

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



**“PROPUESTA PARA MODERNIZAR LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y  
LOS PROCEDIMIENTOS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LA  
EMPRESA LA PROVEEDORA S.A. DE C.V. UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SAN  
SALVADOR”**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:**

**BAIRES PARADA, RENÉ NOEL  
LEIVA ESTRADA, WILLIAM ALFREDO  
LÓPEZ REYES, JOSÉ ANTONIO**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ABRIL DE 2008**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTROAMÉRICA**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**Rector** : Msc. Rufino Antonio Quezada Sánchez

**Secretario General** : Lic. Douglas Vladimir Alfaro Chávez

**Facultad de Ciencias Económicas**

**Decano** : Lic. Roger Armando Arias

**Secretario** : MBA. José Ciriaco Gutiérrez

**Docente Director** : Lic. Pablo Alberto Vaquerano Granados.

**Coordinador de Seminario** : Lic. Rafael Arístides Campos.

**Docente Observador** : MAE. Francisco Antonio Quintanilla.

Abril de 2008

San Salvador,

El Salvador

Centro América

## AGRADECIMIENTOS

**LE AGRADEZCO A DIOS TODO PODEROSO**, por darme conocimiento, fuerzas, fortalezas, Iluminarme, permitirme lograr mis metas y principalmente por guiarme por el buen camino. **A MIS HERMANOS**, Flor Patricia Parada y Carlos Francisco Baires, por todo su amor incondicional en cada momento difícil de mi vida, por sus sacrificios, consejos y dedicación, por ser mis amigos y ser el apoyo donde me he resguardo siempre. **A MIS TÍAS**, Ana Emperatriz Parada, Josefa Parada, Romelia Parada y Lucia Pérez, por ser parte importante en mi vida, por apoyarme en continuar adelante con mis estudios, por su cariño, consejos, amistad y comprensión. **A UNA DE LAS PERSONAS MÁS IMPORTANTES PARA MI**, Doris Abigail Alvarado Mena por haberme brindado todo su apoyo en cada momento difícil de mi vida y estar a mi lado en mis tristezas y alegrías, por haberme apoyado incondicionalmente cuando más la necesité. Gracias. **A TODOS MIS AMIGOS**, por darme fuerzas en momentos de flaquezas, por apoyarme y estar a mi lado siempre, principalmente mis compañeros de tesis. **AGRADECIMIENTOS ESPECIALES**, a mi asesor Lic. Pablo Alberto Vaquerano, por su tiempo, sabiduría, consejos, amistad y apoyo incondicional.

**René Noel Baires Parada.**

**LE DOY GRACIAS A DIOS TODO PODEROSO**, por haberme prestado vida y la fuerza para terminar mis estudios y haberme apartado del mal y concluir esta parte tan importante en la vida de las personas. Y con el amor de hijo en especial **A MI ABUELA Q.D.D.G.** quien fue para mi la mejor madre por los consejos que aún hacen eco, por la educación que me dio durante estuvo en vida y que ha sido mi fuerza para salir adelante y vencer los obstáculos que la vida nos presenta, agradecido por haberme enseñado que lo mas importante es ser uno mismo. **A MI PADRE**, por su apoyo incondicional y quien tubo que separarse de su familia y buscar un futuro mejor, **A MI ABUELO, MIS HERMANOS Y A TODA MI FAMILIA. A MI FUTURA ESPOSA**, por su ayuda incondicional y a mis compañeros de tesis y amigos, **A NUESTRO ASESOR**, por habernos guiado en todo el proceso, aconsejando y la vez que Dios nos permita ver el fruto de todos estos esfuerzos y devolver algo de lo que nos ha dado.

**William Alfredo Leiva Estrada**

**LE AGRADEZCO A DIOS TODO PODEROSO**, por darme conocimiento, fuerzas, fortalezas, Iluminarme, permitirme lograr mis metas y principalmente por guiarme por el buen camino. **A MIS PADRES**, Bertha Alicia Reyes de López y Jorge López Hernández **A MIS HERMANOS**, Saida Carolina López Reyes y Jorge Adrián López Reyes, por todo su amor incondicional en cada momento difícil de mi vida, por sus sacrificios, consejos y dedicación, por ser mis amigos y ser el apoyo donde me he resguardo siempre. **A LA FUTURA MADRE DE MI HIJA**, Yancy Maritza Miranda Mejia, por ser la persona que me ha apoyado en todo momento, **A MIS PRIMOS**, Tomas López, Melvin López, Jairo López, Catalina Rivas, Cindy Reyes, Keny Reyes, Julio Cesar por ser parte importante en mi vida, por apoyarme en continuar adelante con mis estudios, por su cariño, consejos, amistad y comprensión. **A TODOS MIS AMIGOS**, por darme fuerzas en momentos de flaquezas, por apoyarme y estar a mi lado siempre, principalmente mis compañeros de tesis. **AGRADECIMIENTOS ESPECIALES**, a Lic. Carlos Alberto Morán Garcia, a mi asesor Lic. Pablo Alberto Vaquerano, por su tiempo, sabiduría, consejos, amistad y apoyo incondicional.

**José Antonio López Reyes.**

## ÍNDICE

	<u>Pág.</u>
Resumen	i
Introducción	ii
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>“MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA DE LA PROPUESTA PARA MODERNIZAR LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y LOS PROCEDIMIENTOS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA LA PROVEEDORA S.A. DE C.V.</b>	
<b>A. Generalidades de la pequeña empresa</b>	<b>1</b>
1. Definición	1
2. Características	1
<b>B. Clasificación de las empresas</b>	<b>2</b>
1. Por su actividad o giro	2
2. Según el origen del capital	3
3. Según la magnitud de la empresa	4
<b>C. Generalidades de la empresa La Proveedora S.A. de C.V.</b>	<b>5</b>
1. Antecedentes	5
2. Misión	6
3. Visión	6
4. Estructura organizacional	6
5. Marco legal	9
6. Servicios	10
<b>D. Recursos</b>	<b>10</b>
1. Materiales	10
2. Técnicos	11
3. Humanos	11
4. Financieros	12
<b>E. Aspectos generales sobre la propuesta para modernizar la estructura organizacional y los procedimientos.</b>	<b>12</b>
1. Planeación	12
1.1 Concepto	12
1.2 Aspectos de la planeación	13
1.3 Tipos de planeación	14
1.4 Elementos	14

2. Estructura organizacional	15
2.1 Concepto	15
2.2 Elementos	15
3. Organigramas	18
3.1 Concepto	18
3.2 Utilidad	18
3.3 Criterios para su preparación	19
3.4 Clasificación	19
4. Perfil de los puestos	22
4.1 Concepto	22
4.2 Condiciones del diseño del cargo	22
5. Requisitos de los puestos	22
5.1 Concepto	23
5.2 Aspectos para el diseño del puesto	24
6. Diagramas de flujo	25
6.1 Concepto	26
6.2 Ventajas	26
6.3 Clasificación	27
7. Desarrollo organizacional	27
7.1 Concepto	27
7.2 Características	28
8. Análisis FODA	29
8.1 Concepto	30
<b>F. Aspectos generales sobre el desempeño de los empleados.</b>	<b>31</b>
1. Eficiencia	31
1.1 Concepto	31
2. Productividad	33
2.1 Concepto	33
2.2 Aspectos de la productividad	33
2.3 Importancia	33
3. Calidad	34
3.1 Concepto	34
3.2 Políticas	36
4. Cambio organizacional	36
4.1 Concepto	36
4.2 Fuerzas del cambio	36
4.3 Proceso de cambio	38
5. Resistencia al cambio	39

6. Modernización	41
7. Liderazgo	42
7.1 Concepto	42
7.2 Componentes	43
8. Trabajo en equipo	43
8.1 Concepto	45
9. Motivación	45

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO SOBRE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA LA PROVEEDORA S.A. DE C.V.**

<b>A. Importancia</b>	48
<b>B. Objetivos de la investigación</b>	48
1. General	48
2. Especifico	48
<b>C. Alcances y limitaciones de la investigación</b>	49
1. Alcance	49
2. Limitaciones	49
<b>D. Metodología de la investigación</b>	49
1. Método	49
a. Análisis	49
b. Síntesis	50
2. Tipo de investigación	50
3. Ámbito de la investigación	50
4. Fuentes de recolección de información	50
a. Primarias	50
b. Secundarias	51
5. Técnicas de recolección de información	51
a. Encuesta	51
b. Entrevista	51
c. Observación directa	51
6. Instrumentos para la recolección de información	52

a. Cuestionario	52
b. Cédula de entrevista	52
c. Presencia física	52
d. Prueba piloto	52
7. Universo y muestra	52
a. Universo	52
b. Muestra	53
8. Procesamiento y análisis de la información	55
<b>E. Diagnóstico de la situación actual de la proveedora S.A. de C.V</b>	<b>55</b>
1. Análisis y situación actual de la empresa	55
2. Estructura organizativa	57
3. Atención y servicio al cliente	57
4. Diagnóstico del personal	58
a. Capacitación	58
b. Trabajo en equipo y comunicación	59
c. Motivación	59
5. Diagnóstico de mobiliario y equipo e instalaciones	60
a. Señalización	60
<b>F. Análisis FODA</b>	<b>61</b>
<b>G. Conclusiones y recomendaciones</b>	<b>62</b>
1. Conclusiones	62
a. Estrato empleados	62
b. Estrato ejecutivos de venta	62
c. Estrato clientes	63
2. Recomendaciones	64
a. Estrato empleados	64
b. Estrato ejecutivos de venta	65
c. Estrato clientes	66

## **CAPÍTULO III**

### **PROPUESTA PARA MODERNIZAR LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y LOS PROCEDIMIENTOS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA LA PROVEEDORA S.A. DE C.V.**

<b>A. Introducción</b>	68
<b>B. Objetivos</b>	68
1. General	68
2. Especifico	68
<b>C. Importancia</b>	69
<b>D. Alcances y limitaciones</b>	69
<b>E. Descripción del modelo de modernización de la estructura organizacional y de los procedimientos.</b>	70
1. Planeación administrativa	70
a. Misión	70
b. Visión	70
c. Objetivos	71
d. Políticas	71
e. Estrategias	73
f. Procedimientos	74
g. Programas	74
h. Normas	74
i. Reglas	75
j. Reglas básicas de seguridad	75
2. Organización administrativa	76
a. Organigrama propuesto	76

b. Descripción de las diferentes áreas de la empresa	79
c. Manual de descripción de puestos	81
d. Manual de procedimientos	99
e. Técnicas de reclutamiento	114
f. Instrumentos de selección de personal	115
g. Contratación	116
h. Inducción	116
i. Capacitación	125
3. Dirección administrativa	131
a. Liderazgo	131
b. Comunicación administrativa	132
c. Motivación administrativa	133
d. Supervisión administrativa	133
e. Cultura organizacional	134
4. Control administrativo	134
a. Control presupuestario	134
b. Control no presupuestario	135
5. Plan de implementación de la modernización	138
a. Introducción	138
b. Objetivos	138
c. Responsables	138
d. Recursos	139
e. Etapas del plan de implementación	139
f. Cronograma de actividades para la implementación de la modernización	140
g. Bibliografía	141

## **Anexos**

- Anexo No 1** Cuestionarios
- Anexo No 2** Guía de preguntas utilizada en la entrevista realizada a Gerente de país de la empresa La Provedora S.A. de C.V.
- Anexo No 3** Guía de preguntas utilizada en la entrevista realizada a Asistente Administrativo de la empresa La Provedora S.A. de C.V.
- Anexo No 4** Tabulación y análisis de datos
- Anexo No 5** Formatos de memorándum, notas y circulares.
- Anexo No 6** Formatos de vale de caja chica, orden y requisición de compra.

## RESUMEN

La realización del presente trabajo de investigación tiene como objetivo fundamental, proporcionar a la empresa “La Proveedora S.A. de C.V.”, una propuesta para modernizar la estructura organizacional y los procedimientos para mejorar el desempeño de los empleados, y de esta manera aprovechar los recursos que posee.

El desarrollo de la investigación se realizó a través de encuestas dirigidas a los empleados del departamento administrativo, de ventas, de cuentas por cobrar y técnico; además, se realizó una entrevista al Gerente de país (country manager) y al asistente administrativo. También se utilizó la observación directa. El método utilizado fue el científico que permitió realizar un análisis y síntesis de la problemática actual de la empresa.

La información obtenida permitió establecer las principales debilidades que posee la empresa, entre las que sobresalen: la carencia de un manual de descripción de puestos, un manual de procedimientos, un manual de inducción (bienvenida), falta de programas de evaluación del personal. También se determinaron algunas fortalezas, las cuales son: la diversidad de productos que ofrece, los precios de los productos son competitivos, buena imagen institucional y posicionamiento en el mercado de rotulación.

Según los resultados obtenidos en la investigación, se diseñó una propuesta de modernización, en donde se propone un manual de descripción de puestos, un manual de procedimientos, un manual de bienvenida, un manual de evaluación de desempeño, y finalmente un plan de capacitación que permita a los empleados desempeñar sus funciones de una manera eficiente y así cumplir con los objetivos trazados por la empresa.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la globalización exige que las organizaciones estén en constante cambio, por lo tanto, es necesario modernizar la estructura organizacional y el funcionamiento efectivo de las actividades dentro de las compañías. Y así, obtener una ventaja competitiva en el mercado.

El trabajo de investigación describe las fases de la “Propuesta para modernizar la estructura organizacional y los procedimientos para mejorar el desempeño de los empleados de la empresa La Proveedorora S.A. de C.V. ubicada en el municipio de San Salvador”. Todo esto con el objeto de mejorar el funcionamiento general de la empresa.

El trabajo se elaboró en tres capítulos, los cuales se describen a continuación:

El Capítulo I del trabajo de investigación contiene el marco teórico sobre la modernización de la estructura organizacional y de los procedimientos para mejorar el desempeño de los empleados. Se detallan conceptos como: Estructura organizacional, Organigramas, requisitos de los puestos, Desarrollo organizacional, Eficiencia, Productividad, Modernización, Liderazgo, Trabajo en equipos, Motivación, entre otros. Además, se describen las generalidades de la proveedora S.A. de C.V., como: Antecedentes, misión, visión, organización, marco legal y productos que ofrece.

El Capítulo II contiene la investigación de campo en la cual se realizó un diagnóstico de la situación actual de la empresa, por medio de la recolección de información a través de cuestionarios a empleados de las diferentes áreas de la empresa y entrevistas a Gerente de país y asistente administrativo, todo esto sirvió de base para presentar conclusiones y recomendaciones.

El Capítulo III presenta la propuesta para modernizar la estructura organizacional y los procedimientos para mejorar el desempeño de los empleados de la empresa La Proveedorora S.A. de C.V. En el cual se desarrolla un manual de descripción de puestos, un manual de procedimientos, un manual de bienvenida, un manual de evaluación de desempeño, un plan de capacitación y finalmente se propone el plan para la implementación de dicha modernización.

## CAPÍTULO I

### **“MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA DE LA PROPUESTA PARA MODERNIZAR LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y LOS PROCEDIMIENTOS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA LA PROVEEDORA S.A. DE C.V.**

#### **A. GENERALIDADES DE LA PEQUEÑA EMPRESA**

##### 1. Definición

Bajo las mismas dimensiones consideradas para la microempresa (una dimensión laboral y una dimensión financiera), la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña empresa (CONAMYPE) ha adoptado el siguiente concepto para la pequeña empresa:

“Toda unidad económica que tiene hasta cincuenta ocupados y que sus ventas anuales son desde \$ 68,000 hasta \$ 685,714.20”.<sup>1</sup>

##### 2. Características

La mayoría de las empresas pequeñas se dedican a la actividad comercial; aún aquellas empresas que se enfocan en la transformación de sus productos, se orientan a esta actividad comercial, puesto que son ellas mismas las que se encargan de comercializar los productos que elaboran, logrando con ello un mayor acercamiento con sus consumidores.

La pequeña empresa enfoca sus ventas hacia el detalle, es decir, se mantiene en constante contacto entre el productor y el posible consumidor, representando este un sector de los más competidos y que deja menor margen de utilidades, pero considerando que este tipo de pequeña empresa resulta atractivo para muchas personas pues los riesgos en sus operaciones son bajos.

La pequeña empresa generalmente carece de una estructura formal en todas sus áreas. El trabajo que realiza el dueño lo hace ser especialista interno de todos los procesos que se llevan a cabo dentro de su organización y recurre a asesorías externas en aquellos aspectos de los cuales desconoce su funcionamiento, dejando el manejo contable y financiero en manos de un

---

<sup>1</sup> [www.conamype.gob.sv](http://www.conamype.gob.sv).

contador externo o consultor que se encarga de los aspectos legales de personal, finanzas y tributarios.

Dentro de este tipo de organizaciones las áreas de ventas y producción son las más importantes. Como se mencionó, el empresario está en permanente contacto con su clientela y detecta las nuevas exigencias del mismo permitiéndole adaptar rápidamente su producto.<sup>2</sup>

## **B. CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS**

1. **Por su actividad o giro** : Las empresas pueden clasificarse de acuerdo a la actividad que desarrollan en:<sup>3</sup>

a. **Industriales:**

- **Extractivas:** Son las que se dedican a la extracción de recursos naturales, ya sea renovables o no renovable.
- **Manufactureras:** Son aquellas que transforman las materias primas en productos terminados y pueden ser productoras de bienes de consumo final o de producción.
- **Agropecuarias:** Como su nombre lo indica su función es la explotación de la agricultura y la ganadería.

b. **Comerciales.**

- **Mayoristas:** Son aquellas que efectúan ventas en gran escala a otras empresas tanto al menudeo como al detalle.
- **Menudeo:** Son los que venden productos tanto en grandes cantidades como por unidad ya sea para su reventa o para uso del consumidor final.
- **Minoristas o Detallistas:** Son los que venden productos en pequeñas cantidades al consumidor final.

---

<sup>2</sup> [www.conamype.gob.sv](http://www.conamype.gob.sv).

<sup>3</sup> Chiavenato, Idalberto, Op. Cit. Pág. 59

- Comisionistas: Se dedican a vender mercancías que los productores dan en consignación, percibiendo por esta función una ganancia o comisión.<sup>4</sup>

**c. Servicios.**

- Servicios públicos varios (comunicaciones, energía, agua, etc.)
- Servicios privados varios (servicios administrativos, contables, jurídicos, asesoría, etc.).
- Transporte (colectivo o de mercancías)
- Turismo (comercial, cultural, de aventura, diversión, fin de semana, inversión, investigación, recuperación, salud, deportivo, estudiantil, insular, político, sociológico, técnico y vacacional)
- Instituciones financieras (Bancos)
- Educación (centros escolares, colegios, institutos, universidades, etc.)
- Salubridad (hospitales, unidades de salud, etc.)

**2. Según el origen del capital.** : Dependiendo del origen de las aportaciones de su capital y del carácter a quien se dirijan sus actividades las empresas pueden clasificarse en:<sup>5</sup>

**a. Públicas.**

- Centralizadas: Cuando los organismos de las empresas se integran en una jerarquía que encabeza directamente el Presidente de la República, con el fin de unificar las decisiones, el mando y la ejecución.
- Desconcentradas: Son aquellas que tienen determinadas facultades de decisión limitada, que manejan su autonomía y presupuesto, pero sin que deje de existir su nexo de jerarquía.

---

<sup>4</sup> [www.telpin.com.ar/interneteducativa/proyectos/2006/lasempresas/pagina%2007.htm](http://www.telpin.com.ar/interneteducativa/proyectos/2006/lasempresas/pagina%2007.htm)

<sup>5</sup> Ídem.

- Descentralizadas: Son aquellas en las que se desarrollan actividades que competen al estado y que son de interés general, pero que están dotadas de personalidad, patrimonio y régimen jurídico propio.
- Estatales: Pertenecen íntegramente al estado, no adoptan una forma externa de sociedad privada, tiene personalidad jurídica propia, se dedican a una actividad económica y se someten alternativamente al derecho público y al derecho privado.
- Mixtas y Paraestatales: En éstas existe la coparticipación del estado y los particulares para producir bienes y servicios. Su objetivo es que el estado tienda a ser el único propietario tanto del capital como de los servicios de la empresa.<sup>6</sup>

**b. Privadas.**

- Nacionales: Cuando los inversionistas son 100% del país.
- Extranjeros: Cuando los inversionistas son nacionales y extranjeros.
- Transnacionales: Cuando el capital es preponderantemente (que tiene más importancia) de origen extranjero y las utilidades se reinvierten en los países de origen.

**3. Según la magnitud de la empresa.** Este es uno de los criterios más utilizados para clasificar a las empresas, el que de acuerdo al tamaño de la misma se establece que puede ser pequeña, mediana o grande. Existen múltiples criterios para determinar a que tipo de empresa pueden pertenecer una organización, tales como:<sup>7</sup>

- Financiero: El tamaño se determina por el monto de su capital.
- Personal Ocupado: Este criterio establece que una empresa pequeña es aquella en la que laboran menos de 50 empleados, una mediana aquella que tiene desde 50 hasta 199, y una grande aquella que tiene más de 200 empleados.
- Ventas: Establece el tamaño de la empresa en relación con el mercado que la empresa abastece y con el monto de sus ventas. Según este criterio una

---

<sup>6</sup> [www.telpin.com.ar/interneteducativa/proyectos/2006/lasempresas/pagina%2007.htm](http://www.telpin.com.ar/interneteducativa/proyectos/2006/lasempresas/pagina%2007.htm)

<sup>7</sup> Ídem.

empresa es pequeña cuando sus ventas son locales, mediana cuando son nacionales y grande cuando son internacionales.

- Producción: Este criterio se refiere al grado de maquinización que existe en el proceso de producción; así que una empresa pequeña es aquella en la que el trabajo del hombre es decisivo, es decir, que su producción es artesanal aunque puede estar mecanizada; pero si es así generalmente la maquinaria es obsoleta y requiere de mucha mano de obra. Una empresa mediana puede estar mecanizada como en el caso anterior, pero cuenta con más maquinaria y menos mano de obra.<sup>8</sup>

## **C. GENERALIDADES DE LA EMPRESA LA PROVEEDORA S.A. DE C.V.**

### **1. Antecedentes**

La Proveedora S.A. de C.V. es una empresa franquiciadora, ya que cuenta con su casa matriz, la cual está ubicada en la ciudad de Miami, Estados Unidos de Norte América. Además, la Gerencia General (Dueños) ubicada en el país de Guatemala, de donde se establece todo tipo de contacto con cada gerente de los países de Guatemala, El salvador, Honduras y Nicaragua.

En El Salvador, La Proveedora S.A. de C.V. se encuentra ubicada en la en la 3ª Av. Norte, entre 27 y 29 calle poniente, N° 1542, Barrio San Miguelito, San Salvador y fue constituida como sociedad en El Salvador en el mes de febrero de 1999, por parte del Sr. Estuardo Gregorio Erazo Polanco y la Sra. María del Carmen Fischer Sandhoff de Erazo, ambos de nacionalidad guatemalteca.

La Proveedora S.A. de C.V. ha estado presente en Guatemala, El Salvador, Honduras y Nicaragua desde hace más de ocho años y continúa expandiéndose hacia el resto de países centroamericanos.

Su servicio se basa en ofrecer a los clientes la más amplia gama de productos para la rotulación, impresiones digitales y artes gráficas.

---

<sup>8</sup> [www.telpin.com.ar/interneteducativa/proyectos/2006/lasempresas/pagina%2007.htm](http://www.telpin.com.ar/interneteducativa/proyectos/2006/lasempresas/pagina%2007.htm)

## 2. Misión

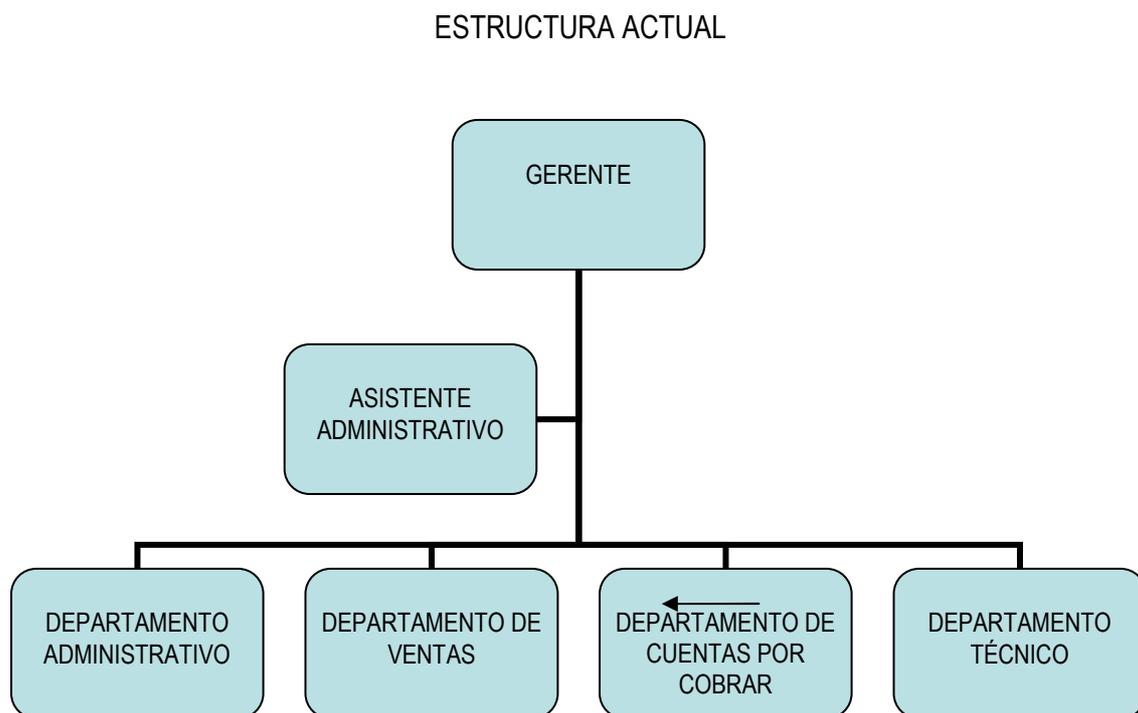
La misión de La Provedora S.A. de C.V. es “el posicionamiento alrededor del mundo como líder en distribución y servicio en productos y equipos innovadores para la rotulación, impresiones digitales e industria gráfica.”<sup>9</sup>

## 3. Visión

La visión de La Provedora S.A. de C.V. es “Continuar proporcionando soluciones profesionales a los problemas que nuestros valiosos clientes necesitan.”<sup>10</sup>

## 4. Estructura organizacional

A continuación se presenta la estructura organizacional actual de la empresa La Provedora S.A. de C.V.



Fuente: Elaborado con información proporcionada por Gerencia General de la empresa La Provedora S.A. de C.V.

<sup>9</sup> [www.tubelite-de-ca.com](http://www.tubelite-de-ca.com)

<sup>10</sup> Ídem.

La empresa objeto de estudio, está conformada por 12 empleados; los cuales se dividen: Gerente de País, Asistente Administrativo, Departamento de Administrativo, de Ventas, de Cuentas por Cobrar y Técnico.

La empresa no cuenta con un departamento de contabilidad, ya que en el país es llevada a cargo de forma externa por la empresa MGI Chile Monroy, Arteaga y Asociados; así como también, se cuenta con la contabilidad general, que está ubicada en la casa matriz en el país de Guatemala.

Las funciones que realizan las diferentes áreas de la empresa están distribuidas de la siguiente manera:

**Gerente:** Es el encargado de planear, organizar, dirigir y controlar todas las actividades y los recursos de la empresa para el cumplimiento de las metas establecidas. Dentro de dichas actividades están:

- Organizar las diferentes áreas de la empresa para la consecución de las metas generales.
- Realizar reuniones periódicas con el departamento de ventas y de cuentas por cobrar, para medir resultados actuales, proyecciones y metas.
- Coordinar actividades de importación, exportación, requisiciones de efectivo y emisión de cheques con asistente de gerencia.
- Supervisar controles de bodega.
- Contratar y evaluar el desempeño del personal.
- Mantener contacto con los clientes más importantes de la empresa.
- Implementar planes elaborados por junta directiva.

**Asistente Administrativo:** Su función principal es brindar apoyo al gerente en todas las actividades que se llevan a cabo en la empresa. De las cuales podemos mencionar:

- Elaboración de requisiciones de efectivo y cheques.
- Control de inventario.
- Control de emisión de cheques.
- Liquidación de planilla.

- Realización de trámites de exportación e importación.
- Revisiones de rutas diarias.
- Controlar las actividades administrativas relacionadas con el personal de la empresa.

**Departamento Administrativo:** En esta área se desarrollan todas las actividades rutinarias por parte de cada uno de los empleados, con el fin de cumplir con las metas establecidas. A continuación se presentan algunas de estas actividades:

- Recepción de llamadas
- Atención a clientes
- Facturación
- Mantenimiento de bodega
- Registro de ingreso y salida de mercaderías
- Remesas de efectivo
- Seguridad y mantenimiento
- Limpieza e higiene del local, etc.

**Departamento de Ventas:** Este departamento es el encargado de dar a conocer la amplia gama de productos que la empresa ofrece al mercado, además de proporcionar soluciones adecuadas a los problemas y necesidades que los clientes demandan; las actividades que aquí se realizan son:

- Visita, mantenimiento e incremento de cartera de clientes
- Transmitir las inquietudes del mercado a la gerencia
- Trasladar los productos a los clientes
- Elaboración de cotizaciones

**Departamento de Cuentas por Cobrar:** Básicamente, su función es recuperar las deudas que los clientes tienen con la empresa. Entre otras podemos mencionar:

- Ingreso de información contable al sistema de cuentas por cobrar
- Emisión de estados de cuenta
- Manejo de solicitudes de crédito

- Elaboración de remesas para depósitos bancarios

**Departamento Técnico:** Este departamento como su nombre lo indica, es el encargado de brindar un servicio técnico de mantenimiento y reparación de los productos que han sido adquiridos por los clientes. Estas funciones son:

- Mantenimiento preventivo a productos y/o equipos que fueron comprados en la empresa y que están bajo garantía
- Mantenimiento correctivo a productos que no fueron comprados en la empresa o que están fuera de garantía
- Da soporte a la fuerza de ventas al momento de cerrar la venta de un producto con alto nivel de tecnificación

## 5. Marco legal

Es un marco jurídico que comprende leyes, reglamentos, códigos y normas que son aplicados a las actividades que realiza la empresa, entre los cuales tenemos:

- Código de Comercio: (Decreto N° 671, 08 de mayo de 1970). El cual contiene que los comerciantes, los actos de comercio y las cosas mercantiles se registrarán por dicho código.<sup>11</sup>
- Código de Trabajo: (Decreto N° 15, 23 de junio de 1972). Que tiene por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos y obligaciones y se funda en principios que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores.
- Ley de Competencia: (Decreto N° 528, 22 de diciembre de 2994). Cuyo objeto es el de promover, proteger y garantizar la competencia, mediante la prevención y eliminación de prácticas anticompetitivas, que manifestadas bajo cualquier forma limiten o restrinjan la competencia o impidan el acceso al mercado a cualquier agente económico, a efecto de incrementar la eficiencia económica y el bienestar de los consumidores.

---

<sup>11</sup> <http://www.ases.com.sv/legislacion.htm>

- Ley del Sistema de Ahorro de Pensiones (AFP): (Decreto N° 927, 20 de diciembre de 1996) Comprende el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, mediante los cuales se administrarán los recursos destinados a pagar las prestaciones que deben reconocerse a sus afiliados para cubrir los riesgos de Invalidez Común, Vejez y Muerte de acuerdo con esta Ley.
- Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS): (Decreto N° 1263, 03 de diciembre de 1953) Mediante el establecimiento de las funciones y competencias del Instituto Salvadoreño del Seguro Social, en una legislación que comprende básicamente los riesgos que afectan a los trabajadores como: enfermedad, accidente común; accidente de trabajo, enfermedad profesional, maternidad, invalidez, vejez, y muerte. Delimitando con claridad el campo de acción del Seguro Social.<sup>12</sup>
- Código y Leyes Tributarias de El Salvador: (Decreto N° 230, 14 de diciembre de 2000) Este contiene los principios y normas jurídicas, aplicables a todos los tributos internos bajo la competencia de la Administración Tributaria.

## 6. Servicios

La Empresa tiene por finalidad el ejercicio del comercio mediante la compra-venta, distribución, exportación o importación de bienes muebles destinados a la rotulación, impresión digital e industrias graficas; especialmente aquellos tales como: suplementos, equipos, paquetes de software, herramientas y maquinarias, especialmente aquellas necesarias para la fabricación de rótulos publicitarios, publicidad exterior, artes gráficas, serigrafía, dibujo, diseño, construcción y decoración de exteriores.

## D. RECURSOS

Para que una empresa pueda lograr sus objetivos, es necesario que cuente con una serie de elementos, recursos o insumos que conjugados armónicamente contribuyen a su funcionamiento adecuado, dichos recursos son:<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> <http://www.ases.com.sv/legislacion.htm>

<sup>13</sup> Chiavenato, Idalberto, Administración, Proceso administrativo, Teoría-proceso-práctica, 3ª Edición, Mc Graw-Hill Interamericana, S.A., Bogotá, D.C., Colombia, 2001, Pág. 52.

### 1. Recursos Materiales:

Son los bienes tangibles con que cuenta la empresa para poder ofrecer sus servicios, tales como:

- a. **Instalaciones:** edificios, maquinaria, equipo, oficinas, terrenos, instrumentos, herramientas , etc. ( empresa )
- b. **Materia prima:** materias auxiliares que forman parte del producto, productos en proceso, productos terminados, etc. (producto).

### 2. Recursos Técnicos:

Son aquellos que sirven como herramientas e instrumentos auxiliares en la coordinación de los otros recursos, Pueden ser:

- a. Sistemas de producción, de ventas, de finanzas, administrativos, etc.
- b. Fórmulas, patentes, marcas, etc.

### 3. Recursos Humanos:

Estos recursos son indispensables para cualquier grupo social; ya que de ellos depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos. Los Recursos Humanos poseen las siguientes características:

- a. Posibilidad de desarrollo.
- b. Ideas, imaginación, creatividad, habilidades.
- c. Sentimientos
- d. Experiencias, conocimientos, etc.

Estas características los diferencian de los demás recursos; según la función que desempeñan y el nivel jerárquico en que se encuentren , pueden ser: obreros, oficinistas, supervisores, técnicos, ejecutivos, directores, etc.

A las personas en la actualidad se les conoce como capital humano; que es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de los trabajadores. Estas capacidades realizadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. Se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades y aptitudes aprendidas de los empleados en función de los objetivos organizacionales.

#### **4. Recursos Financieros:**

Son los recursos monetarios propios y ajenos con los que cuenta la empresa, indispensables para su buen funcionamiento y desarrollo, pueden ser:<sup>14</sup>

- a. Recursos financieros propios, se encuentran en: dinero en efectivo, aportaciones de los socios (acciones), utilidades, etc.
- b. Recursos financieros ajenos, están representados por: préstamos de acreedores y proveedores, créditos bancarios o privados y emisiones de valores, ( bonos ).

### **E. ASPECTOS GENERALES SOBRE LA PROPUESTA PARA MODERNIZAR LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y LOS PROCEDIMIENTOS.**

#### **1. Planeación.**

##### **1.1 Concepto**

Es la más importante de las funciones administrativas, ya que trata de decidir ¿Qué hacer?, ¿Cómo hacerlo?, ¿Dónde hacerlo, ¿Cuándo hacerlo?

Koontz define la planeación como: función administrativa que consiste en seleccionar entre diversas alternativas, los objetivos, las políticas, los procedimientos y los programas de una empresa.<sup>15</sup>

La planeación es indispensable debido a que: tiene como propósito establecer un esfuerzo coordinado de dirección tanto a los administradores como a los que no lo son. Ver hacia delante, anticipar cambios, tomar en cuenta el impacto de tales cambios y desarrollar propuestas adecuadas ya que se reduce la incertidumbre y aclara las consecuencias de las acciones que podrían tomar los administradores en respuesta al cambio.

---

<sup>14</sup> Chiavenato, Idalberto, Op. Cit. Pág. 52

<sup>15</sup> Koontz, Harold y Heinz Weihrich, Administración, 12° Edición, Mc Graw-Hill Interamericana, México D.F., 2004, Pág. 122.

## 1.2 Aspectos de la planeación

La planeación incluye básicamente ocho aspectos importantes:

- Misión y visión: establece la razón de ser de la empresa y lo que quiere llegar a ser.<sup>16</sup>
- Objetivos: Son los resultados que se quieren obtener de las distintas actividades en las diferentes áreas de trabajo de la institución, tomando en cuenta todos los recursos necesarios.
- Políticas: Son enunciados o criterios generales que orientan o encausan el pensamiento en la toma de decisiones.
- Estrategias: Es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.
- Reglas: Se exponen acciones o prohibiciones específicas, no sujetas a la discrecionalidad de cada persona.
- Procedimientos: Son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras.
- Programas: Son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado.
- Presupuestos: Es la formulación de resultados esperados expresada en términos numéricos.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> Koontz, Harold y Heinz Weihrich, Op. Cit. Pág. 122-124

<sup>17</sup> Koontz, Harold y Heinz Weihrich, Op. Cit. Pág. 129.

### 1.3 Tipos de planeación

Existen diferentes tipos de planeación, los cuales se resumen en el siguiente cuadro:

**TIPOS DE PLANEACIÓN**

ALCANCE	NIVELES	TIPO DE PLANEACIÓN	OBJETO
Largo plazo	Institucional	Estratégica	Elaboración del mapa ambiental para evaluación. Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Incertidumbre.
Mediano plazo	Intermedio	Táctica	Conversión e interpretación de estrategias en planes concretos en el nivel departamental.
Corto plazo	Operacional	Operacional	Subdivisión de planes tácticos de cada departamento en planes operacionales para cada tarea.

Fuente: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales.htm>

### 1.4 Elementos de la planeación

**Los elementos de una buena planeación para tener en cuenta son:**

**Un Buen Diagnóstico:**

Debe ser exacto y acertado para que nos muestre la realidad de las cosas, sin falsas expectativas y en un escenario real, ajustado a las actividades planificadas. Debe marcar el entorno interno y externo, de tal manera que se muestren en forma completa los alcances reales de la empresa.<sup>18</sup>

<sup>18</sup> <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales.htm>

**Objetivos Bien Definidos:**

Éstos tienen que ser bien definidos y alcanzables en el tiempo estipulado en la fase de planeación.

**Selección de Estrategias:**

La dirección escogerá la forma y manera de lograr los objetivos propuestos en el plan, previo análisis de cada situación en particular, por lo tanto elegirá la más acertada decisión para la empresa.

La mejor estrategia debe abarcar todas las áreas de la empresa y debe sincronizar las actividades entre producción, finanzas, mercadeo y personal. También el plan tendrá flexibilidad que le permita ajustarse de acuerdo a los cambios o circunstancias que puedan presentarse.

**Criterios de Evaluación:**

La calidad como finalidad esencial del proceso administrativo, conlleva a la medición permanente en su desarrollo y los tiempos precisos que se esperan lograr en cada paso de lo estipulado en el plan.<sup>19</sup>

**2. Estructura organizacional.****2.1 Concepto**

Para Robbins, Stephen la estructura de una organización se refiere a la manera como se divide, agrupan, y coordinan formalmente las tareas laborales.

**2.2 Elementos de la estructura organizacional**

Hay algunos elementos fundamentales que se tienen que considerar cuando se está diseñando la organización de una empresa: especialización laboral, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización y descentralización, formalización e infraestructura física.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> Ídem.

<sup>20</sup> Robbins, Stephen. Fundamentos del Comportamiento Organizacional. México. Prentice Hall. Quinta Edición. 1997. Pág. 200

A continuación se explican brevemente cada uno de ellos:

**a. La especialización laboral**

Se refiere a la especialización de tareas individuales y de grupo dentro de una organización (división de trabajo) y a la agrupación de ellas en actividades de trabajo (departamentalización).<sup>21</sup>

**b. Departamentalización.**

Es la base que se utiliza para la agrupación de los puestos dentro de cualquier organización, para esto se utiliza lo que es la especialización del trabajo, una de las formas más comunes para agrupar las actividades es por medio de las funciones que desempeñan los empleados dentro de una determinada institución.

**c. Cadena de mando**

Es una línea de autoridad continua que se extiende desde la parte superior de la organización hasta el nivel más bajo y que define quién depende de quién.

**d. Tramo de control**

Este elemento determina el número de subordinados que un jefe puede dirigir en forma eficaz y eficiente.

**e. Centralización y descentralización.**

De acuerdo a la centralización la toma de decisiones se concentran en un solo punto en la organización; en cambio en la descentralización la toma de decisiones es delegada a empleados de un nivel más bajo, con la consiguiente supervisión.

**f. Formalización.**

Es el grado en que los puestos dentro de una organización se hallan estandarizados, es decir que las cosas se hacen de manera uniforme y con reglas.<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> Ídem.

<sup>22</sup> Robbins, Stephen. Fundamentos del Comportamiento Organizacional. México. Prentice Hall. Quinta Edición. 1997. Pág. 200

### **g. Infraestructura física.**

Este elemento evalúa las condiciones de trabajo en que se encuentran los empleados, el nivel de agrado y desagrado que ellos sienten en las distintas unidades de la institución.

Según Chiavenato, Idalberto, las condiciones que influyen en el trabajo de las personas son:

- Condiciones ambientales de trabajo, iluminación, temperatura, ruido, etc.
- Condiciones de tiempo: duración de la jornada de trabajo, horas extras, período de descanso, etc.
- Condiciones sociales: organización informal, estatus, etc.

Estos elementos evalúan las condiciones de trabajo en que se encuentran los empleados, el nivel de agrado y desagrado que ellos sienten en las distintas unidades organizacionales.<sup>23</sup>

Las organizaciones que operan un cambio en su estructura, basado en el enfoque de los procesos, obtienen las siguientes ventajas:

- Mayor calidad en menor tiempo y al menor costo.
- Más capacidad de respuesta al cambio de las necesidades y expectativas del cliente
- Mejor posicionamiento ante el constante cambio en las oportunidades y amenazas del mercado.
- Despliegue del conocimiento existente en la organización para resolver problemas y añadir valor.

Por otra parte, la organización define su misión, visión y valores, en línea con la estrategia, y esto contribuye a hacer efectivo el cambio cultural inherente a la reestructuración organizacional, diseñando y desarrollando programas de comunicación interna.

Las actividades que surgen en las organizaciones son muchas, lo cual obliga a aplicar los principios de la administración moderna, estas actividades las podemos mencionar tales como

---

<sup>23</sup> Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. México. Mc Graw Hill. 5ª Edición. 2002. Pág.119.

son: comprar materia prima, llevar cuentas, planeación del trabajo, manejo del recurso humano y su salud ocupacional, producción y venta de los productos, la prestación de servicios y atención al cliente; también se debe estar pendiente del mantenimiento de equipos, la seguridad hacia el interior y exterior de la empresa y el manejo efectivo de los recursos monetarios que tendrá a su disposición.<sup>24</sup>

### **3. Organigramas.**

Todas las organizaciones, independientemente de su naturaleza o campo de trabajo, requieren un marco de actuación para funcionar. Ese marco está constituido por la estructura orgánica, que es la división ordenada y sistemática de sus unidades de trabajo de acuerdo con el objeto de su creación.

#### **3.1 Concepto**

El organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen.<sup>25</sup>

Además, es el instrumento idóneo para plasmar y transmitir en forma gráfica y objetiva la composición de una organización.

#### **3.2 Utilidad**

El organigrama es de gran utilidad ya que:

- Proporciona una imagen formal de la organización.
- Facilita el conocimiento tanto de la organización como de sus relaciones de jerarquía y coordinación.
- Representa un elemento técnico valioso para el análisis organizacional.
- Constituye una fuente autorizada de consulta.

---

<sup>24</sup> <http://www.arteco.com/estruorg.htm>

<sup>25</sup> Franklin F., Enrique Benjamín, Organización de Empresas, Mc Graw Hill, Segunda edición, México. 2004, Pág. 77.

### 3.3 Criterios para su preparación

Los criterios fundamentales para la preparación de los organigramas son:

a) Precisión.

En el organigrama deben de definirse con exactitud todas las unidades administrativas y sus interrelaciones.

b) Sencillez.

Debe ser muy simple, para que se comprenda fácilmente. Por ello se recomienda no complicarlo con trazos innecesarios o una nomenclatura compleja o poco clara.

c) Uniformidad.

Para facilitar su interpretación conviene homogeneizar las líneas y figuras que se utilicen en su diseño.

d) Presentación.

Su funcionalidad depende en gran medida de su formato y estructura; por ello, en su preparación deben considerarse criterios técnicos y de servicio, en función de su objetivo.

e) Vigencia.

Para conservar su vigencia el organigrama debe mantenerse actualizado. Al elaborarlo es recomendable que en el margen inferior derecho del gráfico se anote el nombre de la unidad responsable de prepararlo y la fecha de su autorización o actualización.<sup>26</sup>

### 3.4 Clasificación

Los organigramas pueden clasificarse en cuatro grandes grupos:

a) Por su naturaleza.

- Microadministrativos.

Corresponden a una sola organización, y pueden referirse a ella en forma global o mencionar alguna de las áreas que la conforman.

---

<sup>26</sup> Franklin F., Enrique Benjamín, Op. Cit. Pág. 78.

- Macroadministrativos.

Involucran a más de una organización.

- Mesoadministrativos.

Consideran una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico.

b) Por su ámbito.

- Generales.

Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características.

En el sector público pueden abarcar hasta el nivel de dirección general o su equivalente, en tanto que en el sector privado suelen hacerlo hasta el nivel de departamento u oficina.

- Específicos.

Muestran en forma particular la estructura de un área de la organización.<sup>27</sup>

c) Por su contenido.

- Integrales.

Son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia.

Cabe mencionar que los organigramas generales e integrales son equivalentes.

- Funcionales.

Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones.

Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.

---

<sup>27</sup> Franklin F., Enrique Benjamín, Op. Cit. Pág. 78.

- De puestos, plazas y unidades.

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

d) Por su presentación.

- Verticales.

Presentan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de usos más generalizados en la administración, por lo cual los manuales de organización recomiendan su empleo.<sup>28</sup>

- Horizontales.

Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columna, en tanto que las relaciones entre las unidades se ordenan por líneas dispuestas horizontalmente.

- Mixtos.

Utilizan combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de graficación. Se recomienda utilizarlos en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base.

- De bloque.

Son una variante de los verticales y tienen la particularidad de integrar un mayor número de unidades en espacios mas reducidos. Por su cobertura permiten que aparezcan unidades ubicadas en los últimos niveles jerárquicos.<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> Franklin F., Enrique Benjamín, Op. Cit. Pág. 81.

<sup>29</sup> Franklin F., Enrique Benjamín, Op. Cit. Pág. 84.

## 4. Perfil de los puestos.

### 4.1 Concepto

Es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (Qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (Cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (Cómo lo hace) y los objetivos del cargo (Por qué lo hace). Básicamente es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende.<sup>30</sup>

El concepto de cargo se fundamenta en las nociones de tarea, atribución y función.

- a. Tarea: Actividad individual que ejecuta el ocupante del cargo. En general. Es la actividad asignada a cargos simples y rutinarios (como los que ejercen los que trabajan por horas o los obreros), como montar una pieza, enroscar un tornillo, etc.
- b. Atribución: Actividad individual que ejecuta la persona que ocupa un cargo. En general, se refiere a cargos más diferenciados (ocupados por quienes trabajan por meses o por los empleados de oficina), como elaborar un cheque, elaborar una orden de servicio, etc. La atribución es una tarea un poco más sofisticada, más intelectual y menos material.
- c. Función: Conjunto de tareas (cargos por horas) o atribuciones (cargos por meses) que el ocupante del cargo ejecuta de manera sistemática y reiterada. También puede ejecutarlas un individuo que, sin ocupar un cargo, desempeña una función de manera transitoria o definitiva. Para que un conjunto de tareas o atribuciones constituya una función, se requiere que se ejecuten de modo repetido.<sup>31</sup>

### 4.2 Condiciones del diseño del cargo

Diseñar un cargo significa establecer cuatro condiciones fundamentales:

- a. Conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá cumplir (contenido del cargo).

---

<sup>30</sup> Chiavenato, Idalberto, Op. Cit. Pág. 330.

<sup>31</sup> Chiavenato, Idalberto, Op. Cit. Pág. 292.

- b. Como deberá cumplir esas atribuciones y tareas (métodos y procesos de trabajo).
- c. A quien deberá reportar el ocupante del cargo (responsabilidad); es decir, la relación con su jefe.
- d. A quien deberá supervisar o dirigir (autoridad); es decir, la relación con los subordinados.

El diseño del cargo es la especificación del contenido, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos para cumplir requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales del ocupante del cargo. En el fondo, el diseño de los cargos representa el modelo que los administradores emplean para proyectar los cargos individuales y combinarlos en unidades, departamentos y organizaciones.

Por lo general, el área de administración de recursos humanos no es responsable del diseño de los cargos en una empresa; esto corresponde muchas veces a algún organismo de ingeniería industrial (el cual diseña los cargos operativos) y el de organización y métodos (que diseña los cargos de oficina), al que le compete la planeación y la distribución de la tareas y atribuciones de gran parte de la empresa. Los demás cargos (de las áreas administrativas, financiera y mercadológica) son diseñados generalmente por la gerencia respectiva, en un proceso continuo de solución de problemas. Esto implica que los cargos no son estables, estáticos ni definitivos, sino que están en evolución, innovación y cambio continuos para adaptarse a las constantes transformaciones tecnológicas, económicas, sociales, culturales y legales.<sup>32</sup>

## **5. Requisitos de los puestos.**

### **5.1 Concepto**

Aquí se pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada. Este análisis es la base para evaluar y clasificar los cargos, con el propósito de compararlos.<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup> Chiavenato, Idalberto, Op. Cit. Pág. 294.

<sup>33</sup> Chiavenato, Idalberto, Op. Cit. Pág. 330.

## 5.2 Aspectos para el diseño del puesto

Para determinar los requisitos del puesto, es necesario obtener información objetiva sobre los siguientes aspectos:

### **Habilidades que requiere el puesto.**

Nivel de escolaridad del ocupante, el que puede ser de educación básica o primaria, secundaria, bachiller o técnico profesional o de postgrado.

Conocimientos especiales necesarios en el puesto, tales como el dominio de un idioma o el manejo de algún tipo de equipo, software, maquinaria, herramienta, etc.

Experiencia en el puesto. La cuál puede ir desde ninguna hasta de 1 mes, 6 meses, 1 año ó más.

Capacitación requerida para poder desempeñar el puesto en los niveles deseables. Íntimamente relacionada con los aspectos de escolaridad, conocimientos especiales necesarios y experiencia, y que puede ir desde unas cuantas horas, hasta un mes, 3 meses, un año o más.

Iniciativa para asumir compromisos o tomar decisiones. Entendida como la capacidad del empleado de comprometerse con los resultados de su puesto y de seguir ordenes, la cuál puede ir desde disposición para resolver problemas muy sencillos en base a las políticas y procedimientos, hasta el resolver problemas difíciles, complejos y de gran trascendencia para la empresa.<sup>34</sup>

### **Tipo de esfuerzo que el puesto demanda.**

**Mental y/o visual:** Algunos puestos demandan de sus ocupantes una atención digamos "normal" durante toda la jornada, mientras que otros, requieren una atención intensa durante períodos cortos, tales como al cobrar dinero, recibir instrucciones, etc. Algunos más requieren de una atención intensa durante períodos regulares, tales como los puestos de supervisión al verificar cantidades, medidas, etc. Finalmente, encontramos los puestos que requieren de una

---

<sup>34</sup> <http://www.gestiopolis.com/canales7/eco/Capital/52-como-identificar-las-funciones-de-los-puestos.htm>

atención intensa durante largos períodos por la delicadeza de los asuntos o por la trascendencia de los errores que se pudieran cometer.<sup>35</sup>

**Físico:** Para ciertos puestos se requiere que el ocupante realice un esfuerzo normal al realizar su trabajo, levantando pesos mínimos y recorriendo distancias cortas para trasladarse dentro de las instalaciones, tal sería el caso de la mayoría de los puestos de oficina. Sin embargo, también se pueden encontrar puestos donde se requiere realizar grandes esfuerzos físicos durante períodos largos, levantando pesos mayores a 15 Kgs. o recorriendo grandes distancias al aire libre, expuestos a temperaturas extremas de frío o calor.

### **Tipo de responsabilidad que lleva el puesto.**

Los cuatro tipos de responsabilidad que podemos encontrar en un puesto son:

- En la dirección y bienestar de personas bajo su mando.
- En la realización exitosa de trámites y procesos.
- En el resguardo o custodia de ciertos tipos de valores y/o equipos.
- Una combinación de las tres con diferentes grados de intensidad.

### **6. Diagramas de flujo.**

Las organizaciones demandan recursos técnicos que les permitan precisar, mediante diagramas y mapas de proceso, los elementos necesarios para llevar a cabo sus funciones en forma lógica y consciente.

En su calidad de instrumentos administrativos, estos recursos comprendían en forma ordenada y detallada las operaciones de los órganos que intervienen en ellos, los formatos que utilizan y los métodos e instrumentos de trabajo con los que determinan responsabilidades en la ejecución, control y evaluación de sus acciones.<sup>36</sup>

---

<sup>35</sup>Ídem.

<sup>36</sup> Franklin F. Enrique Benjamín, Op. Cit. Pág. 211.

## 6.1 Concepto

Diagramar es representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos, relaciones o fenómenos de todo tipo por medio de símbolos que clarifican la interrelación de diferentes factores y/o unidades administrativas, así como la relación causa-efecto que prevalece entre ellos.<sup>37</sup>

## 6.2 Ventajas

La técnica de diagramación ofrece algunas ventajas las cuales se describen a continuación:

- De uso.

Facilita el llenado y la lectura del formato en cualquier nivel jerárquico.

- De destino.

Permite al personal que interviene en los procedimientos identificar y realizar correctamente sus actividades.

- De aplicación.

Por la sencillez de su representación, hace accesible la puesta en práctica de las operaciones.

- De comprensión e interpretación.

Puede comprenderla todo el personal de la organización o de otras organizaciones.

- De interacción.

Permite más acercamiento y mayor coordinación entre diferentes unidades, áreas u organizaciones.

- De simbología.

Diminuye la complejidad gráfica, por lo que los empleados mismos pueden proponer ajustes o simplificar procedimientos utilizando los símbolos correspondientes.

---

<sup>37</sup> Franklin F. Enrique Benjamín, Op. Cit. Pág. 211

- De diagramación.

Se elabora en el menor tiempo posible y no se requieren técnicas ni plantillas o recursos especiales de dibujo.

### **6.3 Clasificación**

Por su amplia utilización y el cúmulo de adaptaciones a que son sometidas para satisfacer las necesidades particulares de cada trabajo, los diagramas de flujos presentan muchas variantes, en diversas formas y con diferentes títulos.

Para efectos de estudio; los diagramas pueden clasificarse en los grupos siguientes:<sup>38</sup>

- Que indican sucesión de hechos.
- Con escala de tiempo.
- Que indican movimiento.
- Por su presentación.
- Por su formato.
- Por su propósito.

## **7. Desarrollo organizacional.**

### **7.1 Concepto**

El desarrollo organizacional es un proceso de la organización para comprender y mejorar cualquiera y todos los procesos justificativos que pueda desarrollar una organización para el desempeño de cualquier tarea y para el logro de cualquier objetivo. Un “proceso para mejorar los procesos”.<sup>39</sup>

Las técnicas de DO pueden implicar capacitación en laboratorio (la comunicación entre personas en una situación grupal, por ejemplo), capacitación mediante la rejilla administrativa y retroalimentación con base en encuestas. Algunos profesionales en DO también recurren con propósitos de desarrollo a la formación de equipos, consultoría de procesos, enriquecimiento de

---

<sup>38</sup> Franklin F. Enrique Benjamín, Op. Cit. Pág. 224.

<sup>39</sup> French, Wendell L., y Cecil H. Bell, Jr., Desarrollo organizacional, Prentice Hall, 5° Edición, México, 1996, Pág. 28.

puestos, modificación de la conducta organizacional, diseño de puestos, manejo de tensiones, planeación de la trayectoria profesional y de vida y administración por objetivos.<sup>40</sup>

Algunos trabajos de desarrollo organizacional son realizados por consultores externos que no forman parte de la empresa, pero pueden ser miembros de un grupo de asesoría o de un departamento aislado. Otros trabajos pueden ser llevados a cabo por un consultor o por un especialista que trabaja en la empresa directamente con la administración de línea. En general, el consultor interno o externo, desarrolla un equipo que impulsa el proceso de cambio.<sup>41</sup>

## 7.2 Características

Entre las principales características que distinguen al desarrollo organizacional podemos mencionar:

1. El DO se enfoca en la cultura y los procesos.
2. Específicamente, el DO fomenta la colaboración entre los líderes de la organización y los miembros en la administración de la cultura y de los procesos.
3. Los equipos de todas clases son de una importancia particular para el desempeño de las tareas y son los objetivos de las actividades del DO.
4. El DO se concentra primordialmente en el aspecto humano y social de la organización y, al hacerlo, interviene también en los aspectos tecnológicos y estructurales.
5. La participación y el compromiso de todos los niveles de la organización en la resolución de problemas y en la toma de decisiones son los sellos del DO.
6. El DO se concentra en el cambio del sistema total y considera las organizaciones como sistemas sociales complejos.

---

<sup>40</sup> Koontz, Harold y Heinz Weihrich, Op. Cit. Pág. 469.

<sup>41</sup> Chiavenato, Idalberto, Op. Cit. Pág. 584.

7. Los practicantes del DO son facilitadores, colaboradores y coaprendices con el sistema cliente.
8. Uno de las metas de primer orden es lograr que el sistema cliente sea capaz de resolver por si mismo sus problemas mediante la enseñanza de las habilidades y el conocimiento del aprendizaje continuo por medio de métodos auto analíticos. El DO considera al mejoramiento de la organización como un proceso permanente en el contexto de un entorno en constante cambio.
9. El DO se basa en un modelo de investigación-acción con una extensa participación de los miembros del sistema cliente.
10. El DO adopta una perspectiva del desarrollo que busca el mejoramiento tanto de los individuos como de la organización. Tratar de crear soluciones “en las que todos ganan” es una práctica común en los programas de DO.<sup>42</sup>

Tanto las organizaciones como las personas que trabajan en ellas están en constante cambio. Se revisan y se modifican objetivos, y se establecen otros nuevos; se crean nuevos departamentos y se reestructuran los viejos; las personas dejan la empresa o cambian de cargos; se contratan nuevas personas; los productos experimentan variaciones notables la tecnología avanza inexorablemente.

El campo del desarrollo organizacional (DO) es reciente y se basa en los conceptos y métodos de las ciencias del comportamiento, estudia la organización como sistema total y se compromete a mejorar la eficacia de la empresa a largo plazo mediante intervenciones contractivas en los procesos y en la estructura de las organizaciones.<sup>43</sup>

## **8. Análisis FODA.**

La creciente competitividad en el sector empresarial, ha originado la creación y el desarrollo de diversos métodos de análisis a través de los cuales, las compañías buscan estar siempre a la

---

<sup>42</sup> French, Wendell L., y Cecil H. Bell, Jr., Op. Cit. Pág. 34.

<sup>43</sup> Chiavenato, Idalberto, Op. Cit. Pág. 586.

vanguardia, mediante el estudio del entorno económico, social, financiero y político entre otros, actividad que resulta indispensable para el mantenimiento y evolución positiva de la vida organizacional, sin embargo, no sólo podemos observar hacia el exterior de la empresa, y dejar a un lado la parte interna, pues ésta es el principal motor y difusor constante de la labor que la compañía desempeña.

La implementación de un adecuado método analítico es un factor indispensable para la elaboración y óptima aplicación de cualquier estrategia pues favorece la exploración de las interacciones entre las características particulares de una institución y el entorno en el cual se encuentra inmersa.

### **8.1 Concepto**

En este sentido el análisis FODA reúne las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la organización con el fin de identificar un nicho estratégico que la organización pueda explorar; esto da como resultado una evaluación de los recursos internos de la organización y de sus capacidades, oportunidades y amenazas en un entorno externo.<sup>44</sup>

Las fortalezas son actividades que la empresa desarrolla bien o recursos que controla, las debilidades son actividades que la empresa no realiza bien o recursos que necesita pero de los que no dispone; las oportunidades son factores del entorno positivos, por el contrario las amenazas son factores del entorno negativos.

El análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa.<sup>45</sup>

- La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de la organización, aspectos sobre los cuales se tiene algún grado de control.
- La parte externa mira las oportunidades que ofrecen el mercado y las amenazas que debe enfrentar la empresa en el mercado seleccionado. Aquí se tiene que desarrollar toda la capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales se tiene poco o ningún control directo.

---

<sup>44</sup> Robbins, Stephen P. Op.Cit. Págs. 262-264

<sup>45</sup> <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk17.htm>

## **FORTALEZAS Y DEBILIDADES**

Ambos términos conforman la primera división del análisis FODA, a través de los cuales se buscará enumerar los logros de la compañía, su fuerza y actividades consolidadas que pudieran considerarse como destacables. Así mismo, deberán incluirse las debilidades es decir: los puntos vulnerables de la organización, los problemas o aspectos que requieran mejoras.<sup>46</sup>

Algunas preguntas que podríamos plantearnos son: ¿En qué aspectos nos encontramos funcionando excelentemente?, ¿En qué aspecto superamos a nuestra competencia? ¿Cuáles son los puntos que debemos mejorar? ¿Qué área presenta conflictos?

## **OPORTUNIDADES Y AMENAZAS**

La parte externa del análisis FODA se refiere a las oportunidades que ofrece el entorno así como las amenazas que pudieran representar un problema para la organización, mismas que se deben enfrentar. Con respecto a este rubro, lo ideal sería aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan y minimizar o anular las circunstancias negativas.

Finalmente, el análisis FODA bien desarrollado y aplicado de manera efectiva como parte de la planeación de una estrategia, ofrece una visión clara y la perspectiva de un futuro próximo que puede resultar benéfico para aquella organización que lo utilice. Dicho análisis coloca además, a la organización al frente de sus competidores, otorgándoles argumentos clave para alcanzar las metas y objetivos planteados.

## **F. Aspectos generales sobre el desempeño de los empleados.**

### **1. Eficiencia.**

#### **1.1 Concepto**

Existen varias definiciones de eficiencia, pero en términos generales podríamos decir que la eficiencia “es la capacidad de producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos, el mínimo de energía, y en el mínimo de tiempo posible”. En el mundo empresarial, a menudo se

---

<sup>46</sup> <http://www.miespacio.org/cont/gi/foda.htm>

habla de eficiencia cuando un trabajo o una actividad se realizan al menor costo posible y en el menor tiempo, sin desperdiciar recursos económicos, materiales y humanos, y sin sacrificar la calidad y la satisfacción de los empleados, accionistas y clientes.<sup>47</sup>

También se puede definir como el uso racional de los medios con que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado; es el requisito para evitar o cancelar dispendios y errores. Capacidad de alcanzar los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles y tiempo, logrando su optimización.<sup>48</sup>

Obviamente, el objetivo de todas las organizaciones es alcanzar el máximo grado de eficiencia si esto significa gastar menos recursos mientras aumentan los ingresos, hacer el mejor uso de aquellos que están disponibles, incrementar el valor de los activos sin impactar en las operaciones, y eliminar toda clase de desperdicios.

Aunque luchando contra una imagen incómoda que a menudo la coloca como una disciplina enfocada sólo en los costos, la administración continúa progresando hacia una posición estratégica valorada en términos de organización, dado que los entornos de trabajo bien diseñados y las instalaciones correctamente administradas son los que, en definitiva, le darán el soporte necesario a las operaciones de la empresa.

Es la relación entre costos y beneficios, enfocada hacia la búsqueda de la mejor manera (the best way) de hacer o ejecutar las tareas (métodos), con el fin de que los recursos (personas, máquinas, materias primas) se utilicen del modo más racional posible. La eficiencia busca utilizar los medios, métodos y procedimientos más adecuados y debidamente planeados y organizados para asegurar un óptimo empleo de los recursos disponibles. La eficiencia no se preocupa por los fines sino por los medios.

Cuando el administrador se preocupa por hacer correctamente las cosas, transita hacia la eficiencia (utilización adecuada de los recursos disponibles).

---

<sup>47</sup> <http://www.rae.es>

<sup>48</sup> <http://www.gestionempresarial.info/VerItemProducto.asp>

## **2. Productividad.**

### **2.1 Concepto**

Productividad puede definirse como “la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados”.<sup>49</sup>

Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático decimos que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos (Insumos) en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos.

### **2.2 Aspectos de la productividad**

Existen tres aspectos fundamentales por medio de los cuales la productividad puede mejorarse:

- Aumentando los productos sin aumentar los insumos
- Disminuyendo los insumos, pero manteniendo los mismos productos.
- Aumentando los productos y disminuyendo los insumos.

### **2.3 Importancia**

La medición de la productividad permite identificar el desarrollo de las organizaciones.<sup>50</sup>

La productividad es importante porque significa mayor ingreso para el trabajador, para la empresa más utilidades.

En las empresas esto significa menores costos y una alta participación en el mercado internacional.

Muchas empresas, especialmente aquellas que intentan la competencia internacional están muy conscientes acerca de su lenta productividad y están altamente interesadas en mejorarla. Las empresas utilizan una gran variedad de orientaciones para mejorar la productividad. Las tres principales vías son:

- Tecnológica, la cual se enfoca a adquisición de equipamiento y software especializado.

---

<sup>49</sup> <http://www.icost.us/productividad.asp>

<sup>50</sup> <http://www.icost.us/productividad.asp>

- Administrativa, la cual se orienta a definir la misión estratégica más claramente, cambiar la estructura básica, y aplicar las técnicas de administración de operaciones.
- Conductual la cual se enfoca al trabajador, a incrementar su motivación y participación.<sup>51</sup>

Ante la competitividad mundial, la productividad es un factor determinante en el éxito o fracaso de las empresas.

### **3. Calidad.**

Cuando se menciona el término calidad, por lo general lo asociamos con productos o servicios excelentes, que satisfacen nuestras expectativas y, más aún, las rebasan.

Tales expectativas se definen en función del uso que se dará al producto o servicio en cuestión y de su respectivo precio de venta.<sup>52</sup>

#### **3.1 Concepto**

Es un principio para darle a la comunidad lo que por derecho espera. Se basa en el principio de que la calidad es la solución a un problema, lo que hace que mejore el desempeño de un sistema de personas y maquinas, y al mejorarla se disminuyen los desperdicios, los costos y se incrementa la productividad, llegando a un producto final de calidad con gran competitividad. La calidad comienza en el señalamiento de métodos y/o objetivos.<sup>53</sup>

Los consumidores de hoy están exigiendo altos grados de calidad, a precios justos, con rapidez en la entrega y sobre todo con un buen nivel de servicio, al ofrecer calidad debemos dar valor agregado para exceder las expectativas del cliente frente a la competencia de manera que nos diferenciamos en la oferta. La calidad total es sentido común, es hacer para no repetir, las cosas, es hacer para el cliente, quien es el que mueve los procesos y define la calidad en cuanto a aptitud de uso y satisfacción de sus necesidades.

El control de calidad es el proceso seguido por una empresa de negocios para asegurarse de que sus productos o servicios cumplen con los requisitos mínimos de calidad, establecidos por la propia empresa. Con la política de Gestión (o administración) de Calidad Óptima (GCO) toda la

---

<sup>51</sup> Ídem.

<sup>52</sup> <http://www.calidad.com.ar/calid033.html>

<sup>53</sup> <http://www.calidad.com.ar/calid033.html>

organización y actividad de la empresa está sometida a un estricto control de calidad, ya sea de los procesos productivos como de los productos finales.<sup>54</sup>

La calidad está presente en muchos factores dentro de los cuales podemos mencionar:

- a. En la administración de la empresa
- b. En los productos o servicios ofrecidos
- c. En el comportamiento individual en la vida laboral
- d. En nuestras relaciones interpersonales
- e. En el desempeño de la empresa
- f. En la imagen de la empresa
- g. En la promoción de los productos o servicios

La calidad total asegura que todos los productos y/o servicios se logren de una manera óptima, sin embargo esta va mas allá, es una filosofía empresarial y una manera de pensar y trabajar de todos en una empresa. Su objetivo es el mejoramiento continuo de todos los procesos, con un protagonista; el ser humano. Que es el principio y fin de la organización. Las personas son quienes producen, quienes hacen la calidad, quienes innovan y quienes producen para el cliente. La calidad total no es un programa que se emprende y tienen fin, es un proceso que se inicia y no termina por que la calidad de los productos y/o servicios siempre será susceptible de ser mejorada.<sup>55</sup>

La función de calidad de una empresa está integrada por un conjunto de responsabilidades que asegura que los productos se obtienen a niveles óptimos.

Una empresa moderna y bien organizada ha de tener una política de calidad que incluya:

- a. Los objetivos de calidad para cada área de actividad de la empresa
- b. Una estructura de personas preparadas.
- c. Programas de actuación para alcanzar los objetivos.
- d. Un presupuesto suficiente para llevar a cabo los programas.<sup>56</sup>

---

<sup>54</sup> <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/calidad-total-frente-al-comercio.htm>

<sup>55</sup> <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/calidad-total-frente-al-comercio.htm>.

<sup>56</sup> Ídem.

### 3.2 Políticas

Las políticas de calidad han de tener en cuenta:

- a. Políticas empresariales que integren clientes internos y proveedores en el mejoramiento de la calidad.
- b. Políticas del talento humano aplicando excelentes técnicas de administración de este para obtener altos niveles de eficiencia y calidad.
- c. Políticas de producción para el cumplimiento de especificaciones y normas de cada producto y de cada proceso.
- d. Políticas con clientes externos para brindar confianza cumpliendo las condiciones de venta y ofreciendo un adecuado servicio.
- e. Políticas de conformidad para garantizar el cumplimiento de las especificaciones de los inventarios.

## 4. Cambio organizacional.

### 4.1 Concepto

Cambio organizacional se define como: “el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional”.<sup>57</sup>

### 4.2 Fuerzas del cambio

Los cambios se originan por la interacción de fuerzas, éstas se clasifican en:

Internas:

Son aquellas que provienen de dentro de la organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio de orden estructural.

Externas:

Son aquellas que provienen de afuera de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno, son muestras de esta fuerza: Los decretos gubernamentales, las normas de calidad, limitaciones en el ambiente tanto físico como económico.<sup>58</sup>

---

<sup>57</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos3/docssh/caorpuz.htm>

Los cambios organizacionales surgen de la necesidad de romper con el equilibrio existente, para transformarlo en otro mucho más provecho financieramente hablando, en este proceso de transformación en un principio como ya se dijo, las fuerzas deben quebrar con el equilibrio, interactuando con otras fuerzas que tratan de oponerse, ( Resistencia al Cambio) es por ello que cuando una organización se plantea un cambio, debe implicar un conjunto de tareas para tratar de minimizar esta interacción de fuerzas.

### LAS FUERZAS EXTERNAS E INTERNAS PARA EL CAMBIO



Fuente: <http://www.gestiopolis.com/recursos3/docssh/caorpuz.htm>

Para tratar cualquier proceso de cambio, es necesario manejar muy integradamente aspectos técnicos y aspectos humanos, ya que sin la capacidad para tratar los aspectos humanos, el proceso de aceptación y adopción del cambio resulta mucho más dificultoso.

<sup>58</sup> Chiavenato, Idalberto, Op. Cit. Pág. 589.

### 4.3 El proceso de cambio organizacional

Cambiar no es muy fácil, primeramente por que ni todas las personas están dispuestas a realizar esfuerzos en este sentido y, aunque estén dispuestas es muy fácil volver a los antiguos padrones de funcionamiento. Existe un proceso en la tentativa de tomar un cambio efectivo y duradero. Básicamente, la idea es de descongelar valores antiguos, cambiar y, recongelar estos nuevos valores.<sup>59</sup>

- a. Descongelar, implica tornar tan obvia la necesidad de cambio a punto del individuo, del grupo o de la organización poder fácilmente verla y aceptarla.
- b. El cambio implica un agente de cambio entrenado, que ira a liderar a los individuos, los grupos o toda la organización durante el proceso. En el transcurso de este proceso, el agente de cambio ira a alimentar a los nuevos valores, aptitudes y comportamientos a través de los procesos de identificación e internalización. Los miembros de la organización irán a identificarse con los valores, aptitudes y comportamientos del agente de cambio, internalizándolos así que percibieren su eficacia en el desempeño.
- c. Recongelar significa transformar en regla general un nuevo patrón de comportamiento, usando para esto mecanismos de apoyo o refuerzo, de modo que se torne en una nueva norma.

El cambio es un fenómeno conceptualmente simple en que intervienen dos conceptos bien identificados: una situación inicial de la que queremos salir y una situación objetivo que juzgamos como relativamente ventajosa. El tercer concepto, más difuso, mucho más difícil de calificar y de operar, es el de la transición.

La transición es esa especie de situación intermedia donde notamos las trabas, las dificultades y los costos del cambio y donde, desafortunadamente, no hemos aún abandonado completamente las desventajas originales ni hemos obtenido todavía los beneficios que esperamos. Es el momento en que el cambio es más frágil.

Medir beneficios o costos de un mejor o peor manejo del cambio resulta dificultoso. Normalmente las organizaciones no registran integralmente este tipo de situaciones y mucho menos los costes de oportunidad de las malas decisiones o de las inacciones.

---

<sup>59</sup> <http://www.miespacio.org/cont/trin/cambioyr.htm>

## 5. Resistencia al cambio.

Vale la pena hacer algunos comentarios sobre la más popular de todas las causas de fracaso en el cambio organizacional: la resistencia al cambio. Douglas Smith, en su obra Taking Charge of Change menciona que:

"...la ignorancia sobre la íntima naturaleza de nuestra resistencia a cambiar es lo que mata el cambio, y no la resistencia en sí misma...".<sup>60</sup>

La resistencia al cambio es un síntoma absolutamente natural, los motivos que pueden ocasionarla son:

- No conocer
- No poder
- No querer

En primer lugar, nos encontramos con que las personas que no conocen lo suficiente, tienden a demorar el cambio, lo que es percibido como cierta forma de resistencia. Esta ignorancia está generalmente ocasionada por:

- **La falta de comunicación sobre el proyecto de cambio.** En general se resiste cualquier tipo de cambio si no se conoce en que consiste, para que se lleve a cabo y cual es su impacto en términos personales.
- **La visión demasiado parcializada del cambio.** En numerosas ocasiones las personas juzgan negativamente al cambio exclusivamente por lo que sucede en su ámbito de influencia (su grupo de trabajo, su sector, su gerencia), sin considerar los beneficios globales que obtiene la empresa en su conjunto.

Si las personas tienen suficiente información sobre el cambio, pueden ofrecer cierta resistencia simplemente porque perciben que no pueden cambiar. Sucede que se sienten condicionadas por la organización, no saben como hacer lo que deben hacer o no tienen las habilidades requeridas por la nueva situación. Esta sensación provoca cierta inmovilidad que es percibida como resistencia a cambiar. Algunos factores que contribuyen a esto son:

---

<sup>60</sup> <http://www.miespacio.org/cont/trin/cambioyr.htm>

- El tipo de cultura organizacional
- La falta de capacidad individual.
- Las dificultades para el trabajo en equipo.
- La percepción de la falta de recursos.
- La sensación de que el verdadero cambio no puede producirse.

Por último, si las personas conocen lo suficiente sobre el cambio a encarar y se sienten capaces de realizarlo, empieza a tener mucha importancia la verdadera voluntad de cambiar.

En algunos casos, el cambio despierta sentimientos negativos en las personas y éstas sencillamente no quieren cambiar; ya que consideran que no les conviene o que las obliga a moverse fuera de su zona de comodidad. Estas reacciones pueden partir de sentimientos tales como:

- El desacuerdo. Los individuos pueden estar simplemente en desacuerdo en cuanto a las premisas o los razonamientos sobre los que se sustenta el cambio. En algunos casos basan sus juicios en modelos mentales muy cerrados o tienen dificultades para abandonar hábitos muy arraigados.
- La incertidumbre. Los efectos del nuevo sistema no son totalmente predecibles y esto genera temor por falta de confianza en sus resultados.
- La pérdida de identidad. A veces, las personas edifican su identidad sobre lo que hacen. En este marco de referencia, los cambios califican y ofenden. Aparecen las actitudes defensivas.
- La necesidad de trabajar más. Normalmente se percibe que deben encararse simultáneamente dos frentes distintos: el de continuación de las viejas tareas y el de inicio de las nuevas rutinas.

En casi todos los cambios de gran magnitud aparecen de alguna forma y en alguna medida los sentimientos mencionados, pero también es cierto que también pueden aparecer algunos sentimientos positivos como: el entusiasmo por la posibilidad de un futuro mejor, la liberación de los problemas del viejo orden y las expectativas de crecimiento o consolidación personal.<sup>61</sup>

---

<sup>61</sup> <http://www.pnlnet.com/chasq/a/969>

## 6. Modernización.

Significa adaptación al entorno, sometido a permanente cambio en el que surgen nuevos retos y expectativas. Por tanto, el concepto de modernización es aplicable a cualquier tipo de organización, pública o privada, si bien podemos definirlo en el contexto de las administraciones públicas y la administración local en particular, como la transición de un sistema burocrático a otro de gestión, capaz de definir objetivos, optar por la mejor forma de alcanzarlos y evaluar los resultados obtenidos.<sup>62</sup>

Así, la modernización debe entenderse como transformación, desde una perspectiva organizativa y cultural.

Este cambio implica un cambio en la cultura administrativa que ha de afectar necesariamente a las formas de gestión, siendo sus valores fundamentales:

- Obtener resultados.
- Participación y motivación.
- Estimulo de la responsabilidad.
- Prioridad del servicio al ciudadano.
- Crear conciencia de costo.
- Favorecer el cambio, la innovación y la mejora continua.
- El ciudadano como cliente.

Mediante la modernización y la aplicación de la nueva gestión se pretende conseguir:

- Una Administración receptiva: que atiende las demandas y necesidades de los ciudadanos y organiza sus servicios de acuerdo con esas, dentro de su ámbito de competencias.
- Una Administración fácil para el ciudadano: próxima, menos complicada, más ágil en la respuesta, etc.

---

<sup>62</sup> <http://www.aiteco.com/moderaapp.htm>

- Una Administración eficaz, pero también eficiente: que planifica sus actividades y obtiene resultados, un costo razonable, como garantía de que el dinero de los ciudadanos está siendo bien empleado.
- Una Administración que hace un buen uso de las nuevas tecnologías: no solo para mejorar los procesos de trabajo internos, sino también para relacionarse con los ciudadanos.
- Una Administración profesional, formada por personal capacitado, con directivos competentes y un equipo político de gobierno comprometido.

El reto actual de las Administraciones es su modernización, entendiendo ésta como el proceso continuo de adaptación a las exigencias del entorno, capaz de definir objetivos, optar por la mejor forma de alcanzarlos y evaluar los resultados obtenidos.<sup>63</sup>

## **7. Liderazgo.**

### **7.1 Concepto**

El liderazgo ha sido definido como la "actividad de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo". Por grupo debe entenderse un grupo pequeño, un sector de la organización, una organización, etc.<sup>64</sup>

Los dos campos fundamentales del liderazgo son:

- 1) El proceso intelectual de concebir los objetivos de la organización.
- 2) El factor humano, esto es, influenciar a la gente para que voluntariamente se empeñe en el logro de los objetivos.

Lo ideal sería que se alentara a los individuos a desarrollar no solo disposición a trabajar, sino también a hacerlo con ahínco y seguridad en si mismos. El ahínco es pasión, formalidad e intensidad en la ejecución del trabajo; la seguridad es reflejo de experiencia y capacidad técnica. Los líderes contribuyen a que un grupo alcance sus objetivos mediante la máxima aplicación de

---

<sup>63</sup> <http://www.aiteco.com/moderniz.htm>

<sup>64</sup> Castro Guzmán, Manfredo, Fundamentos de Psicología general y Organizacional, 1º Edición, Editorial Universitaria, El salvador, 2002, Pág. 85.

sus capacidades. No se colocan a la zaga de un grupo para empujar y aguijonear; se colocan frente al grupo para facilitar el progreso e inspirarlo a cumplir metas organizacionales.

## **7.2 Componentes del liderazgo.**

Los líderes prevén el futuro; inspiran a los miembros de la organización y trazan la ruta que ésta seguirá.

Prácticamente no hay grupo de personas que, desempeñándose a casi el nivel máximo de su capacidad, carezca de un individuo a la cabeza particularmente apto en el arte del liderazgo. Todo indica que esta aptitud se compone de al menos cuatro importantes ingredientes:

1. la capacidad para hacer un uso eficaz y responsable del poder.
2. la capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes motivaciones en diferentes momentos y situaciones.
3. La capacidad para inspirar a los demás.
4. La capacidad para actuar en favor del desarrollo de una atmósfera conducente a la respuesta ante las motivaciones y al surgimiento de estas.

Prácticamente todas las funciones de una empresa organizada resultan mas satisfactorias para los participantes y mas productivas para la empresa cuando se dispone de individuos capaces de contribuir a que los demás cumplan su deseo de cosas como dinero, categoría, poder y orgullo por los logros alcanzados. El más importante principio del liderazgo es este: los individuos tienden a seguir a quienes, en su opinión, les ofrecen los medios para satisfacer sus metas personales. Por ello cuanto mayor sea la comprensión de los administradores de lo que motiva a sus subordinados y de la forma como operan estas motivaciones, y cuanto mas demuestren comprenderlo en sus acciones administrativas, tanto mas eficaz serán probablemente como líderes.<sup>65</sup>

## **8. Trabajo en equipo.**

Uno de los principales retos de los gerentes, directores o líderes de equipos, es la formación de equipos de trabajo de alto desempeño. La creación de equipos de alto desempeño no es un tema mítico, sin embargo no es fácil encontrarse con este tipo de equipos frecuentemente. Para

---

<sup>65</sup> Koontz, Harold y Heinz Wehrich, Administración, 12º Edición, Mc Graw-Hill Interamericana, México D.F., 2004, Pág. 532,

que se pueda construir un equipo de alto desempeño se debe crear un ambiente de confianza, liderazgo, buena comunicación, un claro entendimiento del objetivo a lograr y la participación de cada miembro tratando de aprovechar al máximo sus fortalezas.

Cuando el funcionamiento de la empresa está basado en las competencias individuales, el conocimiento total de la organización es la suma de los conocimientos individuales.

Sin embargo, cuando la organización funciona sobre la base de verdaderos equipos cohesionados, su conocimiento total es significativamente superior, debido al enriquecimiento producido por los intercambios, la creatividad y el efecto de sinergia.

Cuando se habla del trabajo en equipo se habla de muchas cosas a la vez, hay quien entiende de la misma manera equipo que grupo, quien cree que un conjunto de personas ya se constituye en un equipo. Sin embargo se trata de conceptos diferentes.<sup>66</sup>

La primera diferencia entre equipo y grupo la encontramos en las definiciones que da el diccionario:

- Equipo: Grupo de personas organizadas para un servicio, deporte, etc.
- Grupo: Pluralidad de seres o cosas que forman un conjunto.

El equipo se refiere a un conjunto de personas interrelacionadas que se van a organizar para llevar a cabo una determinada tarea, mientras que el grupo se refiere a ese conjunto de personas sin considerar la tarea para la que han formado un conjunto, considerándolo en su totalidad.

Pero para que un conjunto de personas se convierta en un equipo necesita cumplir una serie de requisitos imprescindibles los cuales son:

1. Aunque es cierto que no existe un número ideal en su composición es importante que los miembros reconozcan que se necesitan los unos a los otros y que sin esa necesidad que tienen los unos de los otros es improbable poder llevar a cabo los objetivos previstos. A esto se le llama sentido de interdependencia.

---

<sup>66</sup> <http://www.gestiopolis.com/canales/berrhh/articulos/37/equipo.htm>

2. Además, es importante que el equipo tenga una identidad propia que le defina y le de coherencia, porque va a ser precisamente ese sentimiento de coherencia el que le va a identificar como equipo.

3. Como consecuencia de las características anteriores, en el equipo tiene que haber una interacción entre sus miembros (la interdependencia se materializa por medio de la interacción y ésta genera una identidad común que es el motor del equipo).<sup>67</sup>

Como consecuencia de esa necesidad de interacción que hay en el equipo, que hemos llamado interdependencia, cada uno de sus miembros debe desempeñar un rol que le complemente con el resto del equipo. Esta es una característica que en el grupo no se da.

### **8.1 Concepto**

De esta manera, podemos dar una definición más concreta sobre equipos de trabajo: unidades compuestas por un número de personas indeterminado que se organizan para la realización de una determinada tarea y que están relacionadas entre sí, que como consecuencia de esa relación interactúan dentro del mismo equipo para alcanzar los objetivos que se han propuesto alcanzar, reconociendo que se necesitan las unas a las otras para dicho cumplimiento y reconociéndose con identidad propia como equipo. Además estas exigencias hacen que los roles de sus miembros se deban complementar.

Esto nos lleva a la conclusión de que el trabajo en equipo es una filosofía inherente a la empresa y el equipo de trabajo es la materialización de esa filosofía, es decir, el trabajo en equipo es el conjunto de valores, actitudes o ideas que constituyen una cultura para la organización y el equipo de trabajo es el encargado de plasmar en la organización dicha cultura.

### **9. Motivación.**

Las motivaciones humanas se basan en necesidades, ya sea consciente o inconscientemente experimentadas. Algunas de ellas son necesidades primarias, como los requerimientos fisiológicos de agua, aire, alimentos, sueño y abrigo. Otras pueden considerarse secundarias, como la autoestima, el estatus, la asociación con los demás, el afecto, la generosidad, la

---

<sup>67</sup> [http://www.acercar.org.co/industria/biblioteca/documentos/msay/trabajo\\_equipo.htm](http://www.acercar.org.co/industria/biblioteca/documentos/msay/trabajo_equipo.htm)

realización y la afirmación personal. Naturalmente, estas necesidades varían en intensidad y en el transcurso del tiempo entre diferentes individuos.

La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados es decir que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.<sup>68</sup>

Los motivadores inducen a un individuo a alcanzar un alto desempeño. Mientras que las motivaciones son reflejo de deseos, los motivadores son las recompensas o incentivos ya identificados que intensifican el impulso a satisfacer esos deseos.<sup>69</sup>

En lo que concierne a la motivación, las personas son diferentes: las necesidades varían de individuo a individuo y producen diversos patrones de comportamiento. Los valores sociales y la capacidad individual para alcanzar los objetivos también son diferentes. Además, las necesidades, los valores sociales y las capacidades del individuo varían con el tiempo. No obstante esas diferencias, el proceso que dinamiza el comportamiento son más o menos semejantes en todas las personas. En otras palabras aunque varíen los patrones de comportamiento, en esencia el proceso que los origina es el mismo para todas las personas.

En este sentido existen tres premisas que explican el comportamiento humano:

1. El comportamiento es causado.

Existe una causalidad del comportamiento. Tanto la herencia como el ambiente influyen de manera decisiva en el comportamiento de las personas, el cual se origina en estímulos internos o externos.

2. El comportamiento es motivado.

En todo comportamiento humano existe una finalidad. El comportamiento no es casual ni aleatorio; siempre está dirigido u orientado hacia algún objetivo.

---

<sup>68</sup> Koontz, Harold y Heinz Wehrich, Op. Cit. Pág. 501-502.

<sup>69</sup> Ídem.

3. El comportamiento está orientado hacia objetivos.

En todo comportamiento existe un "impulso", un "deseo", una "necesidad", una "tendencia", expresiones que sirven para indicar los "motivos" del comportamiento.

Si las suposiciones anteriores son correctas, el comportamiento no es espontáneo ni está exento de finalidad: siempre habrá un objetivo implícito o visible que lo explique.

Ciclo motivacional.

El ciclo motivacional comienza cuando surge una necesidad. Esta es una fuerza dinámica y persistente que origina comportamiento. Cada vez que aparece una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo satisfará la necesidad y, por ende descargará la tensión provocada por aquella. Una vez satisfecha la necesidad, el organismo recobra su estado de equilibrio anterior y su manera de adaptarse al ambiente.

En el ciclo motivacional descrito anteriormente, la necesidad se ha satisfecho. A medida de que el ciclo se repite con el aprendizaje y la repetición (refuerzos), los comportamientos se vuelven gradualmente más eficaces en la satisfacción de ciertas necesidades. Una vez satisfecha, la necesidad deja de ser motivadora de comportamiento, puesto que ya no causa tensión o inconformidad.

Algunas veces la necesidad puede satisfacerse en el ciclo motivacional, y puede originar frustración o, en algunos casos compensación (transferencia hacia otro objeto, persona o situación). Cuando se presenta la frustración de la necesidad en el ciclo motivacional, la tensión provocada por el surgimiento de la necesidad encuentra una barrera u obstáculo que impide su liberación; al no hallar la salida normal, la tensión represada en el organismo busca una vía indirecta de salida, bien sea mediante lo psicológico (agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia, etc.) o bien mediante lo fisiológico (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardíacas o digestivas, etc.).

En otras ocasiones, aunque la necesidad no se satisfaga, tampoco existe frustración por que puede transferirse o compensarse. Esto ocurre cuando la satisfacción de otra necesidad logre reducir o calmar la intensidad de una necesidad que no puede satisfacerse.<sup>70</sup>

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO SOBRE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA LA PROVEEDORA S.A. DE C.V.**

#### **A. IMPORTANCIA**

La investigación realizada en la empresa La Provedora S.A. de C.V., tiene como propósito fundamental evaluar los elementos o componentes que forman parte de la estructura organizacional y de los procedimientos, por medio de los cuales se conocieron las circunstancias o condiciones en que se desarrollan dichas actividades.

De esta forma se obtuvo la información que permitió analizar el proceso actual que se vive en dicha institución, la cual servirá de base para realizar una propuesta para modernizar la estructura organizacional y los procedimientos para contribuir a mejorar continuamente el desempeño que realizan los empleados.

#### **B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

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

Determinar en que condición se desarrollan las funciones que realizan los empleados en la empresa La Provedora S.A. de C.V., para así proporcionarles lineamientos que mejoren dicho proceso.

##### **2. Específicos**

- a. Recopilar información precisa y objetiva a través de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos.

---

<sup>70</sup> Chiavenato, Idalberto, Op. Cit. Pág. 68.

- b. Realizar un análisis de la situación actual de la institución investigada, tomando como base la información obtenida a través de los instrumentos de investigación utilizados.
- c. Contar con un diagnóstico estratégico de la problemática encontrada en la Empresa, con la finalidad de proponer alternativas de solución a través de una Propuesta de Modernización de la estructura organizacional y de los procedimientos.

## **C. ALCANCE Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1. Alcance**

La investigación de campo se realizó considerando dos estratos, los cuales están conformados por los 12 empleados de la empresa que colaboran y participan en las actividades que ésta desarrolla y 90 clientes. Para determinar la muestra de los clientes se aplicó la fórmula estadística de poblaciones finitas. Para los empleados se realizó un censo.

### **2. Limitaciones**

Durante el desarrollo de la investigación de campo no se identificaron limitantes, ya que se contó con todos los medios y recursos necesarios para llevarla a cabo.

## **D. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1. Método**

El método que se utilizó para la investigación fue el método científico, debido a que este tiene las características como la ciencia de ser objetivo, progresivo y auto correctivo; es así como se desarrolló el sistema conceptual, se presentó el sistema de hipótesis se identificaron y sometieron a prueba de medición las variables.

Se hizo uso de los siguientes métodos específicos:

#### **a. Análisis**

El análisis es la descomposición de un todo en sus elementos. Se utilizó este método porque mediante su utilización se logró separar, en forma adecuada, los conceptos básicos de los secundarios o las relaciones esenciales de las causales.

Este método se utilizó para el análisis de cada una de las partes que conforman nuestro objeto de estudio, los cuales son los empleados de la empresa.

### **b. Síntesis**

El análisis presupone a la síntesis, y viceversa. Análisis y síntesis son de manera correlativa y absoluta inseparable. La síntesis es una totalidad, la cual contiene todo el sistema de relaciones. En la investigación fue importante aplicar este método debido a que cuando se utiliza el análisis sin llegar a la síntesis, los conocimientos no se comprenden verdaderamente. En consecuencia la síntesis sin el análisis arroja resultados ajenos a la realidad.

## **2. Tipo de Investigación**

El tipo de investigación que se realizó fue la descriptiva, con la cual se estableció un diagnóstico que permitió visualizar la situación real que enfrenta la estructura organizacional y los procedimientos, y de esta manera poder ofrecer diferentes alternativas para la solución de la problemática encontrada. Tomando como modelo otras empresas que han sido sometidas a dichos procesos.

## **3. Ámbito de la investigación.**

La investigación de campo fue realizada en la 3ª Av. Norte, entre 27 y 29 calle poniente, N° 1542, Barrio San Miguelito, San Salvador, El Salvador, dado que es en ese lugar donde se encuentra ubicada la empresa La Proveedora S.A. de C.V.

## **4. Fuentes de recolección de Información**

Las fuentes de información que se consultaron en el desarrollo de la investigación fueron:

### **a. Primarias**

Para realizar la investigación las fuentes primarias son todas aquellas de las cuales se obtiene información. Es también conocida como información de primera mano o desde el lugar de los hechos.<sup>71</sup>

La información primaria se obtuvo mediante el acercamiento a los miembros de la empresa y además de la observación directa que el grupo llevó a cabo en la investigación de campo.

---

<sup>71</sup> Hernández Sampieri, Roberto y otros. Metodología de la Investigación. Segunda Edición. Mc Graw Hill. México. 1998. Pág. 199.

### **b. Secundarias**

Entre las fuentes de información secundaria, se utilizaron: Leyes, libros, tesis de otros trabajos relacionados con la modernización, revistas y sitios de Internet referentes al tema en estudio.

## **5. Técnicas de recolección de información**

El estudio requirió la aplicación de diferentes técnicas e instrumentos con el objeto de obtener la información suficiente y necesaria para desarrollarlo. Para lo cual se aplicaron las siguientes:

### **a. Encuesta**

Según Roberto Muñoz Campos, en su libro *Guía de Investigación Universitaria* (1992), la encuesta se define como un conjunto de técnicas destinadas a reunir de manera sistemática datos sobre determinado tema relativos a una población.

La encuesta permitió obtener información relevante del objeto de estudio, haciendo uso de una muestra que comprendió a los empleados de la empresa La Proveedora S.A. de C.V., con esta técnica fue posible hacer un diagnóstico de la situación actual y de las necesidades existentes.

### **b. Entrevista**

La entrevista consiste en la obtención de la información oral de parte del entrevistado recabada por el entrevistador de forma directa.<sup>72</sup>

Con esto se logró rescatar información de las fuentes primarias, las cuales comprendió de los empleados de empresa La Proveedora S.A. de C.V.,

### **c. Observación Directa**

Esta técnica se utilizó para ampliar los resultados obtenidos sobre información que no se logró adquirir en las encuestas, y consistió en verificar directamente el actuar del personal en sus áreas.

Se realizó por medio de visitas a la empresa La Proveedora S.A. de C.V., para obtener información de primera mano acerca de cómo se toman las decisiones, de cómo se da el proceso, de qué mejoras podrían hacerse, y otros aspectos importantes.

---

<sup>72</sup> Muñoz Campos, Roberto. **Guía para Trabajos de Investigación Universitaria**. 3ª Edición. Editorial Artes Gráficas. El Salvador, 1992. Pág. 76

## **6. Instrumentos para la recolección de la información**

Los instrumentos que se utilizaron para recolectar la información necesaria para llevar a cabo la investigación fueron:

### **a. Cuestionario**

El cuestionario utilizado comprendió el conjunto de preguntas para conocer la situación actual de la estructura organizacional y de los procedimientos, así como la opinión de los sectores involucrados.

### **b. Cédula de entrevista**

Este instrumento se utilizó para obtener información que ayudó a hacer un mapeo de las necesidades que enfrenta la estructura organizacional y los procedimientos, así como para conocer la situación actual de las diferentes áreas de la empresa.

### **c. Presencia física**

Se realizó a través de las visitas constatando en el momento los hechos manifestados en el documento.

### **d. Prueba Piloto**

Sirvió para realizar un análisis preliminar de lo que opinan los empleados de la actual estructura organizacional y de los procedimientos.

## **7. Universo y muestra**

### **a. Universo**

- Clientes: Para efectos de esta investigación, el universo está formado por 1477 clientes que actualmente la compañía posee.<sup>73</sup>
- Empleados: El universo lo conforman todas las personas que laboran en las distintas áreas de la empresa, los cuales hacen un total de 12 empleados.<sup>74</sup>

---

<sup>73</sup> Datos obtenidos de entrevista realizada al gerente general de la empresa en estudio.

<sup>74</sup> Ídem.

## b. Muestra

- Empleados: Debido a que en la empresa solo laboran 12 personas, se realizó un censo, el cual se divide en tres partes:
  - Gerente y asistente administrativo: se utilizó una guía de entrevista.
  - Departamento de ventas: El cual está conformado por tres empleados.
  - Departamento administrativo, cuentas por cobrar y técnico el cual está conformado por los siete empleados restantes.
- Clientes: Para investigar el problema en estudio se utilizó la fórmula de poblaciones finitas:

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{e^2 (N-1) + Z^2 P Q}$$

### EN DONDE:

Z: Margen de conformidad de 95% (valor estándar de 1.96)

N: Universo o Población

P: Probabilidad que el evento ocurra (expresado en unidad)

Q: Probabilidad que el evento no ocurra (1-P)

e: Margen de error

n: Tamaño de la muestra

N-1: Factor de corrección por finitud<sup>75</sup>

Sustituyendo en la fórmula tenemos:

---

<sup>75</sup> Bonilla, Gildaberto. **Como Hacer una Tesis de Graduación con Técnicas Estadísticas**. UCA Editores. Mc Graw Hill. México. 1998. Pág. 129

**DATOS**

N: 1477

Z: 1.96

P: 0.50

Q: 0.50

e: 0.10

n:?

Aplicando la fórmula tenemos:

**FÓRMULA:**

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{e^2 (N-1) + Z^2 P Q}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5) (1477)}{(0.10)^2 (1477-1) + (1.96)^2 (0.5) (0.5)}$$

$$n = \frac{3.8416 (0.5) (0.5) (1477)}{0.01 (1476) + 3.8416 (0.5) (0.5)}$$

$$n = \frac{1418.5108}{14.76 + 0.9604}$$

$$n = \frac{1418.5108}{15.7204}$$

n= 90.23

n= 90 Clientes

## **8. Procesamiento y análisis de la información**

Luego de obtener los datos de la investigación primaria, estos fueron procesados y posteriormente analizados haciendo uso de cuadros tabulares y gráficos donde se enuncia la pregunta y su correspondiente objetivo, comentario y finalizando con un breve análisis de las cifras mostradas en el cuadro.

Para poder interpretar la información fueron de mucha ayuda los indicadores emanados de las hipótesis, ya que de esta forma se logró validar dichas hipótesis, así como también la veracidad de la información recopilada y el eficiente procesamiento de datos contribuyó a una efectiva interpretación.

## **E. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA PROVEEDORA S.A. DE C.V.**

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

En el presente diagnóstico se ha pretendido hacer un análisis de la situación actual de La Proveedora S.A. de C.V., La empresa objeto de estudio brinda diversa variedad de productos para el área rotulación, tanto a los clientes que visitan la sala de ventas, como a los que son atendidos a domicilio por los ejecutivos de venta.

De acuerdo con la entrevista realizada a Gerente y Asistente de Gerencia, Se obtuvo la siguiente información:

En la Proveedora S.A. de C.V anteriormente existió un gerente el cual se enfocaba hacia el área operativa de la empresa, en aspectos como normas y procedimientos. La empresa contaba con una persona en el área de ventas con amplia experiencia y excelente perfil que generaba el 75% de las ventas de la empresa, por otra parte se contaba con un técnico cuya función principal era el mantenimiento y reparación de equipos, pero por circunstancias del momento se había convertido también en vendedor, este generaba el 25% restante de las ventas, una persona con bajo perfil para ventas, pero si con un conocimiento en el área técnica.

En el área de cuentas por cobrar se contaba con una persona con cualidades de un líder negativo, con influencia sobre algunos empleados principalmente sobre la recepcionista, esta persona no poseía metas a cumplir por parte de la gerencia administrativa.

Los demás empleados por realizar funciones netamente operacionales estaban bien administrados.

La empresa se había acomodado en un desarrollo casi lineal en el cual no se innovaba ningún aspecto.

Actualmente la empresa no cuenta con ninguna herramienta administrativa en donde se establezcan las diferentes funciones que realizan los empleados así como los procesos que se llevan a cabo dentro de la misma.

Por otra parte, la empresa cuenta con un gerente con amplio perfil en el área de ventas, se contrató a dos personas más para el área de ventas, también se enfocó al técnico a su función principal que es el mantenimiento y reparación de equipos. Todo esto ha influido a que el nivel de productividad de la empresa vaya aumentando gradualmente. Los ingresos por ventas mensuales han aumentado de un promedio de \$ 35,000 en el 2006 a \$ 42,000 promedio hasta el mes de octubre de 2007.

Además no se cuenta con una sala de venta adecuada, la cual se encuentra totalmente aislado y posee muy baja presentación. Por otro lado, la empresa se encuentra ubicada en una zona de alta peligrosidad, cerca del centro de San Salvador, esto ocasiona que los clientes tengan un poco de cuidado cuando visitan las instalaciones.

La participación en el mercado de la Proveedora S.A. de C.V. se centra básicamente en la zona metropolitana de San Salvador, teniendo muy poca presencia en la zona occidental y oriental del país.

Los entrevistados manifestaron además que no existe comunicación ni tampoco un ambiente laboral idóneo entre las áreas de trabajo, esto ocasiona que el desempeño de las funciones no sea del todo eficiente. Por lo que se tiene pensado implementar talleres de convivencia para mejorar la armonía entre las áreas involucradas.

## **2. Estructura organizativa**

Una buena estructura organizativa en cualquier empresa que tenga bien definida la misión y la visión, sus objetivos y otros aspectos, logrará un buen funcionamiento, generando de esta forma satisfacción en los clientes que demande sus productos.

En la Proveedorora S.A. de C.V. se pudo observar que no se trabaja con una estructura organizacional adecuada, Debido a que en la investigación se encontraron una serie de problemas entre empleados, ya que cada unos de ellos no tienen bien definida sus funciones y actividades a realizar.

De acuerdo a las encuestas se determinó que la mayor parte de los empleados conocen la misión y la visión de la empresa, sin embargo existe un porcentaje significativo que asegura no conocer estos aspectos, Esto conlleva a que la mayoría de los empleados tienen bien definido el objetivo en común para alcanzar las metas propuestas de la compañía, sin embargo no existe un verdadero compromiso en cuanto a la consecución de los objetivos y metas empresariales esto según la pregunta No 1 y No 2, estrato empleados y ejecutivos de venta.

Por otra parte los empleados no tienen claro como está organizada la empresa y tampoco conocen una representación grafica de la estructura organizacional, lo cual nos indica que no hay un conocimiento adecuado de los niveles jerárquicos que existen dentro de la empresa, esto con respecto a la pregunta No 4, del estrato empleados del departamento administrativo, de cuentas por cobrar y técnico.

Además la empresa no cuenta con planes y programas de trabajo adecuados, esto conlleva a que no exista una guía que facilite el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos por la gerencia.

## **3. Atención y servicio al cliente.**

En cuanto a la atención y servicio al cliente, se pudo observar que las instalaciones de las empresas no son las adecuadas, las distintas áreas de la empresa no están distribuidas de manera correcta, el mobiliario y equipo de oficina no es el adecuado para brindar un buen servicio al cliente.

Por otra parte, el personal tiene un amplio conocimiento de los productos que la compañía ofrece (viniles, maquinas, neón, entre otros), esto facilita el desempeño de su trabajo ya que permite tener una mayor capacidad al momento de brindar información de forma clara y confiable a las personas interesadas.

Otro factor que se pudo observar es que la compañía no cuenta con programas o procedimientos para evaluar el servicio brindado a los cliente, en consecuencia, dicho servicio no es controlado adecuadamente, ocasionando pérdida de credibilidad ya que el servicio no se brinda con excelencia, esto de acuerdo a la pregunta No 15 de la encuesta realizada a los empleados del departamento administrativo, de cuentas por cobrar y técnico

Además existe la disponibilidad por prestar un servicio prometido de forma inmediata, ya que en la pregunta No 14 dirigida a los ejecutivos de venta, el 100% de los encuestados manifestó siempre ayudar a los clientes a pesar de que le solicitan su intervención en actividades que no le corresponden.

Cabe mencionar que los empleados están comprometidos a brindar calidad y oportunidad de los productos que los clientes requieren, así como también ofrecer alternativas de solución a los problemas presentados por los clientes.

#### **4. Diagnóstico del personal.**

##### **a. Capacitación.**

La gerencia de la de la proveedora SA de CV. No proporciona programas de capacitación a la mayoría de los empleados para que estos desarrollen sus actividades eficientemente.

De acuerdo a la investigación realizada en la pregunta No 7 del estrato empleados del departamento administrativo, de cuentas por cobrar y técnico; la mayoría manifestó no recibir capacitación alguna por parte de la de la empresa para desempeñar de mejor manera sus funciones.

### **b. Trabajo en equipo y comunicación.**

Alcanzar y mantener éxito en las organizaciones modernas requiere talento prácticamente imposible encontrar en un solo individuo. La nueva estructura de las organizaciones, requieren una interacción mayor entre las personas, que solo puede lograrse con una actitud cooperativa y no individualista.

De acuerdo a los resultados obtenidos de la investigación, se constató que no existe trabajo en equipo entre las áreas involucradas ya que el 100%, de los empleados que no existe cooperación entre las áreas, de acuerdo en lo reflejado en la pregunta No 14 estrato empleados del departamento administrativo, de cuentas por cobrar y técnico; y pregunta No 16 estrato ejecutivos de venta. Lo cual indica que no hay un buen ambiente de compañerismo entre las áreas creando islas organizacionales, dificultando la coordinación del trabajo y alargando más los procesos, lo cual vendría a generar inconvenientes o problemas para el cumplimiento efectivo de sus funciones.

Con respecto a la comunicación entre las áreas de la empresa, se determino que la mayoría de los empleados respondieron que la comunicación que existe dentro de la empresa se mantiene entre regular y deficiente, esto desfavorece la coordinación del trabajo y con ello la consecución de los objetivos y metas planificadas.

### **c. Motivación**

En las empresas la motivación induce a los individuos a alcanzar un alto desempeño y así realizar de la mejor manera sus funciones.

Tomando en cuenta los datos obtenidos en la investigación, el 86% de los empleados respondió que pocas veces la alta gerencia los motiva en la realización de su trabajo, por consiguiente, no cuentan con ningún incentivo para realizar eficientemente sus actividades.

Esto influyen a que los empleados no realicen sus funciones con el máximo esfuerzo posible y por consiguiente, esto se ve reflejado en la productividad de la empresa.

## **5. Diagnóstico de mobiliario y equipo e instalaciones**

Para que el servicio al cliente e cualquier organización sea más placentero y se desarrolle en un ambiente más agradable, es necesario introducir cambios físicos en las instalaciones donde se llevan a cabo las actividades involucradas en atención y servicio al cliente y la organización en general.

De acuerdo a la investigación, por el método de observación directa se pudo constatar que La Proveedora S.A. de C.V. cuenta con las instalaciones apropiadas en algunos aspectos como iluminación, temperatura, aseo, ubicación, distribución de oficinas. Sin embargo, existen deficiencias en cuanto a mobiliario y equipo de oficina y ambiente de trabajo, lo cual dificulta que se desarrollen sus actividades de la mejor manera.

Según la información obtenida, el 92% de los clientes respondió que se les hace fácil llegar a las áreas o departamentos para que se les brinde el servicio; sin embargo, las oficinas no cuentan con las rotulaciones correspondientes, esto con respecto a la pregunta No 5 dirigida al estrato clientes.

### **a. Señalización**

En toda empresa es importante que el horario de atención y servicio al cliente se encuentre ubicado en un lugar visible, esto con el fin que los clientes soliciten sus productos o servicios en el horario estipulado.

De acuerdo con la información reflejada, El 83% de los encuestados aseguró que la compañía no cuenta con un rótulo de forma visible donde haga mención del horario de atención y servicio al cliente, lo cual genera molestias en los clientes cuando se presentan en horarios no hábiles.

## F. ANÁLISIS FODA

ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS	ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
INTERNO		EXTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>La diversidad de productos que ofrece.</p> <p>El personal tiene conocimiento de los productos que la empresa brinda.</p> <p>Buena imagen institucional y posicionamiento en el mercado de rotulación.</p> <p>Los productos que la empresa ofrece son de muy buena calidad.</p> <p>Distribución equitativa del trabajo.</p> <p>Alta disposición por parte de los empleados frente a posibles cambios en la estructura organizacional y los procedimientos</p>	<p>Poco trabajo en equipo entre el personal de las unidades organizacionales y a nivel de las áreas de trabajo.</p> <p>Inexistencia de herramientas administrativas en donde se establezcan las diferentes funciones y procesos que se llevan a cabo.</p> <p>Poca oportunidad de desarrollo del personal.</p> <p>Errores de facturación frecuentes.</p> <p>Atrasos en la entrega de productos.</p> <p>Falta de programas de evaluación del personal.</p> <p>Poco conocimiento por parte de los empleados de la estructura organizacional.</p> <p>Mobiliario y equipo de oficina inadecuado.</p> <p>El tiempo en que los ejecutivos de venta reciben el pago de comisiones, gasolina y propaganda no está acorde a sus necesidades.</p>	<p>La empresa tiene posibilidad de expandirse a nivel regional.</p> <p>Incrementar la participación en el mercado.</p> <p>Existencia de empresas especializadas para capacitar al personal y minimizar los errores.</p> <p>Aceptación de sus productos por parte de los clientes.</p> <p>Dar a conocer las políticas de crédito existentes y el acceso a ellas.</p>	<p>Perdida de clientes importantes para el desarrollo empresarial.</p> <p>Mayores ingresos para los empleados de otras compañías.</p> <p>Mayor crecimiento de otras compañías del sector.</p> <p>La competencia brinda mejores precios y beneficios para los clientes.</p> <p>Competitividad más agresiva</p>

## **G. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

### **1. CONCLUSIONES**

#### **a. ESTRATO EMPLEADOS DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO, CUENTAS POR COBRAR Y TÉCNICO.**

- A) Dentro de la empresa el ambiente laboral no es el adecuado, esto indica que la comunicación y el trabajo en equipo no son favorables para realizar las labores dentro de la empresa.
- B) La distribución de trabajo que se les asigna a los empleados es equitativa, tanto en volumen como en grado de dificultad, generando a que los empleados no se sobrecarguen de funciones y realicen eficientemente sus actividades.
- C) Gran parte de los empleados expresaron que el nivel de productividad de la empresa actualmente es regular, esto demuestra el bajo nivel de convencimiento que los empleados tienen sobre el desarrollo de la empresa.
- D) Dentro de la compañía no existe liderazgo que guie al buen desempeño de las funciones, por lo tanto, se dificulta que se cumplan los objetivos y metas planeadas.
- E) Los principales problemas que dificultan el desarrollo de las funciones de los empleados son los siguientes: falta de coordinación y comunicación entre las áreas de trabajo, diferencias laborales entre los empleados, espacio físico de bodega limitado, no poseen mobiliario y equipo adecuado, falta de cooperación por parte de los empleados, no se cuenta con planes y programas a cumplir, se pasan por alto las normas de la empresa, preferencias con algunos empleados; lo que se traduce en deficiencia de las funciones que los empleados realizan.

#### **b. ESTRATO EJECUTIVOS DE VENTA**

- A) Los precios estipulados por la empresa son los adecuados, por lo tanto, se mantiene la competitividad con respecto a los precios del mercado actual.
- B) El porcentaje de comisión asignado a cada producto por parte de la gerencia, para los ejecutivos de venta no es el adecuado, lo cual indica que la asignación de comisión no es proporcional a los productos que ofrece la empresa.

- C) Los empleados consideran adecuada las políticas de crédito asignadas por la empresa, esto permite que se brinde mejor información a los clientes al momento de ofrecer los productos.
- D) Se cuenta con un control por parte de la gerencia en cuanto a las actividades que realiza el departamento de ventas, facilitando la eficiencia de las funciones desempeñadas.
- E) El tiempo en que los empleados reciben el pago de comisiones, gasolina y propaganda no está acorde a sus necesidades, por lo tanto, se dificulta que realicen su trabajo de manera eficiente.
- F) La mayoría de las veces se cumple eficazmente con los requerimientos de calidad y oportunidad de los productos a los clientes, por lo tanto, la empresa cuenta con un alto nivel de fiabilidad.
- G) Los empleados manifestaron que además de comisión, reciben otro tipo de prestaciones como: capacitaciones por la colocación de los productos, así mismo, reciben viáticos por parte de la empresa.
- H) No existe un stock de inventario, el cual permita verificar la existencia real de los productos ofrecidos por la empresa.
- I) Se determinó que existen problemas de facturación frecuentes por parte del personal involucrado.
- J) Los principales problemas que dificultan el desarrollo de las funciones de los empleados son los siguientes: carencia de productos en bodega, no existe respuesta oportuna de tramites de importación, empleados con bajo perfil requerido por el puesto, falta de coordinación y comunicación entre las áreas de trabajo, entrega inoportuna de comisiones, gasolina y propaganda.

### **c. ESTRATO CLIENTES**

- A) La mayoría de los clientes consideran que el servicio que la empresa les ofrece tiene un nivel alto de aceptación, esto nos indica la satisfacción por parte de los clientes con respecto al servicio que se les brinda.
- B) La empresa otorga descuentos y/o promociones por ventas a sus clientes, pero solo cuando los clientes adquieren una determinada cantidad de productos.

- C) Los clientes no tienen ningún inconveniente al visitar las áreas o departamentos en los que se les brinda el servicio, ya que esta se encuentran distribuida correctamente, a pesar de no contar con las señalizaciones adecuadas.
- D) Los clientes a los cuales se les ha asignado políticas de crédito manifestaron estar de acuerdo con ellas, sin embargo, los que declararon que no, aseguraron nunca haber recibido ningún tipo de política crediticia por parte de la empresa.
- E) Existe una actitud positiva en los empleados, ya que al cometer un error lo aceptan y tratan de enmendarlo de manera satisfactoria, generando de esta manera una imagen agradable y positiva en beneficio de los clientes.
- F) La compañía no cuenta con un rotulo de forma visible donde haga mención del horario de atención y servicio al cliente, generando molestias en los clientes cuando se presentan en horarios no hábiles.
- G) Los aspectos negativos que los clientes identificaron en el proceso de atención y servicio que la empresa les brindó son : falta de coordinación entre las áreas al momento de brindar la información requerida, la sala de venta no es la adecuada para satisfacer eficientemente las necesidades de los clientes, la atención al cliente no es personalizada, tardanza en la entrega de productos solicitados, no se da una respuesta inmediata en cuanto a la reposición de productos o repuestos, el área de parqueo es muy reducida.

## **2. RECOMENDACIONES**

### **a. ESTRATO EMPLEADOS DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO, CUENTAS POR COBRAR Y TÉCNICO**

- A) Fomentar la comunicación y el trabajo en equipo entre los empleados de las distintas áreas de trabajo, con el objetivo que exista una mayor interacción entre el personal y a la vez una actitud cooperativa y no individualista.
- B) Mantener la distribución de trabajo asignada a los empleados, tanto en volumen como en grado de dificultad, con el fin que los empleados no se sobrecarguen de funciones y realicen eficientemente sus actividades.
- C) Motivar e incentivar a los empleados para que estos realicen eficientemente sus funciones y se sientan bien realizando su trabajo, esto ayudará a que se cumplan

adecuadamente los objetivos y metas establecidas y por consiguiente se eleve la productividad de la empresa.

- D) La alta gerencia debe fomentar el liderazgo en cada una de las áreas de trabajo, para guiar a los empleados al buen desempeño de sus funciones.
- E) Para solucionar los principales problemas que dificultan el desarrollo de las funciones de los empleados la empresa debe:
- Realizar reuniones periódicas con las distintas áreas de trabajo
  - Llevar a cabo talleres de convivencia entre los empleados
  - Hacer una redistribución de las instalaciones
  - Proporcionar el mobiliario y equipo acorde a las necesidades de cada área de trabajo
  - Definir las funciones de cada puesto de trabajo
  - Desarrollar planes y programas a corto y a largo plazo
  - Establecer programas de capacitación para los empleados
  - Tratar a todos los empleados de forma equitativa y evitar preferencias.

#### **b. ESTRATO EJECUTIVOS DE VENTA**

- A) Los precios que la gerencia ha estipulado a los productos que ofrece deben mantenerse a un nivel de los precios que ofrece el mercado actual, para mantener la fidelidad por parte de los clientes.
- B) La gerencia debe asignar la comisión adecuada a cada producto, de manera que esta sea proporcional para todos los productos que ofrece la empresa.
- C) Evaluar las políticas de crédito que la empresa otorgan a los clientes, para que se brinde de manera correcta la información respectiva.
- D) Conservar los programas de control de parte de la gerencia en cuanto a las actividades que realiza el departamento de ventas, para que se mejore la eficiencia de las funciones desempeñadas.
- E) Entregar de manera más oportuna a los empleados del departamento de ventas, el pago de comisiones, gasolina y propaganda, para que puedan cubrir sus necesidades y realizar su trabajo de forma más eficiente.

- F) Continuar con el cumplimiento eficaz en cuanto a los requerimientos de calidad y oportunidad de los productos a los clientes, para mantener el nivel alto de fiabilidad de parte de los clientes hacia la empresa.
- G) Proporcionar a los empleados otro tipo de prestaciones además de las comisiones, para que estos se sientan motivados a la hora ofrecer los productos a los clientes.
- H) Establecer un mejor control del inventario existente en bodega, el cual permita verificar la existencia real de la variedad de productos que la empresa ofrece.
- I) Capacitar a los empleados encargados de la facturación de los productos para que se minimicen los errores cuando se realice este proceso.
- J) Los problemas identificados por los ejecutivos de venta se pueden solucionar tomando en cuenta los siguientes aspectos:
  - Tener un control de inventario adecuado y realizar requisiciones oportunas de pedidos de productos.
  - Coordinarse adecuadamente con las personas involucradas en el suministro de productos.
  - Contratar personal con perfil adecuado en el área de ventas.
  - Realizar reuniones periódicas con las distintas áreas de trabajo.
  - Proporcionar de manera oportuna el pago de comisiones, gasolina y propaganda.

### **c. ESTRATO CLIENTES**

- A) Mantener y mejorar la atención y el servicio brindado a los clientes, además de seguir brindando productos de alta calidad para tener un nivel alto de aceptación y lograr la máxima satisfacción y fidelidad por parte los clientes.
- B) Otorgar descuentos y/o promociones por ventas a los clientes, y no solamente a aquellos que adquieran grandes volúmenes o cantidades de productos.
- C) Señalizar las diversas áreas en puntos visibles, a manera de simplificarles a los clientes directos la realización de sus movimientos y el aprovechamiento máximo de su tiempo.
- D) La empresa debe dar a conocer las políticas de crédito existentes a sus clientes, para que estos tengan un mejor conocimiento de los beneficios que se les brinda en la compañía.
- E) El personal debe capacitarse en aspectos relacionados con la atención y servicio al cliente para brindar un trato satisfactorio.

- F) Se debe colocar en forma visible el horario de atención y servicio al cliente, para que los clientes sean correctamente atendidos en el horario establecido.
- G) Los clientes identificaron una serie de aspectos negativos en el proceso de atención y servicio que la empresa les brindó los cuales pueden ser superados siguiendo las siguientes recomendaciones:
- Coordinar las distintas áreas de trabajo en la empresa
  - Adecuar de mejor manera la sala de ventas para la comodidad de los clientes
  - Capacitar al personal en el área de atención al cliente
  - Agilizar los tramites de entrega de los productos solicitados
  - Reposición mas rápida de productos o repuestos
  - Ampliar el área de parqueo.

## **CAPÍTULO III**

### **PROPUESTA PARA MODERNIZAR LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y LOS PROCEDIMIENTOS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA LA PROVEEDORA S.A. DE C.V.**

#### **A. Introducción.**

A continuación se presenta y detalla la propuesta para modernizar la estructura organizacional y de los procedimientos para mejorar el desempeño de los empleados de la empresa la Proveedora S.A. de C.V., con el propósito de fortalecer las funciones de Planeación, Organización, Dirección y Control; brindando las herramientas administrativas que ayuden a enfrentar y solucionar los problemas que se detectan en este sector. La implementación es de gran importancia ya que contribuirá en gran medida al logro de los objetivos y resultados proyectados.

#### **B. Objetivos.**

##### **General:**

- Elaborar una propuesta para modernizar la estructura organizacional y los procedimientos que ayude a mejorar el desempeño de los empleados de la empresa la Proveedora S.A. de C.V. del municipio de San Salvador.

##### **Específicos:**

- Presentar planes de acción que contribuyan a proyectar actividades futuras, en la empresa la Proveedora S.A. de C.V.
- Proporcionar herramientas organizativas para que se utilicen de manera sistemática en el desarrollo del trabajo de la empresa la Proveedora S.A. de C.V.
- Formular un modelo de dirección administrativa que permita un mejor desempeño en el personal que labora en la empresa.
- Crear herramientas de control que garanticen los resultados con respecto a los planes y procedimientos establecidos en la empresa la Proveedora S.A. de C.V.

### **C. Importancia de la modernización de la estructura organizacional y de los procedimientos.**

La aplicación es determinante ya que, la respectiva implementación permite llevar a cabo las funciones de la empresa, debido que con el uso de las etapas que la conforman, se desarrolla las operaciones de tal forma que garantizan el mejor logro de los objetivos contribuyendo al empleo racional de los recursos con que cuenta toda empresa.

### **D. Alcances y Limitaciones.**

#### **Alcances.**

A través de la implementación de la modernización de la estructura organizacional y de los procedimientos se esperan obtener los siguientes alcances:

- Que sea una herramienta que ayude a la gerencia en la aplicación del proceso administrativo durante el desarrollo de las actividades.
- Que al implementar la modernización la gerencia obtenga un control de los recursos disponibles.
- Con la utilización del presente estudio el personal adquiera el conocimiento pleno de los objetivos y resultados proyectados.
- Que a nivel general, mejorar el desempeño de los empleados que laboran en la empresa.

#### **Limitaciones.**

Las limitaciones que pueden afectar la modernización de la estructura organizacional y de los procedimientos son:

- Que los empleados no sean debidamente informados de la existencia de este documento para el desempeño de las labores rutinarias.
- La falta de recursos financieros para la debida implementación y ejecución de la modernización.
- Que la alta dirección no le de la debida importancia a la modernización.
- Un uso inadecuado por parte de la gerencia.

## **E. Descripción del modelo de modernización de la estructura organizacional y de los procedimientos.**

A continuación se detallan las fases de la modernización de la estructura organizacional y de los procedimientos para mejorar el desempeño de los empleados de la Proveedora S.A. de C.V.

### **1. PLANEACIÓN ADMINISTRATIVA.**

En toda empresa es necesario diseñar planes para el buen desempeño de los individuos que trabajan en forma conjunta, por lo tanto, la tarea mas importante es elaborar los propósitos y objetivos, además de los métodos para alcanzarlos, lo cual requiere esfuerzo grupal basado en el conocimiento de las personas y de lo que se espera de ellas; por lo tanto se presentan a continuación los diferentes tipos de planes a utilizar por la empresa la Proveedora S.A. de C.V.

#### **a. Misión.**

Con una misión establecida la empresa tiene presente la razón de ser, el propósito de existir, contribuyendo a que todo el personal asuma el compromiso del desarrollo de las actividades estipuladas.

La misión de La Proveedora S.A. de C.V. es “el posicionamiento alrededor del mundo como líder en distribución y servicio en productos y equipos innovadores para la rotulación, impresiones digitales e industria gráfica.”

#### **b. Visión.**

La visión es fundamental, ya que mediante ella toda entidad proyecta hacia donde planifica estar en el largo plazo, ofreciendo aspiraciones y valores fundamentales, dando motivación al personal y seguridad a los clientes en los productos y servicios terminados.

La visión de La Proveedora S.A. de C.V. es “continuar proporcionando soluciones profesionales a los problemas que nuestros valiosos clientes necesitan.”

### **c. Objetivos.**

Para toda institución debe de existir la fijación de objetivos que representen los resultados o fines a alcanzar, ya que la formulación sirve para orientar y coordinar las diferentes actividades de todas las áreas básicas en las cuales esta constituida.

En consecuencia se proponen los siguientes:

#### **Objetivo General**

- Comercializar y ofrecer a los clientes la más amplia gama de productos para la rotulación y artes gráficas.

#### **Objetivos Específicos.**

- Mantener un alto nivel de prestigio reflejado en la calidad del producto.
- Proporcionar facilidades crediticias al mayorista para impulsar una distribución más amplia en el mercado.
- Fortalecer las relaciones en equipo para el buen desempeño de las actividades y la obtención de lo planificado.

### **d. Políticas.**

La empresa debe tener políticas definidas para guiar las acciones que sean necesarias hacia el logro de los objetivos, por lo tanto se mencionan las siguientes:

#### **ÁREA ADMINISTRATIVA.**

- El personal deberá coordinar todas las actividades enfocadas al objetivo de la empresa.
- La gerencia deberá hacer uso de las herramientas administrativas que contribuyan a alcanzar el cumplimiento de las metas de la entidad.
- Emplear programas motivacionales para el recurso humano para que las actividades sean desarrolladas de la mejor manera posible y así cumplir con los objetivos y metas establecidas.
- La contratación del recurso humano se realizará a través de un contrato individual de trabajo, el cual contendrá derechos y obligaciones de ambas partes.
- Se proporcionará la debida capacitación e inducción al personal nuevo de la empresa.

- Se proveerá a los empleados el equipo adecuado para la realización de las funciones dentro de la empresa.
- El incentivo de los empleados que sobrepasen planes de ventas deberá aplicarse mediante bonificaciones.
- Cuando el desempeño de un trabajador no sea el esperado, se pondrá a prueba en un periodo determinado.
- Se evaluará el desempeño de todos los empleados con el propósito de aprovechar el recurso humano contratado.

#### ÁREA DE VENTAS.

- Se otorgarán descuentos en los precios de venta a los clientes frecuentes, dándole mayor énfasis a los mayoristas.
- El precio de comercialización se determinará por medio del costo de adquisición más el respectivo margen de utilidad, sin dejar de lado los establecidos por la competencia.
- Los cambios de productos serán efectuados únicamente cuando presenten defectos de fábrica debidamente comprobados y sean reportados en un plazo no mayor a diez días de la venta final.
- Después de diez días como máximo a partir de la fecha de vencimiento de una cuenta por cobrar, se realizará llamada telefónica y posterior visita al cliente recordando la obligación de pago.
- Ante la falta de cancelación de una factura vencida se concederá prórroga en el plazo de pago previo acuerdo con el cliente, en caso contrario se tomarán acciones legales en última medida.
- El recurso humano del departamento de ventas tendrá la obligación de atender consultas y reclamos con el objetivo de mejorar la atención al cliente.
- Se concederán créditos a clientes con un plazo de 30, 60 y 90 representando el 20%, 30% y 40% del total vendido en cada mes.
- Se tomará en cuenta las sugerencias de los clientes para corregir errores en el servicio prestado y evitar la repetición en el futuro.
- Cualquier modificación en el precio de venta de los productos se notificará a los clientes mayoristas con un anticipo de por lo menos 8 días en la entrada en vigencia del cambio respectivo.

#### ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR.

- Todo egreso de caja chica será debidamente autorizado por el gerente general.
- Los ingresos por ventas serán registradas en cajas diarias, y revisados al final del día por gerencia.
- Los ingresos por ventas diarios se remesarán un día después a la cuenta general de la empresa.
- Las remesas se realizarán por cada factura emitida.
- Se le informará a gerencia general el ingreso por ventas a través de cajas y provalos todos los viernes.

#### ÁREA TÉCNICA

- Se realizará visitas a los clientes en donde se establece un diagnóstico del problema y para su posterior reparación.
- Las visitas que realice el personal técnico serán controladas por una hoja técnica, la cual deberá ser firmada por el cliente.
- Se otorgarán garantías por los productos vendidos por un plazo no mayor a un año y con previa autorización de gerencia general.

#### **e. Estrategias.**

Entre las estrategias propuestas para dirigir el curso de las acciones y la asignación de los recursos en el cumplimiento de los objetivos están las siguientes.

- Incentivar a los clientes a la cancelación adelantada mediante descuentos por pronto pago.
- Utilizar la publicidad con el fin de introducir el producto en lugares donde la competencia es más reconocida.
- Puntualidad en los despachos en los pedidos estableciendo un tiempo de entrega según lo acordado por el cliente.
- Capacitar al personal de ventas en el área del servicio al cliente.
- Investigar los precios de la competencia para promover una mejor alternativa de venta.
- Definir las capacidades de almacenamiento en bodega.
- Revisar diariamente saldos de inventarios y conciliar con saldos físicos.
- Realizar auditorías aleatorias.

#### **f. Procedimientos**

Los procedimientos son planes que señalan una serie de labores concatenadas que deben realizarse de acuerdo a una secuencia cronológica, con el propósito de alcanzar los objetivos previamente establecidos, por lo general se diseñó el manual de procedimientos para las áreas: de venta, de abastecimiento de mercaderías y de cuentas por cobrar.

#### **g. Programas**

Los programas son planes que comprenden objetivos, políticas, estrategias, reglas, asignación de funciones, recursos involucrados y las acciones necesarias para alcanzar los objetivos fijando el tiempo requerido para la realización de cada una de las etapas de operación y se caracteriza por efectuar una relación de objetivos con fechas de logros más que ofrecer resultados cuantitativos.

#### **h. Normas**

Conducta y valores que los miembros de la empresa poseen en común y que a la vez ponen en práctica para la realización de las funciones.

Se presentan las siguientes para la Proveedora S.A. de C.V.:

- El jefe inmediato es el encargado de autorizar los permisos de los empleados.
- El trabajador debe justificar por medio de un comprobante o motivo de su abandono de las labores durante la jornada de trabajo.
- El empleado es el encargado de mantener en buen estado los recursos que utiliza en el desempeño de las funciones en la empresa.
- Todo trabajador debe disponer del equipo necesario para desempeñar sus labores.
- Todo recorrido o rutas que realice el personal de ventas será detallado y reportado al jefe inmediato.
- El empleado debe hacer el respectivo reporte del producto averiado.
- El monto máximo de créditos será autorizado por el gerente de la empresa.
- Todo exceso de pérdidas inexplicables o faltantes, deberá ser cobrado al personal de bodega y administración.
- No se tramitará ninguna solicitud de pedido para clientes con factura vencida, salvo autorización de gerencia.

- Los límites de créditos serán revisados por solicitud del Gerente.
- En caso de venta, la factura debe ser firmada por el cliente en señal de conformidad del producto recibido.
- La empresa deberá contar con un sistema de información gerencial de indicadores de mora.

#### **i. Reglas**

Detallan las medidas específicas aplicadas en una situación dada, con base en la autoridad y el poder delegado para mantener orden dentro de la empresa.

Las reglas propuestas son:

- El empleado no puede presentarse a trabajar después del horario establecido, caso contrario justificará la llegada tarde a la empresa.
- No fumar dentro de la empresa mucho menos en horas laborales.
- No recibir visitas personales en horas de trabajo, salvo autorización de la gerencia.
- Todo empleado al salir dejará todo el equipo bajo su responsabilidad en las instalaciones de la empresa.
- Todo trabajador estará obligado a notificar cualquier desperfecto del equipo de trabajo al jefe inmediato.
- No se permitirá la concesión de créditos por ningún empleado que no esté autorizado.

#### **j. Reglas básicas de seguridad**

- i. Sustancias químicas: Requieren precauciones especiales en el manejo, utilice el equipo adecuado para la manipulación de estas.
- ii. Maquinaria y equipo: El personal solamente deberá operar las maquinas y el equipo para el cual esté autorizado y entrenado.
- iii. Antes de poner en marcha cualquier maquina: asegurarse de que nadie esté trabajando en ella o reparándola. Nunca se debe confiar de maquinas en movimiento.

- iv. Limpieza de maquinaria: antes de poner a trabajar una maquina, se debe cerciorar de que esté limpia y ajustada correctamente. Debe mantenerse la maquinaria y área de trabajo limpios.
- v. Manejo de materiales: cuando mueva objetos de un lugar a otro, cuide que sus dedos no queden atrapados entre uno y otro objeto. Use guantes apropiados. Cuando levante algún objeto pesado, procure tener siempre la espalda lo más vertical posible y haga el mayor esfuerzo con los músculos de las piernas y no con los de la espalda. Siempre tenga cuidado al cargar un objeto sobre la forma en que se hace.
- vi. Prevención de incendios: Siempre obedezca los reglamentos y no fume en áreas prohibidas. Si se da cuenta de algún incendio. Maneje con precaución los materiales inflamables.

## **2. ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA.**

La organización, como segunda etapa del proceso administrativo, es de trascendental importancia, ya que es la encargada de la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades del elemento humano de una entidad, con el fin de fortalecer el trabajo en la realizaron de los objetivos señalados en la planeación.

A tal efecto se detalla la propuesta de las siguientes herramientas administrativas: Organigrama, manuales descripción de puestos y de procedimientos, además de las técnicas de reclutamiento y selección de personal.

### **a. Organigrama propuesto**

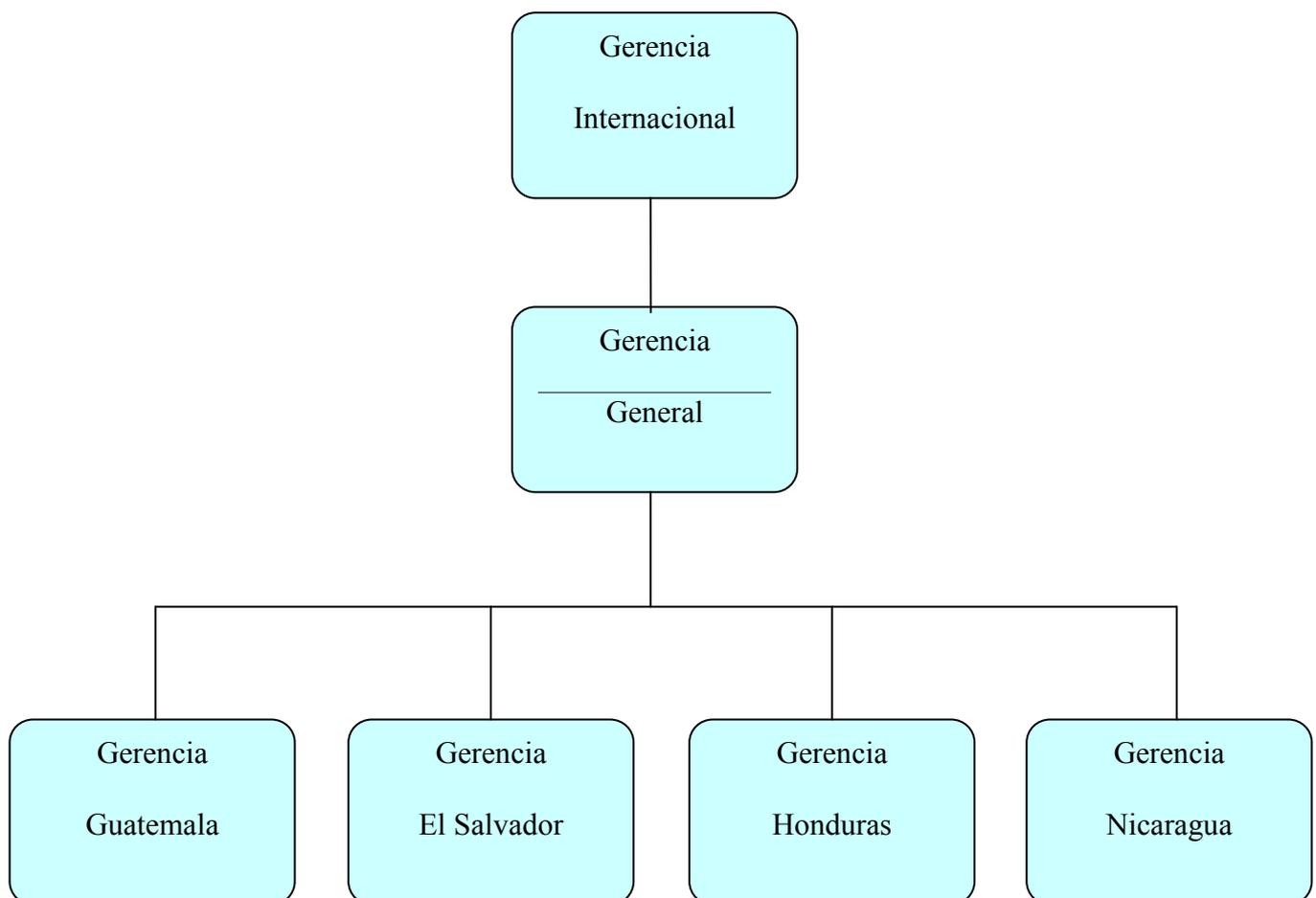
Este documento presenta gráficamente la estructura jerárquica de la empresa, define las relaciones que guardan entre si los departamentos, indicando los diferentes niveles de autoridad y responsabilidad, así como los canales formales de comunicación dentro de la institución.

La Provedora S.A. de C.V. es una empresa franquiciadora, ya que cuenta con su casa matriz, la cual está ubicada en la ciudad de Miami, Estados Unidos de Norte América. Además, la Gerencia General (Dueños) se encuentra ubicada en el país de Guatemala, de donde se

establece todo tipo de contacto con cada gerente de los países de Guatemala, El salvador, Honduras y Nicaragua.

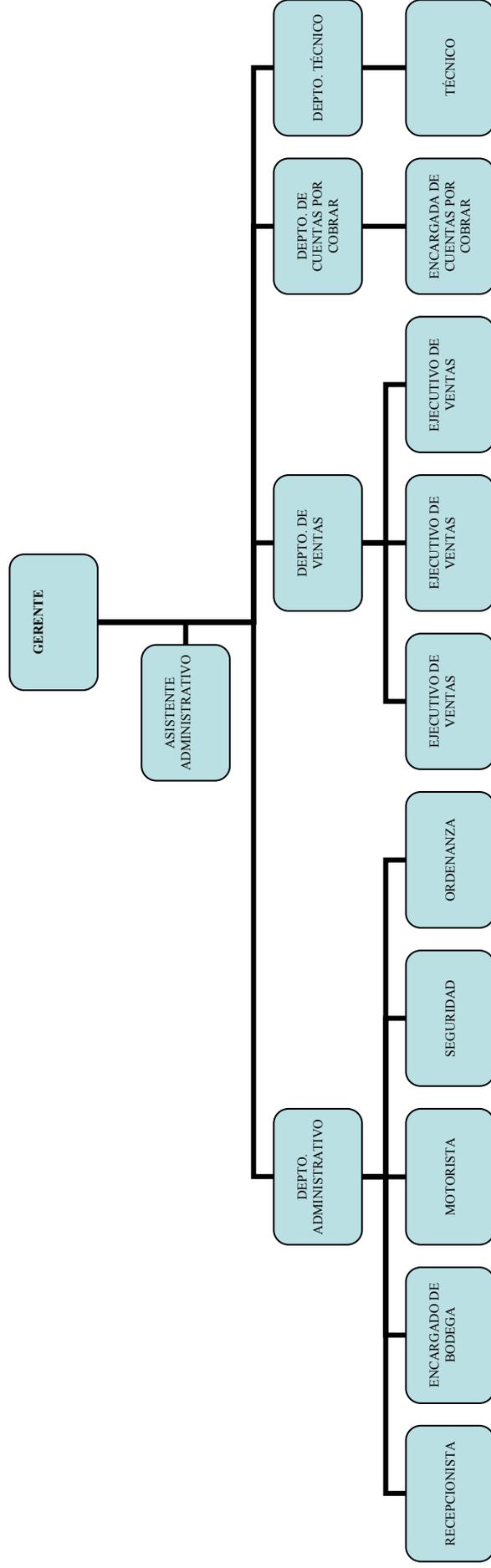
Por lo tanto, se propone la siguiente estructura organizativa para la franquicia, así como también, para La Provedora S.A. de C.V. de El Salvador.

### **Estructura Organizativa General de La Franquicia de la Provedora S.A. de C.V.**



Realizado por: Grupo de investigación.

Estructura organizativa propuesta de La Proveedora S.A. de C.V. (El Salvador)



Realizado por: Grupo de Investigación

**b. Descripciones de las diferentes áreas de la empresa:**

Las funciones que realizan las diferentes áreas de la empresa están distribuidas de la siguiente manera:

**Gerencia:** Es el encargado de planear, organizar, dirigir y controlar todas las actividades y los recursos de la empresa para el cumplimiento de las metas establecidas. Dentro de dichas actividades están:

- Organizar las diferentes áreas de la empresa para la consecución de las metas generales.
- Realizar reuniones periódicas con el departamento de ventas y departamento de cuentas por cobrar, para medir resultados actuales, proyecciones y metas.
- Coordinar actividades de importación, exportación, requisiciones de efectivo y emisión de cheques con asistente de gerencia.
- Supervisar controles de bodega.
- Contratar y evaluar el desempeño del personal.
- Mantener contacto con los clientes más importantes de la empresa.
- Implementar planes elaborados por junta directiva.

**Asistente Administrativo:** Su función principal es brindar apoyo al gerente en todas las actividades que se llevan a cabo en la empresa. De las cuales podemos mencionar:

- Elaboración de requisiciones de efectivo y cheques.
- Control de inventario.
- Control de emisión de cheques.
- Liquidación de planilla.
- Realización de trámites de importación e importación.
- Revisiones de rutas diarias.
- Controlar las actividades administrativas relacionadas con el personal de la empresa.

**Departamento Administrativo:** En esta área se desarrollan todas las actividades rutinarias por parte de cada uno de los empleados, con el fin de cumplir con las metas establecidas. A continuación se presentan algunas de estas actividades:

- Recepción de llamadas
- Atención a clientes
- Facturación
- Mantenimiento de bodega
- Registro de ingreso y salida de mercaderías
- Remesas de efectivo
- Seguridad y mantenimiento
- Limpieza e higiene del local, etc.

**Departamento de Ventas:** Este departamento es el encargado de dar a conocer la amplia gama de productos que la empresa ofrece al mercado, además de proporcionar soluciones adecuadas a los problemas y necesidades que los clientes demandan; las actividades que aquí se realizan son:

- Visita, mantenimiento e incremento de cartera de clientes
- Transmitir las inquietudes del mercado a la gerencia
- Trasladar los productos a los clientes
- Elaboración de cotizaciones

**Departamento de Cuentas por Cobrar:** Básicamente, su función es recuperar las deudas que los clientes tienen con la empresa. Entre otras podemos mencionar:

- Ingreso de información contable al sistema de cuentas por cobrar
- Emisión de estados de cuenta
- Manejo de solicitudes de crédito
- Elaboración de remesas para depósitos bancarios

**Departamento Técnico:** Este departamento como su nombre lo indica, es el encargado de brindar un servicio técnico de mantenimiento y reparación de los productos que han sido adquiridos por los clientes. Estas funciones son:

- Mantenimiento preventivo a productos y/o equipos que fueron comprados en la empresa y que están bajo garantía
- Mantenimiento correctivo a productos que no fueron comprados en la empresa o que están fuera de garantía
- Da soporte a la fuerza de ventas al momento de cerrar la venta de un producto con alto nivel de tecnificación

### **c. Manual de descripción de puestos.**

#### **1) Introducción**

El presente manual he sido elaborado con la finalidad de normar los niveles jerárquicos que existen en La Proveedora S.a. de C.V., mediante la descripción de las funciones asignadas tanto a los jefes administrativos, como el personal operativo, además se describen los requerimientos mínimos que exige cada puesto para desempeñarlo estableciendo la dependencia y subordinación; detallando al mismo tiempo, la autoridad y responsabilidad de cada puesto de una manera sistemática.

Por otra parte, este documento proporciona una base para la distribución de la carga de trabajo, contribuyendo a eliminar conflictos generados por el robo de funciones en el desempeño de las labores de cada puesto en particular.

#### **2) Objetivos del manual**

- Definir los puestos de trabajo con los que debe contar La Proveedora S.A. de C.V., estableciendo a su vez los requisitos para desempeñarlo.
- Ser un instrumento que sirva de guía para la gerencia en lo referente a la selección de personal.
- Ser apoyo en el proceso de adiestramiento de nuevos empleados.
- Dar a conocer al personal el alcance de sus facultades para la toma de decisiones.
- Determinar las líneas de autoridad para evitar la dualidad de mando.

#### **3) Normas para su uso**

- Los diferentes aspectos que aparecen en el manual tienen que ser respetados por el personal que labora en la empresa.
- Debe practicarse lo dispuesto en el manual en relación a los diferentes departamentos.

- La implementación debe llevarse a cabo de acuerdo a cada área específica.
- Debe ser divulgado para el conocimiento de todas las unidades existentes.
- Cualquier observación del mismo para su mejoramiento tendrá que ser aprobado por el gerente.
- Para que el manual esté siempre en vigencia debe actualizarse de manera periódica por lo menos una vez cada año.

#### **4) Instrucciones para su uso.**

El diseño del manual es claro y sencillo para que el personal haga uso de él y lo interprete sin ninguna dificultad.

- La gerencia de la empresa deberá revisar previamente el contenido para divulgarlo entre el personal.
- Los trabajadores tienen que recibir por parte de la gerencia información previa respecto al contenido de este documento.
- El personal está en la obligación de usar responsablemente este manual, para evitar alguna clase de deterioro y posible pérdida del mismo.
- El diseño de este documento es para que los empleados conozcan las funciones, responsabilidades y la dependencia jerárquica de cada puesto.
- Para una mejor comprensión de esta herramienta administrativa se presenta la siguiente estructura: En la parte superior el nombre de la empresa y del manual además del número de página; en la parte media muestra la identificación del puesto, describiendo luego el objetivo del puesto y las funciones que desempeña. La parte final contienen fecha de vigencia, reformas, revisado, el nombre por quien fue aprobado y autorizado.

LA PROVEEDORA

LA PROVEEDORA S.A. DE C.V.

PAGINA: 1

## MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

**PUESTO:** GERENTE

**DEPENDE DE:** GERENCIA GENERAL (DUEÑOS)

**SE ENCARGA DE SUPERVISAR A:** ASISTENTE ADMINISTRATIVO, DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO, DEPARTAMENTO DE VENTAS, DEPARTAMENTO DE CUENTAS POR COBRAR, DEPARTAMENTO TÉCNICO.

**Objetivo:** Ejercer funciones de administración, dirección y toma de decisiones de acuerdo a los objetivos de la institución.

**Funciones que desempeña:**

- Planificar y organizar el desarrollo de las actividades de los departamentos a su cargo.
- Coordinar, dirigir y controlar las funciones de cada uno de los departamentos para llevar a cabo lo planificado.
- Participar en la elaboración de programas para la ejecución de las diferentes actividades dentro de la empresa.
- Coordinar los estudios y análisis de las cifras y proyecciones estipuladas para verificar su cumplimiento.
- Desempeño de las funciones financieras de la empresa.
- Análisis de los estados financieros.
- Planificar programas de capacitación y entrenamiento de personal para un mejor desarrollo de las actividades laborales.
- Promover trabajo en equipo para facilitar las tareas y alcanzar objetivos planificados.
- Contratar el recurso humano adecuado para el área que se requiere.

VIGENCIA

REFORMAS

REVISADO

APROBADO

AUTORIZADO

LA PROVEEDORA

LA PROVEEDORA S.A. DE C.V.

PAGINA: 2

**MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS****Requisitos del puesto:**

Ser licenciado en administración de empresas, mercadeo o carreras afines.

**Edad:**

Entre 30 y 40 años.

**Experiencia:**

Tres años de laborar en puestos similares.

**Características personales:**

Responsable, honesto, comunicativo, ética profesional, proactivo, excelente presentación.

**Conocimientos y habilidades:**

Capacidad para dirigir personal, buenas relaciones interpersonales, bilingüe, conocimientos de computación, facilidad de toma de decisiones, análisis financieros, habilidad de coordinación de jefaturas.

VIGENCIA

REFORMAS

REVISADO

APROBADO

AUTORIZADO

LA PROVEEDORA

LA PROVEEDORA S.A. DE C.V.

PAGINA: 1

**MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS****PUESTO:** ASISTENTE ADMINISTRATIVO**DEPENDE DE:** GERENCIA**SE ENCARGA DE SUPERVISAR A:** DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO.

**Objetivo:** Realizar funciones asignadas por la gerencia, con la finalidad de facilitar el desarrollo de las actividades que redesarrollan en la empresa.

**Funciones que desempeña:**

- Orientación al empleado de acuerdo a los objetivos planeados.
- Velar por el buen uso de los recursos con lo que dispone el departamento.
- Fomentar la practica de valores entre los empleados para un buen clima organizacional.
- Llevar un control adecuado de inventario.
- Controla las actividades administrativas relacionadas con el personal de la empresa.
- Elaborar planillas de: sueldos, ISSS, AFP, aguinaldos y comprobantes del resto de las prestaciones laborales

VIGENCIA

REFORMAS

REVISADO

APROBADO

AUTORIZADO

**MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS****Requisitos del puesto:**

Cuarto año en licenciatura de administración de empresa o carreras afines.

**Edad:**

Entre 22 y 30 años.

**Experiencia:**

1 años de laborar en puestos similares.

**Características personales:**

Dinámico, espíritu de liderazgo, altamente responsable, respetuoso, buenas relaciones interpersonales, honesto, excelente presentación.

**Conocimientos y habilidades:**

Tener conocimientos de dirección de personal, conocimientos de políticas de recursos humanos, habilidad para la toma de decisiones, facilidad de expresión, conocimientos de computación.

VIGENCIA

REFORMAS

REVISADO

APROBADO

AUTORIZADO

LA PROVEEDORA

LA PROVEEDORA S.A. DE C.V.

PAGINA: 1

**MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS****PUESTO:** RECEPCIONISTA**DEPENDE DE:** GERENCIA**SE ENCARGA DE SUPERVISAR A:** NINGUNO.

**Objetivo:** Organizar las actividades de recepción de llamadas y de facturación para el mejor desarrollo de las actividades del puesto de trabajo.

**Funciones que desempeña:**

- Llevar un control de las llamadas que recibe diariamente.
- Brindar atención al cliente en sala de venta.
- Facturar los productos vendidos.
- Elaborar cajas diarias.
- Coordinar la entrega y recepción de toda la documentación tanto de ventas como de cuentas por cobrar.

VIGENCIA

REFORMAS

REVISADO

APROBADO

AUTORIZADO

LA PROVEEDORA

LA PROVEEDORA S.A. DE C.V.

PAGINA: 2

**MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS****Requisitos del puesto:**

Bachillerato técnico vocacional, opción secretariado.

**Edad:**

Entre 18 y 30 años.

**Experiencia:**

1 año de laborar en puestos similares.

**Características personales:**

Dinámica, buenas relaciones interpersonales, honesta, excelente presentación, amable, responsable, acostumbrada a trabajar bajo presión.

**Conocimientos y habilidades:**

Conocimientos de computación, facilidad de expresión, facilidad numérica, facilidad de comunicación.

VIGENCIA

REFORMAS

REVISADO

APROBADO

AUTORIZADO

LA PROVEEDORA

LA PROVEEDORA S.A. DE C.V.

PAGINA: 1

**MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS****PUESTO:** ENCARGADO DE BODEGA**DEPENDENCIA:** GERENCIA**SE ENCARGA DE SUPERVISAR A:** NINGUNO.**Objetivo:** Supervisar y controlar las entradas y salidas de productos en bodega.**Funciones que desempeña:**

- Llevar un control de inventario de mercadería a través de tarjetas Kardex.
- Distribuir en forma ordenada los productos en bodega.
- Despachar los productos que los clientes solicitan.
- Verificar que los productos estén en buen estado.

VIGENCIA

REFORMAS

REVISADO

APROBADO

AUTORIZADO

LA PROVEEDORA

LA PROVEEDORA S.A. DE C.V.

PAGINA: 2

**MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS****Requisitos del puesto:**

Ser bachiller general como mínimo.

**Edad:**

Entre 20 y 30 años.

**Experiencia:**

1 años de laborar en puestos similares.

**Características personales:**

Dinámico, responsable, con iniciativa, amable, honrado, buenas relaciones interpersonales.

**Conocimientos y habilidades:**

Agilidad en control de inventarios, facilidad numérica, capacidad de ejecutar ordenes.

VIGENCIA

REFORMAS

REVISADO

APROBADO

AUTORIZADO

LA PROVEEDORA

LA PROVEEDORA S.A. DE C.V.

PAGINA: 1

**MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS****PUESTO:** MOTORISTA**DEPENDE DE:** GERENCIA**SE ENCARGA DE SUPERVISAR A:** NINGUNO.**Objetivo:** Distribuir los productos solicitados por los clientes.**Funciones que desempeña:**

- Llevar los productos solicitados a los clientes.
- Realizar remesas de ingreso por ventas diarias al banco.
- Visitar a los clientes para efectuar cobros.
- Transportar los productos desde la almacenadora a la empresa.

VIGENCIA

REFORMAS

REVISADO

APROBADO

AUTORIZADO

LA PROVEEDORA

LA PROVEEDORA S.A. DE C.V.

PAGINA: 2

**MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS****Requisitos del puesto:**

Poseer licencia de conducir

**Edad:**

Entre 22 y 35 años.

**Experiencia:**

2 años de laborar en puestos similares.

**Características personales:**

Dinámico, responsable, con iniciativa, amable, honrado, buenas relaciones interpersonales.

**Conocimientos y habilidades:**

Capacidad física para distribuir los productos, conocimientos básicos en mantenimiento de vehículos, capacidad para distribuir rutas de productos.

VIGENCIA

REFORMAS

REVISADO

APROBADO

AUTORIZADO

LA PROVEEDORA

LA PROVEEDORA S.A. DE C.V.

PAGINA: 1

**MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS****PUESTO:** VENDEDOR**DEPENDE DE:** GERENCIA**SE ENCARGA DE SUPERVISAR A:** NINGUNO.**Objetivo:** Proporcionar soluciones adecuadas a los problemas y necesidades que los clientes demandan**Funciones que desempeña:**

- Realizar visitas periódicas a los clientes.
- Transmitir la situación del mercado a la gerencia.
- Ofrecer créditos a los clientes.
- Llevar un registro detallado de las ventas.
- Ofrecer los productos de la empresa, por medio de una atención personalizada a los clientes.

VIGENCIA

REFORMAS

REVISADO

APROBADO

AUTORIZADO

LA PROVEEDORA

LA PROVEEDORA S.A. DE C.V.

PAGINA: 2

**MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS****Requisitos del puesto:**

Ser estudiante de tercer año de licenciatura de administración de empresa o carreras afines.  
Vehículo propio en buen estado indispensable.

**Edad:**

Entre 25 y 35 años.

**Experiencia:**

3 años de laborar en puestos similares.

**Características personales:**

Altamente responsable, facilidad de expresión, buenas relaciones interpersonales, excelente presentación, dinámico, con iniciativa.

**Conocimientos y habilidades:**

Conocer el mercado para el cual ofrece su productos, conocimiento de la variedad del producto y precios del mismo, trabajo en base a metas, acostumbrado a trabajar bajo presión, conocimientos básicos de equipo de oficina, habilidad para negociar y cobrar.

VIGENCIA

REFORMAS

REVISADO

APROBADO

AUTORIZADO

LA PROVEEDORA

LA PROVEEDORA S.A. DE C.V.

PAGINA: 1

**MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS****PUESTO:** ENCARGADA DE CUENTAS POR COBRAR**DEPENDE DE:** GERENCIA**SE ENCARGA DE SUPERVISAR A:** NINGUNO.**Objetivo:** Recuperar las ventas al crédito para enfocarse a los objetivos que se establecen en el puesto.**Funciones que desempeña:**

- Llevar un control del estado actual de los diferentes clientes que soliciten un nuevo crédito.
- Tramitar con gerente la aprobación de créditos según la solicitud de cada cliente.
- Tener un control del tiempo otorgado para cada crédito.
- Revisar el estado crediticio de los clientes mediante el análisis de morosidad.
- Verificar que la cobranza sea efectiva para evitar la insolvencia de la empresa.
- Elaborar remesas de ingreso por ventas diarias.

VIGENCIA

REFORMAS

REVISADO

APROBADO

AUTORIZADO

**MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS****Requisitos del puesto:**

Ser estudiante de tercer año de licenciatura en contaduría pública de empresa o carreras afines.

Vehículo propio en buen estado indispensable.

**Edad:**

Entre 25 y 35 años.

**Experiencia:**

3 años de laborar en puestos similares.

**Características personales:**

Altamente responsable, facilidad de expresión, buenas relaciones interpersonales, excelente presentación, dinámico, con iniciativa.

**Conocimientos y habilidades:**

Trabajo en base a metas, acostumbrado a trabajar bajo presión, conocimientos básicos de equipo de oficina, habilidad para negociar y cobrar, facilidad numérica.

VIGENCIA

REFORMAS

REVISADO

APROBADO

AUTORIZADO

LA PROVEEDORA

LA PROVEEDORA S.A. DE C.V.

PAGINA: 1

**MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS****PUESTO:** TÉCNICO**DEPENDE DE:** GERENCIA**SE ENCARGA DE SUPERVISAR A:** NINGUNO.**Objetivo:** Dar soporte y reparación a los productos que la empresa ofrece al mercado salvadoreño.**Funciones que desempeña:**

- Reparar los equipos averiados de los clientes.
- Proporcionar soporte al departamento de ventas.
- Recorrer rutas de visitas a clientes a nivel nacional.

VIGENCIA

REFORMAS

REVISADO

APROBADO

AUTORIZADO

**MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS****Requisitos del puesto:**

Ser estudiante de tercer año en ingeniería en sistemas o carreras afines

Vehículo propio en buen estado indispensable.

**Edad:**

Entre 25 y 35 años.

**Experiencia:**

3 años de laborar en puestos similares.

**Características personales:**

Altamente responsable, facilidad de expresión, buenas relaciones interpersonales, excelente presentación, dinámico, con iniciativa.

**Conocimientos y habilidades:**

Manejar programas de computación, conocimiento de inglés técnico, ordenado, acostumbrado a trabajar bajo presión.

VIGENCIA

REFORMAS

REVISADO

APROBADO

AUTORIZADO

## **d. Manual de procedimientos**

### **1) Introducción**

El presente manual ha sido elaborado con la finalidad de servir de guía en el desarrollo de las diferentes actividades que se llevan a cabo en la empresa, con el objetivo de facilitar las tareas a realizar, contribuyendo a utilizar de una mejor manera los recursos disponibles, presentando la secuencia de pasos que deben seguirse en las diferentes labores descritas.

Los procedimientos diseñados son: El proceso de venta, de abastecimiento de mercadería y de cobros.

### **2) Objetivos**

- Brindar una herramienta administrativa que ayude en la realización de las tareas a cumplir mediante el seguimiento de una guía de pasos en forma ordenada y sistematizada.
- Indicar cada empleado el desarrollo de las actividades que realizará y la responsabilidad en el cumplimiento de ellas.
- Brindar al personal una guía de cómo realizar las labores evitando pérdida de tiempo en la continua consulta con el jefe inmediato.
- Impulsar un mejor desempeño en el desarrollo de las actividades a realizar en cada puesto de trabajo.

### **3) Normas para su uso**

- Los diferentes aspectos que contiene el manual deben ser aprobados por la gerencia informando al personal que está involucrado en la utilización.
- Para la correcta aplicación los empleados inmersos en los procedimientos establecidos, deben adaptarse a la secuencia descrita.
- La modificación del contenido debe ser realizada por la gerencia, contando con la debida consulta de las diferentes unidades afectadas por los cambios propuestos.
- Deberá ser del conocimiento de los empleados la simbología utilizada para la creación del flujograma y así obtener una mejor comprensión de este.

- El manual deberá ser colocado en un lugar visible y de fácil acceso, para información de todos los responsables de implementar cada una de las tareas detalladas.
- Durante la vigencia, debe actualizarse de manera periódica por lo menos una vez al año.

#### **4) Instrucciones para su uso**

El diseño del manual es de forma clara y sencilla, para facilitar el manejo y comprensión de todo el personal de la empresa. En este sentido, se presentan las instrucciones siguientes:

- El personal debe recibir información previa respecto al contenido del documento por parte de la gerencia.
- Es responsabilidad del recurso humano hacer uso adecuado del manual, para evitar el deterioro y posible pérdida.
- En la consulta del presente documento, el empleado deberá remitirse al índice respectivo, para obtener la información referente al procedimiento que se necesita consultar.
- Para una mejor comprensión de esta herramienta administrativa se presenta la siguiente estructura: En la parte superior el nombre de la empresa, del manual y del procedimiento además del número de página; en la parte media comprende detalladamente los responsables de cada paso y la descripción de las actividades a realizar; la parte final contiene fecha de vigencia, reformas, revisado, el nombre por quien fue aprobado y autorizado, también comprende la representación gráfica mediante flujogramas.

## PRINCIPALES PROCEDIMIENTOS Y FLUJOGRAMAS PROPUESTOS.

### Simbología utilizada.

#### Inicio o fin.



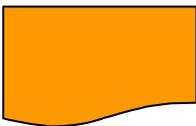
Indica el principio o el fin del flujo, puede ser acción o lugar; además se usa para indicar una oportunidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.

#### Actividad.



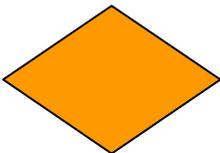
Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.

#### Documento.



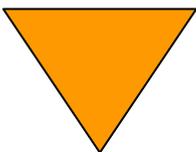
Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento

#### Decisión o alternativa.



Indica u punto dentro del flujoograma en done debe tomar una decisión entre dos o más opciones.

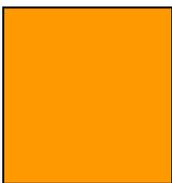
#### Archivo.



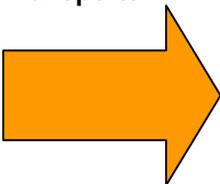
Indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.

**Conector de página.**

Representa una conexión o enlace con otra página diferente en la que continúa el diagrama de flujo.

**Inspección.**

Es el acto de verificar o fiscalizar sin que se realicen operaciones.

**Transporte.**

Indica el movimiento de los empleados, material y equipo de un lugar a otro.

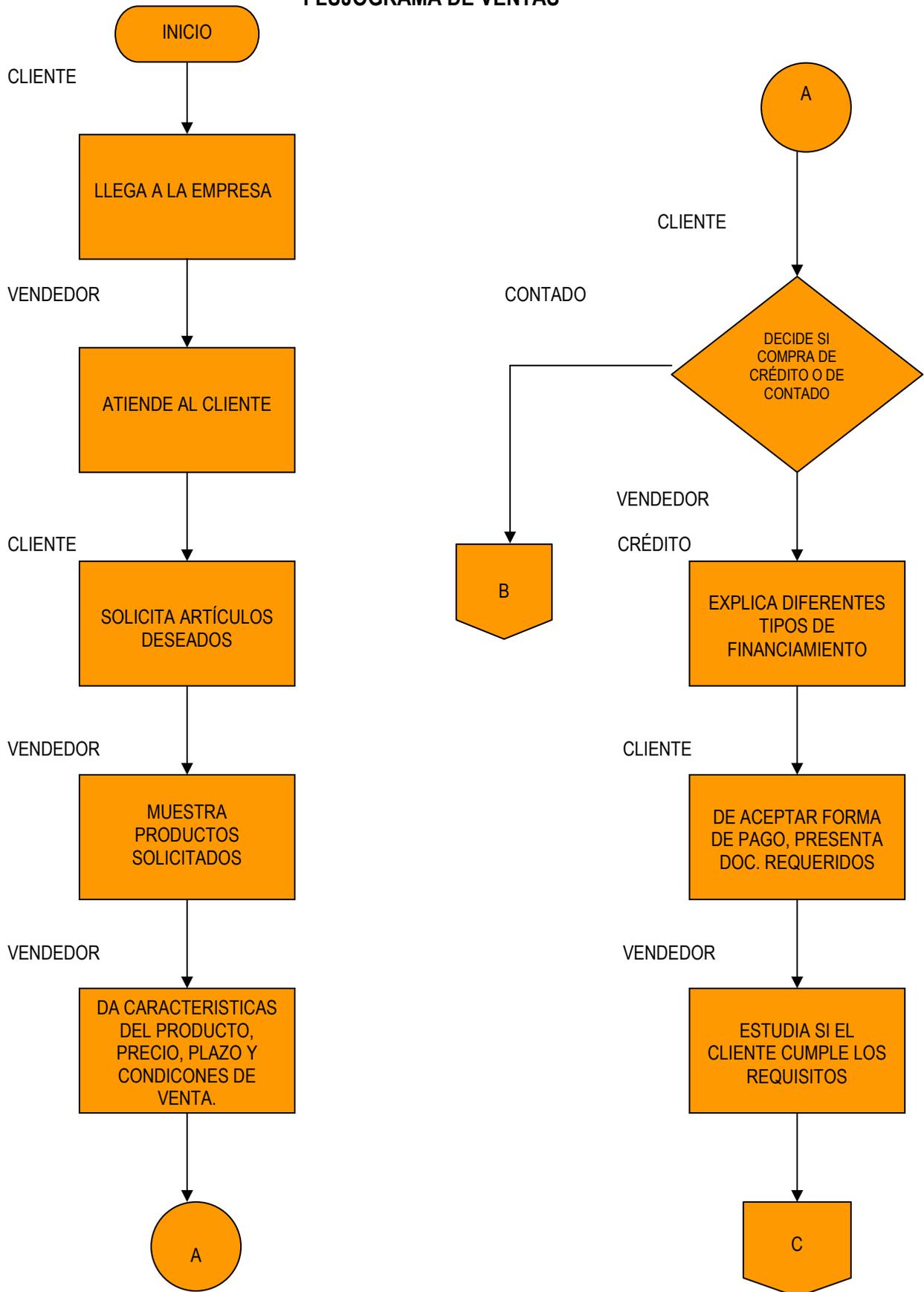
**Conector.**

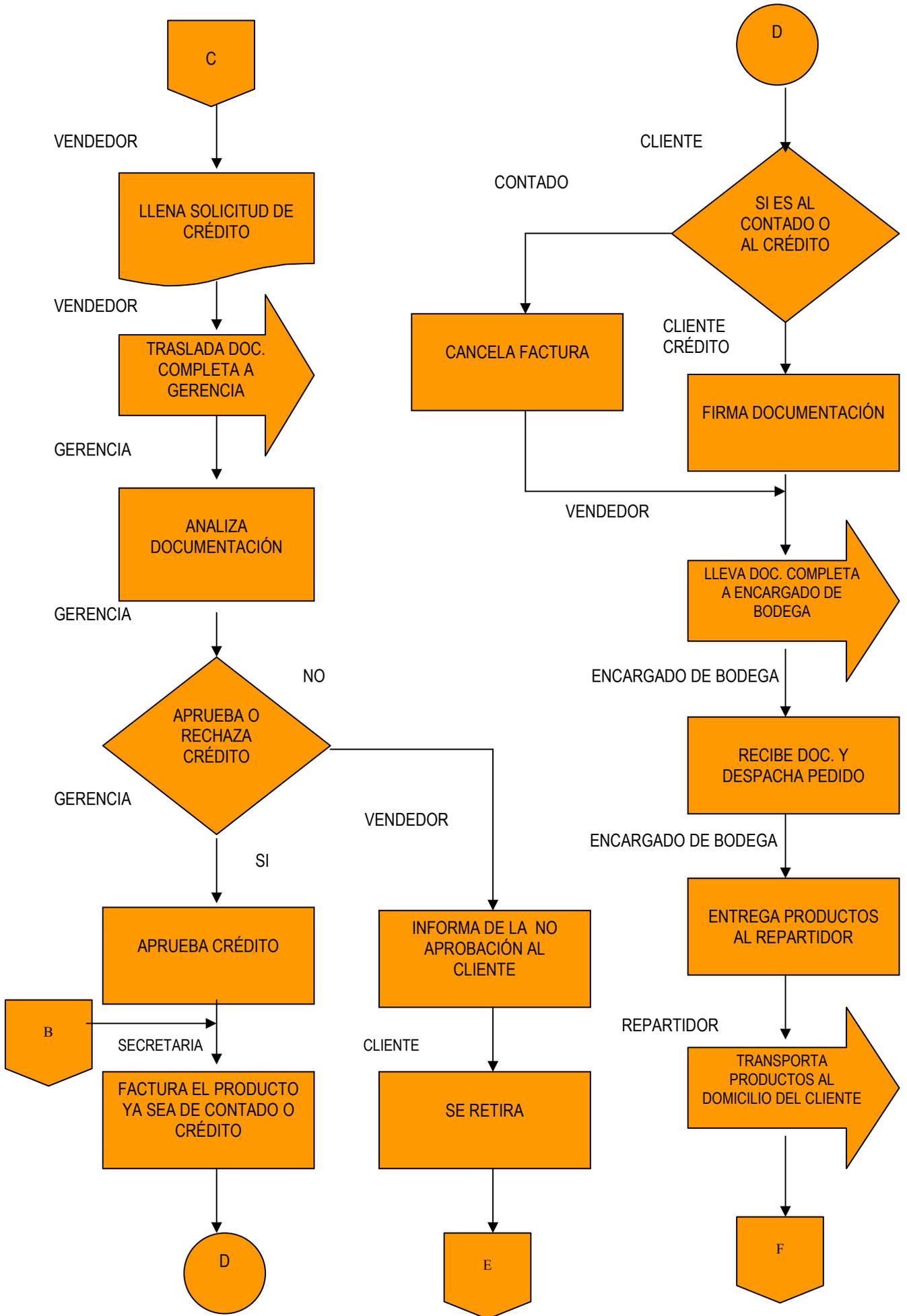
Representa una conexión o enlace de una parte de diagrama de flujo con otra parte del mismo.

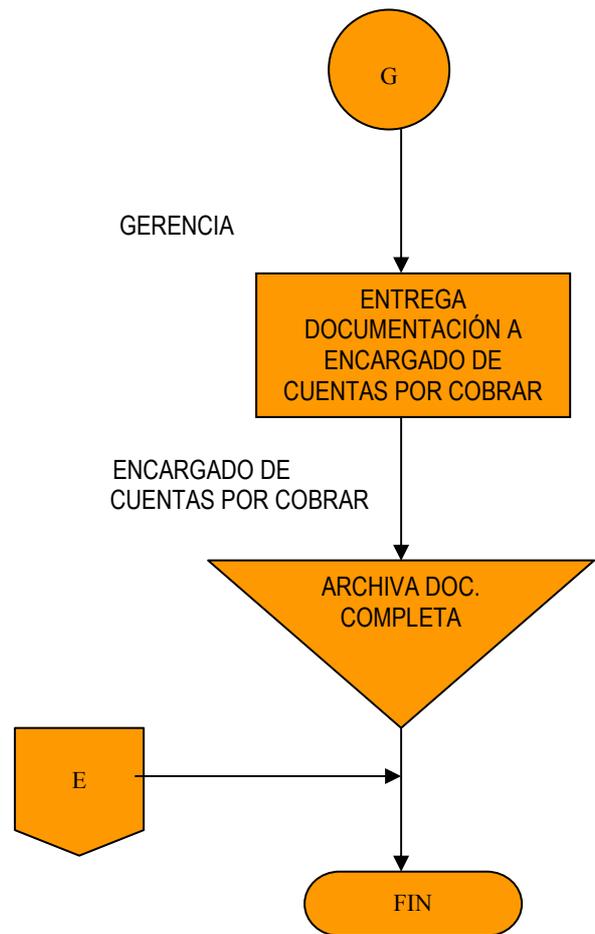
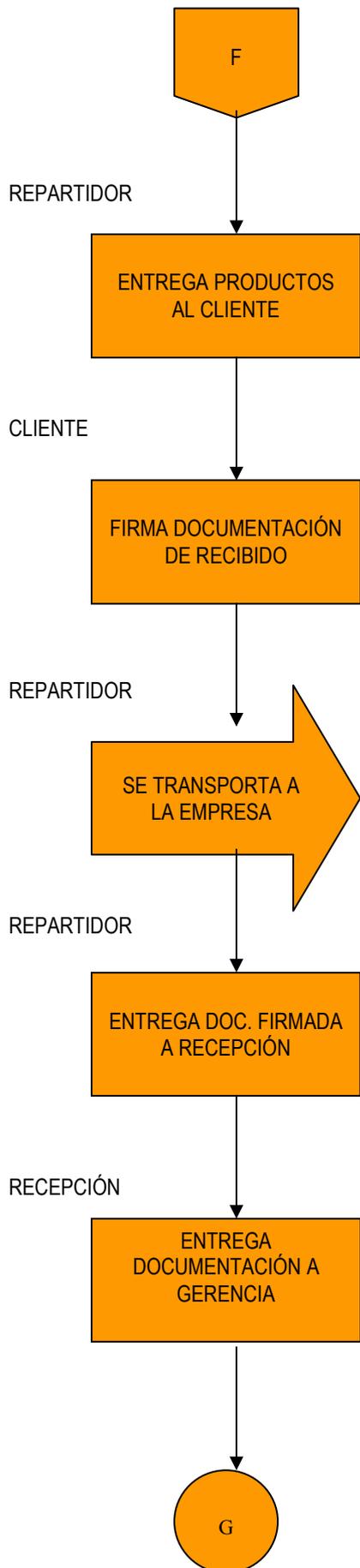
### PROCEDIMIENTO DE VENTAS

No	Encargado	Actividad
1	Cliente	Llega a la empresa.
2	Vendedor	Atiende al cliente.
3	Cliente	Solicita artículos deseados al vendedor.
4	Vendedor	Muestra productos solicitados
5	Vendedor	Da características del producto, precio, plazos y condiciones de venta.
6	Cliente	Decide la forma de adquisición, ya sea al crédito o al contado (Si es de contado sigue paso N° 16).
7	Vendedor	Si es al crédito, explica diferentes tipos de financiamiento
8	Cliente	De aceptar forma de pago presenta documentos requeridos.
9	Vendedor	Estudia si el cliente cumple requisitos.
10	Vendedor	Llena solicitud de crédito.
11	Vendedor	Traslada documentación completa a gerente.
12	Gerente	Analiza documentación.
13	Gerente	Aprueba o rechaza crédito.
14	Vendedor	Si rechaza, vendedor informa de la no la aprobación al cliente
15	Cliente	Cliente se retira.
16	Secretaria	Factura el producto, ya sea al contado o crédito
17	Cliente	Cancela el precio establecido si es al contado. Si es al crédito, firma documentación.
18	Vendedor	Lleva documentación completa al encargado de bodega.
19	Encargado de bodega	Recibe documentación.
20	Encargado de bodega	Entrega productos al repartidor
21	Repartidor	Transporta productos al domicilio del cliente
22	Repartidor	Entregan productos al cliente
23	Cliente	Firma documentación de recibido.
24	Repartidor	Se transporta a la empresa
25	Repartidor	Entrega documentación firmada a recepción
26	Recepción	Entrega documentación a gerencia
27	Gerencia	Entrega documentación a encargado de cuentas por cobrar
28	Encargado de cuentas por cobrar	Archiva documentación completa.

## FLUJOGRAMA DE VENTAS



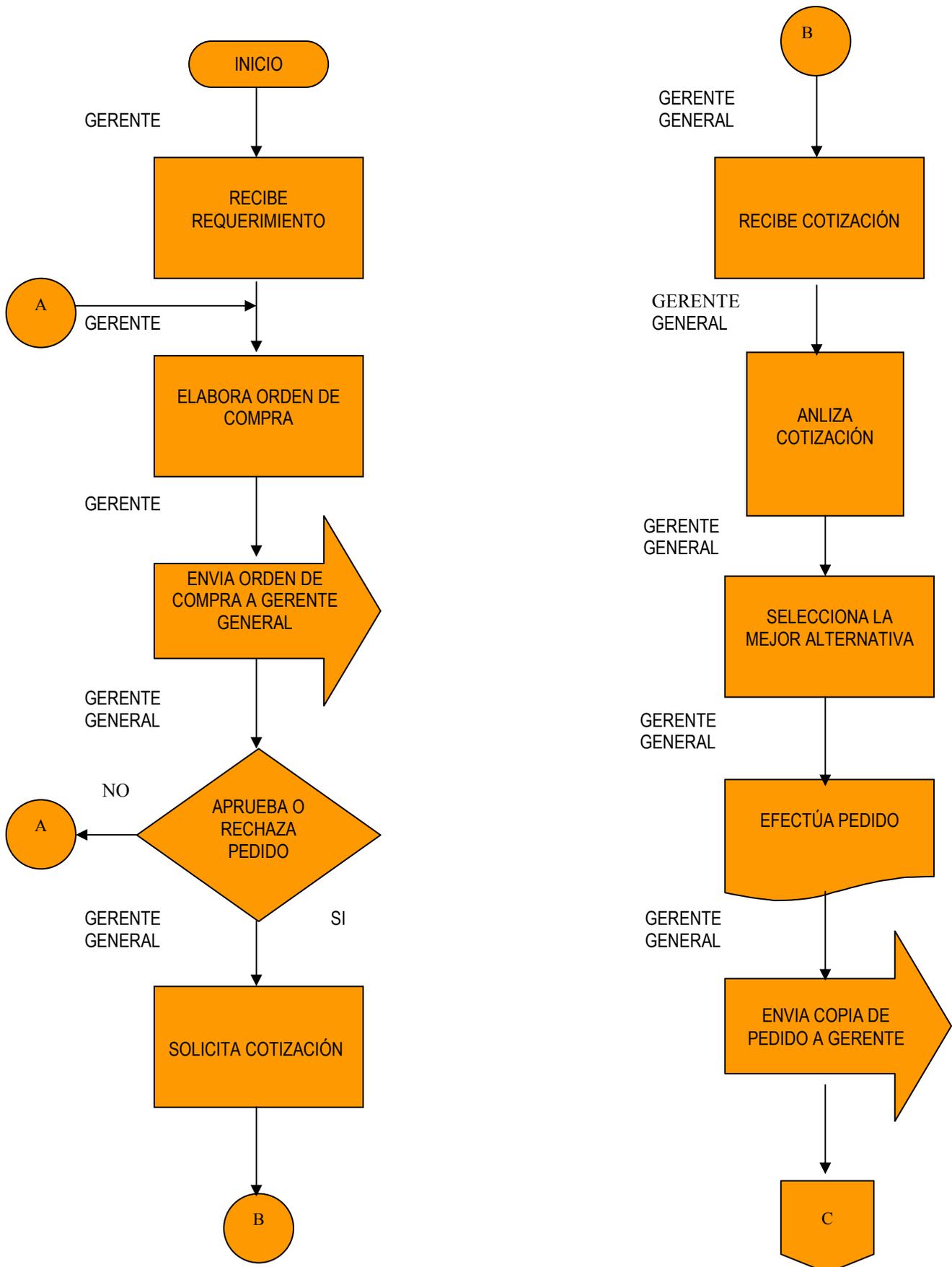


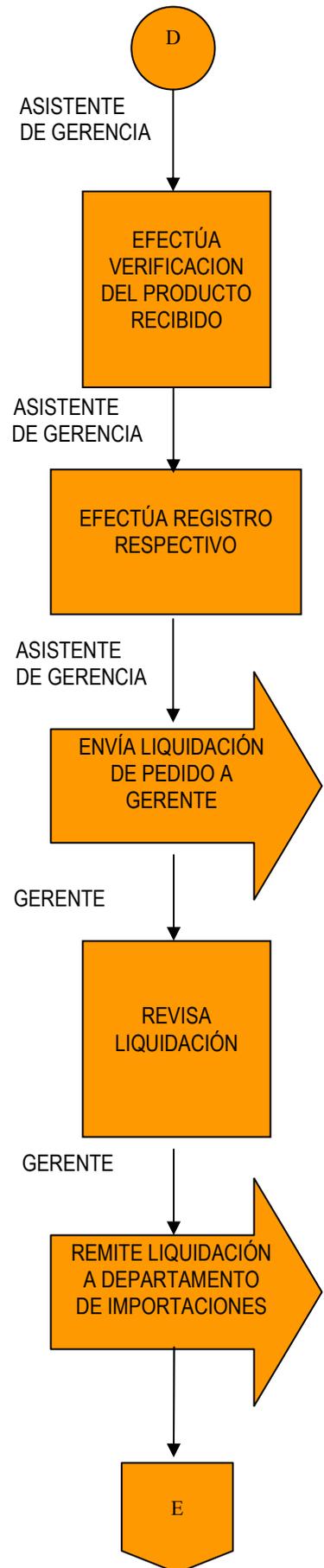
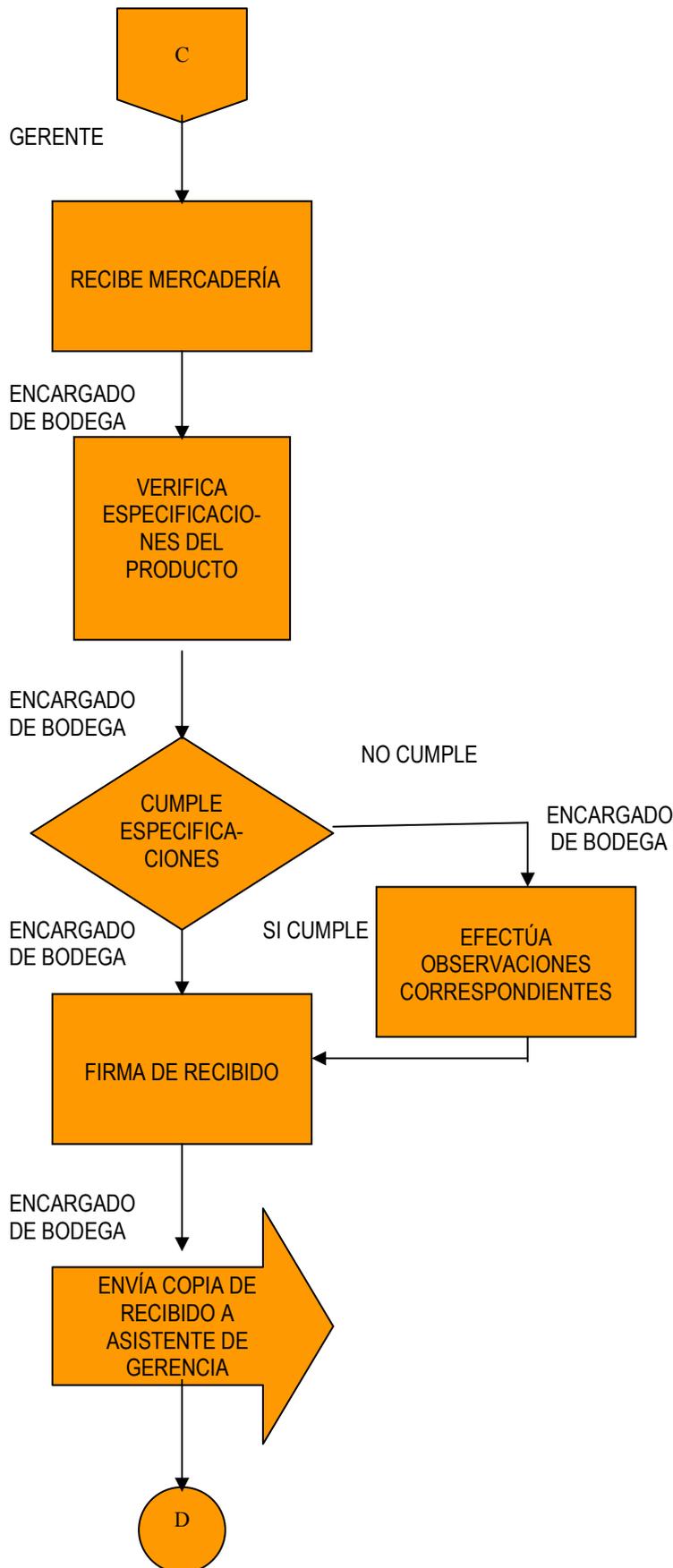


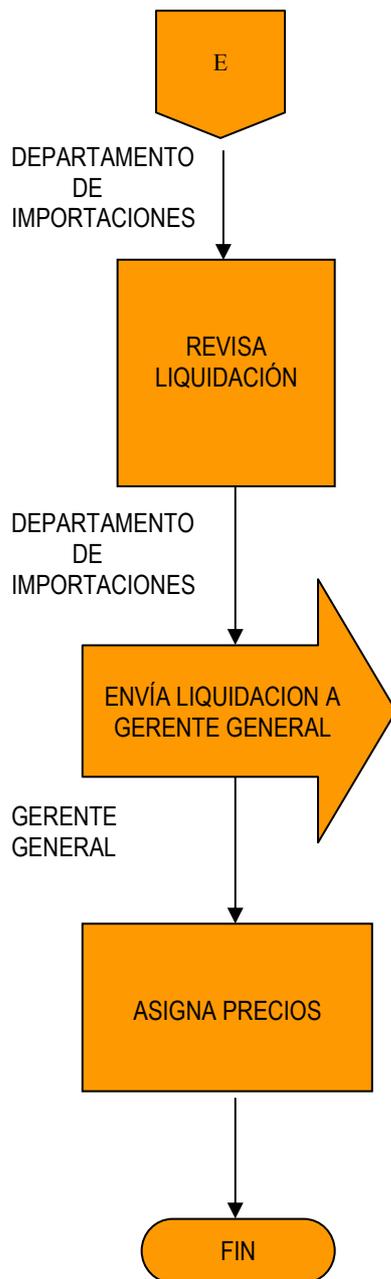
### PROCEDIMIENTO DE ABASTECIMIENTO DE MERCADERÍA

No	Encargado	Actividad
1	Gerente	Recibe requerimiento por parte del encargado de bodega.
2	Gerente	Elabora orden de compra
3	Gerente	Envía orden de compra a Gerente General
4	Gerente General	Aprueba o rechaza el pedido
5	Gerente General	Si lo aprueba, solicita cotización. Si lo rechaza lo envía al gerente para que realice las modificaciones respectivas.
6	Gerente General	Recibe cotización
7	Gerente General	Analiza cotización
8	Gerente General	Selecciona la mejor alternativa
9	Gerente General	Efectúa pedido
10	Gerente General	Envía copia de pedido a gerente
11	Gerente	Recibe mercadería solicitada
12	Encargado de Bodega	Verifica especificaciones del producto, caso contrario efectúa las observaciones correspondientes en la documentación respectiva.
13	Encargado de Bodega	Firma de recibido
14	Encargado de Bodega	Envía copia de recibido a asistente de gerencia
15	Asistente de Gerencia	Efectúa verificación y registro respectivo
16	Asistente de Gerencia	Envía liquidación de pedido a gerente
17	Gerente	Revisa liquidación
18	Gerente	Remite liquidación a Departamento de Importaciones
19	Departamento de importaciones	Revisa liquidación y lo envía a gerente general
20	Gerente General	Asigna precios

## FLUJOGRAMA DE ABASTECIMIENTO DE MERCADERÍA



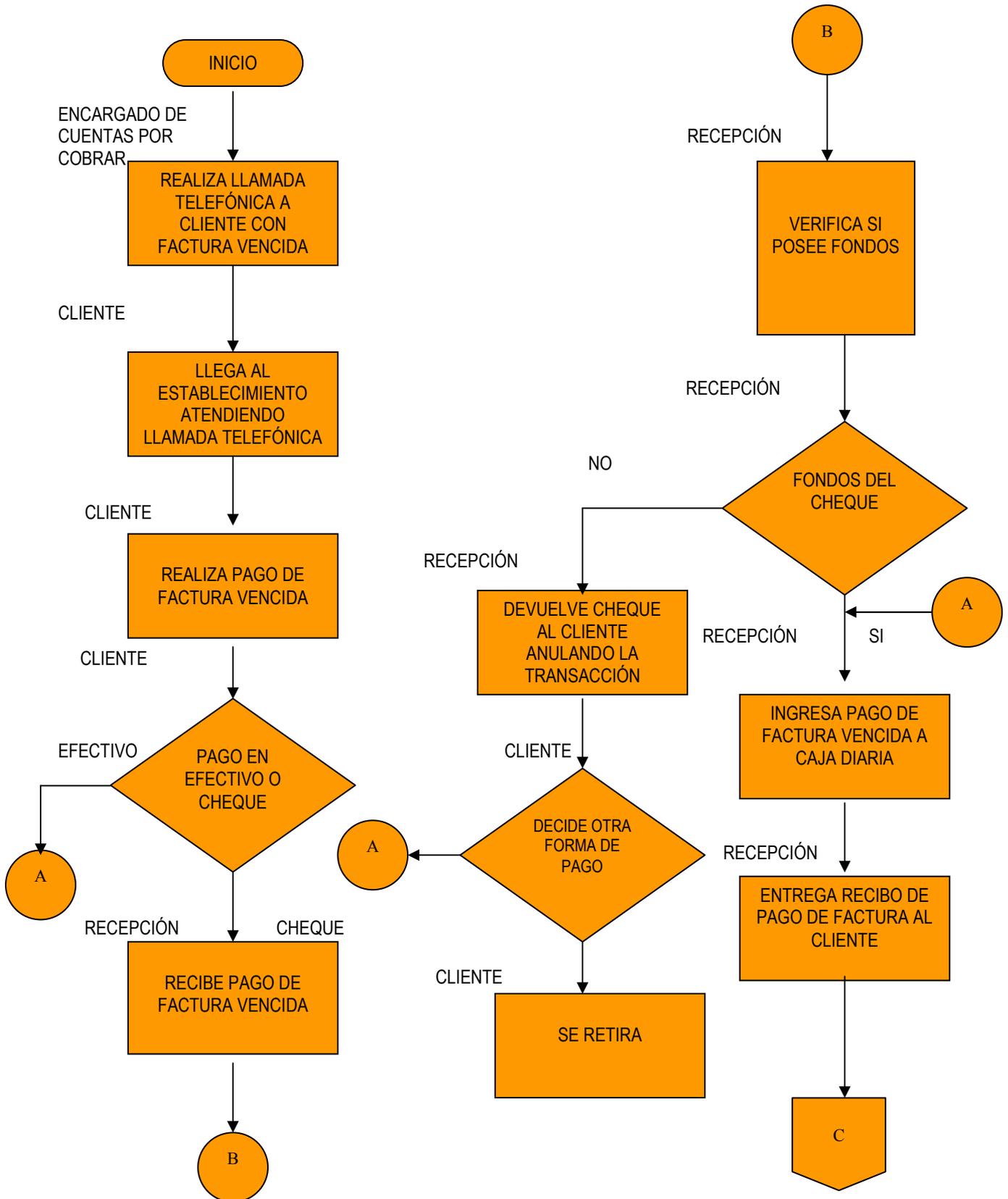




### PROCEDIMIENTO DE COBROS

No	Encargado	Actividad
1	Encargado de cuentas por cobrar	Realiza llamada telefónica a cliente con factura vencida
2	Cliente	Llega al establecimiento atendiendo llamada telefónica, caso contrario se envía al motorista para recoger el pago.
3	Cliente	Realiza el pago de factura vencida, si es efectivo sigue con paso No 6, si es con cheque continúa.
4	Encargado de cuentas por cobrar	Verifica si posee fondos. De no contar con fondos devuelve el cheque al cliente el cual decide por la forma de pago de efectivo, caso contrario se retira.
5	Recepción	Ingresa el pago de factura a caja diaria
6	Recepción	Entrega recibo de pago de factura al cliente
7	Cliente	Se retira de la empresa.
8	Recepción	Envía corte de caja diaria al final del día a encargado de cuentas por cobrar.
9	Encargado de cuentas por cobrar	Verifica lo ingresado a la caja diaria con la documentación real.
10	Encargado de cuentas por cobrar	Remesa saldo de caja al banco

FLUJOGRAMA DE COBROS.





### **e. Técnicas de reclutamiento**

El reclutamiento implica un proceso que varía según el tipo de empresa. El mercado de recurso humano presenta diversas fuentes que la entidad debe identificar y localizar, con la finalidad de atraer candidatos que sean contratados para el puesto requerido, mediante un proceso formal además de una inducción adecuada, así como la capacitación que servirá para obtener mejores resultados en las labores que desempeñe e recurso humano recién ingresado. Por consiguiente se propone aplicar diversas técnicas de reclutamiento ya sea para fuentes internas o externas las cuales son las siguientes:

#### **1) Técnicas de reclutamiento interno**

- Resultados obtenidos por el candidato interno en las pruebas de selección a las que se sometió para el ingreso a la organización.
- Resultados de las evaluaciones de desempeño del trabajador de la empresa
- Resultados de los programas de entrenamiento y de capacitación en que participo el personal activo.
- Análisis y descripción del puesto que ocupa el candidato interno y del cargo que está considerándose.

#### **2) Técnicas de reclutamiento externo**

- Consulta de los archivos del departamento del recurso humano:  
Esta técnica es de gran importancia, ya que los candidatos que se presentan de manera espontánea o que no fueron escogidos en reclutamientos anteriores deben tener un curriculum o una solicitud de empleo debidamente archivada, para ser utilizada cuando se requiera.
- Recomendados por parte de los empleados de la empresa:  
Al utilizar esta técnica la institución estimula a sus trabajadores a presentar candidatos usando así un vehículo eficiente y de mayor cobertura, ya que el solicitante que llega recibe la debida confianza por ser conocido por medio del personal de la entidad.

- **Carteles o anuncios en la portería:**  
Es de bajo costo, aunque la eficiencia del mensaje depende de factores como localización de la empresa, proximidad a fuentes de reclutamiento, visualización de los carteles y facilidad de acceso.
- **Contactos con universidades y escuelas, entidades estatales, directorios académicos, centros de integración.**  
Se desarrolla la manera continua acompañado de publicidad para llamar la atención de la población interesada-
- **Anuncios en diarios y revistas:**  
Es considerada como una de las técnicas más eficaces para atraer candidatos. Es más cuantitativo que cualitativo, puesto que se dirige a público en general.
- **Ayuda a proporcionar personal de nivel alto, medio o bajo; es uno de los más costosos, aunque está compensado por factores relacionados con tiempo y rendimiento.**

#### **f. Instrumentos de selección de personal**

La presente actividad forma parte del proceso de integración y viene luego del reclutamiento. Es una tarea de comparación o confrontación, de elección, de opción y decisión, de filtro de entrada y de clasificación.

Para el presente estudio se propone utilizar los siguientes instrumentos:

- **Entrevista de selección:**  
Esta técnica es la más utilizada por la pequeña, mediana y gran empresa. Aunque sea subjetiva e imprecisa, es el factor que más influye en la decisión final respecto de la aceptación o rechazo de un candidato al llenar la plaza vacante. Se realiza de manera personalizada, entre dos o más individuos que interactúan, por un lado el entrevistador o entrevistadores, y por el otro el entrevistado o entrevistados, donde se aplican determinadas preguntas y comentarios para obtener la información necesaria que contribuya a determinar el candidato idóneo.
- **Pruebas de conocimiento o capacidad:**  
Son instrumentos para evaluar con objetividad los conocimientos y habilidades del solicitante, buscando medir el dominio profesional o técnico exigido por el cargo a ejecutar. Las diferentes clases que existen son:

- i) Orales: Pruebas aplicadas mediante preguntas y respuesta verbales. Se formulan cuestionamientos específicos que tienen como objetivo respuestas concretas.
  - ii) Escritas: Se realiza mediante preguntas y respuestas escritas para medir el grado de conocimiento del solicitante.
  - iii) De realización: Es la ejecución de un trabajo o tarea, de manera uniforme en un tiempo determinado; ejemplo una práctica de digitación, de taquigrafía, de diseño, de manejo de un vehículo, de fabricación de piezas.
- Pruebas de personalidad:  
Sirven para analizar los diversos rasgos de la personalidad, sean determinados por el carácter o por el temperamento. Son genéricas cuando revelan aspectos principales, a manera de síntesis; recibiendo el nombre de psicodiagnósticos. Tanto la aplicación como la interpretación exigen la participación de un psicólogo.  
Son ideales de aplicar en el recurso humano que ocupara cargos administrativos y de alta jerarquía.

#### **g. Contratación**

Se sugiere que sea programada siguiendo la secuencia del proceso de reclutamiento y selección de personal de una forma escrita, legal y generalizada (contrato individual de trabajo) a todos los empleados para evitar la incertidumbre en el puesto.

#### **h. Inducción**

Tiene como finalidad hacer más fácil las labores que el nuevo personal tenga que realizar en las diferentes secciones. Por lo tanto es necesario que el encargado de recursos humanos programe la debida inducción para las diferentes unidades operativas, proporcionando el manual de bienvenida; el cual se detalla a continuación.

## **MANUAL DE BIENVENIDA**

### **1. Carta de bienvenida**

El presente manual de bienvenida ha sido elaborado pensando en ti que te integras a este equipo de trabajo llamado La Proveedora S.A de C.V.

Este texto tiene la finalidad de que conozcas la entidad en la que laboras, ya que es nuestra intención que el conocimiento de la empresa mas tu compromiso en este tu nuevo empleado sean el punto de partida para que te sientas parte de esta institución y tengas las bases para el adecuado desempeño de tu trabajo.

Desde ahora y durante tu estancia en ella, adquieres el compromiso de cumplir con tus obligaciones laborales y desarrolles el máximo esfuerzo para que, unido al que hace la jefatura, logremos un excelente desempeño de nuestras actividades, así como el óptimo desarrollo personal en este tu nuevo centro de trabajo.

De esta manera te pedimos que te sientas a gusto y entusiasta, y que leas con atención y por completo el presente manual que constituye tu primera capacitación para el trabajo en La Proveedora S.A de C.V.

#### **Objetivo:**

El colaborador de nuevo ingreso deberá comprender y resolver sus dudas acerca de beneficios, procedimientos, políticas de la empresa; así mismo con este curso de inducción se pretende crear la oportunidad de pertenencia y permanencia dentro de la empresa.

#### **Historia:**

La empresa La Proveedora S.A. de C.V. Se encuentra ubicada en la en la 3ª Av. Norte, entre 27 y 29 calle poniente, N° 1542, Barrio San Miguelito, San Salvador y fue constituida como sociedad en El salvador en el mes de febrero de 1999 por parte del Sr. Estuardo Gregorio Erazo Polanco y la Sra. María del Carmen Fischer Sandhoff de Erazo, Ambos de nacionalidad guatemalteca.

La Proveedora S.A. de C.V. ha estado presente en Guatemala, El Salvador y Honduras desde hace más de ocho años y continúa expandiéndose hacia el resto de países centroamericanos.

Su servicio se basa en ofrecer a los clientes la más amplia gama de productos para la rotulación y artes gráficas.

## **2. Misión y Visión de la empresa**

### **Misión**

La misión de La Proveedora S.A. de C.V. es “el posicionamiento alrededor del mundo como líder en distribución y servicio en productos y equipos innovadores para la rotulación, impresiones digitales e industria gráfica.”

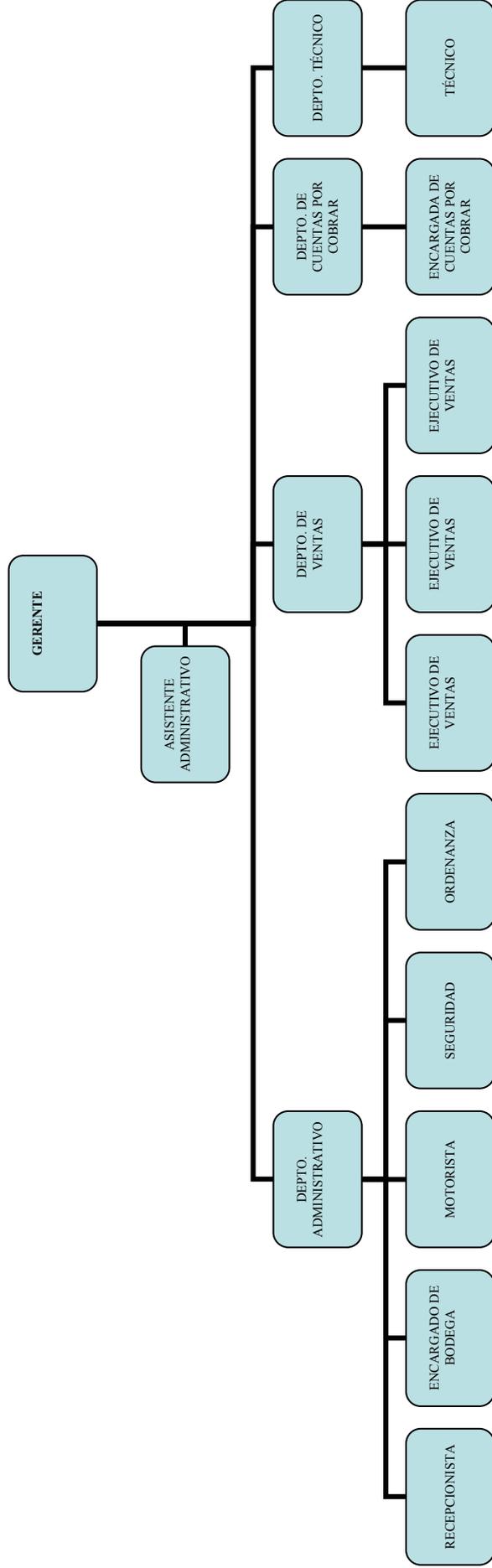
### **Visión**

La visión de La Proveedora S.A. de C.V. es “continuar proporcionando soluciones profesionales a los problemas que nuestros valiosos clientes necesitan.”

## **3. Valores que se practican en la empresa**

- Compromiso
- Puntualidad
- Espíritu de servicio
- Respeto
- Humildad
- Honradez
- Lealtad
- Tenacidad
- Disciplina

4. Estructura organizativa de La Provedora S.A. de C.V.



## 5. Objetivos de la empresa

### Objetivo General

- Comercializar y ofrecer a los clientes la más amplia gama de productos para la rotulación y artes gráficas.

### Objetivos Específicos.

- Mantener un alto nivel de prestigio reflejado en la calidad del producto.
- Proporcionar facilidades crediticias al mayorista para impulsar una distribución más amplia en el mercado.
- Fortalecer las relaciones en equipo para el buen desempeño de las actividades y la obtención de lo planificado.
- Mantener un alto nivel de prestigio reflejado en la calidad del producto.

## 6. Políticas de la empresa

### ÁREA ADMINISTRATIVA.

- La contratación del personal será de manera formal y escrita-
- El personal deberá coordinar todas las actividades enfocadas al objetivo de la empresa.
- La gerencia deberá hacer uso de las herramientas administrativas que contribuyan a alcanzar el cumplimiento de las metas de la entidad.
- Emplear programas motivacionales para el recurso humano para que las actividades sean desarrolladas de la mejor manera posible y así cumplir con los objetivos y metas establecidas.
- La contratación del recurso humano se realizará a través de un contrato individual de trabajo, el cual contendrá derechos y obligaciones de ambas partes.
- Se proporcionará la debida capacitación e inducción al personal nuevo de la empresa.
- Se proveerá a los empleados el equipo adecuado para la realización de las funciones dentro de la empresa.
- El incentivo de los empleados que sobrepasen planes de ventas deberá aplicarse mediante bonificaciones.

- Cuando el desempeño de un trabajador no sea el esperado, se pondrá a prueba en un periodo determinado.
- Se evaluará el desempeño de todos los empleados con el propósito de aprovechar el recurso humano contratado.

#### ÁREA DE VENTAS.

- Se otorgarán descuentos en los precios de venta a los clientes frecuentes, dándole mayor énfasis a los mayoristas.
- El precio de comercialización se determinará por medio del costo de adquisición más el respectivo margen de utilidad, sin dejar de lado los establecidos por la competencia.
- Los cambios de productos serán efectuados únicamente cuando presenten defectos de fábrica debidamente comprobados y sean reportados en un plazo no mayor a diez días de la venta final.
- Después de diez días como máximo a partir de la fecha de vencimiento de una cuenta por cobrar, se realizará llamada telefónica y posterior visita al cliente recordando la obligación de pago.
- Ante la falta de cancelación de una factura vencida se concederá prórroga en el plazo de pago previo acuerdo con el cliente, en caso contrario se tomarán acciones legales en última medida.
- El recurso humano del departamento de ventas tendrá la obligación de atender consultas y reclamos con el objetivo de mejorar la atención al cliente.
- Se concederán créditos a clientes con un plazo de 30, 60 y 90 representando el 20%, 30% y 40% del total vendido en cada mes.
- Se tomará en cuenta las sugerencias de los clientes para corregir errores en el servicio prestado y evitar la repetición en el futuro.
- Cualquier modificación en el precio de venta de los productos se notificará a los clientes mayoristas con un anticipo de por lo menos 8 días en la entrada en vigencia del cambio respectivo.

#### ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR.

- Todo egreso de caja chica será debidamente autorizado por el gerente general.
- Los ingresos por ventas serán registradas en cajas diarias, y revisados al final del día por gerencia.
- Los ingresos por ventas diarios se remesarán un día después a la cuenta general de la empresa.
- Las remesas se realizarán por cada factura emitida.
- Se le informará a gerencia general el ingreso por ventas a través de cajas y proavales todos los viernes.

#### ÁREA TÉCNICA

- Se realizará visitas a los clientes en donde se establece un diagnostico del problema y para su posterior reparación.
- Las visitas que realice el personal técnico serán controladas por una hoja técnica, la cual deberá ser firmada por el cliente.
- Se otorgarán garantías por los productos vendidos por un plazo no mayor a un año y con previa autorización de gerencia general.

### **7. Normas y Reglas Generales de la Empresa**

#### **Normas**

- El jefe inmediato es el encargado de autorizar los permisos de los empleados.
- El trabajador debe justificar por medio de un comprobante o motivo de su abandono de las labores durante la jornada de trabajo.
- El empleado es el encargado de mantener en buen estado los recursos que utiliza en el desempeño de las funciones en la empresa.
- Todo trabajador debe disponer del equipo necesario para desempeñar sus labores.
- Todo recorrido o rutas que realice el personal de ventas será detallado y reportado al jefe inmediato.
- El empleado debe hacer el respectivo reporte del producto averiado.
- El monto máximo de créditos será autorizado por el gerente de la empresa.

- Todo exceso de pérdidas inexplicables o faltantes, deberá ser cobrado al personal de bodega y administración.
- No se tramitará ninguna solicitud de pedido para clientes con factura vencida, salvo autorización de gerencia.
- Los límites de créditos serán revisados por solicitud del Gerente.
- En caso de venta, la factura debe ser firmada por el cliente en señal de conformidad del producto recibido.
- La empresa deberá contar con un sistema de información gerencial de indicadores de mora

### **Reglas**

- El empleado no puede presentarse a trabajar después del horario establecido, caso contrario justificará la llegada tarde a la empresa.
- No fumar dentro de la empresa mucho menos en horas laborales.
- No recibir visitas personales en horas de trabajo, salvo autorización de la gerencia.
- Todo empleado al salir dejará todo el equipo bajo su responsabilidad en las instalaciones de la empresa.
- Todo trabajador estará obligado a notificar cualquier desperfecto del equipo de trabajo al jefe inmediato.
- No se permitirá la concesión de créditos por ningún empleado que no esté autorizado.

### **8. Prestaciones que brinda la empresa**

La empresa ofrece a su personal en general las prestaciones siguientes:

- Incentivo económico: el salario será competitivo, otorgando gratificaciones y bonificaciones a los trabajadores que cumplan con las metas-
- Prestaciones laborales: la empresa proporciona prestaciones adicionales a las de la ley, ya que además de aguinaldo, vacaciones anuales, ISSS Y AFP, se realizaran celebraciones en las fechas de cumpleaños del empleado y otros acontecimientos agregando útiles escolares a hijos de trabajadores al inicio del año lectivo.

## 9. Contratación individual:

La modalidad

Para la contratación en puestos nuevos y/o vacantes, se hará de acuerdo a lo detallado en el manual de descripción de puestos.

Algunas de las especificaciones son:

- El horario del trabajo del personal es de lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:45 p.m. con un receso de 12:00 m a 1:00 p.m.
- Sistema de pago  
El sueldo se pagara en periodos quincenales, aplicando los descuentos legales de ISSS Y AFP y otros adicionales.
- Aguinaldo  
En el mes de diciembre se proporciona al empleado una cantidad de dinero en concepto de aguinaldo según el código de trabajo.
- Vacaciones anuales  
Todos los empleados gozan de vacaciones anuales, cuya duración será sin excepción de 15 días calendarios y deberán gozarse después de haber cumplido el año de trabajo
- Días de descanso  
Uno de enero, jueves, viernes y sábado de semana santa, uno de mayo, cinco y seis de agosto, quince de septiembre dos de noviembre y veinticinco de diciembre.

## 10. Reglas básicas de seguridad

- Sustancias químicas: requieren preocupaciones especiales en el manejo, utilice el equipo adecuado para la manipulación de estas.
- Maquinaria y equipo: El personal solamente deberá operar las maquinas y el equipo para el cual esté autorizado y entrenado.
- Recuerde que corrientes más altas de 110 voltios pueden ser fatales esto es debido al amperaje. Revise el estado de los conductores eléctricos.

- Avisos de seguridad: los avisos de PELIGRO Y SEGURIDAD se han colocado para la protección de usted y para llamarle la atención en lugares peligrosos.
- Prevención de incendios: siempre obedezca los reglamentos y no fume en áreas prohibidas. No obstruir los equipos contra incendios.

## **11. Inicio de actividades:**

Ahora que forma parte de esta empresa, te invitamos a que inicies actividades dando tu mayor esfuerzo, que te identifiques con la entidad y te sientas parte de ella, para que juntos alcancemos los objetivos establecidos.

### **i. Capacitación**

Fortalece las funciones realizadas ayudando al logro de los objetivos y metas a alcanzar. Por esta razón se recomienda realizar e implementar un proceso para llevar a cabo un plan de capacitación en forma conjunta para las áreas de la empresa. Para la ejecución el jefe administrativo buscará el recurso humano calificado para que la realice de acuerdo al programa que incluye también los costos, duración y fechas propuestas, todo lo cual debe ser aprobado por el gerente general.

Los objetivos que se pretenden alcanzar con la implementación del plan de capacitación son los siguientes:

Objetivo General:

- Estimular a todo el personal de la empresa para que se ajuste a las exigencias actuales, a través de requerimientos de actualización que contribuyan a acrecentar sus conocimientos, habilidades y destrezas, así como a modificar algunas actitudes.

Objetivos específicos:

- Implementar un programa de capacitación de amplio espectro con miras a fortalecer las diferentes áreas de gestión, así como la actualización de conocimientos teórico-prácticos.

- Contribuir al desarrollo competitivo de jefaturas y personal en general, con miras al mejoramiento continuo en sus puestos de trabajo.

La competitividad que se necesita desarrollar, puede lograrse en buena parte a través de la formación, actualización y desarrollo sistemático del personal, siempre y cuando exista un interés institucional real, tanto para involucrarse, como para invertir en este componente.

Tomando en cuenta las debilidades y deficiencias identificadas en la investigación de campo, se proponen los siguientes temas que se impartirán al personal involucrado en el plan de implementación de la capacitación.

### **TEMAS PROPUESTOS:**

#### **1. Cambio.**

Objetivo: consensuar sobre la administración de cambio, los procesos más adecuados de reestructuración en la gestión de la diversidad y el manejo del volumen de trabajo administrativo.

#### **2. Resistencia al cambio.**

Objetivo: Plantear razones del porqué de la resistencia al cambio en la cultura organizacional, así mostrar las ventajas de la implementación del cambio planeado para lograra un equilibrio en los miembros de la organización.

#### **3. Trabajo en equipo.**

Objetivo: Comprender las acciones y estrategias para la conformación y desarrollo de equipos de trabajo, así como los móviles del éxito y fallos.

#### **4. Motivación.**

Objetivo: Promover el esfuerzo de los participantes en el trabajo con miras a la consecución de los resultados esperados para el buen funcionamiento de la institución.

#### **5. Liderazgo.**

Objetivo: Presentar los factores que habilitan al líder formal para modificar la escala de labores, las actitudes y las creencias de los colaboradores a través de la comunicación,

capacidad organizativa y eficiencia administrativa, en el marco de una personalidad responsable, comunicativa y organizada.

#### **6. El proceso administrativo:**

Objetivo: Promover la comprensión integral que implica el proceso administrativo, contemplando los objetivos, políticas, planes y procedimientos, así como del método de retroalimentación de la información.

#### **7. El control interno.**

Objetivo: Facilitar el panorama cognoscitivo del marco normativo y objetivos del control interno, políticas y normas técnicas específicas, así como otras herramientas de control de gasto.

#### **8. Desarrollo personal.**

Objetivo: Contribuir al fortalecimiento humano del personal.

#### **9. Clima organizacional.**

Objetivo: concebir con claridad la importancia del ambiente psicológico que prevalece entre los empleados de la institución, su vínculo con la motivación y la efectividad en el desempeño.

#### **10. Cultura organizacional.**

Objetivo: Conocer sobre el sistema de valores, creencias, identidad y significado colectivo que comparten las personas de una institución, y la formación de normas, guías y expectativas que determinan su comportamiento.

Después de haber dado a conocer los temas propuestos que serán impartidos en el desarrollo de la capacitación, a continuación se detalla el número de participantes involucrados, costo de la alimentación, costo del material didáctico, honorarios de profesionales que impartirán dicha capacitación, así como algunos imprevistos que puedan surgir en el transcurso de la implementación del plan.

**TRABAJADORES**

<b>SECCIÓN</b>	<b>PARTICIPANTES</b>
Gerente	1
Asistente de gerencia	1
Encargada de cobros	1
Recepcionista	1
Encargado de bodega	1
Motorista	1
Técnico	1
Vendedores	3
Total	10

Para estimar el costo de la alimentación que se proporcionará al personal participante se tomarán en cuenta a los 8 empleados antes mencionados, al gerente y asistente de gerencia, así como el facilitador y asistente (Ordenanza y vigilante no están incluidos). A continuación se detalla los costos a incurrir:

<b>PRESUPUESTO DE GASTOS DE ALIMENTACIÓN PARA IMPARTIR LA CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL</b>				
<b>HORAS</b>	<b>No SESIONES</b>	<b>TOTAL DE PARTICIPANTES</b>	<b>COSTO DE ALIMENTACIÓN POR PERSONA</b>	<b>TOTAL DE GASTOS DE ALIMENTACIÓN</b>
4 hrs.	10	12	\$ 5.00	\$ 600.00
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 600.00</b>

Por otra parte el material didáctico presupuestado, incluye básicamente la papelería y útiles que será necesaria. Debido que la empresa cuenta con una sala de juntas no es necesario alquilar local para impartir la temática de enseñanza al personal. Dicho lugar es lo suficientemente amplio y está equipado con lo necesario: pizarra, mesas, sillas, equipo audiovisual que incluye computadora portátil, cañón, TV, DVD. A continuación se detalla el costo respectivo:

<b>PRESUPUESTO DE MATERIAL DIDÁCTICO PARA IMPARTIR LA CAPACITACIÓN AL PERSONAL</b>			
<b>MATERIAL</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>TOTAL</b>
Marcadores	10	\$0.98	\$9.80
Bolígrafos	10	\$0.12	\$1.20
Lápices	10	\$0.10	\$1.00
Borradores	10	\$0.30	\$3.00
Sacapuntas	10	\$0.25	\$2.50
Fólder rotulado	10	\$1.00	\$10.00
Resmas de papel t/carta b/20	1	\$3.50	\$3.50
Plumón de pizarra (2 juegos: negro, azul y rojo)	6	\$0.85	\$5.10
Material bibliográfico	10	\$0.75	\$7.50
<b>TOTAL</b>			<b>\$43.60</b>

Para el desarrollo de la capacitación se sugiere contratar a un facilitador que a la vez cuente con un asistente para la ejecución de la temática.

<b>PRESUPUESTO DE GASTOS DE FACILITADORES PARA IMPARTIR LA CAPACITACIÓN AL PERSONAL</b>				
<b>HORAS</b>	<b>No DE SESIONES</b>	<b>FACILITADOR</b>	<b>COSTO DE HONORARIOS POR HORA</b>	<b>TOTAL</b>
4 hrs.	10	Uno	\$15-00	\$ 600.00
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 600.00</b>

El costo total es de \$ 1,558.60 el cual se desglosa de la siguiente manera:

Alimentación	\$ 600.00
Material didáctico	\$ 43.60
Facilitadores	\$ 600.00
Imprevistos	\$ 75.00
<b>Total</b>	<b>\$1,318.60</b>

El financiamiento de esta actividad correrá por cuenta de La Proveedora S.A. de C.V.

## CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN

No	Temas	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5			
		Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Cambio	■																			
2	Resistencia al Cambio			■																	
3	Trabajo en equipo				■																
4	Motivación							■													
5	Liderazgo											■									
6	Proceso Administrativo												■								
7	Control Interno															■					
8	Desarrollo Personal																■				
9	Clima Organizacional																			■	
10	Cultura Organizacional																				■

### 3. DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA.

La función administrativa de la dirección es el proceso consistente en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de los objetivos y metas grupales.

Esto ayuda a crear y mantener las condiciones adecuadas para que los individuos trabajen en forma conjunta a favor del cumplimiento de los objetivos que poseen en común.

De acuerdo al estudio realizado, La proveedora S.A. de C.V. no utiliza de manera clara y definida diversas herramientas de gran ayuda en esta fase.

Por consiguiente se proponen las siguientes:

#### a. Liderazgo

La Proveedora S.A. de C.V. no utiliza el liderazgo como herramienta indispensable de dirección, por lo cual se sugiere utilizar lo siguiente:

- **Liderazgo democrático / participativo:** Un líder participativo es la persona que presta apoyo. El recurso humano de esta categoría concibe las funciones no como reducidas a la consulta de los seguidores y a la atenta consideración de las opiniones, sino también hacen todo lo que esté al alcance por apoyar a los subordinados en el cumplimiento del trabajo encomendado.
- **Liderazgo contingencial:** depende de muchos factores, tales como el clima organizacional y las diferentes tareas a realizar; readapta a los cambios de los subalternos en la realización de actividades, mostrando capacidad y disposición para aceptar responsabilidades y enfrentar las situaciones en la forma y momento adecuado.

Los líderes bajo estos enfoques ayudan a administrar y dirigir a los empleados, encaminando a una mejor dirección en las actividades a realizar, involucrándola personal para obtener un mejor alcance de los objetivos; tomando en cuenta las opiniones de los subalternos para que participen de manera satisfactoria, sintiéndose parte integral e importante en las diferentes labores a realizar, ya que es necesario hacer uso de herramientas que hagan más fácil el

desarrollo de las actividades. El liderazgo contingencial ayuda cuando se presentan acontecimientos inusuales, adoptando la mejor postura en cualquier clase de situaciones.

#### **b. Comunicación administrativa**

Este proceso es importante para un adecuado entendimiento en el trabajo que se lleva a cabo y así obtener mejores resultados.

En La Provedora S.A. de C.V. se utilizan diferentes medios para transmitir instrucciones y escuchar opiniones, pero con el objetivo de lograr una labor más eficiente se proponen las siguientes formas de comunicación:

- 1) Vertical descendente: Se da de los niveles superiores jerárquicos a los inferiores, se utiliza cuando la meta es dar órdenes, informar políticas, procedimientos u otro tipo de datos que los niveles altos necesitan enviar al resto de la entidad.
- 2) Vertical ascendente: Los mensajes circulan de los subordinados a las jefaturas, para un mejor control en las actividades operativas, ya que los directivos deben conocer el desempeño de la comercialización, opiniones de los empleados y clientes en otros aspectos.

Para lograr las formas anteriores se sugiere lo siguiente:

- Realizar reuniones con el personal del área que se quiere informar.
  - Utilizar medios escritos como: memorando, circulares y notas entre otros para evitar el exceso de comunicación verbal y pérdida de tiempo en los diferentes procesos, según sea el caso. (Ver anexo 1)
  - La persona (emisor) que genera la información debe utilizar palabras sencillas, sin tecnicismo.
  - Llevar a cabo la retroalimentación para asegurar que las instrucciones y ordenes sean comprendidas por los receptores.
  - Cuando la comunicación sea ascendente hacer uso del buzón de sugerencia para que los empleados puedan hacer llegar las opiniones a los niveles altos.
- 3) Horizontal: Se da entre un mismo nivel y contribuye para que exista coordinación entre los diferentes departamentos debido a que es necesario unificar el trabajo de las áreas involucradas.

Por lo tanto es necesario:

- Efectuar reuniones con los diferentes departamentos de la empresa cada mes.
- Hacer uso de medios escritos como memorando, circulantes y notas.  
(Ver anexo 1)
- Utilizar medios sencillos de comunicación para que fluya sin distorsionarse.

### **c. Motivación administrativa**

La motivación es importante porque impulsa a los empleados al logro de los objetivos propuestos.

Debido a lo anterior se propone implementar lo siguiente:

- Incentivo económico: El salario debe ser competitivo, además, se debe otorgar gratificaciones y bonificaciones a los trabajadores que cumplan metas.
- Ascenso: Realizar como primera opción la promoción interna cuando hayan plazas vacantes y se disponga de recursos humano con experiencia y capacidad comprobada.
- Capacitación: Es una forma de incentivar al empleado a enfrentar nuevos retos, haciendo más eficiente las funciones desempeñadas (Ver detalle y programa en pagina N° 183 A 188 )
- Prestaciones laborales: La empresa debe proporcionar prestaciones adicionales a las de la ley, ya que además del aguinaldo, vacaciones anuales, ISSS y AFP, es beneficioso realizar celebraciones en la fecha de cumpleaños del empleado u otros acontecimientos agregando útiles escolares a hijos de trabajadores al inicio del año escolar.
- Ambiente agradable: La administración debe generar un ambiente adecuado y confortable para que todos estén en condiciones de hacer las labores con agrado.

### **d. Supervisión administrativa**

En toda entidad es importante poner en práctica la supervisión, ya que esta herramienta es utilizada para obtener un buen desarrollo de las labores logrando mejores resultados.

Por lo tanto se sugiere aplicar las siguientes técnicas:

- Llevar a cabo reuniones para verificar si las actividades marchan de acuerdo a lo planeado.

- Realizar visitas a los diferentes departamentos para detectar las necesidades que presentan.
- Establecer reuniones para informar al personal de las nuevas disposiciones a implementar.
- Verificar los procedimientos para obtener mejores resultados.
- Comparación del tiempo de trabajo de acuerdo al cronograma de actividades.
- Establecer metas para un mejor entendimiento del desempeño.
- Realizar informes cada semana para analizar si las labores marchan de acuerdo a lo planificado.

#### **e. Cultura organizacional**

Es necesario poseer un sistema de creencias, expectativas y valores morales de forma particular para ser utilizados por el personal; por lo tanto se propone poner en práctica lo siguiente:

- Respeto mutuo no importando la jerarquía del jefe o subordinado.
- Fomentar buenas relaciones con los compañeros de trabajo.
- Responsabilidad en las actividades que se llevan a cabo.
- Practicar la honestidad y transparencia en todas las tareas realizadas.
- Ser puntuales con al horario de trabajo.
- Tener buen vocabulario, amabilidad con las demás personas, ya sean clientes así como compañeros de labores.
- Presentar buena conducta en las instalaciones de la empresa y en la atención al cliente.
- Crear motivación en las actividades desempeñadas.
- Participación y cooperación entre los empleados para el logro de los objetivos.

#### **4. CONTROL ADMINISTRATIVO.**

Es importante que toda administración cuente con una adecuada verificación de las actividades realizadas, para garantizar al cumplimiento de los resultados proyectados, de ahí los diferentes tipos de control aplicados en una empresa, entre los cuales están:

#### **a. Control presupuestario**

En toda entidad los presupuestos son utilizados como herramienta de planificación y control de las actividades realizadas en los diferentes niveles de la organización; por lo tanto es de gran importancia su utilización, ya que expresa en términos monetarios los movimientos financieros efectuados en la empresa, en consecuencia es necesario que la gerencia establezca mecanismos para medir el desempeño real para luego compararlo con lo establecido en los planes cuantitativos, para emitir posteriormente las decisiones que corrijan los problemas encontrados y así garantizar la obtención de lo expresado en las cifras estimadas.

#### **b. Control no presupuestario**

Es necesario dentro de las organizaciones vigilar las actividades programadas, por lo tanto entre los tipos de control no presupuestario que deben implementarse en La Provedora S.a. de C.V. están los siguientes:

- **Observación personal:**

Esta técnica de recolección de información proporciona datos para un mejor control administrativo, debido que llevándola a cabo en el mismo lugar de trabajo se detectan problemas que interfieren en las actividades que realizan los empleados.

- **Informes y análisis especiales:**

En ciertas ocasiones los informes contables y estadísticos no especifican problemas en las diferentes áreas, por lo tanto a fin de efectuar una verificación eficiente de los recursos humanos y materiales proponen formatos de informes y análisis especiales. (Ver anexo 2)

- **Evaluación del desempeño:**

La Provedora S.A. de C.V. evaluará a los empleados una vez al año. Además, esta evaluación del desempeño, servirá para la toma de decisiones en el desarrollo de las actividades administrativas.

Método a utilizar en la evaluación del desempeño.

Se propone utilizar el de elección forzada, debido que evalúa el desempeño de los empleados mediante frases descriptivas de alternativas de tipo de desempeño individual. En cada bloque o conjunto compuesto de dos, cuatro o mas frases, el

evaluador debe elegir por fuerza una o dos, las que más se apliquen al desempeño del subalterno evaluado. A continuación se propone el formato a utilizar para llevar a cabo dicha evaluación.

Cuadro No 1

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		
Encargado:		
Cargo:	Sección:	
A continuación encontrará frases de desempeño combinadas en bloques de cuatro. Escriba una "x" en la columna lateral, bajo el signo "+" para indicar la frase que mejor defina el desempeño del empleado, y bajo el signo "-" para indicar la frase que menos defina su desempeño. No deje ningún bloque de llenar dos veces.		

	Nº	+	-		Nº	+	-
Solo hace lo que se le ordena	01			Tiene temor de pedir ayuda	17		
Comportamiento irreprochable	02			Mantiene archivos siempre ordenados	18		
Acepta criticas constructivas	03			Ya presentó bajo rendimiento	19		
No produce cuando está sometido a presión	04			Es dinámico	20		

Es cortés con los demás	05			Interrumpe constantemente el trabajo	21		
Vacila al tomar decisiones	06			Nunca es entusiasta	22		
Merece toda la confianza	07			Tiene buen potencial por desarrollar	23		
Tiene poca iniciativa	08			Nunca se muestra desagradable	24		

Se esmera en el servicio	09		Nunca hace buenas sugerencias	25		
No tiene formación adecuada	10		Es evidente que le gusta lo que hace	26		
Tiene buena apariencia personal	11		Tiene buena memoria	27		
En su servicio siempre hay errores	12		Le gusta reclamar	28		

Se expresa con dificultad	13		Tiene criterio para tomar decisiones	29		
Conoce su trabajo	14		Regularmente debe llamársele la atención	30		
Es cuidadoso con las instalaciones de la empresa	15		Es rápido	31		
Espera siempre una recompensa	16		Por naturaleza es un poco hostil	32		

- **Programas de auditoria contable:**

La verificación de varios reportes y estados financieros es realizada mediante las auditorias contables. La inspección periódica de estos registros tiene como finalidad conocer que se hayan preparado correctamente permitiendo el control general, comparando la exactitud y al mismo tiempo revisando los proyectos, las actividades y los procedimientos.

Por medio de las auditorias se hace más confiable el desempeño del trabajo, obteniendo un mejor control en las operaciones y evaluando resultados reales en comparación con lo planeado.

- **Contabilidad:**

Esta técnica ayuda a efectuar un registro de los ingresos y egresos generados por la actividad económica de la empresa brindando además información financiera útil y oportuna quien los solicite a fin de verificar la situación económica y financiera en el periodo correspondiente.

## **5. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA MODERNIZACIÓN.**

### **a. Introducción.**

La implementación de esta modernización tiene como objetivo aplicar las herramientas organizativas propuestas; así como las diferentes actividades a realizar. De esta forma se pretende facilitar la puesta en marcha del presente estudio y a la vez determinar las actividades a desarrollar para que dicha modernización se lleve a la práctica.

Además, se definen los objetivos y los recursos necesarios para dicha implementación, a fin de mejorar las funciones administrativas y operativas.

### **b. Objetivos.**

- **General:**

Dar a conocer a la empresa el contenido de la propuesta de modernización, con el fin de garantizar la mejor utilización y aplicación del contenido de este estudio.

- **Específicos:**

- Identificar los recursos necesarios para llevar a cabo la propuesta.
- Definir las tareas que se deben desarrollar para la implementación de la modernización.
- Presentar el contenido del documento a la gerencia con el propósito de que lo aprueben y ponerlo en marcha.

**c. Responsables.**

La implementación se efectuará por parte de la gerencia, involucrando también a cada uno de los miembros de la empresa para formar parte del proceso.

**d. Recursos.**

- **Humanos.**

Para toda empresa es indispensable contar con el personal altamente calificado, ya que el trabajo a desempeñar es de suma importancia para el logro de los objetivos.

Este recurso estará conformado por el personal de los diferentes departamentos involucrados.

- **Materiales.**

Comprende todo instrumento didáctico necesario para facilitar la enseñanza del modelo, así como el equipo apropiado para el desarrollo de la temática a impartir, debido que la empresa cuenta con una sala de juntas no se incurrirá en costos de alquiler de local para impartir la temática de enseñanza al personal. Dicha sala de juntas es lo suficientemente amplio y está equipado con lo necesario: pizarra, mesas, sillas, equipo audiovisual que incluye computadora portátil, cañón, TV, DVD.

**e. Etapas del plan de implementación de la propuesta.**

- **Presentación.**

La modernización propuesta deberá ser presentada por escrito a la gerencia, donde se explicarán los objetivos y ventajas que se pretenden alcanzar.

- **Aprobación y autorización.**

La gerencia de la empresa aprobará y autorizará para ponerlo en práctica.

- **Reuniones de trabajo.**

La gerencia programará las reuniones con los empleados de los diferentes departamentos, para presentar el contenido de la propuesta, además, especificará los cambios que se llevarán a cabo en las diferentes labores realizadas.

- **Reproducción y distribución.**

Se reproducirá y distribuirá la documentación necesaria sobre el contenido, para ser proporcionada al personal de la empresa.

- **Puesta en marcha.**

Una vez reunidos todos los recursos necesarios para el plan de implementación, la gerencia será responsable que se lleve a cabo el desarrollo de la modernización propuesta.

- **Supervisión y actualización.**

Es importante verificar la ejecución porque identifica el buen funcionamiento del documento para aplicar las correcciones adecuadas en el momento necesario y actualizarlo por lo menos una vez cada año de acuerdo a los cambios que se presenten en la empresa.

**f. Cronograma de actividades para la implementación de la modernización.**

No	Actividades	MES 1				MES 2				MES 3			
		Semanas				Semanas				Semanas			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Presentación	■											
2	Aprobación y autorización		■										
3	Reuniones de trabajo			■	■								
4	Reproducción y distribución					■	■						
5	Puesta en marcha							■	■	■	■	■	■
6	Supervisión							■	■	■	■	■	■

## F. BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS

- Bonilla, Gildaberto. Como Hacer una Tesis de Graduación con Técnicas Estadísticas. UCA Editores. Mc Graw Hill. México. 1998.
- Castro Guzmán, Manfredo, Fundamentos de Psicología general y Organizacional, 1° Edición, Editorial Universitaria, El salvador, 2002.
- Chiavenato, Idalberto, Administración, Proceso administrativo, Teoría-proceso-práctica, 3° Edición, Mc Graw-Hill Interamericana, S.A., Bogotá, D.C., Colombia, 2001.
- Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. México. Mc Graw Hill. 5ª Edición. 2002.
- Franklin F., Enrique Benjamín, Organización de Empresas, Mc Graw Hill, Segunda edición, México. 2004.
- French, Wendell L., y Cecil H. Bell, Jr., Desarrollo organizacional, Prentice Hall, 5° Edición, México, 1996.
- Harbour, Jerry L., Manual de trabajo de reingeniería de procesos. Panorama editorial. México D.F.
- Hernández Sampieri, Roberto y otros. Metodología de la Investigación. Segunda Edición. Mc Graw Hill. México. 1998.
- Koontz, Harold y Heinz Wehrich, Administración, 12° Edición, Mc Graw-Hill Interamericana, México D.F., 2004.
- Muñoz Campos, Roberto. Guía para Trabajos de Investigación Universitaria. 3ª Edición. Editorial Artes Gráficos. El Salvador.

- Robbins, Stephen. Fundamentos del Comportamiento Organizacional. México. Prentice Hall. Quinta Edición. 1997.

## DIRECCIONES EN LA WEB

- <http://www.conamype.gob.sv>.
- <http://www.tubelite-de-ca.com>
- <http://www.arteco.com/estruorg.htm>
- <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales.htm>
- <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk17.htm>
- <http://www.miespacio.org/cont/gi/foda.htm>
- <http://www.rae.es>
- <http://www.gestionempresarial.info/VerItemProducto.asp>
- <http://www.icost.us/productividad.asp>
- <http://www.calidad.com.ar/calid033.html>
- <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/calidad-total-frente-al-comercio.htm>
- <http://www.miespacio.org/cont/trin/cambioyr.htm>
- <http://www.pnlnet.com/chasq/a/969>
- <http://www.aiteco.com/moderaapp.htm>
- <http://www.aiteco.com/moderniz.ht>
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/reingenieria.htm>.
- <http://www.indecopi.gob.pe/destacado-reglamentos-acreditacion-que-es.isp>.
- <http://www.conacyt.gob.sv/conacyt/acreditacion/quees.php>

- <http://www.gestiopolis.com/canales/berrhh/articulos/37/equipo.htm>
- [http://www.acercar.org.co/industria/biblioteca/documentos/msay/trabajo\\_equipo.htm](http://www.acercar.org.co/industria/biblioteca/documentos/msay/trabajo_equipo.htm)
- <http://www.ases.com.sv/legislacion.htm>
- <http://www.telpin.com.ar/interneteducativa/proyectos/2006/lasempresas/pagina%2007.htm>.
- <http://www.gestiopolis.com/canales7/eco/Capital/52-como-identificar-las-funciones-de-los-puestos.htm>

**ANEXOS**

# ANEXO 1

## Cuestionarios

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



**Cuestionario dirigido a empleados del departamento administrativo, de cuentas por cobrar y técnico.**

La presente investigación será realizada estrictamente con fines académicos y la información proporcionada será tratada confidencialmente; agradecemos anticipadamente su valiosa colaboración.

**I. Datos generales:**

Género:  
Femenino  Masculino

**II. Contenido:**

- 1) ¿Conoce la misión de la Proveedora S.A. de C.V.?  
SI  NO
- 2) ¿Conoce la visión de la Proveedora S.A. de C.V.?  
SI  NO
- 3) ¿Está informado de todos los productos que ofrece la Proveedora S.A. de C.V.?  
SI
- 4) ¿Conoce usted como está organizada la empresa?  
SI  NO
- 5) ¿Cuenta la empresa con un organigrama?  
SI  NO
- 6) ¿Cuenta la organización con planes y programas de trabajo?  
SI  NO
- 7) ¿Recibe algún tipo de capacitación por parte de la empresa para desempeñar sus funciones?  
SI  NO

8) ¿Existe en la empresa el personal calificado para cada una de las áreas de trabajo?

SI  NO

9) Según su criterio, ¿Qué aspecto positivo considera el más importante de sus funciones actuales?

Salario   
Desarrollo profesional   
Ambiente de trabajo   
Flexibilidad de tiempo   
Ninguno   
No contestaron   
Otros

10) ¿Cuenta con el mobiliario y equipo de oficina adecuado para poder desarrollar todas las actividades que requieren su puesto?

SI  NO

11) ¿Cómo considera usted la comunicación entre los empleados de la empresa?

Excelente   
Muy buena   
Buena   
Regular   
Deficiente

12) ¿Considera que el ambiente laboral es el adecuado para realizar eficientemente su trabajo?

SI  NO

13) ¿Cree que la distribución de trabajo que le asigna su jefe es la adecuada?

SI  NO

14) ¿Existe trabajo en equipo entre las áreas con que se relacionan sus funciones?

SI  NO

15) ¿Existe un sistema de evaluación de servicio al cliente en la empresa?

SI  NO

16) ¿Cómo considera usted el nivel de productividad de la empresa?

Excelente

Muy buena

Buena

Regular

Deficiente

¿Por qué? \_\_\_\_\_

17) ¿Se siente usted motivado por la empresa para realizar de la mejor manera su trabajo?

Siempre

Muchas veces

Pocas veces

Nunca

18) ¿Existen dentro de la empresa personas que guíen a los empleados hacia el cumplimiento de las metas grupales?

SI  NO

19) ¿Cuáles son los problemas principales que dificultan el desarrollo de sus funciones?

20) ¿Como los solucionaría si tuviera la autoridad respectiva?

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



**Cuestionario dirigido a ejecutivos del departamento de venta**

La presente investigación será realizada estrictamente con fines académicos y la información proporcionada será tratada confidencialmente; agradecemos anticipadamente su valiosa colaboración.

**I. Datos generales:**

Género:  
Femenino  Masculino

**II. Contenido:**

- 1) ¿Conoce la misión de la Proveedorora S.A. de C.V.?  
SI  NO
- 2) ¿Conoce la visión de la Proveedorora S.A. de C.V.?  
SI  NO
- 3) ¿Está informado de todos los productos que ofrece la Proveedorora S.A. de C.V.?  
SI  NO
- 4) ¿Considera que los precios estipulados a los productos son los adecuados?  
SI  NO
- 5) ¿Considera que el porcentaje de comisión asignada a cada producto por parte de la empresa es el adecuado?  
SI  NO
- 6) ¿Otorga la empresa descuentos y/o promociones por ventas a sus clientes?  
SI  NO

Especifique: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

- 7) ¿Cuenta con el mobiliario y equipo de oficina adecuado para poder desarrollar todas las actividades que requieren su puesto?
- SI  NO
- 8) ¿Considera que el ambiente laboral es el adecuado para realizar eficientemente su trabajo?
- SI  NO
- 9) Según su criterio, ¿Las políticas de créditos asignadas por la empresa son las adecuadas?
- SI  NO
- 10) ¿Su jefe inmediato ejerce algún tipo de control sobre las funciones que usted realiza?
- SI  NO
- 11) ¿Cree que la distribución de trabajo que le asigna su jefe es la adecuada?
- SI  NO
- 12) ¿Considera que el tiempo en el que recibe el pago de comisiones, gasolina y propaganda es el adecuado?
- SI  NO
- ¿Cómo debería ser? \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- 13) Cuando usted tiene problemas relacionados con el cliente con respecto a la reposición de algún producto o repuesto, ¿Se le soluciona en forma oportuna?
- SI  NO
- 14) Si le solicitan su intervención en actividades que no le corresponden, ¿Trata de ayudar al cliente?
- Siempre
- Muchas veces
- Pocas veces
- Nunca

15) ¿Cumple con las promesas en cuanto a la calidad y oportunidad de los productos que los clientes requieren?

- Siempre
- Muchas veces
- Pocas veces
- Nunca

16) ¿Considera que existe trabajo en equipo entre las áreas con que se relacionan sus funciones?

SI  NO

17) ¿Recibe algún otro tipo de prestación por parte de la empresa además de la comisión por colocación de los productos?

- Bonos
- Viáticos
- Viajes al exterior
- Capacitaciones
- Ninguno
- Otros

18) ¿Existe un adecuado Stock de inventario de productos en bodega por parte de la empresa?

SI  NO

19) ¿Con qué frecuencia ocurren errores de facturación dentro de la empresa?

- Siempre
- Muchas veces
- Pocas veces
- Nunca

20) ¿Está de acuerdo con la cartera de clientes asignada por la gerencia?

SI  NO

¿Por qué? \_\_\_\_\_

---

**21)** ¿Cuáles son los problemas principales que dificultan el desarrollo de sus funciones?

**22)** ¿Como lo solucionaría si tuviera la autoridad respectiva?

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



**Cuestionario dirigido a clientes**

La presente investigación será realizada estrictamente con fines académicos y la información proporcionada será tratada confidencialmente; agradecemos anticipadamente su valiosa colaboración.

**I. Datos generales:**

Género:

Femenino

Masculino

**II. Contenido:**

1) ¿Cómo considera el servicio que la empresa le ofrece actualmente?

Excelente

Muy bueno

Bueno

Regular

Deficiente

2) ¿Cómo considera la calidad de los productos que la empresa ofrece a sus clientes?

Excelente

Muy buena

Buena

Regular

Deficiente

3) ¿Otorga la empresa descuentos y/o promociones por ventas a sus clientes?

SI

NO

Especifique: \_\_\_\_\_

4) En su opinión, ¿Se le hace fácil llegar a los responsables de las áreas para que le resuelvan sus situaciones problemáticas?

SI

NO

5) En cuanto a instalaciones, ¿Considera que las oficinas están convenientemente distribuidas y facilitan los servicios que usted solicita?

SI

NO

6) ¿Está de acuerdo con las políticas de crédito que le ofrece la empresa actualmente?

SI  NO

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7) ¿Encontró un ambiente agradable al entrar a la empresa?

SI  NO

8) ¿Considera que los empleados, cuando cometen un error, hacen lo posible por solucionarlo en forma oportuna?

SI  NO

9) ¿El horario de atención al cliente está ubicado en forma visible?

SI  NO

10) ¿Qué aspectos negativos identificó en el proceso de atención y servicio que le brindaron los empleados en las gestiones realizadas?

11) En su opinión, ¿Qué es lo que se debería de mejorar en cuanto al sistema de atención y servicio al cliente?

ANEXO 2

Guía de entrevista realizada  
a Gerente de país

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**Guía de Entrevista**

**Entrevistado (a):      Gerente Administrativo**

**Fecha:**

**PREGUNTAS**

**1. ¿A su criterio, cómo definiría el desarrollo de la empresa desde su ingreso?**

Lo defino lento y carente de una estructura funcional, así como también, se detectan puestos cuellos de botella que carecen del conocimiento en alguna medida de las funciones primordiales del área.

Ejemplo: área administrativa y de ventas, ya que estas tenían un alto nivel de conocimiento en el desarrollo de procesos operativos, no así, en funciones del área comercial, las ventas se focalizaban a un único vendedor, un técnico carente de perfil comercial puesto como vendedor, poco contacto por parte de la gerencia con la cartera de clientes, se carece del conocimiento del presupuesto mensual y anual, lo cual no permite desarrollar estrategias en base a costos y objetivos cuantificables.

**2. ¿Están bien definidas en la empresa las funciones y procedimientos de los empleados?**

La empresa en general carece de perfiles de los puestos, además, por ser una empresa estructuralmente pequeña, las funciones tienden a confundirse o a mezclarse en las diferentes áreas.

Ejemplo: Encargado de bodega-Motorista

**3. ¿Considera que la estructura organizacional actual de la empresa es la adecuada?**

Si, ya que responde a las necesidades del mercado por ser una estructura de bajo costo.

**4. ¿Cuenta la empresa con el mobiliario y equipo de oficina adecuado?**

Si, la empresa cuenta con los recursos básicos y necesarios para cumplir con sus funciones.

**5. ¿Existe buena comunicación y trabajo en equipo entre los departamentos de la empresa?**

No, básicamente los departamentos son los adecuados para el desarrollo de las funciones pero no se respetan canales de comunicación, ni líneas de proceso establecidas, por lo cual, se desarrolla cierto desorden en las áreas.

**6. ¿Considera que el personal de la empresa se siente motivado al realizar las actividades en la empresa?**

Parcialmente, no todo el personal. Se cuenta con algunas personas las cuales fueron contratadas hace algún tiempo, estas se caracterizan por hacer comentarios negativos dentro de la estructura denotando cierto nivel de frustración y adaptación a la estructura.

**7. ¿Qué aspectos dificultan el buen desempeño de las actividades del personal de la empresa?**

- Comunicación informal (Rumores y Chabres)
- Problemas de distribución y abastecimiento de mercadería
- Mala comunicación entre las áreas.
- Políticas de Recursos Humanos deficientes
- Desconocimiento de elementos financieros que permitan diseños de políticas y planes de acción.
- Tiempo de respuesta demasiado lento entre las solicitudes de precios y de pedidos de productos
- Falta de capacitaciones técnicas para los vendedores, ya que los productos que se comercializan son tecnificado.
- Diseño de toda el área de recepción inadecuado.

ANEXO 3

Guía de entrevista realizada  
a Asistente Administrativo

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**Guía de Entrevista**

**Entrevistado (a):      Asistente Administrativo**

**Fecha:**

**PREGUNTAS**

**1. ¿A su criterio, cómo definiría el desarrollo de la empresa desde su ingreso?**

Considero que la empresa tenía un desarrollo lineal ya que sus ventas eran similares comparándolo con años anteriores, además la empresa se estaba tratando de enfocarla más al aspecto de las ventas, así como también asignándole algunas funciones a los empleados que en realidad deberían desarrollar esto con el fin de establecer más orden y control.

**2. ¿Están bien definidas en la empresa las funciones y procedimientos de los empleados?**

No, existen funciones que realizan empleados que no deberían desarrollarlas ya que le corresponden a otros.

**3. ¿Considera que la estructura organizacional actual de la empresa es la adecuada?**

Considero que sí, solamente que debería de capacitarse a algunos empleados en algunos aspectos.

**4. ¿Cuenta la empresa con el mobiliario y equipo de oficina adecuado?**

Sí, se cuenta con el recurso necesario básico para desarrollar su trabajo.

**5. ¿Existe buena comunicación y trabajo en equipo entre los departamentos de la empresa?**

No, ya que hay ciertos departamentos que en algunas ocasiones dificultan las actividades a otros.

**6. ¿Considera que el personal de la empresa se siente motivado al realizar las actividades en la empresa?**

No, la mayoría de ocasiones la empresa no establece aspectos motivadores a los empleados.

**7. ¿Qué aspectos dificultan el buen desempeño de las actividades del personal de la empresa?**

- No existe funciones asignadas a cada departamento empleado.
- Falta de comunicación.
- Problemas entre empleados.
- No existen métodos de control.
- No se respetan normas establecidas por la empresa.
- Falta de presupuestos en la empresa en el cual se puedan establecer objetivos anuales.
- Centralización de procedimientos por parte de la gerencia general

ANEXO 4  
Tabulación y Análisis de  
Datos

## Tabulación y análisis de datos

### Cuestionario dirigido a empleados del departamento administrativo, cuentas por cobrar y técnico.

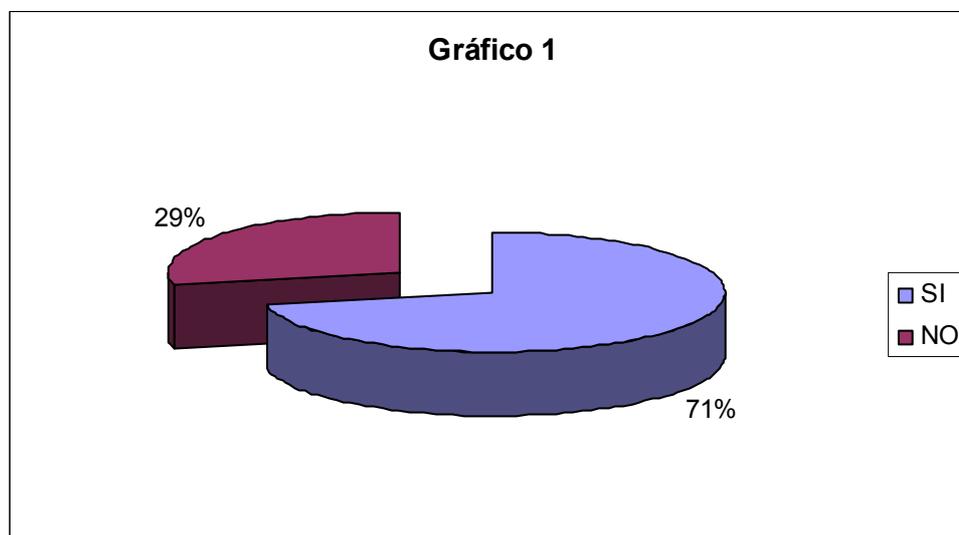
#### Pregunta No. 1

¿Conoce la misión de la Proveedorora S.A. de C.V.?

#### Objetivo:

Determinar si los empleados identifican las finalidades de la empresa para la cual prestan sus servicios.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	71%
NO	2	29%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>



**Comentario:** De acuerdo con las cifras, la mayoría de los encuestados conocen la misión, sin embargo, existe un porcentaje considerable que no la conoce, lo cual podría obstaculizar el involucramiento del personal en la consecución de los objetivos y metas de la compañía.

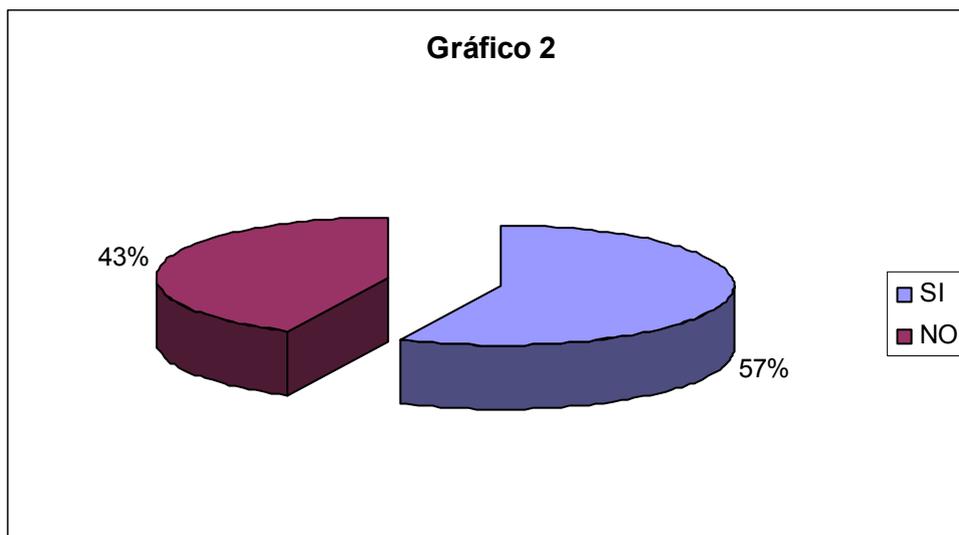
## Pregunta No. 2

¿Conoce la visión de la Proveedorora S.A. de C.V.?

### Objetivo:

Investigar si el personal identifica las proyecciones en el mediano y largo plazo de la empresa.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	57%
NO	3	43%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>



**Comentario:** Según los resultados que arrojó la encuesta, el 57% conoce la visión de la empresa, pero existe un porcentaje muy significativo que no la conoce, lo cual podría afectar las proyecciones de la Proveedorora S.A. de C.v.

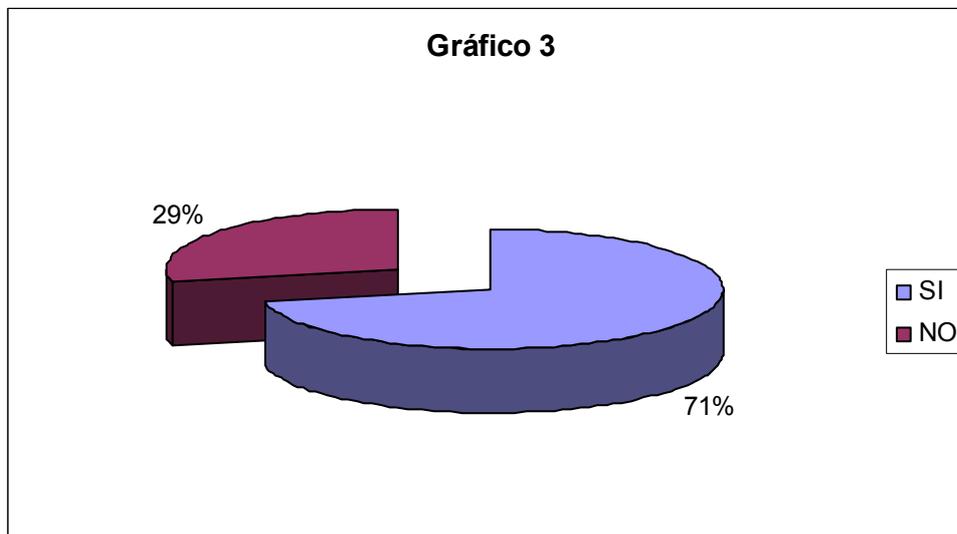
### Pregunta No. 3

¿Está informado de todos los productos que ofrece la Proveedorora S.A. de C.V.?

#### Objetivo:

Establecer si los empleados están familiarizados con los diversos productos que la compañía brinda a sus clientes

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	71%
NO	2	29%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>



**Comentario:** La mayoría de los empleados manifiestan estar informados sobre los productos que la empresa ofrece, lo cual nos indica que ese conocimiento facilita el desempeño de su trabajo, en el sentido de brindar una información clara y confiable a los clientes que la solicitan.

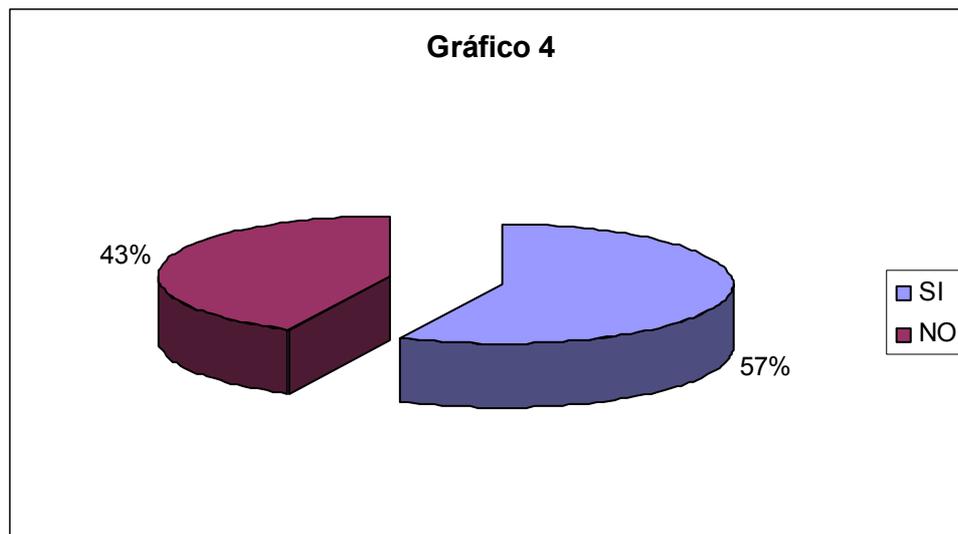
#### Pregunta No. 4

¿Conoce usted como está organizada la empresa?

#### Objetivo:

Comprobar si el personal de la empresa identifica la estructura organizacional existente.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	57%
NO	3	43%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>



**Comentario:** Considerando los resultados obtenidos, la minoría de los empleados no conocen la estructura organizacional que existe actualmente en la empresa.

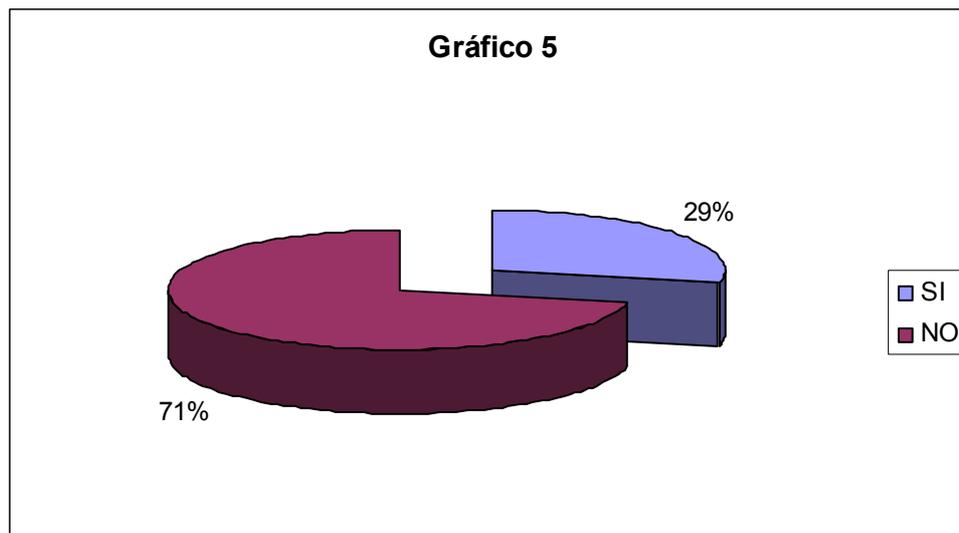
### Pregunta No. 5

¿Cuenta la empresa con un organigrama?

#### Objetivo:

Investigar si la empresa tiene un diagrama organizacional.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	29%
NO	5	71%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>



**Comentario:** La mayoría de los empleados respondieron que no existe una representación gráfica de la estructura organizacional existente, lo cual nos indica que no hay un conocimiento adecuado de los niveles jerárquicos que existen dentro de la empresa.

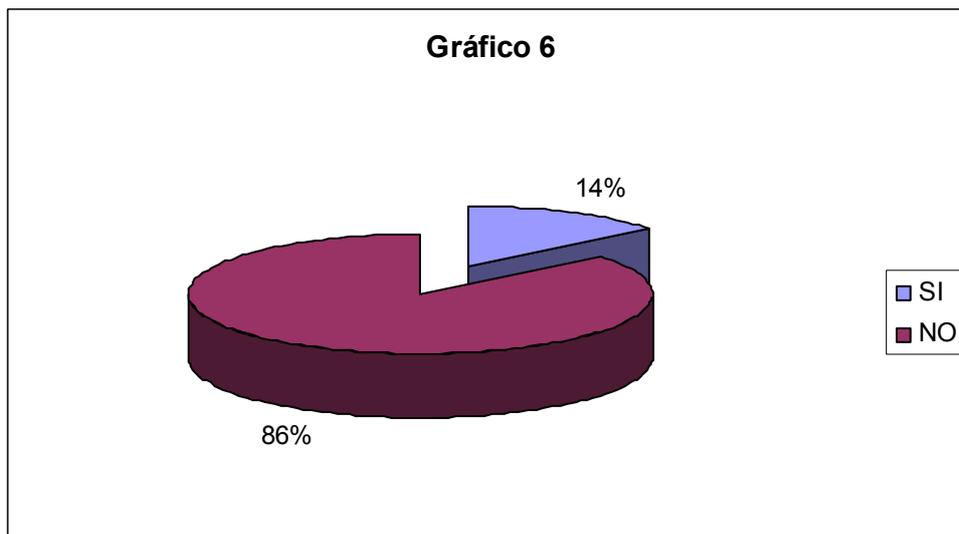
**Pregunta No. 6**

¿Cuenta la organización con planes y programas de trabajo?

**Objetivo:**

Determinar si la empresa tiene planes y programas que guíen la realización de sus actividades.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	14%
NO	6	86%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>



**Comentario:** De acuerdo con los datos obtenidos, la empresa no cuenta con planes y programas de trabajo, esto conlleva a que no exista una guía que facilite el cumplimiento de los objetivos y las metas establecidas.

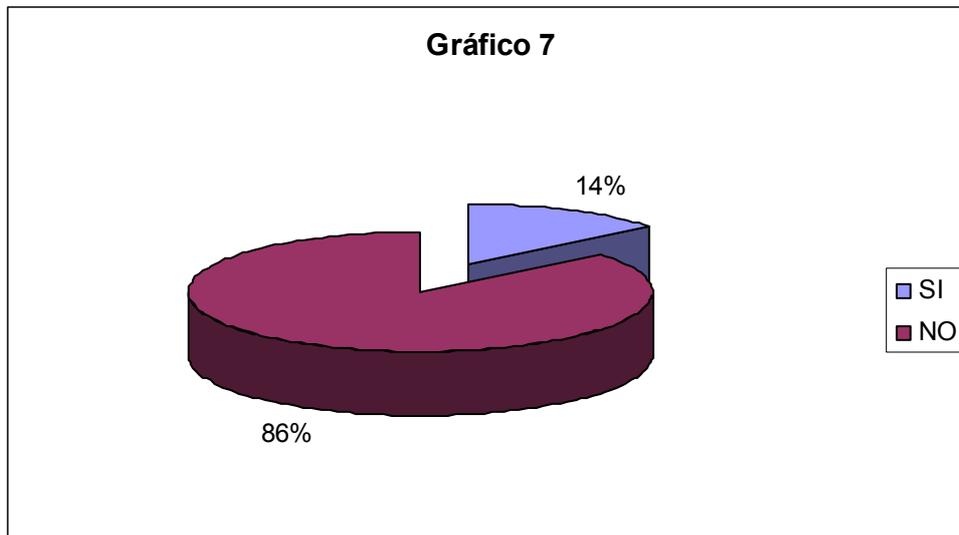
### Pregunta No. 7

¿Recibe algún tipo de capacitación por parte de la empresa para desempeñar sus funciones?

#### Objetivo:

Comprobar si en la empresa existen programas formales de capacitación para mejorar el nivel de las competencias de los empleados.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	14%
NO	6	86%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>



**Comentario:** Los empleados expresaron que no existen programas de capacitación dentro de la empresa, esto dificulta que se mejoren las habilidades, conocimientos y actitudes requeridas para desempeñar eficientemente las responsabilidades del cargo.

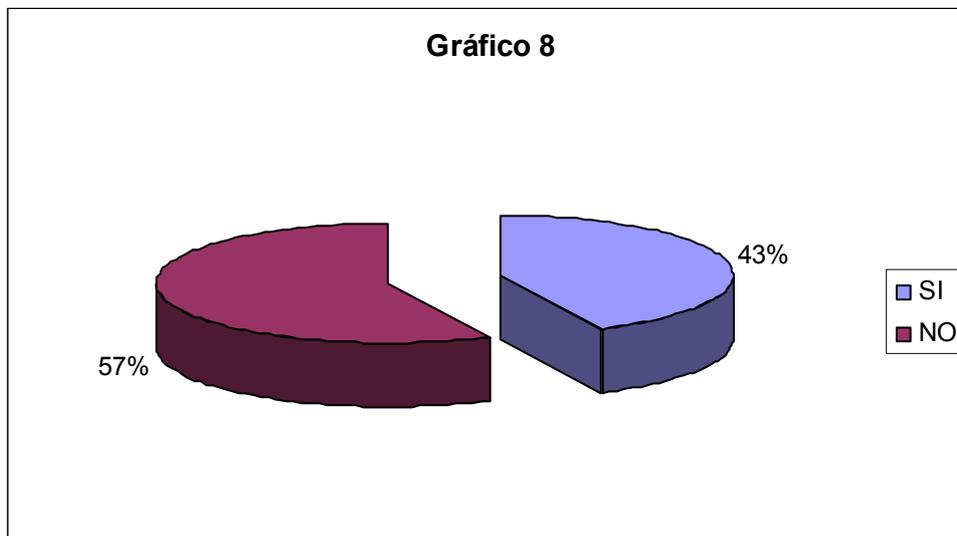
### Pregunta No. 8

¿Existe en la empresa el personal calificado para cada una de las áreas de trabajo?

#### Objetivo:

Establecer si la empresa cuenta con el personal especializado para cada una de las áreas de trabajo.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	43%
NO	4	57%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>



**Comentario:** Según la información recopilada, la mayoría de los empleados manifestaron que no existe en las distintas áreas de trabajo el personal calificado para realizar de forma adecuada el desempeño de sus funciones.

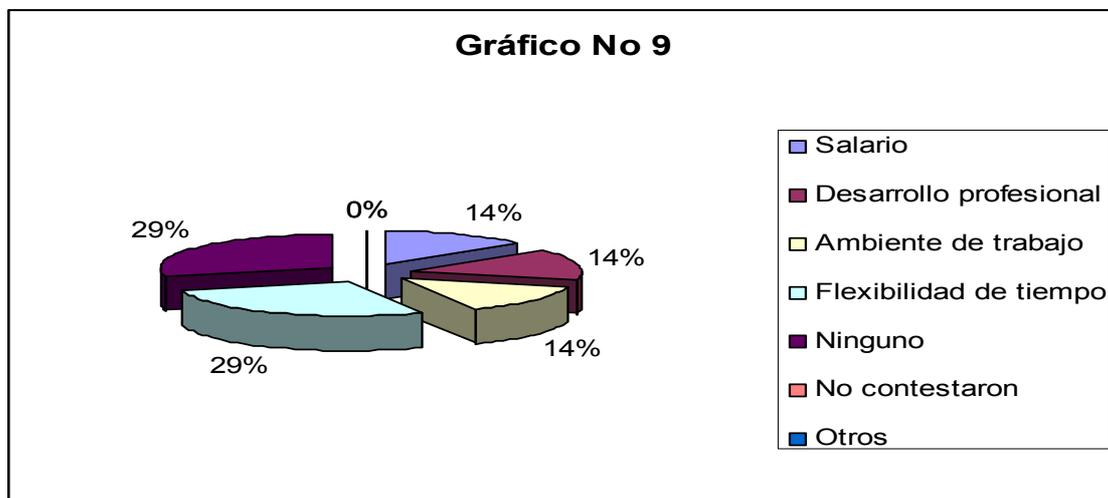
### Pregunta No. 9

Según su criterio, ¿Qué aspecto positivo considera el más importante de sus funciones actuales?

#### Objetivo:

Determinar los factores que los empleados consideran positivos en el desempeño de sus labores actuales.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Salario	1	14%
Desarrollo profesional	1	14%
Ambiente de trabajo	1	14%
Flexibilidad de tiempo	2	29%
Ninguno	2	29%
No contestaron	0	0
Otros	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>



**Comentario:** Según la encuesta realizada, un buen porcentaje de los empleados respondió que no hay ningún aspecto positivo en sus funciones actuales, otro 29%.manifestó que cuentan con flexibilidad de tiempo, los tres empleados restantes respondieron que los aspectos positivos de sus funciones son el salario, desarrollo profesional y ambiente de trabajo.

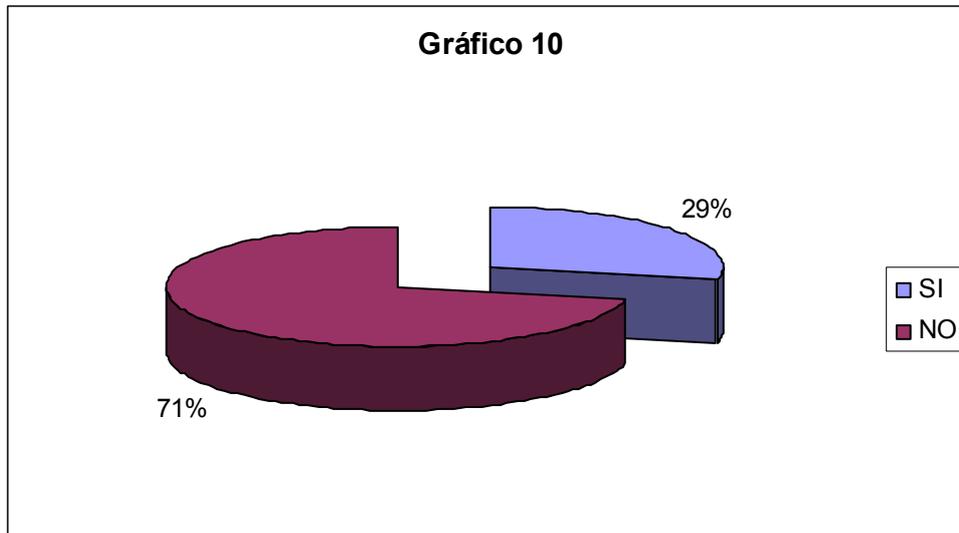
**Pregunta No. 10**

¿Cuenta con el mobiliario y equipo de oficina adecuado para poder desarrollar todas las actividades que requieren su puesto?

**Objetivo:**

Identificar si la empresa provee el mobiliario y equipo idóneo para que los empleados desarrollen plenamente sus actividades.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	29%
NO	5	71%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>



**Comentario:** Según las respuestas obtenidas, se puede apreciar que la mayor parte de los encuestados manifestaron inconformidad con el mobiliario y equipo de oficina que les proporciona la empresa, lo cual dificulta que desarrollen sus actividades de mejor manera.

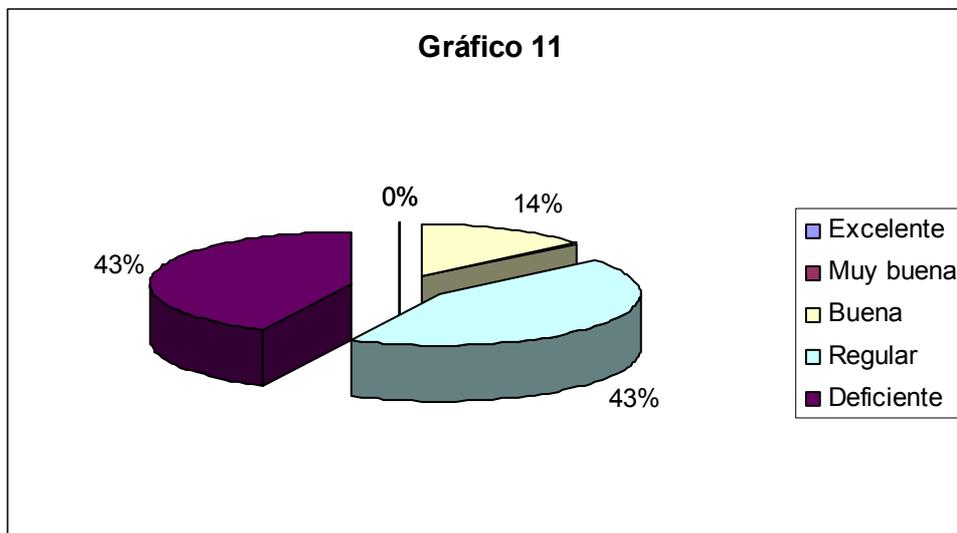
### Pregunta No. 11

¿Cómo considera usted la comunicación entre los empleados de la empresa?

#### Objetivo:

Evaluar el nivel de comunicación que existe entre los empleados de las diferentes áreas que conforman la empresa.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	0	0%
Muy buena	0	0%
Buena	1	14%
Regular	3	43%
Deficiente	3	43%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>



**Comentario:** La mayoría de los empleados respondieron que la comunicación que existe dentro de la empresa se mantiene entre regular y deficiente, esto desfavorece la coordinación del trabajo y con ello la consecución de los objetivos y metas planificadas.

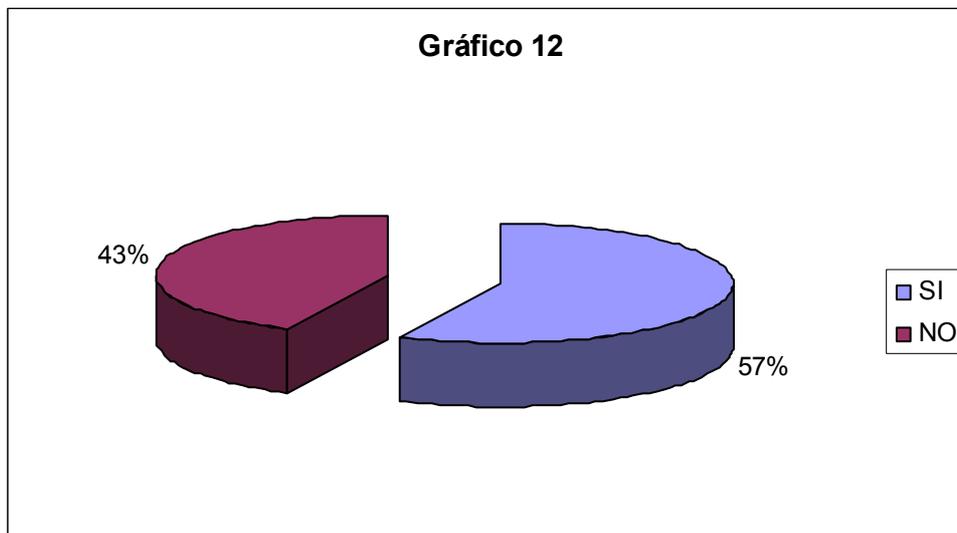
### Pregunta No. 12

¿Considera que el ambiente laboral es el adecuado para realizar eficientemente su trabajo?

#### Objetivo:

Indagar si el ambiente dentro de la empresa es el adecuado para que los empleados desarrollen eficientemente sus actividades.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	57%
NO	3	43%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>



**Comentario:** La mayoría de los encuestados afirmó que existe un ambiente laboral adecuado, pero un porcentaje significativo expresó lo contrario, esto indica que el clima organizacional dentro de la empresa no es muy favorable para realizar el trabajo.

**Pregunta No. 13**

¿Cree que la distribución de trabajo que le asigna su jefe es la adecuada?

**Objetivo:**

Precisar si existe una sobrecarga de trabajo hacia los empleados la cual no permita que los empleados realicen sus actividades eficientemente.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>



**Comentario:** En su totalidad, los empleados respondieron que si existe una distribución equitativa del trabajo, lo cual conlleva a que los empleados no se sobrecarguen de funciones y realicen eficientemente sus actividades.

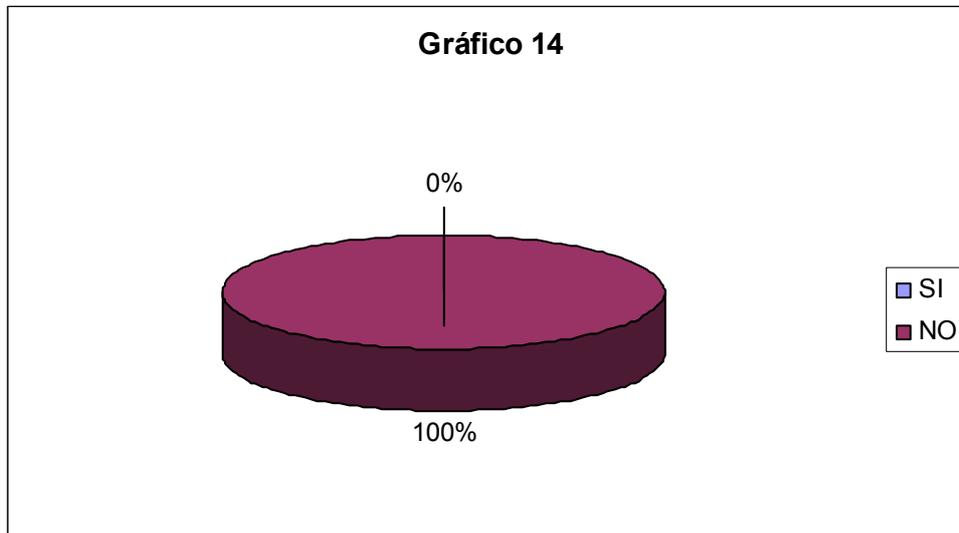
**Pregunta No. 14**

¿Existe trabajo en equipo entre las áreas con que se relacionan sus funciones?

**Objetivo:**

Comprobar si existe una interacción aceptable entre los equipos de trabajo de las diferentes áreas que deben intervenir en forma coordinada en el desarrollo de las funciones.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	7	100%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>



**Comentario:** El 100% de los empleados manifestaron que no existe un buen trabajo en equipo entre las áreas relacionadas, lo cual desfavorece la coordinación e impide el cumplimiento efectivo de los objetivos y metas planeadas

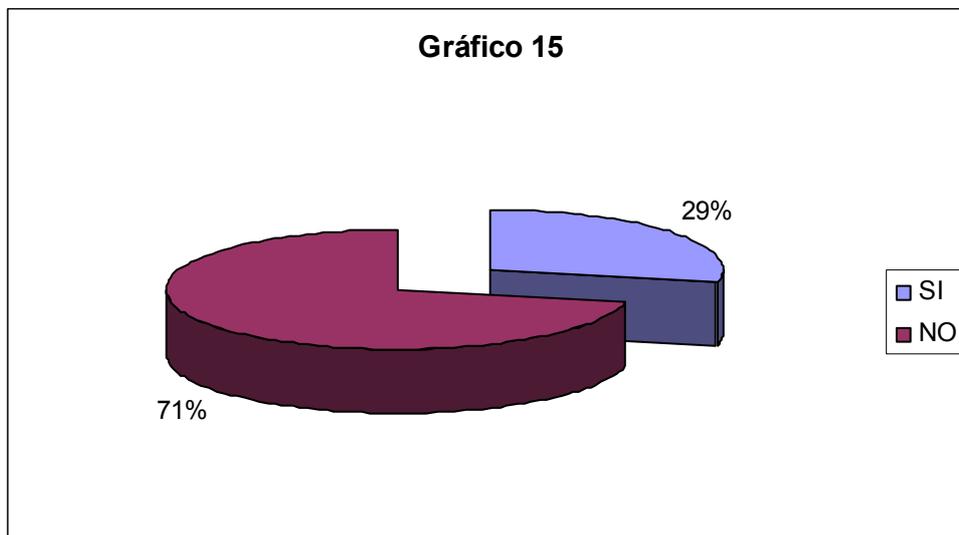
### Pregunta No. 15

¿Existe un sistema de evaluación de servicio al cliente en la empresa?

#### Objetivo:

Determinar si existe una retroalimentación eficiente con respecto al sistema del servicio al cliente.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	29%
NO	5	71%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>



**Comentario:** La mayoría de los empleados expresaron no contar con programas o métodos de evaluación de servicio al cliente, esto indica que el servicio brindado no es controlado por la empresa, ocasionando que el servicio no se brinde con la calidad deseada.

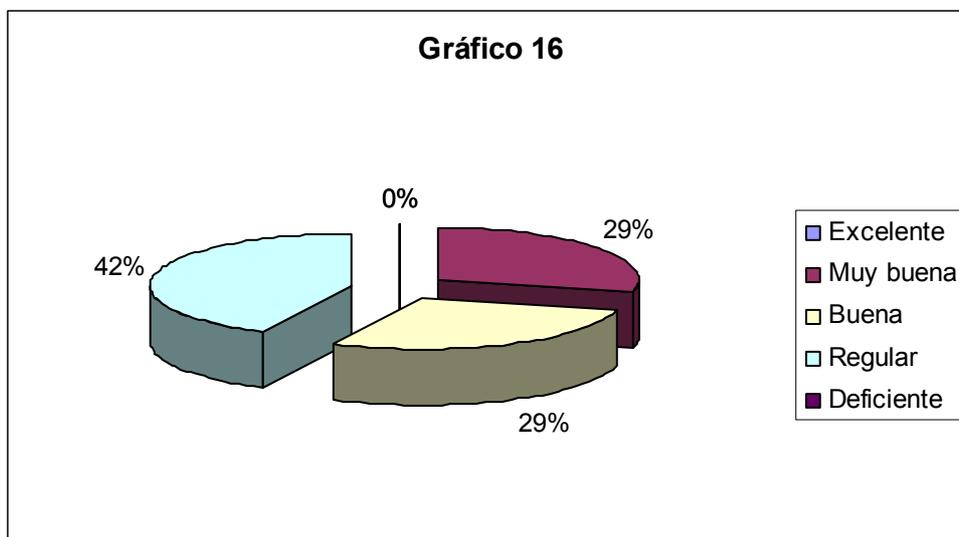
### Pregunta No. 16

¿Cómo considera usted el nivel de productividad de la empresa?

#### Objetivo:

Investigar el conocimiento del índice de productividad que tiene la empresa por parte de los empleados.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	0	0%
Muy buena	2	29%
Buena	2	29%
Regular	3	42%
Deficiente	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>



**Comentario:** El 42% de los encuestados respondió que el índice de productividad es regular, sin embargo el 58% opinó que el nivel de productividad oscila entre muy buena y buena, esto demuestra el bajo nivel de convencimiento que los empleados tienen sobre el desarrollo de la empresa.

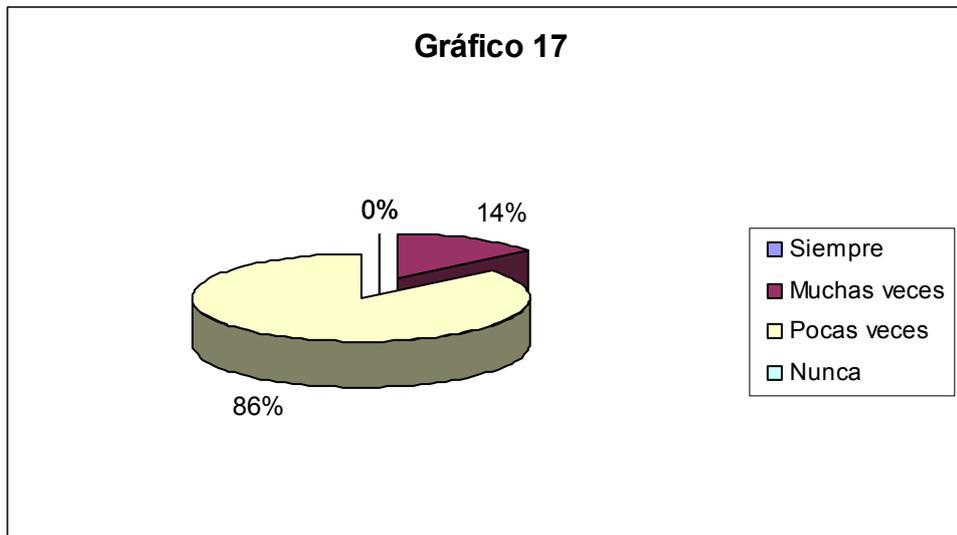
### Pregunta No. 17

¿Se siente usted motivado por la empresa para realizar de la mejor manera su trabajo?

#### Objetivo:

Precisar si la alta gerencia de la empresa motiva a los empleados para que estos realicen eficientemente el desempeño de sus funciones.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	0	0%
Muchas veces	1	14%
Pocas veces	6	86%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>



**Comentario:** La mayoría de los empleados respondió que pocas veces la alta gerencia los motiva en la realización de su trabajo, por consiguiente, no cuentan con ningún incentivo para realizar eficientemente sus funciones.

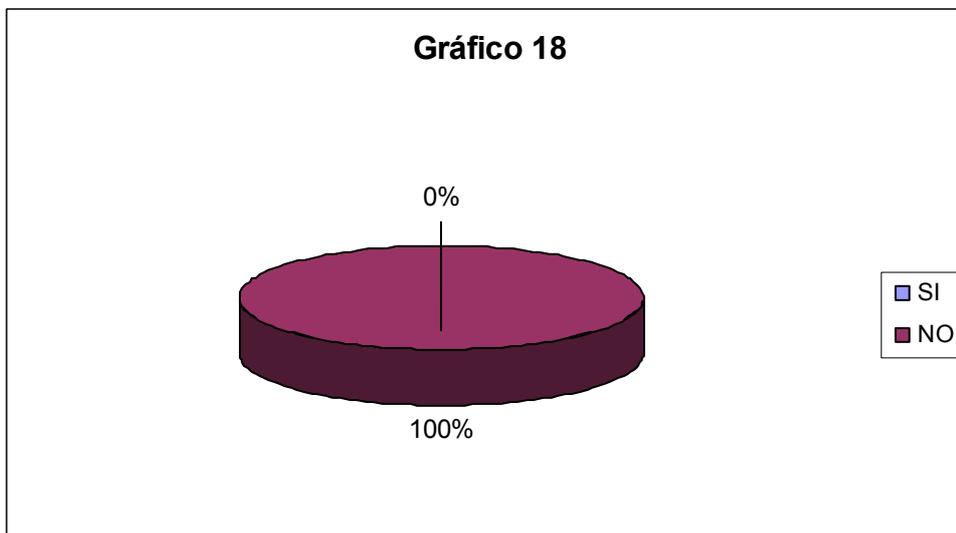
**Pregunta No. 18**

¿Existen dentro de la empresa personas que guíen a los empleados hacia el cumplimiento de las metas grupales?

**Objetivo:**

Verificar si dentro de la empresa existen líderes definidos que guíen a los empleados al cumplimiento efectivo de las metas grupales.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	7	100%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>



**Comentario:** Todos los empleados manifestaron que no existe liderazgo en la empresa , por lo tanto, se dificulta el cumplimiento de los objetivos y metas planeadas.

### **Pregunta No. 19**

¿Cuáles son los problemas principales que dificultan el desarrollo de sus funciones?

#### **Objetivo:**

Corroborar los principales factores que dificultan el desarrollo eficiente de las funciones que realiza el personal de la empresa.

<b>PROBLEMAS PRINCIPALES QUE DIFICULTAN EL DESARROLLO DE LAS FUNCIONES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de coordinación y comunicación entre las áreas de trabajo</li><li>• Diferencias laborales entre los empleados</li><li>• Espacio físico de bodega limitado</li><li>• No poseen mobiliario y equipo adecuado</li><li>• Falta de cooperación entre el personal de la empresa</li><li>• No se cuenta con planes y programas de trabajo</li><li>• Se pasan por alto las normas de la empresa</li><li>• Trato no equitativo para algunos empleados</li></ul>



**Comentario:** Según la encuesta, los empleados manifestaron que existe poca coordinación y comunicación entre las áreas de trabajo; el mobiliario y equipo es inadecuado; hay poca cooperación, se pasan por alto las normas de la empresa y hay preferencias por parte de la gerencia con algunos empleados.

## Pregunta No. 20

¿Cómo los solucionarían si tuviera la autoridad respectiva?

### Objetivo:

Establecer las posibles soluciones que proponen los empleados a los problemas identificados.

SOLUCIONES A LOS PROBLEMAS IDENTIFICADOS
<ul style="list-style-type: none"><li>• Realizar reuniones periódicas con las distintas áreas de trabajo</li><li>• Llevar a cabo talleres de convivencia entre los empleados</li><li>• Hacer una redistribución de las instalaciones</li><li>• Proporcionar el mobiliario y equipo acorde a las necesidades de cada área de trabajo</li><li>• Definir las funciones de cada puesto de trabajo</li><li>• Desarrollar planes y programas a corto y a largo plazo</li><li>• Establecer programas sistemáticos de capacitación para los empleados</li><li>• Tratar a todos los empleados de forma equitativa y evitar preferencias</li></ul>

**Comentario:** Los empleados respondieron que si tuvieran la autoridad respectiva, realizarían reuniones periódicas para fomentar la armonía entre las áreas de trabajo, redistribuir las instalaciones, proporcionar mobiliario y equipo adecuado, desarrollar planes y programas; además de establecer programas de capacitación para dar a conocer las normas de la empresa.

## Cuestionario dirigido a ejecutivos del departamento de ventas

### Pregunta No. 1

¿Conoce la misión de la Proveedorora S.A. de C.V.?

#### Objetivo:

Determinar si los empleados identifican los objetivos y las metas de la empresa para la cual prestan sus servicios.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>



**Comentario:** De acuerdo con las cifras, en su totalidad los encuestados identifican la misión de la empresa, lo cual favorece en gran medida el involucramiento del personal en el cumplimiento de los objetivos y metas de la compañía.

## Pregunta No. 2

¿Conoce la visión de la Proveedorora S.A. de C.V.?

### Objetivo:

Investigar si el personal identifica las proyecciones en el mediano y largo plazo de la empresa.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>



**Comentario:** Considerando los resultados que arrojó la encuesta, todos los ejecutivos de venta identifican la visión de la empresa, lo cual facilita la consecución de las proyecciones y finalidades de la Proveedorora S.A. de C.V.

### Pregunta No. 3

¿Está informado de todos los productos que ofrece la Proveedorora S.A. de C.V.?

#### Objetivo:

Establecer si los empleados están familiarizados con los diversos productos que la compañía brinda a sus clientes

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>



**Comentario:** Según los resultados obtenidos, los empleados del departamento de venta en su totalidad manifiestan estar informados sobre los productos que la empresa ofrece, lo cual nos indica que ese conocimiento facilita el desempeño de su trabajo, en el sentido de brindar una información clara y confiable a los clientes que la solicitan.

#### Pregunta No. 4

¿Considera que los precios estipulados a los productos son los adecuados?

#### Objetivo:

Verificar si los precios estipulados por la alta gerencia son los adecuados para el mercado actual.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>



**Comentario:** El 100% de los encuestados respondió que están de acuerdo con el precio estipulado a los productos, por lo tanto, la empresa mantiene su competitividad con respecto a los precios del mercado actual.

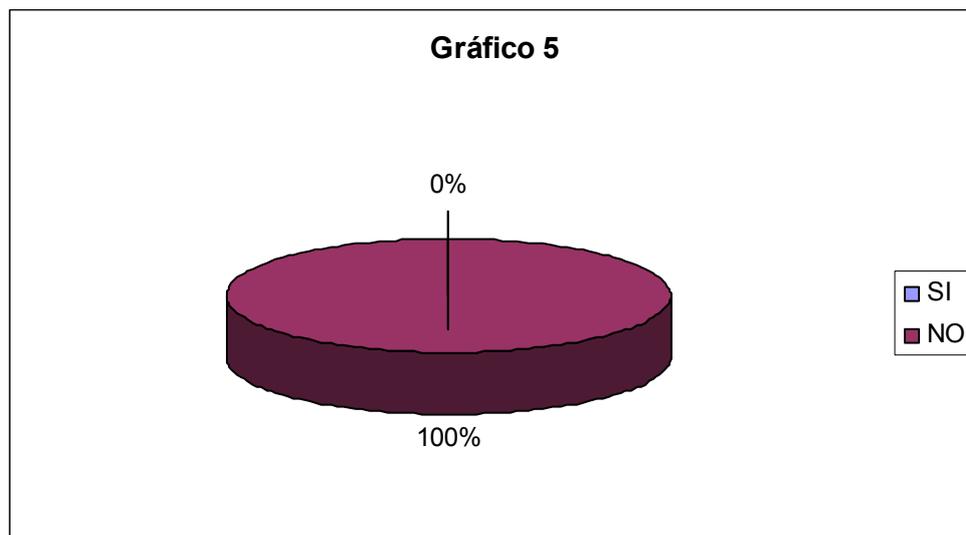
### Pregunta No. 5

¿Considera que el porcentaje de comisión asignado a cada producto por parte de la empresa es el adecuado?

#### Objetivo:

Determinar si hay conformidad por parte de los empleados con respecto al monto de las comisiones asignados a los productos.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	3	100%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>



**Comentario:** Tomando en cuenta los datos obtenidos, el departamento de venta no está de acuerdo con el porcentaje de comisión asignado a cada producto, lo cual indica que la asignación de comisión no es proporcional a los productos que ofrece la empresa.

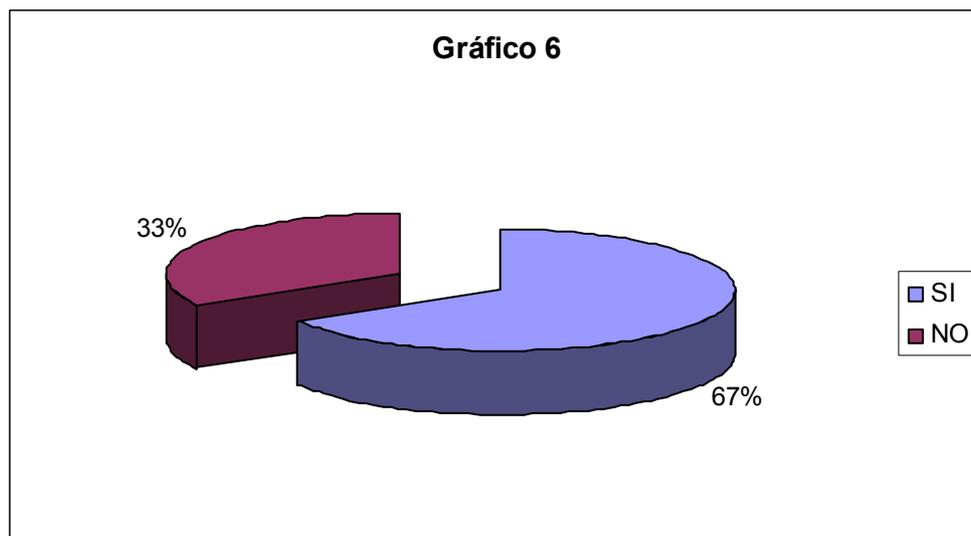
### Pregunta No. 6

¿Otorga la empresa descuentos y/o promociones por ventas a sus clientes?

#### Objetivo:

Precisar si la empresa realiza descuentos y/o promociones por la venta de sus productos a los clientes.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	67%
NO	1	33%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>



**Comentario:** La mayoría de los ejecutivos de venta afirmó que la empresa otorga descuentos y/o promociones a sus clientes, solamente un encuestado aseguró que no se realizan descuentos y/o promociones por ventas.

### Pregunta No. 7

¿Cuenta con el mobiliario y equipo de oficina adecuado para poder desarrollar todas las actividades que requieren su puesto?

#### Objetivo:

Identificar si la empresa provee el mobiliario y equipo idóneo para que los empleados desarrollen plenamente sus actividades.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	3	100%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>



**Comentario:** Según las respuestas obtenidas, se puede apreciar que todos los encuestados manifestaron inconformidad con el mobiliario y equipo de oficina que les proporciona la empresa, lo cual dificulta que desarrollen sus actividades de mejor manera.

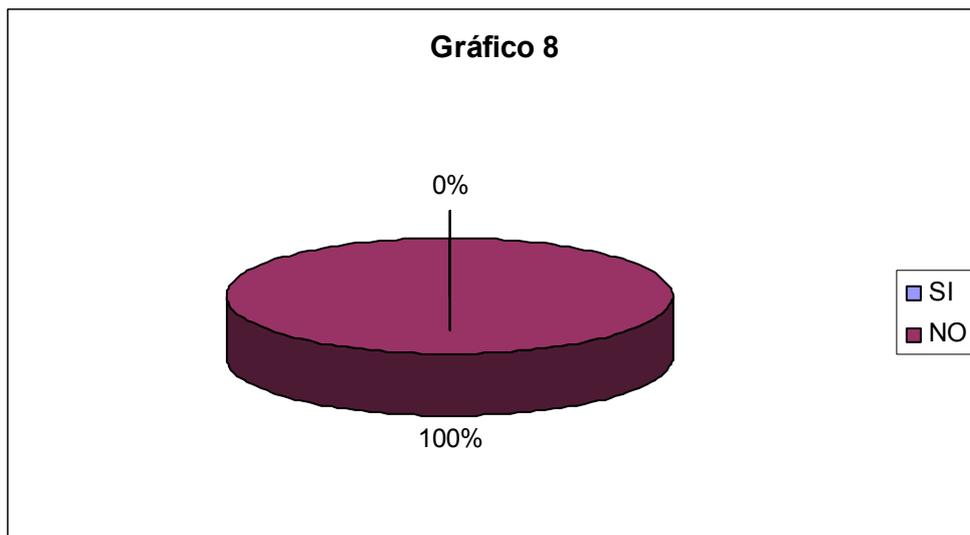
### Pregunta No. 8

¿Considera que el ambiente laboral es el adecuado para realizar eficientemente su trabajo?

#### Objetivo:

Investigar si el ambiente dentro de la empresa es el adecuado para que los empleados desarrollen eficientemente sus actividades.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	3	100%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>



**Comentario:** En su totalidad, los ejecutivos de venta manifestaron que no existe un ambiente laboral adecuado, esto indica que el clima organizacional dentro de la empresa no es el idóneo para que desarrollen eficientemente la realización del trabajo.

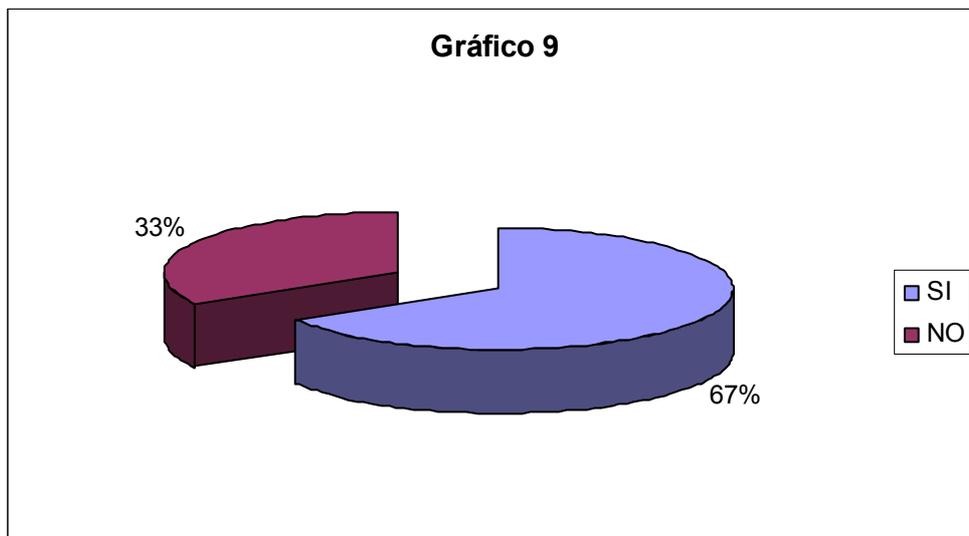
### Pregunta No. 9

Según su criterio, ¿Las políticas de créditos asignadas por la empresa son las adecuadas?

#### Objetivo:

Determinar si las políticas de crédito que la empresa otorga a sus clientes es la adecuada.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	67%
NO	1	33%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>



**Comentario:** La mayoría de los encuestados afirmó que está de acuerdo con las políticas de crédito asignadas por la empresa, por otra parte, un 33% manifestó no estar de acuerdo con las políticas de crédito establecidas.

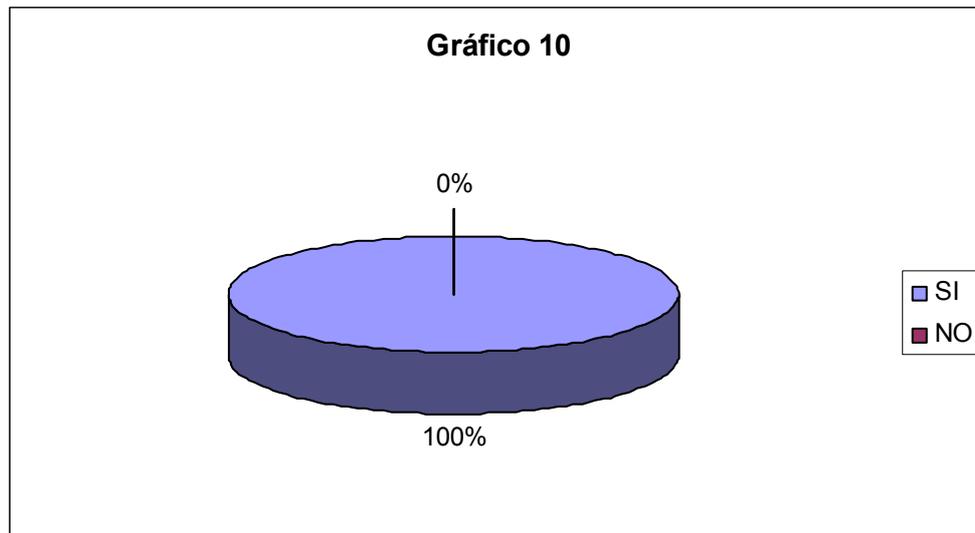
### Pregunta No. 10

¿Su jefe inmediato ejerce algún tipo de control sobre las funciones que usted realiza?

#### Objetivo:

Comprobar la existencia de controles sobre las actividades que realizan los ejecutivos de venta.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>



**Comentario:** Como se puede observar, todos los encuestados aseguraron que su jefe inmediato ejerce controles sobre las funciones que realizan, esto conlleva a que las actividades sean realizadas correctamente.

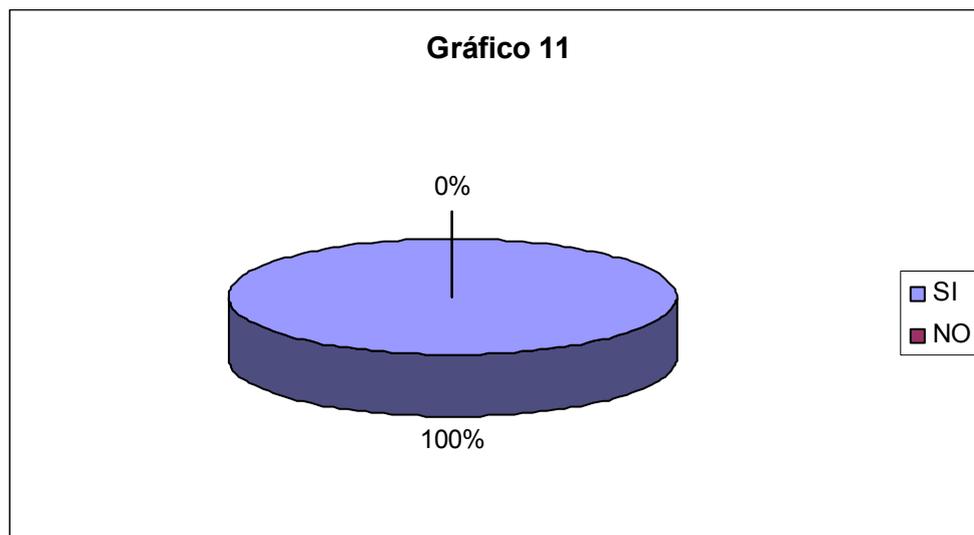
### Pregunta No. 11

¿Cree que la distribución de trabajo que le asigna su jefe es la adecuada?

#### Objetivo:

Precisar si existe una sobrecarga de trabajo hacia los empleados la cual no permita que los empleados realicen sus actividades eficientemente.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>



**Comentario:** En su totalidad, todas las personas del departamento de ventas respondieron que si existe una distribución equitativa del trabajo, lo cual conlleva a que los empleados no se sobrecarguen de actividades y realicen eficientemente sus funciones.

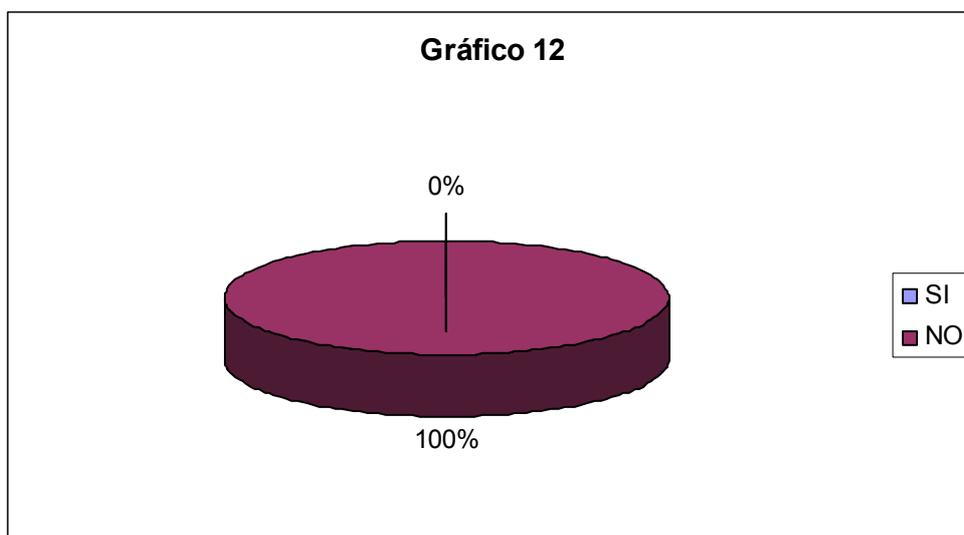
### Pregunta No. 12

¿Considera que el tiempo en el que recibe el pago de comisiones, gasolina y propaganda es el adecuado?

#### Objetivo:

Verificar si el pago de comisiones, gasolina y propaganda a los ejecutivos de venta es realizado de manera oportuna.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	3	100%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>



**Comentario:** Según los resultados obtenidos, el 100% de los encuestados contestó que el tiempo en el que reciben el pago de comisiones, gasolina y propaganda no está acorde a sus necesidades, por lo tanto, se dificulta que realicen su trabajo de manera eficiente.

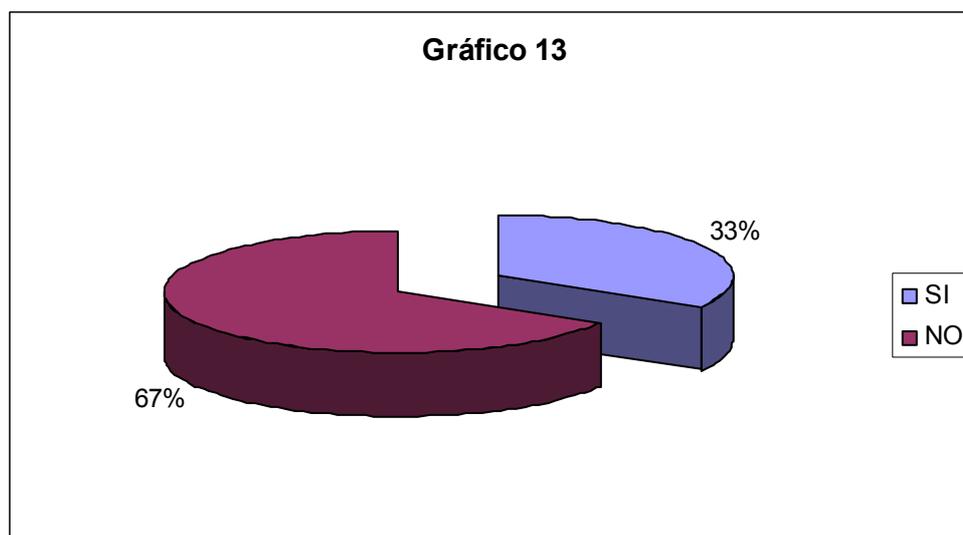
### Pregunta No. 13

Cuando usted tiene problemas relacionados con el cliente con respecto a la reposición de algún producto o repuesto, ¿Se le soluciona en forma oportuna?

#### Objetivo:

Establecer la eficacia de los empleados cuando enfrentan problemas relacionados con la reposición de algún producto o repuesto a los clientes.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	33%
NO	2	67%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>



**Comentario:** La mayoría de los encuestados manifestó que cuando se presentan problemas relacionados con la reposición de algún producto o repuesto, no lo solucionan de manera oportuna, lo cual desfavorece la satisfacción y la preferencia de los clientes hacia la empresa.

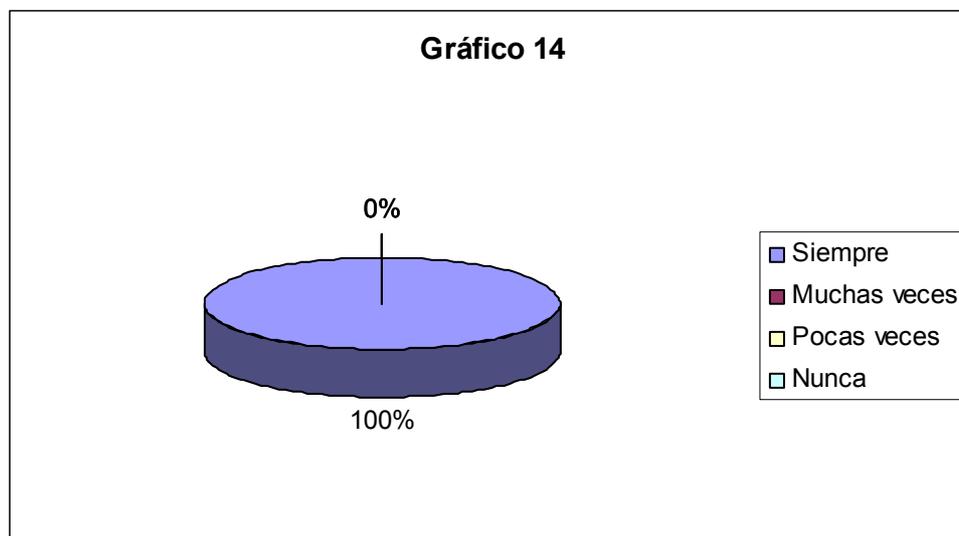
### Pregunta No. 14

Si le solicitan su intervención en actividades que no le corresponden, ¿Trata de ayudar al cliente?

#### Objetivo:

Conocer la disponibilidad de los empleados para realizar actividades que no les corresponden, en beneficio de los clientes.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	3	100%
Muchas veces	0	0%
Pocas veces	0	0%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>



**Comentario:** Todos los responsables del departamento de ventas coincidieron en que siempre tienen la disponibilidad para realizar actividades que no le corresponden, esto favorece a brindar una excelente imagen tanto personal como grupal en beneficio de los intereses de los clientes.

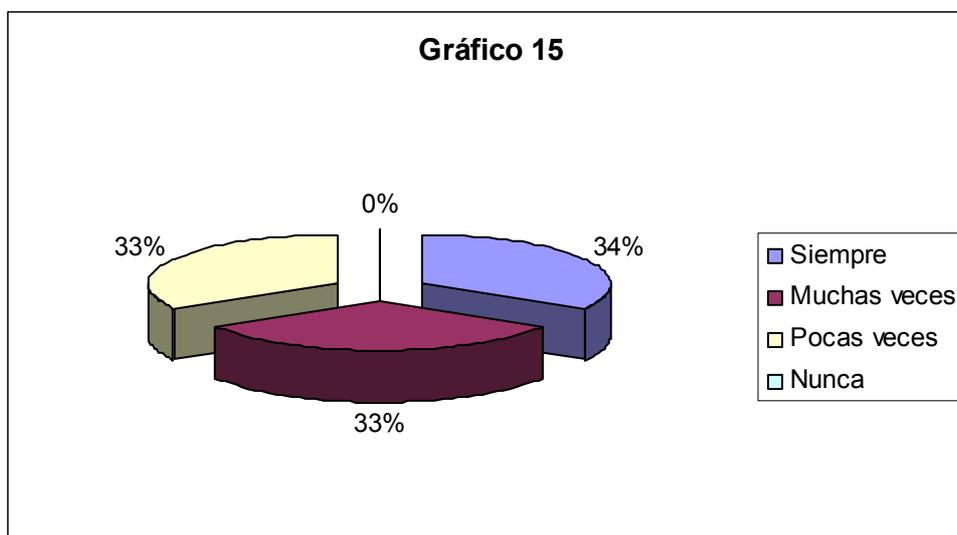
### Pregunta No. 15

¿Cumple con las promesas en cuanto a la calidad y oportunidad de los productos que los clientes requieren?

#### Objetivo:

Determinar el cumplimiento eficaz en lo que se refiere a la calidad y entrega de los productos que solicitan los clientes.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	1	34%
Muchas veces	1	33%
Pocas veces	1	33%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>



**Comentario:** considerando los resultados obtenidos, la mayoría de las veces se cumple eficazmente con los requerimientos de calidad y oportunidad de los productos a los clientes, por lo tanto, la empresa cuenta con un alto nivel de fiabilidad.

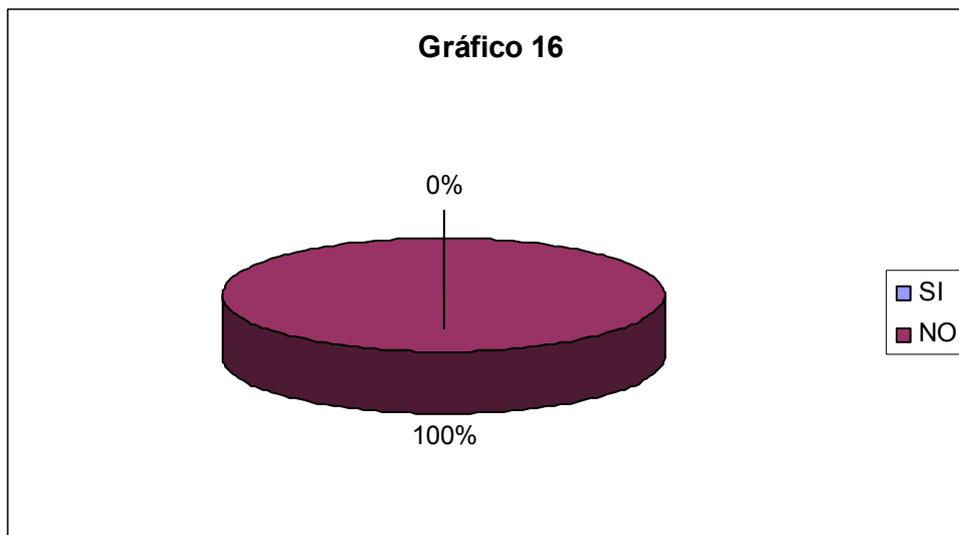
### Pregunta No. 16

¿Considera que existe trabajo en equipo entre las áreas con que se relacionan sus funciones?

#### Objetivo:

Comprobar si existe una interacción aceptable ente los equipos de trabajo de las diferentes áreas que deben intervenir en forma coordinada en el desarrollo de las funciones.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	3	100%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>



**Comentario:** Todos los ejecutivos de venta manifestaron que no existe un buen trabajo en equipo entre las áreas relacionadas, lo cual desfavorece la coordinación e impide el cumplimiento efectivo de los objetivos y metas establecidas.

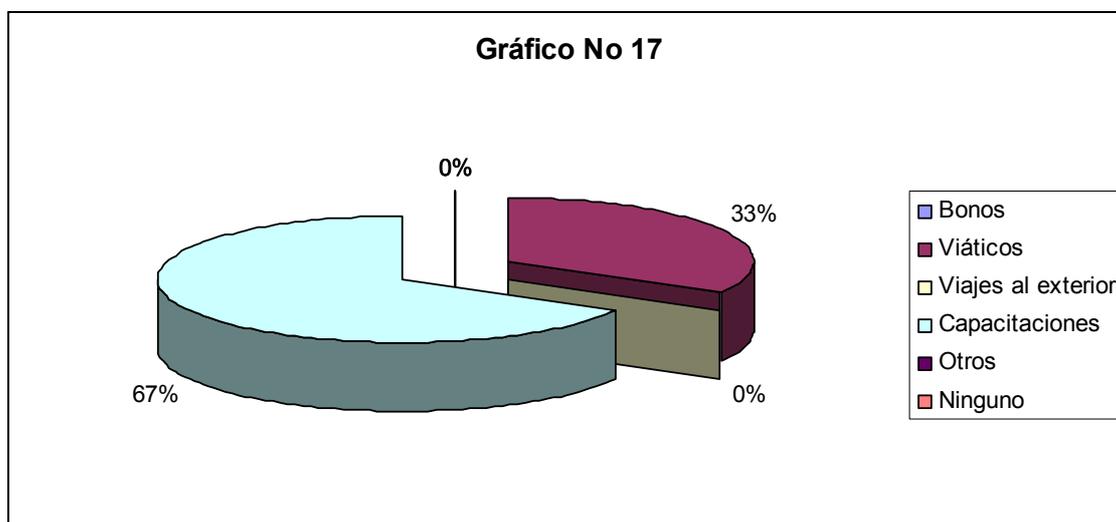
### Pregunta No. 17

¿Recibe algún otro tipo de prestación por parte de la empresa además de la comisión por colocación de los productos?

#### Objetivo:

Establecer que otras prestaciones además de comisiones, reciben los ejecutivos de venta por la colocación de los productos en el mercado.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bonos	0	0%
Viáticos	1	33%
Viajes al exterior	0	0%
Capacitaciones	2	67%
Otros	0	0%
Ninguno	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>



**Comentario:** Todos los encuestados manifestaron que además de comisión, reciben capacitaciones por la colocación de los productos, así mismo, reciben viáticos por parte de la empresa.

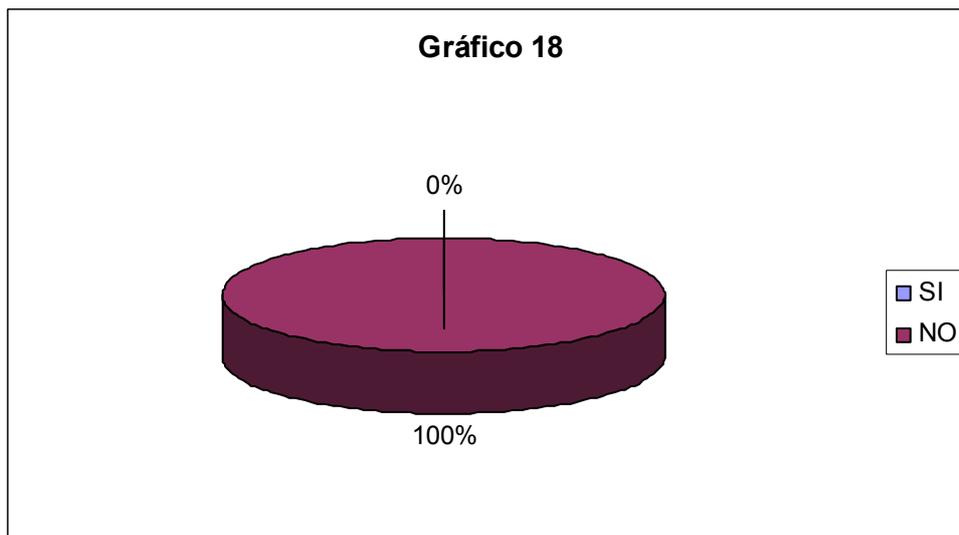
### Pregunta No. 18

¿Existe un adecuado Stock de inventario de productos en bodega por parte de la empresa?

#### Objetivo:

Obtener información acerca del stock de inventario de productos en bodega con el que cuenta la empresa.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	3	100%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>



**Comentario:** Considerando los resultados, el 100% de los encuestados expresó que el stock de inventario existente en bodega no es el adecuado, esto conlleva a tener problemas a la hora de proporcionar los productos a los clientes.

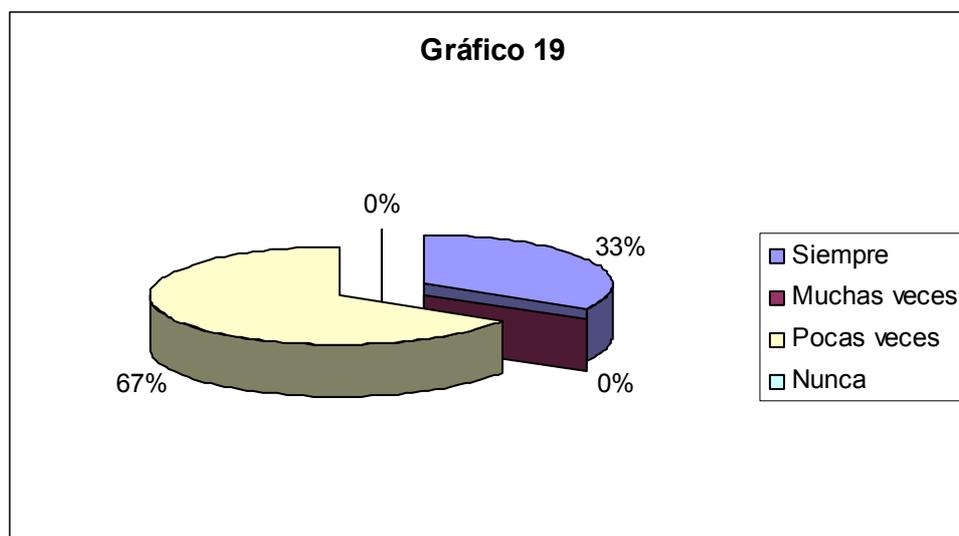
### Pregunta No. 19

¿Con qué frecuencia ocurren errores de facturación dentro de la empresa?

#### Objetivo:

Identificar la periodicidad con la que ocurren errores de facturación dentro de la empresa.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	1	33%
Muchas veces	0	0%
Pocas veces	2	67%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>



**Comentario:** La mayoría de los empleados del departamento de ventas respondió que muy pocas veces se cometen errores de facturación, esto indica que los clientes no se encuentran con ningún tipo de inconveniente cuando adquieren los productos de la empresa.

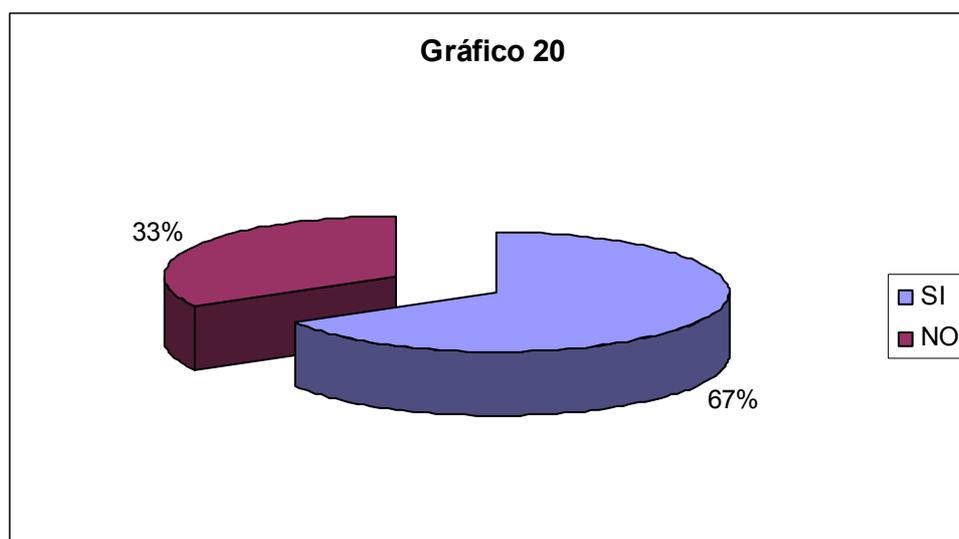
### Pregunta No. 20

¿Está de acuerdo con la cartera de clientes asignada por la gerencia?

#### Objetivo:

Precisar si la cartera de clientes asignada por la gerencia a los ejecutivos de venta esta distribuida de manera adecuada.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	67%
NO	1	33%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>



**Comentario:** El 67% de los encuestados manifestó estar de acuerdo con la cartera de clientes asignada por la gerencia, solo un 33% respondió que la cartera de clientes asignada no es la adecuada.

## Pregunta No. 21

¿Cuáles son los problemas principales que dificultan el desarrollo de sus funciones?

### Objetivo:

Corroborar los principales factores que dificultan el desarrollo eficiente de las funciones que realiza el personal de la empresa.

#### PROBLEMAS PRINCIPALES QUE DIFICULTAN EL DESARROLLO DE LAS FUNCIONES

- Carencia de productos en bodega
- No existe respuesta oportuna de tramites de importación
- Empleados con bajo perfil requerido por el puesto
- Falta de coordinación y comunicación entre las áreas de trabajo
- Entrega inoportuna de comisiones, gasolina y propaganda

**Comentario:** Los ejecutivos de venta aseguraron que los problemas más comunes con los que se encuentran en el desarrollo de sus funciones son la carencia de productos en bodega, no existe una respuesta oportuna de trámites de importación, el perfil de los vendedores es muy bajo y la entrega de comisiones, gasolina y propaganda se realiza de manera inoportuna.

## Pregunta No. 22

¿Cómo los solucionaría si tuviera la autoridad respectiva?

### Objetivo:

Establecer las posibles soluciones que proponen los empleados a los problemas identificados.

SOLUCIONES A LOS PROBLEMAS IDENTIFICADOS
<ul style="list-style-type: none"><li>• Tener un control de inventario adecuado y realizar requisiciones oportunas de pedidos de productos</li><li>• Coordinarse adecuadamente con las personas involucradas en el suministro de productos</li><li>• Contratar personal con perfil adecuado en el área de ventas</li><li>• Realizar reuniones periódicas con las distintas áreas de trabajo</li><li>• Proporcionar de manera oportuna el pago de comisiones, gasolina y propaganda</li></ul>

**Comentario:** Las posibles soluciones que los ejecutivos de venta proponen son, llevar un control de inventario adecuado y realizar requisiciones oportunas de pedidos, coordinarse de forma adecuada con los encargados de suministrar los productos, contratar vendedores con perfil adecuado y proporcionar de manera oportuna el pago de comisiones, gasolina y propaganda.

## Cuestionario dirigido a clientes

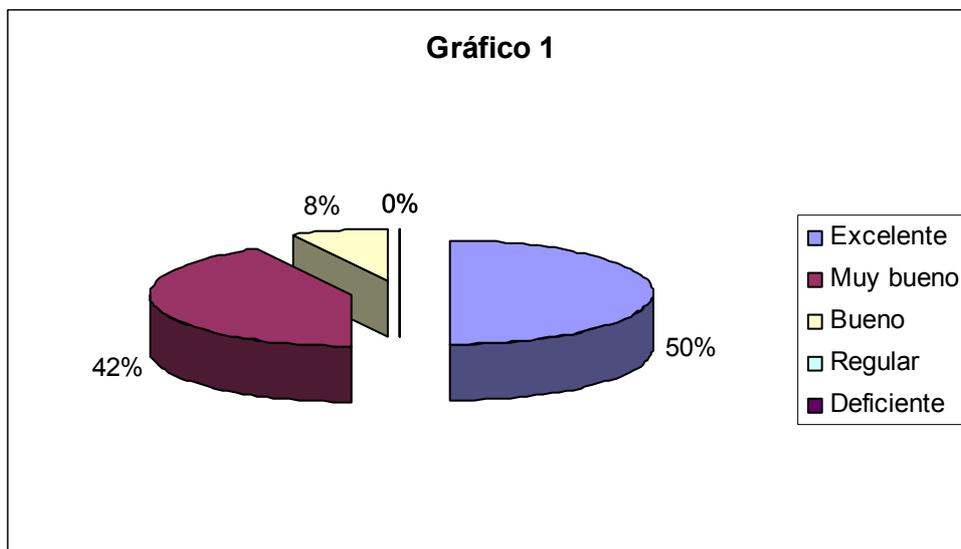
### Pregunta No. 1

¿Cómo considera el servicio que la empresa le ofrece actualmente?

#### Objetivo:

Comprobar el grado de aceptación por parte de los clientes hacia los servicios que le brinda la empresa.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	45	50%
Muy bueno	38	42%
Bueno	7	8%
Regular	0	0
Deficiente	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>



**Comentario:** Según los datos obtenidos, la mayoría de los clientes consideran que el servicio que la empresa les ofrece actualmente oscila entre excelente y muy bueno, esto nos indica que el grado de aceptación por parte de los clientes es muy alto y están de acuerdo con el servicio que se les brinda.

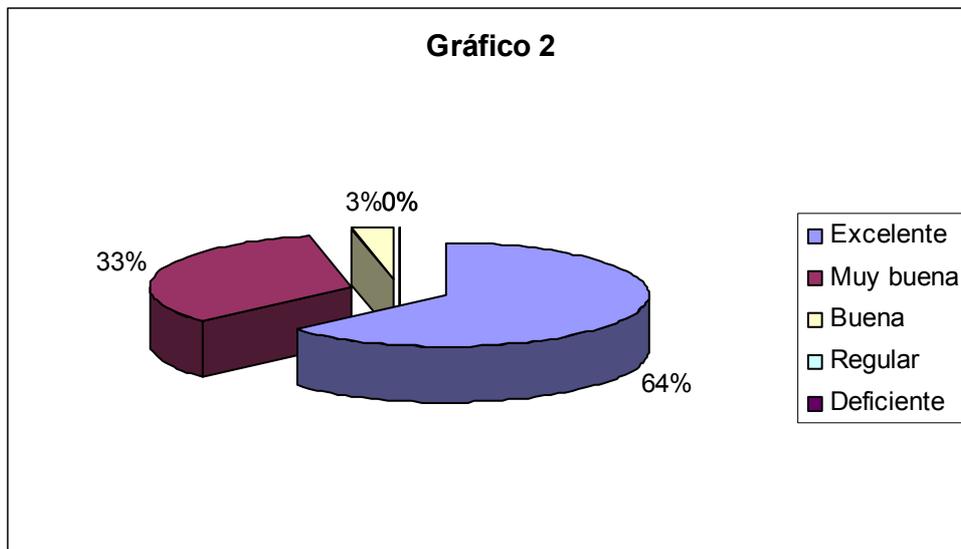
## Pregunta No. 2

¿Cómo considera la calidad de los productos que la empresa ofrece a sus clientes?

### Objetivo:

Determinar el nivel de aceptación de los clientes hacia los productos que la empresa les proporciona.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	57	64%
Muy buena	30	33%
Buena	3	3%
Regular	0	0
Deficiente	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>



**Comentario:** La mayor parte de los encuestados manifestaron que la calidad de los productos que ofrece La Provedora S.A. de C.V. es excelente y otro porcentaje muy considerable expresaron que la calidad es muy buena, lo cual pone en evidencia que los clientes están satisfechos con los productos que reciben por parte de la empresa.

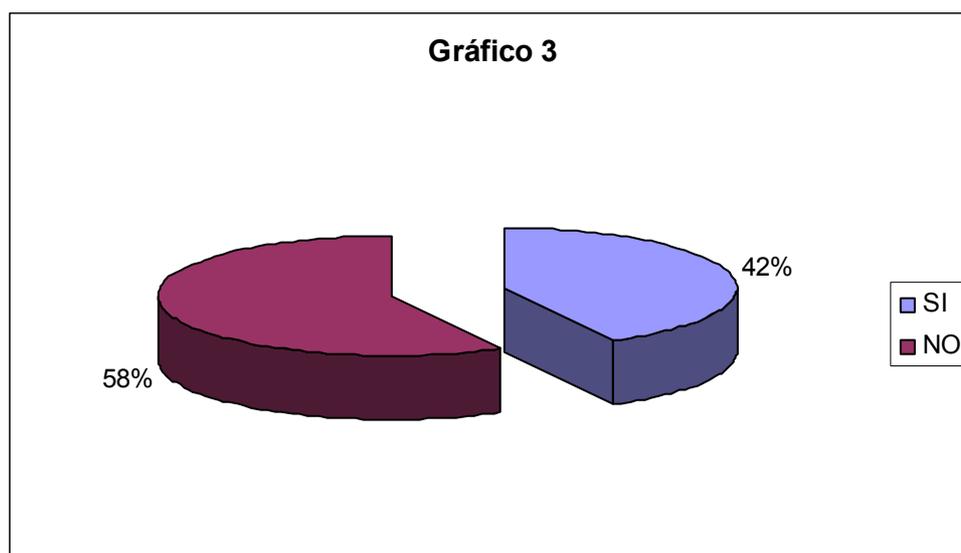
### Pregunta No. 3

¿Otorga la empresa descuentos y/o promociones por ventas a sus clientes?

#### Objetivo:

Precisar si la empresa realiza descuentos y/o promociones por la venta de sus productos a los clientes.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	38	42%
NO	52	58%
<b>TOTAL</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>



**Comentario:** El 58% de las personas encuestadas respondió que la empresa no otorga ningún tipo de descuentos y/o promociones, sin embargo, un porcentaje significativo respondió que si, pero solo otorga descuentos cuando se adquieren grandes volúmenes de productos.

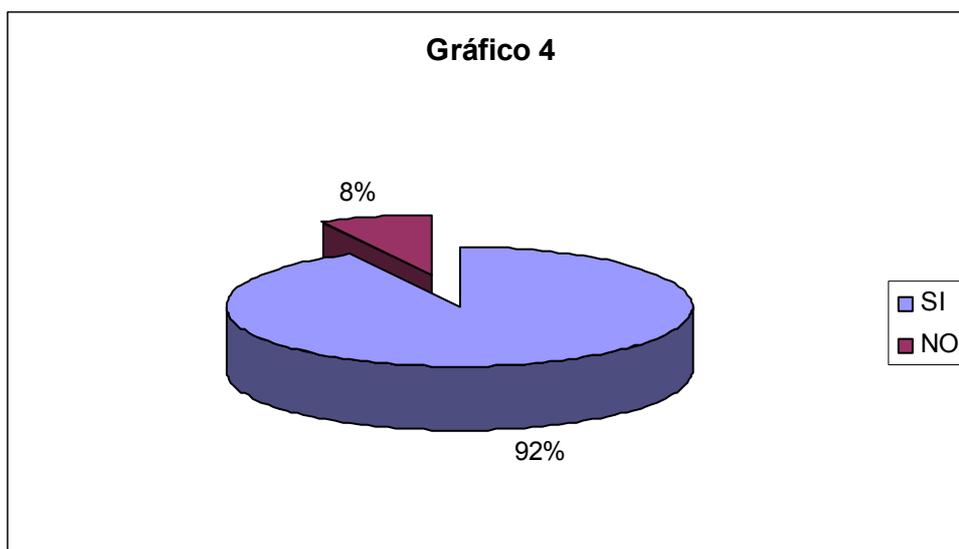
#### Pregunta No. 4

En su opinión, ¿Se le hace fácil llegar a los responsables de las áreas para que le resuelvan sus situaciones problemáticas?

#### Objetivo:

Precisar si las personas que ocupan puestos de supervisión y control tienen la disposición y el tiempo necesario para resolver los problemas de los clientes.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	83	92%
NO	7	8%
<b>TOTAL</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>



**Comentario:** Considerando los datos recopilados, observamos que la mayor parte de los encuestados coincidieron en que las personas que ocupan los puestos de supervisión y control tienen la disposición y el tiempo necesario para resolver los problemas de los clientes; esto indica que existe una buena disposición por parte de la empresa al momento de enfrentar situaciones conflictivas.

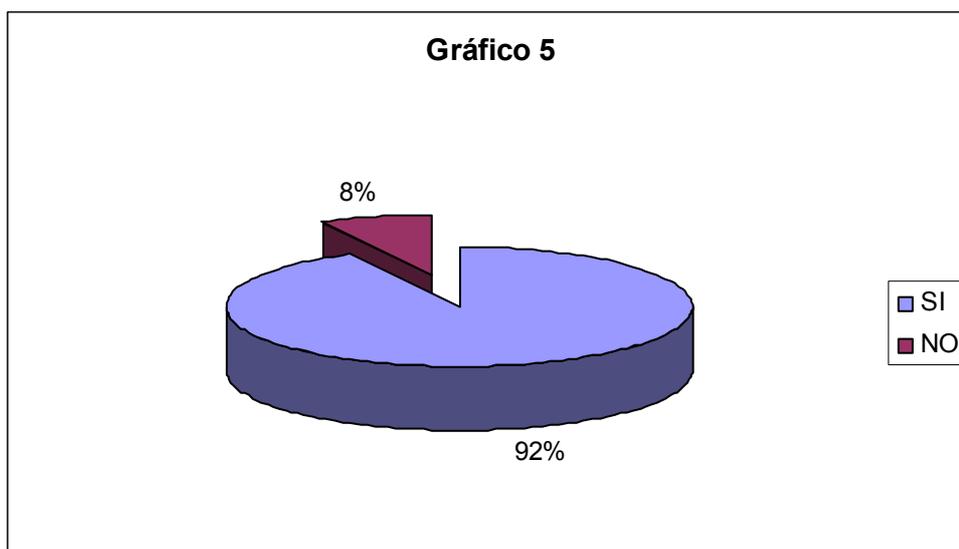
### Pregunta No. 5

En cuanto a instalaciones, ¿Considera que las oficinas están convenientemente distribuidas y facilitan los servicios que usted solicita?

#### Objetivo:

Identificar si la distribución de las áreas de trabajo así como el mobiliario y equipo de oficina es eficiente.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	83	92%
NO	7	8%
<b>TOTAL</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>



**Comentario:** De acuerdo a la información obtenida, a los clientes se les hace fácil llegar a las áreas o departamentos para que se les brinde el servicio; sin embargo, las oficinas no cuentan con las rotulaciones correspondientes.

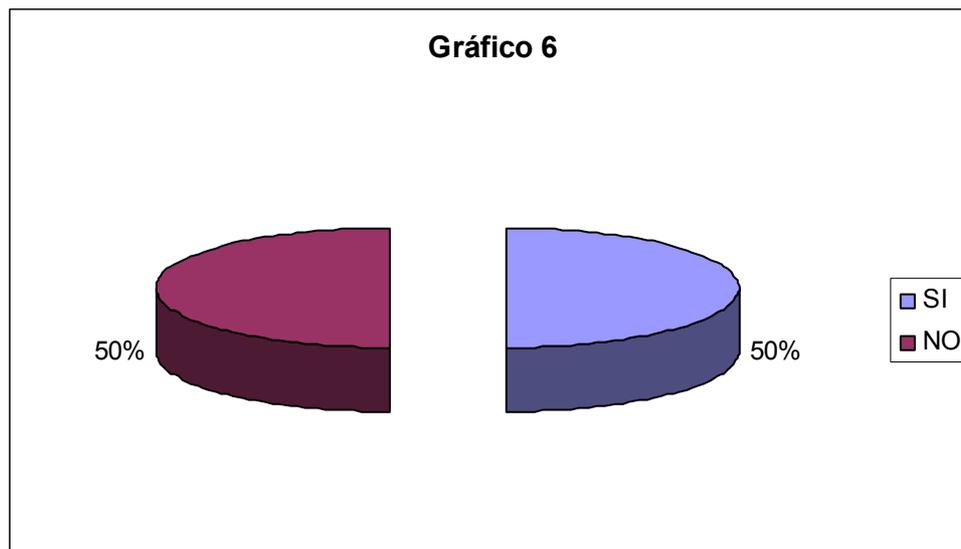
### Pregunta No. 6

¿Está de acuerdo con las políticas de crédito que le ofrece la empresa actualmente?

#### Objetivo:

Determinar si las políticas de crédito que la empresa otorga a sus clientes es la adecuada.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	45	50%
NO	45	50%
<b>TOTAL</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>



**Comentario:** Según los resultados obtenidos, la mitad de los clientes encuestados manifestó estar de acuerdo con las políticas de crédito ofrecidas por la empresa, sin embargo, la otra parte se mostró inconforme con dichas políticas.

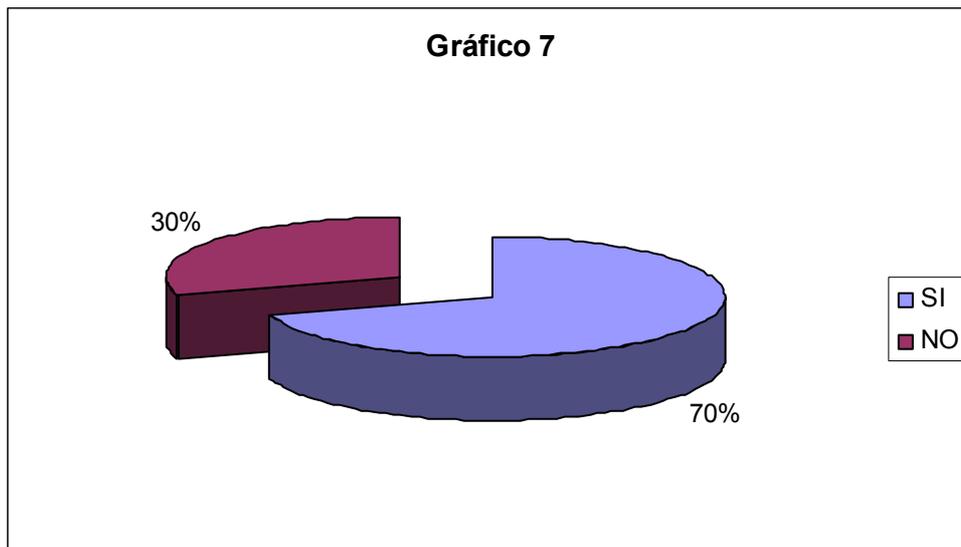
### Pregunta No. 7

¿Encontró un ambiente agradable al entrar a la empresa?

#### Objetivo:

Comprobar de qué forma impacta al cliente el ambiente laboral que se vive en la empresa.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	63	70%
NO	27	30%
<b>TOTAL</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>



**Comentario:** La mayoría de los clientes manifestaron que en la empresa se vive un ambiente laboral bastante agradable, solo un 30% expresó que no, lo cual es un indicador que el clima organizacional es agradable para los clientes..

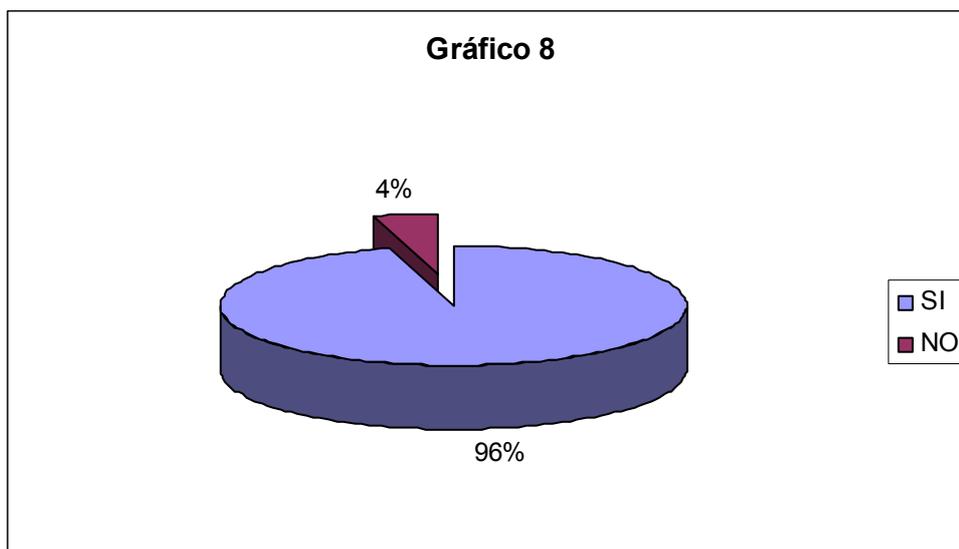
### Pregunta No. 8

¿Considera que los empleados, cuando cometen un error, hacen lo posible por solucionarlo en forma oportuna?

#### Objetivo:

Evaluar la actitud de los empleados cuando su desempeño no es satisfactorio.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	86	96%
NO	4	4%
<b>TOTAL</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>



**Comentario:** Los clientes manifestaron que los empleados aceptan los errores cometidos y tratan de corregirlos de manera satisfactoria, dejando una buena imagen de la empresa y en particular del sistema de atención y servicio al cliente.

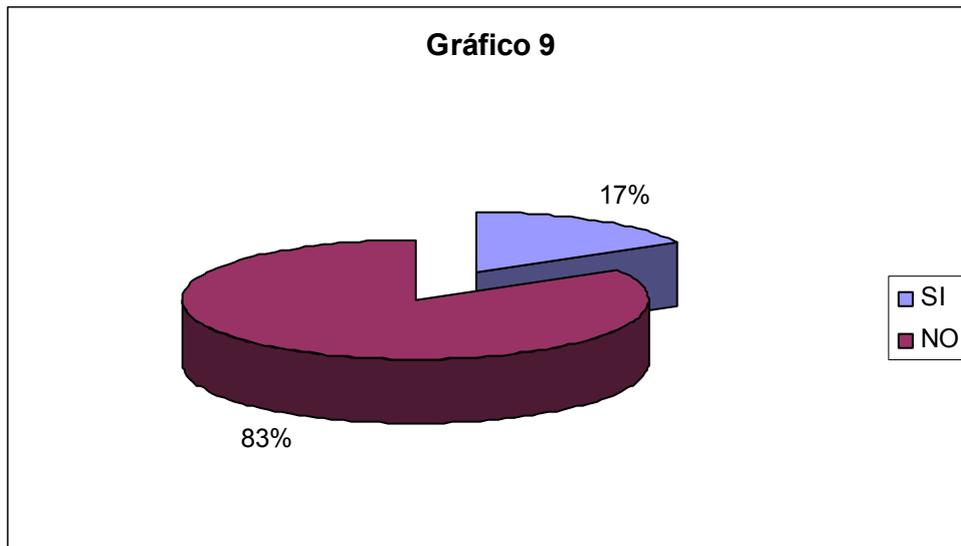
### Pregunta No. 9

¿El horario de atención al cliente está ubicado en forma visible?

#### Objetivo:

Verificar si la empresa tiene ubicado de forma visible el horario de atención y servicio al cliente.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	15	17%
NO	75	83%
<b>TOTAL</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>



**Comentario:** De acuerdo con la información reflejada, la compañía no cuenta con un rótulo de forma visible donde haga mención del horario de atención y servicio al cliente, lo cual genera molestias en los clientes cuando se presentan en horarios no hábiles.

### **Pregunta No. 10**

¿Qué aspectos negativos identificó en el proceso de atención y servicio que le brindaron los empleados en las gestiones realizadas?

#### **Objetivo:**

Determinar que aspectos o situaciones negativas observaron los clientes al momento de solicitar un servicio.

<b>ASPECTOS NEGATIVOS QUE OBSERVARON LOS CLIENTES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de coordinación entre las áreas al momento de brindar la información requerida</li><li>• La sala de venta no es la adecuada para satisfacer eficientemente las necesidades de los clientes</li><li>• La atención al cliente no es personalizada</li><li>• Tardanza en la entrega de productos solicitados</li><li>• El área de parqueo es muy reducida</li></ul>



**Comentario:** Tomando en cuenta las respuestas brindadas por los clientes, es necesario mejorar la coordinación entre las áreas de trabajo, adecuar de mejor manera la sala de ventas para ofrecer un mejor servicio, brindar atención personalizada y agilizar los tramites de entrega de los productos solicitados.

### **Pregunta No. 11**

En su opinión, ¿Qué es lo que se debería de mejorar en cuanto al sistema de atención y servicio al cliente?

#### **Objetivo:**

Identificar las diferentes alternativas que proponen los clientes para solucionar la problemática identificada.

<b>QUE SE DEBERÍA MEJORAR EN CUANTO A LA ATENCION Y SERVICIO AL CLIENTE</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Coordinar las distintas áreas de trabajo en la empresa</li><li>• Adecuar de mejor manera la sala de ventas para la comodidad de los clientes</li><li>• Capacitar al personal en el área de atención al cliente</li><li>• Agilizar los tramites de entrega de los productos solicitados</li><li>• Reposición mas rápida de productos o repuestos</li><li>• Ampliar el área de parqueo.</li></ul>



**Comentario:** Los clientes proponen que para mejorar la atención y servicio al cliente es necesario mejorar la comunicación entre las áreas ya que manifiestan que no existe coordinación, adecuar de mejor manera la sala de ventas para una mayor comodidad, capacitar al personal en el área de atención al cliente, agilizar los tramites de entrega de los productos solicitados, reponer en forma oportuna los productos o repuestos y ampliar el área de parqueo.

**ANEXO 5**  
**Formatos de memorándum,  
notas y circulares**

**LA PROVEEDORA S.A. DE C.V.**

MEMORANDUM N°

San Salvador, mes, día de 200\_.

De:

A:

Asunto: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

En espera de su respuesta, nos despedimos de Ud.

\_\_\_\_\_

Atentamente,

F. \_\_\_\_\_

**LA PROVEEDORA S.A. DE C.V.**

NOTA N°

San Salvador, mes, día de 200\_.

Señores:  
Presente.-

Asunto: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

En espera de su respuesta, nos despedimos de Ud.

\_\_\_\_\_

Atentamente,

F. \_\_\_\_\_

**LA PROVEEDORA S.A. DE C.V.**

CIRCULAR N°

San Salvador, mes, día de 200\_.

ASUNTO:

DE:

A:

Debido a la visita del prestigioso asesor en nuestra empresa, deseo invitarlos a la charla que ofrecerá el día\_\_ de \_\_\_\_\_ de 200\_, sobre los siguientes tópicos:  
“¿En que consiste escuchar?” y “Saber escuchar – más productividad”.

Saludo a Uds. Atentamente.

F. \_\_\_\_\_

## ANEXO 6

Formatos de vale de caja  
chica, orden y requisición de  
compra



**LA PROVEEDORA S.A. DE C.V.**

ORDEN DE COMPRA N°

Proveedor: \_\_\_\_\_

Fecha del pedido: \_\_\_\_\_ Fecha de pago: \_\_\_\_\_

Términos de entrega: \_\_\_\_\_

Sírvanse por este medio suministrarnos los siguientes artículos

N°	ARTÍCULO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				

Elaborado por: \_\_\_\_\_ Autorizado por: \_\_\_\_\_

Recibido por : \_\_\_\_\_

**LA PROVEEDORA S.A. DE C.V.**

Requisición de compra N°

Departamento que solicita: \_\_\_\_\_

Fecha del pedido: \_\_\_\_\_ Fecha de entrega: \_\_\_\_\_

Cantidad	Unidad	Artículos

Elaborado por: \_\_\_\_\_ autorizado por: \_\_\_\_\_

Recibido por: \_\_\_\_\_