

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS  
SECCION DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**



**TEMA:**

**“PROPUESTA DE HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS QUE CONTRIBUYAN  
A MEJORAR EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL DE LA PANADERIA  
VALERIA DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL”**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:**

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PRESENTADO POR:**

**MACHADO PONCE, MARIA ESMERALDA**

**MARTINEZ PORTILLO, LUCIA EVELYN**

**RAMIREZ, GRISELDA MARINA**

**SAN MIGUEL, EL SALVADOR CENTROAMERICA**

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES:

ING. MARIO ROBERTO NIETO LOVO  
RECTOR

MAESTRA ANA MARÍA GLOWER DE ALVARADO  
VICERRECTOR ACADEMICO

MAESTRO ÓSCAR NOÉ NAVARRETE  
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

DRA. ANA LETICIA DE AMAYA  
SECRETARIA GENERAL

LIC. FRANCISCO CRUZ LETONA  
FISCAL GENERAL

**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL**

**AUTORIDADES:**

LIC. CRISTÓBAL HERNÁN RÍOS BENÍTEZ.  
DECANO

LIC. CARLOS ALEXANDER DIAZ  
VICEDECANO

LIC. JORGE ALBERTO ORTEZ HERNANDEZ  
SECRETARIO GENERAL DE LA FACULTAD

ELBA MARGARITA BERRIOS CASTILLO  
DIRECTORA GENERAL DEL PROCESO DE GRADUACION

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS**

LIC. HÉCTOR BARRERA ARIAS  
JEFE DE DEPARTAMENTO

LIC. ARNOLDO ORLANDO SORTO MARTINEZ  
COORDINADOR GENERAL DEL PROCESO DE GRADUACION DE LA CARRERA  
DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

LICDA. DINORA ELIZABETH ROSALES HERNANDEZ  
DOCENTE ASESORA

LIC LUIS ALONSO ARGUETA INTERIANO  
ASESOR METODOLOGICO

## **Agradecimientos**

**Agradezco principalmente a Dios**, por concederme la fortaleza, perseverancia y sabiduría para cumplir una meta más en mi vida.

**A Mis Padres, Adolfo Machado y Elena Ponce**, por su amor, apoyo incondicional, paciencia, consejos y sacrificio, por ser para mí modelo de lucha y perseverancia en el logro de mis objetivos.

**A Mis Hermanos, Alexander, Patricia, Antonio y Elena**, por su apoyo, cariño y comprensión, por estar siempre a mi lado en cada momento de mi vida.

**A mi novio y futuro esposo, Anthony Portillo**, por su apoyo incondicional, comprensión y fortaleza, en todos y cada uno de mis momentos malos y por estar conmigo desde el inicio hasta el final de mi carrera.

**A mis compañeras de tesis, Griselda Ramírez y Lucía Martínez**, por haberme dado la oportunidad de compartir con ellas la realización de este trabajo.

**A nuestra asesora de tesis la Lic. Dinora Elizabeth Rosales**, por brindarnos todos sus conocimientos y tener la mejor disposición de apoyarnos en el momento preciso en que lo necesitábamos, por toda la confianza y su valiosa amistad.

**A mis amigos Ricardo Cantarero y Gilberto Pozo**, por su amistad incondicional y aprecio.

*María Esmeralda Machado Ponce*

## **Agradecimientos**

**Especialmente a Dios**, por darme la perseverancia para culminar mi carrera y sobre todo estar conmigo siempre.

**A mis padres**, Manuel Martínez y Lucía de Martínez, por su apoyo incondicional, su sacrificio para yo lograr mi objetivo, por sus consejos y sobre todo por su amor.

**A mi esposo**, Levi Luna, por su apoyo y comprensión y estar a mi lado en estos momentos de mi vida y por su amor incondicional.

**A mi hijo**, Levi Luna Martínez, por llegar a mi vida y ser la personita que me hace querer ser mejor persona.

**A mis hermanos**, Silvia, Gustavo, Patricia, Javier, Verónica, por su apoyo, cariño y estar presentes en mi vida.

**A mis amigas/os**, por su ayuda en los momentos que lo necesite y estar pendientes siempre.

**A mis compañeras de tesis**, Esmeralda y Griselda por haberme aceptado en su grupo y comprenderme en todo momento y por su ayuda mil gracias.

**A nuestra asesora de tesis**, Lic. Dinora Rosales que tuvo paciencia orientándonos en el proceso para el trabajo de tesis.

*Lucía Evelyn Martínez Portillo*

## **Agradecimientos**

**A Dios Todopoderoso:** Que con su infinita misericordia me ha conservado con vida, me ha brindado la salud necesaria para poder terminar mis estudios y así mismo me ha bendecido al poder culminar con éxito mi tesis.

**A mis Padres:** Emeterio Rubí (QEPD) y Alba Marina Villatoro por su dedicación, por su esfuerzo para sacarme adelante, gracias a su amor incondicional, buscando lo mejor para mí haciéndome una persona con valores y principios. Gracias por sus sacrificios.

**A mis hermanos Yessenia, Edgar y Dimas,** que me brindaron su apoyo tanto moral como económico, gracias por animarme a seguir y darme todo lo que yo necesitaba sin pedir nada a cambio.

**A mis compañeras de tesis y amigas Esmeralda Ponce y Lucia Martínez con las** cuales pasamos momentos difíciles y juntas pudimos lograr nuestro objetivo.

**A nuestra asesora de tesis la Lic. Dinora Elizabeth Rosales** por guiarnos en este nuestro último peldaño en la carrera transmitiéndonos sus conocimientos y corregir nuestros errores con cariño, por la amabilidad con que nos recibió siempre pero sobre todo por la paciencia y comprensión que nos demostró.

**A todos mis compañeros/as y amigos quienes también forman parte de mi logro académico especialmente a Marina, Johana, Aracely Meybi, Williams y Javier,** con los cuales compartí muchos momentos de alegría y momentos de tristeza que eran superados ayudándonos mutuamente.

*Griselda Marina Ramírez*

# INDICE

## INTRODUCCION

i

## CAPITULO I. FORMULACION DEL PROBLEMA

1.1 Situacion Problematica.....	14
1.2 Formulacion del Problema .....	15
1.3 Justificacion de la Investigacion .....	15
1.4 Delimitación yLimitación de la Investigación .....	16
1.4.1 Delimitación Espacial.....	16
1.4.2 Delimitación Geográfica.....	16
1.4.3 Delimitación Temporal.....	17
1.4.4 Delimitaciones Teórica.....	17
1.4 Limitaciones de Recursos.....	18
1.5.1 Recursos Económicos.....	18
1.5.2 Materiales y Equipo.....	18
1.5.3 Recursos Humanos .....	18
1.6 ObNjetivos de la Investigacion .....	19
1.6.1 Objetivo General.....	19
1.6.2 Objetivos Especificos .....	19
1.7 Formulacion de Hipotesis.....	20
1.7.1 Hipotesis General .....	20
1.7.2 Hipotesis Específicas .....	20

## CAPITULO II MARCO REFERENCIAL

2.1 Marco Historico.....	21
2.2 Marco Normativo .....	25
2.2.1 Constitución de la República.....	25
2.2.2 Código de Comercio.....	29
2.2.3 Código de Trabajo .....	33
2.2.4 Código de Salud .....	34
2.2.5 Ley de Protección al Consumidor .....	35
2.3 Marco Teorico .....	38
2.3.1. Proceso Administrativo .....	38
2.3.1.1 Planeación .....	38
2.3.1.2 Importancia de la planeación .....	39
2.3.1.3 Principios de la Planeación .....	39
2.3.2 Tipos de planes .....	40
2.3.2.1 Misión .....	40
2.3.2.2 La importancia de la misión.....	40



2.3.2.3	Visión.....	41
2.3.2.4	Importancia de la visión.....	41
2.3.2.5	Objetivos.....	41
2.3.2.6	Políticas.....	42
2.3.2.7	Estrategias.....	42
2.3.2.8	Regla.....	42
2.3.2.9	Programas.....	43
2.3.2.10	Presupuestos.....	43
2.3.3	Organización.....	43
2.3.3.1	Objetivos Organizacionales.....	43
2.3.3.2	Importancia de la organización.....	44
2.3.3.3	Organigrama.....	44
2.3.3.4	División del trabajo.....	44
2.3.3.5	Jerarquización.....	44
2.3.3.6	Cultura Organizacional.....	45
2.3.3.7	Clima Organizacional.....	45
2.3.3.8	Manuales administrativos.....	45
2.3.3.9	Departamentalización.....	45
2.3.4	Integración.....	46
2.3.4.1	Importancia de la Integración.....	46
2.3.4.2	Reclutamiento.....	46
2.3.4.3	Selección.....	46
2.3.4.4	Inducción.....	47
2.3.4.5	El análisis de puesto o de trabajo.....	47
2.3.4.6	Capacitación.....	47
2.3.4.7	Evaluación de desempeño.....	47
2.3.5	Dirección.....	48
2.3.5.1	Importancia de la Dirección.....	48
2.3.5.2	Principios de la Dirección.....	48
	Principio de la coordinación de intereses:.....	48
2.3.5.3	Elementos que integran la dirección.....	49
2.3.6	Control.....	50
2.3.6.1	Importancia del control.....	50
2.3.6.2	Tipos de control.....	51
2.3.6.3	Control Interno.....	51
2.3.6.4	Control de Inventarios.....	52
2.3.6.5	Métodos de Control de Inventarios.....	52
2.3.6.6	Control de Calidad.....	53
2.3.6.7	Control de Producción.....	53
2.3.6.8	Control de Costos.....	53

### **CAPITULO III METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION**

3.1 Tipo de Investigacion .....	54
3.2 Poblacion.....	54
3.3 Muestreo y Tamaño dela Muestra.....	55
3.3.1 Metodo de Muestreo.....	55
3.3.2 Tamaño de la Muestra .....	55
3.4 Fuentes para la obtención de información.....	57
3.4.1. Fuentes Primarias. ....	57
3.4.2 Fuentes Secundarias. ....	58
3.5 Técnicas de Recolección de Datos .....	58
3.6 Instrumentos para la Recoleccion de Datos .....	58
3.7 Procedimientos de Validación del Instrumento .....	59
3.8 Procedimiento para la Recoleccion de Informacion .....	59
3.9 Procedimientos para procesar los Datos.....	61
3.10 Procedimiento para presentar los Datos .....	61

### **CAPITULO IV ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS DATOS**

4.1 Tabulación y Análisis de la Encuesta dirigida a la Propietaria de la Panadería Valeria.....	62
4.2 Tabulación y Análisis de la Encuesta dirigida a los Empleados de la Panadería “Valeria” .....	65
4.3 Tabulación y Análisis de la Encuesta dirigida a los clientes de la Panaderia “Valeria” .....	80
4.4 Conclusiones y Recomendaciones .....	93
4.4.1. Conclusiones.....	93
4.4.2. Recomendaciones .....	94

### **CAPITULO V PROPUESTA**

PROPUESTA .....	95
BIBLIOGRAFIA .....	170
ANEXOS .....	172
GLOSARIO.....	174

## INTRODUCCION

Dentro del nuevo orden económico en El Salvador se incluye la globalización, por lo cual las medianas empresas en todos los sectores económicos, se enfrentan a nuevos desafíos y retos que les impide competir en el mercado de una manera más óptima; siendo necesario y de mucha importancia la implementación de nuevas y modernas estrategias que las lleve a ser más eficientes.

Por lo que la implementación de herramientas administrativas permitirá analizar los cambios de las variables internas como externas ya que éstas ayudaran a mejorar el desarrollo de la organización mediante la utilización de planes, y diferentes tipos de sistemas con el propósito de ofrecer un instrumento administrativo que permita facilitar la toma de decisiones en la planificación y en el control así como también mejorar la situación de la empresa.

El capítulo I contiene el estudio que se realizó a la empresa “Panadería Valeria de la Ciudad de San Miguel” en donde se identificaron una serie de problemáticas; estas se buscan mejorar para lograr un desempeño eficiente y eficaz en los empleados de la empresa y brindarles satisfacción a los consumidores de tal forma que estén satisfechos con el servicio brindado. También se elaboraron los objetivos de la investigación en donde se pudo determinar la vital importancia de la aplicación de herramientas administrativas en una organización que permita guiarla hacia el logro de las metas y al desarrollo eficiente de la planeación, organización, dirección y control

El capítulo II contiene el Marco Histórico en donde se puntualizan un poco los antecedentes de esta panadería, de igual forma se elaboró el Marco Normativo el cual

describe las diferentes leyes y Códigos que regulan todo lo relacionado al bienestar del ser humano. También se elaboró el Marco Teórico en donde se detalla de manera conceptual aspectos generales del desarrollo de la investigación.

En el Tercer capítulo se presentó la parte metodológica de la investigación definiendo el tipo de investigación que se realizó, además elementos como la población, la muestra y el tamaño de la muestra, el diseño y técnicas de recolección de información, a quien van dirigidos los instrumentos, las fuentes de obtención de información y los procedimientos para presentar los datos.

En el capítulo IV se presentaron gráficamente los datos obtenidos de la investigación realizada los cuales nos sirvieron como parámetro para llevar a cabo la propuesta final. De igual forma se muestran las conclusiones y recomendaciones establecidas después de haber realizado la investigación.

Como resultado de la investigación realizada en el capítulo V se presenta una propuesta de Herramientas Administrativas que contribuyan a mejorar el desempeño organizacional de la panadería Valeria

Dicha propuesta comprende todas las generalidades necesarias como los son justificación, objetivos, estrategias y políticas, además se desarrollan cada una de las etapas del proceso administrativo: la planeación con sus elementos misión, visión, objetivos, políticas y estrategias.

La organización con su respectivo organigrama en el que se puede definir la jerarquía de la empresa, también se presenta el manual de bienvenida en el cual se presenta aspectos generales de la empresa que al recurso humano le serán muy útiles a la hora de estar laborando.

En la Integración se presentan diferentes formas de cómo integrar al personal de las cuales la propietaria puede poner en práctica a la hora de integrar nuevo personal, así como también se presentó un plan de capacitación con un tema en específico, diseñado para solventar una necesidad básica observada en la panadería.

La dirección y sus elementos de comunicación, motivación, liderazgo y supervisión que son fundamentales para el que una organización tenga éxito.

Y para finalizar en la etapa del control se proponen los siguientes: el control de asistencia a los empleados, un método de evaluación del desempeño para que la empresa pueda medir y corregir el desempeño individual y organizacional de tal forma que se pueda alcanzar el nivel máximo de productividad en los recursos de la empresa, además se propone que implementen el control de inventarios para que la empresa tenga el control del abastecimiento de productos sin excesos y sin faltantes.

## **CAPITULO I. FORMULACION DEL PROBLEMA**

### **1.1 SITUACION PROBLEMÁTICA**

Toda empresa sin importar su tamaño debe aplicar herramientas administrativas tanto internas como externas que le permitan alcanzar un mayor rendimiento. Algunas empresas pequeñas no le toman importancia a la planeación, organización, dirección y control porque piensan que es innecesario y demasiado costoso, aparte que tendrían que dedicarle mucho tiempo a estos procesos.

La panadería VALERIA es una empresa pequeña, está ubicada en sexta avenida sur # 507, Barrio el Calvario San Miguel, se dedica a la transformación de materia prima (Harina, levadura, azúcar y otros) para obtener la producción de pan francés y pan dulce, la cual representa la fuente principal de sus ingresos.

Esta cuenta con un total de 16 empleados los cuales se dividen en 7 panificadores, 6 ayudantes y 3 repartidores.

La empresa tiene una deficiencia y es que no cuenta con un proceso administrativo eficiente; es decir carece de una planificación, organización, dirección y control adecuado que le permita el establecimiento de metas, políticas y procedimientos que aseguren la eficiencia en la realización de sus operaciones.

## **1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA**

¿Contribuye una propuesta de herramientas administrativas a mejorar el desempeño organizacional de la panadería Valeria?

## **1.3 JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION**

Las actividades de planeación, organización, dirección y control en una organización son las fases fundamentales que rigen el buen funcionamiento de estas, mas sin embargo no se implementan en todas las empresas debido a la mala administración o falta de conocimiento sobre ellas.

Las tendencias observadas en los últimos años indican que existirá un mayor crecimiento en las organizaciones siempre y cuando los problemas administrativos de la empresa estén dentro de los parámetros aceptables que permitan cada día obtener calidad en los productos y maximizar las ganancias llevando consigo una buena administración y cumplimiento a total cabalidad cada uno de los procesos administrativos.

Con la propuesta de herramientas administrativas que contribuyan a mejorar el desempeño organizacional de la panadería Valeria se busca que a través de ellas se logre responder a la problemática encontrada en la empresa y a la misma ves se pueda lograr la meta trazada, elevando la eficacia en la toma de dediciones y elevando la disponibilidad de convertirse en la empresa líder o en una fuente competidora.

Con la propuesta se beneficiara en primer lugar a la empresa; ya que se le proporcionaran las herramientas administrativas que se consideren necesarias para mejorar el proceso administrativo y que este se realice de manera eficaz.

A los empleados porque conocerán la estructura administrativa de la organización donde laboran y se les fortalecerá sus conocimientos en el área de producción.

En tercer lugar se estarían beneficiando a los clientes porque se les brindaría una mejor atención, además encontrarían siempre una diversidad de productos de calidad en un ambiente debidamente organizado.

La cuarta favorecida con esta investigación es la universidad ya que tendría a disposición material de apoyo para brindar información a los estudiantes y público en general.

Y por último a los estudiantes egresados responsables de la investigación porque a través de ello aplicarían los conocimientos adquiridos en el transcurso de su carrera permitiéndoles optar al grado de Licenciatura en Administración de Empresas.

## **1.4 DELIMITACIÓN Y LIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1 Delimitación Espacial**

La investigación se realizó en la empresa “Panadería Valeria” de la ciudad de San Miguel.

### **1.4.2 Delimitación Geográfica**

La empresa está Ubicada en 6ª av. sur # 507, Barrió el Calvario San Miguel, La cual limita con las siguientes colonias: 21 de noviembre, La Belén, Santa Emilia, la España y la paz.





## **1.4 LIMITACIONES DE RECURSOS**

### **1.5.1 Recursos Económicos**

La presente investigación se financio a través de fondos propios del grupo investigador ya que no se contaba con ningún otro medio que lo patrocinara.

### **1.5.2 Materiales y Equipo**

Para la realización de esta investigación se invirtió en una serie de recursos como: Papel bond, lápices, lapiceros, borradores, impresiones, computadoras portátiles, memorias USB, libros virtuales, entre otros que de igual forma corren bajo el costo del grupo investigador.

### **1.5.3 Recursos Humanos**

Para la realización de esta investigación inicialmente se contó con un Asesor metodológico, un docente asesor y por ende el grupo de investigación quien es el responsable de recopilar procesar y ordenar toda la información necesaria para llevar a cabo el desarrollo de la investigación

## **1.6 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION**

### **1.6.1 OBJETIVO GENERAL**

- ✓ Elaborar herramientas administrativas que contribuyan a mejorar el desempeño organizacional de la Panadería Valeria en la ciudad de San Miguel.

### **1.6.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- ✓ Determinar una planeación que logre la eficiente toma de decisiones en la Panadería Valeria de la ciudad de San Miguel.
- ✓ Diseñar una organización que permita la coordinación y ordenamiento de las operaciones de La Panadería Valeria.
- ✓ Definir una dirección que proporcione una mejor ejecución y coordinación de los recursos humanos en La Panadería Valeria.
- ✓ Establecer un control interno para el Área de Recursos Humanos que les permita garantizar el logro de los objetivos.

## **1.7 FORMULACION DE HIPOTESIS**

### **1.7.1 HIPOTESIS GENERAL**

- ✓ La propuesta de herramientas administrativas contribuirá al mejoramiento del desempeño organizacional de la empresa en estudio.

### **1.7.2 HIPOTESIS ESPECÍFICAS**

- ✓ El diseño de una planeación estratégica contribuiría a la eficiente toma de decisiones en la Panadería Valeria de la ciudad de San Miguel.
- ✓ El Diseño de una organización permitirá la coordinación y ordenamiento de las operaciones de La Panadería Valeria.
- ✓ La definición de una dirección proporcionara una mejor ejecución y coordinación de los recursos humanos en La Panadería Valeria.
- ✓ El establecimiento de un control interno para el área de Recursos Humanos permitirá garantizar el logro de los objetivos.

## **CAPITULO II MARCO REFERENCIAL**

### **2.1 MARCO HISTORICO**

En El Salvador la industria panificadora en sus inicios era netamente artesanal, en la que se utilizaban hornos caseros y donde participaban grupos familiares, su producción era destinada al consumo de los mismos.

Esta costumbre se mantuvo durante muchos años, hasta que su demanda dio lugar a la comercialización, aumentando el consumo de harina e induciendo a los proveedores a importar el trigo, el cual se recibía con retraso y su costo se elevaba considerablemente, por lo que en 1934 un grupo de empresarios se interesaron por el desarrollo industrial en nuestro país, y con ayuda técnica extranjera, deciden instalar, la primera planta procesadora de harina para pan, minimizando un poco el problema, permitiendo la producción y distribución de harina, motivando la apertura de panaderías pequeñas que nacen con una organización familiar con debilidad tecnológica, poco capital de trabajo, quienes se dedicaron a la producción y venta del pan<sup>1</sup>.

La Industria Panificadora Salvadoreña surgió a partir del uso artesanal del horno de leña y la preparación a mano del producto. Con el transcurso de los años ha habido algunos cambios en los procesos productivos, tales como la introducción de nuevas técnicas para facilitar la producción del pan.

El proceso artesanal aún continúa, ya sea en la preparación de la masa, como en el horno; pero muchas panaderías han logrado mediante el uso del capital propio o financiamiento, mecanizar sus actividades, reemplazando el esfuerzo.

---

<sup>1</sup><http://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/BIBLIOTECA%20VIRTUAL/TESIS/01/AEM/ADTESMD0001517.pdf>

Además en este país como en los demás países latinoamericanos, la pequeña empresa ha contribuido a contrarrestar el desempleo y la caída del producto nacional bruto, en especial en rubros como alimentos

De acuerdo con estadísticas del Censo Nacional 2007, en El Salvador se producen aproximadamente 2, 820,972 millares de unidades de productos de panadería al año, equivalente a US \$130.774.679.<sup>2</sup>

Así mismo, se calcula que sólo en el área metropolitana de San Salvador existen aproximadamente 260 panaderías (CONAMYPE), estas según la canasta básica de mercado que la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC) registra para establecer el índice de precios al consumidor, los productos de panadería actualmente tienen la ponderación siguiente: <sup>3</sup> Pan francés 2.56% y Pan dulce 1.66%. La distribución geográfica del consumo del pan que se estima en el país es aproximadamente para la zona metropolitana de San Salvador 50% y el mismo porcentaje para el resto del país.

En nuestro país hay dos tipos de pan que son de gran consumo los cuales son: el pan sin azúcar y otros nutrientes, que es el que se produce en muchas variedades, puesto que incluye pan de bolillo, en forma de flautas, pan para hamburguesas, pan para hot dog y el pan de caja. Nos referimos a la variedad más popular, lo que se conoce como pan francés. El pan con azúcar y otros nutrientes, Es el conocido pan dulce, posee un sin número de apariencias, contiene más azúcar, huevos y grasa.

---

<sup>2</sup> <http://biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/auprides/16460/capitulo%201.pdf> 25/02/2014

<sup>3</sup> <http://www.conamype.gob.sv/> 25/02/2014

CONAMYPE (Comisión Nacional para la Micro y Pequeña empresa) realizó una serie de estudios consultores, se estima que en la cantidad actual de panaderías, incluyendo al sector informal es: <sup>4</sup>

- 2 fábricas grandes que procesan a nivel industrial
- 40 panaderías grandes (más de 20 empleados)
- 200 panaderías pequeñas (entre 5 y 20 empleados)
- 3500 panaderías micro (menos de 5 empleados)

Los panaderos normalmente se capacitan trabajando como aprendices; puesto que este oficio es fácil de aprender y que no existen muchos programas de capacitación para este sector industrial, a medida que se tiene experiencia, se puede considerar capaz de efectuar la labor de panadero.

Para la empresa Panadería Valeria no se han realizado estudios de ningún tipo; por lo cual podemos decir que será la primera investigación elaborada para dicha panadería; a través de una propuesta de Herramientas Administrativas que contribuyan a mejorar su desempeño Organizacional.

Sin embargo si se han realizado una serie de propuestas de herramientas administrativas para diferentes organizaciones en el territorio nacional como por ejemplo:

- "Desarrollo de herramientas administrativas para la Alcaldía Municipal de San Francisco Gotera Departamento de Morazán" <sup>5</sup>
- “Desarrollo de Herramientas Administrativas para mejorar la Gestión de las Gasolineras de Bandera Blanca de la zona Oriental de El Salvador” <sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> <http://www.conamype.gob.sv/> 25/02/2014

<sup>5</sup> [http://opac.fmoues.edu.sv/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=8477&shelfbrowse\\_itemnumber=13215](http://opac.fmoues.edu.sv/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=8477&shelfbrowse_itemnumber=13215), 25/02/2014

La panadería Valeria fue fundada en 1997 por iniciativa de la Sra. Martha Elizabeth Sorto, dueña y fundadora de la panadería, quien era conocedora de la panificación de forma artesanal, inicio operaciones con la ayuda de su grupo familiar los cuales se encargaban de ayudar en el proceso de producción, a medida fue creciendo el negocio se vio en la necesidad de contratar personal porque la familia no podía con todo los pedidos.

Posteriormente la empresa seguía en su crecimiento hasta llegar a contratar 3 panaderos para que estos salieran a las colonias aledañas a la panadería a repartir los diferentes tipos de pan, esto lo hacen en bicicletas adaptadas con un cajón delantero para depositar el pan.

Ya en el año 2011 la propietaria de la panadería contrato más personal para el área de producción de igual forma contrato un supervisor para que este tuviese la responsabilidad de verificar el orden y el buen desarrollo del proceso productivo.

En el año 2013 ya contaba con un total de 13 empleados quienes tienen la responsabilidad supervisar, producir y distribuir el pan a las colonias:

- Barrio el Calvario
- Colonia 21 de noviembre
- Colonia Belén
- Urbanización Santa Emilia
- Colonia España
- Urbanización la Paz

Actualmente cuenta con un total de 16 empleados los cuales se dividen en 7 panificadores, 6 ayudantes y 3 repartidores.

---

<sup>6</sup> <http://www.univo.edu.sv:8081/tesis/015955/index.htm>, 25/02/2014



La pequeña empresa panadería Valeria se dedica a la fabricación de pan francés y pan dulce, utilizando diversos insumos, materiales y equipo con el fin de ofrecer la mejor calidad al consumidor, está ubicada en sexta avenida sur # 507, Barrio el Calvario San Miguel.

## **2.2 MARCO NORMATIVO**

Para poder realizar la investigación se deben tomar en consideración las leyes que rigen la creación y funcionamiento de las micro y pequeñas empresas, así como también las que rigen el comercio de bienes de consumo en nuestro país.

### **2.2.1 Constitución de la República**

**Art. 23.** Se garantiza la libertad de contratar conforme a las leyes. Ninguna persona que tenga la libre administración de sus bienes puede ser privada del derecho de determinar sus asuntos civiles o comerciales por transacción o arbitramento. En cuanto a las que no tengan esa libre administración, la ley determinara los casos en que puedan hacerlo y los requisitos exigibles.<sup>7</sup>

**Art. 38.** El trabajo estará regulado por un código que tendrá por objeto principal armonizar las relaciones entre patrones y trabajadores, estableciendo sus derechos y obligaciones. Estará fundamentado en principios generales que tiendan al mejoramiento de las condiciones de la vida de los trabajadores, e incluirá especialmente los siguientes derechos:

---

<sup>7</sup> Constitución de la República de El Salvador, Asamblea Legislativa, Pág. 38, 28/02/2014

1. En una misma empresa o establecimiento y en idénticas circunstancias, a trabajo igual debe corresponder igual remuneración al trabajador, cualquiera que sea su sexo, raza, credo o nacionalidad.
  
2. Todo trabajador tiene derecho a devengar un salario mínimo, que se fijará periódicamente. Para fijar este salario se atenderá sobre todo al costo de la vida, a la índole de la labor, a los diferentes sistemas de remuneración, a las distintas zonas de producción y a otros criterios similares. Este salario deberá ser suficiente para satisfacer las necesidades normales del hogar del trabajador en el orden material, moral y cultural. En los trabajos de destajo, por ajuste o precio alzado, es obligatorio asegurar el salario mínimo por jornada de trabajo.
  
3. El Salario y las Prestaciones Sociales, en la cuantía que determine la ley, son inembargables y no se pueden compensar ni retener, salvo por obligaciones alimenticias. También puede retenerse por obligaciones de seguridad social, cuotas sindicales o impuestos. Son inembargables los instrumentos de labor de los trabajadores.
  
4. El salario debe pagarse en moneda de curso legal. El salario y las prestaciones sociales constituyen créditos privilegiados en relación con los demás créditos que pueda existir contra el patrono.
  
5. Los patronos darán a sus trabajadores una prima por cada año de trabajo, la ley establecerá la forma en que se determinara su cuantía con relación con los salarios.
  
6. La jornada ordinaria de trabajo efectivo diurno no excederá de ocho horas y la semana laboral de cuarenta y cuatro horas. Máximo de horas extraordinarias para cada clase de

trabajo será determinado por la ley. La jornada nocturna y la que se cumpla en tareas peligrosas o insalubres, será inferior a la diurna y estará reglamentada por la ley.

7. Todo trabajador tiene derecho a un día de descanso remunerado por cada semana laboral, en la forma que exija la ley. Los trabajadores que no gocen de descanso en los días indicados anteriormente, tendrá derecho a una remuneración extraordinaria por los servicios que preste en esos días y a un descanso compensatorio.
8. Los trabajadores tendrán derecho a descanso remunerado en los días de asueto que señala la ley; esta determinara la clase de labores en que no se regirá esta disposición, pero en tales casos, los trabajadores tendrán derecho a remuneración extraordinaria.
9. Todo trabajador que acredite una prestación mínima de servicios durante un lapso dado, tendrá derecho a vacaciones anuales remuneradas en la forma que lo estipule la ley. Las vacaciones no podrán compensarse en dinero, y a la obligación del patrono de darlas corresponde la del trabajador de tomarlas.
10. Los menores de catorce años, y los que habiendo cumplido esa edad sigan sometidos a la enseñanza obligatoria en virtud de la ley, no podrán ser ocupados en ninguna clase de trabajo. Podrá autorizarse su ocupación cuando se considere indispensable para la subsistencia de los mismos o de su familia, siempre que ello no les impida cumplir con el mínimo de instrucción obligatoria.

La jornada de los menores de dieciséis años no podrá ser mayor de seis horas diarias y de treinta y cuatro semanales, en cualquier clase de trabajo. Se prohíbe el trabajo a los menores de dieciocho años y a las mujeres en labores insalubres y peligrosas. También

se prohíbe el trabajo nocturno a los menores de dieciocho años. La ley determinara las labores peligrosas o insalubres.

11. El patrono que despida sin causa justificada está obligado a indemnizarlo conforme a la ley.
12. La ley determinará las condiciones bajo las cuales los patronos estarán obligados a pagar a sus trabajadores permanentes, que renuncien a su trabajo, una prestación económica cuyo monto se fijara en relación con los salarios y el tiempo de servicio.<sup>8</sup>

**Art. 39.** La ley regulara las condiciones en que se celebren los contratos y convenciones de trabajo. Las estipulaciones que estos contengan serán aplicables a todos los trabajadores de las empresas que los hubieran suscrito, aunque no pertenezcan al sindicato contratante, y también a los demás trabajadores que ingresen a tales empresas durante la vigencia de dichos contratos o convenciones.<sup>9</sup>

**Art. 43.** Los patronos están obligados a pagar indemnización, y a prestar servicios médicos, farmacéuticos y demás que establezcan las leyes, al trabajador que sufra accidente de trabajo o cualquier enfermedad profesional.<sup>10</sup>

**Art.47.** Los patronos y trabajadores privados, sin distinción sexo, raza, credo o nacionalidad o ideas políticas y cualquiera que sea su actividad o la naturaleza del trabajo que realicen, tienen el derecho de asociarse libremente para la defensa de sus respectivos

---

<sup>8</sup> Constitución de la República de El Salvador, Asamblea Legislativa Pág. 47-51, 28/02/2014

<sup>9</sup> Constitución de la República de El Salvador, Asamblea legislativa Pág. 52, 28/02/2014

<sup>10</sup> Constitución de la República de El Salvador, Asamblea legislativa Pág. 55, 28/02/2014

intereses, formando asociaciones profesionales o sindicales. El mismo derecho tendrán los trabajadores de las instituciones oficiales autónomas.<sup>11</sup>

**Art. 48.** Los trabajadores tienen derecho a la huelga y los patronos al paro. Para el ejercicio de estos derechos no será necesaria la calificación previa, después de haberse procurado la solución del conflicto que los genera mediante las etapas de solución pacífica establecidas por la ley. Los efectos de la huelga o el paro se retrotraerán al momento en que estos se inicien. La ley regulará estos derechos en cuanto a sus condiciones y ejercicio.<sup>12</sup>

### **2.2.2 Código de Comercio**

Los artículos de este código detallan las obligaciones de los socios para con terceros de acuerdo a la naturaleza de las sociedades.

**Art. 1.-** Los Comerciantes, los actos de comercio y las cosas mercantiles se registrarán por las disposiciones contenidas en este código y en las demás leyes mercantiles y en su defecto por los respectivos usos y costumbres y a falta de estos por las normas del código civil.<sup>13</sup>

**Art. 20.-** No obstante su calidad de Mercantiles, las sociedades que se constituyan como colectivas o comanditarias simples, de capital fijo, y que tienen exclusivamente una más de las finalidades que se indican a continuación, quedan exentas de las obligaciones profesionales de los comerciantes contempladas en el Libro Segundo de este Código, salvo las de inscribir en el Registro de Comercio la escritura social. Las finalidades a que se refiere el Inciso anterior son:

- I- El ejercicio de la agricultura y La ganadería.
- II- La construcción ya arriendo de viviendas urbanas, siempre que no se construya con ánimo de vender en forma regular y constante las Edificaciones.

---

<sup>11</sup> Constitución de la República de El Salvador, Asamblea legislativa Pág. 56, 28/02/2014

<sup>12</sup> Constitución de la República de El Salvador, Asamblea legislativa Pág. 58, 28/02/2014

<sup>13</sup> Código de Comercio , Vásquez López Luis 2ª Edición, Editorial Centro Grafico pág. 3, 28/02/2014

III- El ejercicio de profesionales liberales.

La responsabilidad ilimitada de los socios de esta clase de sociedades es solidaria respecto de ellos mismos y subsidiaria respecto de la entidad de que forman parte.<sup>14</sup>

**Art. 411.-** Son obligaciones del comerciante individual y social:

- I- Matricular su empresa mercantil y registrar sus respectivos locales, agencias o sucursales.
- II- Llevar la contabilidad y la correspondencia en la forma prescrita por este Código.
- III- Depositar anualmente en el Registro de Comercio el balance general de su empresa, los estados de resultados y de cambio en el patrimonio correspondiente al mismo ejercicio del balance general, acompañados del dictamen del Auditor y sus respectivos anexos; y cumplir con los demás requisitos de publicidad mercantil que la ley establece.
- IV- Realizar su actividad dentro de los límites de la libre competencia establecidos en la Ley, los usos mercantiles y las buenas costumbres, absteniéndose de toda competencia desleal.<sup>15</sup>

**Art. 412.-** La matricula de Comercio que regula el presente Código es la de empresa, que será de carácter permanente, estará a cargo del Registro de Comercio y se llevara en registros especiales en cualquier forma que la técnica indique. La matricula de empresa mercantil constituirá el registro único de empresa.<sup>16</sup>

**Art. 414.-** El comerciante, aunque ejerza distintas actividades mercantiles, podrá desarrollarlas bajo una sola empresa; pero si la empresa tuviere varios locales, agencias o sucursales, deberá registrar cada uno de ellos en el Registro de Comercio.

---

<sup>14</sup> Código de Comercio, Vásquez López Luis 2° Edición, Editorial Centro Grafico pág. 9, 28/02/2014

<sup>15</sup> Código de Comercio, Vásquez López Luis 2° Edición, Editorial Centro Grafico pág. 81, 28/02/2014

<sup>16</sup> Código de Comercio, Vásquez López Luis 2° Edición, Editorial Centro Grafico pág. 81, 28/02/2014

**Art. 415.-** El comerciante individual deberá matricular su empresa mercantil mediante solicitud que presentará al Registro de Comercio, con la información y demás requisitos que señale la Ley de registro de Comercio y su respectivo reglamento.

La empresa mercantil de todo comerciante social se matriculará inmediatamente después de quedar inscrita su escritura de constitución en el Registro de Comercio, para lo cual deberá presentar a dicho Registro, conjuntamente con el pacto social constitutivo, la solicitud correspondiente de conformidad a lo señalado en inciso anterior.

**Art. 435.-**El comerciante está obligado a llevar contabilidad debidamente organizada de acuerdo con alguno de los sistemas generalmente aceptados en materia de Contabilidad y aprobados por quienes ejercen la función pública de Auditoría. Los comerciantes deberán conservar en buen orden la correspondencia y demás documentos probatorios.<sup>17</sup>

**Art.436.-** Los registros deben llevarse en castellano. Las cuentas se asentarán en Colones o en Dólares de los Estados Unidos de América. Toda contabilidad deberá llevarse en el país, aún la de las agencias, filiales, subsidiarias o sucursales de sociedades extranjeras. La contravención será sancionada por la oficina que ejerce la vigilancia del Estado de Conformidad a su Ley. Toda autoridad que tenga conocimiento de la infracción, está obligada a dar aviso inmediato a la oficina antes mencionada.<sup>18</sup>

**Art. 437.-** Los comerciantes individuales con activo inferior a los doce mil dólares de los Estados Unidos de América, llevaran la contabilidad por si mismos o por personas de su nombramiento por quien la lleve, salvo prueba en contrario.

---

<sup>17</sup>Código de Comercio, Vásquez López Luis 2° Edición, Editorial Centro Grafico pág. 83, 28/02/2014

<sup>18</sup>Código de Comercio, Vásquez López Luis 2° Edición, Editorial Centro Grafico pág. 84, 28/02/2014

Sin embargo, los comerciantes individuales cuyo activo en giro sea igual o superior a doce mil dólares y los comerciantes sociales en general, están obligados a llevar su contabilidad por medio de contadores, de empresas legalmente autorizadas, bachilleres de comercio y administración o tenedores de libros, con títulos reconocidos por el estado, debiendo estos dos últimos acreditar su calidad de la forma como establece el Art. 80 del Reglamento de Aplicación del Código Tributario.

**Art.438.-** Los registros obligatorios deben llevarse en libros empastados o en hojas separadas, todas las cuales estarán foliadas, y serán autorizadas por el Contador Público autorizado que hubiere nombrado el comerciante. Tratándose de comerciantes sociales, será el Auditor Externo quien autorizara los libros o registros, debiendo el administrador designado en los estatutos, avalar dicha autorización.<sup>19</sup>

**Art.439.-** Los comerciantes deben asentar sus operaciones diariamente y llevar su contabilidad con claridad, en orden cronológico, sin blancos, interpolaciones, raspaduras, ni tachaduras, y sin presentar señales de alteración. Se salvarán a continuación, inmediatamente de advertidos, los errores u omisiones en que se incurriere al escribir en los registros, explicando con claridad en qué consisten, y extendiendo el concepto tal como debiera haberse escrito. Inmediatamente después de haberse descubierto el error o reconocida la omisión en que se incurrió. Se hará el oportuno asiento de rectificación.

**Art.440.-** Las disposiciones de los artículos 436, 438 y 439 son aplicables a todos los registros que por ley, deban llevar los comerciantes, aunque no sean de contabilidad.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> Código de Comercio, Vásquez López Luis 2° Edición, Editorial Centro Grafico pág. 84, 28/02/2014

<sup>20</sup>Vásquez López Luis, Código de Comercio, 2° Edición, Editorial Centro Grafico pág. 85, 28/02/2014



### **2.2.3 Código de Trabajo**

Los artículos del código de trabajo permiten regir la relación entre derechos y obligaciones de patrono a trabajador y viceversa.

**Art. 1.-** El presente Código tiene por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos, obligaciones y se funda en principios que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores.<sup>21</sup>

**Art. 17.-** Contrato individual de trabajo, cualquiera que sea su denominación, es aquel por virtud del cual una o varias personas se obligan a ejecutar una obra, o a prestar un servicio, a uno o varios patronos, institución, entidad o comunidad de cualquier clase, bajo la dependencia de éstos y mediante un salario. Quien presta el servicio o ejecuta la obra se denomina trabajador; quien lo recibe y remunera, patrono o empleador.

No pierde su naturaleza el contrato de trabajo, aunque se presente involucrado o en concurrencia con otro u otros, como los de sociedad, arrendamiento de talleres, vehículos, secciones o dependencias de una empresa, u otros contratos innominados y, en consecuencia, les son aplicables a todos ellos las normas de este Código, siempre que una de las partes tenga las características de trabajador. En tales casos, la participación pecuniaria que este reciba es salario.<sup>22</sup>

**Art. 20.-** Se presume la existencia del contrato individual de trabajo, por el hecho que una persona preste sus servicios a otra por más de dos días consecutivos. Probada la subordinación también se presume el contrato, aunque fueren por menor tiempo los servicios prestados.

---

<sup>21</sup> Vásquez López Luis, Código de trabajo, 14ª Edición pág. 3, 28/02/2014

<sup>22</sup> Vásquez López Luis, Código de trabajo, 14ª Edición pág.7. 28/02/2014

**Art. 177.-** Después de un año de trabajo continuo en la misma empresa o establecimiento o bajo la dependencia de un mismo patrono, los trabajadores tendrán derecho a un período de vacaciones cuya duración será de quince días, los cuales serán remunerados con una prestación equivalente al salario ordinario correspondiente a dicho lapso más un 30% del mismo.<sup>23</sup>

#### **2.2.4 Código de Salud**

Los artículos del código de salud hacen mención a la calidad y condiciones que los alimentos deben tener para poder ser consumidos.

**Art. 82.-** Alimento es todo productos natural o artificial elaborado o sin elaborar, que ingerido aporta al organismo materiales y energía para el desarrollo de los procesos biológicos en el hombre. Las sustancias que se adicionan a la comida y bebida como correctivos o sin coadyuvantes, tengan o no cualidades nutritivas y bebidas en general, con o sin finalidad alimenticia, se les aplicarán las mismas normas que a los alimentos.<sup>24</sup>

**Art. 83.-** El Ministerio emitirá las normas necesarias para determinar las condiciones esenciales que deben tener los alimentos y bebidas destinadas al consumo público y las de los locales y lugares en que se produzcan, fabriquen, envases, almacenen, distribuyan o expendan dichos artículos así como de los medios de transporte.<sup>25</sup>

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

---

<sup>23</sup> Código de trabajo, Vásquez López Luis, 14ª Edición pág.45. 28/02/2014

<sup>24</sup> Código de Salud de las Acciones para la Salud; sección doce Alimentos y Bebidas pág. 27, 28/02/2014

<sup>25</sup> Código de Salud de las Acciones para la salud; sección doce Alimentos y Bebidas pág. 28, 28/02/2014

- a) Alimento alterado, es el que por cualquier causa como humedad, temperatura, aire, luz, tiempo, u otras ha sufrido averías, deterioro en perjuicio de su composición intrínseca.
- b) Alimento contaminado, es el que contiene organismos patógenos, impurezas, minerales u orgánicas inconvenientes o repulsivas, o un número de organismos banales superior a los límites fijados por las normas respectivas y el que ha sido manipulado en condiciones higiénicas defectuosas, durante la producción, manufacturera, envase, transporte, conservación o expendio.
- c) Alimento adulterado, es el que esta privado parcial o totalmente de elementos útiles o de principios alimenticios característicos del producto, sustituidos por otros inertes o extraños o adicionado de un exceso de agua u otro material de relleno, coloreado o tratado artificialmente para disimular alteraciones, defectos de elaboración o materias primas de deficiente calidad, o adicionado con sustancias no autorizadas o que no correspondan por su composición, calidad y demás caracteres, a las denominadas o especificadas en las leyendas con que se ofrezcan al consumo humano.
- d) Alimento falsificado, es el que tiene la apariencia y caracteres de un producto legítimo y se denomina como éste sin serlo, o que no procede de sus fabricantes legalmente autorizados.<sup>26</sup>

**Art. 85.-** Se prohíbe elaborar, fabricar, vender, donar, almacenar, distribuir, mantener y transferir alimentos alterados, adulterados, falsificados, contaminados o no aptos para consumo humano.<sup>27</sup>

### **2.2.5 Ley de Protección al Consumidor**

Los artículos presentados a continuación permiten proteger a los consumidores de cualquier circunstancia negativa relacionada al producto que está disponible al consumo humano.

---

<sup>26</sup> Código de Salud de las Acciones para la Salud; sección doce Alimentos y Bebidas pág. 28, 28/02/2014

<sup>27</sup> Código de Salud de las Acciones para la Salud; sección doce Alimentos y Bebidas pág. 28, 28/02/2014

**Art.6.-** Los productos y servicios puestos en el mercado a disposición de los consumidores no deben implicar riesgos para su vida salud o seguridad ni para el medio ambiente salvo los legalmente admitidos en condiciones normales y previsibles de utilización. Los riesgos que provengan de una utilización previsible de los bienes y servicios, en atención a su naturaleza de la personas a las que van destinados deben ser informados previamente a los consumidores por medios apropiados.<sup>28</sup>

**Art.7.-** Los proveedores que desarrollan actividades importación, producción, transformación, almacenamiento, transporte, distribución, comercialización de bienes y prestación de servicios; deberán para no arriesgar la vida, la salud, la seguridad de la persona y el medio ambiente observar las normas legales reglamentarias o técnicas que se dictaren sobre la materia así como facilitar el contorno, vigilancia e inspección de las autoridades competentes. Especialmente estarán obligados a:

- a) No utilizar sustancias prohibidas por los tratados vigentes o leyes reglamentos o según las listas establecidas por el órgano ejecutivo en otras instituciones del estado, en los límites de su competencia.
- b) No tener o almacenar productos prohibidos en los lugares o instalaciones de producción, transformación, almacenamiento, comercialización o medios de transporte de alimento o bebidas.
- c) No vender o suministrar productos envasados, empacados o sujetos a cualquier otra clase de medios de precaución cuando no contengan los cierres, etiquetas o rótulos.
- d) No vender o suministrar productos envasados, empacados o sujetos a cualquier otra clase de medidas de precaución cuando no contengan los cierres, etiquetas o rótulos.
- e) Retirar o suspender cualquier producto o servicio que no se ajuste a las condiciones y requisitos de prevención exigidos por las leyes, reglamentos y normas aplicables que supongan un riesgo previsible para la vida, salud o seguridad de las personas.
- f) Cumplir las exigencias de control de los productos manufacturados susceptibles afectar la seguridad física de las personas, prestando al respecto la debida tención a los servicios de reparación y mantenimiento en sus locales o instalaciones.

---

<sup>28</sup> Ley de Protección al Consumidor, Decreto N°776 Asamblea Legislativa pág.4, 28/02/2014

g) Cumplir las condiciones exigibles que garanticen la seguridad, calidad y salubridad, tratándose de transportes colectivos e instalaciones locales y espacios de uso público, en especial los destinados a menores y proporcionar a la defensoría del consumidor la información que esta les requiera para cumplir eficientemente sus funciones.

**Art.8.-** Todo productor, importador, distribuidor, comercializador de productos alimenticios, bebidas, medicinas, o productos que quedan incidir en la salud humana o animal, además de cumplir con las normas contenidas en el código de salud y demás leyes, reglamentos y regulaciones aplicables, deberán colocar en un lugar visibles en el establecimiento comercial en el que se vendan tales productos, carteles en los que se consignen los derechos del consumidor.<sup>29</sup>

**Art.14.-** Se prohíbe ofrecer al público, donar o poner en circulación a cualquier otro título, toda clase de productos o bienes con posterioridad a la fecha de vencimiento o cuya masa, volumen, calidad o cualquier otra medida especificada en los mismos se encuentre alterada.<sup>30</sup>

**Art.28.-** Todo productor, importador o distribuidor de productos alimenticios, bebidas, medicinas o productos que puedan incidir en la salud humana o animal deben cumplir estrictamente con las normas contenidas en el código de salud y con las regulaciones dictadas por las autoridades del ministerio de salud pública y asistencia social, el consejo superior de salud pública y del Ministerio de Agricultura y Ganadería, respectivamente con relación a dichos productos. Deberá imprimirse en el embase o empaque de las medicinas, alimentos, bebidas o cualquier otro producto perecedero, la fecha de vencimiento de los mismos, los agregados químicos y las condiciones requeridas para conversión.<sup>31</sup>

---

<sup>29</sup> Ley de Protección al Consumidor, Decreto N°776 Asamblea Legislativa pág. 5, 28/02/2014

<sup>30</sup> Ley de Protección al Consumidor, Decreto N°776 Asamblea Legislativa pág. 7, 28/02/2014

<sup>31</sup> Ley de Protección al Consumidor, Decreto N°776 Asamblea Legislativa pág. 13, 28/02/2014

## **2.3 MARCO TEORICO**

### **2.3.1. PROCESO ADMINISTRATIVO**

Toda organización pretende cumplir con los objetivos para los que fue creada necesita contar con las herramientas administrativas; una de ellas es el proceso administrativo, el cual consiste en “Una serie de pasos o etapas fundamentales a través de las cuales el dirigente formula planes, selecciona el recurso de acción más ventajoso, disminuye las actividades originadas del plan adaptado, las que son llevadas por éste a la práctica por medio de la actuación de otros y desarrolla las acciones de acuerdo a las normas establecidas, para lograr el objetivo previamente establecido<sup>32</sup>.

El proceso administrativo consta de 5 elementos conocidos como: Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.

A continuación se detalla en qué consisten cada una de estas etapas:

#### **2.3.1.1 PLANEACIÓN**

Es la primera fase del proceso administrativo, que consiste en decir por anticipado qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quien lo hará.

En el proceso administrativo, se tiene como etapa inicial la Planeación, la cual consiste en la formulación del estado futuro deseado para una organización y con base en éste plantear cursos alternativos de acción, evaluarlos y así definir los mecanismos adecuados a seguir para alcanzar los objetivos propuestos, además de la determinación de la asignación de los recursos humanos y físicos necesarios para una eficiente utilización<sup>33</sup>.

---

<sup>32</sup> <https://www.google.com.sv/#q=elementosdelprocesoadministrativo>. 28/02/2014

<sup>33</sup> <http://fccea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse60.html>

### 2.3.1.2 Importancia de la planeación

- Se constituye en la base de las demás fases del proceso administrativo.
- Permite a las organizaciones precisar sus objetivos principales, proporcionando guías claras para la toma de decisiones.
- Se constituye en un medio de control.
- Minimiza los costos, a través de la utilización racional de recursos.
- Se convierte en una herramienta de comunicación entre las gerencias de la empresa sobre los objetivos y cursos de acción establecidos.
- Reduce la toma de decisiones basadas en especulaciones o improvisaciones<sup>34</sup>.

### 2.3.1.3 Principios de la Planeación

- **Flexibilidad:** Los planes deben caracterizarse por ser flexibles y no ser estructuras rígidas, deben caracterizarse por ser susceptibles al cambio respondiendo a imprevistos y circunstancias que puedan presentarse.
- **Equilibrio:** Debe existir un balance respecto a los factores de tiempo, esfuerzos y costos, al momento de ejercer la planificación.
- **Unidad:** Para un mismo propósito debe existir un solo programa de acción. Los planes específicos se integran al plan general.
- **Continuidad:** En un plan un plan debe seguir al otro de forma lógica sin que existan vacíos y además a la planeación se le debe dar un seguimiento constante.
- **Precisión:** Los planes que se realicen deben ser precisos, carentes de afirmaciones vagas, inconclusas, pues debe tenerse en cuenta que van a regir acciones específicas, concretas y definidas.

---

<sup>34</sup> Américo Alexis Serrano Ramírez, Administración I y II, 1ra Edición 2000 pág. 79

- **Sencillez:** Estos deben ser comprendidos por todos, expresados en un lenguaje que permite a todos los trabajadores su comprensión.
- **Realidad:** No deben formularse metas inalcanzables, ni contar con medios o recursos que no existen o que serian muy difíciles de conseguir.
- **Comparabilidad:** Deben de permitir comparar lo que se ha previsto con lo que realmente a acontecido.

## 2.3.2 Tipos de planes

### 2.3.2.1 Misión

Es una formulación en la que se expresa, de la manera más clara posible, qué, por qué, cómo, a quienes, cuándo y dónde hay que hacer y dar lo que hay que hacer. Es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe, es decir que es la determinación de las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir dicha misión.

### 2.3.2.2 La importancia de la misión

Es esencial que la misión de la empresa se plantee adecuadamente por que permite:

- Definir una identidad corporativa clara y determinada, que ayuda a establecer la personalidad y el carácter de la organización, de tal manera que todos los miembros de la empresa la identifiquen y respeten en cada una de sus acciones<sup>35</sup>.
- Da la oportunidad de que la empresa conozca cuáles son sus clientes potenciales, ya que una vez que se ha establecido la identidad corporativa, los recursos y capacidades, así como otros factores de la empresa; es mucho más fácil acercarse a aquellos clientes que fueron omitidos en la formulación de la estrategia.

---

<sup>35</sup> [http://www.trabajo.com.mx/mision\\_de\\_una\\_empresa.htm](http://www.trabajo.com.mx/mision_de_una_empresa.htm)



- La misión también nos indica el ámbito en el que la empresa desarrolla su actuación, permitiendo tanto a clientes como a proveedores así como a agentes externos y a socios, conocer el área que abarca la empresa.

### **2.3.2.3 Visión**

Es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, esta sirve de rumbo para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento.

### **2.3.2.4 Importancia de la visión**

La importancia de la visión radica en que es una fuente de inspiración para el negocio, representa la esencia que guía la iniciativa, de él se extraen fuerzas en los momentos difíciles y ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en el negocio.

En sectores maduros, la importancia de la visión es relativa, no tiene mucha trascendencia, pero en sectores nuevos, el correcto planteamiento de la visión es esencial para conseguir lo que la empresa quiere<sup>36</sup>.

### **2.3.2.5 Objetivos**

Es el resultado que se espera obtener, y hacia el cual se encamina el esfuerzo de conjunto. Los valores son aquellos juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales a los cuales nos sentimos más inclinados por su grado de utilidad personal y social.

---

<sup>36</sup> [http://www.trabajo.com.mx/valores\\_de\\_una\\_empresa.htm](http://www.trabajo.com.mx/valores_de_una_empresa.htm)

### **2.3.2.6 Políticas**

La política es una actividad orientada en forma ideológica a la toma de decisiones de un grupo para alcanzar ciertos objetivos. Es una guía o lineamientos de carácter general, que indica decisiones, utilizando su iniciativa y buen juicio.

También puede definirse como una manera de ejercer el poder con la intención de resolver o minimizar el choque entre los intereses encontrados que se producen dentro de una sociedad<sup>37</sup>.

### **2.3.2.7 Estrategias**

La estrategia es el objetivo de la actividad que realiza la dirección de la empresa, que debe perseguir que su organización funcione de manera eficiente, y la mejor manera de que esto ocurra es que no existan conflictos en la misma. Las estrategias son acciones que se llevan a cabo con el fin de alcanzar determinados objetivos.

### **2.3.2.8 Regla**

Son mandatos precisos que determinan la disposición, actitud o comportamiento que deberán seguir en una empresa. Por otra parte, restringen el área de decisiones en su aplicación, ya que indican lo que puede o no puede hacerse, y como debe hacerse, limitando las acciones a tareas específicas<sup>38</sup>.

---

<sup>37</sup> <http://definicion.de/politica/#ixzz3DLNRVIOG> 28/02/2014

<sup>38</sup> <http://soyroiver.wordpress.com/2011/09/17/politicas-y-reglas/>

### **2.3.2.9 Programas**

Es un conjunto de instrucciones en orden secuencial que conducen a la solución de un problema o a la producción de una información, se recomienda que las empresas tengan este tipo de plan ya que es previo a lo que se piensa realizar.

### **2.3.2.10 Presupuestos**

Es un plan operaciones y recursos de una empresa, que se formula para lograr en un cierto periodo los objetivos propuestos y se expresa en términos monetarios. El control presupuestario es el proceso de descubrir qué es lo que se está haciendo, comparando los resultados con sus datos presupuestados correspondientes para verificar los logros o remediar las diferencias. Los presupuestos pueden desempeñar tanto roles preventivos como correctivos dentro de la organización.

## **2.3.3 ORGANIZACIÓN**

Es la estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social, con el fin de lograr máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos señalados en la planeación<sup>39</sup>.

### **2.3.3.1 Objetivos Organizacionales**

El principal componente de un sistema de control administrativo son los objetivos de la organización, porque la atención del sistema de control se centra en motivar decisiones que ayudan a que se logren estos objetivos. Los administradores de todos los niveles establecen objetivos ya que proporcionan una estructura entorno a la cual la organización construirá un plan exhaustivo para posicionarse en el mercado<sup>40</sup>.

---

<sup>39</sup> Guillermo Gómez Ceja, Planeación y Organización de Empresas. Octava edición, pag. 191, 28/02/2014

<sup>40</sup> Charles T. Horngren, Contabilidad Administrativa, Decimotercera Edición, pág. 382, 28/02/2014

### **2.3.3.2 Importancia de la organización**

Es la base para la obtención de excelentes resultados, ya que con ellos se logra que los procesos empresariales sean más eficientes, con la finalidad de establecer controles y procesos que van realizándose de manera constante y para lograr los objetivos<sup>41</sup>.

### **2.3.3.3 Organigrama**

Es la representación gráfica de la estructura Orgánica de una Institución o de una de sus áreas Administrativas, en las que se muestran las relaciones que guardan entre sí las unidades, Departamentos y Secciones que la conforman<sup>42</sup>.

### **2.3.3.4 División del trabajo**

Este principio de la organización dice que cuanto más se divide el trabajo, dedicando a cada empleado a una actividad más limitada y concreta, se obtiene mayor eficiencia, precisión y destreza<sup>43</sup>.

### **2.3.3.5 Jerarquización**

Se refiere a que debe existir una línea o escala de jefes, de diferentes rangos, desde la autoridad superior hasta los niveles inferiores. Es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia, con esta se define la estructura de la empresa estableciendo centros de autoridad.

---

<sup>41</sup> <http://www.monografias.com/trabajos79/concepto-importancia-organizacion/concepto-importancia-organizacion.shtml>. 28/02/2014.

<sup>42</sup> Américo Alexis Serrano Ramírez, Administración I y II, 1ra edición 2000 pág. 111, 28/02/2014

<sup>43</sup> Américo Alexis Serrano Ramírez, Administración I y II, 1ra edición 2000 pág. 106, 28/02/2014

### **2.3.3.6 Cultura Organizacional**

La cultura organizacional es el conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción entre los grupos existentes en todas las organizaciones.

### **2.3.3.7 Clima Organizacional**

Es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. El realizar un estudio de clima organizacional permite detectar aspectos clave que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización.

### **2.3.3.8 Manuales administrativos**

Los Manuales Administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática información de una organización (objetivos, políticas, procedimientos, antecedentes, sistemas, estructuras, etc.) así como las instrucciones y lineamientos que se consideran básicos para el mejor desempeño de sus tareas<sup>44</sup>.

### **2.3.3.9 Departamentalización**

La departamentalización es un proceso por el cual se agrupan, entre los órganos de una determinada organización, actividades o funciones similares y, lógicamente, relacionadas. En un primer momento se reparte el trabajo por tareas logrando una especialización que permite obtener ganancias de productividad.

---

<sup>44</sup> Serrano Alexis, Administración I y II, 1a Edición 2000, Pág. 128, 28/02/2014

### **2.3.4 INTEGRACION**

La integración del personal es un proceso mediante el cual las organizaciones resuelven sus necesidades de recursos humanos, entre ellas el pronóstico de sus necesidades futuras, el reclutamiento y selección de candidatos y la inducción de los empleados de nuevo ingreso.

Integrar es obtener los elementos humanos que la Organización y la Planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de una empresa.

#### **2.3.4.1 Importancia de la Integración**

- La aplicación de las etapas del proceso de integración, garantiza la obtención del elemento humano idóneo en el momento oportuno.
- Aunque la integración se da en mayor amplitud al iniciarse la operación de una empresa es una función permanente, porque constantemente hay que estar integrando personas a la empresa<sup>45</sup>.

#### **2.3.4.2 Reclutamiento**

Es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. El reclutamiento se hace a partir de las necesidades de recursos humanos presentes y futuras de la organización.

#### **2.3.4.3 Selección**

Es el proceso mediante el cual se filtra a las personas que reúnen los requisitos deseados para la organización. Las técnicas de selección son la entrevista, las encuestas, pruebas psicotécnicas o prácticas, etc.

---

<sup>45</sup> Serrano Alexis, Administración I y II, 1a Edición 2000, Pág. 128, 28/02/2014

#### **2.3.4.4 Inducción**

Es un programa de adaptación de los empleados de nuevo ingreso con sus funciones, compañeros y políticas de la organización. Así se podrá integrar el nuevo personal a la empresa. Lo que propone la inducción de personal es: el ajuste del miembro a la empresa, que el empleado reciba información sobre las expectativas de su desempeño y conseguir objetivos.

#### **2.3.4.5 El análisis de puesto o de trabajo**

Es el proceso mediante el cual se determinan las tareas que componen la realización de un trabajo y las habilidades, responsabilidades, conocimientos y capacidades que se le requieren a un empleado para su adecuado desempeño.

#### **2.3.4.6 Capacitación**

La capacitación conocida también como formación, se puede definir como un conjunto de actividades que se realizan, con el propósito proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y mejorar actitudes que permitan un mayor rendimiento y mejora de las personas y la organización. Se busca cualificar a los trabajadores para ser competentes.

Se forma para adquirir aquellas competencias, que les permitan cambiar el comportamiento en su ocupación y apoyen la visión de la organización. Por lo tanto, la perspectiva que tiene toda organización sobre la formación es incrementar el potencial de la organización mediante el perfeccionamiento profesional y humano de sus miembros, con el mínimo costo y esfuerzo<sup>46</sup>.

#### **2.3.4.7 Evaluación de desempeño**

Se realiza a través de sus jefes directos. En la que se valora el cumplimiento de las funciones, la calidad de los servicios, etc., para elaborar planes de mejora. Plan de carrera del personal es el proceso a través del cual se realiza la promoción,

---

<sup>46</sup> Alexis Serrano. Administración de Personas; Primera Edición. El Salvador: Editorial Taller Grafico UCA, 2007. Pág. 107

formación, rotación para conseguir mejores niveles de desempeño y mejorando los objetivos de la organización.

### **2.3.5 DIRECCION**

Esta etapa tiene una participación importante dentro del proceso administrativo, dado que en ella se encuentra el cómo poder llegar físicamente al logro de los objetivos a través de inducir, motivar y conducir al personal. De esta parte depende el éxito o fracaso en la Administración de los recursos humanos a su cargo.

#### **2.3.5.1 Importancia de la Dirección**

- Se considera como la etapa central y esencial dentro de las demás funciones administrativas, ya que se hace relevante la toma de decisiones y el uso de la autoridad.
- la Dirección es una fase más concreta, ya que trata de dirigir hombres, de luchar con las cosas y problemas tal como son en realidad.

#### **2.3.5.2 Principios de la Dirección**

##### **Principio de la coordinación de intereses:**

Alcanzar la meta común de la empresa será más factible si se coordinan efectivamente los intereses de los participantes (empleados) con los de la empresa.

##### **Principio de la Impersonalidad de mando:**

La aceptación de las ordenes será factible, cuando estas parezcan una necesidad de la empresa y no una imposición por parte del jefe, es decir, impersonalizar las ordenes (porque yo digo), evitando así la tendencia natural del ser humano a no aceptar mandatos.

##### **Principio de la vida jerárquica:**

Mediante este principio se trata de exaltar la importancia que tiene el respeto a los canales de autoridad establecidos.



### **Principio de la resolución de conflictos:**

Cuando se presenta conflicto, este debe ser resuelto inmediatamente evitando así, que se convierta en un obstáculo para la Administración.

### **Principio del aprovechamiento del conflicto:**

Los conflictos, además de resolverse rápidamente, se deben tratar de aprovechar su presencia, a través de la búsqueda de soluciones óptimas y tomando medidas para que no se repitan.

## **2.3.5.3 Elementos que integran la dirección**

### **Supervisión**

Consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente. El supervisor es un elemento clave dentro de cualquier organización. De él depende la calidad del trabajo, el rendimiento, la moral y el desarrollo de buenas actitudes por parte de los trabajadores. El supervisor dirige y evalúa el trabajo y conoce a todos los trabajadores<sup>47</sup>.

### **Motivación**

Es la voluntad para hacer un esfuerzo, por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal. También se podría definir como los estímulos que recibe la persona que lo guían a desempeñarse de mejor o peor manera en su trabajo, los estímulos pueden venir de cualquier parte no necesariamente deben de ser siempre de su trabajo sino que también pueden ser de su familia o amigos.

### **Comunicación**

Es el proceso recíproco de intercambio de información entre personas y departamentos, para lograr sus objetivos. Puede ser formal e informal. La primera es cuando se siguen los

---

<sup>47</sup> <http://html.rincondelvago.com/supervision-de-personal-y-rrhh.html> 28/02/2014

canales adecuados y en forma escrita, y la segunda cuando se da fuera de los canales correspondientes y en forma verbal<sup>48</sup>.

### **Liderazgo**

Es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de las metas grupales. La relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten.

### **2.3.6 CONTROL**

El control es un proceso en el que se determina lo que se está llevando a cabo, a fin de establecer las medidas correctivas necesarias y así evitar desviaciones en la ejecución de los planes, el control implica la existencia de metas y planes, ningún administrador puede controlar sin ellos.

Además consiste en el establecimiento de sistemas que permitan medir los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, a fin de corregir y mejorar y además para formular nuevos planes.

#### **2.3.6.1 Importancia del control**

- Contribuye a medir y corregir la labor ejecutada por los subordinados, a fin de lograr los objetivos.
- Permite el análisis de lo realizado con lo planeado.
- Las técnicas y los sistemas de control son aplicables a cualquier actividad administrativa.
- Se constituye para los jefes en una herramienta, a través de la cual se comprueban si los objetivos de la empresa son alcanzados conforme a la planeación.

---

<sup>48</sup> Américo Alexis Serrano Ramírez, Administración I y II, 1ra edición 2000 pág. 107, 28/02/2014

### **2.3.6.2 Tipos de control**

#### **Control Previo**

Es un conjunto de mecanismos y procedimientos que se utilizan para realizar las operaciones que se hayan proyectado realizar, antes de su autorización o antes de que esta surta sus efectos con el propósito de determinar la veracidad y legalidad de dichas operaciones, y finalmente su conformidad con los planes, programas y presupuestos. Los controles anteriores a la acción también llamado Control Previo, garantiza que antes de emprender una acción se haya hecho el presupuesto de los Recursos Humanos, materiales y financieros que se necesitaran.

#### **Control Concurrente**

Este tipo de control es el que se lleva a cabo mientras se desarrolla una actividad. La forma más conocida de control concurrente es la supervisión directa. Cuando un supervisor observa en forma directa las acciones de un empleado, puede corregir los problemas a medida que aparezcan.

#### **Control Posterior**

Este tipo de control es que se lleva a cabo después de la acción. De esta forma, se procede a determinar las causas de cualquier desviación que se aleje del plan, y los resultados se aplican a actividades futuras similares.

### **2.3.6.3 Control Interno**

Es el proceso de vigilar las actividades para cerciorarse de que se desarrollan conforme se planearon y para corregir cualquier desviación evidente. Comúnmente, esta fase del proceso administrativo suele dar la impresión de que se lleva a cabo al final de un período.

#### **2.3.6.4 Control de Inventarios**

Es el conjunto de actividades y técnicas utilizadas para mantener la cantidad de artículos (materiales, materias primas, producto en proceso y producto terminado) en el nivel deseado tal que ni el costo ni la probabilidad de faltante sean de una magnitud significativa.

#### **2.3.6.5 Métodos de Control de Inventarios**

Cualquier empresa u organización puede utilizar el método que más le convenga en su operatividad contable y fiscal, considerando por supuesto que dicho método este autorizado por la Administración Tributaria. Una vez se elija el método con el cual vamos a valuar las existencias para efectos de costo, se tiene que tener la responsabilidad de tener consistencia en la información a suministrar en el sentido que si queremos cambiar de método de valuación tenemos que informar a la Dirección General de Impuestos Internos, para no tener problemas fiscales y contables en su utilización.

##### **Método PEPS (Primeras Entradas Primeras Salidas).**

Con Este método se establece un mecanismo que las primeras entradas son las primeras existencias a las que les vamos a dar salida. Esto significa que enviamos al proceso productivo, o bien a la sala de venta las primeras unidades que realmente entraron, quedando las últimas para efectos de inventario<sup>49</sup>.

##### **Método UEPS (Últimas Entradas Primeras Salidas).**

Con este método se establece un mecanismo diferente al PEPS, ya que lo último que entra al inventario es lo primero a lo cual le daremos salida. Esto implica que hacia el proceso de producción o bien a la sala de ventas estas unidades que entraron de ultimo son la primeras a las que le vamos a dar salida.

---

<sup>49</sup> <http://www.educaconta.com/2011/01/control-de-inventarios.html>

### **Método de Costo Promedio**

Este método nos permite establecer un promedio ponderado, lo que facilita su utilización en el aspecto contable debido a que no se dan variaciones sustanciales entre el costo de una salida en relación con la anterior.

#### **2.3.6.6 Control de Calidad**

El control de calidad consiste en la implantación de programas, mecanismos, herramientas y/o técnicas en una empresa para la mejora de la calidad de sus productos, servicios y productividad. Es el esfuerzo que se realiza para asegurar que los productos y servicios cubran los requerimientos del cliente. El control de la calidad es una estrategia para asegurar el cuidado y mejora continua en la calidad ofrecida.

#### **2.3.6.7. Control de Producción**

La función del control en esta área busca el incremento de la eficiencia, la reducción de costos y la uniformidad y mejora de la calidad del producto. Para lograr esto se aplica técnicas tales como: estudios de tiempo movimientos, inspecciones, programación lineal y dinámica, análisis estadísticos y graficas.

#### **2.3.6.8 Control de Costos**

Una de las labores de un buen administrador está el ahorrar en costos, es decir, no acarrear elevados gastos en la producción. El control de costo consiste en buscar la causa por la que se presentan desviaciones en los costos estándar por unidad.

## **CAPITULO III METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION**

### **3.1 TIPO DE INVESTIGACION**

El tipo de investigación que se realizó fue de tipo exploratorio y correlacional.

La investigación exploratoria, se realiza cuando el objetivo consiste en examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Se utiliza este tipo de investigación ya que sirve para investigar sobre un tema en el cual no se tiene mucho conocimiento y así obtener información de este.<sup>50</sup>

Los estudios correlacionales, son aquellos que asocian variables mediante un patrón predecible para un grupo o población. Se utilizó este tipo de estudio por que a través de él podemos medir el grado de relación que existe entre dos o más variables, para observar si están o no relacionadas en los mismos sujetos, para posteriormente analizar el grado de correlación conociendo el comportamiento de las variables relacionadas y así mismo saber si están relacionadas positiva o negativamente.<sup>51</sup>

### **3.2 POBLACION**

Las unidades consideradas a quienes se les realizó el estudio fueron: la propietaria y los empleados de la empresa, así como también los jefes de familia de las colonias aledañas a la panadería, como lo son:

---

<sup>50</sup> Metodología de la investigación. Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado, Pilar Baptista Lucio, 3ª Ed. Mac Graw Hill. Pág. 121-122.

<sup>51</sup> *Ibíd*em

Colonias en estudio	➤ Barrio el Calvario
	➤ Colonia 21 de noviembre
	➤ Colonia Belén
	➤ Urbanización Santa Emilia
	➤ Colonia España
	➤ Urbanización la Paz

Fuente: Creación del equipo de trabajo

### **3.3 MUESTREO Y TAMAÑO DE LA MUESTRA**

#### **3.3.1 METODO DE MUESTREO**

El método de muestreo que se utilizó en esta investigación fue el muestreo no probabilístico ya que se buscaba seleccionar a individuos que tuvieran conocimiento del tema bajo estudio y se considera que la información aportada por esas personas es vital para la toma de decisiones.

Este tipo de muestreo se aplicó en la modalidad de muestreo intencional o de conveniencia debido a que se buscaba seleccionar unidades de análisis que cumplieran los requisitos de la población objeto de estudio. El cual se utiliza preferentemente en estudios exploratorios.

#### **3.3.2 TAMAÑO DE LA MUESTRA**

En la investigación no se calculó el tamaño de la muestra para el caso de las unidades de análisis que en nuestro caso son los empleados que trabajan en la panadería, debido a que representan una población pequeña por lo cual se realizó un censo, ya que este abarca a toda la población, como se muestra a continuación:

Panificadores	7
Ayudantes	6
Repartidores	3
<b>Total</b>	<b>16</b>

Por otro lado en cuanto a los jefes de familia fue necesario aplicar la fórmula para poblaciones infinitas, ya que se desconoce el total de las unidades de observación que la integran, o la población es mayor a 10,000.

### Calculo de la Muestra para los Consumidores

La fórmula a emplear es la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2}$$

**En donde:**

*n*: Número de consumidores

*p* : Proporción de consumidores que aceptan

*q* : Proporción de consumidores que rechazan los productos

*e*: Margen de error.

**Para el presente estudio se manejaron los siguientes datos:**

Nivel de Confianza	95%
Z	1.96
Error	5%
Nivel de Aceptación	95%
Nivel de Rechazo	5%



**Sustituyendo en la fórmula:**

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)}{(0.05)^2}$$

$$n = \frac{(3.8416)(0.25)}{(0.0025)}$$

$$n = \frac{(0.9604)}{(0.0025)}$$

$$n = 384.16 \approx \mathbf{384}$$

**La distribución de la muestra por colonias se realizó de la siguiente manera**

<b>Colonias</b>	<b>N° de encuestas</b>	<b>Porcentaje</b>
Barrio el Calvario	100	26.04%
Colonia 21 de Noviembre	100	26.04%
Colonia Belén	50	13.02%
Urbanización Santa Emilia	50	13.02%
Colonia España	42	10.94%
Urbanización la Paz	42	10.94%
Total	384	100.00%

Fuente: Creación del equipo de trabajo

### **3.4 Fuentes para la obtención de información**

#### **3.4.1. Fuentes Primarias.**

Las fuentes primarias de investigación utilizadas fueron el cuestionario, la entrevista, y el censo a través de los cuales se obtuvo la información necesaria para poder desarrollar la investigación, y de esta forma conocer los problemas y las deficiencias que enfrentaba la empresa.

### **3.4.2 Fuentes Secundarias.**

En la fuente secundaria se hizo uso de diferente material didáctico, para recopilar la información necesaria que sirve como base teórica y que respalde y valide todo el contenido expuesto en este documento, se utilizaron libros, base legal y otros documentos de internet relacionados con la temática.

### **3.5 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

En la investigación se utilizaron las técnicas de recolección de datos como la observación, censo, entrevista y el cuestionario, puesto que son de aplicación fácil y práctica.

Con los instrumentos que se utilizaron se recolecto información que deberá ser procesada y analizada sin mayores dificultades, y deben proveerse las técnicas estadísticas que van a emplearse.

### **3.6 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCION DE DATOS**

Para realizar el trabajo de investigación se utilizó la técnica la encuesta a través del instrumento “Cuestionario” el cual es un formulario impreso destinado a obtener respuestas sobre el problema en estudio, facilitando la recolección de información, ya que permite que el cuestionario se llene por otra persona a través de la encuesta. Las preguntas pueden ser cerradas o abiertas, su empleo dependerá del tipo de tema la naturaleza del estudio y los objetivos que se desean alcanzar<sup>52</sup>.

---

<sup>52</sup> Sampieri Hernández, Roberto; Metodología de la Investigación; Editorial McGrawhill, Año 1991 Pág.73

### **3.7 PROCEDIMIENTOS DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

La validación de los Instrumentos fue a través de procedimientos que ayudaran a complementar la investigación como lo es la consulta a expertos: docentes especialistas que actuaran como consejeros externos que juzgaran críticamente los enunciados permitiendo realizar los ajustes y correcciones necesarios.

### **3.8 PROCEDIMIENTO PARA LA RECOLECCION DE INFORMACION**

#### **Los procedimientos para la recolección de información a través de la entrevista fueron:**

- ✓ Tener claro que es lo que se quería investigar.
- ✓ Se establecieron los objetivos que se pretendían alcanzar.
- ✓ Se elaboro la entrevista, es decir realizar una serie de preguntas acerca de lo que se quiere investigar.
- ✓ Se verificaron las interrogantes de tal forma que estas fueran coherentes, entendibles.
- ✓ Enumerar las interrogantes en forma correlativa.
- ✓ Cotejar que las preguntas tengan el respectivo orden cronológico y que no lleven errores ortográficos.
- ✓ Al realizarse los pasos anteriores se procedió a imprimir dicho instrumento.
- ✓ Luego se procedió a realizar la entrevista.

#### **Los procedimientos para la recolección de información a través de la observación son:**

- ✓ Elaborar una lista de actividades o tareas que se observaran.
- ✓ Diseñar el formato de verificación.
- ✓ Revisar que este completo, es decir que abarque todos los aspectos a observar.

- ✓ Luego se imprime el documento.
- ✓ Se registrar lo observado.
- ✓ Se interpreto lo observado y comparo con los datos que se han proporcionado anteriormente.

**Los procedimientos para la recolección de información a través del cuestionario son:**

- ✓ Se establecieron cuáles son los objetivos que se pretendían alcanzar.
- ✓ Preparar el cuestionario, es decir realizar una serie de preguntas acerca de lo que se quiere investigar.
- ✓ Determinar la redacción de cada pregunta.
- ✓ Determinar el orden de las preguntas.
- ✓ Verificar los pasos anteriores y modificarlos en caso de ser necesario.
- ✓ Al realizarse los pasos anteriores se procede a imprimir dicho instrumento.
- ✓ Realizar una prueba piloto para comprobar que la redacción del cuestionario es entendible.
- ✓ Luego se procedió a pasarlo a la muestra seleccionada.

### **3.9 PROCEDIMIENTOS PARA PROCESAR LOS DATOS**

- ✓ Es necesario verificar que los datos de los cuestionarios sean exactos y estén completos.
- ✓ Desechar aquellos instrumentos incompletos.
- ✓ Codificar los datos obtenidos para su análisis.
- ✓ Posteriormente se tabulan los resultados.
- ✓ Se calculan los promedios y se realizan otras medidas estadísticas.

El procesamiento de datos incluye editar y codificar la información obtenida. Dichos datos se editaran para comprender mejor la información en cuanto a la legibilidad y totalidad de la información.

### **3.10 PROCEDIMIENTO PARA PRESENTAR LOS DATOS**

Los datos se presentaron con preguntas individualizadas, en una tabla donde se muestren las opciones de respuesta con su respectiva frecuencia, luego se procede a la elaboración de un grafico circular que permita ver la distribución de los resultados obtenidos en forma de porcentajes, en seguida se procede a elaborar el análisis e interpretación de los datos representados en el gráfico.

## **CAPITULO IV ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS DATOS**

### **4.1 TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LA PROPIETARIA DE LA PANADERÍA VALERIA.**

#### **1. ¿Posee la empresa una misión y visión por escrito bien definida?**

No tenemos una misión y visión por escrito, pero sabemos cuál es nuestro fin como empresa y hacia donde queremos llegar.

#### **2. ¿Cuenta la empresa con metas y los objetivos definidos?**

No poseemos metas ni objetivos claras, aunque lo que queremos lograr es aumentar nuestras ventas y por ende nuestras ganancias.

#### **3. ¿Cuenta el negocio con valores establecidos como parte de su filosofía empresarial?**

No contamos con valores establecidos pero los empleados saben que tiene que haber un respeto entre compañeros dentro del trabajo.

#### **4. ¿Establecen algún tipo de políticas en la empresa?**

No se tiene ningún tipo de políticas dentro de la empresa.

#### **5. ¿Los empleados tienen bien definidas las funciones que deben desempeñar en su puesto de trabajo?**

Si, cada empleado sabe la función que tienen dentro de la empresa, aunque no se tiene un manual donde ellos pueden revisar periódicamente las tareas que les corresponden.

#### **6. ¿Hace usted algún tipo de evaluación de las actividades que realizan los empleados?**

No se realiza ninguna evaluación, simplemente se inspecciona que los empleados estén realizando su trabajo.

**7. ¿Realiza algún tipo de planeación antes de realizar sus actividades en el negocio?**

No realizamos planeación, cuando vemos que falta algún material para la elaboración del pan, lo compramos para que siempre hallan existencias, pero no realizamos un plan detallado sobre nuestras actividades.

**8. ¿Cree usted que la producción actual permite utilizar la capacidad total de la maquinaria?**

Sí, porque salimos bien con el trabajo

**9. ¿Desarrolla planes de capacitación para mejorar la eficiencia de sus empleados?**

No se realiza ningún tipo de capacitación, solamente se les dan las indicaciones necesarias para la realización de los procesos de producción, de venta y demás actividades.

**10. ¿Existe un organigrama en su área de trabajo**

No existe un organigrama, ya que la empresa es pequeña y con pocos empleados.

**11. ¿Existen dentro de la empresa manuales escritos que indiquen cómo realizar las actividades?**

No tenemos manuales, al contratar a los empleados se les explica lo que tienen que hacer dentro de la empresa, aparte de eso si el empleado tiene alguna duda puede acudir a nosotros para consultarnos que hacer, considero innecesario el uso de manuales en mi empresa por que los empleados con los que cuento no saben leer y no estoy interesada en ello.

**12. ¿Existen manuales de descripción de puestos?**

No poseemos manuales de descripción de puestos.

**13. ¿Qué tipo de técnicas utiliza la empresa para efectos de control interno y porqué?**

\*Planes Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

\*Presupuestos Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

\*Ninguno                      Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_x\_\_\_\_\_

No utilizamos ningún tipo de técnica de control interno ya que son muy complejos de utilizar y requiere de mucho tiempo para su elaboración, por lo cual no lo considero que sea necesario para la empresa.

**14. ¿Realiza presupuestos para las diversas actividades de su empresa?**

No realizamos presupuestos simplemente compramos lo necesario para la elaboración del pan, ¿Si su respuesta es sí, con qué frecuencia elabora sus presupuestos?

**15. ¿Considera usted que el desempeño organizacional se puede mejorar a través del uso de Herramientas Administrativas?**

Podría ser que nos ayude a llevar un mejor control de todo lo que se realiza dentro de la empresa.

**16. ¿Cree usted que al tener metas y objetivos bien definidos se mejorara la organización de la empresa?**

Si podría ser una mejor forma de llevar en orden en todo lo que realizamos.

**17. ¿considera usted que al realizar una buena distribución de funciones se mejora el sistema organizativo de la empresa?**

Tal vez si controlaríamos mejor cada una de las actividades realizadas en el proceso de elaboración de nuestros productos.

**18. ¿cree usted que al realizar evaluación de actividades a los empleados se mejorara el Sistema de Control?**

Sería una buena idea aunque son pocos los empleados es fácil detectar si alguien no está haciendo su trabajo bien.



## 4.2 TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA PANADERÍA “VALERIA”.

**Pregunta N°1.** ¿Conoce si la empresa posee Misión y Visión?

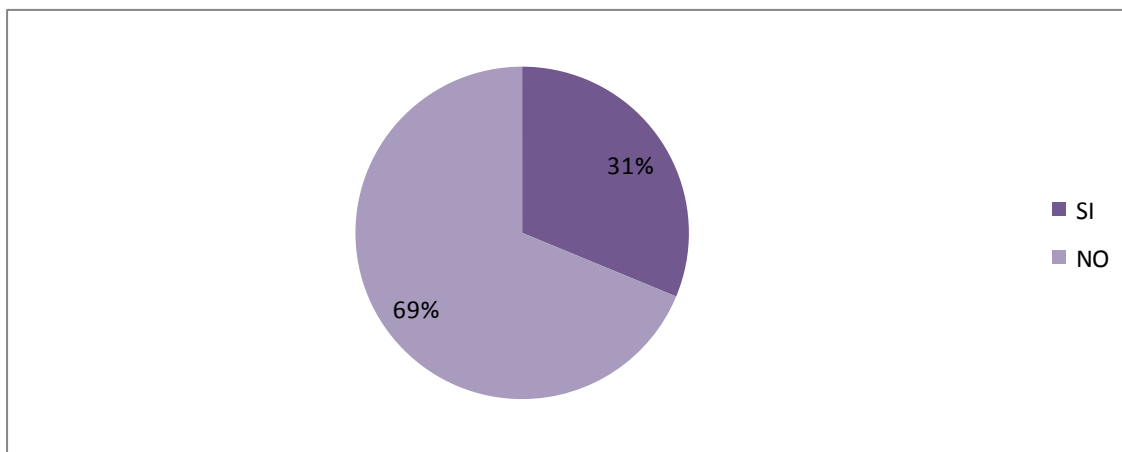
**Objetivo:** Conocer si la empresa cuenta con una Misión y Visión bien definidas que le ayude al buen direccionamiento del negocio.

**Tabla N° 1**

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	5	31.25%
No	11	68.75%
Total	16	100%

Fuente: investigación de campo

**Grafico N° 1**



Fuente: tabla N° 1

### **Análisis e Interpretación:**

De acuerdo a los resultados obtenidos el 31.25% de los empleados expresaron que la empresa si cuenta con una Misión y visión, y un 68.75% manifiestan que no. Por lo cual se establece que en la empresa no cuentan con una misión y visión bien definidas y los empleados desconocen la existencia de esta valiosa herramienta administrativa.

**Pregunta N° 2.** ¿Existen objetivos y metas definidas en su área de trabajo?

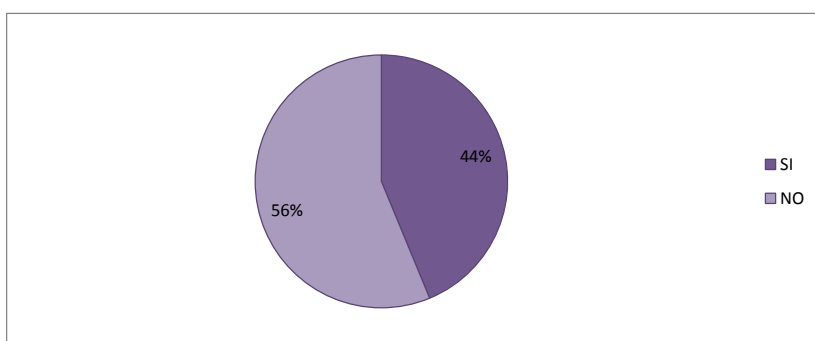
**Objetivo:** Identificar si los empleados conocen los objetivos y metas de la empresa.

**Tabla N° 2**

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	7	43.75%
No	9	56.25%
Total	16	100%

Fuente: investigación de campo

**Grafico N° 2**



Fuente: tabla N° 2

### **Análisis e Interpretación:**

El 43.75% de los empleados dicen conocer los objetivos y metas en el área de trabajo; sin embargo el 56% expresan no tener conocimiento de estas herramientas administrativas. Más de la mitad de los empleados de la empresa manifiestan no conocer los objetivos y metas de sus respectivas áreas de trabajo; el que las conozcan tiene valor para la empresa ya que es una herramienta de inspiración para saber que busca y hacia donde pretende llegar el empleado.

**Pregunta N° 3.** ¿Establecen algún tipo de políticas en la empresa?

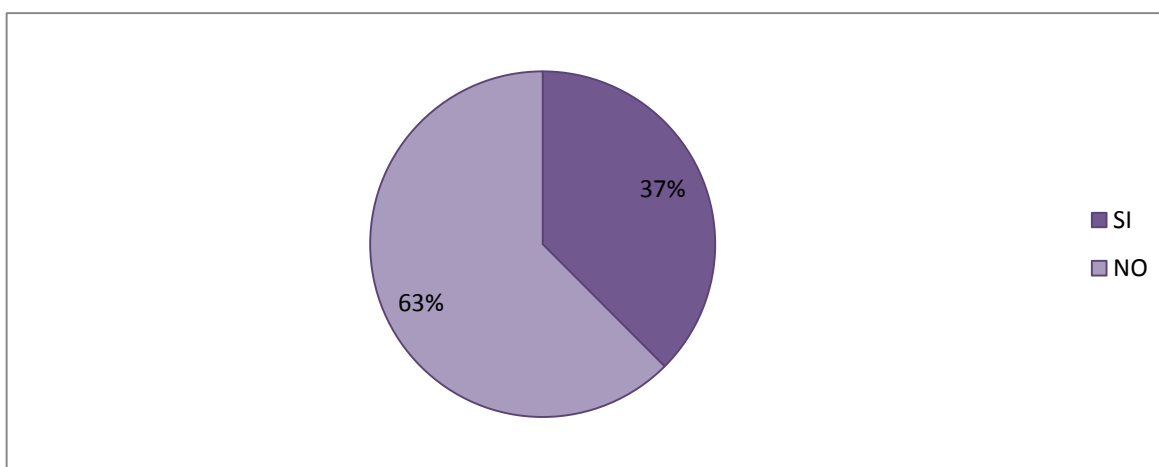
**Objetivo:** Identificar si los empleados tienen conocimiento sobre la aplicación de políticas en la empresa.

**Tabla N° 3**

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	6	37.5%
No	10	62.5%
Total	16	100%

Fuente: investigación de campo

**Grafico N° 3**



Fuente: tabla N° 3

**Análisis e Interpretación:**

Del 100% de empleados encuestados, un 62.5% dijo no tener conocimiento sobre la aplicación de Políticas en la panadería “VALERIA” y un 37.5 dijo que sí. La mayoría de empleados encuestados no tienen el conocimiento de la existencia de políticas en la empresa que les sirva como directrices para poder alcanzar la visión.

**Pregunta N° 4.** ¿Existe un organigrama en su área de trabajo?

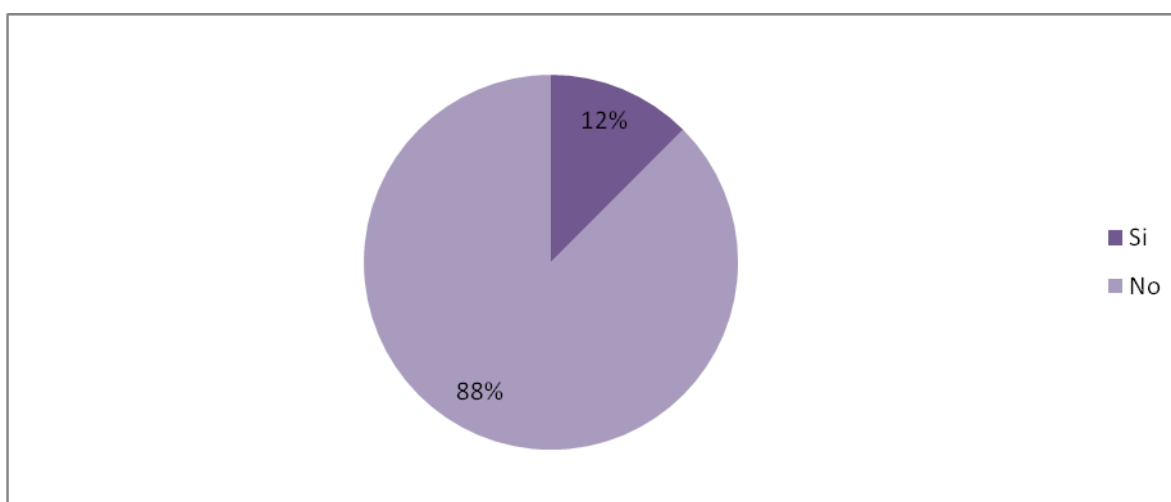
**Objetivo:** Saber si los empleados cuentan con un Organigrama en sus áreas de trabajo.

**Tabla N° 4**

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	2	12.5%
No	14	87.5%
Total	16	100%

Fuente: investigación de campo

**Gráfico N° 4**



Fuente: tabla N° 4

**Análisis e Interpretación:**

De los empleados encuestados un 88% manifestó no tener conocimiento de la existencias de organigramas en sus áreas de trabajo y un 12% dijo que sí. Es importante que los empleados identifiquen el orden jerárquico para que estos tengan conocimiento de quienes son las autoridades de la empresa y a quienes deben acudir en cualquier situación.

**Pregunta N° 5.** ¿Conoce específicamente cuáles son sus funciones que debe realizar?

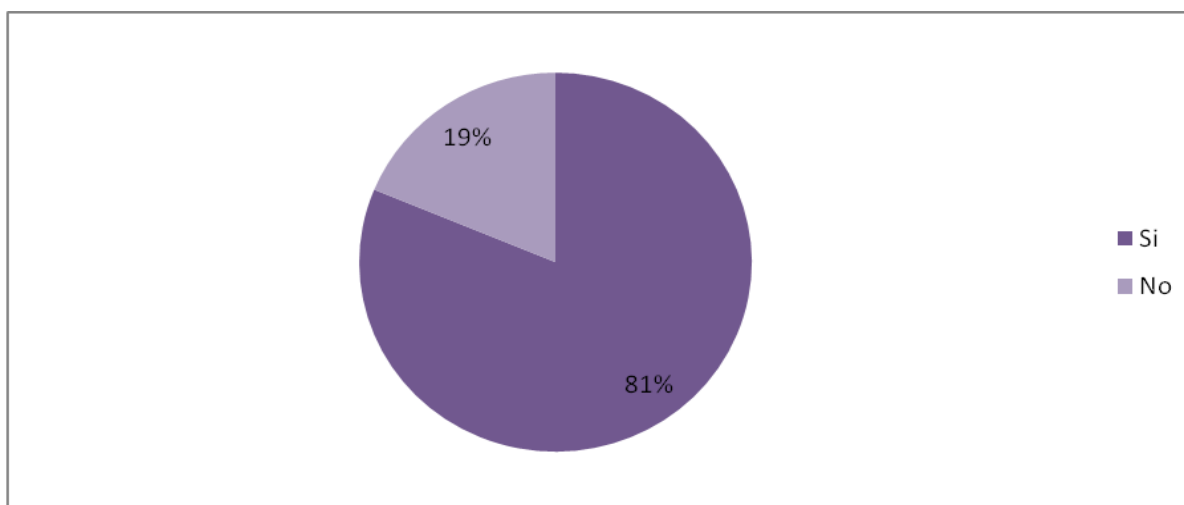
**Objetivo:** Saber si los empleados conocen cada una de las funciones que deben realizar.

**Tabla N° 5**

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	13	81.25%
No	3	18.75%
Total	16	100%

Fuente: investigación de campo

**Grafico N°5**



Fuente: Tabla N° 5

**Análisis e Interpretación:**

Según los resultados obtenidos un 81.25% de los empleados saben cuáles son las funciones que deben realizar en su área de trabajo. Es de gran importancia que los empleados tengan en conocimiento de que es lo que van a realizar en sus áreas de trabajo es decir tener bien definidas sus funciones.

**Pregunta N° 6.** ¿Considera usted que al realizar una buena distribución de funciones se mejora el desempeño organizativo de la empresa?

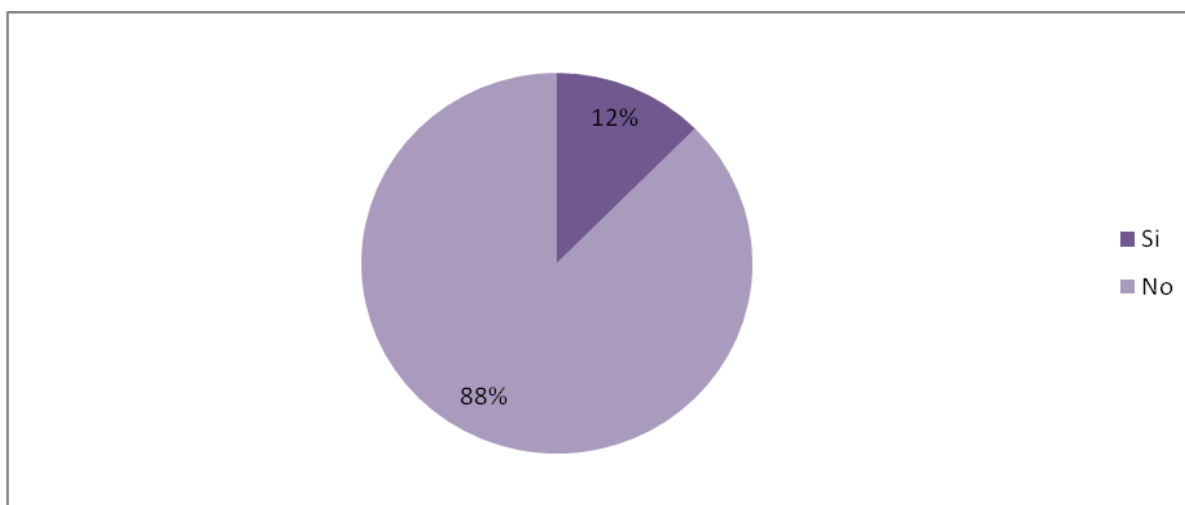
**Objetivo:** Conocer si una buena distribución de funciones ayudara a mejorar el desempeño organizativo de la empresa.

**Tabla N° 6**

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	2	12.5%
No	14	87.5%
Total	16	100%

Fuente: investigación de campo

**Grafico N° 6**



Fuente: Tabla N° 6

#### **Análisis e Interpretación:**

En base a los resultados obtenidos el 88% de los empleados consideran que una buena distribución de funciones no mejorara el desempeño organizativo de la empresa; mientras que el 12% opinaron que se mejorara el desempeño. Los empleados expresaron que al realizar una buena distribución de funciones no mejora el desempeño organizativo de la empresa ya que ellos tienen conocimiento de las funciones que deben realizar.

**Pregunta N° 7.** ¿Existen dentro de la empresa manuales administrativos que indiquen cómo realizar las actividades?

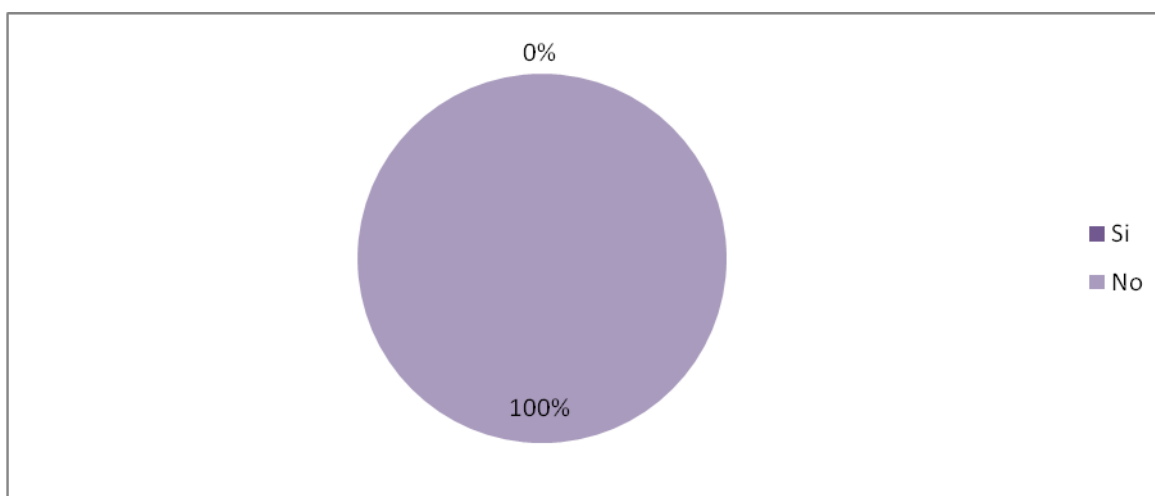
**Objetivo:** Conocer si dentro de la panadería existen manuales administrativos que orienten como realizar las actividades.

**Tabla N° 7**

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	0	0%
No	16	100%
Total	16	100%

Fuente: investigación de campo

**Grafico N° 7**



Fuente: Tabla N° 7

**Análisis e Interpretación:**

Del total de los empleados encuestados el 100% dijo que dentro de la empresa no existen manuales administrativos que les indiquen como realizar las actividades. En la panadería no existen manuales administrativos en la panadería que les muestre como realizar las actividades.

**Pregunta N° 8.** Si su respuesta es no ¿Considera necesaria la creación de manuales que le permitan conocer como realizar las actividades?

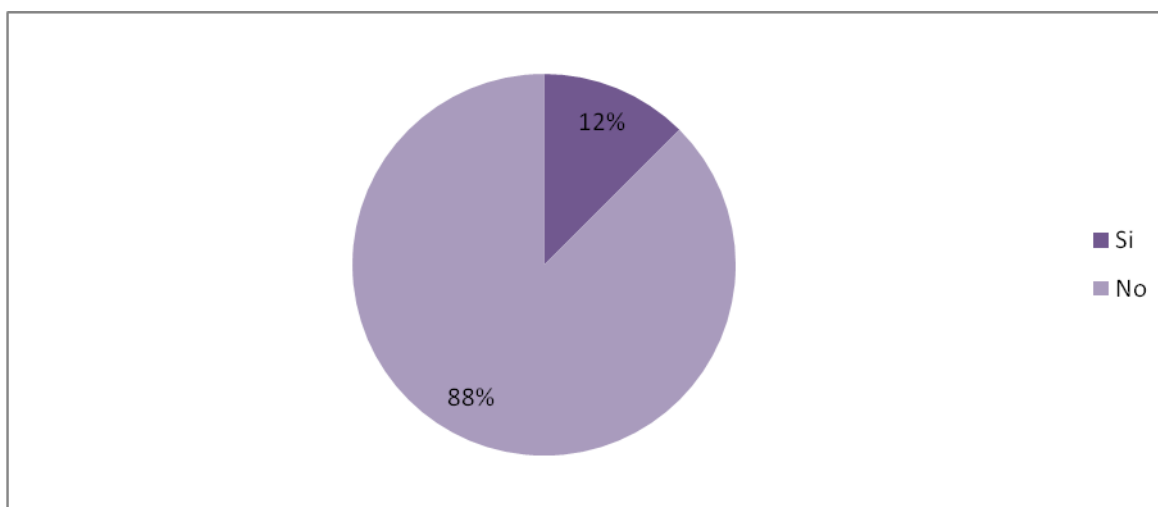
**Objetivo:** Saber si los empleados consideran necesaria la creación de manuales para conocer como realizar las actividades.

**Tabla N° 8**

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	2	12%
No	14	88%
Total	16	100%

Fuente: investigación de campo

**Grafico N° 8**



Fuente: Tabla N° 8

#### **Análisis e Interpretación:**

Del 100% el 88% de los encuestados opinaron que no consideran necesario la creación de manuales administrativos y el 12% opinaron que si consideran necesaria la creación de estos. Según la encuesta realizada a los empleados, piensan que no es necesaria la creación de manuales administrativos porque empíricamente poseen el conocimiento de cómo llevar a cabo las actividades a realizar.



**Pregunta N° 9.** ¿Le brinda la empresa capacitaciones que le ayuden a desarrollar sus habilidades?

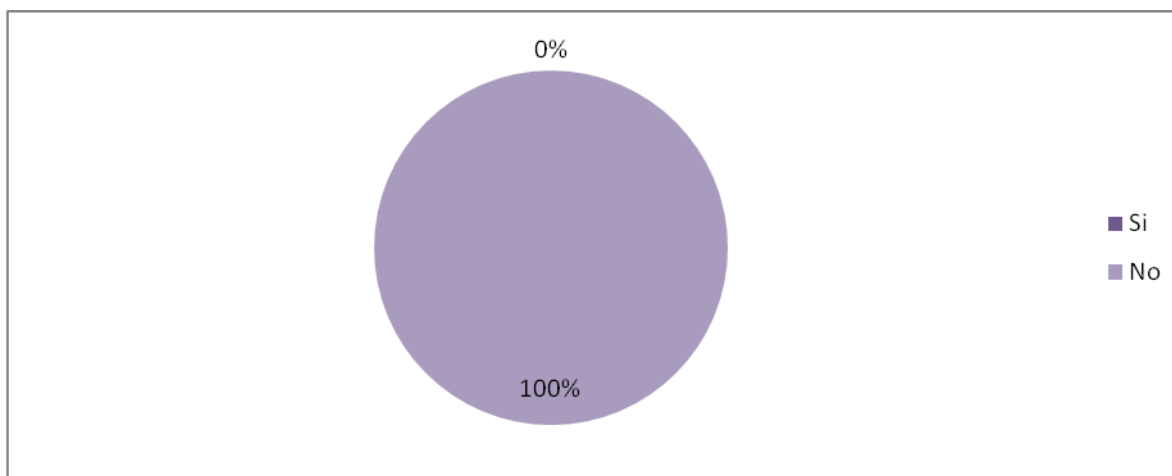
**Objetivo:** Conocer si la empresa brinda capacitaciones a sus empleados para que estos desarrollen sus actividades.

**Tabla N° 9**

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	0	0%
No	16	100%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: investigación de campo

**Grafico N° 9**



Fuente: Tabla N° 9

**Análisis e interpretación:**

El 100% de los empleados opinaron que en la empresa no les brinda capacitaciones que les ayuden a desarrollar sus habilidades. La panadería no imparte capacitaciones a sus empleados para que estos tengan la oportunidad de desarrollar sus habilidades.

**Pregunta N° 10.** ¿Implementa esta panadería un sistema de evaluación del desempeño?

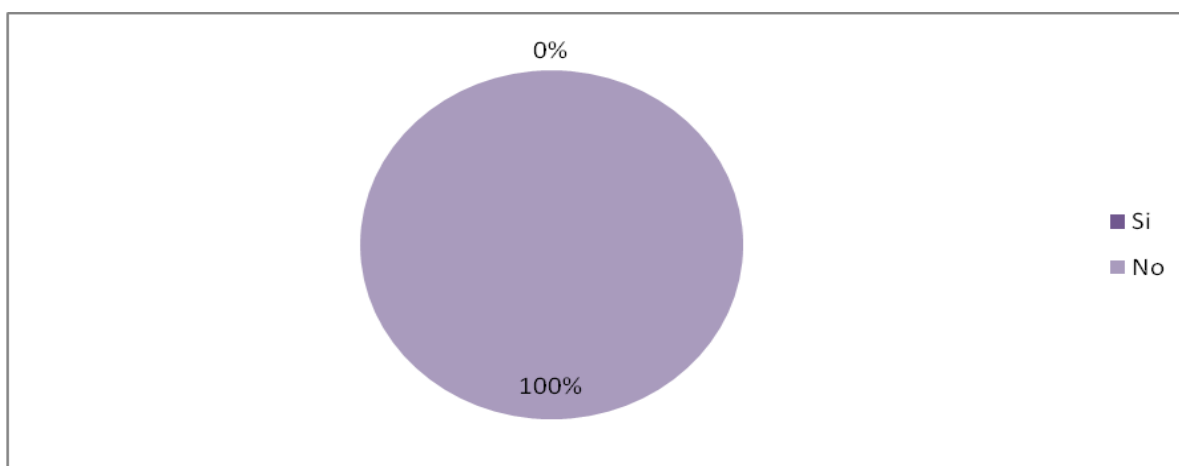
**Objetivo:** Conocer si en la panadería se realiza evaluación del desempeño a los empleados.

**Tabla N° 10**

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	0	0%
No	100	100%
Total	16	100%

Fuente: investigación de campo

**Grafico N° 10**



Fuente: Tabla N° 10

**Análisis e Interpretación:**

Según los datos obtenidos el 75% de los empleados opinaron que en esta empresa no se evalúa su desempeño. En la panadería Valeria no se practica la evaluación del desempeño a cada empleado, lo que significa que no son evaluados a la hora de realizar sus actividades.

**Pregunta N° 11.** ¿Con que frecuencia es evaluado su desempeño?

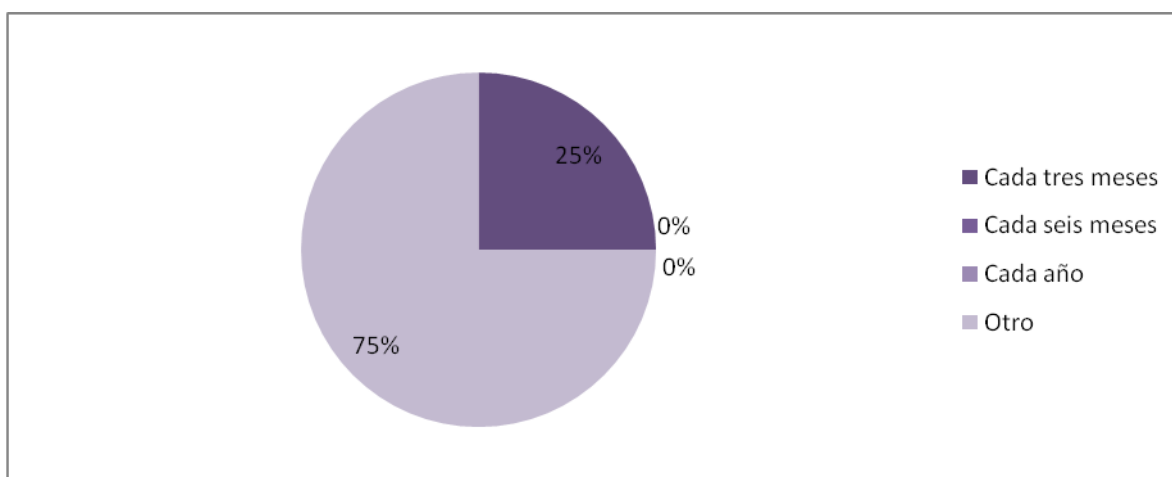
**Objetivo:** Conocer con qué frecuencia son evaluados los empleados de la panadería Valeria.

**Tabla N° 11**

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Cada tres meses	4	25%
Cada seis meses	0	0%
Cada año	0	0%
Otro	12	75%
Total	16	100%

Fuente: investigación de campo

**Grafico N° 11**



Fuente: Tabla N° 11

**Análisis e Interpretación:**

En el cuestionario realizado los empleados respondieron en la categoría otros, y el 25% de ellos opinaron que son evaluados cada tres meses. De acuerdo a los datos mostrados anteriormente los empleados opinaron que su desempeño es evaluado diariamente.

**Pregunta N° 12.** ¿Es supervisado cuando realiza su trabajo?

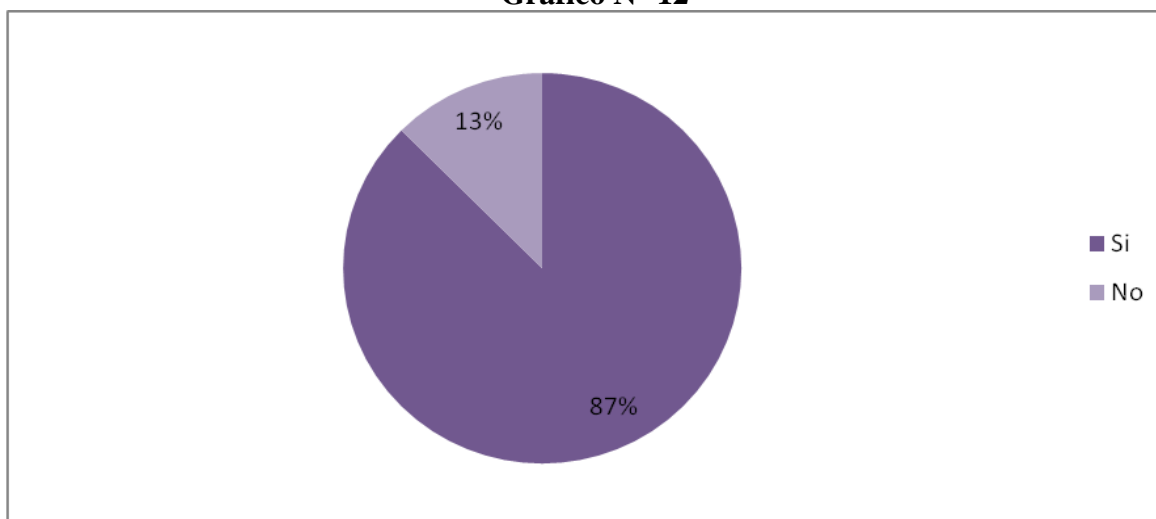
**Objetivo:** Conocer la opinión de los empleados si son supervisados cuando realizan su trabajo

**Tabla N° 12**

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	14	87%
No	2	13%
Total	16	100%

Fuente: investigación de campo

**Grafico N° 12**



Fuente: Tabla N° 12

**Análisis e Interpretación:**

Del total de los encuestados el 87% opinaron que son supervisados cuando realizan su trabajo, mientras que el 13% opinó que no son supervisados a la hora de realizar su trabajo. Es importante que los empleados sean supervisados de manera controlada ya que a través de ello se mejora su productividad, además esto contribuye a mejorar las condiciones laborales.

**Pregunta N° 13.** ¿Quién es la persona encargada de evaluar su desempeño?

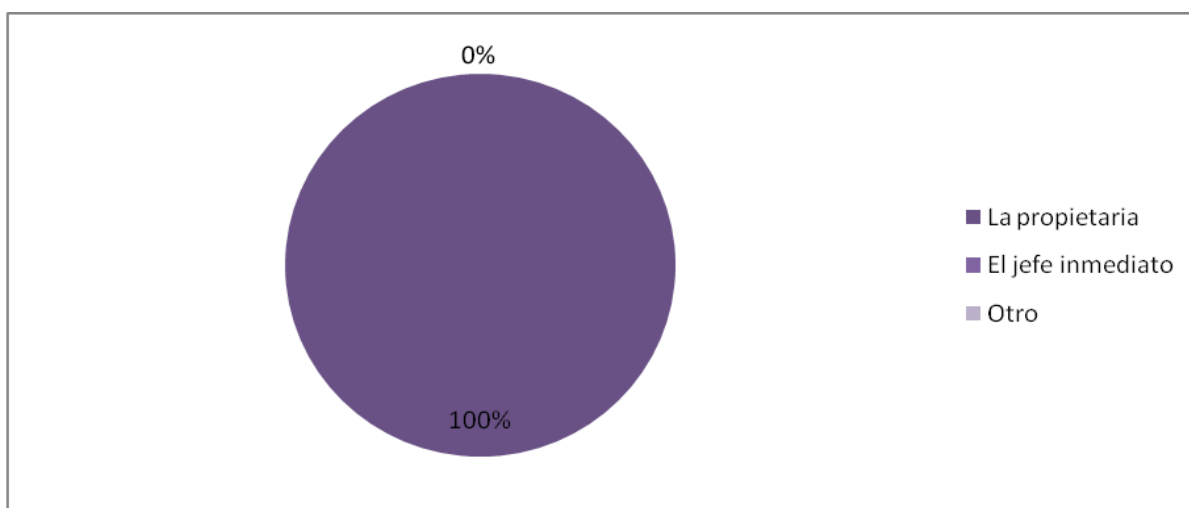
**Objetivo:** Conocer quién es la persona encargada de evaluar el desempeño de los empleados de la panadería.

**Tabla N° 13**

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
La propietaria	16	100%
El jefe inmediato	0	0%
Otro	0	0%
Total	16	100%

Fuente: investigación de campo

**Grafico N° 13**



Fuente: Tabla N° 13

### **Análisis e Interpretación:**

El 100% de los empleados opinaron que quien se encarga de evaluar su desempeño laboral es la propietaria de la panadería. La propietaria de la panadería es la encargada de evaluar el desempeño de cada trabajador, así como también es la encargada de motivarlos frecuentemente para que sigan realizando con mayor eficiencia las actividades asignadas.

**Pregunta N° 14.** ¿Considera necesaria la implementación de técnicas de control interno?

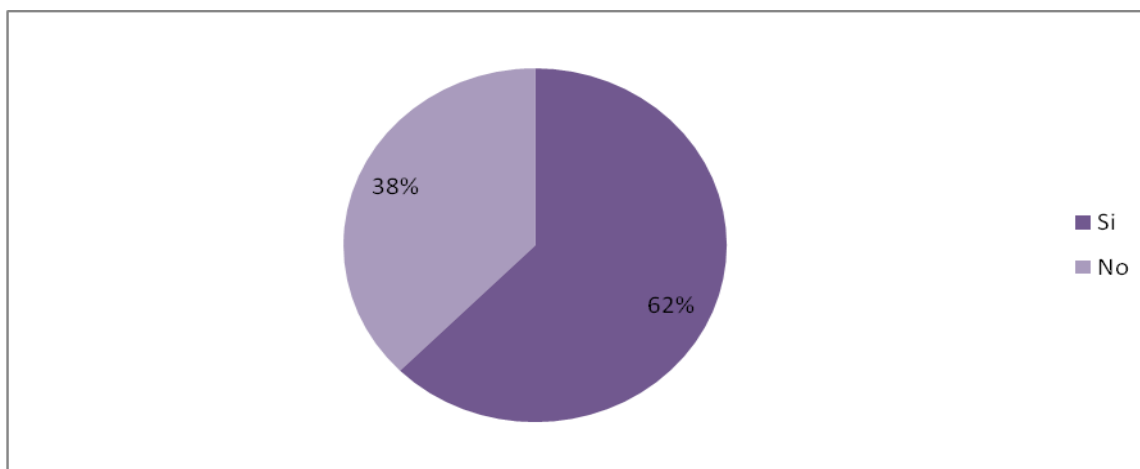
**Objetivo:** Saber si los empleados consideran necesario que se implementen técnicas de control interno dentro de la panadería.

**Tabla N° 14**

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	10	62%
No	6	38%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: investigación de campo

**Grafico N° 14**



Fuente: Tabla N°14

**Análisis e Interpretación:**

Del total de los empleados encuestados el 62% opino que es necesaria la implementación de técnicas de control interno, mientras que el 38% opinaron que no consideran necesaria la implementación de técnicas de control interno. Dentro de las empresas es sumamente importante que se realice control interno porque permite a sus propietarios tener un mejor control de todos los recursos.

**Pregunta N° 15.** ¿Considera usted que el desempeño Organizacional se puede mejorar a través del uso de herramientas Administrativas?

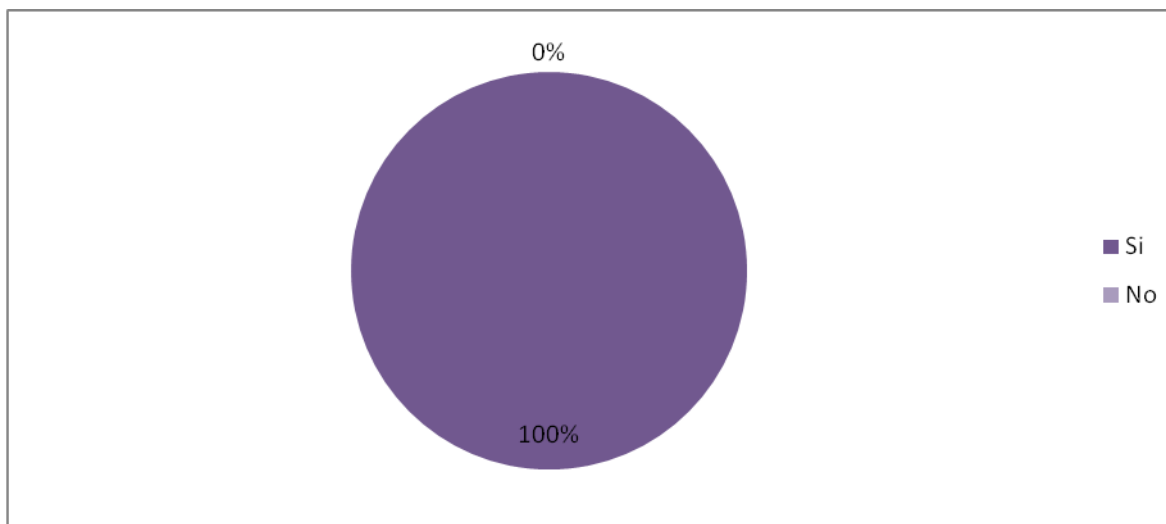
**Objetivo:** Saber si los empleados consideran que el desempeño organizacional se mejorara a través del uso herramientas Administrativas.

**Tabla N° 15**

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	16	100%
No	0	100%
Total	16	0%

Fuente: investigación de campo

**Grafico N° 15**



Fuente: Tabla N° 15

**Análisis e Interpretación:**

El 100% de los empleados consideran que al hacer uso de herramientas administrativas se mejorara el desempeño organizacional. Según los datos obtenidos se considera que la aplicación de herramientas Administrativas puede llevar a mejorar el desempeño organizacional.

### 4.3 TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA PANADERIA “VALERIA”

**Pregunta N° 1.** ¿Conoce la Panadería Valeria?

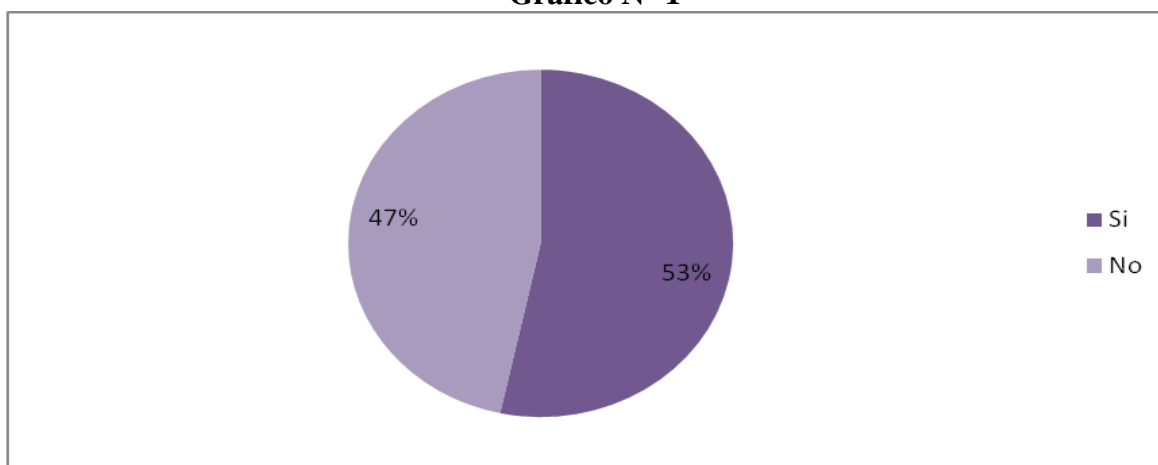
**Objetivo:** Identificar el número de personas que conocen la panadería Valeria.

**Tabla N° 1**

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	205	53%
No	179	47%
Total	384	100%

Fuente: investigación de campo

**Grafico N° 1**



Fuente: Tabla N° 1

#### **Análisis e Interpretación:**

Se puede observar que el 53% de las personas encuestadas conocen de la existencia de panadería Valeria, sin embargo el 47% de la muestra investigada no conoce de la existencia de esta. Se puede observar que la población encuestada conoce la existencia de la panadería Valeria, sin embargo hay que considerar que un porcentaje de este no ha escuchado de ella, por lo que es necesario que la panadería se dé a conocer en todo el mercado local.



**Pregunta N° 2.** ¿Ha consumido la variedad de pan que ofrece la panadería Valeria?

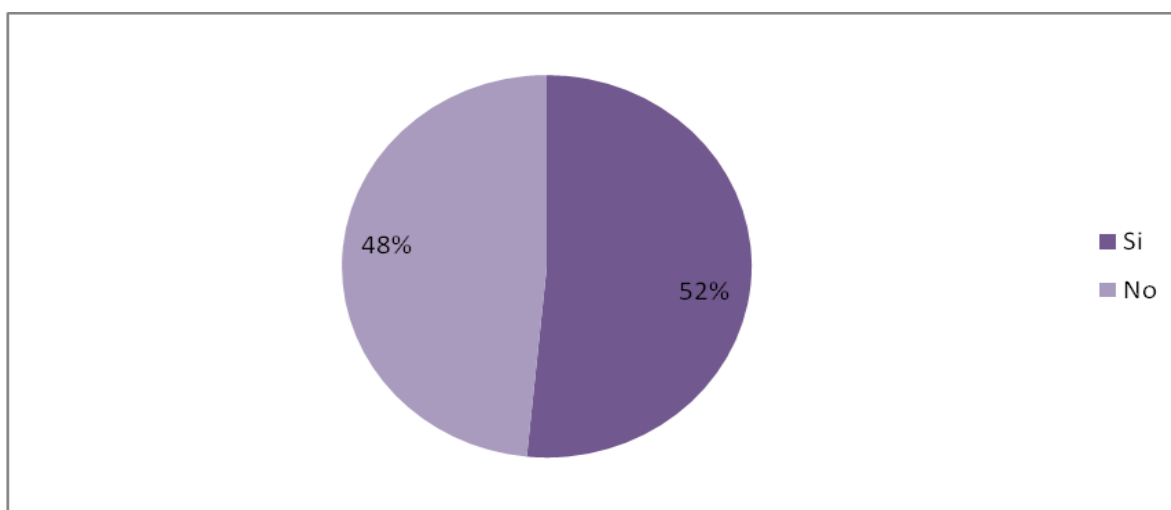
**Objetivo:** Conocer la cantidad de consumidores actuales y promover el producto a nuevos consumidores.

**Tabla N° 2**

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	198	52%
No	186	48%
Total	384	100%

Fuente: investigación de campo

**Grafico N° 2**



Fuente: Tabla N° 2

### **Análisis e Interpretación:**

La investigación realizada muestra que el 52% de las personas han consumido productos de la panadería Valeria, sin embargo hay que considerar que el 48% de la población no ha consumido ninguno de los productos que distribuye la panadería. Como se puede apreciar los consumidores encuestados han consumido los productos de la panadería, lo que quiere decir que es factible la promoción de sus productos en el mercado local ya que cuenta con una considerable aceptación.

**Pregunta N° 3.** Si los ha consumido ¿Cuál es su opinión acerca de la calidad de sus productos?

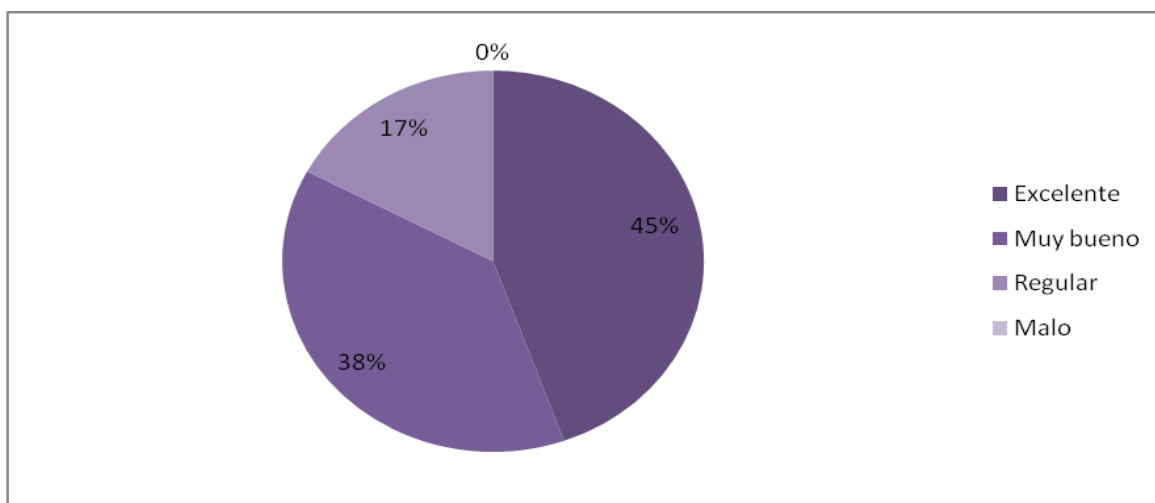
**Objetivo:** Conocer la opinión de los consumidores sobre los productos que ofrece la panadería.

**Tabla N° 3**

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Excelente	171	45%
Muy bueno	147	38%
Regular	66	17%
Malo	0	0%
Total	384	100%

Fuente: investigación de campo

**Gráfico N° 3**



Fuente: Tabla N° 3

**Análisis e Interpretación:**

Se puede observar que un 45% ha consumido los productos que se distribuyen en dicha empresa, y los consideran excelente por su calidad, un 38% de los consumidores los considera muy buenos y un 17% los considera regular. Los resultados indican que los productos que elabora panadería Valeria gozan de aceptación de los consumidores lo que significa que penetra la mente del consumidor, satisfaciendo gustos y preferencias lo que indica que se puede ampliar su mercado.

**Pregunta N° 4.** ¿Cómo evalúa el servicio ofrecido por los empleados?

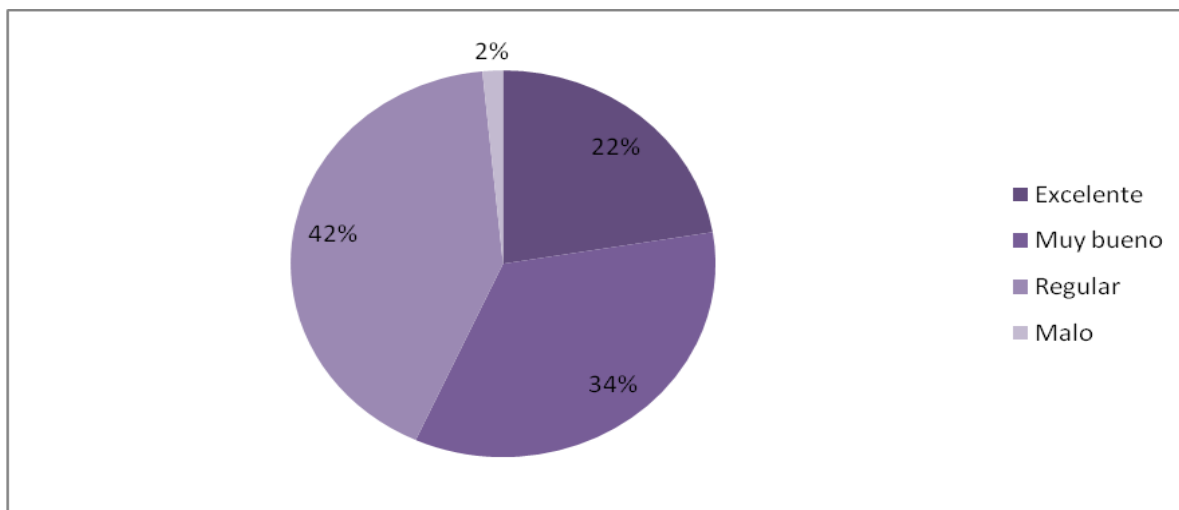
**Objetivo:** Evaluar la importancia que el consumidor le otorga a la atención en un establecimiento de ventas.

**Tabla N° 4**

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Excelente	86	22%
Muy bueno	132	34%
Regular	160	42%
Malo	6	2%
Total	384	100%

Fuente: investigación de campo

**Grafico N° 4**



Fuente: Tabla N° 4

**Análisis e Interpretación:**

De acuerdo a los datos del cuadro N° 4, de los 384 clientes encuestados el 22% considera que la atención brindada fue excelente, el 34% manifiesta que la atención es muy buena, el 42% considera que es regular y el 2% que la atención brindada es mala. Considerando la opinión de las personas encuestadas, la mayor parte considera que la atención brindada es regular por lo cual se reflexiona que se debe trabajar en mejorar esta situación.

**Pregunta N° 5.** ¿Cómo considera que se encuentra organizada la empresa?

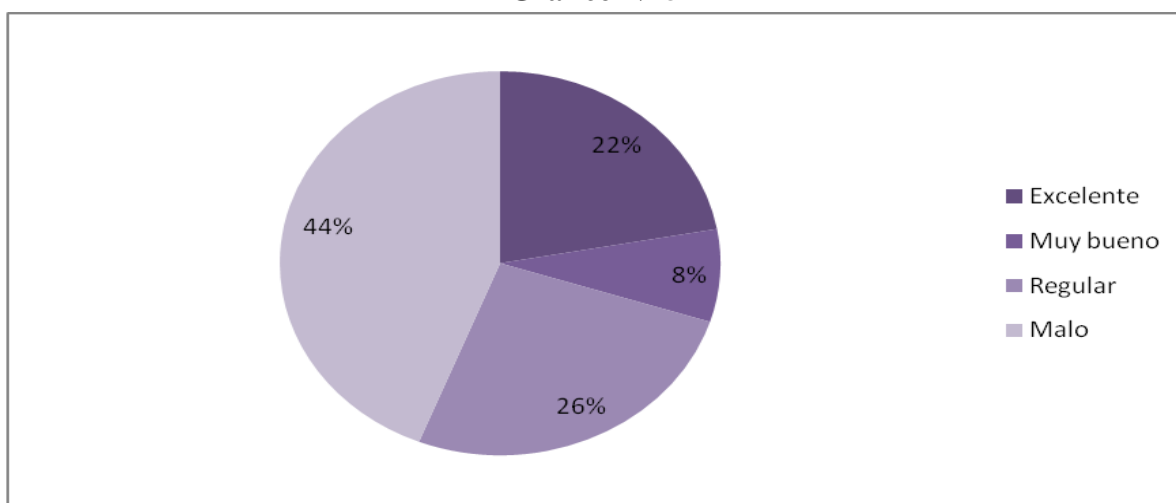
**Objetivo:** Conocer como consideran los clientes la organización de la panadería.

**Tabla N° 5**

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Excelente	85	22%
Muy bueno	30	8%
Regular	100	26%
Malo	169	44%
Total	384	100%

Fuente: investigación de campo

**Gráfico N° 5**



Fuente: Tabla N° 5

**Análisis e Interpretación:**

De acuerdo a los datos del cuadro N° 5 , de los 384 clientes encuestados el 22% manifiesta que la organización de la empresa es excelente, el 8% considera que la organización es muy buena, el 23% considera que es regular en cambio el 44% considera que la organización en la panadería es mala. Considerando los datos obtenidos a través de los clientes la organización de la empresa es mala por lo tanto es necesario una reorganización.

**Pregunta N° 6** ¿Cómo califica usted el nivel de satisfacción en cuanto a la calidad de nuestro servicio?

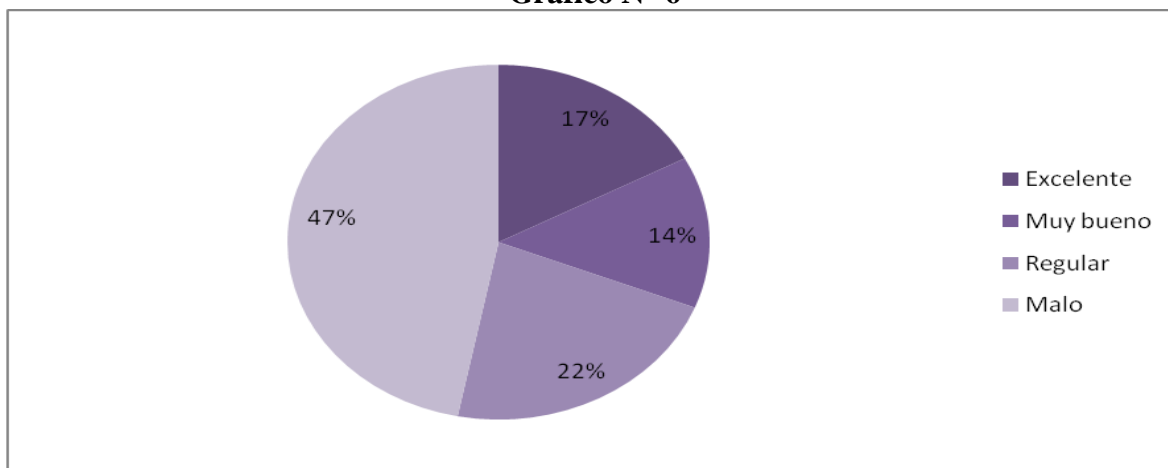
**Objetivo:** Indagar si los clientes se sienten satisfechos con el servicio brindado en la organización.

**Tabla N° 6**

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Excelente	66	17%
Muy bueno	53	14%
Regular	85	22%
Malo	180	44%
Total	384	100%

Fuente: investigación de campo

**Gráfico N° 6**



Fuente: Tabla N° 6

### **Análisis e Interpretación:**

De acuerdo a los datos del cuadro N° 6, de los 384 clientes encuestados el 17% califican como excelente la calidad en el servicio, el 14% la califican como muy buena, el 22% la consideran regular y el 47% califica como mala calidad del servicio. Por los resultados obtenidos se puede considerar que en la panadería la calidad en el servicio debe mejorar.

**Pregunta N° 7** ¿Qué nivel de satisfacción le produce la calidad de nuestros productos?

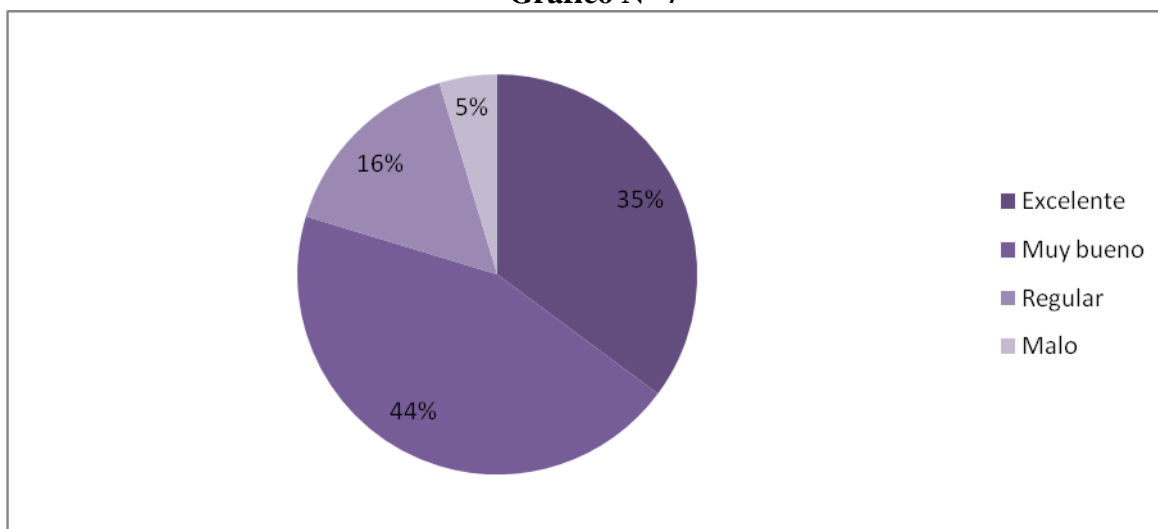
**Objetivo:** Investigar si los clientes están satisfechos con la calidad de los productos que ofrece la panadería.

**Tabla N° 7**

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Excelente	135	35%
Muy bueno	171	44%
Regular	60	16%
Malo	18	5%
Total	384	100%

Fuente: investigación de campo

**Grafico N° 7**



Fuente: Tabla N° 7

### **Análisis e Interpretación:**

Conforme a los datos del cuadro N° 7, de los 384 clientes encuestados el 35% califica como excelente la calidad de los productos ofrecidos por la panadería, el 44% como muy buenos, el 16% como regular y un 18% consideran que son malos. De acuerdo a los datos obtenidos por parte de los clientes, la calidad de los productos es muy buena.

**Pregunta N° 8.** ¿Cree usted que al tener metas y objetivos bien definidos se mejorara la organización de la empresa?

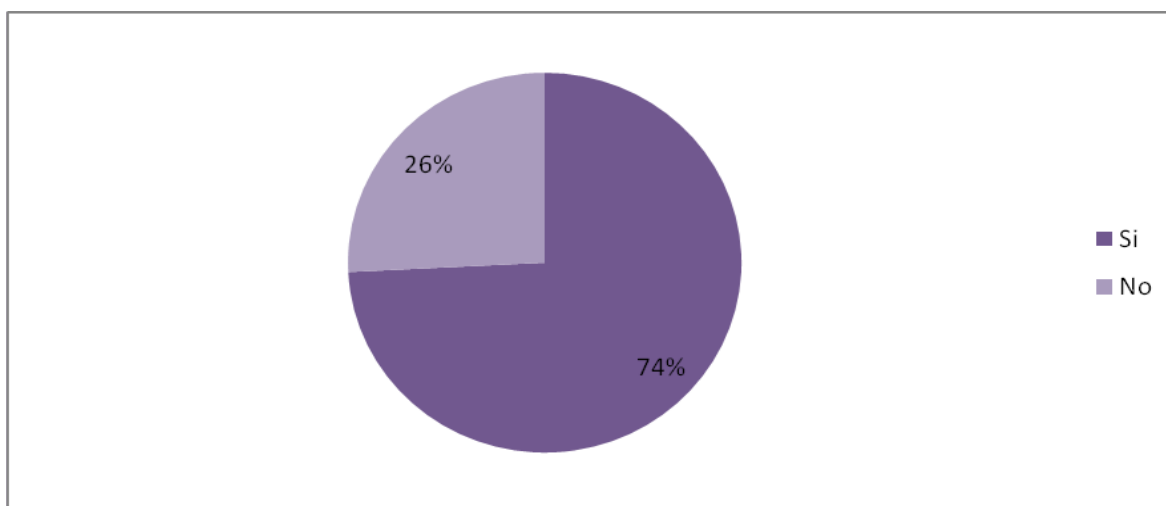
**Objetivo:** Investigar si los clientes consideran que el tener metas y objetivos bien definidos mejoraría la organización de la empresa.

**Tabla N° 8**

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	285	74%
No	99	26%
Total	384	100%

Fuente: investigación de campo

**Grafico N° 8**



Fuente: Tabla N° 8

**Análisis e Interpretación:**

La investigación realizada muestra que el 74% de las personas encuestadas consideran que la empresa debería tener metas y objetivos bien definidos para mejorar la organización de la empresa mientras que un 26% consideran que no es importante. Como se puede apreciar la mayor cantidad de los clientes encuestados exteriorizan que la empresa debería tener metas y objetivos bien definidos para su mejor funcionamiento organizacional.

**Pregunta N° 9.** ¿Sabe usted si la panadería cuenta con una estructura organizacional formalmente establecida?

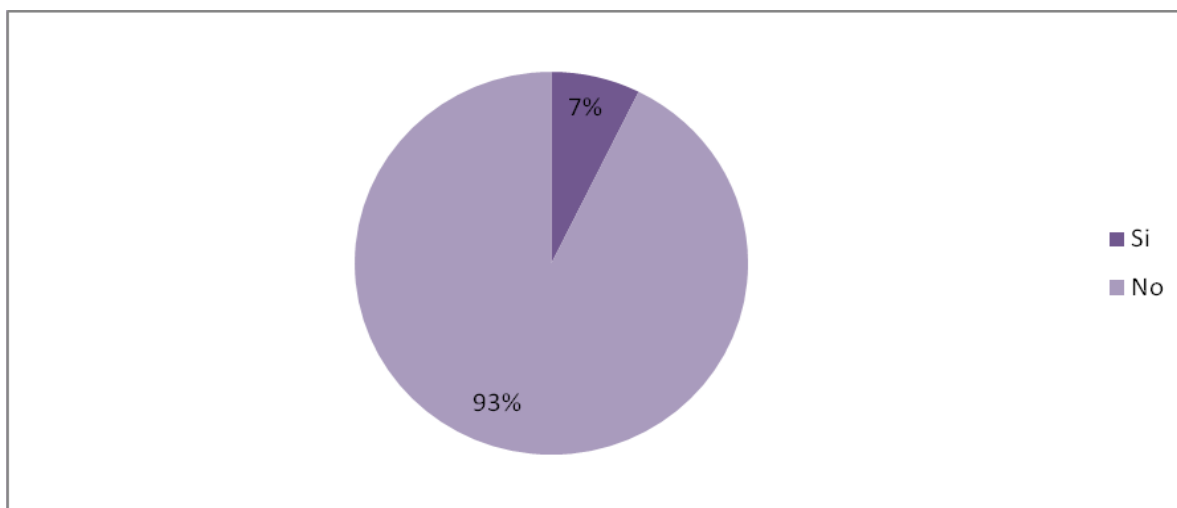
**Objetivo:** Identificar el número de personas que consideran que panadería Valeria posee una estructura organizacional establecida formalmente.

**Tabla N° 9**

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	28	7%
No	356	93%
Total	384	100%

Fuente: investigación de campo

**Grafico N° 9**



Fuente: Tabla N° 9

### **Análisis e Interpretación:**

La investigación realizada muestra que el 93% de las personas encuestadas consideran que la empresa no posee una estructura organizacional legalmente establecida, mientras que un 7% manifiestan que sí. De acuerdo a la información obtenida el mayor porcentaje de clientes consideran que la panadería Valeria no tiene una estructura organizacional establecida formalmente.



**Pregunta N° 10.** ¿Considera usted que al realizar una buena distribución de funciones se mejorara el sistema organizacional de la empresa?

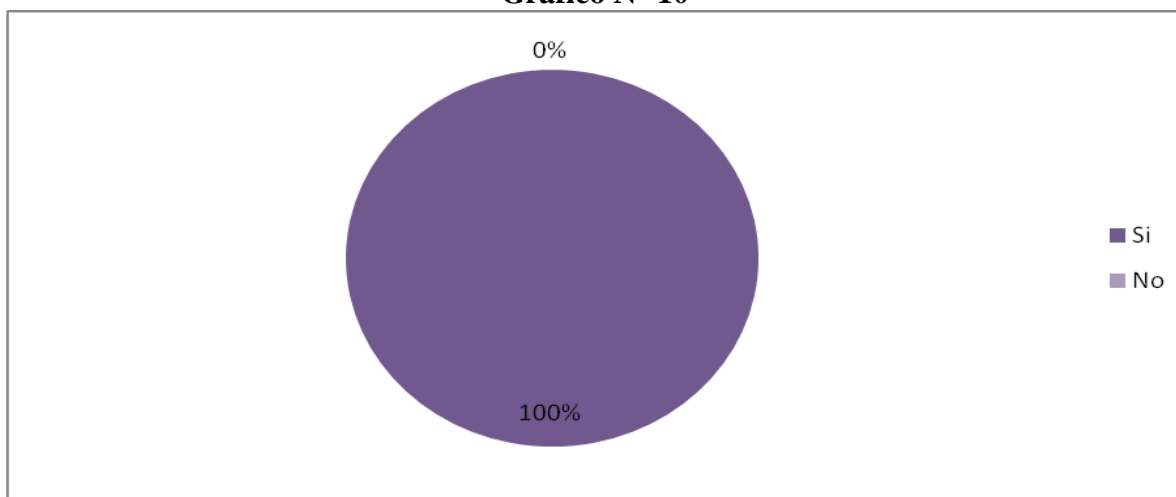
**Objetivo:** Indagar el número de personas que consideran que panadería Valeria debería realizar una distribución de funciones y de esa forma mejorar el sistema organizacional.

**Tabla N° 10**

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	384	100%
No	0	0%
Total	384	100%

Fuente: investigación de campo

**Grafico N° 10**



Fuente: Tabla N° 10

**Análisis e Interpretación:**

Conforme a los datos del cuadro N° 10, de los 384 clientes encuestados el 100% considera que panadería Valeria debería realizar una distribución de funciones y de esta forma mejorar el sistema organizativo de la empresa. De acuerdo a la información obtenida por parte de los clientes todos consideran que la panadería Valeria al realizar una buena distribución de funciones ayudaría grandemente al mejoramiento del sistema organizativo de la empresa.

**Pregunta N° 11.** ¿Tiene usted conocimiento de las herramientas administrativas que la panadería Valeria implementa para mejorar el desempeño organizacional?

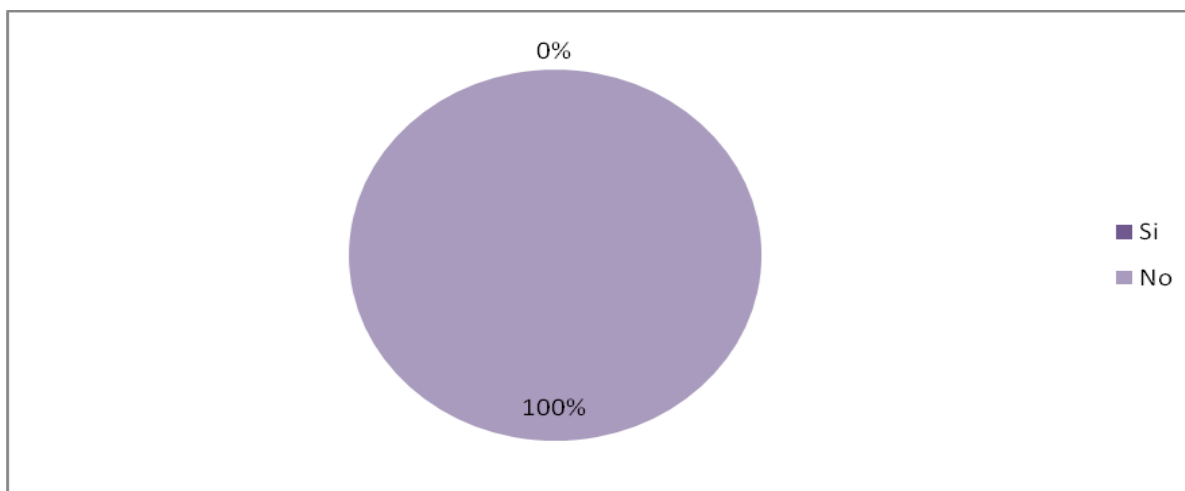
**Objetivo:** Indagar si es del conocimiento de los clientes la existencia de herramientas administrativas en panadería Valeria que mejoren el desempeño organizacional.

**Tabla N° 11**

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	0	0%
No	384	100%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

Fuente: investigación de campo

**Grafico N° 11**



Fuente: Tabla N° 11

**Análisis e Interpretación:**

Conforme a los datos del cuadro N° 11, de los 384 clientes encuestados el 100% exterioriza que no es de su conocimiento las herramientas administrativas que panadería Valeria implementa para mejorar el desempeño organizacional. De acuerdo a la información obtenida por parte de los clientes todos expresaron no saber acerca de las herramientas administrativas que se implementan en panadería Valeria.

**Pregunta N° 12.** ¿Considera que es necesario que la panadería implemente herramientas administrativas para mejorar el desempeño organizacional?

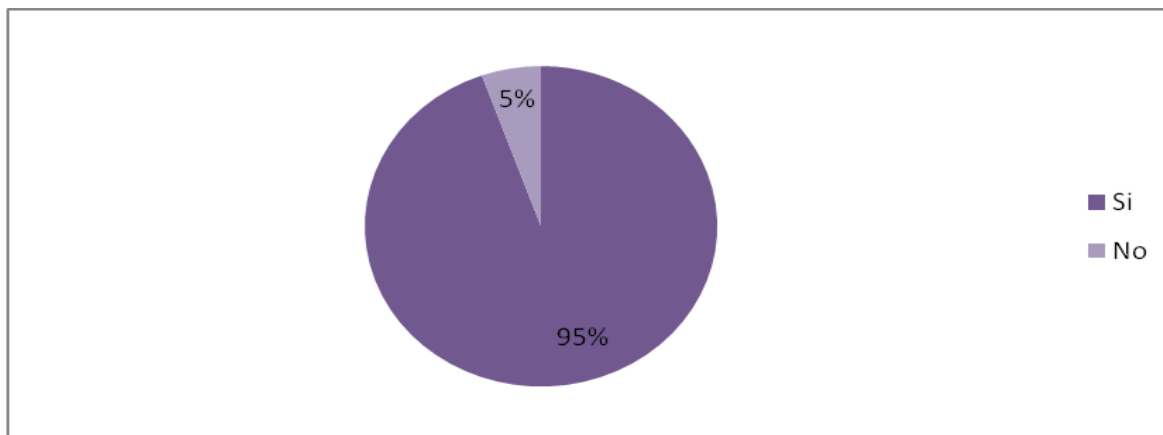
**Objetivo:** Indagar si los clientes consideran necesario la implementación de herramientas administrativas en panadería Valeria.

**Tabla N° 12**

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	363	95%
No	21	5%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

Fuente: investigación de campo

**Grafico N° 12**



Fuente: Tabla N° 12

**Análisis e Interpretación:**

Conforme a los datos del cuadro N° 12, de los 384 clientes encuestados el 95% considera necesario que la panadería debería implementar herramientas administrativas para mejorar el desempeño organizacional, mientras que un 5% no lo considera necesario. De acuerdo a la información obtenida por parte de los clientes la mayoría opinaron que se debería implementar herramientas administrativas en panadería Valeria para mejorar el desempeño organizacional.

**Pregunta N°13.** ¿Cree usted que al realizar evaluación de actividades a los empleados se mejorara el sistema de control?

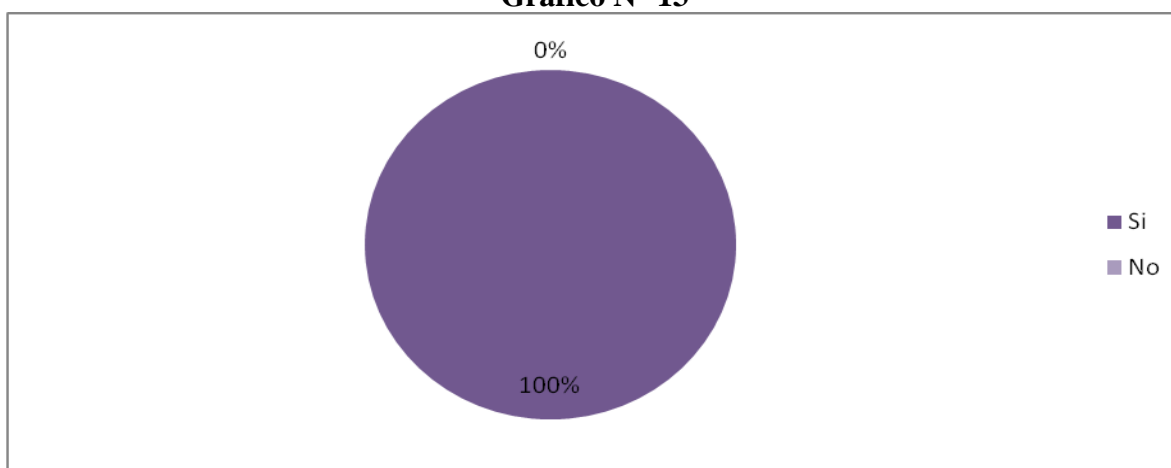
**Objetivo:** Indagar si los clientes consideran necesario la evaluación de actividades a los empleados y si esto mejoraría el sistema de control.

**Tabla N° 13**

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	384	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

Fuente: investigación de campo

**Grafico N° 13**



Fuente: Tabla N° 13

**Análisis e Interpretación:**

Conforme a los datos del cuadro N° 13, de los 384 clientes encuestados el 100% considera necesario que la panadería debería evaluar las actividades de los empleados mejorando así el sistema de control. De acuerdo a la información obtenida por parte de los clientes, todos opinaron que se deberían realizar evaluaciones de actividades a los empleados lo cual ayudaría grandemente a la mejora del sistema de control.

## **4.4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **4.4.1. Conclusiones**

De acuerdo a la información recopilada respecto a la investigación podemos concluir lo siguiente:

- A través de la investigación de campo realizada podemos concluir que la empresa en estudio no cuenta con un proceso administrativo bien definido como lo es la misión, visión, objetivos, políticas, estrategias, entre otros.
  
- Mediante el estudio realizado se determino que la empresa no posee un organigrama a través del cual los empleados puedan identificar las autoridades; Así como también conocer cuál es su nivel jerárquico y sus respectivas funciones.
  
- En la panadería Valeria no se brinda capacitaciones a los empleados que les ayuden a desarrollar sus habilidades y creatividad en el área de producción, permitiendo mejorar su desarrollo y desempeño con mayor eficiencia
  
- En esta empresa no se ponen en práctica las técnicas de control interno que permitan tener un mejor control organizacional de todos los recursos disponibles.
  
- Mediante el análisis de los datos recolectados se pudo apreciar que en la Panadería Valeria no hacen uso de las diferentes herramientas administrativas que les permitan tomar decisiones para el buen desempeño organizacional, es importante que se pongan en práctica ya que son un auxilio o una serie de técnicas modernas que les

permite a los gerentes tomar decisiones cruciales y oportunas ante algún tipo de disparidad o desequilibrio en los procesos productivos, económicos y sobre todo sociales que constituyen la naturaleza y esencia de la empresa. ya que permite tomar decisiones.

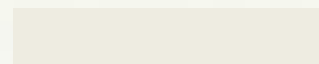
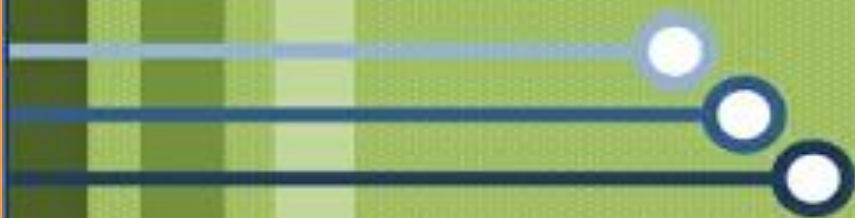
#### **4.4.2. Recomendaciones**

De acuerdo a las conclusiones planteadas recomendamos a la empresa lo siguiente:

- Se recomienda en el área de planeación la creación e implementación de herramientas administrativas como la misión, visión, objetivos, políticas y estrategias, para que los empleados conozcan de su existencia, y tener mayores probabilidades de lograr el éxito esperado, al implementarlo de forma correcta.
  
- Creación de un organigrama que proporcione una imagen formal a la empresa y que constituya una fuente de información oficial.
  
- Implementar el proceso de desarrollo de personas, a través de la creación de planes de capacitación acerca de nuevos métodos o procesos, para que los empleados desarrollen sus funciones de manera más eficiente y aprendan nuevos mecanismos para llevar a cabo las actividades encomendadas.
  
- Establecer técnicas de control interno que permitan a la empresa aumentar la probabilidad de que los objetivos establecidos y las metas sean cumplidos, además permite que las actividades y recursos de la organización estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos.

# CAPITULO V

*PROPUESTA DE HERRAMIENTAS  
ADMINISTRATIVAS QUE CONTRIBUYAN A  
MEJORA EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL  
DE LA “PANADERIA VALERIA”*



## *INTRODUCCION*

---

En el desarrollo de este capítulo se propone a la Panadería Valeria la creación de una serie de herramientas administrativas que ayude a la propietaria a mejorar la toma de decisiones ya que posibilita la creación de una visión general del negocio lo que le permitirá identificar con anterioridad los errores cometidos y corregirlos una vez identificados.

Es de gran beneficio ejercer las diferentes herramientas administrativas porque proveen los elementos para fortalecer los procesos que llevan a las empresas a su adecuado desarrollo, por lo cual en esta propuesta se explican detalladamente cómo se llevaran a cabo en cada una de las fases del proceso administrativo por lo que se iniciara con la etapa de la planeación desarrollando los elementos que esta contiene, así mismo en la etapa de la organización, se presenta el organigrama propuesto, donde los empleados conocerán cual es el nivel de autoridad a seguir.

De igual manera en la etapa de la dirección se diseña un plan de capacitaciones sobre la diversificación de productos para que la panadería pueda tener mayores utilidades, también se plantean algunos factores motivacionales para que los empleados se sientan más comprometidos con el logro de los objetivos trazados. También se recomienda la creación de un sistema de control interno que facilite el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización.



## *JUSTIFICACION*

---

En la creación de la siguiente propuesta se debe considerar que, para que una empresa tenga éxito es necesario que se desarrollen las diferentes etapas del proceso administrativo en los proyectos que la organización decida realizar de tal forma que le permita alcanzar los objetivos trazados.

En base a lo expuesto anteriormente se presentan las diferentes fases del proceso administrativo a través de una: “Propuestas de herramientas administrativas que contribuyan a mejorar el desempeño organizacional de la Panadería Valeria de la Ciudad de San Miguel” con el propósito de mejorar la organización y aumentar la productividad mediante la ejecución adecuada de estas herramientas.

A través de estas herramientas administrativas se presentan una serie de lineamientos y estrategias para convertirse en una empresa más dinámica y competitiva, capaz de enfrentarse a la competencia con un personal altamente capacitado en el área de producción así como también conocedor de cuáles son los procesos administrativos que se realizan en una empresa y de esta forma contribuir al logro de los objetivos.

Se describen cada una de las etapas que conforman la Propuesta, las cuales se han determinado de acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación de campo realizada, así como los objetivos a lograr al implementar dicha propuesta, sus mecanismos de evaluación, seguimiento y control.

## *OBJETIVOS*

---

### OBJETIVO GENERAL

- Diseñar una serie de herramientas administrativas que ayuden a mejorar el desempeño organizacional de la” panadería Valeria”

### OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Creación de un plan administrativo que contenga misión, visión, objetivos políticas y estrategias, que contribuyan a mejorar la planeación en la panadería Valeria.
- Elaboración de una estructura organizacional que genere una imagen formal para la empresa.
- diseño de un plan de capacitación para el área de producción que fortalezca el conocimiento técnico necesario logrando un mejor desempeño en las actividades laborales.
- Sugerir la implementación de factores motivacionales que ayuden a aumentar el desempeño laboral.
- Diseño de un plan de control interno que ayude a que las actividades se realicen eficazmente.

## *PLANEACION*

---

### OBJETIVO GENERAL

Lograr una eficiencia administrativa que nos permita brindarle a nuestros clientes un producto de calidad, buen precio y buen servicio; Aumentando así la producción y utilidades de la “panadería Valeria”.

### OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Brindarle a los clientes un producto de alta calidad a través del servicio eficiente de nuestro personal.
- Aumentar nuestro número de cliente y por ende nuestros niveles de venta y utilidades.
- Capacitar al recurso humano en el área de producción para lograr una diversificación de productos.
- Brindarle a nuestros empleados un sistema de recompensas que los motive a desempeñar sus funciones de mejor manera.

## *MISION*

---

Somos una empresa que se caracteriza por elaborar productos de panadería con materias primas de alta calidad; brindándole a las familias migueleñas el sabor de nuestro pan hecho tradicionalmente.

## *VISION*

---

Consolidarnos como la empresa líder en la elaboración y comercialización de productos de panadería, ofreciendo a los consumidores precios accesibles, orientados a satisfacer sus necesidades alimenticias.

## *POLÍTICAS*

---

### ***Políticas de Planeación***

- Brindar a nuestros empleados un ambiente laboral adecuado.
- Todos los integrantes de la empresa deben mantener un comportamiento ético.
- Satisfacer las expectativas de los clientes.

### ***Política de organización***

- Comunicar a cada uno de los empleados las funciones y responsabilidades que les corresponden.

### ***Políticas de Integración***

- Establecer un sistema de recompensas que motive a los empleados a la realización eficiente del trabajo.
- El operador recibirá comisiones según las ventas que realice.

### ***Política de Dirección***

- Mantener con la mayor higiene las áreas de trabajo.

### ***Política de control***

- Respetar los horarios establecidos en la empresa.
- Los empleados no podrán recibir visitas no laborales.

## *ESTRATEGIAS*

---

### *Estrategia de Planeación*

- Diversificación de los productos que ofrece la empresa.
- adquirir uno de los distribuidores o minoristas con los que se trabaja con el fin de lograr un mayor control de la distribución o venta del producto al consumidor final.
- incursionar en un nuevo negocio a través del lanzamiento de nuevos productos
- Elaboración de un logo publicitario.

Este puede ser colocado en la entrada de la panadería, de modo que sea un poco más reconocida y visible para los clientes y los clientes potenciales.



### ***Estrategia de Integración***

- Capacitar al personal, en el área de panificación para mejorar los procedimientos y actividades que realizan.
- Dar un incentivo o motivar al personal para aumentar la productividad y lograr lo planificado.
- utilizar nuevas técnicas de motivación con el fin de aumentar la productividad del personal.
- Utilizar nuevos programas de capacitación con el fin de aumentar las competencias del personal.

### ***Estrategia de Dirección***

- Establecer nuevos sistemas de información que permitan una mejor comunicación interna.

### ***Estrategia de Control***

- acceder a nuevas fuentes de financiamiento.

## *METAS*

---

- Satisfacer las necesidades y los deseos inmediatos de nuestros clientes ofreciendo una amplia gama de productos.
  
- Lograr una eficiencia administrativa que permita conocer el estado actual de la empresa.
  
- Lograr una mayor promoción de la empresa para que sea del conocimiento de nuevos clientes.
  
- Realizar labores de capacitación dirigidas a los empleados para la mejora constante en el proceso de producción.
  
- Adquisición de nuevo equipo de reparto para incrementar la puntualidad en la entrega del producto terminado.



## *REGLAS*

---

- Cumplir con el horario de trabajo asignado
- Mantener una higiene personal adecuada.
- Respetar a los compañeros de trabajo dentro de la empresa.
- No se permitirán empleados en estado de embriagues o bajo la influencia de narcóticos mientras estén ejerciendo su cargo.
- Fumar o encender fuegos en los lugares que se hayan señalado como prohibidos.
- Destruir avisos, carteles, afiches, instrucciones, reglamentos acerca de la seguridad industrial.
- Trabajar sin el debido equipo de seguridad.
- Los permisos deberán solicitarse con anticipación

## ORGANIZACION

---

Estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados

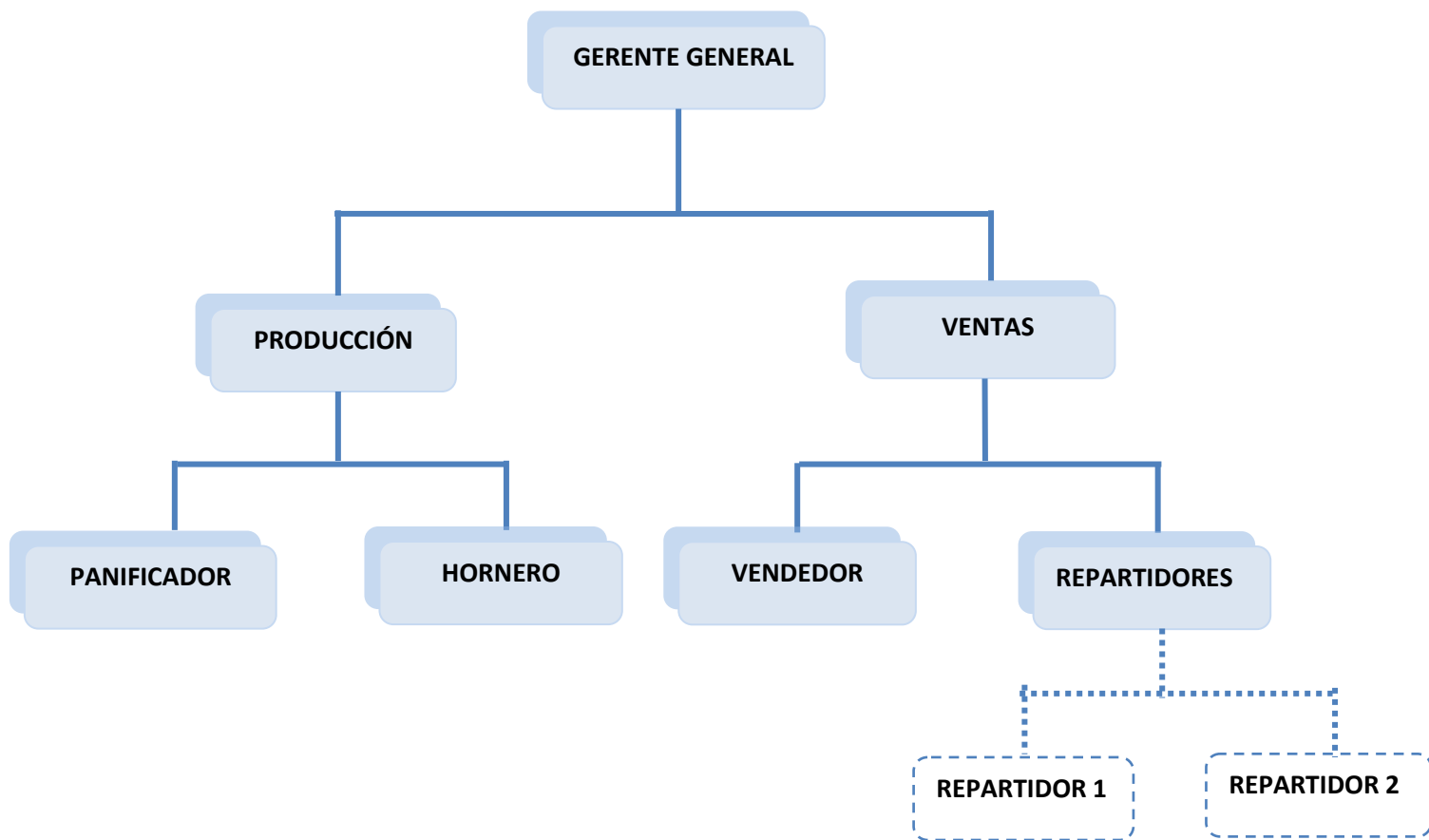
### **Jerarquización.**

Establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades con el fin de poder realizar y simplificar las funciones de grupo social.

**Propósito:** volver eficaz la cooperación humana.

**Función:** Esta es una actividad requerida para trabajar en grupo para alcanzar el objetivo organizacional y dividir el trabajo.

En la Panadería Valeria se establecerá un tipo de autoridad lineal, lo que se verá reflejado en el organigrama que se muestra a continuación:



**Hecho por: Fecha:** 19 de Julio de 2014

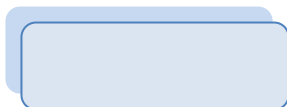
Machado Ponce, María Esmeralda

Martínez Portillo, Lucia Evelyn

Ramírez, Griselda Marina

## Simbología de Organigrama.

**Entegramas:** Representación gráfica de cada unidad orgánica de la estructura formal. Se refiere a cada uno de los rectángulos que componen la gráfica y su inscripción.



**Líneas de autoridad o dependencia jerárquica:** Son aquellas que relacionan jerárquicamente a los entegramas. Se identifican visualmente ya que éstas son líneas llenas y en dirección vertical.



**Líneas de dependencia funcional:** Son aquellas que relacionan funcionalmente (por función o tarea que desempeña) los entegramas. Se grafican con líneas llenas y en dirección horizontal.



**Líneas discontinuas:** son aquellas que indican relaciones de coordinación, y algunos las utilizan para señalar las relaciones funcionales.



## Departmentalización.

Después de haber establecido los niveles jerárquicos, es necesario definir con toda claridad las labores y actividades que habrá que desarrollarse en cada puesto, para ello se elaboraran los Manuales Administrativos que servirán como guía a cada empleados sobre las funciones que debe desempeñar dentro de la organización.

# MANUAL DE BIENVENIDA

Panadería Valeria



*Tu pan de cada día*



## **BIENVENIDA**

Desde la Dirección de la” panadería Valeria” queremos darte la Bienvenida a nuestro equipo y desearte mucha suerte en esta nueva etapa profesional que esperamos sea lo más fructífera posible.

El objetivo de este manual es facilitar la integración de nuestros nuevos empleados, transmitiéndoles la Política de RRHH así como la cultura de su Compañía.

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

Esperamos que este manual te ayude en tú proceso de adaptación a tú nueva organización y te sirva cómo introducción para conocer nuestra Compañía.

Esperamos CRECER contigo en esta nueva etapa que comienzas. ¡Bienvenido!

Att.  
Sra. Martha Elizabeth Sorto,  
Propietaria



## MISION

**Somos una empresa que se caracteriza por elaborar productos de panadería con materias primas de alta calidad; brindándole a las familias migueleñas el sabor de nuestro pan hecho tradicionalmente.**

## VISION

**Consolidarnos como la empresa líder en la elaboración y comercialización de productos de panadería, ofreciendo a los consumidores precios accesibles, orientados a satisfacer sus necesidades alimenticias.**

## EVOLUCION

La panadería Valeria fue fundada en 1997 por iniciativa de la Sra. Martha Elizabeth Sorto, dueña y fundadora de la panadería, quien era conoedora de la panificación de forma artesanal, inicio operaciones con la ayuda de su grupo familiar los cuales se encargaban de ayudar en el proceso de producción, a medida fue creciendo el negocio se vio en la necesidad de contratar personal porque la familia no podía con todo los pedidos.

Posteriormente la empresa seguía en su crecimiento hasta llegar a contratar 3 panaderos para que estos salieran a las colonias aledañas a la panadería a repartir los diferentes tipos de pan, esto lo hacen en bicicletas adaptadas con un cajón delantero para depositar el pan.

Ya en el año 2011 la propietaria de la panadería contrato más personal para el área de producción de igual forma contrato un supervisor para que este tuviese la responsabilidad de verificar el orden y el buen desarrollo del proceso productivo.

En el año 2013 ya contaba con un total de 13 empleados quienes tienen la responsabilidad supervisar, producir y distribuir el pan a las colonias:

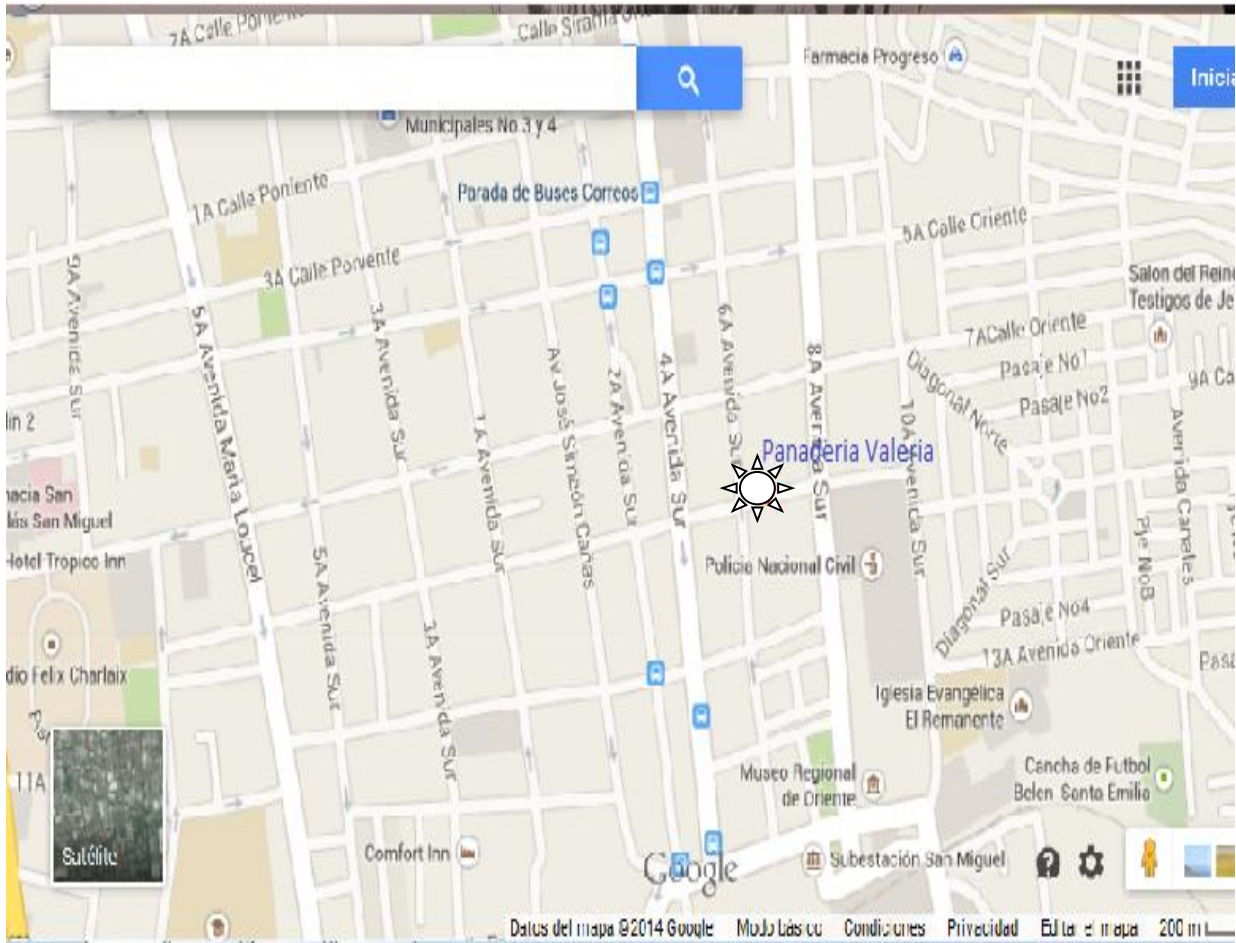
- Barrio el Calvario
- Colonia 21 de noviembre
- Colonia Belén
- Urbanización Santa Emilia
- Colonia España
- Urbanización la Paz

Actualmente cuenta con un total de 16 empleados los cuales se dividen en 7 panificadores, 6 ayudantes y 3 repartidores.



## UBICACIÓN GEOGRAFICA

sexta avenida sur # 507, Barrio el Calvario San Miguel





## VALORES

➤ **MEJORA CONTINUA**

Ser una herramienta de mejora para cualquier proceso o servicio, la cual permita un crecimiento y optimización de factores importantes de la empresa.

➤ **TRABAJO EN EQUIPO**

Creando un ambiente agradable fomentando el compañerismo y así ofrecer un mejor servicio hacia nuestros clientes.

➤ **INTEGRIDAD.**

Ser fiel a la empresa en donde se toma en cuenta mantener un criterio independiente, y desempeñar sus deberes con imparcialidad, donde también contribuye a mantener la integridad y a evitar conflictos de intereses.

➤ **RESPECTO**

Actuar reconociendo la dignidad y derechos de nuestros clientes y compañeros de trabajo.

➤ **SERVICIO**

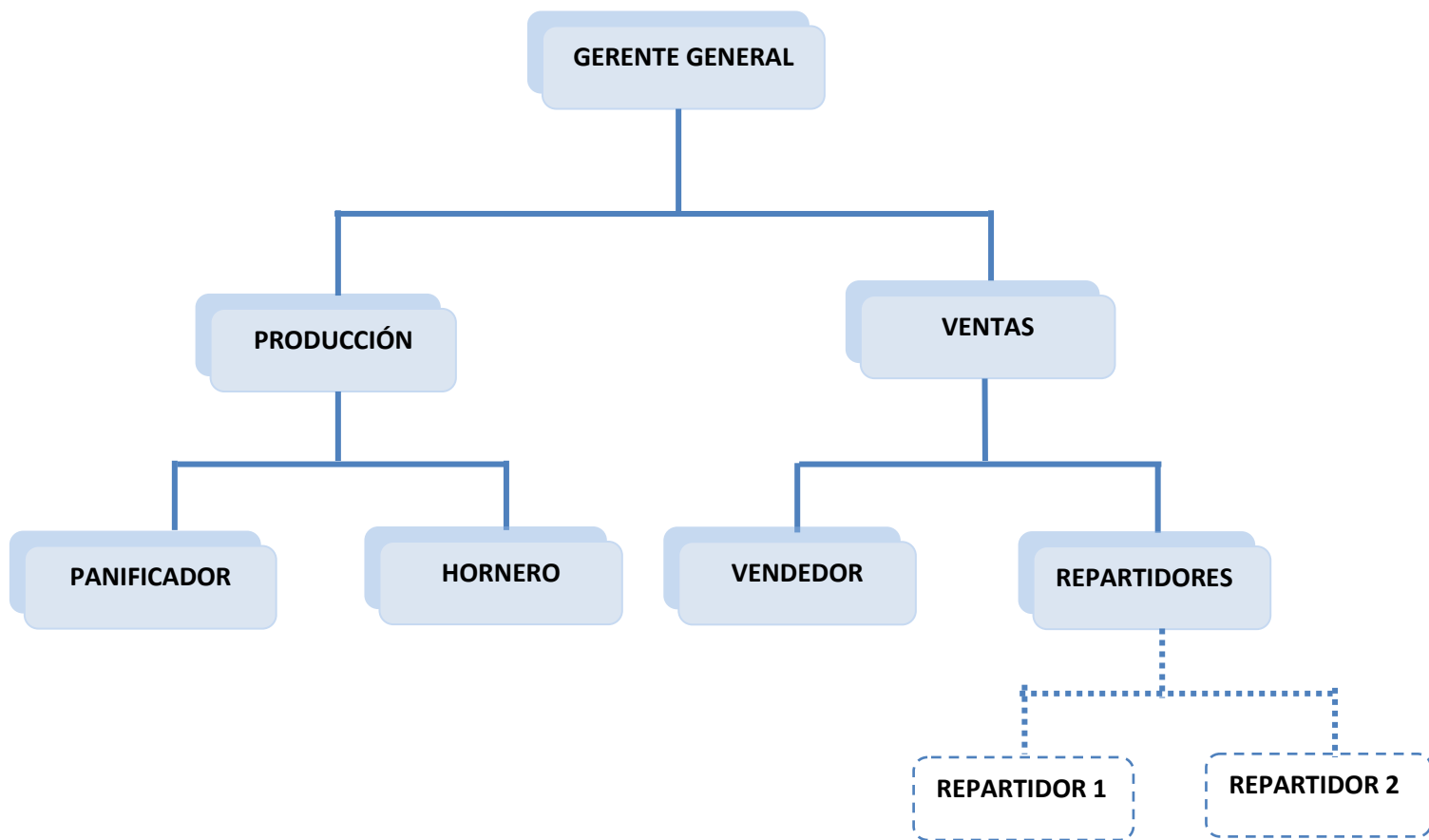
Que se desea transmitir a los empleados prospectos es el espíritu servicial en donde se puedan desenvolver en el área de atención al cliente de la mejor manera posible.

➤ **ÉTICA:**

El desempeño de las labores de cada miembro de la empresa es realizado con apego a los valores de la misma.

➤ **RESPONSABILIDAD.**

Con nuestros compromisos adquiridos, puntualidad y entrega de los productos hacia nuestros clientes.



**Hecho por: Fecha:** 19 de Julio de 2014

Machado Ponce, María Esmeralda

Martínez Portillo, Lucia Evelyn

Ramírez, Griselda Marina

## REGLAS



## REGLAS

Cumplir con el horario de trabajo asignado

Mantener una higiene personal adecuada

Respetar a los compañeros de trabajo dentro de la empresa

No se permitirán empleados en estado de embriagues o bajo la influencia de narcóticos mientras estén ejerciendo su cargo.

No fumar o encender fuegos en los lugares que se hayan señalado como prohibidos.

No debe trabajar sin el debido equipo de seguridad.

Los permisos deberán solicitarse con anticipación

➤ **NUESTROS PRODUCTOS**

Contamos con un abanico de productos que satisfacen las necesidades de la industria panificadora, una red de distribución que nos permite llegar a las Colonias aledañas a la Panadería, atendiendo los requerimientos de nuestros clientes con eficiencia, agilidad y valor agregado.

➤ **PAN FRANCES**

<p><b>PAN FRANCES PEQUEÑO</b></p>	
<p><b>PAN FRANCES GRANDE</b></p>	
<p><b>PAN FRANCES PARA TORTAS</b></p>	

➤ **PAN DULCE**

<b>NOVIA</b>	
<b>PAÑUELO</b>	
<b>DONA</b>	
<b>CONCHA</b>	
<b>POLVORON</b>	



**QUEIQUITO**



**CACHITO SIMPLE**



**OREJA**



**MARQUESOTE**



**PASTELITO DE PIÑA**





**CHILINDRINA**



**HERRADURA**



**SALPORA**



**PAN DULCE MENUDO**



➤ **DERECHOS DE LOS EMPLEADOS DE LA PANADEIA**

- Vacaciones anuales remuneradas
- Días de descanso semanal.
- Pago a tiempo de sueldo correspondiente.
- Días de asueto.
- Seguridad e higiene en el trabajo

➤ **OBLIGACIONES DE LOS EMPLEADOS**

- Presentarse a las instalaciones de la empresa en óptimas condiciones.
- Presentarse puntualmente al trabajo.
- Firmar hora de entrada y salida.
- Mostrar buena conducta en el lugar de trabajo.
- Cumplir con el trabajo encomendado
- Cuidar las herramientas de trabajo que estén a su cargo.
- Cumplir con el correspondiente Reglamento Interno.

➤ **TE PREMIAMOS**

**BONO DE PRODUCCION SEMANAL (\$10) EN PRODUCTO**

CONSISTE EN...

- Premiar tu esfuerzo individual
- Y Reconociendo los equipos que logran sus metas

ES UNA COMBINACION DEL ESFUERZO INDIVIDUAL Y POR EQUIPO

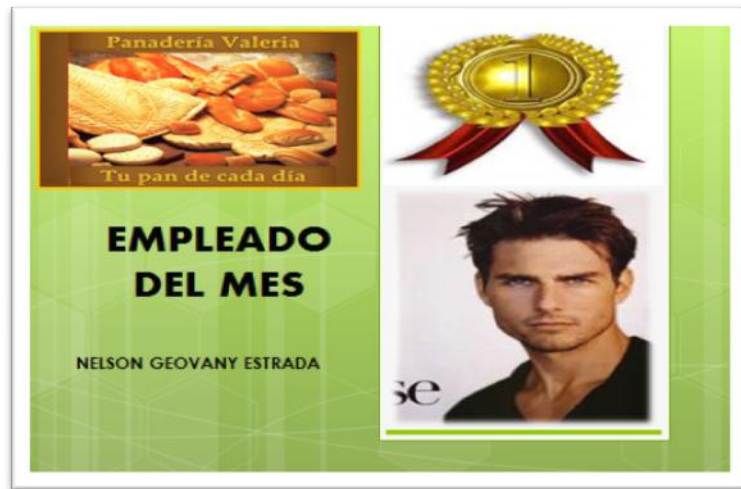


LO PIERDES SI...

- Tu desempeño es deficiente.
- No alcanzas tu producción por haber FALTADO.
- La producción de Tú equipo queda muy por debajo de tus metas.
- **Premiamos tu desempeño mensual**

Esto consiste en colocar tu fotografía en un tablero como **EL MEJOR EMPLEADO DEL MES.**

Puedes hacerte acreedor de ello si es eres el empleado que se tiene mejores relaciones interpersonales, eres responsable, respetuoso puntual, y cumples con tu trabajo sin poner excusas buscando siempre el éxito de la empresa.



### ➤ **SANCIONES**

La disciplina en la empresa se aplicara de la siguiente manera:

#### - **Amonestación verbal**

El supervisor será el encargado de realizar una pequeña reunión con el empleado q haya cometido la falta para hablar con él y que no vuelva a suceder.

Se permitirán solo 2 faltas en las cuales el empleado tendrá amonestación verbal posterior a esto se tomaran otras medidas.

#### - **Suspensión sin goce de sueldo.**

El Supervisor tiene la autoridad de suspender sin goce de sueldo al empleado, por reincidencia de indisciplina o falta que no amerite despido después de 2 amonestaciones verbales.

Se considerara falta de despido todas las establecidas por el Código de Trabajo según el art. 50, y las estipuladas en el Reglamento Interno.

- **Descuentos salariales**

Los descuentos salariales se darán si el empleado falta a laborar sin causa justificada o por faltas a la integridad y la moral de la empresa.

- **Baja del cargo**

Después de todos los llamados de atención, se tomara esta medida drástica ya que no se obtuvieron los resultados esperados por parte del empleado.

➤ **PRESTACIONES**

- **Descansos.**

A cada empleado se le proporcionara un día de descanso a la semana.

- **Vacaciones.**

Los empleados contarán con sus respectivas vacaciones al tener más de un año de laborar para la empresa.

- **Aguinaldo.**

Un mínimo de 15 días de salario por año, pagaderos en el mes de Diciembre

- **Capacitación.**

La capacitación del trabajador es obligatoria y es la Administración la encargada de facilitarle al empleado los tiempos necesarios y el costo total que esta requiera.

➤ **NORMAS DE HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL**

El equipo de protección personal que los trabajadores deben utilizar para la elaboración de productos de panadería, consta de:

A -



B -



C -



D -



E -



- A- Mascarilla desechable**
- B- Ropa de trabajo**
- C- Tapones auditivos**
- D- Guantes dieléctricos**
- E- Guantes contra altas temperaturas**

Mantener limpio y ordenado el puesto de trabajo

- Recoger todo material que se encuentre “tirado” en el piso que pueda causar un accidente.
- No fumar
- Conocer las causas que pueden provocar un incendio en el área de trabajo y las medidas preventivas necesarias.
- Si se va a utilizar extintos averiguar su modo de uso.
- Utilizar el equipo adecuado y las medidas de higiene en el área de trabajo
- En caso de una situación de emergencia mantener la calma y actuar con rapidez.

# MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTO

Panadería Valeria



*Tu pan de cada día*

AÑO 2014 SAN MIGUEL, EL SALVADOR





## **INTODUCCION**

La descripción o manual de puestos es una herramienta de recursos humanos que consiste en una enumeración de las funciones y responsabilidades que forman cada uno de los puestos de la empresa, definiendo el objetivo que cumplen cada uno de ellos.

En el presente manual de descripción de la empresa “PANADERIA VALERIA” se da a conocer los puestos con los que cuenta, los requerimientos mínimos necesarios como: nombre del puesto, dependencias, puestos bajo su dependencia, función general, funciones específicas, competencias requeridas. Todo ello con la finalidad de obtener el recurso humano que la empresa realmente necesita para funcionar adecuadamente, facilita también al mismo tiempo a los empleados el conocimiento del rol que les corresponde al momento de ingresar a la empresa.

### **OBJETIVO GENERAL**

Brindar la base sobre la cual se podrán guiar los empleados para desarrollar un puesto eficazmente, así como las actividades y responsabilidades que este requiera.

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Guía al empleado para el desempeño de sus funciones, permitiendo conocer sus obligaciones y los resultados que se espera que logren.
- Servir como fuente de información y consulta para el gerente, supervisor, y empleados que les permita guiar el desarrollo de sus actividades, responsabilidades y competencias que requieren los puestos de trabajo.
- Determinar las líneas de autoridad y responsabilidad, para evitar la dualidad de mando y duplicidad de funciones en el desempeño de las mismas.

## **IMPORTANCIA**

El Manual de Análisis y Descripción de puesto es de suma importancia para toda organización ya que a través de él, el empleado identifica cuáles son sus funciones a realizar en el puesto de trabajo, así como también sus responsabilidades y requerimientos.

Este sistema es indispensable ya que de aquí, podemos deducir también su importancia para el reclutamiento, pues en él especificamos las características o exigencias que debe tener un candidato para desempeñar ese puesto de manera eficiente y eficaz.

Aunque la empresa sea pequeña se debe implementar el ADP ya que además de ayudar a inducir al personal nuevo, se utiliza cuando se va a promover el desarrollo del personal, además al evaluar el desempeño de las personas que ocupan los cargos en base a los que hacen y sus competencias.

## **AMBITO DE APLICACIÓN**

El ámbito de aplicación de este manual serán los puestos de trabajo que conforman “La Panadería Valeria”.

## **INSTRUCCIONES PARA SU USO**

Este Manual ha sido creado en forma sencilla y específica para los empleados de “la Panadería Valeria” Su contenido incluye los puestos existentes de la empresa en forma jerárquica.

## **NORMAS PARA EL USO Y MANTENIMIENTO DEL MANUAL**

- El manual deberá ser conocido por todas las personas que trabajan en La Panadería, a fin de que cada una de las personas conozcan las actividades, responsabilidades, requisitos del puesto y las competencias que requieren para desempeñarlo.
- El Manual se dará a conocer a los empleados por la Administración de la empresa o en su defecto por el supervisor.

- Cualquier modificación o ajuste que se le haga al manual, deberá informárseles a los empleados por escrito y señalar en la parte abajo inferior la fecha y el año de su modificación.
  
- Las actividades descritas en el manual serán las realizadas por el personal que se desempeña a cargo de la manera como se la describe el Manual.
  
- El manual deberá revisarse periódicamente para garantizar su confiabilidad, por lo menos una vez al año.

<b>MANUAL DE ANALISIS DE DESCRIPCION DE PUESTO</b>		
FECHA:	<b>"PANADERIA VALERIA"</b>	
PAG:		
TITULO DEL PUESTO:	GERENTE GENERAL	
DEPENDENCIA:	NINGUNA	
PUESTO BAJO SU DEPENDENCIA:	SUPERVISOR	
	PANIFICADORES	
	REPARTIDORES	
RELACIONES DE TRABAJO		
INTERNAS	EXTERNAS	
SUPERVISOR	PROVEEDORES	
PANIFICADORES	CLIENTES	
PANADEROS		
<b>FUNCION GENERAL:</b> DIRIGIR, COORDINAR Y SUPERVISAR EL DESARROLLO EFICIENTE DEL PROCESO DE PRODUCCION ASI COMO LAS ACTIVIDADES COMERCIALES DE LA EMPRESA.		
FUNCIONES ESPECIFICAS		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ESTABLECER METAS Y OBJETIVOS</li> <li>• PRONOSTICAR VENTAS</li> <li>• COMPENSAR, GUIAR Y MOTIVAR A LOS EMPLEADOS</li> <li>• CONTRATAR PERSONAL</li> <li>• TOMAR DECISIONES ACERCA DE LOS PROVEEDORES</li> <li>• DAR INDICACIONES A LOS EMPLEADOS ACERCA DE CÓMO DEBEN DESEMPEÑAR SU TRABAJO</li> <li>• LLEVAR EL CONTROL DE ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD</li> <li>• ELABORAR Y DAR A CONOCER LOS REGLAMENTOS</li> </ul>		
<b>REQUISITOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• LIC. EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS 2 AÑOS DE EXPERIENCIA COMO MINIMO</li> <li>• CAPACIDAD DE LIDERAZGO</li> <li>• INICIATIVA, AUTOCONFIANZA, CAPACIDAD PARA INFLUIR EN LOS DEMAS</li> <li>• CAPACIDAD DE NEGOCIACION</li> </ul>	
<b>RIEZGOS</b>	PRESION ALTA ESTRÉS	
<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>AUTORIZADO POR:</b>

<b>MANUAL DE ANALISIS DE DESCRIPCION DE PUESTO</b>		
FECHA:	<b>“PANADERIA VALERIA”</b>	
PAG:		
<b>TITULO DEL PUESTO:</b>	SUPERVISOR	
<b>DEPENDENCIA:</b>	GERENTE GENERAL	
<b>PUESTO BAJO SU DEPENDENCIA:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PANIFICADORES</li> <li>• REPARTIDORES</li> </ul>	
<b>RELACIONES DE TRABAJO</b>		
INTERNAS	EXTERNAS	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• PANIFICADORES</li> <li>• PANADEROS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PROVEEDORES</li> <li>• CLIENTES</li> </ul>	
<b>FUNCION GENERAL:</b> DIRIGIR Y CONTROLAR EL DESEMPEÑO DE LA FUERZA DE TRABAJO DE LA EMPRESA CON EL OBJETIVO DE E LAS METAS TRAZADAS SE CUMPLAN EFICIENTEMENTE		
<b>FUNCIONES ESPECIFICAS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• GUIAR Y MOTIVAR A LOS EMPLEADOS AL DESARROLLO DE SUS FUNCIONES</li> <li>• DAR INDICACIONES A LOS EMPLEADOS ACERCA DE CÓMO DEBEN DESEMPEÑAR SU TRABAJO</li> <li>• VERIFICAR LA ATENCION AL CLIENTE</li> <li>• VERIFICAR PEDIDOS Y QUE ESTOS SE ENTREGUEN A TIEMPO</li> <li>• CONTROLAR EXISTENCIAS</li> <li>• CONTROLAR LOS INGRESOS DIARIOS</li> <li>• VERIFICAR QUE EL INGRESO SE ENCUENTRE DE ACUERDO A LO VENDIDO</li> <li>• EVALUAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL</li> <li>• PRESENTAR INFORMES SOBRE EL DESARROLLO DEL PERSONAL</li> </ul>		
<b>REQUISITOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• LIC. EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS 2 AÑOS DE EXPERIENCIA COMO MINIMO</li> <li>• CAPACIDAD DE LIDERAZGO</li> <li>• CAPACIDAD PARA INFLUIR EN LOS DEMAS</li> <li>• CAPACIDAD DE NEGOCIACION</li> </ul>	
<b>RIEZGOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PRESION ALTA</li> <li>• ESTRÉS</li> </ul>	
<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>AUTORIZADO POR:</b>

<b>MANUAL DE ANALISIS DE DESCRIPCION DE PUESTO</b>		
FECHA:	<b>"PANADERIA VALERIA"</b>	
PAG:		
<b>TITULO DEL PUESTO:</b>	PANIFICADOR	
<b>DEPENDENCIA:</b>	GERENTE GENERAL SUPERVISOR	
<b>PUESTO BAJO SU DEPENDENCIA:</b>	NINGUNO	
<b>RELACIONES DE TRABAJO</b>		
<b>INTERNAS</b>		<b>EXTERNAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• GERENTE GENERAL</li> <li>• SUPERVISOR</li> <li>• PANADEROS</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• PROVEEDORES</li> <li>• CLIENTES</li> </ul>
<b>FUNCION GENERAL:</b> ENCARGADO DE LA ELABORACION, PROCESAMIENTO Y COPCION DE LOS DIFERENTES TIPOS DE PAN EN LA EMPRESA.		
<b>FUNCIONES ESPECIFICAS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• VERIFICAR QUE HAYAN EXISTENCIAS DE TODOS LOS INGREDIENTES PARA INICIAR LA PRODUCCIÓN</li> <li>• VERIFICAR PEDIDOS</li> <li>• ELABORAR LOS DIFERENTES TIPOS DE PAN</li> <li>• EMBOLSAR EL PAN PARA ENTREGAR A LOS PANADEROS</li> <li>• MANTENER LOS MATERIALES DIRECTOS E INDIRECTOS EN BUEN ESTADO</li> <li>• MANTENER SU ÁREA DE TRABAJO ASEADA</li> <li>• MANTENER EL EQUIPO DE TRABAJO ASEADO</li> </ul>		
<b>REQUISITOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TENER CONOCIMIENTOS EN LA ELABORACIÓN DE DIFERENTES TIPOS DE PAN</li> <li>• RESPONSABLE</li> <li>• SIN PROBLEMAS DE HORARIO</li> </ul>	
<b>RIEZGOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PRESION ALTA</li> <li>• ESTRÉS</li> </ul>	
<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>AUTORIZADO POR:</b>

## INTEGRACION

---

Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de una organización.

El proceso de integración del personal supone más que la simple contratación de personas, incluye también la colaboración para que los empleados de nuevo ingreso se adapten fácilmente a la organización, moverse ágilmente en ella (rotación de puestos) y salir de la empresa.

El proceso de integración consta de dos fases importantes que son

### ➤ RECLUTAMIENTO

El reclutamiento corresponde al proceso mediante el cual la organización atrae candidatos para abastecer su proceso selectivo



En la panadería Valeria el reclutamiento se hará de la siguiente manera:

En este proceso la organización divulgará las oportunidades de empleo de forma interna y externa.

- **Interna**

Se hará una divulgación a todo el personal de la empresa a través de una hoja volante interna, en donde se les comunica que hay puestos de trabajo vacantes para que estos le puedan aplicar si así lo desean.

**¿QUIERES PERTENECER A NUESTRO EQUIPO DE TRABAJO?**

**BUSCAMOS:**

- ❖ 2 PANIFICADORES
- ❖ 3 REPARTIDORES
- ❖ 1 VIGILANTE

**TE OFRECEMOS :**

- ❖ SALARIO JUSTO
- ❖ INDUCCION
- ❖ SEGURIDAD LABORAL
- ❖ EQUIPO DE TRABAJO
- ❖ AMBIENTE AGRADABLE

**INTERESADOS: LLEVAR SU HOJA DE RECOMENDACION A LA EMPRESA UBICADA EN SEXTA AVENIDA SUR # 507, BARRIO EL CALVARIO SAN MIGUEL DE LUNES A VIERNES DE 8:AM A 12 MD.**



- **Externo**

Si en el proceso interno nadie aplica o los que aplicaron no cumplen los requisitos se procede a publicar por medio de anuncios visibles en la misma empresa, hojas volantes y periódicos de circulación local la existencia de dicha oferta de empleo.

**Panadería Valeria**  
*El pan de cada día*

**BUSCA**

- ❖ PANIFICADORES
- ❖ AYUDANTES DE PANIFICACION
- ❖ REPARTIDORES
- ❖ VIGILANTES

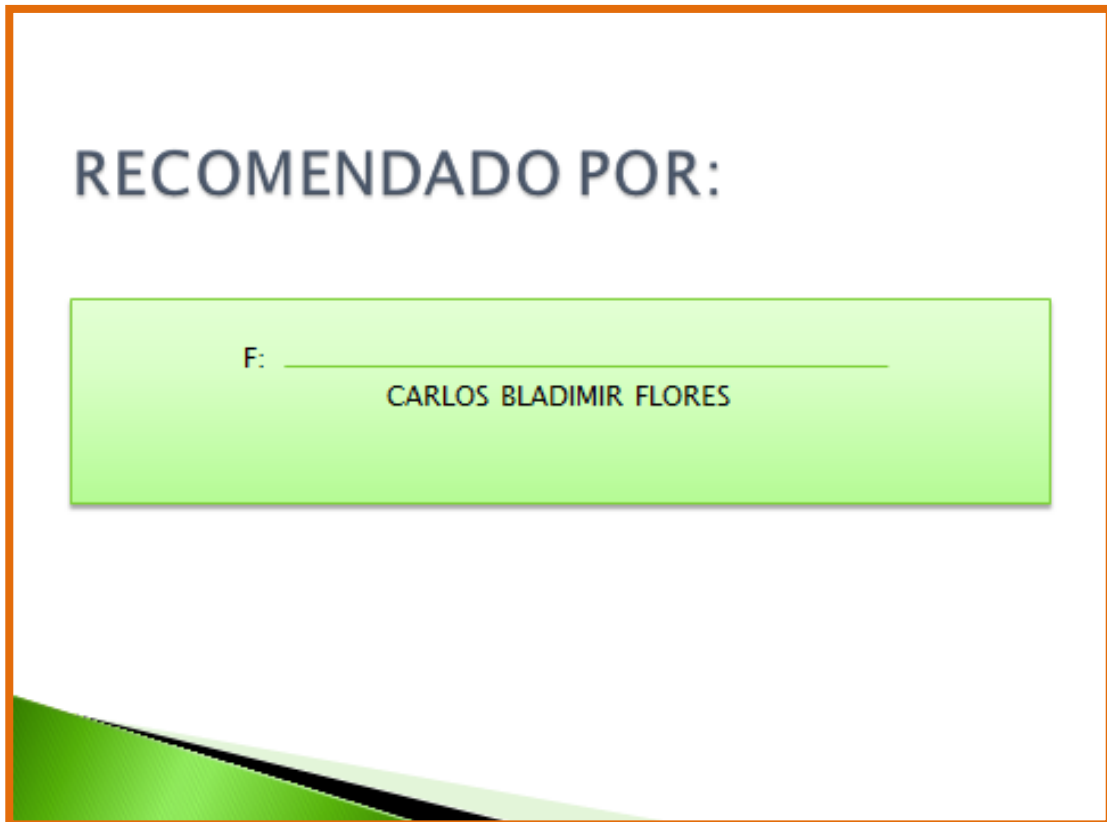
**REQUISITOS**

- ❖ EXPERIENCIA EN PANADERIA MINIMA 1 AÑO
- ❖ BUENA PRESENTACION
- ❖ EDAD: ENTRE 18 A 38 AÑOS
- ❖ VICICLETA PROPIA (REPARTIDORES)
- ❖ POSEER ARMA PROPIA (VIGILANTE)

INTERESADOS: LLEVAR SU CURRICULUM VITAE A LA EMPRESA UBICADA EN SEXTA AVENIDA SUR # 507, BARRIO EL CALVARIO SAN MIGUEL DE LUNES A VIERNES DE 8:AM A 12 MD.

## REVERSO

Esto sería en el caso que fuera un recomendado y no un empleado que ya labora en la empresa.



RECOMENDADO POR:

F: \_\_\_\_\_  
CARLOS BLADIMIR FLORES

- **Presentación de muestras de interés**

Los candidatos deberán presentar su Hoja de vida y otros documentos que se determinen de acuerdo a la plaza ofertada.

## ➤ SELECCIÓN

La selección sirve como una especie de filtro en donde sólo algunos pueden ingresar en la organización, es decir aquel personal que presente características deseadas para la organización formara parte de ella.



### ▪ **Verificación preliminar de cumplimiento de requisitos mínimos**

Solo se incorporarán al proceso de selección aquellos candidatos que cumplan con los perfiles, en términos de habilidades y capacidades para desempeñarlos de manera adecuada.

### ▪ **Realización de pruebas de selección**

La selección de los candidatos se hará utilizando diversas técnicas como entrevistas, pruebas de personalidad. En cualquier caso, para la evaluación de los candidatos se deberá considerar como factores a evaluar: evaluación de la experiencia laboral y evaluación del desempeño, test de personalidad entre otras. Para los candidatos de fuente externa, se investigarán las referencias laborales.

### ➤ **Contratación**

En caso de estar de acuerdo con la recomendación se procederá a emitir la resolución respectiva para proceder con los trámites de la contratación, de lo contrario se finaliza el proceso o se genera uno nuevo, de acuerdo a la indicación del Gerente.

Con la decisión en firme de la autoridad correspondiente, se le convoca al candidato seleccionado para la entrevista final y acordar las condiciones de la contratación.

Posteriormente deberá presentar la siguiente documentación:

- Fotocopia de DUI y NIT
- Exámenes de hemograma, VDRL, heces, orina, tórax.

Para el caso de vigilantes deberán agregar:

- Solvencia de la Policía Nacional y/o de la Dirección de Centros Penales
- Partida de nacimiento original.

## *PLAN DE CAPACITACIÓN*

---

### **INTRODUCCION**

La capacitación, es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral. Como componente del proceso de desarrollo de los Recursos Humanos, la capacitación implica por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto en la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la empresa. Es un conjunto de métodos técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la empresa para su normal desarrollo. En tal sentido la capacitación constituye factor importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en el puesto asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del colaborador.

Por lo anterior la Panadería Valeria ha tomado a bien realizar un Plan de capacitación con el fin de contribuir al fortalecimiento de la producción a través de un curso avanzado de panificación el cual consistirá básicamente en la Diversificación del producto es decir se busca realizar nuevos diseños y sabores de pan.

Así mismo se impartirá el modulo numero 2 el cual esta titulado como “Trabajo en Equipo”, se determinan los objetivos de dicho plan así como la importancia de este, se determinara el contenido de los módulos en su temática a impartir, como ejecutar dichas actividades y el presupuesto correspondiente.

## **OBJETIVOS DEL PLAN DE CAPACITACION**

### **Objetivo General**

Diseñar un Plan de capacitación con el fin de mejorar la producción y el trabajo en equipo en la Panadería Valeria del Departamento de San Miguel.

### **Objetivos específicos**

- Identificar las necesidades específicas de capacitación que permitan definir los objetivos del Plan.
- Ayudar en la preparación de personal calificado, acorde con los planes, objetivos y requerimientos de la Empresa.
- Actualizar y ampliar los conocimientos requeridos en el área de panificación.
- Presentar la programación del evento, cronograma, así como el presupuesto correspondiente.
- Apoyar la continuidad y desarrollo institucional.

## **IMPORTANCIA**

El plan de capacitación de La Panadería Valeria se ha diseñado en base a la necesidad observada de capacitar a los empleados de la empresa en el área de producción, ya que se pudo observar en la investigación realizada que la empresa no cuenta con mucha diversidad de producto, es decir no hay variedad por lo cual se ha tomado a bien la implementación de un curso avanzado de panificación con el fin de proporcionarle a los empleados nuevos conocimientos, habilidades y destrezas en la elaboración del pan, de tal forma que puedan aumentar la gama de productos que ofrecen a los consumidores.

### **ENFOQUE DE LAS NECESIDADES ESPECÍFICAS**

El elemento base para capacitar es determinar o identificar ciertas necesidades en una Organización, las cuales se busca mejorar a través de un programa de capacitación, el cual este basado en reforzar conocimientos, mejorar habilidades y actitudes en los empleados

En la panadería Valeria existen muchas necesidades que suplir en cuanto a reforzar la formación de los empleados a través de la cual la empresa lograra mejorar su producción, sus ventas y por ende los conocimientos y habilidades del personal, la capacitación se impartirá con el único objetivo de mejorar el desarrollo del empleado, así como también el de la organización haciendo énfasis en puntos que llaman la atención según la investigación exploratoria, así como la observación directa hecha a cada una de las áreas que conforman la empresa, como son mejora en el departamento de Producción a través de un curso avanzado de Panificación y la mejora en la parte del trabajo en equipo.

La capacitación resultara práctica y breve, y es con la que se puede reforzar la calidad en la producción, eficiencia en los empleados y buen servicio al consumidor.

Programa de las actividades a realizar previo a la Capacitación:

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>LUGAR</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Convocar a los miembros del Área de producción.	-	Gerente de la empresa
Selección y contratación de coordinador y facilitadores	-	Gerente de la empresa
Integración de recursos materiales y humanos	-	Coordinador
Invitación a los participantes	Instalaciones de la panadería	Coordinador
Modulo I “panificación avanzada”  Módulo II “Trabajo en equipo”	Instalaciones de la panadería	Personal capacitado contratado por la gerencia

## **DESCRIPCIÓN MODULAR DEL PLAN DE CAPACITACIÓN**

El plan de capacitación se presenta a través de dos módulos en dos sesiones cada uno de ellos, estos serán impartidos por medio de una ponencia y estará a cargo de un facilitador experto en los temas quien impartirá teoría combinada con la práctica para saber si los conocimientos que se van impartiendo han sido adquiridos de la mejor manera y confirmar el éxito de la capacitación.

A continuación se presenta el contenido de la capacitación:

### **TALLER DE PANIFICACIÓN AVANZADA**



Este módulo contiene el concepto, importancia y la finalidad de mejorar las técnicas de panadería, los diferentes tipos de panadería, como generar una estrategia competitiva a través de la diversificación del producto, aseguramiento en la calidad y práctica para asegurar el conocimiento del empleado.

### **TRABAJO EN EQUIPO**

En este módulo se impartirá la definición de trabajo en equipo, cuando trabajar en equipo, introducción y puesta en marcha de un equipo en la empresa, roles dentro de un equipo, toma de decisiones, dificultades y conflictos, motivación, evaluación del equipo y el equipo que falla versus el equipo eficaz.

## MODULOS DEL PLAN DE CAPACITACION

<b>NOMBRE DEL MODULO:</b>  PANADERIA AVANZADA	<b>DIA: SABADO</b>  <b>HORA: DE 1:00 PM A 5 PM</b>  <b>DURACION:4 HORAS</b>
<b>OBJETIVO:</b> Proporcionar a los empleados los conocimientos, técnicos que involucran el saber la destreza y la diversificación de la alta panadería, para que al finalizar el modulo sean capaces de aplicarlos correctamente.	
<b>TEMARIO</b> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ CONCEPTO DE PANADERIA AVANZADA</li><li>➤ IMPORTANCIA Y FINALIDAD DE MEJORAR LAS TECNICAS DE PANADERIA</li><li>➤ LOS TIPOS DE PANADERIA</li><li>➤ COMO GENERAR UNA ESTRATEGIA COMPETITIVA A TRAVES DE LA DIVERSIFICACION DEL PRODUCTO</li><li>➤ ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD EN PANADERIA</li><li>➤ PRACTICA</li></ul>	
<b>Materiales:</b> Se entregará, a cada participante, material impreso con los contenidos del taller, y todos los materiales necesarios para la realización de prácticas durante el desarrollo del mismo.	
<b>Dirigido a los empleados de la panadería Valeria</b>	
<b>Impartida por:</b> Nelson Geovanny Estrada	

<p><b>NOMBRE DEL MODULO:</b> TRABAJO EN EQUIPO.</p>	<p><b>DIA:</b> SABADO</p> <p><b>HORA:</b> DE 1:00 PM A 5 PM</p> <p><b>DURACION:</b>4 HORAS/ CADA SABADO</p>
<p><b>OBJETIVO:</b> Transmitir y/o reforzar en los participantes conceptos y herramientas que les permitan adquirir y/o mejorar sus habilidades para trabajar en equipo.</p>	
<p><b>TEMARIO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Qué es el trabajo en equipo</li> <li>➤ Cuándo trabajar en equipo</li> <li>➤ Introducción y puesta en marcha del equipo en la empresa</li> <li>➤ Roles dentro del equipo</li> <li>➤ Del pensamiento individualista al pensamiento de equipo</li> <li>➤ Toma de decisiones</li> <li>➤ Dificultades y conflictos</li> <li>➤ Motivación</li> <li>➤ Evaluación del equipo</li> <li>➤ El equipo que falla vs. el equipo eficaz.</li> </ul>	
<p><b>Materiales:</b></p> <p>Se entregará, a cada participante, material impreso con los contenidos del taller, y todos los materiales necesarios para la realización de prácticas durante el desarrollo del mismo.</p>	
<p><b>Dirigido a los empleados de la panadería Valeria</b></p>	
<p><b>Impartida por:</b> Lic. Carlos Bladimir Arévalo</p>	

## **METODOLOGIA.**

Para el desarrollo de estos módulos se pretende utilizar una metodología interactiva entre el docente capacitador y los empleados que están recibiendo la capacitación; de tal forma que estos se sientan en confianza y puedan absorber de mejor manera los conocimientos impartidos, así mismo el capacitador se auxiliara de equipo audiovisual para que se entiendan mejor cada uno de los procesos mostrados al empleado y posteriormente realizara una práctica en donde se pretende evaluar si los conocimientos han sido adquiridos con éxito.

## **PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN**

Para poder llevar a cabo esta capacitación la gerencia deberá realizar una serie de actividades:

Primero deberá convocar a todo el personal del área de producción a través de una reunión en la cual les mostrara una convocatoria que deberá ser firmada por cada uno de los empleados, la asistencia al evento será obligatoria para los empleados del área de producción ya que se pasara lista al entrar y al salir de la capacitación.

Posteriormente el encargado de la ponencia dará un receso de 15 minutos para que los empleados puedan degustar de un delicioso refrigerio, luego se retomara la temática en donde se presentaran videos de técnicas a través de las cuales se podrá mejorar la elaboración del pan, así como también estrategias que ayuden a diversificar los productos y de esta forma mostrarle al consumidor una gama de pan dulce en diferentes formas y sabores, de igual manera en el módulo “Trabajo en Equipo “se utilizaran videos audiovisuales de cómo mejorar el desarrollo de una empresa si se trabaja en conjunto, tomando ejemplos de grandes organizaciones que se han superado fomentando la unión entre empleados capaces de realizar trabajo en equipo. Posteriormente el facilitador creara grupos quienes deberán poner en práctica lo que anteriormente se le haya enseñado y se hará una premiación al grupo que lo haga mejor de tal forma que se logre motivar a los

capacitados; luego de la premiación la gerencia se encargara de cerrar el evento agradeciendo a los empleados su asistencia y su esmero por ayudarlo a crecer en su negocio a través de un diploma de participación al CURSO DE PANIFICACION AVANZADO y TRABAJO EN EQUIPO de igual forma se agradecerá al facilitador por brindarle nuevos conocimientos a los empleados.

## **PRESUPUESTO**

Para la etapa de planeación también es necesario calcular los costos en los que se incurrirá para llevar a cabo los módulos de capacitación; para ello se deberá tomar en cuenta todos los recursos tanto humano como material.

A continuación se muestran todos los recursos a utilizar.

**Honorarios:** estos son los costos en los que se incurrirá por la contratación de los capacitadores.

**Materiales y Papelería:** El material que se le dará a los empleados como folleto, recetario, lapiceros, material impreso con los contenidos del taller, folder y faster,

**Gastos de logística:** alquiler del equipo audiovisual y refrigerio para los empleados y para el capacitador.

**Imprevistos:** acá se aplicara un 10% al costo total, esto por cualquier situación imprevista que se dé durante el tiempo de capacitación o previo a ello.

## PRESUPUESTO

GASTOS POR LOGISTICA	MODULOS	GASTOS DE PAPELERIA	REFRIGERIO	HONORARIOS	SUBTOTAL	GASTOS IMPREVISTOS	TOTAL
PANIFICACION AVANZADA	\$25	\$20	\$20	\$150	\$215	\$20	\$235
TRABAJO EN EQUIPO	\$25	\$20	\$20	\$100	\$165	\$20	\$185

## CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDAD	MES 1				MES 2				MES 3			
	semana 1	semana 2	semana 3	semana 4	semana 1	semana 2	semana 3	semana 4	semana 1	semana 2	semana 3	semana 4
Diagnóstico de las necesidades de capacitación												
Diseño de módulos temáticos												
Elaboración del presupuesto												
	<b>ORGANIZACIÓN DEL PROGRAMA</b>											
Selección y contratación de facilitadores												
Integración de recursos materiales y humanos												
	<b>EJECUCIÓN DEL PROGRAMA</b>											
MODULO I "TALLER DE PANIFICACION AVANZADA"												
MODULO II "TRABAJO EN EQUIPO"												

## **PERFIL DEL CAPACITADOR(A).**

- Ser profesionales con una formación académica en las áreas de las ciencias económicas y/o otras ciencias relacionadas a la temática a impartir.
- Conocimiento comprobado acerca de Recursos Humanos
- Ser motivador(a) dinámico(a) y saber escuchar.
- Ser responsable y comprometido con su trabajo.
- Manejar técnicas e instrumentos de transferencia de conocimientos y de dinámica de procesos grupales.
- Estar familiarizados con los conceptos de desarrollo humano.
- Respetar la idiosincrasia de la población.
- Ser facilitador/a de la equidad de género, es decir brindar igualdad de oportunidades de participación da varones y mujeres.



## **ASPECTOS GENERALES RECOMENDADOS PARA IMPARTIR UNA CAPACITACION**

### **➤ Detectar necesidades de capacitación:**

Debe tener claro las necesidades o problemas que se deben solventar en la empresa.

Los principales medios utilizados para la determinación de necesidades de capacitación son:

- Evaluación de desempeño.
- Observación.
- Cuestionarios.
- Solicitud de supervisores y gerentes.
- Entrevistas con supervisores y gerentes.
- Reuniones Inter departamentales si es necesario
- Examen de empleados.

### **➤ Diseño del programa de capacitación**

La determinación de necesidades de capacitación debe suministrar las siguientes informaciones, para que el programa de capacitación pueda diseñarse:

- ¿QUÉ debe enseñarse?
- ¿QUIÉN debe aprender?
- ¿CUÁNDO debe enseñarse?
- ¿DÓNDE debe enseñarse?
- ¿CÓMO debe enseñarse?
- ¿QUIÉN debe enseñar?

### ➤ **IMPLEMENTAR EL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN**

La capacitación de inducción, comienza y continúa durante todo el tiempo que un empleado presta sus servicios en una organización. Al participar en un programa formal de inducción, los empleados adquieren conocimientos, habilidades y actitudes que elevan sus probabilidades de éxito en la organización.

### ➤ **EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN**

La etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos, en la cual se intenta saber:

- Demostrar que la formación que se a impartido es la adecuada

**La evaluación debe considerar dos aspectos principales:**

- Determinar hasta qué punto el programa de capacitación produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.
- Demostrar si los resultados de la capacitación presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

### **MÉTODO DE EVALUACIÓN**

#### **– Módulo de Panificación avanzada**

- Se utilizara un método simple que consiste en realizar una práctica de elaboración de los diferentes tipos de pan que se les haya enseñado a los empleados en la teoría después de cada sesión de la capacitación.

- Se les dará el tiempo necesario para la preparación de la masa, la elaboración, y la cocción del pan creando grupos de acuerdo al número de empleados que asistieron a la capacitación
- Las prácticas se harán por la tarde ya que en la mañana se impartirá la teoría necesaria, a través de la cual el empleado adquirirá los conocimientos necesarios.
- Posteriormente el capacitador, la gerente y el supervisor harán el papel de degustadores para premiar al grupo que mejor lo haya hecho.

De esta forma se podrá identificar si los empleados adquirieron de manera excelente las nuevas técnicas de panificación, si no es así se podrá identificar fácilmente los grupos que tuvieron fallas a quienes se les reforzara en el área q fallaron para que quede claro la forma en que se hace cada uno de los procedimientos que se les haya impartido en el la capacitación de “panificación Avanzada”

#### – **Trabajo en equipo**

Para el módulo de Trabajo en equipo la evaluación se hará de la siguiente manera:

Después de la sesión donde se les haya impartido la teoría a los participantes del módulo se pasara a una etapa donde se les pondrán ejercicios prácticos para que los empleados puedan trabajar en equipo.

Esto con el único objetivo que los empleados comprendan la gran importancia que significa para una organización que su fuerza de trabajo pueda trabajar en equipo, ya que a través de ello se logran de manera más fácil los objetivos y metas establecidas.

## *DIRECCION*

---

Esta es la función administrativa que se refiere a la relación interpersonal del administrador con su subordinado. Para que la planeación y la organización puedan ser eficaces, se deben complementar con la orientación y el apoyo de las personas a través de comunicación, motivación, liderazgo y supervisión.

### ➤ *COMUNICACIÓN*

Se deberá garantizar un sistema de comunicación clara entre el patrono y el empleado de manera que estos se puedan entender y deberá ser en un 60% verbal y un 40% escrita ya que la gran mayoría de los empleados no pueden leer.

Los canales de comunicación que se utilizaran serán el oral y el escrito, en este medio se planificara y realizaran reuniones, las cuales deberán ser dirigidas por la gerente de la empresa y en caso de que por motivos de fuerza mayor no se puedan reunir la gerente deberá realizar un informe o comunicado de la situación que quiera dar a conocer y proporcionarlo a uno de los empleados que puedan leer para que este sea el porta voz hacia sus compañeros.

Con esto se busca garantizar una buena comunicación entre empleado y patrono de tal forma que se garantice la excelencia y la eficacia de las operaciones internas.

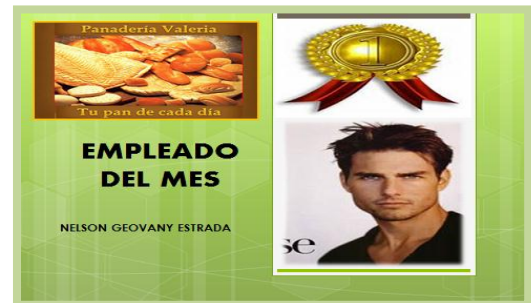
### ➤ *MOTIVACIÓN*

Las empresas con técnicas de motivación son también las que presentan mejores números en la cuenta de resultados. Las personas que tienen una alta motivación suelen rendir más en sus trabajos, aprovechan mejor el tiempo y alcanzan con mayor facilidad los objetivos marcados por la empresa.

Se deberá mantener una serie de incentivos con los cuales se logre mejorar el rendimiento del personal de la empresa.

## Algunos de los incentivos para motivar a los empleados son:

- Celebrar los éxitos (empleado del mes)
  - Esto deberá hacerse una vez al mes y se premiara colocando la fotografía del mejor empleado, el más responsable, trabajador, puntual y respetuoso.



- Tablero de cumpleaños del mes (Celebrar los cumpleaños de los empleados cada mes Colocando su nombre en un pizarrón para hacerle ver al empleado que es importante para la empresa.



- Tarde recreativa (realizar tardes recreativas el último sábado de cada mes en donde los empleados puedan desestresarse con juegos grupales dinámicas de tal forma que se sientan motivados para continuar una jornada laboral.



- Ser agradecido (saludar amablemente al empleado y agradecer cuando termine sus labores diarias).



- Dedique tiempo a sus trabajadores



- Cuide el ambiente de trabajo



- Reconocimientos ( bonos o comisiones por venta)



- Capacitaciones.



- **LIDERAZGO**

La guía principal de la Panadería Valeria es la dueña quien funge como Administradora de la empresa y a quien le corresponde liderar a todo el personal que ahí labora.

La mejor cualidad de los líderes es el conocimiento, que tome en cuenta las metas, los valores y los intereses de las personas que trabajan en la empresa. Ese, es el mejor líder y él podrá enfrentar las presiones del mundo actual.

A continuación se presentan una serie de responsabilidades y/o características que un líder debe cumplir para poder influir en la conducta de otros para el logro de ciertas metas.

<b>CARACTERISTICAS QUE DEBE POSEER UN LIDER</b>	<b>DEFINICION</b>
<b>Carismático</b>	<p>Tiene el poder de convencimiento y persuasión. Sabe cómo dirigirse a las personas y motivarlas para que utilicen todo su potencial en la actividad que realizan.</p> <p>Inspira respeto y admiración.</p>
<b>Promueve el diálogo</b>	<p>Tiene en cuenta las ideas y opiniones de todas las personas con las que trabaja, incentiva el diálogo para disipar las diferencias que puedan surgir dentro del equipo y favorece el debate basado en la argumentación.</p>
<b>Se adapta a los cambios</b>	<p>Está preparado para afrontar nuevos retos, adaptarse a las necesidades y exigencias del entorno, cambiar los procesos ineficientes e identificar oportunidades de negocio.</p>
<b>Motiva a su equipo</b>	<p>Reconoce la labor de sus colaboradores y los motiva a seguir trabajando por el logro de los objetivos. Un buen líder no se atribuye los resultados ajenos.</p>
<b>Sabe delegar</b>	<p>Se gana el respeto en lugar de imponerlo y no se considera imprescindible, pues trabaja para que su área funcione aunque él no esté presente. Confía en su equipo y le delega responsabilidades.</p>

Un buen líder es aquel que se concentra en la calidad humana de sus colaboradores, fomenta el desarrollo de sus cualidades y trabaja por el bienestar de todo su equipo.



## ➤ SUPERVISIÓN

La supervisión tiene como propósito asegurar la calidad del programa y del funcionamiento además de permitir que el personal se desempeñe en sus funciones con excelencia.

Es evidente que el trabajo en equipo da mejores resultados y las visitas programadas permiten mejorar la calidad de los servicios prestados por el supervisor.

### PERFIL DEL SUPERVISOR.

- Tener Autodominio y control emocional.
- Ser un líder o modelo en relaciones humanas con su ejemplo.
- Mantener perfeccionamiento continuo.
- Participar en actividades de autoformación y de supervisión académica para su desarrollo

### TIPOS DE SUPERVISION

- Autocrático.
- Democrático.
- Liberal

En la empresa se aplicara la supervisión democrática ya que esta permite que los trabajadores participen en el análisis del problema y su solución. Anima a sus empleados para que participen en las decisiones. Es directo y objetivo en sus comentarios y comprueba si el trabajo había sido realizado, La encargada de supervisión será la administradora de la empresa, felicitando después al que lo merezca.

## *EL CONTROL*

---

El control consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes, esto implica que el administrador debe cerciorarse de que las acciones de los miembros de la organización la lleven a la obtención de sus metas, es importante aplicar el control ya que a través de él se pueden alcanzar los niveles máximos de productividad de los recursos de la empresa en general; es por ello que se darán a conocer herramientas que ayudaran a la propietaria de la panadería Valeria a mejorar su organización.

Entre los tipos de control recomendados a la gerente de la panadería Valeria se encuentran los siguientes:

### **1- CONTROL DE ASISTENCIA A LOS EMPLEADOS**

El sistema de control de asistencia y tiempo para personal, permite controlar de forma sencilla y efectiva los tiempos de llegada y salida de los empleados de la Empresa, ya que permite conocer el tiempo normal laborado, horas extra, remuneraciones y otras funciones más.

Esta es una herramienta muy importante porque se tiene un mayor control de los empleados permitiendo que estos respeten el horario laboral y además mejorar la productividad.

## CONTROL DE ASISTENCIA

### PANADERIA VALERIA

N°	NOMBRES Y APELLIDOS	HORA INGRESO	FIRMA	FECHA	
				HORA SALIDA	FIRMA
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					

---

GERENCIA

**CONTROL DE ASISTENCIA**  
**RELOJ DE MARCACION DE HUELLA DIGITAL**



## **2- EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

El sistema de evaluación del desempeño tiene como objetivo medir, analizar y desarrollar las habilidades, conocimientos y comportamientos estratégicamente requeridos por la organización. Esta herramienta brinda beneficios tanto para la organización como para los colaboradores, ya que es un proceso organizacional que facilita e impulsa el logro de los objetivos de la empresa a través de las personas.

Evaluar el desempeño es útil para que las organizaciones detecten a aquellos colaboradores que se destacan por su eficiencia y puedan realizar actividades exitosas con las capacidades profesionales comprobadas. Esto permite que la empresa no dedique ni tiempo ni recursos en reclutar a un nuevo integrante, ya que el trabajador ya está ambientado y conoce perfectamente las metodologías utilizadas por la organización.

Entre los beneficios para los empleados se puede mencionar que es un recurso de comunicación y entendimiento para el empleado de los aspectos que son valorados por la organización, las expectativas sobre su aporte de valor y la brecha que pudiera existir entre sus competencias actuales y las deseadas.

Es por ello que se tomo a bien crear un modelo de evaluación del desempeño que será realizado por la propietaria de la panadería ya que a través de esta evaluación puede descubrir habilidades de sus colaboradores y sacarles el máximo provecho así como también servirá de parámetro para recompensar al/los empleados mejor evaluados.

## EVALUACION DEL DESEMPEÑO PANADERIA VALERIA

NOMBRE DEL EMPLEADO A EVALUAR \_\_\_\_\_

FECHA \_\_\_\_\_

N°	CRITERIOS A EVALUAR	SI	NO	OBSERVACIONES	PORCENTAJE
1	vestimenta Adecuada				
2	Limpieza en su área de trabajo				
3	Cumplimiento adecuado de tiempo en realización de actividades				
4	Compañerismo				
5	Comunicación				
6	Cooperación				
7	Liderazgo				
8	Actitud e Iniciativa para realizar las actividades				
9	Trabajo en equipo				
10	Respeto a superiores y compañeros de trabajo				
11	Respeto a los horarios de trabajo				
12	Optimización de los recursos				
13	Atención al cliente				
14	Respaldo de las herramientas de trabajo				
15	Cumplimiento de los objetivos				
16	Motivación				
17	Orientación a resultados				
<b>TOTAL PUNTOS OBTENIDOS</b>					

## EVALUACION DEL DESEMPEÑO PANADERIA VALERIA

FECHA \_\_\_\_\_

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO																			
<b>NOMBRE DEL EMPLEADO:</b>																			
<b>CARGO:</b>																			
Áreas de desempeño					1	2	3	4	5	Áreas de desempeño					1	2	3	4	5
Habilidad para decidir										Iniciativa personal									
Acepta cambios										Soporta estrés y presión									
Acepta dirección										Conocimiento del trabajo									
Acepta responsabilidades										Liderazgo									
Actitud										Calidad del trabajo									
Atención a las reglas										Cantidad de producción									
Cooperación										Prácticas de seguridad									
Autonomía										Planeación y organización									
Atención a los costos										Cuidado del patrimonio									

### **3- CONTROL DE INVENTARIOS**

Es importante que dentro de una empresa se lleve el control de inventarios ya que permite que una empresa opere con efectividad y tenga mayores utilidades.

Al controlar el inventario se crea información precisa, que será útil para el abastecimiento de productos sin excesos y sin faltantes, por lo que se conocerá lo mínimo y máximo que hay que comprar de inventario, además es posible determinar la cantidad necesaria para la compra semanal, y también permitirá conocer el monto de la compra ya sea diaria o semanalmente, ya que se podrá determinar cuánto será necesario invertir.





## **BIBLIOGRAFIA**

### **Códigos y Leyes**

- Constitución de la República de El Salvador, Asamblea Legislativa.
- Código de Comercio, Vásquez López Luis, 2º Edición, Editorial Centro Gráfico.
- Código de Trabajo, Vásquez López Luis, 14ª Edición.
- Ley de Protección al Consumidor.
- Decreto N°776 Asamblea Legislativa de Salud de las acciones para la Salud; sección doce Alimentos y Bebidas.

### **Libros**

- Bonilla, Gildaberto (1992). Estadística II, Métodos prácticos de inferencia estadística. Edición 2a. UCA Editores. El Salvador.
- Metodología de la investigación. Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado, Pilar Baptista Lucio, 3ª Edición, Editorial Mac Graw Hill
- Bonilla, Gildaberto (2000).Cómo hacer una tesis de graduación con técnicas estadísticas. Edición 4a. UCA Editores. El Salvador.
- Américo Alexis Serrano Ramírez, Administración I y II, 1ra Edición 2000
- Guillermo Gómez Ceja, Planeación y Organización de Empresas. Octava Edición
- Charles T. Horngren, Contabilidad Administrativa, Decimotercera Edición

## Pág. Web

- <http://biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/auprides/16460/capitulo%201.pdf>  
25/02/2014
- <http://www.conamype.gob.sv/> 25/02/2014
- <http://www.conamype.gob.sv/> 25/02/2014
- [http://opac.fmoues.edu.sv/cgi-bin/koha/opacdetail.pl?biblionumber=8477&shelfbro  
wse\\_itemnumber=1321525](http://opac.fmoues.edu.sv/cgi-bin/koha/opacdetail.pl?biblionumber=8477&shelfbrowse_itemnumber=1321525) 02/2014
- <http://www.univo.edu.sv:8081/tesis/015955/index.htm> 25/02/2014
- [http://www.monografias.com/trabajos79/concepto.importanciaorganizacion/concept  
o-importancia-organizacion.shtml](http://www.monografias.com/trabajos79/concepto.importanciaorganizacion/concepto-importancia-organizacion.shtml) 28/02/2014.
- [http://www.monografias.com/trabajos15/indicad-evaluacion/indicad-  
evaluacion.shtml](http://www.monografias.com/trabajos15/indicad-evaluacion/indicad-evaluacion.shtml) 28/02/2014

# ANEXOS

## ANEXO I

### OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

<b>PRIMER NIVEL.</b>	
	<b>VD: Desempeño Organizacional</b>
<b>SEGUNDO NIVEL</b>	
<b>VI: Herramientas Administrativas</b>	
X1: Tipos de Planes	Y1: Metas y Objetivos
X2: Sistema Organizativo	Y2: Distribución de Funciones
X3: Sistema de Control	Y3: Evaluación de actividades
<b>TERCER NIVEL</b>	
<b>MICROVARIABLES</b>	
<b>X1: Tipos de Planes</b>	<b>Y1: Metas y Objetivos</b>
X1.1 Planes Estratégicos	Y1.1 Tipos de administración
X1.2 Planes Funcionales	Y1.2 Uso de Recursos.
X1.3 Planes Operativos	Y1.3 Capacitación
<b>X2: Sistema Organizativo</b>	<b>Y2: Distribución de Funciones</b>
X2.1 Organigrama	Y2.1 Tipos de Organigrama.
X2.2 Manuales	Y2.2 Tipos de manuales
X2.3 Integración de Recurso Humano	Y2.3 Técnicas de Integración
<b>X3: Sistema de Control</b>	<b>Y3: Evaluación de actividades</b>
X3.1 Control interno	Y3.1 Modelos
X3.2 Control Operativo	Y3.2 Ejecución de tareas y operaciones
X3.3 Control superior o gerencial	Y3.3 Evaluar el desarrollo de programas y políticas

## ANEXO II

### GLOSARIO

**Control:** Es el proceso de vigilar las actividades para cerciorarse de que se desarrollen conforme se planearon y para corregir cualquier desviación evidente.

**Comunicación:** Proceso recíproco de intercambio de información entre personas y departamentos, para lograr sus objetivos. Puede ser formal e informal. La primera es cuando se siguen los canales adecuados y en forma escrita, y la segunda cuando se da fuera de los canales correspondientes y en forma verbal.

**Dirección:** Es el proceso que consiste en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de la metas organizacionales y grupales.

**Eficiencia en la Toma de Decisiones:** Es el resultado de un proceso sistemático compuesto de elementos claramente definidos y escalonado es una secuencia de etapas bien determinadas.

**Globalización:** Es el término moderno que se ha dado al comercio internacional, lo que conlleva a la liberación de las fronteras en función del libre comercio.

**Jerarquización o Jerarquía:** Se refiere a que debe de existir una línea o escala de jefes en diferentes rangos, desde la autoridad superior hasta los niveles inferiores.

**Motivación:** Es un término genérico que se aplica a una serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los gerentes motivan a sus subordinados, o sea que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.

**Motivadores:** Son cosas que induce a un individuo a alcanzar un alto desempeño, es decir que son aquellas recompensas o incentivos que los gerentes proporcionan al trabajador para que estos se sientan entusiasmados en el desempeño de sus tareas.

**Organización:** Es la estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social, con el fin de lograr máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos señalados en la planeación.

**Planeación:** Implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones para cumplirlos, y requiere de la toma de decisiones, es decir, de optar entre diferentes cursos futuros de acción.

**Planeación estratégica:** Es el proceso que permite a los dirigentes de una empresa tomar decisiones, desde su misión hasta sus planes más específicos, tomando en cuenta:

1. Los cambios del ambiente
2. Las capacidades de la organización
3. Los valores de los dirige.

