actualizado. De igual

forma, el propietario de "Los Capellanes S.A. de C.V." expresó que no tienen métodos en específico, sino que además de utilizar el de la acción de los supervisores y utiliza también los resultados que proporciona "control de calidad". Todo lo cual deja en evidencia la importancia de establecer herramientas fiables de ponderación que determinen si se ejecutan eficientemente las actividades diarias, de esta manera se fijaran de una mejor forma los sueldos en cada puesto, los ascensos, y se evitará algún malestar a nivel general en el recurso humano disponible. (Ver pregunta 22 y 23 anexo N° 3 y pregunta 12 anexo N°4)

El 40% de los encuestados mencionaron que los métodos de evaluación los aplican con mayor frecuencia a diario porque así se le da más seguimiento a cada una de las actividades y de esta forma alcanzar los estándares que se proponen cada una de las empresas. Con el 20% dijeron que cada hora, semana o mes. Lapsos confirmados por el dueño del caso ilustrativo quién también se refirió que aplican las evaluaciones de los supervisores a cada hora laboral y las reuniones con el gerente general una vez por semana, reflejando la necesidad de establecer un manual en donde se especifique los tópicos a evaluar y el periodo que comprenderán (Ver pregunta 24 y 25 anexo N°3 y pregunta 13 anexo N°4)

Según las respuestas obtenidas, los trabajadores conocen los estándares de desempeño mediante los cuales les ponderan el trabajo efectuado, lo cual evidencia un ambiente propicio en la implementación del modelo a formular. Esto mismo fue expresado por el Gerente General del Caso Ilustrativo, dándole la importancia que los trabajadores conozcan dichos estándares, pues de este modo se esforzaran por alcanzarlos. (Ver pregunta 26, anexo N° 3 y pregunta 11, anexo N°4)

## **2.2. Medidas de corrección y de reconocimiento**

Los propietarios de las entidades en estudio coincidieron que en sus empresas utilizan medidas de carácter coercitivas cuando no se logran los estándares establecidos, principalmente no otorgando las bonificaciones respectivas como una sanción por los objetivos no alcanzados, y en menor frecuencia reuniones para explicarles a los empleados los errores incurridos y lo que deben mejorar. De igual forma en los "CAPELLANES S.A. DE C.V. su propietario manifestó que las medidas correctivas que llevan a cabo son charlas de motivación para decirles que deben mejorar, si al cabo de tres de estas no alcanzan los estándares se les suspendía las bonificaciones y se les aplicaba el reglamento interno. Por lo que resulta necesario la elaboración de los manuales correspondientes para que cada trabajador esté consciente del rendimiento que debe aportar a fin de lograr los resultados que le han sido asignados y de esta forma reducir al mínimo las faltas cometidas. (Ver pregunta 27 anexo N° 3 y pregunta 14 anexo N°4).

Por otro lado, si los trabajadores sobrepasan los estándares establecidos los propietarios expresaron que utilizan estímulos monetarios, además de reuniones para felicitarles; de esta forma, los empleados disponen de un incentivo para seguir optimizando el rendimiento en sus actividades. El titular del caso ilustrativo entrevistado agregó que en el área administrativa esto les sirve para efectuar ascensos y mejoras salariales, todo con el fin de motivar a su personal en el desempeño del trabajo que conducirá a la obtención de

los resultados empresariales establecidos (Ver pregunta 28, anexo N° 3 y pregunta 15 anexo N° 4).

### **2.3. Herramientas administrativas utilizadas para controlar actividades**

En las respuestas obtenidas, los investigados coincidieron que utilizan herramientas administrativas a fin de determinar si han logrado lo que planificaron, como comprobantes y formularios especialmente diseñados y los presupuestos que elaboran. En relación al caso ilustrativo el propietario expuso que utiliza Presupuestos, punto de equilibrio, control de inventarios y balances de tiempo y ajustes; sin embargo, existen otras técnicas que no usan las empresas del sector como el Diagrama de Gantt que contribuye a detectar retrasos en las actividades que se están ejecutando versus el tiempo que se estimaron realizar. (Ver cuadro 29, anexo N° 3 y pregunta 16 anexo 4).

### **2.4. Funciones a desempeñar**

Se determinó de acuerdo al 100% de las respuestas recibidas, que a los nuevos trabajadores el supervisor les proporciona las instrucciones con respecto a las actividades que desempeñarán, lo que fue confirmado por el propietario de "LOS CAPELLANES S.A. DE C.V." quien mencionó que en esta entidad el supervisor explica las indicaciones sobre las funciones que va a efectuar. Lo que refleja los requerimientos de que deben quedar plasmados en el manual respectivo a fin de guiar y facilitar las funciones que realizará además de ahorrar costos y tiempo a los encargados

de la inducción del recurso humano recién incorporado (Ver pregunta 30 y 31, anexo N° 3 y pregunta 17 anexo 4).

### **2.5. Normas y reglas a cumplir**

Según las respuestas que brindaron los propietarios, se determinó que en las medianas empresas maquileras textiles objeto de estudio, a los trabajadores les informan las normas y reglas que deberán cumplir para que exista armonía laboral hacia la empresa y con los compañeros de labores también. Las indicaciones que dan a conocer al nuevo empleado son las normas y reglas que deberá cumplir, entre ellas el reglamento interno de trabajo, además de que deben ser respetuosos, colaboradores y responsables para que exista un clima organizacional aceptable. Así mismo, el propietario del caso Ilustrativo señaló que en su empresa se les indica factores como la puntualidad, asistencia, responsabilidad, colaboración, permisos y normas de pago. Por lo que se vuelve necesaria la elaboración del Manual de Bienvenida para que el empleado recién incorporado conozca también los demás aspectos que deberá cumplir y los beneficios que recibirá en cada compañía además de las funciones que va a realizar. (Ver pregunta 32 y 33, anexo N° 3 y pregunta 18 anexo 4)

## **R. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **1. Conclusiones**

1.1. Todos los encuestados incluyendo el caso ilustrativo manifestaron que poseen una misión empresarial definida, sin embargo, al enunciarla se detectó que carecen de



elementos fundamentales que debe incluir esta herramienta administrativa.

- 1.2. Los investigados a nivel global expresaron que tienen diseñada la visión empresarial, no obstante, cuando la mencionaron se evidenció que no integran aspectos importantes que contribuyan a orientar el trabajo a lo que pretenden llegar a ser en el largo plazo.
- 1.3. La mayoría de las entidades objeto de estudio cuentan con objetivos que les sirven de guía en el accionar diario, pero es importante señalar que no cubren totalmente factores relevantes que contribuyen a que cualquier organización crezca y sea rentable.
- 1.4. La mayoría de las entidades en indagación no disponen de políticas que sirvan de base para la elección de alternativas y las que afirman que las poseen no hacen una cobertura total de todas las funciones empresariales.
- 1.5. Todas las entidades emplean programas para la solución de un inconveniente en un tiempo determinado, sin embargo, no los orientan a todas las áreas empresariales de tal forma que les ayuden a mejorar el funcionamiento interno.
- 1.6. La mayoría de las entidades objeto de estudio tienen diseñados procedimientos en las labores que hacen, pero solo los aplican en el área de producción y algunos no están detallados en documentos.

- 1.7. Un reducido porcentaje de las instituciones en estudio poseen estrategias, sin embargo, solo incorporan las de la producción y del mercadeo descuidando totalmente las demás áreas funcionales.
- 1.8. La mayor parte de negocios poseen una distribución jerárquica con línea de autoridad definida pero la tienen plasmada de forma limitada, debido que la toma de decisiones sólo está enfocada en la gerencia general.
- 1.9. En la mayoría de negocios no se aplican métodos formales para evaluar el desempeño porque se basan en apreciaciones subjetivas de los supervisores además que los ejecutan en lapsos no estandarizados impidiendo conocer el verdadero rendimiento del recurso humano del cual disponen.
- 1.10. Los indagados dijeron que utilizan sanciones económicas si el trabajador no logra los resultados esperados, así como también, otorgan incentivos monetarios si llegan o superan lo establecido.
- 1.11. Los investigados coincidieron que utilizan herramientas administrativas a fin de verificar si han logrado lo planificado, sin embargo, no hacen uso de otras técnicas útiles como el Gráfico de Gantt para controlar las actividades de la organización.
- 1.12. Se determinó que a los nuevos trabajadores el supervisor proporciona las instrucciones de las tareas que van a desempeñar lo que corrobora la necesidad de disponer de un manual de funciones para facilitar la inducción del empleado recién incorporado.

1.13. Según las respuestas que brindaron los propietarios, se comprobó, que a los trabajadores les informan las normas y reglas que deberán cumplir para que exista armonía laboral hacia la empresa y con los compañeros de labores también.

## **2. Recomendaciones**

2.1. Se sugiere a las empresas investigadas que reestructuren la misión empresarial considerando las características administrativas mínimas que debe contener para que les sirva de guía en las labores diarias que realizan.

2.2. Se propone a las entidades objeto de estudio que reformulen la visión empresarial que poseen, con el fin de que dispongan de instrumentos de gestión que orienten las operaciones que llevan a cabo hacia resultados con un plazo mayor aun año.

2.3. Se recomienda que se formulen objetivos para las empresas que no los tienen y se rediseñen los que ya los tienen disponibles a fin de que sean un reflejo de lo que pretenden lograr en un periodo específico.

2.4. Se sugiere a las entidades que no poseen políticas que las formulen y a las que cuentan con ellas que las rediseñen para que incluyan en forma conjunta los campos necesarios a fin de obtener la optimización de las actividades y la consecución de los objetivos propuestos.

- 2.5. Se propone al sector orientar los programas de manera general, que abarquen todos los ámbitos que componen el funcionamiento interno de cada entidad, para que les sirva de apoyo en el mejoramiento de la operatividad de la función económica que desarrollan.
- 2.6. Se sugiere a las entidades que tienen procedimientos establecerlos en todas las áreas y las que no disponen ellos diseñarlos y que sean plasmados en documentos para que les sirvan de fundamento en la agilización de su respectivo funcionamiento.
- 2.7. Se propone a los entes que no tienen estrategias que las diseñen y las que solo las poseen en la producción y el mercadeo las formulen para las áreas faltantes para que puedan desarrollar las funciones en la consecución de los objetivos a largo plazo que pretenden alcanzar.
- 2.8. Se recomienda a los negocios que no tienen una estructura jerárquica formal que la formulen y los que la poseen redefinirla a fin de que puedan coordinar el trabajo del recurso humano tanto en las funciones que realizan como en la toma de decisiones que llevan a cabo.
- 2.9. Se sugiere establecer herramientas fiables de ponderación para determinar si el recurso humano ejecuta eficientemente las actividades, para fijarles de una mejor forma los sueldos en cada puesto, los ascensos, y evitar malestar a nivel general.

- 2.10. Se propone que se diseñe el manual del desempeño y de calificación de méritos para que el empleado conozca lo que se espera de su trabajo y de esta forma se esfuerce por lograr los resultados establecidos a fin de que pueda recibir los incentivos monetarios correspondientes.
- 2.11. Se recomienda aplicar otras herramientas para verificar si lo obtenido está de acuerdo con lo planificado, entre ellas el Gráfico de Gantt que contribuye a detectar retrasos en las actividades que se están ejecutando versus el tiempo que se estimaron realizar.
- 2.12. Se propone elaborar un manual de funciones con el fin de guiar y facilitar las tareas que realizará el nuevo trabajador para ahorrar costos y tiempo a los encargados de la inducción del recurso humano recién incorporado.
- 2.13. Se sugiere la elaboración del Manual de Bienvenida para que el empleado recién contratado conozca los aspectos que deberá cumplir y los beneficios que recibirá en la compañía además de las funciones que va a realizar.

## CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN MODELO DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL QUE FACILITE LA TOMA DE DECISIONES ADMINISTRATIVAS EN LA MEDIANA EMPRESA MAQUILERA TEXTIL DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR, CASO ILUSTRATIVO "LOS CAPELLANES S.A. DE C.V."

### A. OBJETIVOS DEL MODELO

#### **General**

Diseñar un modelo de planeación y control por medio de un caso ilustrativo, que facilite la toma de decisiones administrativas en la mediana empresa maquilera textil del área metropolitana de San Salvador.

#### **Específicos**

- Formular un modelo de planeación con las herramientas administrativas necesarias, que contribuya a la optimización de las actividades en la mediana empresa maquilera textil del área metropolitana de San Salvador.
- Proponer instrumentos de control que permitan la comparación de los resultados obtenidos con los estándares establecidos, a fin de identificar y corregir los inconvenientes que se presenten para garantizar la consecución de los objetivos estipulados.

- Elaborar un programa de capacitación hacia los empleados administrativos y un plan de implementación que apoyen la ejecución del modelo, con el fin de que se garantice el uso eficiente de los recursos.

## **B. JUSTIFICACIÓN**

El modelo de planificación y control facilitará la toma de decisiones administrativas porque a través de este se plasmará la misión, visión, objetivos, estrategias, políticas, y programas, que además de servir como herramientas de proyección también se utilizará para comparar los resultados reales con los proyectados a fin de determinar si lo que se hizo está de acuerdo con lo planificado, lo cual servirá de fundamento en la aplicación de medidas correctivas buscando mejorar el desempeño operativo de una empresa.

## **C. DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL PROPUESTO**

### **1. Planes Propuestos**

#### **1.1. Misión**

“Satisfacer las necesidades de nuestros clientes mayoristas internacionales por medio de un servicio de ensamblaje de prendas de vestir de alta calidad, desarrollando las actividades en comunión con el medio ambiente, nuestros empleados y la sociedad en general.”

## **1.2. Visión**

“Ser una organización líder en el área metropolitana de San Salvador en el maquilado de prendas de vestir caracterizándose por sus ideales de responsabilidad social, buscando permanentes beneficios para nuestros clientes, empleados y la comunidad”.

## **1.3. Objetivos**

### **1.3.1. Recursos Humanos**

- Lograr un sano ambiente organizacional que desarrolle valores y actitudes positivas para obtener relaciones laborales agradables.
- Mantener la generación de fuentes de trabajo.
- Definir las funciones que realizará cada gerencia departamental y su respectivo nivel de responsabilidad.
- Definir las funciones de los puestos de trabajo en cada unidad administrativa y sus respectivos niveles de responsabilidad.
- Actualizar el organigrama que muestre las escalas jerárquicas, los mandos intermedios y los subalternos.
- Redactar las normas de conductas individuales y sociales que regirán el desempeño del trabajo en la empresa.
- Programar las vacaciones anuales del recurso humano.



- Minimizar las tasas de rotación de personal con el fin mantener estabilidad en los puestos de trabajo.
- Diseñar las prestaciones adicionales que se dará a la planta laboral.
- Organizar las fiestas de navidad y de fin de año tanto para el personal como para sus respectivos hijos.
- Evaluar el desempeño del recurso humano con la finalidad de proponer aumentos salariales, ascensos o incentivos monetarios.
- Dotar a las áreas de la Empresa del recurso humano idóneo para cada puesto de trabajo con base a una Planificación previa.
- Diseñar procedimientos para la selección, evaluación y contratación de nuevos trabajadores.
- Brindar a los empleados la inducción necesaria para que se identifiquen con la misión y visión de la empresa.
- Elaborar las planillas de pago salariales.
- Actualizar los manuales de bienvenida, de puestos, de organización y políticas.
- Diseñar formularios que contribuyan al control del recurso humano.

### 1.3.2. Producción

- Establecer altos estándares de calidad en el ensamblaje de las prendas de vestir.
- Implementar tecnología de punta para optimizar los procesos de fabricación.
- Analizar las etapas del proceso productivo a fin de eliminar operaciones, demoras y traslados repetitivos.
- Realizar un uso eficiente de los recursos fabriles.
- Suministrar las herramientas de aseo para que los empleados desarrollen las actividades en un ambiente limpio.
- Diseñar los programas de aseo y limpieza de la fábrica.
- Elaborar programas de mantenimiento de la maquinaria
- Elaborar los programas y normas de seguridad industrial
- Elaborar los procedimientos de adquisición de materia prima.
- Establecer los horarios de los operarios y empleados administrativos.
- Realizar la inducción del nuevo personal que se ocupará en el proceso de producción.
- Establecer programas de mantenimiento del sistema eléctrico de la planta fabril.

### **1.3.3. Administrativos en general**

- Consolidar a la empresa de forma estable y prestigiosa a nivel nacional e internacional
- Coordinar las funciones administrativas de los empleados de la empresa, asegurando el manejo eficiente de los recursos materiales y humanos.
- Asignar recursos a las diferentes áreas que componen la empresa.
- Establecer los planes estratégicos que guiarán el funcionamiento de la empresa.
- Verificar el cumplimiento de las políticas y normas de la entidad.
- Fomentar el aprendizaje continuo del recurso humano con el fin de fortalecer conocimientos y habilidades.
- Delegar a cada jefe la responsabilidad de tomar sus propias decisiones con relación al área en la cual ejerce.

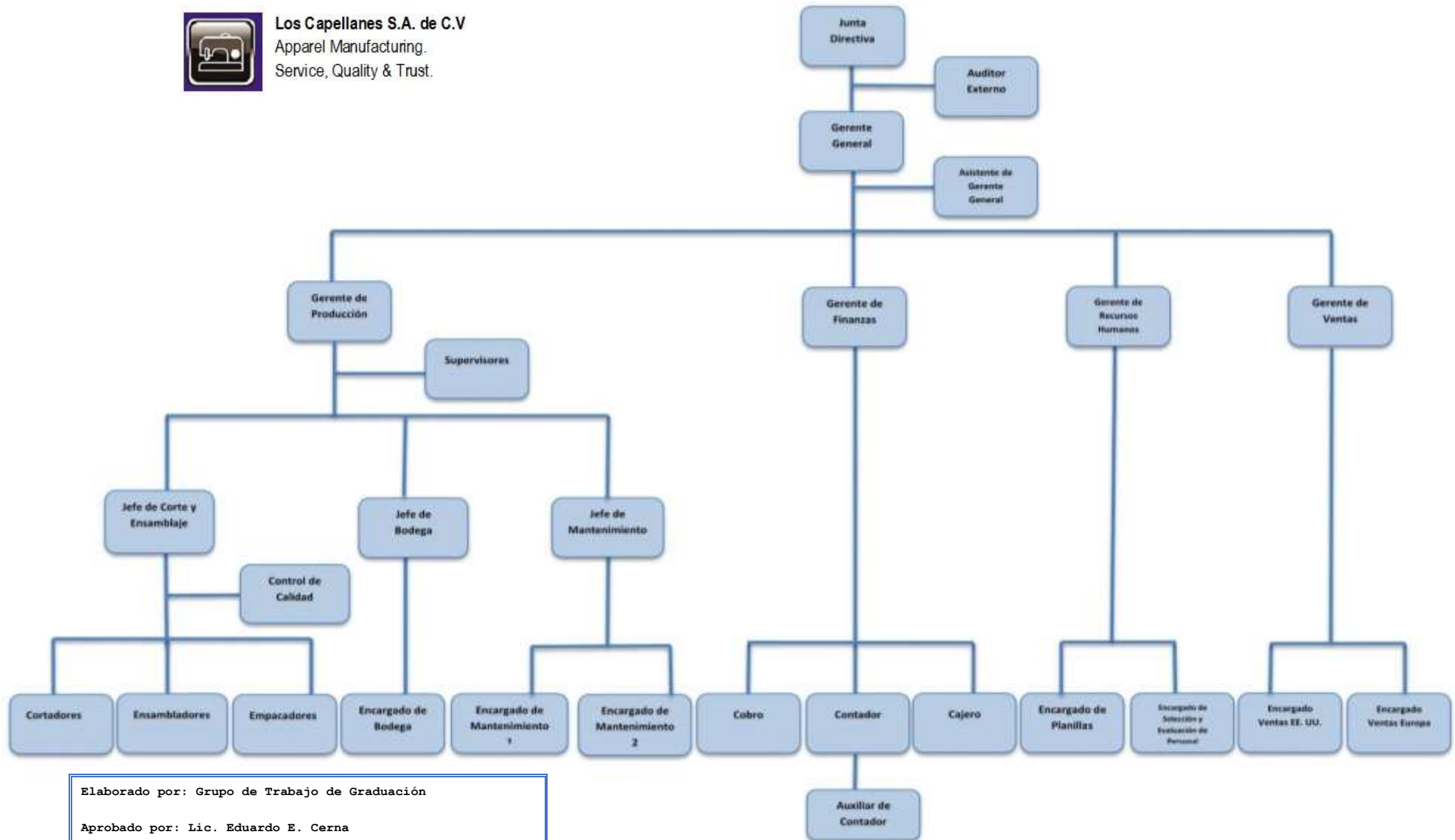
#### **1.4. Estructura jerárquica propuesta**

A continuación se propone una nueva estructura orgánica para la empresa tomada como caso ilustrativo, donde se incorporan la gerencia de finanzas, ventas y la de recurso humanos con sus respectivos auxiliares, cuyas funciones y responsabilidades se detallan en el manual de organización y de descripción de puestos propuestos a continuación:

## ESTRUCTURA ORGÁNICA PROPUESTA



Los Capellanes S.A. de C.V.  
Apparel Manufacturing.  
Service, Quality & Trust.



Elaborado por: Grupo de Trabajo de Graduación

Aprobado por: Lic. Eduardo E. Cerna

Fecha de elaboración: 17 de julio de 2015



1.4.1. Manual de organización


# MANUAL DE ORGANIZACIÓN



Los Capellanes S.A. de C.V  
Apparel Manufacturing.  
Service, Quality & Trust.


**“LOS CAPELLANES S.A. DE  
C.V.”**



	<b>Los Capellanes S.A. de C.V</b> Apparel Manufacturing. Service, Quality & Trust.	<b>Manual de organización</b>	Página 1/9
---	--	-----------------------------------	------------

## ÍNDICE


	<b>PÁG.</b>
PROLOGO. . . . .	2
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL. . . . .	3
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA. . . . .	4
FUNCIONES, RESPONSABILIDADES Y DEPENDENCIAS JERÁRQUICAS. . . . .	5

	<b>Los Capellanes S.A. de C.V</b> Apparel Manufacturing Service, Quality & Trust.	<b>Manual de organización</b>	Página 2/9
---	---	-----------------------------------	------------

## PRÓLOGO

En el presente manual se encuentra la descripción de la estructura organizacional de la empresa "LOS CAPELLANES S.A. DE C.V.", así como las funciones que desempeñan cada uno de los puestos principales, además de los niveles de dependencia, permitiendo a los empleados comprender con mayor rapidez y facilidad la organización de la entidad.



	<b>Los Capellanes S.A. de C.V</b> Apparel Manufacturing Service, Quality & Trust.	<b>Manual de organización</b>	Página 3/9
---	---	-----------------------------------	------------

## **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

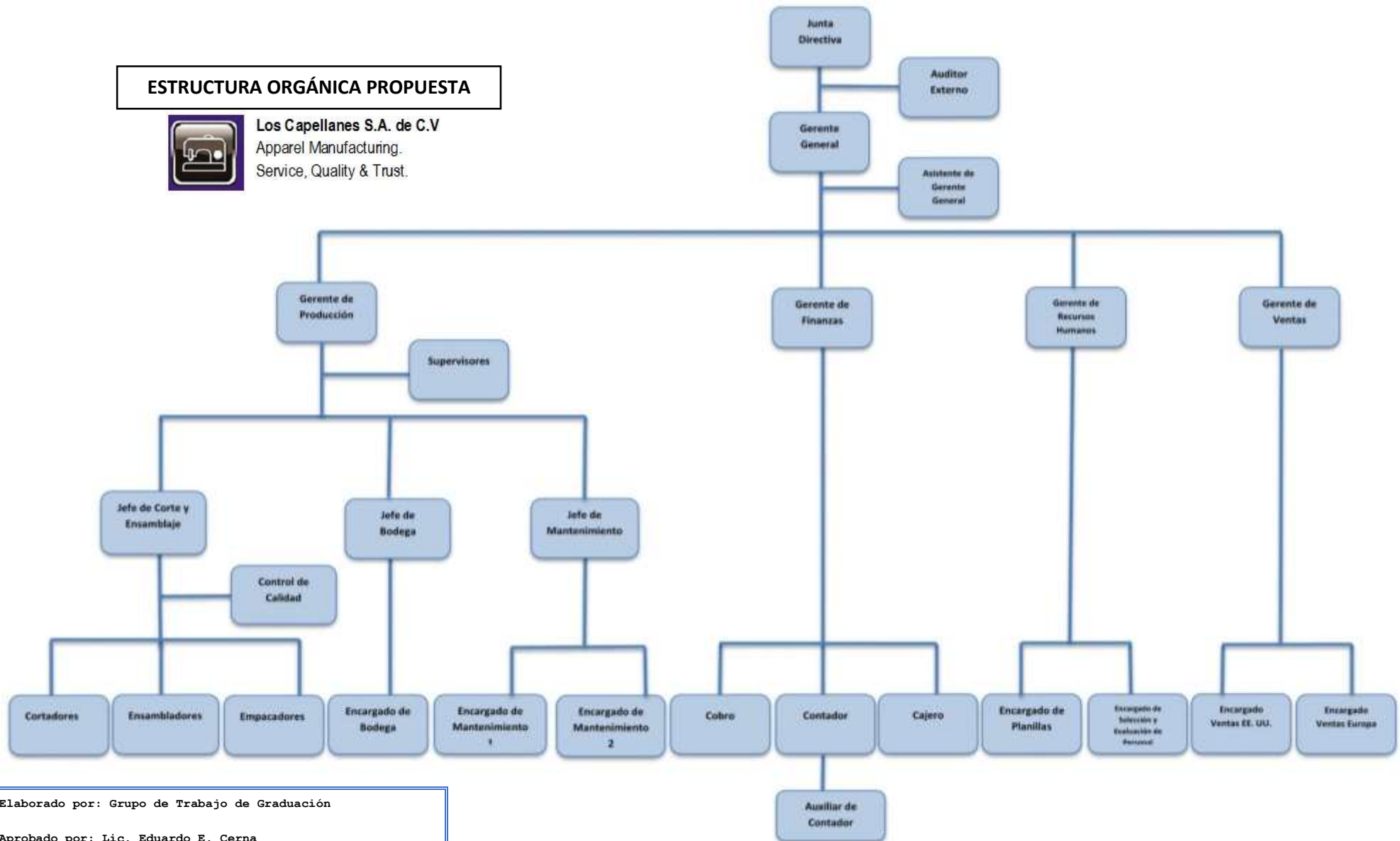
Los niveles jerárquicos de la empresa "LOS CAPELLANES S.A. DE C.V." se conforman de la forma siguiente:

- I. Junta directiva
- II. Gerencia General
- III. Gerencia de Producción
- IV. Gerencia Financiera
- V. Gerencia de Recursos Humanos
- VI. Gerencia de Ventas

## ESTRUCTURA ORGÁNICA PROPUESTA




Los Capellanes S.A. de C.V.  
Apparel Manufacturing.  
Service, Quality & Trust.





Elaborado por: Grupo de Trabajo de Graduación


Aprobado por: Lic. Eduardo E. Cerna


Fecha de elaboración: 17 de julio de 2015

 <p><b>Los Capellanes S.A. de C.V</b> Apparel Manufacturing. Service, Quality &amp; Trust.</p>	<p>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</p>	<p>PAGINA: 5/9</p>	
<p><b>Nombre de la Unidad:</b> Gerencia General</p> <p><b>De quién depende:</b> Junta Directiva</p> <p><b>A quién supervisa:</b> Asistente de Gerente general, Gerencia de producción, Finanzas, de Recursos Humanos y de ventas</p> <p><b>Objetivo de la unidad:</b> Lograr el máximo aprovechamiento de los recursos a través de la buena implementación de las fases de planeación, organización, dirección y control en todas las áreas funcionales de la compañía.</p>			
<p><b>Funciones:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planear las diferentes actividades de la empresa.</li> <li>2. Revisar y Aprobar los presupuestos anuales de la empresa.</li> <li>3. Velar por el cumplimiento de los objetivos, políticas, planes y programas elaborados en la empresa.</li> <li>4. Programar reuniones informativas con el personal.</li> <li>5. Autorizar y verificar todas las salidas de efectivo.</li> <li>6. Establecer precios y descuentos a los productos.</li> <li>7. Mantener comunicación constante con los Clientes.</li> <li>8. Autorizar la compra de mercadería e insumos.</li> <li>9. Aprobar Créditos de instituciones bancarias.</li> <li>10. Aprobará las formas de pago por parte de los clientes</li> <li>11. Planificar reuniones con el personal para la programación de actividades que se ejecutarán semanalmente y mensualmente.</li> <li>12. Revisar y autorizar los estados financieros de la empresa.</li> <li>13. Supervisar y controlar las actividades realizadas.</li> <li>14. Verificar la presentación de informes al Centro Nacional de Registros (CNR), Superintendencia de Obligaciones Mercantiles, Alcaldía Municipal de San Salvador y Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC)</li> </ol>			
<p>Elaborado por: Grupo de investigación</p>	<p>Revisado por:</p>	<p>Autorizado por:</p>	<p>Fecha de Modificación:</p>

 <p><b>Los Capellanes S.A. de C.V</b> Apparel Manufacturing. Service, Quality &amp; Trust.</p>	<p>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</p>	<p>PAGINA: 6/9</p>	
<p><b>Nombre de la Unidad:</b> Gerencia de Producción.</p> <p><b>De quién depende:</b> Gerente de General.</p> <p><b>A quién supervisa:</b> Personal de corte, ensamble y empacadores, de mantenimiento, supervisores, control de calidad y jefe de bodega.</p> <p><b>Objetivo de la unidad:</b> Ensamblar prendas de vestir con la mejor calidad.</p>			
<p><b>Funciones:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar las distintas prendas de vestir que solicitan los clientes.</li> <li>2. Verificar órdenes de producción recibidas y brindar instrucciones al personal para la elaboración de los productos.</li> <li>3. Efectuar las requisiciones y recibir la materia prima e insumos para la elaboración de los productos.</li> <li>4. Realizar un control de calidad de los materiales recibidos.</li> <li>5. hacer las solicitudes a bodega de materia prima e insumos</li> <li>6. Inspeccionar las condiciones de equipo y herramientas.</li> <li>7. Colaborar en el inventario físico anual.</li> <li>8. Verificar las condiciones de la maquinaria y equipo utilizado en la producción.</li> </ol>			
<p>Elaborado por:  Grupo de investigación</p>	<p>Revisado por:</p>	<p>Autorizado por:</p>	<p>Fecha de Modificación:</p>

 <p><b>Los Capellanes S.A. de C.V</b> Apparel Manufacturing. Service, Quality &amp; Trust.</p>	<p>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</p>	<p>PAGINA: 7/9</p>
<p><b>Nombre de la Unidad:</b> Gerencia de Finanzas.</p> <p><b>De quién depende:</b> Gerencia General</p> <p><b>A quién supervisa:</b> Al contador, el cajero, el encargado de cobros y el auxiliar de contador.</p> <p><b>Objetivo de la unidad:</b> Registrar y controlar las operaciones financieras de la empresa.</p>		
<p><b>Funciones:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Administrar los inventarios</li> <li>2. Administrar las cuentas por cobrar</li> <li>3. Cumplir con todos los aspectos legales de la empresa para con las diferentes oficinas del Gobierno e instituciones privadas.</li> <li>4. Manejar Registros de cuentas por cobrar.</li> <li>5. Informar a la Gerencia General sobre la situación financiera de la empresa</li> <li>6. Identificar las necesidades de financiamiento.</li> <li>7. Realizar presupuestos anuales</li> <li>8. Establecer proyecciones a largo plazo.</li> <li>9. Análisis de Estados financieros</li> </ol>		
<p>Elaborado por: Grupo de investigación</p>	<p>Revisado por:</p>	<p>Autorizado por:</p> <p>Fecha de Modificación:</p>

 <p><b>Los Capellanes S.A. de C.V.</b> Apparel Manufacturing. Service, Quality &amp; Trust.</p>	<p>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</p>	<p>PAGINA: 8/9</p>
<p><b>Nombre de la Unidad:</b> Gerencia de Recursos Humanos</p> <p><b>De quién depende:</b> Gerente General</p> <p><b>A quién supervisa:</b> Encargado de planillas y encargado de selección y evaluación del personal nuevo a contratar</p> <p><b>Objetivo de la unidad:</b> Supervisar el rendimiento de los empleados que laboran en la empresa y velar que exista un sano ambiente organizacional en ella.</p>		
<p><b>Funciones:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer las respectivas planillas de pago.</li> <li>2. Lograr un sano ambiente organizacional</li> <li>3. Recibir los permisos por ausencias de los trabajadores.</li> <li>4. Supervisar la evaluación del desempeño de los empleados.</li> <li>5. llevar a cabo los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de nuevas personas a la entidad</li> <li>6. Actualizar los manuales de organización, descripción de puestos y de bienvenida.</li> <li>7. Programar las vacaciones correspondientes al personal</li> <li>8. Contabilizar las horas extras que realizan los empleados</li> <li>9. Planificar las prestaciones adicionales a la ley que se les otorgara a los trabajadores</li> <li>10. llevar el control de la asistencia y puntualidad del recurso humano.</li> <li>11. Elaborar el perfil de los nuevos puestos y someterlos a autorización al gerente general.</li> <li>12. llevar a cabo programas de capacitación.</li> <li>13. Firmar los contratos del personal</li> </ol>		
<p>Elaborado por: Grupo de investigación</p>	<p>Revisado por:</p>	<p>Autorizado por: Fecha de modificación:</p>

 <p><b>Los Capellanes S.A. de C.V</b> Apparel Manufacturing. Service, Quality &amp; Trust.</p>	<p>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</p>	<p>PAGINA: 9/9</p>
<p><b>Nombre de la Unidad:</b> Gerencia de ventas.</p> <p><b>De quién depende:</b> Gerencia General</p> <p><b>A quién supervisa:</b> Encargado Europa y Encargado Estados Unidos.</p> <p><b>Objetivo de la unidad:</b> Mantener contacto directo con los clientes de Europa y Estados Unidos.</p>		
<p><b>Funciones:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. llevar a cabo negociaciones con los clientes de Estados Unidos y Europa</li> <li>2. Establecer los términos de pago</li> <li>3. Buscar nuevos clientes en el mercado norteamericano y Europeo</li> <li>4. Publicitar la empresa a nivel internacional</li> <li>5. supervisar los procesos de importación de materia prima y exportación de productos terminados</li> <li>6. tener contacto directo con los clientes.</li> <li>7. Investigar el nivel de precios que cobran las otras maquiladoras del sector textil por los servicios de ensamble que prestan.</li> <li>8. Elaborar los reportes de ventas</li> </ol> <p>informar a la gerencia de producción los diseños a producir</p>		
<p>Elaborado por:</p> <p>Grupo de investigación</p>	<p>Revisado por:</p>	<p>Autorizado por:</p> <p>Fecha de Modificación:</p>



1.4.2. Manual de descripción de puestos

# MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS




Los Capellanes S.A. de C.V.  
Apparel Manufacturing.  
Service, Quality & Trust.

“LOS CAPELLANES S.A. DE  
C.V.”






	<b>Los Capellanes S.A. de C.V</b> Apparel Manufacturing. Service, Quality & Trust.	<b>Manual de          Descripción de          puestos</b>	Página 1/22
---	--	---	-------------


## ÍNDICE


Prólogo.....	2
<b>Descripción de Puestos:</b>	
Gerente General: .....	3
Asistente de gerente general.....	5
Gerente de finanzas.....	7
Contador.....	9
Gerente de producción.....	11
Jefe de corte y ensamble.....	13
Gerente de recursos humanos.....	15
Encargado de Selección y evaluación de personal.....	17
Gerente de ventas.....	19
Encargado De ventas Estados Unidos de América.....	21


	<b>Los Capellanes S.A. de C.V</b> Apparel Manufacturing Service, Quality & Trust.	<b>Manual de Descripción de puestos</b>	Página 2/22
---	---	---	-------------

## PRÓLOGO

Este manual constituye una herramienta administrativa que tiene como objeto orientar a cada trabajador para que conozca las funciones que debe ejecutar en el desempeño de sus labores, detallando las tareas, responsabilidades, relaciones de autoridad, así como los requisitos necesarios que debe cumplir para cubrir dicho puesto. Además, para la elaboración de este documento se han tomado en cuenta los puestos tipos de la empresa.

 <p><b>Los Capellanes S.A. de C.V.</b> Apparel Manufacturing. Service, Quality &amp; Trust.</p>	<b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>		PÁGINA: 3/22
<p><b>Nombre del puesto:</b> Gerente General.</p> <p><b>De quién depende:</b> Junta de Accionistas</p> <p><b>A quién supervisa:</b> Gerente de Producción, de Finanzas, de Recursos humanos, y de ventas</p> <p><b>Descripción general del puesto:</b> Promover el máximo aprovechamiento de los recursos de la empresa a través de la implementación de las fases de planeación, organización, dirección y control.</p>			
<p><b>Descripción de las actividades:</b></p> <p><b>Diariamente:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planeará las diferentes actividades de la empresa.</li> <li>2. Velará por el cumplimiento de los objetivos, políticas, planes y programas elaborados en la empresa.</li> <li>3. Autorizará y firmará cheques así como otros documentos relacionados.</li> <li>4. Verificará y autorizará los pagos que se hagan en efectivo.</li> <li>5. Aprobará las formas de los créditos concedidos a los clientes</li> </ol> <p><b>Periódicamente:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>6. Planificará reuniones los días lunes con los gerentes de área para realizar la programación de actividades semanales y las del mes que comienza.</li> <li>7. Comunicación constante con los clientes.</li> <li>8. Aprobará Créditos con instituciones bancarias.</li> <li>9. Revisará y Aprobará los presupuestos anuales de la empresa.</li> <li>10. Revisará y autorizará los estados financieros de la empresa.</li> </ol>			
Elaborado por:  Grupo de investigación	Revisado por:	Autorizado por:	Fecha de Modificación:

 <p><b>Los Capellanes S.A. de C.V</b> Apparel Manufacturing. Service, Quality &amp; Trust.</p>	<p><b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b></p>	<p>PAGINA: 4/22</p>	
<p><b>Eventualmente:</b></p> <p>11. Verificará la Presentación de informes al Centro Nacional de Registros (CNR), Superintendencia de Obligaciones Mercantiles, Alcaldía Municipal de San Salvador y Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC).</p> <p><b>Requisitos del puesto:</b></p> <p><b>Educación: Ingeniero Industrial, Lic. En Administración de Empresas.</b></p> <p>Experiencia laboral: Tres años como mínimo en puestos similares. Edad: de 35 a 45 años. Sexo: Femenino o Masculino.</p> <p><b>Características personales:</b></p> <p>Confiable, proactivo, organizado, con iniciativa, ética profesional, liderazgo positivo, responsable, capacidad para transmitir mensajes, honrado, buena presentación, capacidad de análisis.</p> <p><b>Habilidades y Destrezas:</b></p> <p>Conocimiento de leyes en materia mercantil, laboral, aduanera y tributaria, con iniciativa propia, creativo y toma de decisiones, habilidad para expresarse de manera verbal y escrita, buenas relaciones interpersonales, conocimientos de programas de computación, facilidad para dirigir y orientar grupos de trabajo, dominio avanzado del idioma inglés.</p>			
<p>Elaborado por: Grupo de investigación</p>	<p>Revisado por:</p>	<p>Autorizado por:</p>	<p>Fecha de Modificación:</p>

 <p><b>Los Capellanes S.A. de C.V.</b> Apparel Manufacturing. Service, Quality &amp; Trust.</p>	<p><b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b></p>	<p>PAGINA: 5/22</p>	
<p><b>Nombre del puesto:</b> Asistente de Gerente General.  <b>De quién depende:</b> Gerente General  <b>A quién supervisa:</b> Ninguno.  <b>Descripción general del puesto:</b> apoyar las actividades que realiza la gerencia.</p>			
<p><b>Descripción de las actividades:</b></p> <p><b>Diariamente:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organizará la agenda del gerente general.</li> <li>2. Contestará y canalizará las llamadas recibidas en la gerencia general.</li> <li>3. organizará y controlará el archivo físico</li> <li>4. proporcionará información a otras gerencias</li> </ol> <p><b>Periódicamente:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Convocará a los gerentes de las demás áreas y al resto del personal a las reuniones que programe la gerencia general.</li> <li>6. Recibirá la correspondencia dirigida al gerente general.</li> <li>7. Transmitirá al área que corresponda las órdenes, instrucciones y decisiones que tome el gerente general cuando así se lo solicite.</li> </ol> <p><b>Eventualmente</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>8. Representará al gerente general en reuniones con el personal cuando esté ausente.</li> </ol>			
<p>Elaborado por: Grupo de investigación</p>	<p>Revisado por:</p>	<p>Autorizado por:</p>	<p>Fecha de Modificación:</p>



**Los Capellanes S.A. de C.V**  
Apparel Manufacturing  
Service, Quality & Trust.

## MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PAGINA: 6/22

**Educación:** Estudiante de Lic. En Administración de Empresas, ingeniería industrial a Nivel de quinto año

**Experiencia laboral:** Tres años como mínimo en puestos similares.

**Edad:** de 23 a 35 años.

**Sexo:** Femenino o Masculino.

### **Características personales:**

Confiable, proactivo, organizado, con iniciativa, ética profesional, liderazgo positivo, responsable, honrado, buena presentación, capacidad de análisis y para transmitir mensajes.

### **Habilidades y Destrezas:**

Experiencia en la toma de decisiones, habilidad para expresarse de manera verbal y escrita, buenas relaciones interpersonales, conocimientos de programas de computación, facilidad para dirigir y orientar grupos de trabajo, dominio avanzado del idioma inglés.


Elaborado por:


Grupo de investigación

Revisado  
por:


Autorizado  
por:


Fecha de Modificación:


 <p><b>Los Capellanes S.A. de C.V</b> Apparel Manufacturing. Service, Quality &amp; Trust.</p>	<p>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</p>	<p>PAGINA: 7/22</p>	
<p><b>Nombre del puesto:</b> Gerente de Finanzas</p> <p><b>De quién depende:</b> Gerencia General.</p> <p><b>A quién supervisa:</b> Contador, encargado de cobros y encargado de caja.</p> <p><b>Descripción general del puesto:</b> Planeación y control de las operaciones financieras de la empresa.</p>			
<p><b>Descripción de las actividades:</b></p> <p><b>Diariamente:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Administrará inventarios.</li> <li>2. Supervisará que las cuentas morosas se mantengan en el límite establecido.</li> </ol> <p><b>Periódicamente:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Evaluará semanalmente el reporte de cuentas por cobrar.</li> <li>4. Elaborará presupuestos para el siguiente periodo</li> <li>5. Determinará necesidades de financiamiento, evaluando cada fuente de fondos con respecto al monto, costo y plazo de pago.</li> <li>6. Realizará el análisis de estados financieros cada tres meses.</li> <li>7. Informará a la gerencia general sobre la situación financiera de la empresa.</li> <li>8. Supervisará que se cumplan con los informes anuales establecidos en el código tributario, Impuesto sobre la renta, entre otros.</li> <li>9. Elaborará las proyecciones de corto y largo plazo</li> <li>10. Establecerá para someterlo a aprobación del gerente general las condiciones y plazos de crédito a los clientes</li> </ol>			
<p>Elaborado por: Grupo de investigación</p>	<p>Revisado por:</p>	<p>Autorizado por:</p>	<p>Fecha de Modificación:</p>


 <p><b>Los Capellanes S.A. de C.V</b> Apparel Manufacturing. Service, Quality &amp; Trust.</p>	<p>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</p>	<p>PAGINA: 8/22</p>	
<p><b>Requisitos del puesto:</b></p> <p><b>Educación:</b> Licenciado en administración de Empresas o contaduría pública, con maestría en finanzas.</p> <p>Experiencia laboral: Dos años como mínimo en puestos similares.</p> <p>Edad: de 30 a 45 años.</p> <p>Sexo: Femenino o Masculino.</p> <p><b>Características personales:</b></p> <p>Confiable, organizado, con iniciativa, ética profesional, responsable, honrado, buena presentación, capacidad de análisis e interpretación.</p> <p><b>Habilidades y Destrezas:</b></p> <p>Manejo de paquete computarizados de contabilidad y finanzas, leyes en materia mercantil, normas de contabilidad financiera, manejo y control de registros de inventarios, capacidad de análisis, buenas relaciones interpersonales, habilidad para expresarse de manera verbal y escrita.</p>			
<p>Elaborado por: Grupo de investigación</p>	<p>Revisado por:</p>	<p>Autorizado por:</p>	<p>Fecha de Modificación:</p>



 <p><b>Los Capellanes S.A. de C.V.</b> Apparel Manufacturing. Service, Quality &amp; Trust.</p>	<p>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</p>	<p>PAGINA: 9/22</p>	
<p><b>Nombre del puesto:</b> Contador.</p> <p><b>De quién depende:</b> Gerencia de finanzas.</p> <p><b>A quién supervisa:</b> Ninguno.</p> <p><b>Descripción general del puesto:</b> Registro y control de las operaciones financieras de la empresa.</p>			
<p><b>Descripción de las actividades:</b></p> <p><b>Diariamente:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>11. Realizará arqueos de caja.</li> <li>12. Registrará las operaciones monetarias contables en el sistema computarizado.</li> <li>13. Manejará registros de inventarios</li> <li>14. Elaborará y presentará declaraciones de impuestos.</li> <li>15. Realizará conciliaciones de las cuentas bancarias.</li> </ol> <p><b>Periódicamente:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>16. Entregará estados financieros cada tres meses al gerente financiero</li> <li>17. Elaborará informes anuales a instituciones públicas.</li> <li>18. Elaborará estados financieros anuales.</li> </ol> <p><b>Eventualmente:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>19. Efectuará controles de inventario de forma sorpresiva</li> </ol>			
<p>Elaborado por: Grupo de investigación</p>	<p>Revisado por:</p>	<p>Autorizado por:</p>	<p>Fecha de Modificación:</p>

 <p><b>Los Capellanes S.A. de C.V</b> Apparel Manufacturing. Service, Quality &amp; Trust.</p>	<p>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</p>	<p>PAGINA: 10/22</p>	
<p><b>Requisitos del puesto:</b></p> <p><b>Educación:</b> Estudiante de Licenciatura en Contaduría Pública a nivel de cuarto año.</p> <p><b>Experiencia laboral:</b> Dos años como mínimo en puestos similares.</p> <p><b>Edad:</b> de 24 a 35 años.</p> <p><b>Sexo:</b> Femenino o Masculino.</p> <p><b>Características personales:</b></p> <p>Confiable, organizado, con iniciativa, ética profesional, responsable, honrado, buena presentación, capacidad de análisis e interpretación, sin vicios, respetuoso.</p> <p><b>Habilidades y Destrezas:</b></p> <p>Conocimiento de paquetes informáticos de Contabilidad y utilitarios de Office, de leyes en materia mercantil, tributaria, normas de contabilidad financiera, manejo y control de registros de inventarios, elaboración de estados financieros. Capacidad de análisis, buenas relaciones interpersonales, habilidad para expresarse de manera verbal y escrita.</p>			
<p>Elaborado por: Grupo de investigación</p>	<p>Revisado por:</p>	<p>Autorizado por:</p>	<p>Fecha de Modificación:</p>

 <p><b>Los Capellanes S.A. de C.V</b> Apparel Manufacturing Service, Quality &amp; Trust.</p>	<p><b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b></p>	<p>PAGINA: 11/22</p>	
<p><b>Nombre del puesto:</b> Gerente de Producción.</p> <p><b>De quién depende:</b> Gerencia General.</p> <p><b>A quién supervisa:</b> Sección de Corte, Ensamble, empaque, mantenimiento y Bodega.</p> <p><b>Descripción general del puesto:</b> Supervisar los distintos procesos del Departamento de Producción: corte, ensamble y empaque, así como el mantenimiento preventivo de la maquinaria y el movimiento de producto terminado y de materia prima.</p>			
<p><b>Descripción de las actividades:</b></p> <p><b>Diariamente:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verificará órdenes de producción recibidas y brindará instrucciones al personal para la elaboración de los productos.</li> <li>2. Controlará los desperdicios de materia prima e insumos.</li> <li>3. Efectuará pruebas en la calidad de la materia prima recibida.</li> <li>4. Solicitará a bodega materia prima e insumos.</li> </ol> <p><b>Periódicamente:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Efectuará reuniones con el personal a su cargo para dar instrucciones.</li> <li>6. Evaluará los informes sobre las condiciones de la maquinaria y equipo.</li> </ol> <p><b>Eventualmente:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>7. Colaborará con el inventario físico de productos terminados, materia prima e insumos al final de cada año o cuando sea requerido.</li> </ol>			
<p>Elaborado por: Grupo de investigación</p>	<p>Revisado por:</p>	<p>Autorizado por:</p>	<p>Fecha de Modificación:</p>

	<b>Los Capellanes S.A. de C.V.</b> Apparel Manufacturing Service, Quality & Trust.	<b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	PAGINA: 12/22	
<p><b>Requisitos del puesto:</b></p> <p>Educación: Ingeniero Industrial.</p> <p>Experiencia laboral: Dos años en puestos similares.</p> <p>Edad: de 30 a 45 años.</p> <p>Sexo: Masculino</p> <p><b>Características personales:</b></p> <p>Liderazgo, responsable, confiable, deseos de superación, sociable, organizado, proactivo, dinámico, dispuesto a actualizarse constantemente.</p> <p><b>Habilidades y Destrezas:</b></p> <p>Manejo de programas de computación, conocimientos sobre mantenimiento y funcionamiento de máquinas para ensamblar prendas de vestir, materiales e insumos para la producción, y control de costos y de calidad de productos.</p>				
Elaborado por: Grupo de investigación	Revisado por:	Autorizado por:	Fecha de modificación	



**Los Capellanes S.A. de C.V**  
Apparel Manufacturing  
Service, Quality & Trust.

## MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PAGINA: 13/22

**Nombre del puesto:** Jefe de Corte y ensamble

**De quién depende:** Gerente de Producción.

**A quién supervisa:** Cortadores, ensambladores y empaquadores

**Descripción general del puesto:** Supervisar los distintos procesos del Departamento de Producción: corte, ensamble y empaque.

### Descripción de las actividades:

#### Diariamente:

1. Recibirá instrucciones de parte del gerente de producción en cuanto a órdenes de fabricación y explicará las debidas instrucciones al personal para la elaboración de los artículos.
2. Controlará los desperdicios de materia prima e insumos.
3. verificará que el proceso de fabricación de las prendas de vestir sea de la forma indicada.
4. Solicitará al gerente de producción los materiales necesarios para el proceso productivo
5. Verificará las condiciones de la maquinaria y equipo utilizados en el proceso fabril.
6. Elaborará informes sobre los artículos fabricados al gerente de producción.
7. Verificará que las órdenes de producción hayan sido realizadas de la manera acordada.

#### Periódicamente:

8. Efectuará reuniones con el personal a su cargo para dar instrucciones.

#### Eventualmente:

9. Asistirá a seminarios de capacitación sobre nuevos procesos productivos.


Elaborado por:


Grupo de investigación


Revisado por:

Autorizado  
por:


Fecha de  
Modificación:

	<b>Los Capellanes S.A. de C.V</b> Apparel Manufacturing Service, Quality & Trust.	<b>MANUAL DE  DESCRIPCIÓN DE  PUESTOS</b>	PAGINA: 14/22		
<p><b>Requisitos del puesto:</b></p> <p>Educación: Ingeniero industrial.</p> <p>Experiencia laboral: tres años en puestos similares.</p> <p>Edad: de 30 a 45 años</p> <p>Sexo: Masculino</p> <p><b>Características personales:</b></p> <p>Liderazgo, responsable, confiable, deseos de superación, sociable, organizado, proactivo, dinámico.</p> <p><b>Habilidades y Destrezas:</b></p> <p>Conocimientos de máquinas para ensamblar prendas de vestir, materiales e insumos para la producción.</p>					
Elaborado por: Grupo de investigación		Revisado por:	Autorizado por:	Fecha de modificación	

 <p><b>Los Capellanes S.A. de C.V.</b> Apparel Manufacturing Service, Quality &amp; Trust.</p>	<p><b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b></p>	<p>PAGINA: 15/22</p>	
<p><b>Nombre del puesto:</b> Gerente de Recursos Humanos.</p> <p><b>De quién depende:</b> Gerente General</p> <p><b>A quién supervisa:</b> Encargado de Selección y evaluación del personal, encargado de planillas y prestaciones laborales.</p> <p><b>Descripción general del puesto:</b> Supervisar el rendimiento de los empleados que laboran en la empresa y velar que exista un sano ambiente organizacional en ella.</p>			
<p><b>Descripción de las actividades:</b></p> <p><b>Diariamente:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Velará por mantener un sano ambiente organizacional</li> <li>2. Otorgará permisos de ausencias a los empleados</li> <li>3. Computará las horas extras del recurso humano</li> <li>4. Controlará la asistencia y puntualidad de los trabajadores</li> </ol> <p><b>Periódicamente:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Programará las vacaciones de los empleados</li> <li>6. Planificará las prestaciones adicionales a las que ley establece que se otorgará a los empleados</li> <li>7. Firmará las planillas de pago</li> <li>8. Firmará los contratos del nuevo personal en la empresa</li> <li>9. Elaborará el perfil de los nuevos puestos y los someterá a autorización al gerente general.</li> <li>10. Determinará los términos y las herramientas de evaluación del personal.</li> </ol> <p><b>Eventualmente</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>11. Establecerá programas de capacitación.</li> <li>13. Actualizará los manuales de organización, descripción de puestos y de bienvenida.</li> </ol>			
<p>Elaborado por: Grupo de investigación</p>	<p>Revisado por:</p>	<p>Autorizado por:</p>	<p>Fecha de Modificación:</p>

 <p><b>Los Capellanes S.A. de C.V.</b> Apparel Manufacturing. Service, Quality &amp; Trust.</p>	<p><b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b></p>		<p>PAGINA: 16/22</p>
<p><b>Requisitos del puesto:</b></p> <p><b>Educación:</b> Licenciado en administración de empresas con maestría en recursos Humanos</p> <p>Experiencia laboral: Tres años como mínimo en puestos similares.</p> <p>Edad: de 30 a 45 años.</p> <p>Sexo: Femenino o Masculino.</p> <p><b>Características personales:</b></p> <p>Confiable, proactivo, organizado, empático, con iniciativa, ética profesional, liderazgo positivo, responsable, comunicativo, honrado, buena presentación, capacidad de análisis.</p> <p><b>Habilidades y Destrezas:</b></p> <p>Conocimiento de teorías motivacionales, manejo de paquetes computarizados administrativos, liderazgo, capacidad de expresarse en público.</p>			
<p>Elaborado por: Grupo de investigación</p>	<p>Revisado por:</p>	<p>Autorizado por:</p>	<p>Fecha de Modificación:</p>



 <p><b>Los Capellanes S.A. de C.V.</b> Apparel Manufacturing. Service, Quality &amp; Trust.</p>	<p><b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b></p>	<p>PAGINA: 17/22</p>	
<p><b>Nombre del puesto:</b> Encargado de selección y evaluación de personal.  <b>De quién depende:</b> Gerente de recursos humanos  <b>A quién supervisa:</b> ninguno</p> <p><b>Descripción general del puesto:</b> apoyar en los procesos de reclutamiento, selección y contratación del personal</p>			
<p><b>Descripción de las actividades:</b></p> <p><b>Diariamente:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apoyará las actividades que desarrollará el gerente de recursos humanos</li> </ol> <p><b>Periódicamente:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Revisará y evaluará las hojas de vida de los aspirantes</li> <li>3. Publicará en los periódicos de mayor circulación la convocatoria cuando se necesite llenar una plaza vacante.</li> <li>4. Realizará el proceso de inducción de los nuevos empleados.</li> <li>5. Llevará archivo de todo el recurso humano</li> </ol> <p><b>Eventualmente</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>6. Apoyará al gerente de recursos humanos en el proceso de evaluación del desempeño del personal.</li> </ol>			
<p>Elaborado por:  Grupo de investigación</p>	<p>Revisado por:</p>	<p>Autorizado por:</p>	<p>Fecha de Modificación:</p>



**Los Capellanes S.A. de C.V**  
Apparel Manufacturing.  
Service, Quality & Trust.

## MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PAGINA: 18/22

### **Requisitos del puesto:**

**Educación: Estudiante de quinto año de Licenciatura en Administración de Empresas**

Experiencia laboral: Tres años como mínimo en puestos similares.

Edad: de 25 a 45 años.

Sexo: Femenino o Masculino.

### **Características personales:**

Confiable, proactivo, organizado, empático, con iniciativa, ética profesional, liderazgo positivo, responsable, comunicativo, honrado, buena presentación, capacidad de análisis.

### **Habilidades y Destrezas:**


Manejo de paquetes computacionales administrativos, liderazgo, capacidad de expresarse en público.


Elaborado por:  
Grupo de investigación


Revisado  
por:


Autorizado  
por:

Fecha de Modificación:

	<b>Los Capellanes S.A. de C.V.</b> Apparel Manufacturing. Service, Quality & Trust.	<b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>		PAGINA: 19/22
<p><b>Nombre del puesto:</b> Gerente de Ventas</p> <p><b>De quién depende:</b> Gerencia General</p> <p><b>A quién supervisa:</b> Encargado de Ventas Estados Unidos de América y de Europa.</p> <p><b>Descripción general del puesto:</b> Mantener contacto directo con los clientes de Europa y Estados Unidos.</p>				
<p><b>Descripción de las actividades:</b></p> <p><b>Diariamente:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Solicitará al Gerente de Producción la fabricación de los productos con base a pedidos de clientes.</li> <li>2. Elaborará cotizaciones de precios del ensamble de los productos.</li> <li>3. Efectuará las negociaciones correspondientes con los clientes.</li> </ol> <p><b>Periódicamente:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Desarrollará planes promocionales y de acercamiento al cliente.</li> <li>5. Supervisará la importación de materia prima y la exportación de productos terminados.</li> <li>6. Elaborará reporte de ventas.</li> <li>7. Verificará el trabajo de los encargados de ventas Estados Unidos de América y de Europa</li> <li>8. Investigará sobre el nivel de precios que cobran las otras maquiladoras del sector textil por los servicios de ensamble prestados.</li> </ol> <p><b>Eventualmente:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>9. Determinará los términos de negociación con los clientes y los someterá a aprobación al Gerente General.</li> </ol>				
Elaborado por:  Grupo de investigación	Revisado por:	Autorizado  por:	Fecha de  Modificación:	

	<b>Los Capellanes S.A. de C.V.</b> Apparel Manufacturing. Service, Quality & Trust.	<b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	PAGINA: 20/22
<p><b>Requisitos del puesto:</b></p> <p><b>Educación:</b> Licenciado en Administración de Empresas o Mercadeo Internacional</p> <p><b>Experiencia laboral:</b> Dos años como mínimo en puestos similares.</p> <p><b>Edad:</b> de 30 a 35 años.</p> <p><b>Sexo:</b> Femenino o Masculino.</p> <p><b>Características personales:</b></p> <p>Liderazgo, esmerado en la atención al cliente, amable, perseverante, confiable, organizado, con iniciativa, responsable, honrado, buena presentación, persuasivo, buenas relaciones interpersonales.</p> <p><b>Habilidades y Destrezas:</b></p> <p>Que pueda trabajar con paquetes computacionales, manejo de personal, acostumbrado a trabajar bajo metas, conocimientos generales de políticas de exportación, habilidad para expresarse de manera verbal y escrita y conocimiento sobre leyes aduaneras.</p>			
Elaborado por:  Grupo de investigación	Revisado por:	Autorizado por:	Fecha de Modificación:

 <p><b>Los Capellanes S.A. de C.V.</b> Apparel Manufacturing. Service, Quality &amp; Trust.</p>	<p>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</p>	<p>PAGINA: 21/22</p>	
<p><b>Nombre del puesto:</b> Encargados de Ventas de Estados Unidos de América (y Europa).</p> <p><b>De quién depende:</b> Gerente de Ventas</p> <p><b>A quién supervisa:</b> ninguno.</p> <p><b>Descripción general del puesto:</b> Mantener contacto directo con los clientes de Estados Unidos (y de Europa).</p>			
<p><b>Descripción de las actividades:</b></p> <p><b>Diariamente:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apoyará a la gerencia de ventas en un mercado específico</li> <li>2. Publicitará a la empresa en el mercado estadounidense (o europeo).</li> <li>3. Recibirá llamadas por parte de los clientes</li> </ol> <p><b>Periódicamente:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Acordará los términos de recepción de materia prima</li> <li>5. Presentará informes al gerente de Ventas.</li> <li>6. Desarrollará planes de acercamiento a nuevos clientes</li> </ol> <p><b>Eventualmente:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>7. Efectuará estudios de mercado según el área que le corresponda</li> </ol>			
<p>Elaborado por: Grupo de investigación</p>	<p>Revisado por:</p>	<p>Autorizado por:</p>	<p>Fecha de Modificación:</p>

	<b>Los Capellanes S.A. de C.V.</b> Apparel Manufacturing. Service, Quality & Trust.	<b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	PAGINA: 22/22
<p><b>Requisitos del puesto:</b></p> <p><b>Educación:</b> Tercer año de Licenciatura en Administración de Empresas o Mercadeo Internacional</p> <p>Experiencia laboral: Dos años como mínimo en puestos similares.</p> <p>Edad: de 25 a 35 años.</p> <p>Sexo: Femenino o Masculino.</p> <p><b>Características personales:</b></p> <p>Liderazgo, amable, perseverante, confiable, organizado, con iniciativa, responsable, honrado, buena presentación, persuasivo, buenas relaciones interpersonales.</p> <p><b>Habilidades y Destrezas:</b></p> <p>Paquetes computacionales, acostumbrado a trabajar bajo metas, habilidad para expresarse de manera verbal y escrita.</p>			
Elaborado por: Grupo de investigación	Revisado por:	Autorizado por:	Fecha de Modificación:

### **1.5. Procedimientos**

Con el fin de que las actividades se realicen de manera eficiente es necesario que el empleado conozca los pasos y la secuencia a seguir para llevarlas a cabo, debido a ello se elabora un Manual de Procedimientos para guiar las labores principales de "LOS CAPELLANES S.A. DE C.V."

#### **1.5.1 Manual de Procedimientos**



# MANUAL DE PROCEDIMIENTOS




**Los Capellanes S.A. de C.V**  
Apparel Manufacturing.  
Service, Quality & Trust.

**“LOS CAPELLANES S.A. DE C.V.”**






	<b>Los Capellanes S.A. de C.V</b> Apparel Manufacturing Service, Quality & Trust.	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>PÁGINA: 1/15</b>
---	---	-------------------------------------	---------------------

## ÍNDICE

Prólogo.....	2
Simbología.....	3
Procedimiento de Registro y Control de Materia prima recibida.....	4
Procedimiento de selección y contratación de personal.....	6
Procedimiento de Entrega de Materia Prima a producción.....	10
Procedimiento de control de inventario de productos terminados, materias primas y productos en proceso. ....	12
Procedimiento de fabricación de prendas de vestir.....	14






	<b>Los Capellanes S.A. de C.V.</b> Apparel Manufacturing Service, Quality & Trust.	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>PÁGINA: 2/15</b>
---	--	-------------------------------------	---------------------

## PRÓLOGO











EL objeto del presente manual es guiar las principales actividades que ejecuta el personal de la empresa "LOS CAPELLANES SA. DE C.V.", facilitando la realización de sus labores; ya que se detallan los pasos de las actividades en una secuencia cronológica, logrando con esto la eficiencia en los procesos.


## SIMBOLOGÍA

Para el presente manual se utilizará la simbología del método ASME (American Society of Mechanical Engineers) la cual se presenta a continuación:











<b>SIMBOLOGÍA ASME</b>		
<b>SIMBOLOGÍA</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
	<b>OPERACIÓN</b>	Indica las principales actividades a realizar del proceso o procedimiento.
	<b>INSPECCIÓN</b>	Verificación de calidad y/o cantidad
	<b>TRANSPORTE</b>	Movimiento de empleados, materiales y equipos de un lugar a otro
	<b>DEMORA</b>	Describe los retrasos en el desarrollo de los hechos
	<b>ALMACENAMIENTO</b>	Indica depósito de un documento o información dentro de un archivo u objeto cualquiera dentro de un almacén

 <b>Los Capellanes S.A. de C.V.</b> Apparel Manufacturing Service, Quality & Trust.		<b>Procedimiento de Registro y control de materia prima recibida</b>		Página: 4/15
N° . ACT.	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN		
1.	Jefe de bodega	Recibe del cliente las materias primas que se ocuparán en el proceso productivo amparadas con la respectiva factura.		
2.	Jefe de bodega	Coteja factura con las cantidades y especificaciones de las materias primas recibidas.		
3.	Jefe de bodega	Firma y sella factura de insumos llegados a bodega.		
4.	Jefe de bodega	Traslada al gerente de producción la factura firmada que ampara la materia prima recibida.		
5.	Gerente de producción	Recibe factura y crea nuevos códigos en sistema.		
6.	Gerente de producción.	Ingresa códigos de los insumos recibidos en el sistema computarizado.		
7.	Gerente de producción	Ingresa cantidades de materia prima recibida al sistema computarizado según los códigos elaborados.		
8.	Gerente de producción	Archiva factura.		
Elaborado por: Grupo de investigación		Revisado por:	Autorizado por:	Fecha de modificación:

<b>FLUJOGRAMA DE PROCEDIMIENTO</b>						
<b>EMPRESA:</b> LOS CAPELLANES S.A. DE C.V.		SIMBOLOGÍA				
<b>ÁREA:</b> PRODUCCIÓN		 OPERACIÓN	5			
<b>ACTIVIDAD:</b> REGISTRO Y CONTROL DE MATERIA PRIMA RECIBIDA		 INSPECCIÓN	1			
		 TRANSPORTE	1			
		 DEMORA				
<b>ELABORADO POR:</b> GRUPO DE INVESTIGACIÓN		 ALMACENAMIENTO	1			
<b>APROBADO POR:</b> LIC. EDUARDO CERNA		TOTAL		8		
<b>N°</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE LOS PASOS</b>					
1	Jefe de bodega recibe del cliente las materias primas que se ocuparán en el proceso productivo amparadas con la respectiva factura.					
2	Jefe de bodega coteja factura con las cantidades y especificaciones de las materias primas recibidas.					
3	Jefe de bodega firma y sella factura de insumos llegados a bodega.					
4	Jefe de bodega traslada al gerente de producción la factura firmada que ampara la materia prima recibida.					
5	Gerente de producción recibe factura y crea nuevos códigos en sistema.					
6	Gerente de producción ingresa códigos de los insumos recibidos en el sistema computarizado.					
7	Gerente de producción ingresa cantidades de materia prima recibida al sistema computarizado según los códigos elaborados.					
8	Gerente de producción archiva factura.					


 <b>Los Capellanes S.A. de C.V.</b> Apparel Manufacturing. Service, Quality & Trust.		<b>Procedimiento de  Selección y  contratación de  personal</b>	Página: 6/15
N°. ACT.	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	
1.	Gerente de recursos humanos	Determina la necesidad de nuevo personal.	
2.	Gerente de recursos humanos	Elabora el perfil que debe cumplir el nuevo trabajador.	
3.	Gerente de recursos humanos	Se traslada a la oficina del gerente general para discutir y recibir aprobación del requerimiento de personal y los requisitos a cumplir.	
4.	Gerente general	Da aprobación de nueva plaza con sus requisitos necesarios	
5.	Gerente de recursos humanos	Entrega a encargado de selección de personal requisitos para que haga convocatoria.	
6.	Encargado de selección	Publica en un periódico de mayor circulación requerimientos del puesto.	
7.	Encargado de selección	Recibe las hojas de vida de los candidatos a llenar la(s) plaza(s) vacante(s).	
8.	Encargado de selección	Evalúa las hojas de vida	
9.	Gerente de Recursos humanos	Selecciona currículum que llenan los requisitos según evaluación efectuada por el encargado de selección y le ordena que llame a candidatos para entrevista.	
10.	Encargado de selección	Llama a las personas elegidas para la entrevista	
11.	Gerente de recursos humanos	En forma conjunta con el Gerente donde se ocupará la plaza entrevistan al candidato.	
12.	Gerente de recursos humanos	En forma conjunta con gerente donde se ocupará la plaza analizan y evalúan las respuestas obtenidas.	
13.	Gerente de recursos humanos	Anota evaluación en respectivo currículum donde firma también el gerente donde se ocupará el puesto.	
14.	Gerente de	Lleva al gerente general resultado	











	recursos humanos	de la entrevista evaluada.	
15.	Gerente de recursos humanos	En forma conjunta con el gerente general seleccionan a la persona indicada para el puesto según escala obtenida en la evaluación de la entrevista.	
16.	Gerente de recursos humanos	Entrega al encargado de selección el currículum elegido para que llame a candidato	
17.	Encargado de selección	Llama a la persona elegida para que se presente a firmar el contrato.	
18.	Gerente de recursos humanos	Firma junto al nuevo empleado el contrato.	
19.	Encargado de selección	Lleva contrato para que firme de autorizado al gerente general.	
20.	Encargado de selección	Entrega duplicado de contrato al empleado.	
21.	Encargado de selección	Envía triplicado de contrato firmado y autorizado al ministerio de trabajo.	
22.	Encargado de selección	Archiva el contrato original.	
Elaborado por: Grupo de INVESTIGACIÓN	Revisado por:	Autorizado por:	Fecha de modificación:


<b>FLUJOGRAMA DE PROCEDIMIENTO</b>						
<b>EMPRESA:</b> LOS CAPELLANES S.A. DE C.V.		<b>SIMBOLOGÍA</b>				
<b>ÁREA:</b> DE RECURSO HUMANO		 OPERACIÓN		13		
<b>ACTIVIDAD:</b> SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL		 INSPECCIÓN		2		
		 TRANSPORTE		6		
		 DEMORA				
<b>ELABORADO POR:</b> GRUPO DE INVESTIGACIÓN		 ALMACENAMIENTO		1		
<b>APROBADO POR:</b> LIC. EDUARDO CERNA		TOTAL				
				22		
N°	DESCRIPCIÓN DE LOS PASOS					
1	Gerente de recursos humanos determina la necesidad de nuevo personal.					
2	Gerente de recursos humanos elabora el perfil que debe cumplir el nuevo trabajador.					
3	Gerente de recursos humanos se traslada a la oficina del gerente general para discutir y recibir aprobación del requerimiento de personal y los requisitos a cumplir.					
4	Gerente general da aprobación de nueva plaza con sus requisitos necesarios					
5	Gerente de recursos humanos entrega a encargado de selección de personal requisitos para que haga convocatoria.					
6	Encargado de selección publica en un periódico de mayor circulación requerimientos del puesto.					
7	Encargado de selección recibe las hojas de vida de los candidatos a llenar la(s) plaza(s) vacante(s).					
8	Encargado de selección evalúa las hojas de vida					
9	Gerente de recursos humanos selecciona currículum que llenan los requisitos según evaluación efectuada por el encargado de selección y le ordena que llame a candidatos para entrevista.					
10	Encargado de selección llama a las personas elegidas para la entrevista					
11	Gerente de recursos humanos en forma conjunta con el Gerente donde se ocupará la plaza entrevistan al candidato.					














12	Gerente de recursos humanos en forma conjunta con gerente donde se ocupará la plaza analizan y evalúan las respuestas obtenidas.					
13	Gerente de recursos humanos anota evaluación en respectivo currículum donde firma también el gerente donde se ocupará el puesto.					
14	Gerente de recursos humanos lleva al gerente general resultado de la entrevista evaluada.					
15	Gerente de recursos humanos en forma conjunta con el gerente general selecciona la persona indicada para el puesto según escala obtenida en la evaluación de la entrevista.					
16	Gerente de recursos humanos entrega al encargado de selección el currículum elegido para que llame a candidato					
17	Encargado de selección llama a la persona elegida para que se presente a firmar el contrato.					
18	Gerente de recursos humanos firma junto al nuevo empleado el contrato.					
19	Encargado de selección lleva contrato para que firme de autorizado al gerente general.					
20	Encargado de selección entrega duplicado de contrato al nuevo empleado.					
21	Encargado de selección envía triplicado de contrato firmado y autorizado al ministerio de trabajo.					
22	Encargado de selección archiva el contrato original.					











 <b>Los Capellanes S.A. de C.V</b> Apparel Manufacturing Service, Quality & Trust		<b>Procedimiento de Entrega de materia prima a producción</b>		Página: 10/15
N°. ACT.	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN		
1.	Gerente de producción	Elabora y firma requisición de materia prima		
2.	Gerente de producción	Lleva a encargado de bodega requisición de materia prima.		
3.	Jefe de bodega	Prepara la materia prima solicitada.		
4.	Jefe de bodega	Entrega materia prima al gerente de producción.		
5.	Gerente de producción	Recibe materia prima de jefe de bodega.		
6.	Gerente de producción	Entrega a jefe de corte y ensamble los materiales requeridos.		
7.	Jefe de corte y ensamble	Revisa si están todos los materiales solicitados.		
8.	Jefe de corte y ensamble.	Firma recepción de todos los materiales.		
9.	Jefe de corte y ensamble	Registra entrada en el sistema los materiales recibidos.		
Elaborado por: Grupo de Investigación		Revisado por:	Autorizado por:	Fecha de modificación:

<b>FLUJOGRAMA DE PROCEDIMIENTO</b>						
<b>EMPRESA:</b> LOS CAPELLANES S.A. DE C.V.		SIMBOLOGÍA				
<b>ÁREA:</b> PRODUCCIÓN		 OPERACIÓN		5		
<b>ACTIVIDAD:</b> ENTREGA DE MATERIA PRIMA A PRODUCCIÓN		 INSPECCIÓN		1		
		 TRANSPORTE		3		
		 DEMORA				
<b>ELABORADO POR:</b> GRUPO DE INVESTIGACIÓN		 ALMACENAMIENTO				
<b>APROBADO POR:</b> LIC. EDUARDO CERNA		TOTAL		9		
N°	DESCRIPCIÓN DE LOS PASOS					
1	Gerente de producción elabora y firma requisición de materia prima					
2	Gerente de producción lleva a encargado de bodega requisición de materia prima.					
3	Jefe de bodega prepara la materia prima solicitada.					
4	Jefe de bodega entrega materia prima al gerente de producción.					
5	Gerente de producción recibe materia prima de jefe de bodega.					
6	Gerente de producción entrega a jefe de corte y ensamble los materiales requeridos.					
7	Jefe de corte y ensamble revisa si están todos los materiales solicitados.					
8	Jefe de corte y ensamble firma recepción de todos los materiales.					
9	Jefe de corte y ensamble registra entrada en el sistema los materiales recibidos.					

 <b>Los Capellanes S.A. de C.V.</b> Apparel Manufacturing. Service, Quality & Trust.		<b>Procedimiento de  Control de  inventarios de  producto terminado,  materia prima y  productos en proceso</b>		Página: 12/15
Nº. ACT.	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN		
1.	Contador	Imprime de computadora el informe de las existencias actualizadas de producto terminado.		
2.	Contador	Se traslada a bodega de producto terminado a fin de verificar existencia.		
3.	Contador	En conjunto con el jefe de bodega efectúan conteo físico de productos terminados, en proceso y materias primas.		
4.	Contador	Compara nivel de existencias con dato de informe de computadora.		
5.	Contador	En forma conjunta con el jefe de bodega buscan causas de diferencias		
6.	Contador	Si hay faltante factura diferencia a nombre del bodeguero para que le sea cobrada.		
7.	Contador	Si hay sobrante efectúa partida de ajuste a cuenta de inventarios respectivos.		
8.	Contador	Notifica a gerente general resultados de control de existencias.		
Elaborado por: Grupo de investigación		Revisado por:	Autorizado por:	Fecha de modificación:

<b>FLUJOGRAMA DE PROCEDIMIENTO</b>						
<b>EMPRESA:</b> LOS CAPELLANES S.A. DE C.V.		SIMBOLOGÍA				
<b>ÁREA:</b> PRODUCCIÓN		 OPERACIÓN	6			
<b>ACTIVIDAD:</b> CONTROL DE INVENTARIOS, DE PRODUCTOS TERMINADOS, MATERIAS PRIMAS Y PRODUCTOS EN PROCESO.		 INSPECCIÓN	1			
		 TRANSPORTE	1			
		 DEMORA				
<b>ELABORADO POR:</b> GRUPO DE INVESTIGACIÓN		 ALMACENAMIENTO				
<b>APROBADO POR:</b> LIC. EDUARDO CERNA		TOTAL	8			
N°	DESCRIPCIÓN DE LOS PASOS					
1	Contador imprime de computadora el informe de las existencias actualizadas de producto terminado.					
2	Contador se traslada a bodega de producto terminado a fin de verificar existencia.					
3	Contador en conjunto con el jefe de bodega efectúan conteo físico de productos terminados, en proceso y materias primas.					
4	Contador compara nivel de existencias con dato de informe de computadora.					
5	Contador en forma conjunta con el jefe de bodega buscan causas de diferencias					
6	Contador si hay faltante factura diferencia a nombre del bodeguero para que le sea cobrada.					
7	Contador si hay sobrante efectúa partida de ajuste a cuenta de inventarios respectivos.					
8	Contador notifica a gerente general resultados de control de existencias.					

 <b>Los Capellanes S.A. de C.V.</b> Apparel Manufacturing Service, Quality & Trust.		<b>Procedimiento de Fabricación de prendas de vestir</b>		Página: 14/15	
N°. ACT.		RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN		
1.		Gerente de producción	Entrega materia prima y detalle de productos a elaborar a jefe de corte y ensamble.		
2.		Jefe de corte y ensamble	Recibe requisición de materia prima y detalle de artículos a fabricar.		
3.		Cortadores	Realizan corte según estilo de la tela proporcionada.		
4.		Jefe de corte y ensamble	Verifica el respectivo corte.		
5.		Cortadores	Envían tela cortada a los ensambladores.		
6.		Ensambladores	Confeccionan las prendas de vestir.		
7.		Jefe de corte y ensamble	Verifican si las prendas de vestir cumplen con las especificaciones requeridas.		
8.		Ensambladores	Trasladan los productos terminados a empaque		
9.		Empacadores	Aplican proceso de empaque a los productos.		
10.		Jefe de corte y ensamble.	Traslada producto terminado a bodega.		
11.		Jefe de bodega	Recibe artículos finalizados.		
12.		Jefe de bodega	Registra en sistema computarizado la entrada a bodega de productos terminados.		
Elaborado por: Grupo de investigación		Revisado por:	Autorizado por:	Fecha de modificación:	

<b>FLUJOGRAMA DE PROCEDIMIENTO</b>						
<b>EMPRESA:</b> LOS CAPELLANES S.A. DE C.V.		SIMBOLOGÍA				
<b>ÁREA:</b> PRODUCCIÓN		 OPERACIÓN		7		
<b>ACTIVIDAD:</b> FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR.		 INSPECCIÓN		2		
		 TRANSPORTE		3		
		 DEMORA				
<b>ELABORADO POR:</b> GRUPO DE INVESTIGACIÓN		 ALMACENAMIENTO				
<b>APROBADO POR:</b> LIC. EDUARDO CERNA		TOTAL		12		
N°	DESCRIPCIÓN DE LOS PASOS					
1	Gerente de producción entrega materia prima y detalle de productos a elaborar a jefe de corte y ensamble.					
2	Jefe de corte y ensamble recibe requisición de materia prima y detalle de artículos a fabricar.					
3	Cortadores realizan corte según estilo de la tela proporcionada.					
4	Jefe de corte verifica el respectivo corte.					
5	Cortadores envían tela cortada a los ensambladores.					
6	Ensambladores confeccionan las prendas de vestir.					
7	Jefe de corte y ensamble verifican si las prendas de vestir cumplen con las especificaciones requeridas.					
8	Ensambladores trasladan los productos terminados a empaque					
9	Empacadores aplican proceso de empaque a los productos.					
10	Jefe de corte y ensamble traslada producto terminado a bodega.					
11	Jefe de bodega recibe artículos finalizados.					
12	Jefe de bodega registra en sistema computarizado la entrada a bodega de productos terminados.					

## **1.6. Políticas**

Su objetivo es permitir que los trabajadores encausen esfuerzos, fomentando el trabajo en equipo de tal forma que coordinen los recursos en el logro de los propósitos trazados. También, para cada encargado en las diferentes áreas de la empresa, constituye una herramienta administrativa importante; ya que, proporciona lineamientos para el comportamiento del personal a su cargo. Por lo cual se propone un manual de políticas detallado a continuación.

### **1.6.1 Manual de políticas**





# Manual de políticas



**Los Capellanes S.A. de C.V**  
Apparel Manufacturing.  
Service, Quality & Trust.

**"LOS CAPELLANES S.A. DE C.V."**




**ÍNDICE**

Prólogo. . . . . 2


## Declaración de Políticas

- Disposiciones Generales. . . . . 3
- Acceso y Salida de las Instalaciones . . . . . 4
- Reclutamiento, Selección y Contratación  
De Personal . . . . . 4
- Despido . . . . . 5
- Obligaciones . . . . . 5
- Motivación e Incentivos . . . . . 6
- Manejo de Material y Equipo . . . . . 7
- Evaluación del Desempeño . . . . . 7

 <p data-bbox="347 338 607 428"><b>Los Capellanes S.A. de C.V.</b> Apparel Manufacturing. Service, Quality &amp; Trust.</p>	<p data-bbox="688 327 993 352"><b>MANUAL DE POLÍTICAS</b></p>	<p data-bbox="1175 327 1334 352"><b>Página 2/7</b></p>
--	---	--

## Prólogo


El presente manual detalla los diferentes lineamientos que guiarán al Recurso Humano de los Capellanes S.A. de C.V. en el desarrollo de las actividades facilitando la toma de decisiones administrativas.

	<b>Los Capellanes S.A. de C.V</b> Apparel Manufacturing Service, Quality & Trust.	<b>Manual de Políticas</b>	<b>Página 3/7</b>
---	---	----------------------------	-------------------

## DECLARACIÓN DE POLÍTICAS

### DISPOSICIONES GENERALES

1. La Gerencia General es la encargada de ejecutar el trabajo que se planificó y verificar también que se estén llevando a cabo según los objetivos estipulados.
2. El servicio de costura que la empresa brinda, debe realizarse en un ambiente adecuado, propicio para el eficiente desarrollo de las labores.
3. En el ensamblaje de las prendas de vestir, el personal operativo debe hacer uso eficiente de los recursos materiales y técnicos.
4. El encargado de realizar los contactos con los clientes deben enfatizar en el trabajo, prestigio y calidad que la empresa posee.


	<b>Los Capellanes S.A. de C.V.</b> Apparel Manufacturing Service, Quality & Trust.	<b>Manual de Políticas</b>	<b>Página 4/7</b>
---	--	----------------------------	-------------------

## **ACCESO Y SALIDA DE LAS INSTALACIONES**


5. Se establece como medida de control de asistencia el reconocimiento de rostro, que el empleado deberá emplear al momento de ingresar y retirarse de las instalaciones.
6. Se permite la entrada a las instalaciones de los trabajadores contratados identificados con el respectivo carnet personal emitido y autorizado por la gerencia de la empresa. Personas ajenas deberán identificarse en portería y ser anunciados.

## **RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL**

7. El Gerente de Recursos Humanos es quien determina la necesidad de contratar nuevo personal, justificando al gerente general dicha decisión, para su respectiva aprobación.

	<b>Los Capellanes S.A. de C.V</b> Apparel Manufacturing Service, Quality & Trust.	<b>Manual de Políticas</b>	<b>Página 4/7</b>
---	---	----------------------------	-------------------

8. El Gerente de Recurso Humano y el encargado de selección son los responsable de desarrollar el proceso de reclutamiento y selección de la persona indicada para ocupar el puesto de trabajo y que cumpla los requisitos exigidos.
9. Para dar a conocer la vacante, se hará anuncios a través del periódico de mayor circulación, los cuales contendrán el tipo de personal, requisitos, beneficios laborales a recibir y la documentación a solicitada.
10. Se evaluarán los resultados obtenidos por los candidatos de manera objetiva.
11. No se presentará a la Gerencia general ninguna propuesta de contratación de personal, que no haya cumplido satisfactoriamente con el proceso de selección.


	<b>Los Capellanes S.A. de C.V.</b> Apparel Manufacturing Service, Quality & Trust.	<b>Manual de Políticas</b>	<b>Página 5/7</b>
---	--	----------------------------	-------------------

## DESPIDO

12. Deberán existir causas justificables y razones de peso para proceder al despido de un empleado.
  
13. La comunicación del despido al trabajador respectivo la realizará el gerente de recursos humanos, luego de haber presentado las causas y atestados correspondientes al gerente general y recibir de este último la debida autorización.
  
14. Al recurso humano despedido se le cancelará el 100% de la indemnización correspondiente no importando la causa del despido.
  
15. Se extenderá una carta de recomendación de trabajo a las personas que hayan sido despedidas y cuya causa no sea atribuible al empleado, esta será firmada por el Gerente de recursos humanos.

## OBLIGACIONES

16. Desarrollar un trabajo eficiente.
  
17. Presentarse puntualmente al desempeño de las labores asignadas en el horario establecido.


	<b>Los Capellanes S.A. de C.V.</b> Apparel Manufacturing Service, Quality & Trust.	<b>Manual de Políticas</b>	<b>Página 6/7</b>
---	--	----------------------------	-------------------

18. No se permite el uso de expresiones inadecuadas dentro de las instalaciones o fuera de ellas durante la ejecución de las labores respectivas.

## **MOTIVACIÓN E INCENTIVOS**

19. Se brindarán como mínimo las prestaciones de ley.
20. Como incentivo a empleados que superen las metas, se otorgará una bonificación durante los lapsos que hayan sobresalido con los resultados generados, que generalmente serán del 1 de Enero al 30 de Junio y del 1 de Julio al 31 de Diciembre de cada año.
21. Se brindarán capacitaciones a aquellos empleados que tengan por lo menos seis meses de laborar en la empresa, o antes cuando así lo considere necesario el Gerente de recursos humanos.
22. Para motivar al personal y fomentar las buenas relaciones entre ellos, se realizarán por lo menos dos convivios durante el año.
23. Los aumentos salariales serán previamente aprobados por el la Junta General de accionistas, tomando en consideración el tiempo laborado y los resultados obtenidos en la Evaluación del Desempeño.



	<b>Los Capellanes S.A. de C.V</b> Apparel Manufacturing Service, Quality & Trust.	<b>Manual de Políticas</b>	<b>Página 7/7</b>
---	---	----------------------------	-------------------

## **MENEJO DEL EQUIPO**

24. Mantener un inventario del equipo con que cuenta el área de Producción y demás instalaciones de la fábrica.
25. Entregar dos informes cada semestre al personal operativo donde cada trabajador asumirá el costo del 50% respectivo.
26. Efectuar la requisición de materiales y equipo con anticipación a la ejecución de los procesos fabriles.
27. Verificar cada seis meses las necesidades de equipo nuevo, para el desarrollo eficiente de las labores.

## **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

28. La evaluación del desempeño se hará con objetividad y de forma clara, con el propósito de identificar las deficiencias, mejorar la calidad en el trabajo, establecer incentivos personales, necesidades de capacitación y desarrollo del recurso humano en diferentes especialidades.

29. Se llevará a cabo la evaluación del personal con una periodicidad de por lo menos seis meses, con la autorización debida del Gerente General.
30. Los resultados obtenidos se deberán comunicar al empleado, con las observaciones respectivas.
31. Los empleados que hayan alcanzado el mayor porcentaje en los resultados de la evaluación, se les reconocerá ya sea que pertenezcan al área de producción como de administración, y quedará a criterio del Gerente General el monto del incentivo monetario a otorgar.
32. El gerente de recursos humano presentará al Gerente General el informe de los empleados cuyo resultado de la evaluación no haya sido satisfactorio, para que este defina y aplique la acción correcta para mejorar la calidad del trabajo.

## 1.7. Valores

- **Responsabilidad**

Llevar a cabo las obligaciones diarias para contribuir en la misión y visión empresarial.

- **Cooperación**

Ayudar a los compañeros de trabajo buscando el logro de los objetivos a corto y largo plazo.

- **Trabajo en equipo**

Encauzar esfuerzos para buscar la satisfacción del cliente.

- **Honestidad**

Fomentar acciones éticas y profesionales con responsabilidad social.

- **Compromiso**

Asumir responsablemente las actividades asignadas para realizar un trabajo eficiente.

- **Proactividad**

Anticiparse a los posibles inconvenientes en los procesos laborales con el fin de optimizarlos.

- **Puntualidad**

Respetar los horarios de trabajo, justificando las ausencias para evitar sanciones.

- **Espíritu de equipo triunfador.**

Reconocer el trabajo, realizado en forma sistemática y sostenible.

- **Creatividad.**

Alentar el espíritu innovador, los deseos de aportación de ideas tendientes al perfeccionamiento del trabajo.

- **Comunicación positiva:**

Generar un ambiente propicio al diálogo, reconociendo las ideas valiosas y oportunas que faciliten el entendimiento de las personas.

## **1.8. Programas**

Con el fin de que la empresa lleve a cabo sus tareas de manera organizada se elaboran programas donde se detallan por fecha los eventos a realizar para efectuar una determinada actividad. A manera de ejemplo se propone el siguiente:

### **1.8.1. Programa de mantenimiento preventivo**

#### **A. Introducción**

Un programa de mantenimiento está relacionado muy estrechamente en la optimización del funcionamiento de la maquinaria y equipo, implementando las herramientas y técnicas que conllevan el proceso.

#### **B. Objetivos**

##### **1. General**

Implementar un programa mensual de mantenimiento de la maquinaria y equipo utilizados en la fabricación de prendas de vestir en la empresa "Los Capellanes S.A de C.V."

##### **2. Específicos**

- ✚ Determinar los materiales necesarios para llevar a cabo el mantenimiento en la maquinaria y equipo.
- ✚ Minimizar los costos de reparación, previendo posibles desgastes en las máquinas de coser.

- ✚ Mantener en buen estado la maquinaria para evitar tiempos ociosos en el proceso productivo.

### **C. Etapas del programa de mantenimiento preventivo**

#### **1. Análisis de la situación actual**

En esta etapa se realiza un diagnóstico sobre el estado de la maquinaria y equipo, para determinar cada cuanto tiempo es necesario llevar a cabo una revisión, de acuerdo al uso que reciba el instrumento de trabajo con la finalidad de mantenerlo en condiciones óptimas.

#### **2. Políticas de mantenimiento**

- ✓ Las inspecciones, lubricaciones, limpiezas, entre otros, tendrán que aprobarse en órdenes de trabajo fijas.
- ✓ Todo trabajo de mantenimiento debe originarse en un documento, a efecto de evitar las labores innecesarias y para contar con un registro de la tarea efectuada por máquina.
- ✓ Las reparaciones de la maquinaria deben ser autorizadas por el gerente de producción, quien su vez debe dar a conocer dicha decisión al Gerente General.

### **3. Definir los encargados de realizar el mantenimiento**

El jefe de mantenimiento junto con sus auxiliares serán los encargados de proporcionar de manera oportuna y eficiente, los servicios de mantenimiento preventivo y correctivo que requiera las máquinas en la planta.

### **4. Determinar los recursos materiales necesarios.**

Para llevar a cabo el mantenimiento se debe detallar los insumos en los que se incurrirá, especificando el tipo de máquina que deberá ser inspeccionada, para que el especialista clasifique las herramientas que se deberán utilizar para realizar el proceso.

Los Capellanes S.A de C.V. planean ejecutar mensualmente las siguientes actividades:

- Revisión y Evaluación de la maquinaria
- Limpieza
- Engrase
- Cambio de aguas
- Revisión del sistema eléctrico





### **1.9. Estrategias**

Las estrategias propuestas a "LOS CAPELLANES S.A. DE C.V." para que mejoren su accionar son las siguientes:

- Trabajar con clientes que no sean mayoristas sino minoristas, que están iniciando operaciones en sus respectivos negocios.
- Trabajar para empresas que sólo necesiten servicios de maquilado de costura.
- Elaborar reglas y normas que regulen el comportamiento del recurso humano en el desempeño de sus labores en la empresa.
- Desarrollar un plan de capacitación tanto para el personal administrativo como operativo con el fin de mejorar el desempeño del trabajo que realizan en la obtención de los objetivos que se propone la empresa.
- Crear valores organizacionales para que los empleados se identifiquen con la filosofía institucional.
- Innovar los procesos fabriles mediante la adquisición de maquinaria y equipo de punta para aumentar la productividad y la eficiencia.

- Establecer normas de seguridad industrial que minimicen los accidentes laborales y eleven el nivel de salud ocupacional en los trabajadores.

#### **D. DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE CONTROL ADMINISTRATIVO**

##### **1. Evaluación del desempeño.**

Consiste en un sistema de apreciación objetivo del rendimiento de los empleados en una organización, valorando la actuación y los resultados obtenidos por la persona en el desempeño diario de su trabajo, por este medio se localizan problemas de supervisión de los trabajadores, integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa, desacuerdos, desaprovechamiento del potencial, así como el nivel de motivación en el desempeño de sus tareas, aspectos que en general permiten estimar el rendimiento global del empleado.

En la presente investigación se propone al caso ilustrativo el método Lista de verificación el cual le servirá para el evaluar el desempeño del personal.

Esta herramienta es relativamente sencilla, de bajo costo y bastante confiable para describir o evaluar el recurso humano, requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desenvolvimiento del empleado y sus características. El evaluador suele ser el supervisor inmediato. Independientemente de la opinión del observador, en el documento de evaluación estará estipulada la puntuación a los diferentes cuestionamientos de la lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno.

Estos valores permiten efectuar la cuantificación de cada una de las variables incluidas en el esfuerzo que el empleado está aplicando en sus labores diarias; si en la lista se incorporan puntos suficientes, se puede llegar a proporcionar una descripción precisa del desempeño del empleado.

Entre las ventajas que su implementación genera están la economía, la facilidad de administración, la escasa capacitación que requieren los encargados de ejecutarlas. La desventaja principal y trascendental radica en la asignación inadecuada de valores por parte del responsable de diseñarla, es por eso que en este punto se presta gran atención.

En cualquier tipo de empresa es aconsejable que se use este método por la facilidad de aplicación y para que los empleados se vayan familiarizando con las evaluaciones respectivas.

#### **INSTRUCTIVO PARA LA UTILIZACIÓN DEL FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO (LISTA DE VERIFICACIÓN CON VALORES)**

##### **I. DATOS GENERALES**

En esta sección el evaluador se encargará de completar las casillas correspondientes que se refieren a aspectos personales.

Nombre del Empleado :

Nombre del Evaluador :

Área :

Puesto :

Fecha :

## II. EVALUACIÓN

Señalar cada una de las frases afirmativas que se aplican al desempeño del empleado. El valor concedido a cada aspecto se encuentra entre paréntesis.

El formulario está diseñado sobre una escala de diez puntos distribuidos de la siguiente forma.

<b>Crterios</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Valores</b>
1. Disponibilidad	( 1 )	( 1.0 )
2. Puntualidad	( 2 )	( 1.5 )
3. Trabajo en Equipo	( 3,4 )	( 2.0 )
4. Iniciativa	(5,6)	( 0.50)
5. Responsabilidad	( 7,8,9 )	( 3.0 )
6. Interés	( 10,11 )	( 0.50)
7. Capacidad	( 12)	( 1.5 )

## III. PUNTUACIÓN TOTAL

Se suman los valores asignados a cada interrogante cuyo total representa la ponderación del desempeño según escala siguiente:

1-2	-----	Pésimo
3-4	-----	Malo
5-6	-----	Bueno
7-8	-----	Muy bueno
9-10	-----	Sobresaliente

- **PESIMO:** Los empleados que se asignan en este nivel se encuentran abajo del mínimo de los requerimientos del puesto.
- **MALO:** Los empleados que se asignan en este nivel hacen el esfuerzo por desempeñarse adecuadamente, pero sus habilidades y conocimientos no alcanzan a satisfacer las expectativas del puesto.
- **BUENO:** Se asignan a trabajadores que en términos generales hacen sus labores adecuadamente; sus aportes se limitan a lo que se le solicita o en todo caso a las tareas que les corresponden.
- **MUY BUENO:** Calificación para empleados que se encuentran más allá de la fase de aprendizaje y que logran resultados satisfactorios, aunque es de aclarar que requieren supervisión en las funciones que desempeñan.
- **SOBRESALIENTE:** Esta calificación es conveniente para trabajadores que no solo logran resultados y reúnen las expectativas en forma consistentes, si no que su

desempeño excede los requerimientos del puesto y que ejecutan las labores con mínima o ninguna supervisión.

#### **IV. CONCLUSION**

En este apartado deberá anotarse la calificación que resultó de la evaluación y deberá especificarse si el desempeño es pésimo, malo, bueno, muy bueno, y sobresaliente con las debidas aclaraciones que sean necesarias.

**"LOS CAPELLANES S.A. DE C.V."**  
**GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**  
**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**  
**LISTA DE VERIFICACIÓN CON VALORES**

Nombre del empleado: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

ÁREA: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre del evaluador: \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES:** Señale cada una de las frases afirmativas que se aplican al desempeño del empleado.

VALORES	FACTORES	PUNTA CIÓN
1.0	1. Se queda horas extras si se le pide	
1.5	2. Cumple con el horario de trabajo	
1.0	3. Posee capacidad para trabajar en equipo	
1.0	4. Se integra al grupo y comparte conocimientos para el logro de los objetivos	
0.25	5. Se ofrece voluntariamente para la realización de trabajos especiales	
0.25	6. Posee iniciativa propia	
1.0	7. Asume sus responsabilidades	
1.0	8. Planea sus acciones antes de iniciarlas	
1.0	9. Logra los resultados esperados	
0.25	10. Demuestra dedicación y empeño en la realización de sus labores	
0.25	11. Escucha consejos antes de iniciar las labores	
1.5	12. Reúne los requisitos para desempeñar sus labores que exige el puesto	
<b>10.0</b>	<b>PUNTUACIÓN TOTAL</b>	

**"LOS CAPELLANES S.A. DE C.V."**  
**GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**  
**EVALUACION DEL DESEMPEÑO**  
**LISTA DE VERIFICACION CON VALORES**

**Nombre del empleado:** Félix Rivas

**Puesto:** Auxiliar contable

**Departamento:** Administrativo **Fecha:** julio 2015

**Nombre del evaluador:** Erick Enrique Bonilla García

**INSTRUCCIONES:** Señale cada una de las frases afirmativas que se aplican al desempeño del empleado.

<b>VALORES</b>	<b>FACTORES</b>	<b>PUNTA CIÓN</b>
1.0	1. Se queda horas extras si se le pide	1.00
1.5	2. Es cumplido con el horario de trabajo	1.50
1.0	3. Posee capacidad para trabajar en equipo	0.25
1.0	4. Se integra al grupo y comparte conocimientos para el logro de los objetivos.	0.25
0.25	5. Se ofrece voluntariamente para la realización de trabajos especiales.	0.25
0.25	6. Posee iniciativa propia	0.25
1.0	7. Asume sus responsabilidades	0.50
1.0	8. Planea sus acciones antes de iniciarlas	0.50
1.0	9. Logra los resultados esperados	1.00
0.25	10. Demuestra dedicación y empeño en la realización de sus labores	0.25
0.25	11. Escucha consejos antes de iniciar las labores	0.25
1.5	12. Reúne los requisitos para desempeñar sus labores que exige el puesto	1.00
<b>10.0</b>	<b>PUNTUACION TOTAL</b>	<b>7.00</b>



**Conclusión:**

El resultado de la evaluación del desempeño del empleado Félix Rivas es muy bueno ya que se encuentra en un nivel superior de la fase de aprendizaje, logrando resultados satisfactorios, pero aún requiere que le supervise en ciertas ocasiones en el desarrollo de las labores.

**2. Diagramas de Gantt**

Es una herramienta que se emplea para planificar y programar actividades a lo largo de un lapso determinado. Es la gráfica cuyo objetivo es llevar un control y simplificar el desarrollo de las tareas o actividades a lo largo de un tiempo previsto.

**2.2.1. Pasos para crear un diagrama de Gantt**

- Comprender la estructura del proyecto ayuda a lograr el objetivo final de la planificación y la implementación correcta de cada etapa.
- Reunir toda la información necesaria.
- Determinar los pasos que llevará cada actividad. Se asigna un tiempo de realización a cada tarea o fase del proyecto. La longitud de las barras horizontales en el diagrama de Gantt es la que representa la duración de cada etapa.
- Para cada etapa, debemos fijar una fecha de ejecución.

- Colocar barras en el gráfico de acuerdo al número de tareas a realizar.
  
- Evaluar y asignar las relaciones de dependencia entre las diferentes etapas o tareas del proyecto. Observando el diagrama de Gantt debe quedar claro a simple vista el orden en qué deben desarrollarse las actividades, cuáles de ellas quedan subordinadas a otras y cuáles son independientes.



### 3. Formularios y formatos varios como herramientas de control

Son esenciales para cualquier organización, surgen desde el mismo momento en que inicia operaciones y los sigue utilizando durante el desarrollo de todas sus actividades hasta el momento en que da por cerradas sus acciones productivas.

#### 3.1 Formularios Propuestos<sup>33</sup>

#### CUADRO 3: REQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA

REQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA		
"LOS CAPELLANES S.A DE C.V."		
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">REQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA</div>		
DEPTO QUE SOLICITA: _____		
FECHA DE PEDIDO: _____ FECHA DE ENTREGA: _____		
NOMBRE ARTÍCULO	UNIDAD DE MEDIDA	TOTAL SOLICITADO
ELABORADO POR: _____ AUTORIZADO POR: _____ RECIBIDO POR: _____		

<sup>33</sup> Grupo de investigación

## CUADRO 4: ORDEN DE COMPRA.

"LOS CAPELLANES S.A DE C.V."			N° 001	
RUC: _____				
<div style="border: 1px solid black; background-color: #a0c0ff; padding: 5px; display: inline-block; margin: 10px auto; width: 300px;">           ORDEN DE COMPRA         </div>				
PROVEEDOR: _____				
FECHA DE PEDIDO: _____ FECHA DE PAGO: _____				
TÉRMINOS DE ENTREGA: _____				
Sírvanse por este medio suministramos los siguientes artículos.				
N°	ARTÍCULO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
			COSTO TOTAL	
ELABORADO POR: _____ AUTORIZADO POR: _____ RECIBIDO POR: _____				

**CUADRO 5: REQUERIMIENTO DE HORAS EXTRAS PARA EL RECURSO HUMANO**

Nombre del trabajador		Fecha	
Cargo		Departamento	
Horas extras necesarias de:		Total de horas extras	
INFORMACIÓN DETALLADA SOBRE LAS RAZONES DE SOLICITUD DE HORAS EXTRAS			
SE NECESITAN HORAS EXTRA DEL TRABAJADOR (A) PARA:			
FIRMA DEL EMPLEADO:		FECHA:	
FIRMA DEL SUPERVISOR:		FECHA:	



## CUADRO 7: SOLICITUD DE PERMISO


SOLICITUD DE PERMISO													
	 <b>Los Capellanes S.A. de C.V</b> Apparel Manufacturing. Service, Quality & Trust.												
<p>Fecha: _____</p> <p>Nombre del Empleado: _____</p> <p>Cargo que Desempeña: _____</p> <p>Hora de entrada: _____</p> <p>Hora de Salida: _____</p> <p>Motivo de permiso: _____            _____            _____</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 25%;">Personal</td> <td style="width: 5%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="width: 25%;">Enfermedad Parientes</td> <td style="width: 5%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Oficial</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td>Defunción parientes</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Enfermedad</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td>Otros</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table> <p>Fecha de permiso Desde: _____            Hasta: _____</p> <p>Con goce de sueldo: <input type="checkbox"/> Sin goce de sueldo: <input type="checkbox"/></p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 20px;"> <div style="text-align: center; width: 45%;">           _____            Firma del empleado         </div> <div style="text-align: center; width: 45%;">           _____            Firma del Jefe         </div> </div>		Personal	<input type="checkbox"/>	Enfermedad Parientes	<input type="checkbox"/>	Oficial	<input type="checkbox"/>	Defunción parientes	<input type="checkbox"/>	Enfermedad	<input type="checkbox"/>	Otros	<input type="checkbox"/>
Personal	<input type="checkbox"/>	Enfermedad Parientes	<input type="checkbox"/>										
Oficial	<input type="checkbox"/>	Defunción parientes	<input type="checkbox"/>										
Enfermedad	<input type="checkbox"/>	Otros	<input type="checkbox"/>										



**CUADRO 8: REQUISICIÓN DE PERSONAL**

 <b>Los Capellanes S.A. de C.V.</b> Apparel Manufacturing Service, Quality & Trust.		<b>FORMULARIO DE REQUISICIÓN DE PERSONAL</b>
Titulo del Puesto a cubrir _____ _____		Área que lo solicita _____ _____
Fecha a partir de la cual se requieren los servicios: _____ Motivo de la requisición: Vacante _____ Renuncia _____ Jubilación _____ Licencia _____ Por: _____ Otros _____		Fecha hasta la cual se utilizaran los servicios: _____ Manera de cubrirlo: Permanente _____ Temporal _____ Interno _____ Externo _____
<b>Requisitos</b>		
Sexo: _____ Edad Máximo: _____ Edad Mínima : _____		Estudios: _____ _____ _____ Experiencia: _____ _____ _____
Otros Requisitos Deseables: _____ _____		
Funciones a Desarrollar: _____ _____		
<b>Justificación</b>		
Indique las razones que justifican la petición: _____ _____		
_____ Jefe de Unidad Solicitante		Fecha _____
Espacio reservado para el departamento Administrativo		
Fecha de Recibido _____		Firma _____

**CUADRO 9: FORMULARIO SOBRE ACCIÓN DEL PERSONAL**

 <b>Los Capellanes S.A. de C.V.</b> Apparel Manufacturing. Service, Quality & Trust.		<b>FORMULARIO SOBRE ACCIÓN DEL PERSONAL</b>	
Nombre del empleado		Código de Empleado:	
Vigente a partir del Día:			
Estado presente Área:		Acción que se propone	
		Nombramiento	
		Nombramiento Interno	
Nombre del Puesto		Ascenso	
Nombre del Puesto		Traslado	
		Amonestación	
Sueldo Mensual	Sueldo por día	Suspensión	
Estado que se propone Área:		Renuncia	
		Despido	
		Aumento de sueldo	
Nombre del puesto		Descuento o retención	
Nombre del puesto		Licencia con goce de sueldo	
		Licencia sin goce de sueldo	
Sueldo Mensual	Sueldo por día	Vacaciones	
Observaciones		Incapacidad del ISSS	
		Felicitación	
		Permiso por estudios	
Observaciones		Otros:	
		Aprobación de la Acción de personal que se propone	
		Jefatura	Fecha, Nombre y Firma
Jefe Inmediato			

## CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO

### GENERALES DEL TRABAJADOR

Nombre \_\_\_\_\_  
 Edad \_\_\_\_\_  
 Estado Civil \_\_\_\_\_  
 Profesión u Oficio \_\_\_\_\_  
 Domicilio \_\_\_\_\_  
 Residencia \_\_\_\_\_  
 DUI No \_\_\_\_\_  
 Expedición en \_\_\_\_\_  
 el \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_  
 Otros datos de identificación \_\_\_\_\_

### GENERALES DEL CONTRATANTE PATRONAL

Nombre \_\_\_\_\_  
 Edad \_\_\_\_\_  
 Estado Civil \_\_\_\_\_  
 Profesión U Oficio \_\_\_\_\_  
 Domicilio \_\_\_\_\_  
 Residencia \_\_\_\_\_  
 DUI No \_\_\_\_\_  
 Expedición en \_\_\_\_\_  
 el \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_  
 Otros datos de identificación \_\_\_\_\_

### NOSOTROS

\_\_\_\_\_  
 (Nombre del contratante Patronal) (En representación de: razón Social)

\_\_\_\_\_  
 (Nombre del Trabajador)

De las generales arriba indicadas y actuando en el carácter que aparece expresado, convenimos en celebrar el presente Contrato Individual de Trabajo sujeto a las estipulaciones siguientes:

#### a) CLASE DE TRABAJO O SERVICIO:

El trabajador se obliga a prestar sus servicios al patrono como \_\_\_\_\_  
 Además de las obligaciones que le impongan las Leyes laborales y sus reglamentos; El Contrato Colectivo, si lo hubiere y el Reglamento Interno de trabajo, tendrán como obligaciones propias de su cargo las siguientes: \_\_\_\_\_

#### B) DURACIÓN DEL CONTRATO Y TIEMPO DE SERVICIO:

El presente Contrato se celebra por: \_\_\_\_\_  
 (Tiempo indefinido, plazo u obra. Si es por tiempo o plazo determinado, indicar la razón que motiva el plazo)

A partir de: \_\_\_\_\_  
 Cuando la iniciación del trabajo haya precedido a la celebración del presente Contrato, el tiempo de servicio se computara a partir del

\_\_\_\_\_  
 (Día, mes y año)

Fecha desde la cual el trabajador presta Servicios al patrono sin que la relación laboral se haya disuelto. Queda estipulado para trabajadores de nuevo ingreso que los primeros treinta días serán de prueba y dentro de este término cualquiera

dellas partes podrá dar por terminado el Contrato sin expresión de causa ni responsabilidad alguna.

**c) LUGAR DE PRESTACION DE SERVICIOS Y ALOJAMIENTOS:**

El lugar de prestación de servicios será: \_\_\_\_\_

Y el trabajador habitará en \_\_\_\_\_

Dado que la empresa le proporcione o no alojamiento

**d) HORARIO DE TRABAJO**

Del día \_\_\_\_\_ al día \_\_\_\_\_, de \_\_\_\_\_, a \_\_\_\_\_

Y de \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_

Día \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_

Semana Laboral \_\_\_\_\_ horas.

Únicamente podrán ejecutarse trabajos extraordinarios cuando sean pactados de común acuerdo entre el Patrono o Representante Legal y el Trabajador o con la persona asignada por estos.

**e) SALARIO: FORMA, PERIODO Y LUGAR DE PAGO:**

El salario que recibirá el trabajador, por sus servicios será la suma

\_\_\_\_\_ (Indicar la forma de remuneración, por tiempo, por unidad de obra, por sistema mixto, por tareas)

Y se pagará en dólares en \_\_\_\_\_

(Lugar de pago: Ciudad) (Casa oficina Etc)

Dicho pago se hará de la manera siguiente: \_\_\_\_\_

(semanal, quincenalmente, etc, por planillas, recibos de pago)

La operación de pago principiará y se continuará sin interrupción, a más tardar dentro de las dos horas siguientes a la Terminación de la jornada de trabajo correspondiente a la fecha respectiva y únicamente se admitirá reclamos después de pagada la planilla o el día \_\_\_\_\_ Siguiente

(Indicar Día)

**f) HERRAMIENTAS Y MATERIALES**

El patrono suministrará al trabajador las herramientas y materiales siguientes: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ Que se entregan en \_\_\_\_\_ y deben ser devueltos así por el trabajador cuando se requerida al efecto por sus inmediatos, salvo la disminución o deterioro causados por caso fortuito o fuerza mayor, o por la acción del tiempo o por el consumo y uso normal de los mismos.

**g) PERSONAS QUE DEPENDEN ECONÓMICAMENTE DEL TRABAJADOR:**

Nombre	Apellido	Edad	Dirección
Nombre	Apellido	Edad	Dirección

Nombre	Apellido	Edad	Dirección
--------	----------	------	-----------

h) OTRAS ESTIPULACIONES:

---

i) En el presente Contrato Individual de Trabajo se entenderán incluidos, según el caso derechos y deberes laborales establecidos por las Leyes y Reglamento de trabajo pertinentes, por el Reglamento Interno y por el o los Contratos Individuales de Trabajo que celebre el patrono; los reconocidos en las sentencias que resuelvan conflictos colectivos de trabajo en la empresa, y los consagrados por costumbre.

j) Este Contrato sustituye cualquier otro Convenio Individual de trabajo anterior, ya sea escrito o verbal, que haya estado vigente entre el patrono y el trabajador, pero no altera en manera alguna los derechos y prerrogativas del trabajo que emanen de su antigüedad en el servicio, ni se entenderá como negativo de mejores condiciones concedidas al trabajador en el Contrato anterior y que no consten en el presente.

En fe de lo cual firmamos el presente documento triplicado en:  
 \_\_\_\_\_ a los \_\_\_\_\_ días del mes \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

(f) \_\_\_\_\_  
 PATRONO O REPRESENTANTE

(f) \_\_\_\_\_  
 EMPLEADO

Si no puede el trabajador firmar:

(f) \_\_\_\_\_  
 Testigo de identificación

--	--

## **E. OTRAS HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS**

Se propone al caso ilustrativo el establecimiento y uso del manual de bienvenida con el objeto de que los empleados conozcan la filosofía interna de la organización desde el momento que inicien sus labores (Ver anexo N°7)

## **F. PLAN DE CAPACITACIÓN DEL MODELO DE PLANEACIÓN Y CONTROL ADMINISTRATIVO**

### **1. Introducción**

Para implementar el modelo de planeación y control administrativo propuesto es necesario capacitar al personal, con la finalidad de explicarles los diferentes tópicos que contiene el documento, desde la estructuración de la misión hasta las herramientas de verificación de resultados; todo esto, para optimizar los recursos y facilitar la toma de decisiones empresariales.

### **2. Objetivos**

#### **a) General**

Capacitar al personal de la empresa maquilera "Los Capellanes S.A. de C.V.", con la finalidad de orientarlos en el uso adecuado del modelo de planeación y control administrativo propuesto.

**b) Específicos.**

- Dar a conocer la información que sirva para poner en marcha la propuesta, con el objetivo de mejorar el funcionamiento de la empresa.
- Determinar el tiempo en que se llevará a cabo la capacitación de manera que no interfiera en las actividades generales de la empresa.
- Presentar una herramienta que sea de utilidad para la optimización de los recursos con los que dispone la entidad y que facilite la elección entre cursos de acción.

**3. Recursos****a) Humanos**

La capacitación será impartida por el grupo investigador, donde se explicará la importancia y finalidad del estudio realizado, logrando así, brindar una herramienta que abone al conocimiento del personal de la entidad. Participaran un total de siete trabajadores administrativos y el dueño, haciendo un monto de ocho personas.

**b) Materiales**

- ✚ **Espacio físico:** La capacitación se llevará a cabo en las instalaciones de la mediana empresa "Los Capellanes S.A de C.V".

- ✚ **Mobiliarios y equipo:** El caso ilustrativo dispone de sillas, mesas y computadoras para impartir la temática. Sólo será necesario el alquiler del cañón.
- ✚ **Material didáctico:** Se le proporcionará al personal el documento que contiene los temas a impartir, para facilitar el aprendizaje.
- ✚ **Refrigerio:** Se brindará en el respectivo receso.

### **c) Financieros**

La empresa será la encargada de costear los insumos para llevar a cabo las ponencias de capacitación, las cuales contribuirán en el conocimiento para realizar las actividades de manera eficiente.

#### **4. Periodo de duración**

Para la realización de la capacitación será necesario dos días viernes desde la 1:00 p.m. hasta las 5:00 p.m., el inicio lo determinará la empresa según estime necesario.

#### **5. Estructura del plan de Capacitación.**

A continuación se detalla la temática que será impartida a los empleados de la empresa:

- **Herramientas de planeación administrativa:** Se explicará en detalle los diferentes planes propuestos, como la misión, visión, objetivos, políticas, estrategias,



procedimientos, entre otros, que ayudaran a realizar mejores proyecciones a futuro.

- **Herramientas de Control Administrativo:** Se detallarán la evaluación del desempeño, listas de verificación de resultados, y otras herramientas para controlar actividades, que sirven para determinar si los resultados reales están de acuerdo con lo que se planeó.

## 6. Secciones del Plan de Capacitación.

### I. Contenido de la Ponencia N° 1

**Cuadro 10 HERRAMIENTAS DE PLANEACIÓN ADMINISTRATIVA**

<b>Objetivo:</b>	Conocer los diferentes planes que debe ejercer una organización para optimizar los recursos que posee.
<b>Día:</b>	Primer viernes
<b>Hora:</b>	1:00 p.m. a 5:00 p.m.
<b>Subtema:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Misión y visión empresarial</li> <li>▪ Objetivos, políticas y estrategias.</li> <li>▪ Procedimientos.</li> <li>▪ Estructura orgánica.</li> </ul>
<b>Dirigido:</b>	Empleados de la empresa "Los Capellanes S.A de C.V."

**a) Programación.**

**CUADRO 11**

<b>Hora</b>	<b>Contenido</b>	<b>Metodología</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos</b>
1:00 pm a 1:20 pm	Presentación	Participativa	Gerente General	-----
1:21 pm a 2:00 pm	Introducción	Expositiva	Facilitador	Laptop, Cañón, Lapiceros , Libretas, Plumón,
2:01 pm a 2:45 pm	Generalidades de la planeación administrativa.	Expositiva	Facilitador	Laptop, Cañón
2:46 pm a 3:20pm	Definiciones de los diferentes planes propuestos.	Expositiva	Facilitador	Laptop, Cañón
3:21 pm a 3:36 pm	Preguntas y respuestas.	Participativa	Facilitador y Participantes	-----
3:37 pm a 4:00 pm	Receso y refrigerio	-----	-----	-----
4:01 pm a 4:35 pm	Herramientas administrativas de planeación	Expositiva	Facilitador	Laptop, Cañón
4:35 pm a 4:50 pm	Preguntas y respuestas.	Participativa	Facilitador y Participantes	-----

**b) Costos.**

Se detallan las erogaciones en que se incurrirá para llevar a cabo el primer día de capacitación:

❖ **Material Didáctico:**

**CUADRO 12**

Producto	Cantidad	Precio (\$)	Total
Fotocopias			\$3.75
Caja de Lapiceros	1	\$1.75	\$1.75
Plumones	2	\$1.15	\$2.30
<b>Total</b>			<b>\$7.80</b>

Fuente: Elaborado por grupo de tesis.

❖ **Sueldos y Salarios.**

No se hará ninguna retribución monetaria por la ponencia, debido a que el grupo investigador impartirá la capacitación.

❖ **Otros Gastos.**

Para el desarrollo del seminario se considerarán los siguientes egresos adicionales:

**CUADRO 13**

Producto	Cantidad	Precio (\$)	Total
Refrigerio	8	\$2.50	\$20.00
Agua (Garrafón)	1	\$2.20	\$2.20
<b>Total</b>			<b>\$22.20</b>

Fuente: Elaborado por Grupo Investigador.

El costo total del primer viernes de capacitación sería de \$30.00

## II. Contenido de la Ponencia N°2

### CUADRO 14: HERRAMIENTAS E INSTRUMENTOS DE CONTROL ADMINISTRATIVO

<b>Objetivo:</b>	Dar a conocer a los empleados sobre las herramientas de comparación y verificación de resultados.
<b>Día:</b>	Segundo viernes
<b>Hora:</b>	1:00 p.m. a 5:00 p.m.
<b>Subtema:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Generalidades del Control administrativo</li> <li>▪ Evaluación del desempeño</li> <li>▪ Comprobantes</li> <li>▪ Formularios</li> <li>▪ Otras herramientas: manuales administrativos.</li> </ul>
<b>Dirigido:</b>	Empleados de la mediana empresa "Los Capellanes S.A. de C.V."

## a) Programación.

CUADRO 15

Hora	Contenido	Metodología	Responsable	Recursos
1:00 pm a 1:20 pm	Introducción	Expositiva	Facilitador	Laptop, Cañón, Lapiceros , Libretas, Plumón,
1:21 pm a 2:00 pm	Generalidades del Control administrativo	Expositiva	Facilitador	Laptop, Cañón
2:01 pm a 2:35 pm	Concepto de evaluación del desempeño	Expositiva	Facilitador	Laptop, Cañón
2:36 pm a 2:50 pm	Preguntas y respuestas.	Participativa	Facilitador y Participantes	-----
2:51 pm a 3:06 pm	Receso y refrigerio	-----	-----	-----
3:07 pm a 3:35 pm	Herramientas de evaluación del desempeño.	Expositiva	Facilitador	Laptop, Cañón
3:36 pm a 4:05 pm	Comprobantes y formularios.	Expositiva	Facilitador	Laptop, Cañón
4:06 pm a 4:25 pm	Preguntas y respuestas.	Participativa	Facilitador y Participantes	-----

## b) Costos.

A continuación se detallan las erogaciones en que se incurrirán para llevar a cabo el segundo día de capacitación:

❖ **Material Didáctico:****CUADRO 16**

Producto	Cantidad	Precio (\$)	Total
Fotocopias			\$6.50
<b>Total</b>			<b>\$6.50</b>

Fuente: Elaborado por Grupo de tesis.

❖ **Sueldos y Salarios.**

No se hará ninguna retribución monetaria por la ponencia, debido a que el grupo investigador impartirá la capacitación.

❖ **Otros Gastos.****Cuadro 17**

Producto	Cantidad	Precio (\$)	Total
Refrigerio	8	\$2.50	\$20.00
Agua (Garrafón)	1	\$2.20	\$2.20
<b>Total</b>			<b>\$22.20</b>

Fuente: Elaborado por grupo de tesis.

El costo total del segundo viernes de capacitación sería de \$28.70.

## 7. Presupuesto

A continuación se presenta un detalle de los gastos en los que se incurrirá para llevar a cabo la capacitación del modelo de planeación y control administrativo.

CUADRO 18

<b>Ponencia</b>	<b>Material Didáctico</b>	<b>Sueldo del facilitador</b>	<b>Otros gastos</b>	<b>Presupuesto Total</b>
<b>Herramientas de planeación administrativa</b>	\$7.80	-	\$22.20	<b>\$30.00</b>
<b>Herramientas de Control administrativo.</b>	\$6.50	-	\$22.20	<b>\$28.70</b>
<b>Total:</b>	\$14.30	-	\$44.40	<b>\$58.70</b>

Fuente: Elaborado por grupo de tesis.

## **G. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE PLANEACIÓN Y CONTROL**

### **1. Introducción**

El presente documento elaborado para la empresa "Los Capellanes S.A de C.V", le servirá de guía en la aplicación del modelo de Planeación y Control, ya que contiene herramientas administrativas propuestas que le posibilitaran la toma de decisiones.

De igual forma, es de vital importancia determinar los pasos que se deben seguir para que el modelo sea ejecutado eficientemente y con los recursos necesarios para su funcionamiento, contribuyendo en gran medida a la consecución de los objetivos organizacionales.

## 2. Objetivos

### General

- Determinar un plan de implementación que ayude en la ejecución del Modelo propuesto, para facilitar la toma de decisiones administrativas en la mediana empresa "Los Capellanes S.A de C.V".

### Específicos

- Detallar los recursos necesarios para la implementación del modelo propuesto.
- Dar a conocer los diferentes tópicos que contiene el modelo al propietario del caso ilustrativo.
- Determinar los pasos a seguir para poner en marcha el modelo administrativo propuesto.

## 3. Recursos

Para la empresa los Capellanes S.A de C.V es necesario contar con recurso humano, técnico, material y financiero que faciliten la implementación del modelo propuesto.

- **Humano**

El Gerente General de la entidad deberá seleccionar la persona idónea, para que dé a conocer el contenido del modelo de forma clara y precisa al resto de recurso humano.



- **Materiales**

Es necesario producir y distribuir los ejemplares que muestran el documento propuesto, los manuales que serán proporcionados a los empleados y aquellos que poseerán la alta jerarquía.

Lo descrito anteriormente debe considerarse antes de la aprobación del modelo y estar disponible a partir del momento en que dicha propuesta sea aceptada por el Gerente General.

- **Financieros**

Para poner en marcha la propuesta la empresa llevará a cabo las siguientes erogaciones:

**CUADRO 19**

<b>DETALLE</b>	<b>COSTO</b>
<b>Reproducción del documento</b>	\$95
<b>Alquiler de cañón</b>	\$7
<b>Fotocopias</b>	\$8
<b>Lapiceros</b>	\$6
<b>Libretas de apuntes</b>	\$10
<b>TOTAL</b>	<b>\$126</b>

La empresa incurrirá solamente en \$126.00 para la presentación del modelo de planeación y control administrativo, ya que cuenta con la infraestructura física, las sillas que se utilizarán, computadoras y demás equipo

requerido; lo cual facilitará la exposición del documento propuesto.

#### **4. Etapas del Plan de Implementación**

##### **4.1. Presentación**

El modelo de planeación y control administrativo propuesto se presentará al Gerente General, quien fue el que dio a conocer la necesidad de dicho estudio.

##### **4.2. Revisión y observaciones del documento**

El Gerente General revisará detenidamente el modelo a fin de comprobar que llena las expectativas que exige la empresa que dirige.

##### **4.3. Aprobación y autorización**

En esta etapa el Gerente General aprobará el Modelo Administrativo propuesto una vez efectuados los ajustes y correcciones en caso que hubo necesidad de hacerlos.

##### **4.4. Reproducción y distribución**

Luego de obtener la autorización para la puesta en marcha del Modelo Administrativo, se procederá a la reproducción del material escrito.

#### **4.5. Implementación**

En la ejecución del Modelo Administrativo, se pretende que tanto los altos mandos como los empleados, apliquen las herramientas administrativas descritas en el documento, con el fin de orientar sus esfuerzos al logro de los objetivos de la organización.

#### **4.6. Evaluación**

Después de ejecutarse el estudio, se vuelve necesario identificar las áreas donde deben hacerse las correcciones si en caso que hubiese fallas, comparando lo planificado con lo realmente obtenido.

#### **4.7. Actualización**

Finalmente, será necesario realizar las correcciones al Modelo y actualizar el contenido del mismo debido a los cambios que surgen en el desarrollo de las labores, nuevas funciones y cambios tecnológicos.

**CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

PARA EL IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO ADMINISTRATIVO  
 EN LA EMPRESA "LOS CAPELLANES S.A. DE C.V."

N°	ACTIVIDAD	JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Presentación	■																							
2	Revisión y observaciones del documento		■	■																					
3	Aprobación y autorización				■	■	■	■																	
4	Reproducción y distribución							■	■	■	■	■	■	■	■	■	■								
5	Implementación									■	■	■	■	■	■	■	■								
6	Evaluación															■	■	■	■	■					
7	Actualización																				■	■	■	■	

## **BIBLIOGRAFÍA**

### **LIBROS**

- Bernal Torres Cesar Augusto, Metodología de la investigación, Segunda Edición, Editorial Pearson, México, 2006
- Grego Orlando; (2007), Diccionario de administración y finanzas
- Hernández Sampieri Roberto, Metodología de la Investigación, Cuarta Edición, Editorial McGraw Hill, México, 2006
- Huber George P. Toma de Decisiones en la Gerencia, Segunda Edición, México: Editorial Trillas, 2007
- Koontz Harold, Weihrich Heinz, Elementos de la Administración, Cuarta Edición (México), Editorial McGraw Hill, 1993
- Reyes Ponce Agustín. Administración Moderna, Séptima Edición, México, Editorial Limusa Noriega, 1996
- Robbins Stephen P. y Coulter Mary , Administración, Décima Edición, México, Editorial Pearson, 2010
- Stoner James A. F., "Administración", Sexta Edición, McGraw Hill, México, 1996

## **LEYES**

Ley de Zonas Francas Industriales y de Comercialización, Artículo 1, emitida y publicada el 3 y 23 de Septiembre de 1998 respectivamente, Diario Oficial No. 176

## **PÁGINAS WEB**

<http://es.wikipedia.org/wiki/Maquiladora>

[http://www.minec.gob.sv/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1735&Itemid=126](http://www.minec.gob.sv/index.php?option=com_content&view=article&id=1735&Itemid=126)

<http://www.camarasal.com/>

<http://www.mailxmail.com/curso-administracion-empresarial/control-administrativo>

[http://es.wikipedia.org/wiki/Entrevista\\_period%C3%ADstica](http://es.wikipedia.org/wiki/Entrevista_period%C3%ADstica)

<http://www.crecenegocios.com/concepto-de-encuesta/>

<http://www.crecenegocios.com/la-tecnica-de-observacion/>

[http://es.wikipedia.org/wiki/Censo\\_%28estad%C3%ADstica%29](http://es.wikipedia.org/wiki/Censo_%28estad%C3%ADstica%29)

# **ANEXOS**

## ANEXO 1: CONSTANCIA DE CLASIFICACIÓN.



**Los Capellanes, S.A. de C.V.**  
Apparel Manufacturing  
service, quality & trust

---

A QUIEN CORRESPONDA:

Por este medio se hace constar que esta Sociedad es una mediana empresa bajo el criterio de clasificación de los **Ingresos Brutos anuales**, según el Ministerio de Economía (MINEC), cuyo monto lo establece en un rango desde \$1, 000,001.00 hasta \$7, 000,000.00. De igual forma se hace constar que el total de ingresos brutos que se refleja en el Estado de Resultados del año 2014 es de \$1,635,291.05, los cuales incluyen valores de Materia Prima y Valor Agregado, cumpliendo así lo mencionado anteriormente.

Y para ser presentada a la Universidad de El Salvador, para los efectos que se estimen convenientes se extiende, firma y sella la presente, en San Salvador, a los doce días del mes de mayo del año dos mil quince.

F. 

Contador General

Lic. Jacqueline Escobar Doradea

F. 

Gerente General

Lic. Eduardo E. Cerna Lara





## **ANEXO 2: CLASIFICACIÓN Y REGISTRO DE LA MEDIANA EMPRESA MAQUILERA TEXTIL**

Total de medianas empresas maquileras en el área metropolitana de San Salvador según directorio de empresas 2014. Clasificadas bajo el criterio de Ingresos Brutos Anuales que deben ir desde \$1,000.001.00 hasta \$7, 000,000.00.

**CUADRO 1: DATOS PROPORCIONADOS POR LA DIRECCIÓN GENERAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS (DIGESTYC)**

DEPARTAMENTO	MUNICIPIO	CiiuRV4	ACTIVIDAD	NOMBRE COMERCIAL
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	1410801	MAQUILADO DE PRENDAS DE VESTIR, ACCESORIOS Y OTROS	REPRESENTACIONES L Y S, S. A. DE C. V.
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	1410801	MAQUILADO DE PRENDAS DE VESTIR, ACCESORIOS Y OTROS	JACABI, S, A DE C. V.
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	1410801	Maquilado de prendas de vestir, accesorios y otros	JANET'S FASHION, S.A DE C.V.
SAN SALVADOR	APOPA	1410801	MAQUILADO DE PRENDAS DE VESTIR, ACCESORIOS Y OTROS	INDUSTRIAS Y CREACIONES WENDY
SAN SALVADOR	MEJICANOS	1410801	MAQUILADO DE PRENDAS DE VESTIR, ACCESORIOS Y OTROS	ACTIVERSA
SAN SALVADOR	SOYAPANGO	1410801	Maquilado de prendas de vestir, accesorios y otros	MAQUILA DIVERSA SALVADOREÑA, S.A. DE C.V.
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	1410801	MAQUILADO DE PRENDAS DE VESTIR, ACCESORIOS Y OTROS	SECOSE.
SAN SALVADOR	NEJAPA	1410801	MAQUILADO DE PRENDAS DE VESTIR, ACCESORIOS Y OTROS	STYLE AVENUE, S.A. DE C.V.
SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	1410801	MAQUILADO DE PRENDAS DE VESTIR, ACCESORIOS Y OTROS	LOS CAPELLANES S.A. DE C.V.

## ANEXO 3: TABULACIÓN DEL CUESTIONARIO

### I. PLANIFICACIÓN

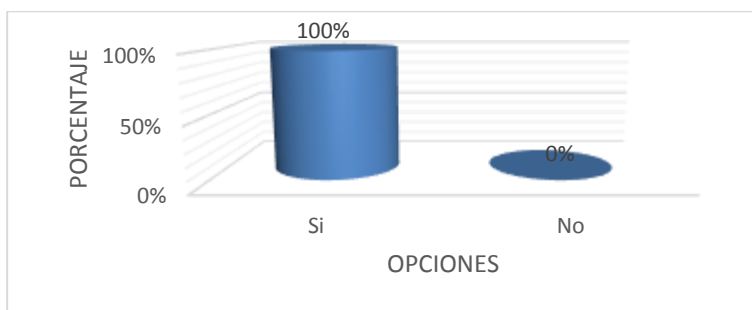
#### 1- ¿Tiene la empresa una misión definida?

**Objetivo:** Identificar si la mediana empresa maquilera textil del área metropolitana de San Salvador posee su razón de ser claramente definida.

CUADRO 1

# de respuesta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	5	100
2	No	0	0
<b>Total</b>		5	100

GRÁFICO 1



#### COMENTARIO:

De acuerdo a los resultados obtenidos se determinó que el 100% de las entidades poseen una misión empresarial definida,

por lo tanto se deduce que todas realizan sus actividades diarias con un modelo de negocios a seguir.

## 2- Mencione la misión:

**Objetivo:** Determinar si los que dirigen las entidades conocen la misión de la organización.

CUADRO 2

N° pregunta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Somos una empresa dedicada a la confección de ropa para niños y adultos, ofreciendo el mejor servicio con los más altos estándares de calidad, que garantice la satisfacción de nuestros clientes.	1	20%
2	Satisfacer la demanda de ropa deportiva masculina y femenina, con la mejor calidad, Diseños innovadores y precios accesibles para el buen vestir de nuestros clientes.	1	20%
3	Brindar servicios de calidad a precios competitivos en el área de confección de prendas de vestir, encaminados a cumplir las expectativas y exigencias de nuestros clientes internos y externos y otras obligaciones que nos permitan ser auto sostenible como empresa.	1	20%
4	Somos una empresa dedicada a la confección de prendas de vestir para hombres, mujeres y niños con altos estándares de calidad que garanticen la satisfacción de nuestros clientes.	1	20%
5	Somos una entidad destinada a la fabricación de prendas de vestir, de la mejor calidad con los mejores estilos, convirtiéndonos en la mejor opción para la satisfacción de nuestros clientes y futuros amantes de la moda.	1	20%
<b>TOTAL</b>		<b>5</b>	<b>100%</b>

### COMENTARIO:

Los encuestados que expusieron la razón de ser de sus compañías incluyeron en sus definiciones aspectos como el hecho de que son empresas dedicadas a la confección de ropa de vestir de niños y adultos, a precios competitivos, a la mejor calidad, garantizando la satisfacción de los clientes; sin embargo, no han colocado elementos trascendentales como la necesidad a satisfacer, el mercado en el cual desarrollan sus actividades ni su función social empresarial; lo que evidencia el requerimiento de reformular estos enunciados para que incluyan todos los factores fundamentales que conlleva esta herramienta para que sirva de guía en las operaciones que realizan.

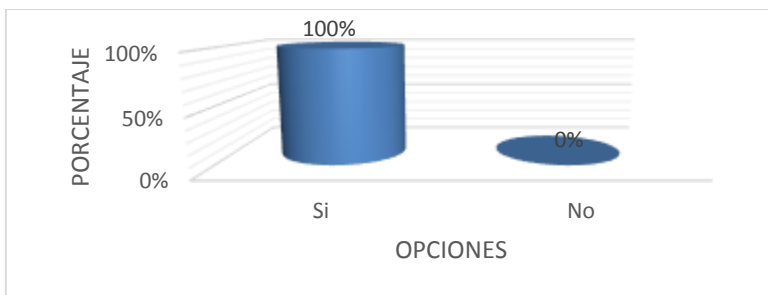
### 3- ¿Posee la empresa una visión establecida?

**Objetivo:** Determinar si las entidades en estudio tienen establecido lo que pretenden ser en el futuro.

CUADRO 3

# de respuesta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	5	100%
2	No	0	0%
<b>Total</b>		5	100%

**GRÁFICO 2**



**COMENTARIO:**

De acuerdo a los resultados obtenidos se determinó que el 100% de las entidades poseen una visión, es por ello que se da por entendido que tienen especificado hacia donde encaminan sus actividades operativas que realizan a fin de lograr lo que quieren llegar a ser en el largo plazo.

**4- Mencione la Visión:**

**Objetivo:** Determinar si los que dirigen las entidades en estudio conocen la visión empresarial.

CUADRO 4

N° pregunta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Ser una empresa distinguida por brindar el mejor servicio de confección y por poseer un alto nivel de conciencia social en beneficio de nuestros clientes y de la sociedad.	1	20%
2	Ser una empresa líder en fabricación de ropa deportiva masculina y femenina, comprometido en cumplir las exigencias de nuestros clientes fomentando valores y protegiendo el medio ambiente.	1	20%
3	Llegar a ser una empresa rentable y productiva que ofrece servicios de calidad, cantidad y precios competitivos en un ambiente agradable, buscando siempre una operación productiva orientada hacia el desarrollo humano y a la creación de recursos económicos que permitan la satisfacción de las expectativas de los empleados y accionistas y el cumplimiento de sus compromisos con acreedores, proveedores y gobierno, enfocando la atención de producir con calidad de exportación todos nuestros productos y servicios	1	20%
4	Ofrecer un servicio de calidad a nuestros clientes que satisfaga sus necesidades dándonos la oportunidad de ser reconocidos como una empresa líder en el sector	1	20%
5	Ser una entidad con la mejor tecnología para la fabricación de prendas de vestir con los más altos estándares de calidad y consolidando nuestros diseños en mercados cada vez más exigentes	1	20%
<b>TOTAL</b>		<b>5</b>	<b>100%</b>

**COMENTARIO:**

Entre los factores en común que mencionaron como parte de la visión empresarial se encuentran lograr altos estándares de

calidad para alcanzar la satisfacción de los clientes, la función social ya sea con el medio ambiente o con el desarrollo humano, sin embargo la mayoría carecen de aspectos importantes como los valores y actitudes a desarrollar, la ventaja competitiva, lo que pretenden lograr en el largo plazo, entre otros; por lo que se vuelve necesario rediseñar estos enunciados con el fin de que dispongan de un instrumento de gestión que oriente las operaciones que llevan a cabo hacia resultados con un plazo mayor a un año.

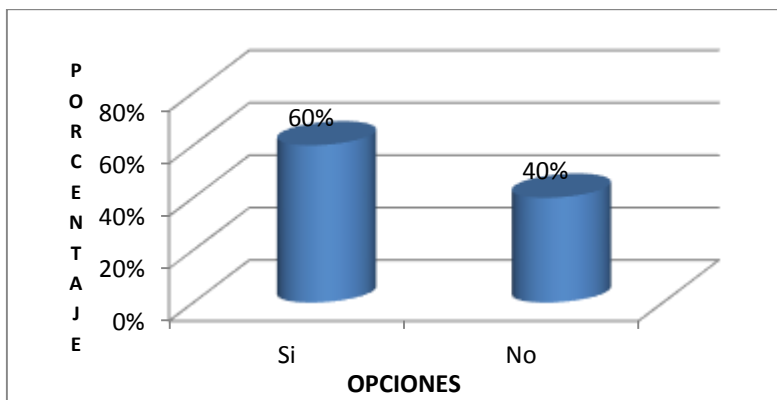
### 5- ¿Tiene la empresa objetivos establecidos?

**Objetivo:** determinar si la mediana empresa maquilera textil tiene propósitos claramente establecidos.

CUADRO 5

# de respuesta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	3	60%
2	No	2	40%
<b>Total</b>		5	100%

GRÁFICO 3



## COMENTARIO:

Del total de encuestados se determinó que el 60% define los propósitos que deben alcanzar en un periodo futuro, sin embargo un amplio porcentaje (40%) indicó que no estiman lo que buscan obtener a un determinado plazo, careciendo así de proyecciones que les permitan medir la eficacia de la administración de la empresa.

### **6- Mencione los principales objetivos a nivel general que posee y aplica la empresa:**

**Objetivo:** Determinar si los que administran a la mediana empresa maquilera textil conocen e implementan objetivos a nivel general.

CUADRO 6

N° pregunta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	<ul style="list-style-type: none"><li>• Satisfacer las necesidades de nuestros clientes ofreciendo servicios de calidad.</li><li>• Lograr la mayor productividad de parte de nuestros empleados</li><li>• Mantener un adecuado ambiente laboral</li></ul>	1	33.33%
2	<ul style="list-style-type: none"><li>• Consolidarnos como empresa estable y prestigiosa</li><li>• Mantener un ambiente de trabajo agradable.</li><li>• Establecer una baja rotación de personal.</li><li>• Alcanzar nuestros estándares producción y calidad.</li></ul>	1	33.33%
3	<ul style="list-style-type: none"><li>• Elaborar prendas de vestir con altos estándares de calidad</li><li>• Ser la empresa líder en el sector maquila En la fabricación de ropa deportiva.</li></ul>	1	33.33%
<b>TOTAL</b>			100%



**COMENTARIO:**

Las gerentes que manifestaron poseer objetivos en sus empresas coincidieron en indicadores como calidad y mejorar el ambiente de trabajo, mantener una baja rotación de personal; sin embargo, existen otros que no se mencionaron como mejoras tecnológicas, desarrollo humano entre otros, factores que contribuyen a que toda organización crezca y sea rentable, lo que refleja la necesidad de reformular estos objetivos para que sirvan de estándar de cómo deben diseñarse a todo el sector a fin de sean un reflejo de lo que pretenden lograr en un periodo específico.

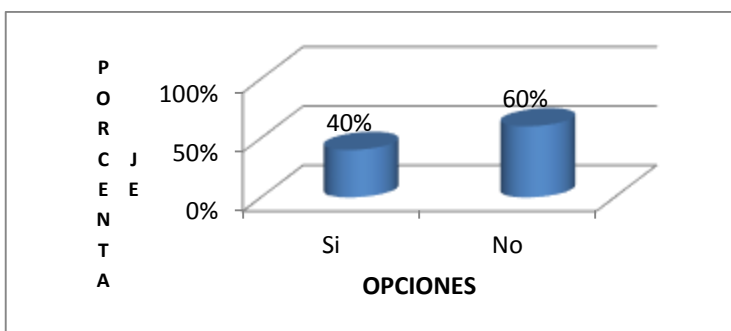
**7- ¿La empresa posee políticas que sirvan de base en la toma de decisiones administrativas?**

**Objetivo:** Determinar si la mediana empresa maquilera textil tiene definido lineamientos generales a seguir.

CUADRO 7

# de respuesta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	2	40%
2	No	3	60%
<b>Total</b>		5	100%

GRÁFICO 4



## COMENTARIO:

Del total de encuestados, el 40% respondió que poseen cursos de acción generales que les facilitan la elección de alternativas, reconociendo la importancia de contar con herramientas que les permiten guiar el accionar de la empresa. Mientras que, el 60% mencionó que carecen de ellas. Por lo tanto, se deduce que la mayoría no poseen lineamientos generales que les ayuden a realizar las actividades de forma eficiente, que toman decisiones principalmente fundamentados en la experiencia de sus respectivos propietarios, es por ello la importancia de establecer instrumentos que ayuden a mejorar su desempeño en la gestión administrativa que realizan.

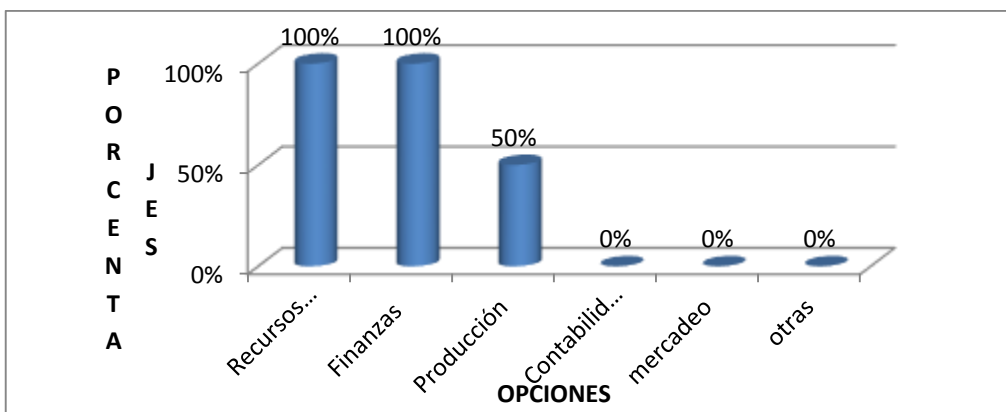
### 8- ¿En qué áreas las posee?

**Objetivo:** Conocer en qué ámbitos dispone de políticas la mediana empresa maquilera textil.

CUADRO 8

# de respuesta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Recursos humanos	2	100%
2	Finanzas	2	100%
3	Producción	1	50%
4	Contabilidad	0	0%
5	Mercadeo	0	0%
6	Otras	0	0%

GRÁFICO 5



#### COMENTARIO

De los que expresaron que disponen de lineamientos generales, el 100% afirmó que las implementan en el área de recursos humanos y finanzas, mientras que el 50% en la producción, por lo que se identificó que no las incorporan en áreas importantes como mercadeo, financiero, entre otras, lo que evidencia la necesidad de crear un modelo que las incluya en forma conjunta en los campos necesarios a fin de obtener la optimización de las actividades que llevan a cabo.

**9- Favor mencione las principales políticas que posee y aplica.**

**Objetivo:** Determinar si conocen los lineamientos generales que utilizan en sus labores diarias.

CUADRO 9

# de respuesta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reconocer al personal que se esfuerza mas</li> </ul>	1	50%
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prestar un buen servicio a los clientes internos</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ser responsable con los pagos de todos los compromisos legales que implica el funcionamiento de la empresa</li> </ul>		
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Políticas de pago</li> </ul>	1	50%
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Valorar el rendimiento de los empleados en la realización de sus tareas</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eficiencia en el uso de los recursos para la fabricación de prendas de vestir</li> </ul>		

**COMENTARIO**

Las instituciones en estudio que poseen políticas, las orientan principalmente a reconocer el trabajo de los trabajadores, a ser responsables en cuanto a los pagos que deben realizar, a la eficiencia en el uso de los recursos y a la prestación de un buen servicio al cliente, haciendo notar que las aplican de forma limitada y confirmando que no hacen una cobertura total en todas las funciones empresariales, por lo tanto se deben implementar nuevos enunciados que beneficien el funcionamiento de estas organizaciones en la consecución de los objetivos que se propongan alcanzar.

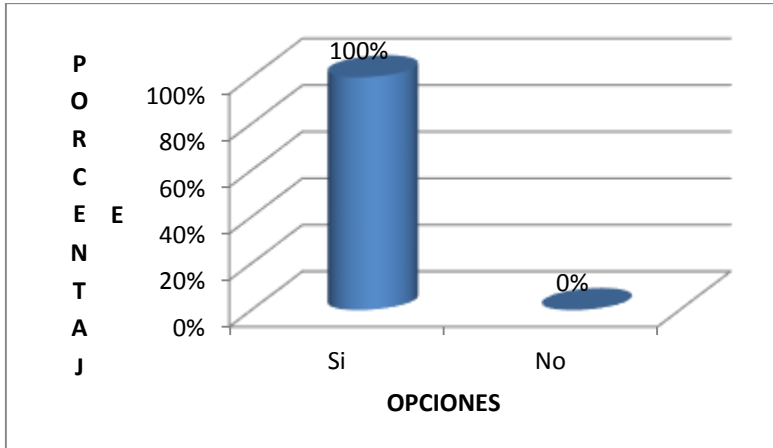
## 10- ¿Implementa programas dentro de la organización?

**Objetivo:** Conocer si la mediana empresa maquilera textil implementa programas para orientar las actividades para un lapso determinado.

CUADRO 10

# de respuesta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	5	100%
2	No	0	0%
		5	100%

GRÁFICO 6



### COMENTARIO

El 100% de las entidades en indagación contestaron que implementan programas, es decir establecen un conjunto de pasos o actividades necesarias para lograr la solución de un inconveniente en un tiempo determinado. Lo que indica que las

medianas empresas maquileras textiles fijan los pasos a seguir para la ejecución de sus actividades internas.

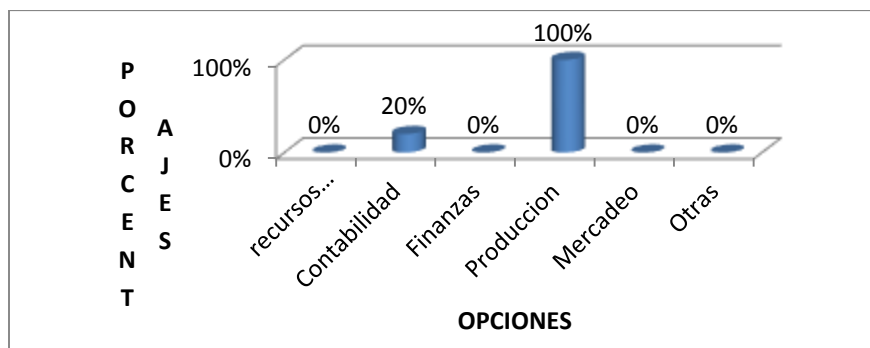
**11- En qué áreas los aplica.**

**Objetivo:** Verificar en qué campos emplea los programas la mediana empresa objeto de estudio.

CUADRO 11

# De respuesta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	recursos humanos	0	0%
2	Contabilidad	1	20%
3	Finanzas	0	0%
4	Producción	5	100%
5	Mercadeo	0	0%
6	Otras	0	0%

GRÁFICO 7



**COMENTARIO:**

Los que afirmaron que implementan programas, el 100% respondió que lo hacen en el área de producción; mientras un 20% también en la elaboración de los registros contables; por lo tanto, se detecta la necesidad de implementarlos en otras áreas como recursos humanos y mercadotecnia, así como reforzar los ya existentes, con la finalidad de mejorar el

desarrollo de las labores que efectúan las entidades indagadas.

**12- Favor mencione algunos programas de los que utiliza:**

**Objetivo:** Conocer los programas que emplea la mediana empresa maquilera textil

CUADRO 12

# de respuesta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	<ul style="list-style-type: none"><li>• Seguimiento de la calidad</li><li>• Salud e higiene ocupacional</li><li>• Software contable</li></ul>	1	20%
2	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mejora continua</li></ul>	1	20%
3	<ul style="list-style-type: none"><li>• Limpieza y seguridad</li></ul>	1	20%
4	<ul style="list-style-type: none"><li>• Higiene y seguridad</li><li>• Limpieza y purificación</li></ul>	1	20%
5	<ul style="list-style-type: none"><li>• Higiene y seguridad ocupacional</li></ul>	1	20%

**COMENTARIO:**

Con las respuestas se confirmó que las empresas en indagación solo implementan programas en la producción y contabilidad, porque los únicos que mencionaron son la higiene y seguridad ocupacional, limpieza y purificación y en paquetes computacionales contables, dejando de lado áreas importantes como el desarrollo humano de sus empleados y el establecimiento de nueva tecnología que mejore el funcionamiento del accionar interno, lo que limita la operatividad en la función económica que desarrollan.

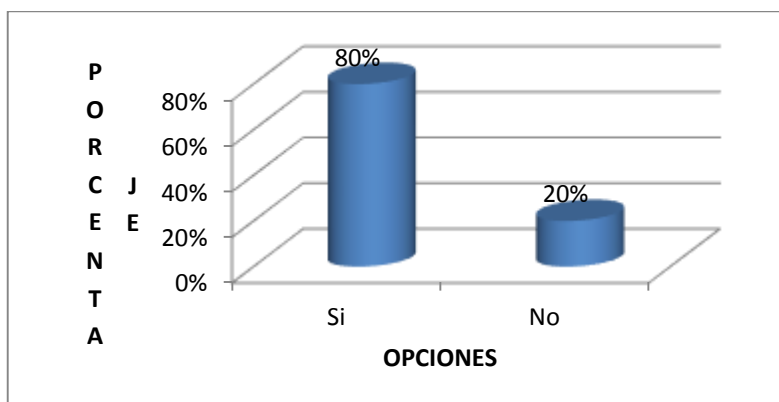
13- ¿Llevan a cabo procedimientos en las actividades diarias?

**Objetivo:** Conocer si la mediana empresa maquilera textil aplica procedimientos en las actividades diarias

CUADRO 13

# de respuesta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	4	80%
2	No	1	20%
<b>Total</b>		5	100%

GRÁFICO 8



**COMENTARIO:**

Se identificó que el 80% tienen diseñados procedimientos en las labores que hacen, es decir establecen un conjunto de pasos para realizar las acciones u operaciones necesarias



para el funcionamiento empresarial. Sin embargo, un 20% dio a conocer que no poseen esta herramienta, por lo que se vuelve necesario elaborar una propuesta que oriente a los trabajadores de todos los negocios del sector en los pasos que requieren los trabajos que llevan a cabo en sus establecimientos respectivos.

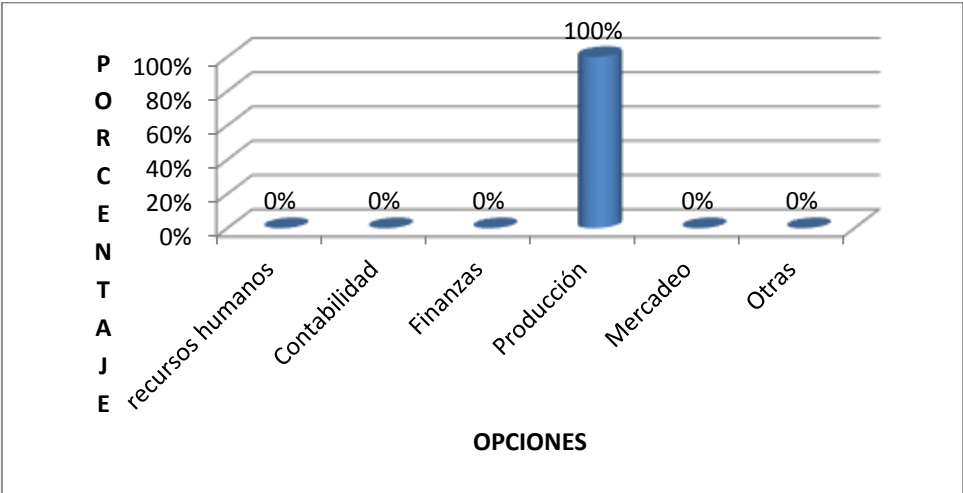
**14- En qué áreas los aplican**

**Objetivo:** Determinar el campo de utilización de los procedimientos que lleva a cabo la mediana empresa textil.

CUADRO 14

# De respuesta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	recursos humanos	0	0%
2	Contabilidad	0	0%
3	Finanzas	0	0%
4	Producción	4	100%
5	Mercadeo	0	0%
6	Otras	0	0%

GRÁFICO 9



**COMENTARIO:**

Se determinó que el 100% de las entidades en indagación llevan a cabo procedimientos solamente en el área de fabricación argumentando que la principal razón es porque se dedican a la elaboración de prendas de vestir, lo cual lleva diferentes secuencias desde que se recibe la materia prima hasta llegar al producto terminado; por lo cual se vuelve fundamental realizarlos mediante un modelo para todo el sector de tal forma que faciliten la realización de las actividades diarias encaminadas a lograr los objetivos que se han fijado.

**15- Favor mencione algunos procedimientos que utilizan:**

**Objetivo:** Determinar qué tipo de procedimientos que aplican

**CUADRO 15**

# de respuesta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	<ul style="list-style-type: none"><li>• Corte</li><li>• Empaque</li></ul>	1	25%
2	<ul style="list-style-type: none"><li>• Proceso de corte, ensamble y costura</li><li>• Empaques</li></ul>	1	25%
3	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ensamble</li><li>• Empaque</li></ul>	1	25%
4	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fabricación</li><li>• Compras</li><li>• Registro de Materia Prima.</li></ul>	1	25%
		4	100%

**COMENTARIO:**

De acuerdo con las respuestas obtenidas, los que aplican procedimientos confirmaron que únicamente los utilizan en el campo de la producción; ya que solo mencionaron el corte, costura o ensamble y empaque, que son secuencias de en la elaboración de prendas de vestir; por lo que se confirma la necesidad de mejorar los existentes e implementar otros que agilicen el funcionamiento de la empresa.

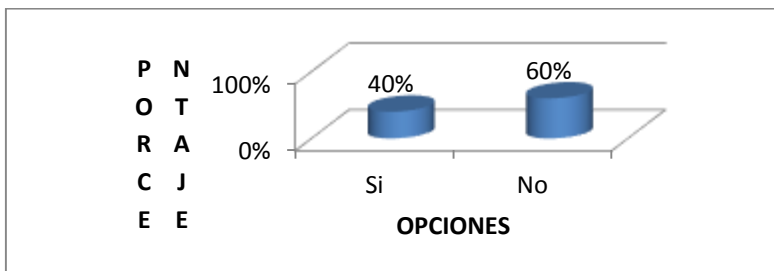
**16- ¿Tiene estrategias establecida la empresa?**

**Objetivo:** Conocer si la mediana empresa textil tienen definidas estrategias.

CUADRO 16

# de respuesta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	2	40%
2	No	3	60%
		5	100%

GRÁFICO 10



**COMENTARIO:**

Se verificó que el 40% de las entidades en indagación tienen planes de acción a largo plazo. Mientras el restante 60% no los tienen diseñados, lo que implica que un amplio porcentaje no establece objetivos para un periodo mayor a un año, lo cual debe corregirse porque toda empresa debe disponer lo que pretende llegar a obtener en el transcurso de los años de operación.

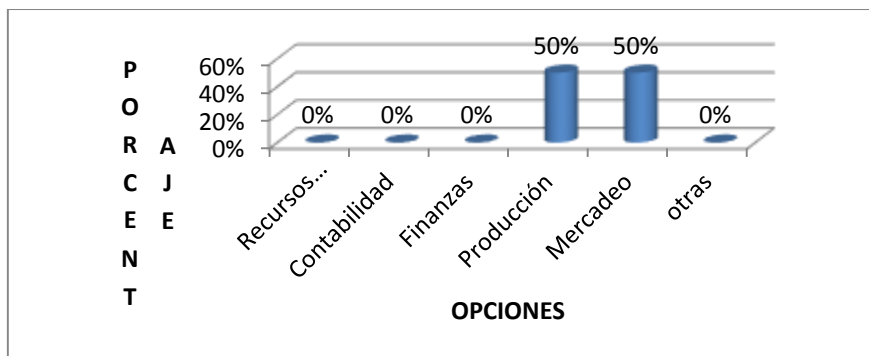
**17- ¿En qué área de la empresa se implementan?**

**Objetivo:** Conocer en qué ámbitos las medianas empresas maquileras textiles aplican sus estrategias

CUADRO 17

# de respuesta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
	recursos humanos	0	0%
	Contabilidad	0	0%
	Finanzas	0	0%
	Producción	1	50%
	Mercadeo	1	50%
	otras	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

GRÁFICO 11



#### COMENTARIO

Según los datos obtenidos, de los que dijeron que emplean estrategias, el 50% las enfocan a la producción y un porcentaje similar al mercadeo, de lo que se deduce que se descuidan totalmente las demás áreas, implicando la necesidad de diseñarlas para lograr la optimización de los recursos en la consecución de lo que pretende alcanzar la empresa en el largo plazo.

#### 18-Favor mencione algunas de las que conoce:

**Objetivo:** saber si los gerentes generales conocen las principales estrategias de su empresa.

CUADRO 18

# de respuesta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Brindar al cliente interno procesos terminados para acelerar la producción	1	50%
2	Aplicar nuevos estilos a nuestros estilos para abarcar mayores mercados	1	50%

**COMENTARIO**

Las dos firmas que respondieron que aplican estrategias, la primera al mencionarla aseguró que la que utilizan está orientada para acelerar el proceso de producción, y la segunda, a la captación de nuevos mercados; cabe mencionar que no incorporan todo el accionar de una empresa por lo cual es necesario determinarlas para que las entidades puedan desarrollar las funciones en todas sus áreas operativas.

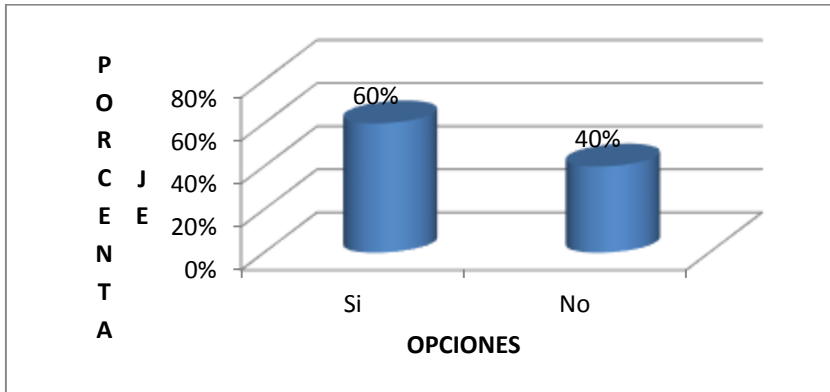
**19- ¿Poseen una estructura jerárquica formalmente establecida?**

**Objetivo:** Conocer si poseen una estructura jerárquica oficialmente definida.

CUADRO 19

# de respuesta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	3	60%
2	No	2	40%
<b>TOTAL</b>		5	100%

GRÁFICO 12



**COMENTARIO**

El 60% de los cuestionados dijeron que poseen una distribución jerárquica con líneas de autoridad, funciones y distribución de puestos oficialmente diseñadas y el 40% restante contestó que no la tienen determinada; por lo cual, requieren de la formulación respectiva junto con el correspondiente organigrama que les señale claramente las unidades administrativas en las cuales se dividirán la organizaciones en estudio.

**20-Favor mencione los puestos principales que conoce:**

**Objetivo:** comprobar que las entidades en indagación tienen una escala jerárquica definida

CUADRO 20

Cuadro N° 6			
# de Respuestas	Respuestas	Frecuencias	Porcentajes
1	Gerente General, Gerente Administrativo, Gerente de Producción, Mandos medios (supervisores)	1	33.33%
2	Gerente General, Gerente de Planta, Supervisores.	1	33.33%
3	Gerente General, Gerente de Planta, Gerente de Ventas, Supervisores	1	33.33%

**COMENTARIO:**

Con la información obtenida de los que mencionaron que cuentan con una división oficial de puestos se comprobó que los más comunes son el de Gerente General, de planta, ventas y administrativo, y finalmente Supervisores. Lo que evidencia que dicha escala jerárquica está especificada de forma limitada, y se afirma esto porque fueron los administradores y/o propietarios los encuestados, lo que vuelve necesario el diseño para los que carecen de ella y la respectiva redefinición para los que dicen que la disponen a fin de que puedan coordinar el trabajo de todo el recurso humano en el alcance de los objetivos propuestos.



**21-¿Qué funcionarios tienen la facultad de tomar decisiones en la organización?**

**Objetivo:** Determinar que personas son las que poseen la responsabilidad de elegir alternativas en la solución de problemas tanto operativos como de inversión.

CUADRO 21

# de respuesta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Gerente General	5	100%
2	otros dependiendo del tipo de decisión	5	100%

**COMENTARIO**

El 100% de los consultados mencionaron que esta facultad está centralizada específicamente en la gerencia general y que las de menor importancia en los mandos medios, lo que demuestra cierta concentración de autoridad en la alta jerarquía y hace evidente la necesidad de hacer una mejor distribución del trabajo, con las correspondientes funciones y responsabilidades de las jefaturas de cada unidad administrativa.

**II. CONTROL ADMINISTRATIVO**

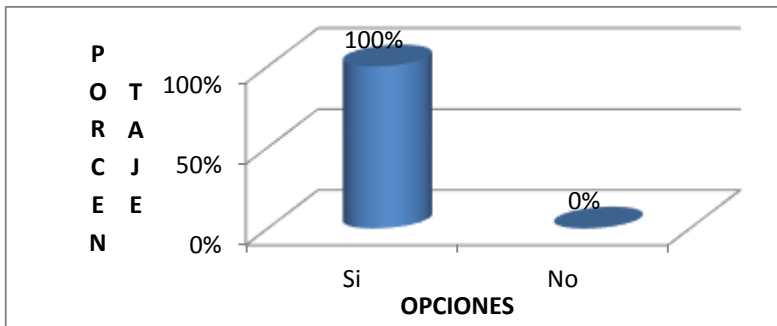
**22- ¿Se establecen estándares de desempeño para evaluar el desarrollo de las actividades de los empleados?**

**Objetivo:** Verificar si se aplican parámetros a fin de evaluar el trabajo que realiza el recurso humano.

CUADRO 22

# de respuesta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	5	100%
2	No	0	0%
		5	100%

GRÁFICO 13



**COMENTARIO:**

Se determinó que el 100% cuenta con estándares de desempeño que les sirven para precisar el tiempo ocupado, la eficiencia del trabajo realizado, los resultados obtenidos, los recursos ocupados, entre otros; datos necesarios a fin de ponderar el accionar de los trabajadores tanto operativos como administrativos.

**23-¿En qué áreas están establecidos?**

**Objetivos:** Identificar en qué ámbitos aplican los estándares de desempeño.

CUADRO 23

# de Respuestas	Respuestas	Frecuencias	Porcentajes
1	Producción	2	40%
2	Finanzas y Producción	1	20%
3	Producción y Calidad	1	20%
4	Recursos humanos, finanzas y producción.	1	20%

**COMENTARIO:**

De acuerdo a las respuestas obtenidas, el 100% de propietarios mencionaron que en sus empresas se utilizan estándares para evaluar el desempeño del recurso humano en el área de Producción, con el 40% finanzas y solamente el 20% hizo énfasis en la función de personal; lo que deja constancia de diseñar medios de planeación y verificación en todos los campos de una empresa para que todo el sector en estudio pueda verificar constantemente si lo programado está de acuerdo con lo realizado, caso contrario disponer de una base para emitir las medidas correctivas.

**24-¿Qué métodos utilizan para evaluar el desempeño?**

**Objetivo:** Identificar qué métodos utilizan en la ponderación de los trabajadores

CUADRO 24

# de respuesta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Listas de verificación de resultados	1	20%
2	La observación, Evaluación del desempeño, Evaluación de resultados, seguimiento	1	20%
3	Apreciaciones de los supervisores	2	40%
4	Verificación de actividades	1	20%

**COMENTARIO:**

De acuerdo a la información obtenida, en la mayoría de negocios en estudio (80%) no se aplican métodos formales para evaluar el desempeño, solamente se basan en apreciaciones empíricas y subjetivas por parte de los supervisores, los cuales de acuerdo a su percepción definen que tan bien se realiza el trabajo. Es de suma importancia establecer herramientas fiables de ponderación que determinen si se ejecutan eficientemente las actividades diarias, de esta forma se fijaran de una mejor forma los sueldos en cada puesto, los ascensos, y malestar a nivel general en el recurso humano disponible.

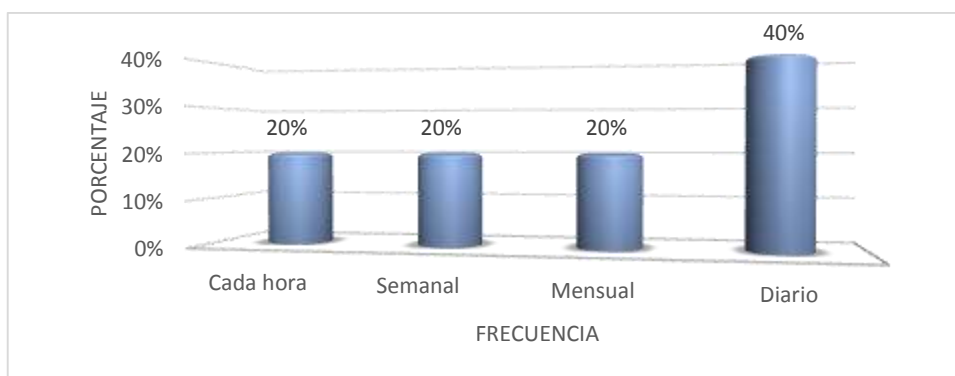
**25-¿Con que frecuencia los aplican?**

**Objetivo:** Investigar el número de veces en un lapso específico con que realizan la evaluación del desempeño.

CUADRO 25

# de Respuestas	Respuestas	Frecuencias	Porcentajes
1	Cada hora	1	20%
2	Semanal	1	20%
3	Mensual	1	20%
4	diario	2	40%

GRÁFICO 14



**COMENTARIO**

Los métodos de evaluación se aplican con mayor frecuencia a diario porque así se le da un mayor seguimiento a cada una de las actividades y de esta forma alcanzar los estándares que se proponen cada una de las empresas. Con el 20% dijeron que cada hora, semana o mes; reflejando la necesidad de establecer un manual en donde se especifique los tópicos a evaluar y el lapso que comprenderán.

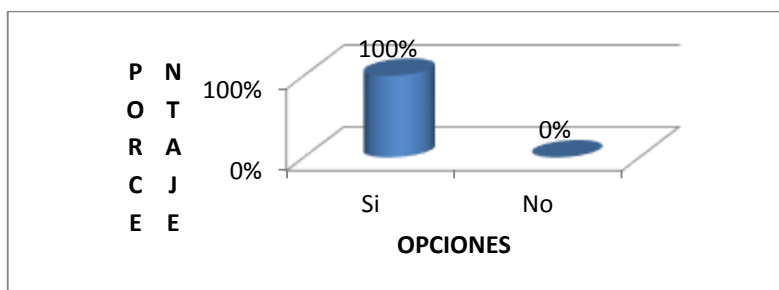
## 26-¿Conocen los empleados de dichos estándares?

**Objetivo:** Indagar si los empleados están en pleno conocimiento de los estándares con los cuales les evalúan el trabajo realizado

CUADRO 26

# de respuesta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	5	100%
2	No	0	0%
		5	100%

GRÁFICO 15



### COMENTARIO:

Según las respuestas obtenidas, los trabajadores conocen los estándares de desempeño mediante los cuales les ponderan el trabajo efectuado, lo cual evidencia un ambiente propicio en la implementación del modelo a formular.

**27- ¿Qué medidas se toman cuando no se logra alcanzar los estándares determinados?**

**Objetivo:** Identificar qué acciones se llevan a cabo si un empleado no alcanza los estándares fijados.

CUADRO 27

# de Respuestas	Respuestas	Frecuencias	Porcentajes
1	Se les llama a una reunión informativa, donde se le da a conocer lo que debe mejorar. No recibe Bonificaciones.	1	20%
2	Se le llama la atención para que mejore. No recibe Bonificaciones	1	20%
3	Se reúne al personal para informar No se entregan bonificaciones	1	20%
4	Suspensión de bonificaciones Pláticas con los empleados	1	20%
5	Se solicita al personal que trabaje con más eficiencia. No recibe bonificaciones.	1	20%

**COMENTARIO:**

Los propietarios coincidieron que en sus empresas utilizan medidas de carácter coercitivas cuando no se logran los estándares establecidos, principalmente no otorgando las

bonificaciones respectivas como una sanción por los objetivos no alcanzados, y en menor frecuencia reuniones para explicarles a los empleados los errores incurridos y lo que deben mejorar. Por lo que es necesario la elaboración de los manuales correspondientes a fin de cada trabajador esté consciente del rendimiento que debe aportar a fin de lograr los resultados que le han sido asignados y de esta forma reducir al mínimo las faltas cometidas.

**28- ¿Qué estímulos otorgan a los empleados si su desempeño es superior a lo establecido?**

**Objetivo:** Determinar si se les otorgan las debidas compensaciones a los empleados cuando tienen un rendimiento mayor al estimado.

CUADRO 28

# de Respuestas	Respuestas	Frecuencias	Porcentajes
1	Bonificaciones Reuniones para felicitarles	1	20%
2	Reconocimiento verbal Bonificaciones	1	20%
3	Bonificación económica Se les felicita personalmente por los resultados.	1	20%
4	Felicitaciones por el trabajo logrado Bonificaciones	1	40%
	Al lograr lo planeado creamos un momento ameno donde felicitamos a nuestros trabajadores Se les da una bonificación.	1	20%



**COMENTARIO:**

Los propietarios de la mediana empresa maquilera en estudio coincidieron que utilizan estímulos monetarios cuando sus trabajadores sobrepasan las expectativas según los estándares establecidos, además de reuniones para felicitarles; de esta forma, los empleados disponen de un incentivo para seguir optimizando su rendimiento en sus actividades.

**29- ¿Cuáles herramientas administrativas utiliza para controlar las actividades de la empresa? Mencione.**

**Objetivo:** Conocer que instrumentos administrativos utilizan para verificar los resultados que obtienen de sus actividades ejecutadas.

CUADRO 29

# de Respuestas	Respuestas	Frecuencias	Porcentajes
1	Comprobantes	1	20%
2	Comprobantes y presupuesto	1	20%
3	Formularios	1	20%
4	Formularios y Comprobantes.	2	40%

**COMENTARIO:**

En las respuestas obtenidas, los investigados coincidieron que utilizan herramientas administrativas a fin de determinar si han logrado lo que planificaron, como comprobantes y

formularios especialmente diseñados y los presupuestos que elaboran; sin embargo, existen otras técnicas que no usan como el Diagrama de Gantt que contribuye a detectar retrasos en las actividades que se están ejecutando versus el tiempo que se estimaron realizar.

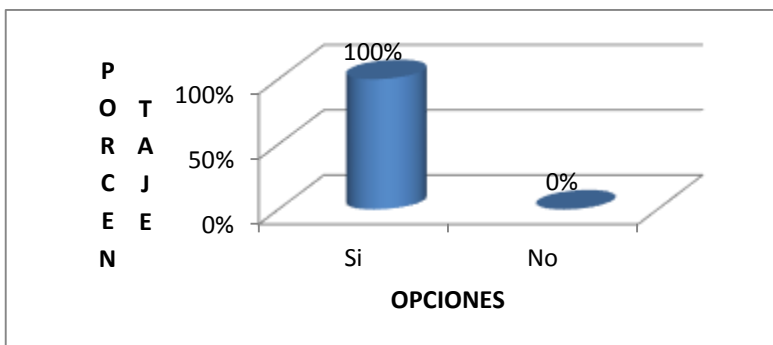
**30- Cuándo tienen un nuevo empleado ¿le brindan las debidas instrucciones con respecto a las funciones que va desempeñar?**

**Objetivo:** Verificar si se dan a conocer las funciones que realizará un nuevo empleado

CUADRO 30

# de respuesta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	5	100%
2	No	0	0%
		5	100%

CRÁFICO 16



**COMENTARIO:**

Se determinó de acuerdo al 100% de las respuestas recibidas, que a los nuevos trabajadores les proporcionan las instrucciones con respecto a las actividades que

desempeñarán, lo que refleja el requerimiento de que deben quedar plasmadas en el manual respectivo a fin de guiar y facilitar las funciones que realizará además de ahorrar costos y tiempo a los encargados de la inducción del recurso humano recién incorporado.

### 31- ¿Qué tipo de instrucciones?

**Objetivo:** Conocer la clase de indicaciones que les explican a los nuevos trabajadores.

CUADRO 31

# de Respuestas	Respuestas	Frecuencias	Porcentajes
1	El supervisor les indican a los obreros las funciones que van a desempeñar y si es administrativo su jefe inmediato superior.	1	20%
2	El gerente de planta les da a conocer las funciones a desempeñar	1	20%
3	Las reglas de la empresa, los requisitos para formar parte de ella, y los resultados que se esperan del o de ella como nuevo miembro.	1	20%
4	Reglas establecidas por la empresa Las actividades que va a realizar y las metas que debe alcanzar	1	20%
5	Los supervisores le da a conocer las actividades que deben desempeñar Recibe un manual o lista de funciones.	1	20%

**COMENTARIO:**

De lo respondido se puede apreciar que la mayoría se concentra en dar a conocer principalmente al nuevo trabajador las funciones que van a desempeñar, lo que corrobora lo afirmado de la necesidad de que dispongan de las funciones de cada puesto en el manual respectivo.

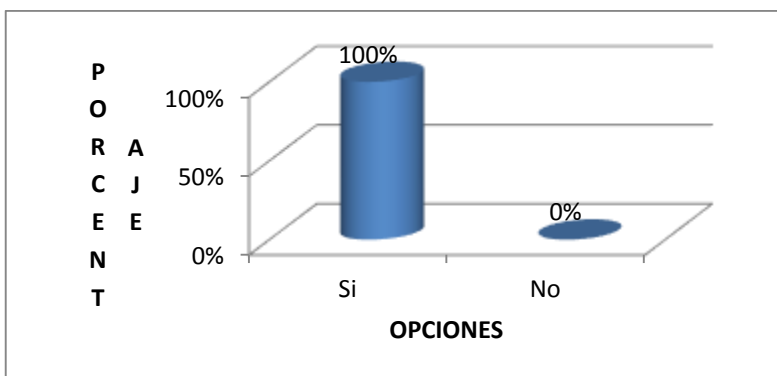
**32- Cuando tienen un nuevo empleado ¿Le dan a conocer las normas y reglas que deberá cumplir como trabajador de esta empresa?**

**Objetivo:** Determinar si explican a los nuevos trabajadores las normas y reglas que deberán acatar como nuevo trabajador de la institución.

CUADRO 32

# de respuesta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	5	100%
2	No	0	0%
		5	100%

GRÁFICO 17



**COMENTARIO:**

Según el 100% de las respuestas que brindaron los propietarios, se determinó que en las medianas empresas maquileras textiles objeto de estudio, a los trabajadores les informan las normas y reglas que deberán cumplir para que exista armonía laboral hacia la empresa y con los compañeros de labores también. Por lo que se vuelve necesaria la elaboración del Manual de Bienvenida para que el empleado recién incorporado conozca también los demás aspectos que deberá cumplir y los beneficios que recibirá en cada compañía además de las funciones que va a realizar.

**33- ¿Qué tipo de normas y reglas le dan a conocer?**

**Objetivo:** Conocer que normas son las que se les dan a conocer a los nuevos empleados

CUADRO 33

# de Respuestas	Respuestas	Frecuencias	Porcentajes
1	Normas generales de la empresa: respeto, colaboración, cooperación, entre otras,	1	20%
2	Reglamento interno, normas disciplinarias que regulan el comportamiento del personal dentro de las instalaciones.	1	20%
3	Deben cumplir con lo que se establece día a día Ser respetuosos y responsables.	1	20%
4	Reglas de la empresa y requisitos que deben cumplir.	1	20%
5	Horarios de trabajo Reglamento interno Responsabilidades	1	20%

**COMENTARIO:**

El 100% declaró que las indicaciones que dan a conocer al nuevo empleado son las normas y reglas que deberá cumplir, entre ellas el reglamento interno de trabajo, además de que deben ser respetuosos, colaboradores y responsables para que exista un clima organizacional aceptable, aspectos que es necesario incluir en el Manual de Bienvenida a elaborar.

## **ANEXO 4: GUÍA DE ENTREVISTA**

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



GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL PROPIETARIO DE LA MEDIANA EMPRESA MAQUILERA TEXTIL "LOS CAPELLANES S.A. DE C.V."

**OBJETIVO:** Recolectar información a través del Propietario sobre la planificación y control administrativo en la mediana empresa maquilera textil "LOS CAPELLANES S.A. DE C.V." del área metropolitana de San Salvador, para determinar el diagnóstico de la situación actual.

**INDICACIÓN:** Por favor responda detalladamente cada pregunta.

### **III. DATOS DE IDENTIFICACIÓN.**

**Nombre de la empresa:**

Los Capellanes S.A de C.V

**Dirección:**

Avenida 3, Lote 11, Colonia San Luis, Block 6

**Cargo que desempeña el entrevistado:**

Gerente General

### **IV. PLANIFICACIÓN**

**1- ¿Tiene la empresa una misión definida? Favor menciónela.**

Sí.

Proveer un eficiente servicio de fabricación de prendas de vestir, con altos estándares de calidad, generando fuentes de empleo, desarrollando nuestras actividades en armonía

laboral, adaptándonos a las constantes exigencias de los mercados internacionales, siendo dinámicos y confiables para garantizar la satisfacción de nuestros clientes.

**2- ¿Posee la empresa una visión establecida? Favor menciónela.**

Sí.

Ser una organización dinámica con altos ideales de responsabilidad social empresarial, en armonía con el medio ambiente, buscando permanentes beneficios para nuestros clientes, nuestros empleados y la comunidad.

**3- ¿Tiene la empresa objetivos establecidos? Favor menciónelos.**

Sí.

- Mantener la generación actual de fuentes de trabajo y consolidarnos como una empresa estable y prestigiosa.
- Mantener la armonía dentro de las relaciones laborales, desarrolladas dentro de un ambiente de trabajo agradable, lo cual supondrá conservar las bajas tasas actuales de rotación de personal.
- Encaminar la filosofía empresarial hacia las diferentes formas de Responsabilidad Social Empresarial RSE.
- Evolucionar las prácticas industriales hacia el cuidado del medio ambiente convirtiéndonos en una empresa amigable con el mismo.

**4- ¿La empresa posee políticas que sirvan de base para la toma de decisiones administrativas? Favor mencione el área de aplicación y las que usted conoce en cada una de ellas.**

La empresa no tiene políticas plasmadas en papel, verbalmente se les hace saber a los trabajadores los lineamientos a seguir. Entre ellas están:



Área de producción:

- ✓ Producir lo que se necesita para el cliente.

Área de ventas:

- ✓ Buscar el Costo-Beneficio

Personal:

- ✓ Se contrata alguien recomendado o a través de Bolsa de Trabajo.

**5- ¿Implementa programas administrativos en la organización? ¿En qué áreas los aplica? Favor menciónelos.**

Sí.

Producción:

- ✓ Programa de orden y limpieza.
- ✓ Programa de pago de Bonificaciones de producción
- ✓ Programa de capacitación (Sólo si es necesario)

**6- ¿Llevan a cabo procedimientos en las actividades diarias de la organización? ¿En qué áreas los aplican? Favor menciónelos.**

Sí. Algunos están por escritos.

Producción:

- ✓ Procesamiento en corte de tela
- ✓ Almacenamiento
- ✓ Control
- ✓ Recepción de repuestos
- ✓ Facturación

**7- ¿Tiene estrategias establecidas la empresa? ¿En qué áreas de la empresa se implementan? Favor menciónelas**

No están por escrito, sino que, bajo juicio del Gerente General.

Son Generales:

- ✓ Se buscan clientes que no manejen grandes volúmenes de producción, sino más bien, los que están iniciando su negocio.
- ✓ Trabajan para empresas que necesitan servicios de costura.
- ✓ Cimentar bien un cliente antes de trabajar para otro.

**8- ¿Poseen una estructura jerárquica formalmente establecida? Favor mencione los puestos principales que conoce:**

Sí.

Los principales puestos son:

- ✓ Gerente General
- ✓ Gerente de Planta
- ✓ Supervisores de Área
- ✓ Asistentes

**9- ¿Qué funcionarios tienen la facultad de tomar decisiones dentro de la empresa?**

- ✓ Gerente General
- ✓ Gerente planta
- ✓ Supervisores de Área

#### **V. CONTROL ADMINISTRATIVO**

**10- ¿Se establecen estándares de rendimiento para el desarrollo de las actividades que ejecutan sus empleados? ¿En qué áreas están establecidos?**

Sí.

Solamente en el Área de Calidad. Se necesitan en Producción.

**11- ¿Considera usted que es necesario dar a conocer a los empleados esos estándares? ¿Por qué?**

Sí, porque si no los conocen no trataran de cumplirlos, sólo pasaran el día.

**12- ¿Qué métodos utilizan para evaluar el desempeño de su recurso humano?**

No se utiliza un método específico, solamente:

- ✓ Apreciación de los supervisores de cada área
- ✓ Resultado generales del control de Calidad.

**13- ¿Con que frecuencia los aplican?**

Con base a la Apreciación de los supervisores de área, se aplican cada hora.

La reunión con el Gerente General es un día a la semana.

**14- ¿Qué medidas toman cuando no se logra alcanzar los estándares determinados?**

- ✓ Charlas de motivación para decirles que deben mejorar
- ✓ Si después de tres pláticas no alcanzan los estándares no se les da bonificaciones.
- ✓ Se le aplica el reglamento interno.

**15- ¿Qué estímulos otorgan a los empleados si el desempeño es superior a lo establecido?**

En Producción:

- ✓ Estímulos económicos
- ✓ De reconocimiento

Área Administrativa:

- ✓ Ascensos
- ✓ Mejoras salariales

**16- ¿Cuáles herramientas administrativas utiliza para controlar las actividades de la empresa? Favor Mencione las que conoce.**

- ✓ Presupuestos
- ✓ Punto de equilibrio
- ✓ Control de inventarios
- ✓ Balanceos de tiempo y ajustes

**17- Cuando tienen un nuevo empleado ¿le brindan las debidas instrucciones con respecto a las funciones que va desempeñar? ¿Qué tipo de instrucciones?**

No poseen un manual de Funciones. Solamente se le explica que es lo que debe hacer y el supervisor le da a conocer la parte funcional.

18- Cuando tienen un nuevo empleado ¿Le dan a conocer las normas y reglas que deberá cumplir como trabajador de esta empresa? ¿Qué tipo de normas y reglas le dan a conocer?

Puntualidad, asistencia, responsabilidad, colaboración, permisos y normas de pago.

## ANEXO 5: FORMATO DE CUESTIONARIO

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



**OBJETIVO:** Recolectar información sobre la planificación y control administrativo en la mediana empresa maquilera textil del área metropolitana de San Salvador, para determinar el diagnóstico de la situación actual.

**INDICACIÓN:** Por favor responda detalladamente cada pregunta. Marque con una "x" la respuesta correcta. En caso que la pregunta sea de tipo abierta favor explique brevemente.

### I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN.

Nombre de la empresa:

---

Dirección:

---

---

Cargo que desempeña el encuestado:

---

### II. PLANIFICACIÓN

1- ¿Tiene la empresa una misión definida?

Sí  No

Si su respuesta fue "Sí" pase a la siguiente pregunta,  
Si es "No" vaya a la #3

2- Mencione la misión:

---

---

---

---

3- ¿Posee la empresa una visión establecida?

Sí  No

Si su respuesta fue "Sí" pase a la siguiente pregunta, si es "No" vaya a la #5

4- Mencione la Visión:

---

---

---

---

5- ¿Tiene la empresa objetivos establecidos?

Sí  No

Si su respuesta fue "Sí" pase a la siguiente pregunta, si es "No" vaya a la #7

6- Mencione los principales objetivos a nivel general que posee y aplica la empresa:

---

---

---

---

---

---

---

7- ¿La empresa posee políticas que sirvan de base en la toma de decisiones administrativas?

Sí  No

Si su respuesta fue "Si" pase a la siguiente pregunta,  
si es "No" vaya a la 10

8- ¿En qué áreas las posee?

Recursos Humanos

Contabilidad

Finanzas

Producción

Mercadeo

Otras áreas \_\_\_\_\_

9- Favor mencione las principales políticas que posee y aplica.

---

---

---

---

10- ¿Implementa programas dentro de la organización?

Sí  No

Si su respuesta fue "Si" pase a la siguiente pregunta,  
si es "No" vaya a la #13

11- En qué áreas los aplica

Recursos Humanos

Contabilidad

Finanzas

Producción

Mercadeo

Otras áreas \_\_\_\_\_

12- Favor mencione algunos programas de los que utiliza:

---

---

---

---

---

13- ¿Llevan a cabo procedimientos en las actividades diarias de la organización?

Sí  No

Si su respuesta fue "Si" pase a la siguiente pregunta, si es "No" vaya a la #16

14- En qué áreas los aplica

Recursos Humanos

Contabilidad

Finanzas

Producción

Mercadeo

Otras áreas \_\_\_\_\_

15- Favor mencione algunos procedimientos que utilizan:

---

---

---

---

---



16- ¿Tiene estrategias establecidas la empresa?

Sí  No

Si su respuesta fue "Si" pase a la siguiente pregunta,  
si es "No" vaya a la #19

17- ¿En qué área de la empresa se implementan?

Recursos Humanos

Contabilidad

Finanzas

Producción

Mercadeo

Otras áreas \_\_\_\_\_

18- Favor mencione algunas de las que conoce:

---

---

---

---

---

19- ¿Poseen una estructura jerárquica formalmente establecida?

Sí  No

Si su respuesta fue "Si" pase a la siguiente pregunta,  
si es "No" vaya a la #21

20- Favor mencione los puestos principales que conoce:

---

---

---

---

---

21- ¿Qué funcionarios tienen la facultad de tomar decisiones dentro de la organización?

---

---

---

---

---

**III. CONTROL ADMINISTRATIVO**

22- ¿Se establecen estándares de desempeño para el desarrollo de las actividades de los empleados?

Sí  No

Si su respuesta fue "Si" pase a la siguiente pregunta, si es "No" vaya a la # 29

23- ¿En qué áreas están establecidos?

Recursos Humanos

Contabilidad

Finanzas

Producción

Mercadeo

Otras áreas \_\_\_\_\_

24- ¿Qué métodos utilizan para evaluar el desempeño?

---

---

---

---

25- ¿Con que frecuencia los aplican?

---

---

---

---

26- ¿Conocen los empleados de dichos estándares?

Sí  No

27- ¿Qué medidas se toman cuando no se logra alcanzar los estándares determinados?

---

---

---

---

28- ¿Qué estímulos otorgan a los empleados si su desempeño es superior a lo establecido?

---

---

---

---

29- ¿Cuáles herramientas administrativas utiliza para controlar las actividades de la empresa? Mencione.

Diagrama de Gantt

Formularios

Comprobantes

Análisis Pert

Otros

\_\_\_\_\_

30- Cuando tienen un nuevo empleado ¿le brindan las debidas instrucciones con respecto a las funciones que va desempeñar?

Sí  No

Si su respuesta fue "Si" pase a la siguiente pregunta, si es "No" vaya a la # 32

31- ¿Qué tipo de instrucciones?

---

---

---

---

32- Cuando tienen un nuevo empleado ¿Le dan a conocer las normas y reglas que deberá cumplir como trabajador de esta empresa?

Sí  No

Si su respuesta fue "Si" pase a la siguiente pregunta, si es "No" finaliza la encuesta

33- ¿Qué tipo de normas y reglas le dan a conocer?

---

---

---

---

GRACIAS

**ANEXO 6: FORMATO GUÍA DE ENTREVISTA**

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



GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL PROPIETARIO DE LA MEDIANA EMPRESA MAQUILERA TEXTIL "LOS CAPELLANES S.A. DE C.V."

**OBJETIVO:** Recolectar información a través del Propietario sobre la planificación y control administrativo en la mediana empresa maquilera textil "LOS CAPELLANES S.A. DE C.V." del área metropolitana de San Salvador, para determinar el diagnóstico de la situación actual.

**INDICACIÓN:** Por favor responda detalladamente cada pregunta.

**I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN.**

**Nombre de la empresa:**

---

**Dirección:**

---

---

**Cargo que desempeña el entrevistado:**

---

## II. PLANIFICACIÓN

1- ¿Tiene la empresa una misión definida? Favor menciónela.

---

---

---

---

2- ¿Posee la empresa una visión establecida? Favor menciónela.

---

---

---

---

3- ¿Tiene la empresa objetivos establecidos? Favor menciónelos.

---

---

---

---

4- ¿La empresa posee políticas que sirvan de base para la toma de decisiones administrativas? Favor mencione el área de aplicación y las que usted conoce en cada una de ellas.

---

---

---

---

5- ¿Implementa programas administrativos en la organización? ¿En qué áreas los aplica? Favor menciónelos.

---

---

---

---

---

6- ¿Llevan a cabo procedimientos en las actividades diarias de la organización? ¿En qué áreas los aplican? Favor menciónelos.

---

---

---

---

---

7- ¿Tiene estrategias establecidas la empresa? ¿En qué áreas de la empresa se implementan? Favor menciónelas

---

---

---

---

---

8- ¿Poseen una estructura jerárquica formalmente establecida? Favor mencione los puestos principales que conoce:

---

---

---

---

9- ¿Qué funcionarios tienen la facultad de tomar decisiones dentro de la empresa?

---

---

---

---

**III. CONTROL ADMINISTRATIVO**

10- ¿Se establecen estándares de rendimiento para el desarrollo de las actividades que ejecutan sus empleados? ¿En qué áreas están establecidos?

---

---

---

---

11- ¿Considera usted que es necesario dar a conocer a los empleados esos estándares? ¿Por qué?

---

---

---

---

12- ¿Qué métodos utilizan para evaluar el desempeño de su recurso humano?

---

---

---

---

13- ¿Con que frecuencia los aplican?

---

---

---

---

14- ¿Qué medidas toman cuando no se logra alcanzar los estándares determinados?

---

---

---

---



15- ¿Qué estímulos otorgan a los empleados si el desempeño es superior a lo establecido?

---

---

---

---

16- ¿Cuáles herramientas administrativas utiliza para controlar las actividades de la empresa? Favor Mencione las que conoce.

---

---

---

---

17- Cuando tienen un nuevo empleado ¿le brindan las debidas instrucciones con respecto a las funciones que va desempeñar? ¿Qué tipo de instrucciones?

---

---

---

18- Cuando tienen un nuevo empleado ¿Le dan a conocer las normas y reglas que deberá cumplir como trabajador de esta empresa? ¿Qué tipo de normas y reglas le dan a conocer?

---

---

---

---



ANEXO N° 7: MANUAL DE BIENVENIDA

# MANUAL DE BIENVENIDA



**Los Capellanes S.A. de C.V**

Apparel Manufacturing.


Service, Quality & Trust.



*Sea usted Bienvenido a Los  
Capellanes, S.A. de C.V.*

## INDICE

Prólogo. . . . .	2
Carta de Bienvenida. . . . .	3
Filosofía de la empresa. . . . .	4
Estructura orgánica propuesta . . . . .	10
Descripción de las diferentes unidades de la empresa.	11
Obligaciones de los trabajadores. . . . .	12
Prohibiciones. . . . .	13
Prestaciones que brinda la empresa. . . . .	15
Contratación Individual del Empleados. . . . .	17

	<b>Los Capellanes S.A. de C.V.</b> Apparel Manufacturing. Service, Quality & Trust.	<b>Manual de Bienvenida</b>	<b>Página 2/19</b>
---	---	-----------------------------	--------------------

## **Prólogo**

Como cualquier entidad, sea pública o privada, se ha comprobado a través del tiempo que el elemento más importante es el humano, debido al esfuerzo realizado por los empleados, los demás recursos pueden ser aprovechados eficientemente.

Los Capellanes, S.A. de C.V., ha preparado para usted el presente manual de bienvenida que le proporcionará una visión general de la empresa a fin de facilitar su incorporación.



## **MANUAL DE BIENVENIDA**

### **1. Carta de Bienvenida:**

Bienvenido a la familia de Los Capellanes, S.A. de C.V., de la cual a partir de este momento comienzas a formar parte. Hemos preparado este manual para que puedas conocer más nuestra organización, y para ayudar a contestar cualquier pregunta que puedas llegar a tener.

Desde 2002, comenzamos operaciones para brindar un servicio de costura de prendas de vestir, y la cual hoy en día es parte de una corporación en crecimiento, con alta calidad y prestigio.


Nos sentimos complacidos con tu presencia en esta empresa, y es nuestro deseo proporcionar un ambiente agradable en el cual cada persona pueda integrarse, buscando así, ayudar en la consecución de los objetivos y brindar un servicio de calidad.

El presente documento contiene información de interés para ti, por lo que te invitamos que lo leas cuidadosamente.

Deseándote éxitos en tu carrera profesional en la empresa,

Atentamente,

La Gerencia.

	<b>Los Capellanes S.A. de C.V</b> Apparel Manufacturing. Service, Quality & Trust.	<b>Manual de Bienvenida</b>	<b>Página 4/19</b>
---	--	-----------------------------	--------------------

## **2. Filosofía de la empresa.**

### **MISIÓN**

“Satisfacer las necesidades de nuestros clientes mayoristas internacionales por medio de un servicio de ensamblaje de prendas de vestir de alta calidad, desarrollando las actividades en comunión con el medio ambiente, nuestros empleados y la sociedad en general.”

### **VISIÓN**

“Ser una organización líder en el área metropolitana de San Salvador en el maquilado de prendas de vestir caracterizándose por sus ideales de responsabilidad social, buscando permanentes beneficios para nuestros clientes, empleados y la comunidad”.

## **3. Objetivos de la empresa.**

### **3.1. Recursos Humanos**

- Lograr un sano ambiente organizacional que desarrolle valores y actitudes positivas para obtener relaciones laborales agradables.
- Mantener la generación de fuentes de trabajo.



- Definir las funciones que realizará cada gerencia departamental y su respectivo nivel de responsabilidad.
- Definir las funciones de los puestos de trabajo en cada unidad administrativa y sus respectivos niveles de responsabilidad.
- Actualizar el organigrama que muestre las escalas jerárquicas, los mandos intermedios y los subalternos.
- Redactar las normas de conductas individuales y sociales que regirán el desempeño del trabajo en la empresa.
- Programar las vacaciones anuales del recurso humano.
- Minimizar las tasas de rotación de personal con el fin mantener estabilidad en los puestos de trabajo.
- Diseñar las prestaciones adicionales que se dará a la planta laboral.
- Organizar las fiestas de navidad y de fin de año tanto para el personal como para sus respectivos hijos.
- Evaluar el desempeño del recurso humano con la finalidad de proponer aumentos salariales, ascensos o incentivos monetarios.





- Dotar a las áreas de la Empresa del recurso humano idóneo para cada puesto de trabajo con base a una Planificación previa
- Diseñar procedimientos para la selección, evaluación y contratación de nuevos trabajadores.
- Brindar a los empleados la inducción necesaria para que se identifiquen con la misión y visión de la empresa.
- Elaborar las planillas de pago salariales.
- Actualizar los manuales de bienvenida, de puestos, de organización y políticas.
- Diseñar formularios que contribuyan al control del recurso humano.

### **3.2. Producción**

- Establecer altos estándares de calidad en el ensamblaje de las prendas de vestir.
- Implementar tecnología de punta para optimizar los procesos de fabricación.
- Analizar las etapas del proceso productivo a fin de eliminar operaciones, demoras y traslados repetitivos.



- Realizar un uso eficiente de los recursos fabriles.
- Suministrar las herramientas de aseo para que los empleados desarrollen las actividades en un ambiente limpio.
- Diseñar los programas de aseo y limpieza de la fábrica.
- Elaborar programas de mantenimiento de la maquinaria
- realizar los programas y normas de seguridad industrial
- Elaborar procedimientos de adquisición de materia prima.
- Establecer los horarios de los operarios.
- Realizar la inducción del nuevo personal que se ocupará en el proceso de producción.
- Establecer programas de mantenimiento del sistema eléctrico de la planta fabril.

### **3.3. Administrativos en general**

- Consolidar a la empresa de forma estable y prestigiosa a nivel nacional e internacional
- Coordinar las funciones administrativas de los empleados de la empresa, asegurando el manejo eficiente de los recursos materiales y humanos con que cuenta.



- Asignar recursos a las diferentes áreas que componen la empresa.
- Establecer los planes estratégicos que guiarán el funcionamiento de la entidad a largo plazo.
- Verificar el cumplimiento de las políticas y normas de la entidad.
- Fomentar el aprendizaje continuo del recurso humano con el fin de fortalecer sus conocimientos y habilidades.
- Delegar a cada jefe la responsabilidad de tomar sus propias decisiones con relación al área en la cual ejerce.

#### **4. Valores que practica la empresa:**

- Responsabilidad: Asumir el cumplimiento de funciones de manera eficiente.
- Cooperación: Trabajar en equipo para lograr el éxito de la organización.
- Honestidad: Fomentar acciones éticas y profesionales hacia los compañeros de trabajo.
- Compromiso con la calidad: Promover la excelencia como meta en el trabajo que se ejecuta.

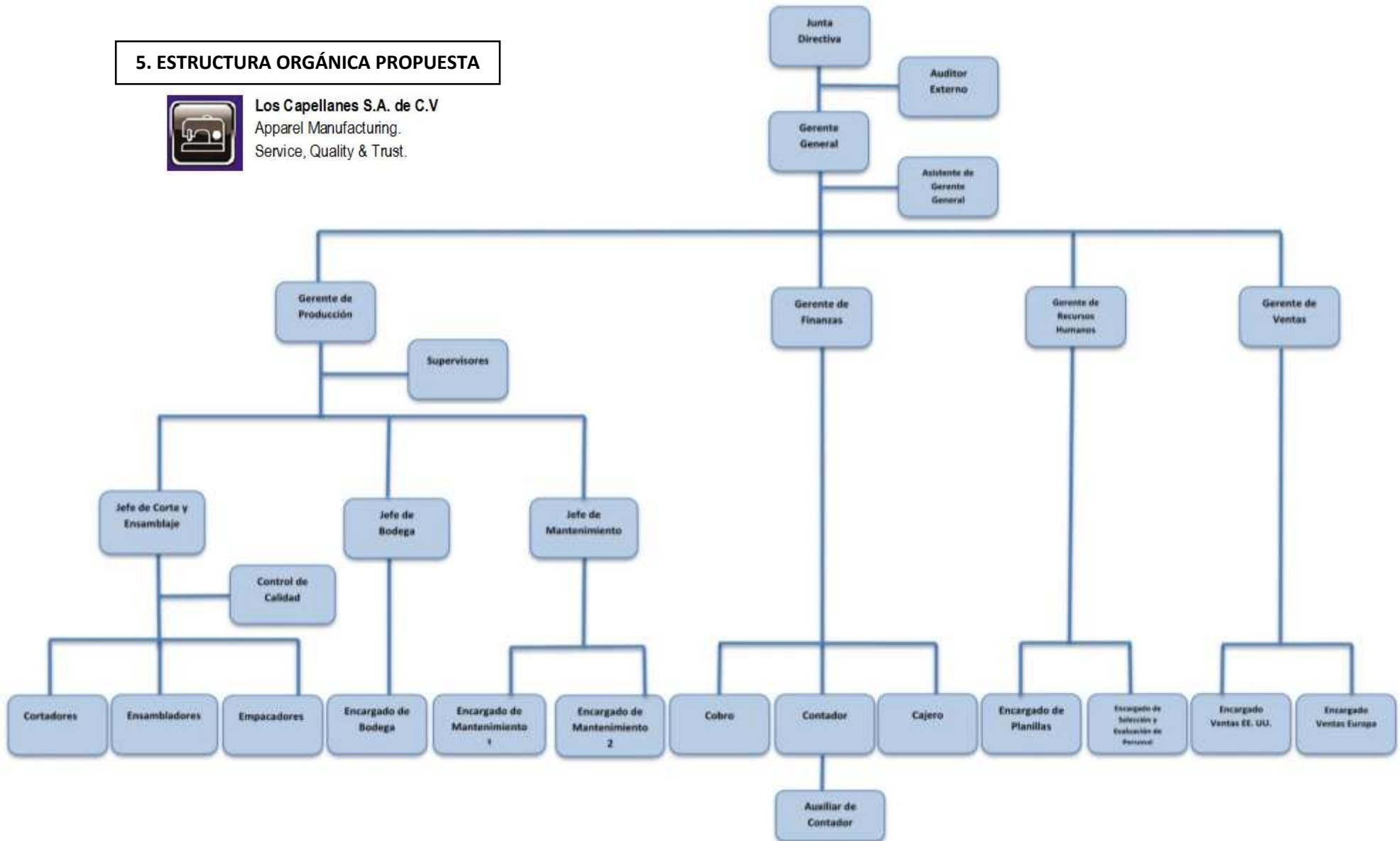


- **Espíritu de servicio:** Fomentar y estimular la colaboración de todo el personal dentro y fuera de la empresa.
- **Superación continua:** Impulsar el alcance de logros individuales y profesionales del personal.
- **Espíritu de equipo triunfador:** Reconocer el trabajo, realizado en forma sistemática y sostenible.
- **Creatividad:** Alentar el espíritu innovador, los deseos de aportación de ideas tendientes al perfeccionamiento del trabajo.
- **Comunicación positiva:** Generar un ambiente propicio al diálogo, reconociendo las ideas valiosas y oportunas que faciliten el entendimiento de las personas.

## 5. ESTRUCTURA ORGÁNICA PROPUESTA




Los Capellanes S.A. de C.V.  
Apparel Manufacturing.  
Service, Quality & Trust.



Elaborado por: Grupo de Trabajo de Graduación

Aprobado por: Lic. Eduardo E. Cerna

Fecha de elaboración: 17 de julio de 2015

	<b>Los Capellanes S.A. de C.V.</b> Apparel Manufacturing. Service, Quality & Trust.	<b>Manual de Bienvenida</b>	<b>Página 11/19</b>
---	---	-----------------------------	---------------------

**b) DESCRIPCIONES DE LAS DIFERENTES UNIDADES DE LA EMPRESA.**

**Gerencia General:** Es la encargada de la planificación, organización, dirección y control de los diferentes recursos, con el fin de cumplir lo planeado y organizado. Representa la autoridad máxima y en la toma de decisiones de la organización.

**Gerencia de Producción:** Es de vital importancia, porque en esta área se elaboran los productos, siendo las principales funciones desarrolladas: corte, costura, empaque y almacenaje, para lo cual se cuenta con un gerente de producción, supervisor, operarios/as y jefe de bodegueros, control de calidad y encargado de mantenimiento.

**Gerencia de finanzas:** Sirve de apoyo a la gerencia general, colaborando tanto en funciones administrativas, así como en las funciones del área financiera, para lo cual es responsable de velar por el manejo adecuado del efectivo, así como del registro tanto de los ingresos como erogaciones, y está conformado por el gerente de finanzas, el contador, el encargado de cobros y el cajero.



**Gerencia de Recursos Humanos:** su labor es establecer un sano ambiente organizacional armonizando las interrelaciones de los trabajadores, así como también, se encarga del reclutamiento, selección, contratación e inducción del nuevo personal a la empresa. La conforman el gerente de recursos humanos, el encargado de planillas y el encargado de selección y evaluación del personal.

**Gerencia de ventas:** tiene por objetivo contactar a los clientes con la finalidad de establecer los términos de la negociación del producto a maquilar. Está compuesta por el Gerente de Ventas y por los encargados de ventas de Europa y encargado de Estados Unidos de América.

## **6. Obligaciones de los trabajadores.**

- Asistir puntualmente a desempeñar sus labores, cumpliendo con los horarios establecidos.
- Realizar las actividades eficientemente, poniendo el mayor grado de esfuerzo para lograr los objetivos propuestos.
- Tratar de forma respetuosa a los superiores y cumplir las indicaciones dadas por ellos.



- Mantener buenas relaciones laborales con los compañeros de trabajo.
- Cuidar de manera responsable la maquinaria y equipo de trabajo con la finalidad de preservarla en buen estado.
- Realizar una retroalimentación periódica de las disposiciones contenidas en este documento, para evitar faltas innecesarias.

#### **7. Prohibiciones.**

- Faltar al trabajo sin previo permiso o causa injustificada, o ausentarse del mismo modo en horas laborales.
- Ingerir bebidas embriagantes o hacer uso de narcóticos o drogas enervantes dentro de las instalaciones de la empresa, presentarse a sus labores o desempeñar las mismas en estado de embriaguez o bajo las influencias de droga
- Portar armas de cualquier clase mientras permanezca en los recintos de la empresa, a menos que sean necesarias para la prestación del servicio.





- Discutir asuntos políticos, o hacer cualquier clase de propaganda durante la jornada de trabajo.
- Efectuar préstamos con o sin interés con los compañeros de trabajo y ejecutar cualquier tipo de negocio fuera del giro principal de la Institución.
- Usar muebles o equipo para objetos distintos para el cual están destinados o en beneficio de personas ajenas a la empresa o hacer trabajos particulares dentro de la misma.
- Practicar actos que puedan poner en peligro la propia seguridad del trabajador, la de sus compañeros, jefes u otras personas así como la del edificio, maquinaria, equipo o materias primas.
- Provocar, causar, participar en riñas o peleas.
- Cometer actos inmorales, usar palabras soeces o dirigirse a sus compañeros en forma indecorosa, irrespetuosa e insultante.
- Hacer dibujos, pinturas, inscripciones dentro del recinto de la empresa, colocar rótulos o avisos en cualquier parte de la misma sin previo consentimiento de la gerencia general.



## 8. Prestaciones que brinda la empresa.

Las prestaciones que la empresa ofrece a sus empleados son:

De tipo legal:

- El empleado está asegurado para el cuidado de la salud por medio del Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS), cubriendo además al cónyuge y a los hijos hasta la edad de doce años, para lo cual aporta el 3% del salario, y la empresa el 7.5%.
- Los trabajadores están afiliados al sistema privado de Ahorro de Fondo de Pensiones (AFP), siendo la aportación del 6.25%, y la empresa de un 6.75%.
- En casos de enfermedad o accidente de trabajo, que provoque la incapacidad para el empleado, se regirá por las disposiciones emanadas de la Ley del Seguro Social (ISSS).
- Los empleados que tengan a Diciembre un año o más de laborar en la empresa, recibirán en concepto de aguinaldo lo establecido en el Código de Trabajo, y los que tengan menos lo recibirán en forma proporcional.



- El empleado gozará de quince días en concepto de vacaciones, al cumplir un año laboral, los cuales le serán pagados de acuerdo al salario equivalente a ese período.

Adicionales a la ley:

- Cuando un trabajador labore hasta las 8:00 pm o más, tendrá derecho al transporte hasta su casa, y a la cena y pago extra correspondiente.
- Si se requiere que un empleado comience a laborar a las 6:00 am, se le dará el desayuno con el respectivo pago del trabajo extra.
- En el mes de Diciembre, cada trabajador recibirá una canasta navideña, cuyo valor determinará la gerencia general.
- En caso de fallecimiento de un empleado, se le entregará a la familia en concepto de gastos funerarios la cantidad de \$ 200.00



## **9. Contratación Individual del Empleado.**

### **Modalidad:**

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

Algunas especificaciones del documento son:

### **Horario de Trabajo:**

El horario del personal es de lunes a viernes, de 8:00 a.m. a 5:00 p.m., con una hora de almuerzo, de las 12:00 m. a la 1:00 pm. y Sábado de 8:00 a.m. a 12:00 m.

### **Forma y Lugar de Pago:**

El sueldo de cada empleado será entregado en efectivo en las instalaciones de la empresa, en períodos quincenales, aplicando los descuentos de ley (ISSS, AFP, impuesto sobre la renta), para lo cual recibirá una boleta de pago con las especificaciones de los valores cancelados y los respectivos descuentos.



**Aguinaldo:**

En la primera quincena del mes de Diciembre, se proporciona al empleado el aguinaldo correspondiente, el cual se calculará según lo establecido en el Código de Trabajo.

**Vacaciones Anuales:**

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

Días de asueto:

Primero de enero.

Jueves, viernes y sábado de semana santa.

Primero de mayo.

Tres de agosto.

Cinco y seis de agosto.

Quince de septiembre.

Dos de noviembre.

Veinticinco de diciembre.



## **10. Es tiempo de comenzar labores.**

Ahora que formas parte de esta empresa, tienes el compromiso de encauzar esfuerzos para la consecución de los objetivos, sirviendo con entusiasmo a todos aquellos clientes que necesitan prendas de vestir.