

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas



“Propuesta de un Modelo de Planeación y Control Gerencial para las Micro y Pequeñas Empresas especializadas en servicios de Staffing, en el área Metropolitana de San Salvador”. (Caso ilustrativo)

Trabajo de investigación presentado por:

Barrera Flores, Melissa Dinorah
Campos Robles, Mauricio Antonio
Guerra Ventura, Marlon René

Para optar al grado de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Julio 2009

San Salvador,

El Salvador,

Centroamérica.

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector: MSc. Rufino Antonio Quezada Sánchez

Secretario General: Lic. Douglas Vladimir Alfaro Chávez

Facultad de Ciencias Económicas

Decano: MSc. Roger Antonio Arias

Secretario: Ing. Y Lic. José Ciriaco Gutiérrez

Docente Director: Lic. Ángela Marina Suárez de Arias

Coordinador del Seminario: Lic. Rafael Arístides Campos

Docente Observador: MAE. Francisco Antonio Quintanilla

Julio 2009

San salvador,

El salvador,

Centroamérica.

AGRADECIMIENTOS

- A DIOS TODO PODEROSO
- A MI MADRE
- A MI PADRE
- A MI HERMANO
- A SUSANA RIVERA
- A LA LICENCIADA ÁNGELA MARINA SUÁREZ DE ARIAS
- A MI NOVIO

MELISSA DINORAH BARRERA FLORES

- A JESUCRISTO
- A MI MADRE
- A MI PADRE
- A MIS HERMANOS
- A MIS PROFESORES
- A LA LICENCIADA ÁNGELA MARINA SUÁREZ DE ARIAS

MAURICIO ANTONIO CAMPOS ROBLES

Agradezco a Dios Todo Poderoso y la Virgen María por darme la fortaleza y paciencia para superar todas las dificultades que se presentaron y por ayudarme en todo mi camino y permitirme culminar mis estudios. Han sido y serán siempre los artifices principales de los logros que hasta el día de hoy he obtenido.

A mis padres, Francisco Guerra y Margarita Ventura por su incondicional, absoluto e ilimitado amor, apoyo y sacrificios a lo largo de mi vida y mis estudios.

A nuestro Docente Director, Licenciada Ángela Marina Suárez de Arias por su aporte de conocimientos y experiencia y por haber depositado su confianza en nosotros para guiarnos.

A Licenciada Karla Verónica Ayala Hernández por brindarme su amistad y ayuda incondicional a lo largo de este trabajo de investigación.

A mis compañeros de tesis por todo el esfuerzo realizado y a todas aquellas personas que directa o indirectamente han hecho posible el haber llegado a este momento especialmente a EM.

MARLON RENÉ GUERRA VENTURA

ÍNDICE

Contenido	Pág.
RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iv

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS ESPECIALIZADAS EN SERVICIOS DE STAFFING Y MARCO DE REFERENCIA SOBRE MODELO DE PLANEACIÓN Y CONTROL GERENCIAL

A. GENERALIDADES DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS	1
1. SECTOR SERVICIOS	1
1.1. CONCEPTO DEL SECTOR SERVICIOS	1
1.2. CARACTERÍSTICAS	2
2. MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA	2
2.1. DEFINICIÓN	2
2.2. CLASIFICACIÓN	4
2.3. CARACTERÍSTICAS	4
B. GENERALIDADES DE LAS EMPRESAS ESPECIALIZADAS EN SERVICIOS DE STAFFING	5
1. SERVICIO DE STAFFING	5
1.1. CONCEPTO DE SERVICIO DE STAFFING	5
1.2. CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO DE STAFFING	9
1.3. ELEMENTOS DEL STAFFING	9
1.4. SERVICIOS DE STAFFING	10
a. DOTACIÓN DE PERSONAL TEMPORAL O PERMANENTE	10
• RECLUTAMIENTO	10
• SELECCIÓN	11
• EVALUACIÓN DE PERSONAL	13
b. SERVICIOS GESTIONADOS (EXTERNALIZACIÓN)	14

•	CAPACITACIÓN	14
•	CONSULTORÍA DE RECURSOS HUMANOS	15
•	ADMINISTRACIÓN DE PLANILLAS	15
C.	GENERALIDADES DE MANPOWER EL SALVADOR	16
1.	ANTECEDENTES	16
2.	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	17
3.	MARCO LEGAL	18
4.	SERVICIOS QUE BRINDA	19
5.	RECURSOS	19
D.	MARCO DE REFERENCIA SOBRE MODELO DE PLANEACIÓN Y CONTROL GERENCIAL	21
1.	MARCO TEÓRICO SOBRE LA ADMINISTRACIÓN	21
1.1.	CONCEPTO	21
1.2.	IMPORTANCIA	21
1.3.	PROCESO ADMINISTRATIVO	22
a.	CONCEPTO	22
b.	COMPONENTES	22
2.	MODELO DE PLANEACIÓN Y CONTROL GERENCIAL	24
2.1.	MODELO	24
a.	DEFINICIÓN	24
b.	ANÁLISIS FODA	25
2.2.	PLANEACIÓN GERENCIAL	26
a.	DEFINICIÓN	26
b.	IMPORTANCIA	26
c.	PASOS DE LA PLANEACIÓN	27
d.	PLANES GERENCIALES	27
2.3.	CONTROL GERENCIAL	33
a.	DEFINICIÓN	33
b.	IMPORTANCIA DEL CONTROL GERENCIAL	34

c. OBJETIVOS DEL CONTROL GERENCIAL	34
d. ELEMENTOS DEL CONTROL GERENCIAL	35
e. CONTROLES GERENCIALES	35
• CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO	35
- CONCEPTO	35
- OBJETIVOS	36
- IMPORTANCIA	36
f. PROCESOS DE CONTROL	36
g. MÉTODOS DE CONTROL	40
• MÉTODO DE CONTROL PRESUPUESTARIO	40
• MÉTODO DE CONTROL NO PRESUPUESTARIO	45

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DEL MODELO DE PLANEACIÓN Y CONTROL GERENCIAL ACTUAL EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS ESPECIALIZADAS EN SERVICIOS DE STAFFING, EN EL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR

A. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	49
B. OBJETIVOS	50
1. GENERAL	50
2. ESPECÍFICOS	51
C. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	51
1. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE DATOS	51
1.1. PRIMARIA	51
1.2. SECUNDARIA	51
a. TIPO DE INVESTIGACIÓN	52
b. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y LA MUESTRA	52
c. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS	54
D. ANÁLISIS SITUACIONAL DEL GRADO DE APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE PLANEACIÓN Y CONTROL GERENCIAL EN LAS	55

MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS ESPECIALIZADAS EN SERVICIOS DE STAFFING, EN EL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR

1. ANÁLISIS DE LA PLANEACIÓN GERENCIAL	55
1.1. MISIÓN	55
1.2. VISIÓN	56
1.3. OBJETIVOS	56
1.4. ESTRATEGIAS	57
1.5. POLÍTICAS	57
1.6. PRESUPUESTOS	58
1.7. PROCEDIMIENTOS	60
1.8. REGLAS	61
1.9. ESTÁNDARES	61
1.10. DISEÑO ADECUADO DE LOS PLANES	61
2. ANÁLISIS DE LOS CONTROLES GERENCIALES	64
2.1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	64
2.2. CONTROL PRESUPUESTARIO	65
2.3. MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	67
2.4. ESTADÍSTICAS	67
E. CONCLUSIONES	68
F. RECOMENDACIONES	69

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN MODELO DE PLANEACIÓN Y CONTROL GERENCIAL PARA LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS ESPECIALIZADAS EN SERVICIOS DE STAFFING, EN EL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR

A. ALCANCES DEL MODELO	71
B. JUSTIFICACIÓN DEL MODELO	71
C. OBJETIVOS	73
D. BENEFICIOS	74

E. MODELO DE PLANEACIÓN GERENCIAL	75
1.MODELO DE PLANES GERENCIALES APLICABLES A LAS PEQUEÑAS EMPRESAS ESPECIALIZADAS EN SERVICIOS DE STAFFING Y RECURSOS HUMANOS	75
1.1. MISIÓN	75
1.2. VISIÓN	76
1.3. OBJETIVOS	76
1.4. METAS	77
1.5. ESTRATEGIAS	78
1.6. POLÍTICAS	81
1.7. REGLAMENTO INTERNO	83
1.8. PRESUPUESTOS	93
1.9. PROCEDIMIENTOS	96
1.10. PROGRAMAS	100
1.11. ESTÁNDARES	100
F. MODELO DE CONTROL GERENCIAL	102
1.MODELOS DE CONTROLES GERENCIALES APLICABLES A LAS PEQUEÑAS EMPRESAS ESPECIALIZADAS EN SERVICIOS DE STAFFING Y RECURSOS HUMANOS	102
1.1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	102
1.2. MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	112
1.3. CONTROL PRESUPUESTARIO	113
G. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE PLANEACIÓN Y CONTROL GERENCIAL	116
1.OBJETIVOS	116
2.RECURSOS	116
3.EJECUCIÓN DEL MODELO DE PLANEACIÓN Y CONTROL GERENCIAL PROPUESTO	118
4.ACTIVIDADES A REALIZAR	119

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

RESUMEN

La utilización del Outsourcing, en las empresas Salvadoreñas, se ha incrementado en los últimos años, entendiéndose por Outsourcing una forma de contratación de proveedores ajenos a las empresas, que asuman las responsabilidades de una o varias funciones que pertenecen a las mismas.

Del Outsourcing se deriva el Staffing, que se refiere a empresas especialistas en servicios de Recursos Humanos. Se ha observado que la demanda hacia estos servicios es menor, debido a que en la actualidad existe una reserva por parte de las empresas en ceder las responsabilidades concernientes al Recurso Humano a una tercera, por lo que hay necesidad de que las empresas especialistas en Staffing fortalezcan su estructura para generar mayor confianza y poderse abrir puertas ante los clientes potenciales del país.

Es por ello que se propone un Modelo de Planeación y el Control Gerencial, que contribuya a la buena administración de las empresas especialistas en Staffing; ya que mediante la planeación gerencial se definirán los objetivos, se fijaran las estrategias y tácticas para alcanzarlos y se trazaran planes para integrar y coordinar la actividades, es decir que se establecerá una guía a seguir para el logro de los objetivos; por otro lado mediante el control se podrá garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas, lo que significa que se puede detectar y corregir cualquier desviación que se presente en los planes definidos.

Los objetivos del Modelo de Planeación y Control Gerencial son:

1. GENERAL

“Proponer un Modelo de Planeación y Control Gerencial para facilitar la Administración de Empresas Especializadas en Staffing, en el Área Metropolitana de San Salvador”.

2. ESPECÍFICOS

- Diseñar Herramientas de Planificación que contribuyan a mejorar el desarrollo eficiente de las Actividades que se realizan en Empresas Especializadas en Staffing.
- Determinar los Principales Controles Gerenciales que eviten desviaciones en la Ejecución de Planes, en las Empresas Especializadas en Staffing.
- Diseñar una Estructura Correlacional de Planes y Controles Gerenciales que actué como un Apoyo Eficiente para el logro de los Objetivos.

Se describe la metodología utilizada en la investigación: Como fuentes primarias, la información se obtuvo de forma directa en los lugares donde el fenómeno en estudio está presente, la técnica utilizada fue la encuesta y el instrumento un cuestionario. El tipo de investigación es no experimental, ya que se ha limitado a observar los acontecimientos sin intervenir en los mismos para luego analizarlos; que a su vez será transversal correlacional, ya que se describen relaciones entre dos o más variables en un momento determinado. Se trata de descripciones, pero no de variables individuales sino de sus relaciones, por lo tanto con este diseño lo que se mide es la relación entre variables en un tiempo determinado.

Con el estudio se concluye que las empresas especialista en Staffing, no cuentan con un modelo de planeación y control gerencial que les permitan facilitar su administración y que sea una guía para la asignación eficiente de los recursos. Por lo que se recomienda Implementarlo ya que permitirá una administración eficiente lo que llevará al logro de los objetivos que las empresas pretenden alcanzar.

INTRODUCCIÓN

La industria de Recursos Humanos; crea y provee servicios que permiten a sus clientes triunfar en el cambiante mundo laboral. Ofrece servicios para el ciclo completo de negocio y empleo, incluyendo reclutamiento y selección, contratación permanente y temporal, evaluación de empleados, capacitación, transición de carrera, y consultoría. Todo esto con el objetivo de elevar la productividad a través de procesos de calidad y eficiencia gracias a su fuerza laboral, permitiendo a sus clientes concentrarse en las actividades estratégicas de su negocio.

Es por eso que las empresas que se dedican a esta industria deben aspirar a ser empresas líderes en “**Staffing**”, que es un concepto que distingue a las empresas especializadas en servicios de recursos humanos, que actúan bajo los lineamientos legales requeridos, como pago de cuotas a las instituciones de gobierno, impuestos, elaboración de contratos y prestaciones de ley, entre otros aspectos.

El término Staffing es ya una tendencia mundial, y se refiere a las actividades propias del área de recursos humanos de una empresa, como son el reclutamiento, colocación, valoración, compensación y todo lo referente a la relación entre la empresa y el trabajador, que en vez de ser desarrolladas al interior de una compañía, son llevados a cabo por un tercero, eficientando tiempos, costos y logística en las organizaciones.

El Staffing es un rubro que en El Salvador es una tendencia nueva y en aumento, sin embargo, aunque son empresas especialistas en Recursos Humanos al igual que otras empresas dedicadas a otras actividades descuidan o no dan importancia a otras áreas muy importantes y fundamentales para toda empresa y más aun cuando están incursionando en una tendencia nueva para su buen funcionamiento y productividad como lo son La Planeación y Control.

Siendo la Planeación y el Control herramientas necesarias para toda empresa, es de vital importancia poner manos a la obra para que esta situación no sea más una debilidad en dicha industria, es por ello que surge la necesidad de dar solución a dicha problemática, siendo este el propósito de este documento, se presenta una Propuesta de un Modelo de Planeación y Control Gerencial para las Micro y Pequeñas Empresas especializadas en Servicios de Staffing, en el área Metropolitana de San Salvador, y para ayudar a su realización y comprensión se ha tomado como base un caso ilustrativo. Una empresa perteneciente a la industria de Recursos Humanos.

Dicho documento está compuesto por tres capítulos y su contenido propio de un estudio de investigación.

El contenido del Capítulo I está compuesto por las Generalidades de las microempresas y pequeñas empresas especializadas en servicios de staffing y marco de referencia sobre modelo de planeación y control gerencial.

El contenido del Capítulo II esta compuesto por el Diagnóstico del modelo de planeación y control gerencial actual en las microempresas y pequeñas empresas especializadas en servicios de staffing, en el área metropolitana de san salvador.

El contenido del Capítulo III esta compuesto de la Propuesta de un modelo de planeación y control gerencial para las microempresas y pequeñas empresas especializadas en servicios de staffing, en el área metropolitana de san salvador. Es otras palabras es la manera con la que se le da respuesta al problema identificado anteriormente.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS ESPECIALIZADAS EN SERVICIOS DE STAFFING Y MARCO DE REFERENCIA SOBRE MODELO DE PLANEACIÓN Y CONTROL GERENCIAL

A. GENERALIDADES DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS

1. SECTOR SERVICIOS

Las actividades de una economía son muy diversas y para poder observar el aporte que cada una de estas actividades brinda al Producto Interno Bruto(PIB), normalmente se agrupan dichas actividades en tres sectores económicos, ellos son: El Sector Agropecuario, Sector Industrial y el Sector Servicios.

El Sector Servicios es el que queremos destacar por que es donde se agrupan las empresas especialistas en Staffing.

1.1 CONCEPTO DEL SECTOR SERVICIOS

“Sector económico que engloba todas aquellas actividades económicas que no producen bienes materiales de forma directa, sino servicios que se ofrecen para satisfacer las necesidades de la población” (Wikipedia)

1.2 CARACTERÍSTICAS

Las actividades económicas que se realizan en el sector servicios tienen como característica principal el no tener una expresión material, no son cosas tangibles, por ejemplo: Los servicios que presta un médico, el comercio, los servicios bancarios, los hoteles, etc.

Dada las características que presenta se considera como uno de los más importantes, por la diversidad de empresas que pertenecen a este sector.

2. MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

2.1 DEFINICIÓN

Es un hecho que a nivel internacional no existen definiciones únicas sobre las Micro y Pequeña Empresa. Aún cuando integran los elementos básicos del concepto Empresa, se observa que cada país determina sus propios criterios y definiciones en función de sus respectivas condiciones, perspectivas y fines. A nivel nacional, aunque tampoco existe homogenización, las definiciones utilizadas consideran en diferentes grados, la dimensión financiera (en términos de las ventas o nivel de activos) combinada o no según los fines, con la dimensión laboral (en términos del número de trabajadores o empleo).

Con base a lo anterior, la adopción de definiciones de las Micro y Pequeñas Empresas para el caso de nuestro país, considera los siguientes criterios:

- Parte del concepto general de empresa: **el desempeño organizado de una actividad económica planificada y sistemática a través de una unidad organizativa con**

personalidad jurídica, con la finalidad de producir, intermediar o vender bienes o servicios, en el mercado; simplificando los requisitos implícitos en la misma.

- Contempla aquellas variables que determinan y afectan su desempeño para identificar en función de ellas, las directrices de política necesarias para asegurar su desarrollo, basado en la productividad de sus recursos y las mejores estrategias de apoyo y atención que faciliten su inserción competitiva en los mercados local, regional e internacional; conducentes a la rentabilidad de sus operaciones y el bienestar de sus propietarios y de sus trabajadores, en función de lo cual se determinan fundamentalmente:
 - a. **La dimensión laboral** que clasifica a las empresas de acuerdo al número máximo de trabajadores empleados remunerados y permanentes que las conforman.
 - b. **La dimensión financiera**, que toma en cuenta el valor de las ventas brutas de las empresas.
 - c. **Establecimiento o local fijo** para realizar sus operaciones empresariales, exceptuando de dicha aplicación a los empresarios “unipersonales” que en su mayoría desarrollan sus actividades de forma ambulante.

Previamente explicado el origen del concepto de Micro y Pequeña Empresa se hace su enunciado:

- **Micro Empresa:** Persona natural o jurídica que opera en el mercado produciendo y/o comercializando bienes o servicios por riesgo propio, con un nivel de ventas brutas anuales hasta de \$100,000; y hasta 10 trabajadores remunerados.
- **Pequeña Empresa:** Persona natural o jurídica que opera en el mercado produciendo y/o comercializando bienes o servicios por riesgo propio, a través de una unidad organizativa, con un nivel de ventas brutas anuales hasta de \$1,000,000; y hasta 50 trabajadores remunerados.

Fuente: Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa. (CONAMYPE)

2.2 CLASIFICACIÓN

Las Empresas en nuestro país según la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa son:

- a. Cuenta Propia o Autoempleo
- b. Microempresa (nuestro caso de estudio)**
- c. Pequeña Empresa (nuestro caso de estudio)**
- d. Mediana Empresa

2.3 CARACTERÍSTICAS

UNIDAD ECONÓMICA O SEGMENTO EMPRESARIAL	CARACTERÍSTICAS		
	Establecimiento	Laboral (Trabajadores Permanentes Remunerados)	Financiera (Ventas Brutas Anuales)
Cuenta Propia o Autoempleo	Fijo o Ambulante	Sin Trabajadores Remunerados	Hasta \$5,715.00
Microempresa	Fijo	Hasta 10	Hasta \$100,000.00

Pequeña Empresa	Fijo	Hasta 50	Hasta \$1,000,000.00
Mediana Empresa	Fijo	Hasta 100	Hasta \$7,000,000.00

Fuente: Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa. CONAMYPE

B. GENERALIDADES DE LAS EMPRESAS ESPECIALIZADAS EN SERVICIOS DE STAFFING

1. SERVICIO DE STAFFING

1.1 CONCEPTO DE SERVICIO DE STAFFING

STAFFING, es una redefinición del término outsourcing, por lo que para comprender en qué consiste iniciaremos con algunas definiciones del outsourcing:

“La contratación de proveedores ajenos a las empresas con experiencia en un campo en particular”

(Administración, Una Perspectiva Global, Harold Koontz)

Relación contractual entre un vendedor externo y una empresa, en la que el vendedor asume la responsabilidad de una o varias funciones que pertenecen a la empresa

(Manual Del Outsourcing, Robert-White –Barry James)

Outsourcing es una palabra usada dentro de la comunidad empresarial y se refiere a la contratación externa de servicios que no forman parte de las actividades propias del negocio, ya que éstas actividades son puestas en manos de empresas expertas y con experiencia en sus respectivas ramas.

Entonces, las empresas que contratan servicios de outsourcing pueden dirigir sus esfuerzos en las actividades propias del negocio, puesto que han liberado recursos que antes hacían estas actividades.

La principal ventaja de contratar servicios de outsourcing es la reducción de costos, aumento de la rentabilidad y utilidad y principalmente un aumento de la competitividad. (Empresa: Outsourcing de Nómina)

Existen algunos servicios a los que con mayor frecuencia se les puede aplicar outsourcing, estos son:

- Sistemas y estrategias técnicas.
- Análisis de negocios.
- Desarrollo e implementación de aplicaciones.
- Diseño e implementación de redes.
- Mantenimiento de aplicaciones.
- Soporte técnico.
- Soporte al usuario final.
- Departamento auxiliar.

Pero, también existen actividades de la empresa que acreditan un mayor análisis para aplicarles outsourcing, son las siguientes:

- Administración ambiental.
- Administración de la planeación estratégica.
- Control de proveedores.
- Administración de finanzas.
- Administración de la calidad.
- Supervisión de cumplimiento de leyes, reglamentos y normativas.

Finalmente, se puede decir que el outsourcing es aplicable en todas las áreas, lo único es que algunas requieren de más análisis, por otro lado, puede aplicarse en cualquier país en donde los empresarios estén preparados para asumir nuevos retos y adoptar nuevas prácticas con el fin de mejorar su calidad productiva, ya que, éste puede ser una herramienta estratégica de competitividad en este mundo globalizado.

Con el tiempo se ha abusado del término Outsourcing. De ahí que las empresas lo hayan redefinido por Staffing. (**Marco Martínez**, Director General de la Asociación Mexicana de Empresas de Capital Humano (AMECH))

La Asociación Mexicana de Empresas de Capital Humano (AMECH) señala incluso que se identifica dentro del outsourcing a todas las empresas que brindan todo tipo de servicios sin importar su especialización o seriedad, por lo que han surgido firmas con poca o nula solvencia, legal y moral dentro del mercado, afectando tanto a personas que laboran con ellos, como a la industria en general.

“Staffing”, dice Martínez, es un concepto que distingue a las empresas especializadas en servicios de recursos humanos, que actúan bajo los lineamientos legales requeridos, como pago de cuotas a las instituciones de gobierno, impuestos, elaboración de contratos y prestaciones de ley, entre otros aspectos.

El término Staffing es ya una tendencia mundial, y se refiere a las actividades propias del área de recursos humanos de una empresa, como son el reclutamiento, colocación, valoración, compensación y todo lo referente a la relación entre la empresa y el trabajador, que en vez de ser desarrolladas al interior de una compañía, son llevados a cabo por un tercero, eficientando tiempos, costos y logística en las organizaciones.

También puede referirse a la Industria y/o tipo de Empresa que proporciona las Funciones descritas en la anterior definición por un precio (\$).

1.2 CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO DE STAFFING

- a. El Staffing se caracteriza por realizar sus procesos basados en altos estándares de calidad y estrictamente apegados a la legislación vigente.
- b. Aumenta la Productividad, mejorando la Calidad y la Eficiencia de las Empresas a través del Capital Humano.
- c. Permite a las Empresas concentrarse en sus Actividades Principales, debido a que se encarga de todo lo referente a la Administración de los Recursos Humanos.
- d. Especialización en las Funciones de Administración de Recursos Humanos.
- e. Se realiza una atención de mayor calidad a los Empleados, ya que éstos son considerados como Clientes al igual que la Empresa a la que se le brinda el Servicio.

1.3 ELEMENTOS DEL STAFFING

Al realizar un análisis de los componentes del Staffing se relacionan a los elementos que conforman la Administración de Recursos Humanos los cuales se describen a continuación.

ELEMENTOS	OBJETO	ACTIVIDADES COMPRENDIDAS
Provisión	Quién ira a trabajar en la organización	Investigación de mercado de RH Reclutamiento de personal Selección de personal
Aplicación	Qué harán las personas en la organización	Integración de personas Diseño de cargos Descripción y análisis de cargos Evaluación del desempeño
Mantenimiento	Cómo Mantener a las personas trabajando en la organización	Remuneración y compensación Beneficios y servicios sociales
Desarrollo	Cómo preparar y desarrollar a las personas	Capacitación Desarrollo Organizacional
Seguimiento y Control	Cómo saber quienes son y que hacen las personas	Base de datos o sistemas de información Controles-frecuencia-productividad-balance social

Administración de Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato

1.4 SERVICIOS STAFFING

a. DOTACIÓN DE PERSONAL TEMPORAL O PERMANENTE

Este es uno de los servicios que brindan las empresas especializadas en Staffing; siendo uno de los más significativos; ya que el recurso humano, es de gran importancia para cada empresa. Las etapas de dotación de personal son por lo tanto, una inversión para la organización, pues los resultados que se obtienen de ella no sólo benefician al empleado, sino que contribuye al logro de los objetivos empresariales.

- **RECLUTAMIENTO**

Entre algunas definiciones tenemos:

“Es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización”. (Administración de Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato)

“Consiste en atraer candidatos que puedan ocupar los puestos de que consta la estructura organizacional”. (Administración, Una Perspectiva Global, Harold Koontz)

En Staffing, el reclutamiento consiste en atraer a personas; que llenen los requisitos, para ocupar una vacante en una empresa determinada, esto se logra realizando una investigación del mercado de recursos humanos.

Según Idalberto Chiavenato, en dicha investigación sobresalen dos aspectos importantes: La segmentación del mercado de recursos humanos y la localización de las fuentes de reclutamiento.

La primera se refiere a la descomposición del mercado en segmentos o clases de candidatos con características definidas para analizarlo y estudiarlo de manera específica. Mientras que la segunda consiste en identificar ¿Donde se encuentran los candidatos que tratamos de atraer?

- **SELECCIÓN**

Se define como:

“Escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener la eficiencia y desempeño del personal, así como la eficacia de la organización” (Administración de Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato)

Existen dos procesos que integran la selección de personal:

i. La selección como proceso de comparación:

Se refiere a un proceso de comparación entre dos variables: Los requisitos del cargo (exigencias que debe cumplir el ocupante del cargo) y el perfil de las características del candidato. La primera suministra el análisis y la descripción del cargo; la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección. Sea X la primer variable y Y la segunda.

Pueden presentarse 3 casos:

- X es mayor que Y: Indica que el candidato no reúne las condiciones ideales para ocupar el cargo, por lo que es rechazado.
- X es igual a Y: El candidato es aceptado porque reúne las condiciones ideales para el cargo.
- X es menor a Y: El candidato tiene condiciones mayores a las exigidas, por lo que esta superdotado para el cargo.

ii. La selección como proceso de decisión:

Después de realizar la comparación entre las características exigidas por el cargo y los candidatos, puede ser que varios de ellos merezcan ser postulantes al puesto. En este caso la empresa especialista en staffing se limita a aplicar técnicas de selección y recomendar a aquellos candidatos que juzgue más idóneos para el cargo; es decir se envían varios candidatos para una vacante. La decisión final la toma la empresa.

- **EVALUACIÓN DE PERSONAL**

La evaluación de desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes, contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, se puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. Así mismo, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación, incluso las decisiones compensaciones y otras más.

Además de mejorar el desempeño, muchas compañías utilizan esta información para determinar las compensaciones que otorgan. Un buen sistema de evaluación puede también identificar problemas en el sistema de información sobre recursos humanos. Las personas que se desempeñan de manera insuficiente pueden poner en evidencia procesos equivocados de selección, orientación y capacitación, o puede indicar que el diseño del puesto o los desafíos externos no han sido considerados en todas sus facetas.

Los principales métodos tradicionales de evaluación de desempeño son:

1. Método de las escalas de gráficas
2. Método de elección forzada

3. Método de investigación de campo
4. Método de incidentes críticos
5. Métodos mixtos
6. Método de escala de puntuación.

b. SERVICIOS GESTIONADOS (EXTERNALIZACIÓN)

- **CAPACITACIÓN**

“Es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de forma sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos”. (Administración de Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato)

El contenido del entrenamiento puede incluir cuatro tipos de cambio de comportamiento:

1. Transmisión de la información: Donde se busca una distribución de información entre los entrenados como un cuerpo de conocimientos. A menudo esta información es genérica y referente al trabajo.
2. Desarrollo de habilidades: Sobre todo aquellas destrezas y conocimientos relacionados directamente con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras.
3. Desarrollo o modificación de actitudes: En general, se refiere al cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los trabajadores, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad etc.
4. Desarrollo de conceptos: El entrenamiento puede estar dirigido a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y pensamientos, ya sea para facilitar la

aplicación de conceptos en la práctica administrativa o para elevar el nivel de generalización.

- **CONSULTORÍA DE RECURSOS HUMANOS**

Se define como, todo ello que contribuye a crear una cultura de empresa, orientada a la eficiencia.

Fuente: AYANET (empresa de software, que realiza servicios informáticos integrales incluyendo planificación y definición de estrategias de sistemas de información, ventas de software de gestión, desarrollos a medida: análisis, diseño, desarrollo, puesta en marcha y mantenimiento. Venta de hardware y Sistemas operativos)

Es un reto para las compañías potenciar al máximo el personal y retener a los mejores trabajadores, dada la dificultad de captar buenos profesionales.

Los servicios involucrados son: Implantación de sistemas de organización, descripción y valoración de puestos de trabajo, análisis de los planes retributivos, y estudios sobre cómo mejorar el clima laboral y los procesos de comunicación interna.

- **ADMINISTRACIÓN DE PLANILLAS**

Consiste en la realización de todos los pagos y descuentos salariales a empleados y las tareas involucradas en ello.

En cuanto a pagos podemos mencionar: Sueldos, vacaciones, aguinaldos, indemnizaciones, comisiones, bonos, viáticos entre otros.

Entre los descuentos que se realizan tenemos los que son requeridos por las siguientes instituciones: ISSS, Administradoras de Pensiones, Ministerio de Hacienda (Impuesto sobre la Renta), Alcaldía Municipal (Vialidad), etc.

También se toma la responsabilidad de realizar los respectivos pagos a las Instituciones antes mencionadas.

Entre otras tareas involucradas están: Entrega de comprobantes de pago, cálculo de liquidaciones, emisiones de constancia de sueldo y referencias laborales, etc.

C. GENERALIDADES DE MANPOWER EL SALVADOR

1. ANTECEDENTES

Manpower El Salvador, S.A. de C. V., nació en el año 2000, como una opción en la gestión de selección y evaluación del Recurso Humano, bajo la dirección de la Licenciada Rocío Pérez, quien desde su inicio adoptó como propósito principal, minimizar los costos que esas actividades implicaban, para las diferentes empresas del país.

Empezó a brindar el servicio de Administración de Planillas un año después, junto con la primera Ejecutiva de Servicio, Wendy Melgar, quien fue la encargada de llevar la cuenta del Banco Agrícola Comercial.

Para el año 2004, Manpower ya contaba con una Ejecutiva de Reclutamiento, Karen López, y un Contador General, Emerson Gallegos.

Actualmente cuentan con una Unidad de Negocios, ubicada en El Edificio La Centroamericana, Local S-1, San Salvador. Cuenta con 13 empleados y brinda servicios de Staffing a aproximadamente 40 empresas.

2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

No poseen un organigrama definido, y cuentan con un total de 13 empleados contratados a la fecha, las cuales se detallan a continuación:

- 1 Mensajero: Encargado de entregar correspondencia y realizar pagos en instituciones bancarias.
- 1 Ordenanza: Encargado de la limpieza general de la Unidad de Negocios
- 1 Asistente Administrativo: Quien recibe a los clientes, llamadas telefónicas, y maneja de documentación.
- 2 Ejecutivos de Reclutamiento: Encargados del servicio de reclutamiento
- 3 Ejecutivos de Servicio: Cuya función principal es ser el contacto con el cliente y empleados.

1 Business Units Support: Quien brinda soporte en el área del sistema de planillas y otros.

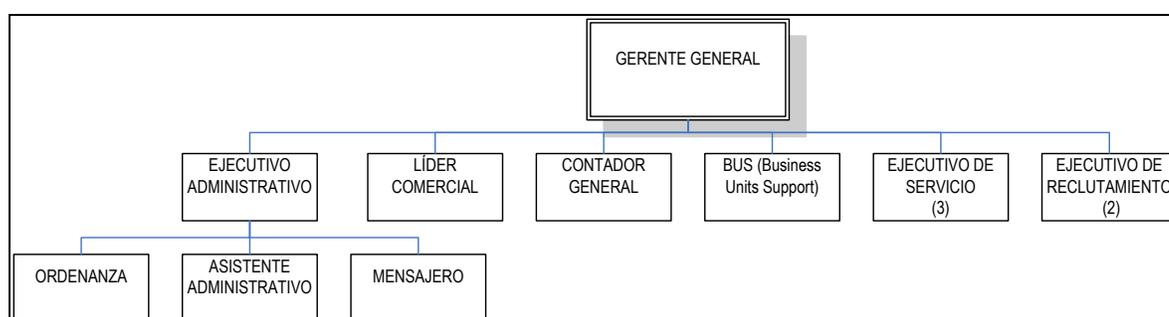
1 Contador General: Quien lleva la contabilidad de la empresa.

1 Líder Comercial. Encargado de generar ventas para la empresa.

1 Ejecutiva Administrativa: Encargado del manejo financiero.

1 Gerente General: Quien es el líder de la Unidad de Negocios.

ORGANIGRAMA DE MANPOWER EL SALVADOR



Fuente: Elaborado por grupo de tesis en base a información proporcionada por Manpower El Salvador.

3. MARCO LEGAL

El actuar de la empresa especializada en servicios de Staffing está enmarcada dentro de diferente normativa que le afecta de manera directa o indirecta; el marco legal le proporciona las bases sobre la cual la entidad económica construye y determina el alcance y naturaleza de su participación dentro de la sociedad salvadoreña, entre la que se encuentra la siguiente:

- Código de Trabajo: Regula los pagos y descuentos de los empleados.
- Ley del Seguro Social

- Ley Orgánica de la Superintendencia de Pensiones
- Ley de Impuesto sobre la Renta.
- Ley a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios IVA
- Legislación del Ministerio Publico.

4. SERVICIOS QUE BRINDA

Manpower El Salvador



5. RECURSOS

5.1 Recursos Físicos y Materiales: Cuentan con una oficina ubicada en Edificio La Centroamericana, San Salvador, que tiene capacidad para 15 personas, además de poseer equipo computacional por la misma capacidad.

5.2 Recursos Financieros: Recursos propios y acceso a obtención de créditos con una empresa asociada en el extranjero: Manpower México.

5.3 Recursos Humanos: El personal que forma parte de la Unidad de Negocios de Manpower es de trece personas.

5.4 Recursos Mercadológicos: Hace uso de la publicity ¹, que es un recurso valioso y útil que permite a las empresas, entidades y organismos, disponer de forma gratuita de un medio de difusión de mensajes de carácter corporativo, institucional.

Por políticas internas de la empresa no es permitida la publicidad.

¹ **Publicity:** es un recurso que permite a las empresas, entidades y organismos, disponer de forma gratuita de un medio de difusión de mensajes de carácter corporativo, institucional. Es la información divulgada, con el fin de crear un clima favorable hacia el/la mismo/a, y que es difundida total o parcialmente por un medio de comunicación. Esta información está elaborada con criterios periodísticos a fin de requerir la menor o mínima depuración por parte del medio que la publica, con objeto de llegar al público en su concepción original.

Fuente: <http://www.rrppnet.com.ar/publicity.htm> (febrero de 2009)

D. MARCO DE REFERENCIA SOBRE MODELO DE PLANEACIÓN Y CONTROL GERENCIAL

1. MARCO TEÓRICO SOBRE LA ADMINISTRACIÓN

1.1 CONCEPTO

“Es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos”.

(Administración, Una Perspectiva Global, Harold Koontz)

1.2 IMPORTANCIA

La importancia de la Administración se ve en que ésta imparte efectividad a los esfuerzos humanos.

Ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales, dinero y relaciones humanas. Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión y creatividad. El mejoramiento es su consigna constante.

Reyes Ponce nos menciona la importancia de la administración como:

“La administración se da donde quiera que existe un organismo social, aunque lógicamente sea más necesaria, cuanto mayor y más complejo sea éste”.

“El éxito de un organismo social depende, directa e inmediatamente, de su buena administración y sólo a través de ésta, de los elementos materiales, humanos, etc. con que ese organismo cuenta”.

1.3 PROCESO ADMINISTRATIVO

a. CONCEPTO

“Se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades”.

“El proceso administrativo son las actividades que el administrador debe llevar a cabo para aprovechar los recurso humanos, técnicos, materiales, etc., con los que cuenta la empresa”

(Ambos conceptos, Gestipolis).

b. COMPONENTES

Un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas. Se habla de la administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueran sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean. El Proceso

Administrativo esta compuesto por cuatro elementos:

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Control.

Planeación

La *planeación* incluye reflexionar sobre la naturaleza fundamental de la organización y decidir cómo conviene situarla o posicionarla en su ambiente, cómo hay que desarrollar y aprovechar sus fuerzas y cómo se afrontaran los riesgos y oportunidades del ambiente. La planeación también incluye refinar las ambiciones básicas y a largo plazo y traducirlas en objetivos más específicos y a corto plazo, así como los métodos de realización.

Organización

El término *organización* se refiere a la división de la organización entera en unidades, comúnmente llamadas divisiones o departamentos, y en subunidades, conocidas con el nombre de secciones, que tiene determinadas responsabilidades, y una jerarquía de relaciones jerárquicas: una estructura. Con ese vocablo también se denota la coordinación de dichas unidades y subunidades, a fin de que sus esfuerzos se combinen y cumplan con los objetivos globales de la organización.

Dirección.

La *dirección* posee dos significados por lo menos. La primera se refiere a la amplia gama de actividades mediante las cuales los gerentes establecen el carácter y el tono de su organización. Entre ellas figuran articular y ejemplificar los valores y el estilo propios de la empresa. El segundo significado de dirección denota el proceso de influjo interpersonal en virtud del cual los gerentes se comunican con sus subalternos respecto a la ejecución del trabajo. Se facilita el trabajo

cuando se intercambia información acerca de los problemas técnicos, de coordinación y de motivación.

Control.

El *control* es un proceso que consiste en vigilar el proceso basándose en los objetivos y normas obtenidos de la planeación. El control cierra el ciclo de los procesos gerenciales pues relaciona el progreso o avance real con el que se previó al momento de la planeación. La realización de informes, comparaciones y evaluación del avance constituyen el fundamento para intervenir, hacer ajustes, replanear y aplicar otras medidas correctivas.

Fuente: Administración. 3ª ED. David R. Hampton. México: McGraw-Hill 1993. Pág. 23 y 24

2. MODELO DE PLANEACIÓN Y CONTROL GERENCIAL

2.1 MODELO

a. DEFINICIÓN

Se entiende como la Representación Simplificada de un Esquema Teórico, de las Fases del Proceso Administrativo: Planeación y Control, que se elabora como una herramienta para facilitar su comprensión y aplicación a la realidad empresarial de una Entidad o Sector específico y ayude a la Toma de Decisiones.

b. ANÁLISIS FODA

El análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), se ha tomado para ejemplificar la definición de un Modelo; el FODA es una herramienta de fácil uso y aplicación en todo tipo de Empresa con la cual podemos evaluar los puntos fuertes y débiles (factores internos) y sus oportunidades y amenazas (factores externos) de una Entidad y así obtener una visión general y rápida comparando el análisis de ambos factores (internos y externos) para poder determinar donde hay dificultades y darles solución.

Modelo para la aplicación del Análisis FODA.

FORTALEZAS (puntos clave de análisis)	DEBILIDADES (puntos clave de análisis)
Capacidades Fundamentales en Áreas claves	No hay una Dirección Estratégica clara
Recursos Financieros adecuados	Instalaciones obsoletas
Buena imagen de los compradores	Rentabilidad inferior
Un reconocido Líder en el mercado	Falta de profundidad y talento Gerencial
Estrategias de las Áreas Funcionales	Seguimiento deficiente al implantar Estrategias
Acceso a Economías de Escala	Abundancia de problemas operativos internos
Propiedad de la Tecnología	Atraso en Investigaciones y Desarrollo
Ventajas en Costos	Línea de producto demasiado limitada
Mejores campañas de publicidad	Débil imagen en el mercado
Habilidad para la innovación de productos	Habilidad de mercadotecnia baja
Dirección capaz	Incapacidad de financiar los cambios necesarios
Mejor capacidad de fabricación	Costos unitarios generales más altos en relación con los competidores claves
Habilidades tecnológicas superiores	Otros
Otras	
OPORTUNIDADES (puntos clave de análisis)	AMENAZAS (puntos clave de análisis)
Atender grupos adicionales de clientes	Entrada de competidores foráneos con costos menores
Ingresar en nuevos mercados o segmentos	Incremento de las ventas de productos sustitutos
Expandir la línea de productos	Crecimiento más lento en el mercado

Diversificarse en productos relacionados	Cambios adversos en los tipos de cambio y las políticas comerciales
Integración vertical	Requisitos reglamentarios costosos
Eliminación de barreras comerciales en mercados foráneos	Vulnerabilidad a la recesión y ciclo empresarial
Complacencia entre las compañías rivales	Creciente poder de negociación de clientes o proveedores
Crecimiento en el mercado más rápido	Cambios en las necesidades y gustos de los compradores
Otras	Cambios demográficos adversos
	Otros

Fuente: Dirección y Administración Estratégica. Thompson Strickland

2.2 PLANEACIÓN GERENCIAL

a. DEFINICIÓN

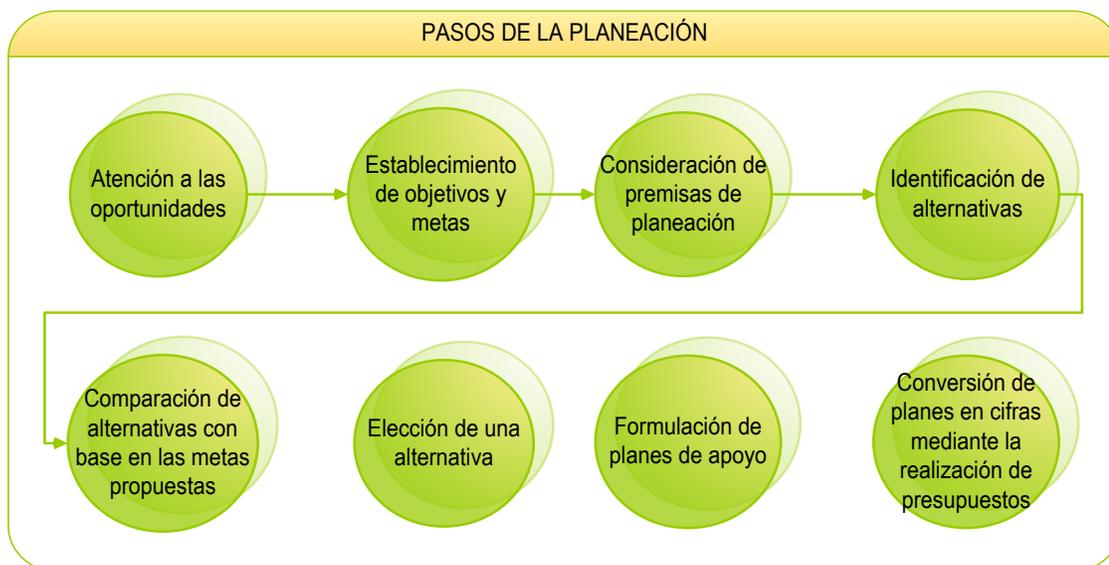
Función de la Administración en la que se definen las metas, se fijan las estrategias para alcanzarlas y se trazan planes para integrar y coordinar las actividades.

b. IMPORTANCIA

La Planeación incluye reflexionar sobre la naturaleza fundamental de la Empresa y decidir como conviene situarla o posicionarla en su ambiente, cómo hay que desarrollar y aprovechar sus fortalezas y oportunidades y cómo se afrontarán las debilidades y amenazas del entorno.

La Planeación también incluye refinar las ambiciones básicas y a largo plazo y traducirlas en objetivos más específicos y a corto plazo, así como los métodos de realización, es decir, una guía de acción a seguir para el logro de los objetivos.

c. PASOS DE LA PLANEACIÓN



Fuente: Administración, una perspectiva global. 11ª ED. Harold Koontz. McGraw - Hill, 2001.

Pág. 134.

d. PLANES GERENCIALES

Las Organizaciones se Administran de acuerdo a dos tipos de planes: **Planes Estratégicos** y **Planes Operativos**.

(1) PLANES ESTRATÉGICOS

Son Planes Generales tendientes a definir y alcanzar los Objetivos a largo plazo de una Organización. Este tipo de Planeación se concibe como el Proceso que consiste en decidir sobre los Objetivos de una Organización, sobre los Recursos que serán utilizados, y las Políticas Generales que orientarán la Adquisición y Administración de tales Recursos, considerando a la Empresa como una Entidad Total.

Éstos son establecidos, conducidos y ejecutados por los Niveles Superiores y suministran indicadores que ayudan a Gerentes y Empleados a tomar decisiones en ciertas situaciones frecuentes de carácter repetitivo.

Las características de esta Planeación son, entre otras, las siguientes:

- Es original, en el sentido que constituye la Fuente u Origen para los Planes Específicos Subsecuentes.
- Es conducida o ejecutada por los más Altos Niveles Jerárquicos de Dirección.
- Establece un marco de referencia general para toda la Organización.
- Se maneja Información fundamentalmente externa.
- Afronta mayores niveles de incertidumbre en relación con los otros tipos de Planeación.
- Normalmente cubre amplios períodos.
- No define lineamientos detallados.
- Su parámetro principal es la Efectividad.

Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos37/planeacion/planeacion.shtml> (febrero de 2009)

Una estrategia podría definirse como:

Un Plan Unificado e Integrado que representa los Objetivos y Metas que se ha trazado una Empresa para competir con su entorno.

(2) PLANES OPERATIVOS

Son aquellos que contienen los detalles que se requieren para incorporar las Estrategias a las Operaciones Diarias. Se refiere básicamente a la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas en cada una de sus Unidades de Operaciones.

Las características más sobresalientes de la Planeación Operacional son:

- Se da dentro de los lineamientos sugeridos por la Planeación Estratégica.
- Es conducida y ejecutada por los Jefes de Menor Rango Jerárquico.
- Trata con Actividades normalmente programables.
- Sigue Procedimientos y Reglas definidas con toda precisión.
- Normalmente cubre períodos reducidos.
- Su parámetro principal es la Eficiencia.

Fuente: http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/procesoadmvo/tema2_6.htm (febrero de 2009)

Los Planes Operativos se dividen en dos categorías, las cuales son:

Planes para una sola vez y Planes permanentes.

(a) PLAN PARA UNA SOLA VEZ

Son Cursos de Acción detallados que se usan una vez u ocasionalmente, para resolver un problema que no se presenta de forma repetida.

Es decir que con toda probabilidad éstos Planes no se repetirán de la misma forma en el futuro, por lo tanto para cada situación es necesario establecer un Plan Específico, el cual se usará una sola vez.

(i) PROGRAMAS

Es un Plan que se usa una sola vez, cubre una serie relativamente amplia de Actividades de la Organización y especifica los pasos más importantes, su orden y oportunidad, así como la Unidad responsable de cada paso.

(ii) PRESUPUESTOS

Es la estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un Organismo en un período determinado. También puede considerarse como: Un conjunto de Previsiones que permiten conocer con anticipación algunos resultados considerados básicos por el Jefe de la Empresa.

(b) PLAN PERMANENTE

Es una serie de Decisiones Determinadas, usadas por los Gerentes para abordar actividades recurrentes u organizativas. Es decir que éstos Planes ayudan a los Gerentes a manejar situaciones similares en forma consistente, una sola Decisión, o una serie de Decisiones Determinadas con anterioridad ayudan a guiar las Actividades con eficacia.

Los tipos de Planes Permanentes son:

(i) MISIÓN

Parte de la Planeación Estratégica a partir de la cual se formulan Objetivos detallados que son los que guiarán a la Empresa u Organización. Además es una Declaración General Concentrada acerca de los macro resultados que se buscan; es la base de los Objetivos y representan la razón de ser de la Empresa.

(ii) VISIÓN

El camino al cual se dirige la Empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las Decisiones Estratégicas de Crecimiento junto a las de Competitividad. Es una imagen sacada del futuro y traída al presente en nuestra mente para hacer un concepto de lo que se espera lograr a largo plazo; una Visión requiere de Fe, de Creer, de Poseer Esperanza en lograrla.

(iii) OBJETIVOS

Son los resultados que la Empresa espera alcanzar, cumpliendo con su Misión según los Valores y Creencias que ha aceptado. Éstos representan el fin hacia el cual se encamina un Ente Organizacional por lo que forma parte integral de las Actividades de Planeación.

(iv) ESTRATEGIAS

Se definen como la Determinación de los Objetivos Básicos a largo plazo de una Empresa y la adopción de las Líneas de Acción y la asignación de Recurso necesarios para su cumplimiento.

(v) ESTÁNDARES

Un Estándar es una guía en la cual se declara la forma en que debe de ser llevado a cabo un Proceso. Se trata de un Criterio Global de Referencia, que señala un nivel deseable tanto para las Acciones como para los Resultados, de algún Proceso particular. Mediante un Estándar es posible establecer niveles aceptables de desempeño en el desarrollo de un Proceso. A partir de un Estándar es posible definir variables e indicadores que permitan Evaluar, Controlar y Gestionar las Actividades propias del Proceso.

(vi) POLÍTICAS

Son guías que canalizar el pensamiento y la acción de la conducta de los individuos de una Organización, hacia un fin determinado.

(vii) REGLAS

Son Planes Permanentes que detallan las acciones específicas que deben realizarse en una situación dada. Determinan acciones específicas a seguir y no permiten ninguna desviación.

(viii) PROCEDIMIENTOS

Es un Plan Permanente que detalla un conjunto de instrucciones para ejecutar determinadas Actividades que ocurren con regularidad en cada Departamento de la Organización. Generalmente se representan por gráficos llamados Flujogramas.

2.3 CONTROL GERENCIAL

a. DEFINICIÓN

1. Para Robbins (1996) el control puede definirse como "el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa" (p.654).
2. Sin embargo Stoner (1996) lo define de la siguiente manera: "El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas" (p.610)
3. Mientras que para Fayol, citado por Melinkoff (1990), el control "Consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las ordenes impartidas y a los principios administrativos...Tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda repararlos y evitar su repetición". (p.62).

Analizando todas las definiciones citadas notamos que el control posee ciertos elementos que son básicos o esenciales:

En primer lugar, se debe llevar a cabo un proceso de supervisión de las actividades realizadas.

En segundo lugar, deben existir estándares o patrones establecidos para determinar posibles desviaciones de los resultados.

En un tercer lugar, el control permite la corrección de errores, de posibles desviaciones en los resultados o en las actividades realizadas.

Y en último lugar, a través del proceso de control se debe planificar las actividades y objetivos a realizar, después de haber hecho las correcciones necesarias.

En conclusión se puede definir el Control Gerencial como: “la función que permite la supervisión y comparación de los resultados obtenidos contra los resultados esperados originalmente, asegurando además que la acción dirigida se esté llevando a cabo de acuerdo con los planes de la organización y dentro de los límites de la estructura organizacional”.

b. IMPORTANCIA DEL CONTROL GERENCIAL

El Control cierra el ciclo de los Procesos Gerenciales pues relaciona el progreso o avance real con el que se previó al momento de la Planeación. La realización de informes, comparaciones y evaluación del avance constituyen el fundamento para intervenir, hacer ajustes, replanear y aplicar otras medidas correctivas. Y cuando el Control se lleva a cabo debidamente, puede mejorar la eficiencia y eficacia de la Empresa.

c. OBJETIVOS DEL CONTROL GERENCIAL

- Proteger los activos de la organización evitando pérdidas por fraudes o negligencias.
- Asegurar la exactitud y veracidad de los datos contables y extracontables.
- Promover la eficiencia de la explotación.
- Estimular el seguimiento de las prácticas ordenadas por la gerencia.
- Promover y evaluar la seguridad, la calidad y la mejora continua.

Fuente: http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/040115082454-2_2_.html (febrero de 2009)

d. ELEMENTOS DEL CONTROL GERENCIAL

- Un plan de organización que proporcione una apropiada distribución funcional de la autoridad y la responsabilidad.
- Un plan de autorizaciones, registros contables y procedimientos adecuados para proporcionar un buen control contables sobre el activo y el pasivo, los ingresos y los gastos.
- Unos procedimientos eficaces con los que llevar a cabo el plan proyectado.
- Un personal debidamente instruido sobre sus derechos y obligaciones, que han de estar en proporción con sus responsabilidades.

Fuente: http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/040115082454-2_2_.html (febrero de 2009)

e. CONTROLES GERENCIALES

- **CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO**

Sienta las bases para la Evaluación de los Procesos de Decisión en cuanto se refiere al grado de efectividad, eficiencia y economía.

- **CONCEPTO**

Es el Plan de Organización, Procedimientos y Registros que conciernen a los Procesos de Decisión que llevan a la autorización de transacciones por parte de los Niveles Jerárquicos Superiores, de tal manera que fomenten la eficiencia de las Operaciones, la observación de las Políticas y Normas prescritas y el cumplimiento de las Metas y Objetivos programados.

- OBJETIVOS

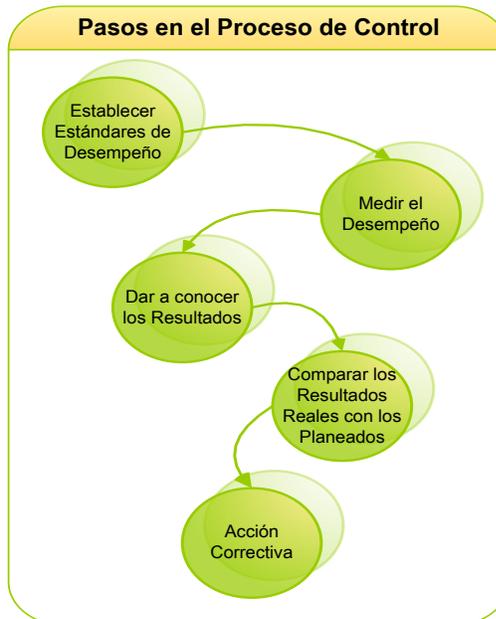
- I. Asegurar el cumplimiento de las Normas y Reglamentos, de las disposiciones administrativas y otras regulaciones aplicables a sus Operaciones.
- II. Proteger los Recursos de la Organización contra irregularidades, pérdida, daño, abuso, desperdicio, fraude y errores.
- III. Obtener Información Operativa y Financiera útil, confiable y oportuna.
- IV. Promover la transparencia de las Operaciones y lograr la obtención de las Metas y Objetivos, mediante el cumplimiento de sus Planes, Programas y Presupuestos.

- IMPORTANCIA

Normalizan, ordenan y confinan las acciones a desarrollar, establecen una Línea de Conducta General y aseguran uniformidad de Procedimientos para Actividades similares llevada a cabo dentro de la Empresa. Así como también es un parámetro que permite desarrollar la Toma de Decisiones en las correcciones respectivas realizadas en una Organización.

f. PROCESOS DE CONTROL

El proceso de Control consta de una serie de pasos cuya finalidad es garantizar que el desempeño real se ajuste a lo esperado o bien que los Planes sean modificados según lo exijan las circunstancias.



Fuente: Administración. 3ª ED. David R. Hampton. México: McGraw – Hill, 1993. Pág. 653

El proceso de Control Gerencial se realiza en cinco pasos representados simplificadaamente en la figura anterior:

- **Establecimiento de normas**

En condiciones idóneas la Planeación anterior ya ha dado el marco de referencia para las Estrategias, Políticas y Objetivos, especificando con detalle qué desempeño se desea y cómo se logrará y juzgará.

- **Medición del desempeño**

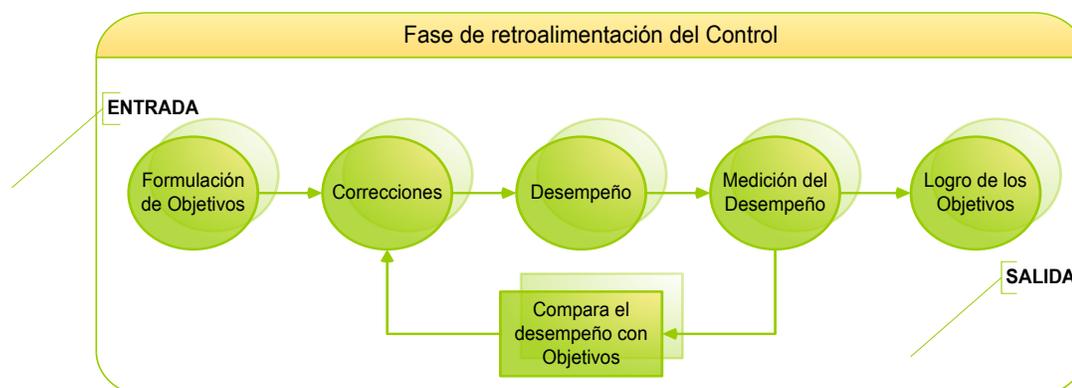
Cuando se desea realizar la medición surgen tres preguntas claves que muchas veces resulta difícil darles respuesta: qué medir, cómo medir y cuándo medir. Lo que debe medirse está implícito (con la aclaración que en muchas ocasiones con poca precisión) en la Estrategia y los

Objetivos o Metas fijados durante el proceso de Planeación. Algunas veces se hace necesario medir todos los eventos, sin embargo esto representa costos para la empresa, se debe elaborar una política de Control, especificando frecuencia, personal y tiempo de realización de los controles guiados por el principio: **los costos del control no deben ser mayores que los beneficios.**

Las mediciones pueden ocurrir en tres momentos: antes, durante y después del desempeño.

- **Cómo dar a conocer los resultados**

La retroalimentación del desempeño es Fundamental para el proceso de Control, ofrece una ventaja ya que la información concerniente al progreso en la obtención de las Metas y el logro de Objetivos, se compara con los proyectados e intenta introducir ajustes donde se requieran.

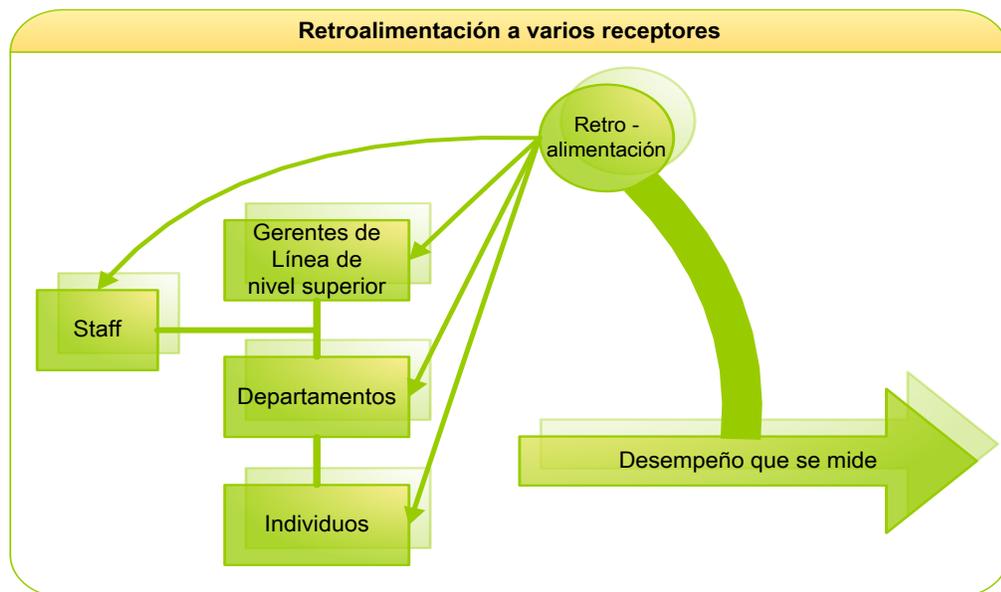


Fuente: Administración. 3ª ED. David R. Hampton. México: McGraw – Hill, 1993. Pág. 658

He aquí una consideración fundamental: ¿a quien deberá dirigírsele la retroalimentación?

Podría destinarse a cualquiera de los siguientes:

1. Los individuos u Organizaciones que van a ser medidos
2. Los Gerentes de las Unidades Organizacionales medidas, donde no se identifican los individuos
3. Gerentes de Línea de nivel superior
4. Unidades de personal



Fuente: Administración. 3ª ED. David R. Hampton. México: McGraw – Hill, 1993. Pág. 658

- **Comparación del Desempeño y las normas**

En el supuesto que las dificultades resultantes en los pasos anteriores se han resuelto, ahora se procede a la comparación del desempeño real con las Estrategias, Metas y Objetivos fijados en el Proceso de Planeación. Si el desempeño cumple las normas o las supera, la Empresa puede

estar tranquila. Si no se ajusta a ellas, el proceso de comparación podrá incluir el estudio de las causas de las deficiencias o la aplicabilidad de las normas.

- **Medidas Correctivas**

Si el desempeño no cumple con los estándares establecidos, indica que se requiere de una acción correctiva: capacitaciones, sustitución de empleados, el equipo puede ser mejorado, reorganización del trabajo, o emprenderse otras medidas correctivas.

Cabe recalcar que el análisis de las desviaciones puede indicar defectos en las normas establecidas.

g. MÉTODOS DE CONTROL

Los métodos de Control pueden ser Presupuestario y no Presupuestarios.

- **MÉTODO DE CONTROL PRESUPUESTARIO**

El Control Presupuestario como su nombre lo dice se realiza con la elaboración de un Presupuesto que es la estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un Organismo en un período determinado.

También puede considerarse como: Un conjunto de Previsiones que permiten conocer con anticipación algunos resultados considerados básicos por el Jefe de la Empresa. Y que utilizado

como un Control se puede comparar con el desempeño que este va dando con el transcurrir de las operaciones de la Empresa y en esto basaremos el estudio de este Tema.

Propósito del presupuesto

Unos de los elementos más útiles del control presupuestario es la oportunidad que ofrece para poder realizar una evaluación o síntesis crítica del funcionamiento y rentabilidad de cada área funcional de la empresa.

De todo ello podemos deducir que el control presupuestario tiene cuatro propósitos específicos:

- 1) Es una herramienta de planificación para los directores de empresa.
- 2) Determina que recursos son necesarios disponer y en que invertirlos para lograr los mejores resultados.
- 3) Es un método que integra los esfuerzos de los componentes de cada centro presupuestario de costes.
- 4) Los directores de empresa pueden adaptar sus planes respecto a los resultados y las alternativas a introducir como factor correctivo para su obtención.

Éstos presupuestos están preparados de forma que sirven para ejercitar el control sobre los gastos financieros y de forma desglosada, deben incluir los puntos de gastos en los cuales los gerentes puedan ejercitar su control dentro de un periodo de tiempo determinado. El proceso de planificación presupuestario tiene cinco fases bien definidas:

- 1) Preparar los presupuestos de venta basados en los estudios de mercado y utilizando las previsiones de venta del equipo comercial y cualquier otro dato o conjeturas de la Dirección Comercial.
- 2) Calcular las tarifas de precios de los productos en función de las ventas esperadas y los costes de distribución que deberemos asumir.
- 3) El departamento de producción informará si los equipos y la mano de obra, disponibles y/u obtenibles pueden respaldar los niveles de venta programadas.
- 4) Evaluar las inversiones económicas necesarias en función de la política de inversiones y de ganancias de la empresa.
- 5) Someter estas propuestas a la Dirección General para su aprobación definitiva o la introducción de algunos criterios discrepantes o diferentes en su apreciación.

Deberemos dejar claro que los presupuestos es un requisito previo para cualquier proceso de planificación, ofrecer un modelo de cálculo y control permanente que garantice plenamente el cumplimiento de los objetivos que persigue el control presupuestario.

Planificación de los presupuestos

Los primeros pasos para la confección de los presupuestos pueden ser en principio:

- . La cifra de venta a conseguir, o
- . El volumen de producción.

Todo ello dependerá de la situación económica de la empresa al principio de cada ejercicio económico. En condiciones de excesos de mercancías o productos almacenados, las ventas y no la capacidad de producción, se convierte en el factor crítico; sería todo lo contrario si existiese una cartera de pedidos no suministrados.

Las cifras que figuran en los presupuestos serán establecidas por los respectivos directores funcionales (Ventas, Producción y Administración). Cuando se establecen los presupuestos de ventas se deben preparar simultáneamente los de producción y fabricación en términos de utilización de los recursos propios de la empresa, como son: los equipos de producción, la mano de obra directa al proceso productivo y las materias primas necesarias para completar el programa de fabricación.

Es importante distinguir entre los costes sobre los cuales se le puede exigir a un director funcional ejercer un cierto grado de control y los costes que surgen de las decisiones tomadas por la Dirección General. Los directores de departamento deben presupuestar y controlar los salarios, incentivos, consumos energéticos, materiales y otros gastos de naturaleza similar, y es razonable que estas partidas sean incluidas exclusivamente dentro del presupuesto específico de cada departamento.

Sin embargo, otros costes indirectos a los productos y/o servicios que presta la empresa, como los referidos a la Dirección General, Marketing, Recursos Humanos, etc. no deben ser imputados de forma particular a ningún departamento funcional, sino al conjunto operativo de la empresa.

Cálculo de los presupuestos

La planificación y cálculo del presupuesto se realiza mediante un cuidadoso estudio de todos los gastos que la empresa debe soportar para hacer efectiva y rentable su gestión. Un sistema contable claro y dinámico debe ser introducido para analizar los gastos producidos y cargar éstos al centro presupuestario que le corresponda. Cuanto más grande es la empresa, es más difícil asegurar que gastos deben ser imputados al centro presupuestario correcto.

Con las cifras financieras reflejadas en el presupuesto anual, el gerente se apoyará en los datos que le aporta la contabilidad para estar informado periódicamente sobre la evolución económica de la empresa. Este procedimiento logra su mayor eficacia cuando aporta un desglose detallado por cada uno de los centros presupuestarios.

Analizando los gastos por departamento podremos detectar las variaciones que se vayan produciendo, sobre todo, aquellos gastos excesivos que puedan afectar a la cuenta de resultados. La ventaja de este método es que refleja claramente, a través de las desviaciones detectadas, hasta que punto los márgenes de eficacia se ven influenciados por el cumplimiento en el logro del presupuesto.

Medir o comprobar los costos presupuestados se realizan con más detalle, si analizamos individualmente a cada una de las partidas de gastos asignadas a cada departamento.

Control presupuestario

Las múltiples ocupaciones que tienen los directores de las empresas no les permiten ver con claridad la evolución de la misma en toda su extensión. Es importante introducir unos índices de gestión que informen a la dirección de cualquier desviación sobre el plan previsto.

El concepto de control presupuestario permite que las actividades en la empresa sean planificadas con antelación y referidas a un periodo de tiempo determinado. Éstos presupuestos estarán integrados por partidas de gastos que se consideran fijos y otros que deberán ser variables; los primeros por definición se consideran improbables que se vean alterados durante el periodo presupuestado, pero los segundos están sujetos a las fluctuaciones de los precios del mercado. Entre éstos últimos estarían, por ejemplo, los precios de las materias primas, es decir, los procesos inflacionarios de costes.

- **MÉTODOS DE CONTROL NO PRESUPUESTARIO**

El control presupuestario no es el único sistema para efectuar el cálculo y control permanente la empresa; existen otros métodos disponibles como: datos y cifras estadísticas, información extracontable, auditorías externas, análisis funcionales y económicos referidos al sector donde opera la empresa y cuyas coordenadas nos pueden servir de referencia; herramientas que aplicadas de forma adecuada brindan información valiosa.

Dentro de las cuales se mencionan:

- LA OBSERVACIÓN PERSONAL

Es un medio de asegurar información de control aplicable a todas las áreas claves de resultados y se usa por todos los niveles gerenciales.

El supervisor a cargo de un departamento se confía de los resultados del contacto de su personal subordinado; el es capaz de juzgar la producción observando el paso de sus trabajadores; la calidad puede ser evaluada mediante la inspección personal del trabajo en proceso y es posible estimar la moral y las aptitudes del personal observándolo, escuchando sus expresiones espontáneas y obteniendo respuesta a preguntas.

La observación personal es un medio para obtener información.

- LOS REPORTES O INFORMES

Al diseñar o evaluar informes o reportes de control, surgen dos cuestiones relacionadas:

- 1).- ¿Cuál es el propósito del informe?
- 2).- ¿Quién debe recibir el informe?

Propósito de los informes de control

El propósito es suministrar información que se intenta sirva de base a una acción colectiva, si fuera necesaria.

Al mismo tiempo la significación de los reportes de control debe mantenerse en su perspectiva apropiada, éstos son solo una parte del ciclo de información planteamiento-control que es necesario para un sistema completo de información gerencial.

Distribución de los Informes de Control

La información debe ser dirigida a la persona que es responsable de decidir la acción requerida de la organización. La misma información pero abreviada, es también reportada al superior del gerente responsable. El supervisor de un departamento de fabricación requiere información detallada que describa el funcionamiento de su departamento, pero el gerente de la planta puede recibir informes resumen condensado.

Un gerente de ventas de distrito necesitaron un registro diario completo de lo realizado por cada uno de sus vendedores, pero el informe entregado al gerente regional resume solamente la ejecutoria de cada distrito de ventas en su región.

Características de un buen informe

Los informes de control son parte integrante de un sistema de control, este debe tener características de efectividad, deben ser oportunos y a tiempo en especial los que se preparan para el supervisor de una unidad. Cuando los informes proveen información orientada primordialmente a propósitos de control, ellos deben seguir las líneas organizativas. Los informes deben ser preparados para revelar la actividad operativa en las áreas empresariales más sensitivas o estratégicas. En las organizaciones donde el progreso depende de los productos

nuevos puede que se requieran informes periódicos y frecuentes sobre las actividades de investigación y desarrollo.

Los reportes deben ser económicos, y sus costos deben ser medidos en términos en que realmente contribuyen al proceso de control.

Al preparar los informes deben incluirse suficientes datos, de tal suerte que reflejen no solo la situación o estado actual sino también las tendencias o corrientes prevalecientes.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DEL MODELO DE PLANEACIÓN Y CONTROL GERENCIAL ACTUAL EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS ESPECIALIZADAS EN SERVICIOS DE STAFFING, EN EL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR

A. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

La Planeación y el Control Gerencial, son indispensables para que las Empresas Especializadas en Servicios de Staffing, puedan afrontar los riesgos que le representan desenvolverse en el cambiante Mundo Empresarial. Cuando se fundó Manpower El Salvador, no se estructuró de forma adecuada un Modelo de Planeación y Control que permitan optimizar los Procesos, reducir Costos y maximizar las Utilidades de la Empresa. Algunas deficiencias en cuanto al cumplimiento de los Planes a ejecutar; se detallan a continuación:

- No existe una clara definición de los elementos de la Planeación; Misión, Visión, Objetivos, Estrategias, Estándares, Políticas, Presupuestos, Programas, etc.
- Falta de Herramientas de Control Administrativo que faciliten el cumplimiento de los Planes.
- Los Empleados no poseen una Guía a seguir para el desarrollo de sus Actividades.
- La Empresa este llegando a Pérdida en sus Operaciones.
- Los Procesos que se siguen han sido diseñados para la Unidad de Negocios de Manpower México, esto genera muchos problemas debido a que no se han adecuado a las necesidades y recursos con los que se cuenta en El Salvador.

2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿En qué medida la Propuesta de un Modelo de Planeación y Control Gerencial contribuirá a facilitar la Administración de Empresas Especializadas en Staffing, en el Área Metropolitana de San Salvador?

3. IMPORTANCIA

Hemos observado que en la Unidad de Negocios de Manpower El Salvador, no existe una Administración Eficiente de los Recursos, es por ello que no están alcanzando los Objetivos esperados, a tal grado que se teme que en el presente año se llegue a tener Pérdidas. Que se verán reflejadas en sus Estados Financieros. (Estado de Resultados y Balance General).

Por lo que es de gran importancia que se cuente con un Modelo de Planeación y Control Gerencial, que le permita establecer la orientación de la Empresa a corto y largo plazo y refuerce el pensamiento de los Directivos y les permita una reacción ante los problemas. Además de poseer las Herramientas para medir el progreso hacia un desempeño planeado que le permitirán aplicar medidas correctivas para asegurar que el desempeño este en línea con los Objetivos.

B. OBJETIVOS

1. GENERAL

Elaborar un diagnóstico sobre la aplicación de la Planeación y Control Gerencial para facilitar la Administración de Empresas Especializadas en Staffing, en el Área Metropolitana de San Salvador.

2. ESPECÍFICOS

- Determinar las Herramientas de Planificación que contribuyan a mejorar el desarrollo eficiente de las Actividades que se realizan en Empresas Especializadas en Staffing.
- Establecer los Principales Controles Gerenciales que eviten desviaciones en la Ejecución de Planes, en las Empresas Especializadas en Staffing.
- Diseñar una Estructura Correlacional de Planes y Controles Gerenciales que actué como un Apoyo Eficiente para el logro de los Objetivos.

C. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

1. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE DATOS

1.1 PRIMARIA

La Información se obtendrá de forma directa en el lugar donde se presenta el fenómeno de estudio, para realizar un diagnóstico del mismo a través de:

a. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS: ENCUESTA

Se elaborará un cuestionario dirigido a las Empresas dedicadas a **actividades de asesoramiento empresarial y en materia de gestión** para obtener información relevante acerca de la Planeación y Control Gerencial.

1.2 SECUNDARIA

La constituyen los Instrumentos que ya muestran información procesada, lo cual permite desarrollar la Investigación dando un enfoque teórico, fundamentado en fuentes bibliográficas

como por ejemplo: libros de texto, revistas especializadas, tesis, boletines, hemeroteca y páginas Web, referentes a la Planeación y Control Gerencial.

a. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Se desarrolla una investigación **no experimental** ya que se ha limitado la investigación a observar los acontecimientos sin intervenir en los mismos para después analizarlos. Que a su vez se ha diseñado como **transversal correlacional**, ya que se describen relaciones entre dos o más variables en un momento determinado. Se trata también de descripciones, pero no de variables individuales sino de sus relaciones, por lo tanto con este diseño lo que se mide es la relación entre variables en un tiempo determinado.

Fuente:

<http://www.prometeo.unicauca.edu.co/manzamb/Metodolog%C3%ADa%20de%20la%20Investigaci%C3%B3n/Archivos/Libro/Documentos%20pdf/CAPITULO%207.pdf> (marzo de 2009)

b. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y LA MUESTRA UNIVERSO

Considerando la información que existe en la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC), sobre las Empresas dedicadas a: OTROS SERVICIOS DE ASESORÍA Y CONSULTORÍA EN GESTIÓN. INCLUYE: SERVICIOS DE CONSULTORÍA LOGÍSTICA. (ADMINISTRATIVA) en el Área Metropolitana de San Salvador, existe un universo de **240** Empresas.

Dicho Universo se clasifica en dos grupos compuesto por: (de acuerdo a la clasificación establecida por la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa. CONAMYPE).

Microempresas: **225**

Pequeña empresa: **15**, por lo cual para este número de empresas no se hará cálculo de la muestra, es decir se realizará un censo para la Pequeña Empresa.

DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA PARA LA MICROEMPRESA

Fórmula para determinar el tamaño de la muestra:

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

Donde:

n= tamaño de la muestra

Z= nivel de confianza

P= proporción de éxito

Q= proporción de fracaso

N= universo

e= error muestral

DATOS PARA DETERMINAR LA MUESTRA DE LA MICROEMPRESA

Z= 1.65

P= 0.8

$$Q= 0.2$$

$$e= 0.1$$

$$N= 225$$

$$n = \frac{(1.65)^2 (0.8)(0.2)(225)}{(225-1)(0.1)^2 + (0.2)(0.8)}$$

$$n = \frac{98.01}{2.4}$$

$$n = 40.8375 \approx 41$$

Es decir **56** Empresas Especializadas en Servicios de Staffing serán la población para la realización del estudio. (15 Pequeñas Empresas y 41 Microempresas)

c. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

La información obtenida a través de la encuesta efectuada a los Gerentes Generales de las Empresas Especializadas en Servicios de Staffing, fue recopilada y ordenada en cuadros estadísticos con los cuales se establecieron sus respectivas tabulaciones, efectuándolo de la siguiente manera: Se planteó la pregunta con su respectivo objetivo, este a su vez fue acompañado de gráficas de pastel o barras con cifras y porcentajes en comparación a las variables. Todo lo anterior se desarrollo con el software de aplicación estadística SPSS para una fácil y rápida comprensión en la elaboración y presentación de los datos. Se realizo un análisis que permitió elaborar conclusiones y recomendaciones con la finalidad de reforzar la

investigación de manera que mejore las funciones administrativas de la Empresas Especializadas en Servicios de Staffing.

D. ANÁLISIS SITUACIONAL DEL GRADO DE APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE PLANEACIÓN Y CONTROL GERENCIAL EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS ESPECIALIZADAS EN SERVICIOS DE STAFFING, EN EL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR

1. ANÁLISIS DE LA PLANEACIÓN GERENCIAL

El que una empresa cuente con un entorno donde sus trabajadores se desempeñen con eficiencia y eficacia, depende grandemente de comprobar, por parte de el/los administrador/es, que cada uno conozca los propósitos y objetivos del grupo; además de los métodos que se aplicaran para alcanzarlos, así mismo, de comprender claramente lo que se espera de cada uno de ellos. Es decir, el esfuerzo, y los aportes que deberán brindar como parte de un todo. Esta es la función de la Planeación, a continuación se realizara un análisis de los elementos que la conforman, en empresas especializadas en servicios de Staffing, en el área metropolitana de San Salvador.

1.1. MISIÓN

Al analizar los resultados de la encuesta realizada a empresas especialistas en el servicio Staffing, observamos que en la pregunta número #1, la que consulta si la empresa cuenta con una misión definida, la mayoría de ellas representada por un 76.8% esta definida; mientras un 23.2% dijo no. Por lo que se analiza que hay un conocimiento general de la razón de ser de la

empresa, esto es bastante aceptable si se toma en cuenta que el segmento estudiado comprende la microempresa y pequeña empresa. **(Ver anexo 2)**

1.2. VISIÓN

En la pregunta #2, ¿Es de su conocimiento la Visión de la empresa?, el 82.1% de los encuestados respondió que si conocía la visión; mientras que solamente el 17.9% dijo no conocerla. Esto indica que se tiene un conocimiento general de a donde se pretende llevar a la organización, esto es de gran importancia ya que permite que todos los individuos trabajen hacia una misma dirección. **(Ver anexo 2)**

1.3. OBJETIVOS

La pregunta # 3, consulta si están definidos los objetivos que persigue la empresa, el 96.4% contestó que si lo están y únicamente un 3.6% contestó negativamente, esto significa que los fines a los que se dirigen las actividades organizacionales e individuales han sido detallados.

En la pregunta #4, en donde se busca conocer con cuales objetivos cuenta la empresa, 54 de ellas afirmaron que contaban con objetivos a corto plazo, luego se encontramos debilidades en los demás objetivos ya que solo 24 poseían a largo y mediano plazo; únicamente 5 tenían objetivos por departamento o unidad administrativa y 20 afirmo que poseían objetivos por puesto de trabajo, observándose que quienes en realidad cuentan con objetivos definidos, no representan una parte significativa de las empresas encuestadas. **(Ver anexo 2)**

1.4. ESTRATEGIAS

Al analizar los resultados de la pregunta #5, ¿Conoce las estrategias a seguir para alcanzar los objetivos?, observamos que 34 empresas (60.7%) contestaron afirmativamente. Aquí detectamos una confusión entre tácticas y estrategias ya que según los resultados de la pregunta #4 (citada anteriormente), únicamente 24 empresas poseen objetivos a largo plazo, los cuales son la base de las estrategias, por lo que esta confusión se refleja en 10 empresas, haciendo un total de 32 empresas las que no tienen claramente definidas las estrategias a seguir para el logro de los objetivos.

En la pregunta #6, donde se busca indagar respecto a cuales recursos han sido correctamente asignado por la empresa, se observa que de las 56 empresas encuestadas, únicamente 23 consideraron que los recursos humanos habían sido correctamente asignados, 19 se refirieron de igual forma a los recursos técnicos, finalmente 29 tienen la misma percepción de los recurso financieros, en general se observa una debilidad, ya que no existe una asignación eficiente de los recursos necesarios, esto provoca deficiencias al momento de implementar las estrategias para el logro de los objetivos. **(Ver anexo 2)**

1.5. POLÍTICAS

En la pregunta #7, ¿Para la toma de decisiones, cuenta con políticas definidas?, encontramos que el 66.10% de las empresas encuestadas, que representan más de la mitad, no cuentan con políticas definidas, y solamente un 33.9% si las tienen. Esto provoca una desventaja ya que las políticas siendo criterios que ayudan en la toma de decisiones, permiten decidir asuntos antes de

que éstos se conviertan en problemas, y ayudan a los administradores el delegar autoridad sin perder el control de las acciones de sus subordinados. **(Ver anexo 2)**

1.6. PRESUPUESTOS

En la pregunta # 8, donde se consulta respecto a si las empresas elaboran presupuestos que les permitan conocer sus ingresos y gastos, el 100% de ellas contestaron afirmativamente, lo que es de gran utilidad ya que no podemos asegurar que un negocio marcha bien sin tener presupuestos.

Al analizar aspectos del entorno para la elaboración de presupuestos, en la pregunta #9, se consultaba cuales variables del entorno se toman en cuenta para la elaboración de presupuestos, se tomaron en cuenta dos tipos de variables, las controlables (que dependen de la administración, objetivos, estrategias y políticas, etc.), de las cuales podemos verificar que los objetivos son los que mayormente se toman en cuenta al momento de elaborar los presupuestos siendo 45 empresas quienes lo realizan de esta forma, las estrategias y políticas tienen una presencia menos significativa siendo 24 empresas quienes los toman en cuenta únicamente. Por otro lado las no controlables, llamadas así porque las empresas no pueden ejercer una influencia directa para mantenerlas estables, tienen una participación menor en los presupuestos, con 19 empresas que utilizan los gustos del consumidor, 24 la inflación y la tasa de interés y por ultimo 11 la devaluación.

Debido a que las empresas estudiadas tienen operaciones menores al de las grandes empresas, el trabajo presupuestal es generalmente responsabilidad de un departamento, esto se verifica en la pregunta 10, donde se indagaba respecto a que Departamento o Unidad Administrativa estaba designada para la elaboración de presupuestos, 36 empresas contestaron que lo delegan al departamento de contabilidad y 20 de finanzas. Aquí encontramos una deficiencia ya que las funciones principales del departamento de contabilidad son: Instrumentar y operar las políticas, normas, sistemas y procedimientos necesarios para garantizar la exactitud y seguridad en la captación y registro de las operaciones financieras. Por lo que no es directamente la parte presupuestaria, de igual forma el departamento de finanzas se ocupa de elaborar estados financieros, registros contables, recepción y control de ingresos, entre otros. Esto significa que es un departamento de funciones muy generales para ser el designado para la elaboración de los presupuestos.

En la pregunta #11, se consulta respecto a que otros departamentos y unidades administrativas tienen intervención en la elaboración de presupuestos, encontramos que en 20 empresas el área de ventas realiza una intervención, en 15 los directores de la empresa, en 6 mercadeo, en 10 el área administrativa y 5 aseguraron que no interviene nadie más.

En la pregunta #12, Donde se consulta que presupuestos elabora la empresa, podemos ver que 45 empresas elaboran presupuestos de ventas, los que son de gran importancia ya que ayuda a tener una estimación de los ingresos que la empresa pretende tener, de las 56 empresas únicamente 29 elaboran presupuestos de compras, por lo que no todas poseen una apreciación

de cuantos insumos necesitan para que la empresa funcione sin problemas. 34 empresas elaboran gastos de ventas, por lo que 22 no conocen específicamente cuales son los recursos que necesitan para investigar, desarrollar y entregar los productos al consumidor final. La misma tendencia se refleja en el presupuesto de flujo de efectivo donde únicamente 34 empresas poseen un planeamiento de las entradas y salidas de efectivo lo cual ayuda a minimizar las posibilidades de incurrir en saldos negativos que pueden tener repercusiones a futuro. El presupuesto de flujo de efectivo también permite disminuir las posibilidades de poseer fondos innecesarios.

Por ultimo tenemos los presupuestos de gastos de administración y financieros; en ambos casos 22 empresas afirmaron elaborarlos, por lo que 34 empresas no tienen una estimación, de la inversión que necesitan para mantener una estructura organizacional que permita el desarrollo de las operaciones de apoyo y sostenimiento del negocio. Ni tampoco conocen un aproximado del costo del financiamiento de la empresa. **(Ver anexo 2)**

1.7. PROCEDIMIENTOS

En la pregunta número #13, ¿Existen procedimientos establecidos para la realización de actividades?, encontramos que el 94.6% de las empresas contestaron afirmativamente, mientras que solo 5.4% dijo lo contrario, por lo que podemos decir que en la mayoría están definidas las guías de acción para la realización de actividades. **(Ver anexo 2)**

1.8. REGLAS

Según la pregunta #14, respecto a si las empresas cuentan con un reglamento interno, el 57.1% afirmo que si se poseían, quedando 42.9% donde no hay ninguna intervención de parte de la empresa, en determinar que actitudes son necesarias y cuales perjudiciales y por ende su obligación u omisión respectivamente. **(Ver anexo 2)**

1.9. ESTÁNDARES

En la pregunta #15, ¿Se define las líneas específicas y las características de los procesos que guían el funcionamiento de la empresa, con el fin de estandarizarlos? podemos observar que 71.4 % de las empresas no las define. Lo que representa un grave problema debido a que no hay una guía que indique la forma en que debe llevarse a cabo los procesos, y donde estén establecidos los niveles aceptables de desempeño. **(Ver anexo 2)**

1.10. DISEÑO ADECUADO DE LOS PLANES

El buen diseño de los elementos de la planeación es de gran importancia, debido a que no es suficiente el solo definirlos; si no que éstos deben estar dirigidos y coordinados hacia la misma dirección, en la pregunta #16, se consulta cuales elementos de la planeación han sido diseñados correctamente, los resultados obtenidos son los siguientes:

En 43 empresas la Misión ha sido correctamente definida, por lo que se comprueba que en la mayoría, el motivo por el cual existe la empresa es del conocimiento general. Únicamente 13 empresas opinan lo contrario.

Respecto a la Visión, 46 empresas que representan la mayoría opinan que ha sido correctamente diseñada, siendo 10 empresas las que opinan lo contrario. Esto representa una fortaleza ya que se fomenta el compromiso de alcanzar un objetivo a futuro, en cada uno de los individuos que integran la empresa.

En cuanto a los objetivos la mitad de las empresas (28) consideraron que no estaban diseñados correctamente; por lo que se observa un vacío en ellos, lo que puede provocar dificultades en el desarrollo de la empresa, ya que el tener determinados los objetivos a corto plazo no es suficiente, si en una empresa no están claramente determinados los objetivos para cada situación y por área de trabajo, la administración de ella no tiene una dirección definida, es decir las acciones a realizar serán impredecibles y por consiguiente producto del azar. Por lo que un desempeño satisfactorio de los individuos que conforman la empresa será poco probable.

En las estrategias se refleja una mayor deficiencia, ya que de las 56 empresas únicamente 25 respondieron que estas habían sido correctamente diseñadas, por lo que se entiende que no hay una adecuada definición de los cursos de acción y la asignación de recursos para el logro de la misión y los objetivos a largo plazo.

Con referencia a las políticas, observamos que únicamente 18 empresas consideran que las políticas han sido correctamente diseñadas. Por lo que en la mayoría de ellas no existe una guía que ayude a los administradores en la toma de decisiones y no se cumple el verdadero propósito de ellas que es asegurar que las decisiones no rebasen ciertos límites.

En cuanto a los estándares únicamente 11 empresas contestaron que están correctamente diseñados, lo que indica que no tienen un criterio de referencia que señale un nivel deseable tanto para las acciones como para los resultados, a utilizar en los procesos.

Al indagar respecto al diseño de los procedimientos, 22 empresas contestaron que éstos habían sido correctamente diseñados, por lo que en 34 no lo están, lo que representa una cantidad significativa de empresas donde no hay instrucciones adecuadas para la realización de las actividades.

Respecto a las reglas, encontramos que en solamente 22 empresas estas han sido correctamente diseñadas, dejando 34 donde no esta expuesta la decisión administrativa en cuanto a la obligada realización u omisión de acciones, lo que permite mantener el orden en la empresa.

11 empresas consideran que sus programas han sido correctamente diseñados, según los resultados obtenidos quedando 41 que opinan lo contrario es decir, que no tienen correctamente coordinados planes tales como: metas, políticas, procedimientos, reglas, asignación de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear, etc. Para llevar a cabo los cursos de acción necesarios para el buen funcionamiento de la empresa.

En cuanto a los presupuestos, 21 empresas consideraron que éstos habían sido correctamente elaborados, siendo 35 las que tienen deficiencia en esta área, lo que significa que existen las estimaciones realizadas que no son efectivas. **(Ver anexo 2)**

2. ANÁLISIS DE LOS CONTROLES GERENCIALES

El poder medir y corregir el desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideados para alcanzarlos; es la función principal del control.

Si no existe planeación el control no tendrá ningún sentido, ambos elementos se complementan y están estrechamente relacionados. Por lo que ambos son de gran importancia para el desarrollo de una buena administración en cualquier empresa.

A continuación se presenta un análisis del Control Gerencial de las empresas especialistas en Staffing, en el Área Metropolitana de San Salvador.

2.1 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

En la pregunta # 17, ¿Se realiza evaluación del desempeño a los empleados?, el 53.6% de la empresas contestaron afirmativamente, lo que les permite estimar el rendimiento global del empleado; y poder así darles retroalimentación de la manera en que cumplen sus actividades, alentando a los tengan un desempeño satisfactorio y emprendiendo acciones correctivas a quienes no. Sin embargo queda un 46.4% de las empresas que no realizan la evaluación del desempeño, dejando de lado esta herramienta de gran importancia.

En la pregunta 18, ¿Con qué periodicidad se realiza la evaluación del desempeño a los empleados?, encontramos que, de las empresas que realizan la evaluación del personal, 18 (60%) realizan esta evaluación trimestral y 12 (40%) semestral, lo que refleja que la mayoría prefieren hacerlo con más frecuencia.

Siendo el control una forma de verificación en las empresas, para conocer si todo ocurre de acuerdo a los planes y principios establecidos, se consulto en la pregunta # 19, cuales medidas de control se tomaban en la empresa, a lo cual 33 contestaron que establecen normas a seguir, 30 realizan medición del desempeño y únicamente 11 realizan corrección de las variaciones respecto a normas y planes.

Esto refleja una debilidad en el control, ya que uno de sus principales requisitos es que exista corrección de las fallas y de las variaciones que se presenten en los planes e incluso que prevea los errores. **(Ver anexo 2)**

2.2 CONTROL PRESUPUESTARIO

Unos de los elementos más útiles del control presupuestario es la oportunidad que ofrece para poder realizar una evaluación o síntesis crítica del funcionamiento y rentabilidad de cada área funcional de la empresa. Es por ello que consultamos en la pregunta 20, si al finalizar el periodo de presupuestos, se prepare un informe que incluya resultados y variaciones, a lo que el 100% de las empresas contestaron afirmativamente. Debemos dejar claro que los presupuestos son el conjunto de las opiniones de los responsables involucrados en esos presupuestos. Sin

embargo, sigue siendo un requisito previo para cualquier proceso de planificación, ofrecer un modelo de cálculo y control permanente que garantice plenamente el cumplimiento de los objetivos que persigue el control presupuestario. En ese sentido los gerentes encuestados cumplen al 100% con esa función (elaboración del presupuesto); cada cual adaptándose a sus necesidades y recursos.

La planificación y cálculo del presupuesto se realiza mediante un cuidadoso estudio de todos los gastos que la empresa, lo cual se debe soportar para hacer efectiva y rentable la gestión. Éstos presupuestos están preparados de forma que sirven para ejercitar el control sobre los gastos financieros, deben incluir los puntos de gastos en los cuales los gerentes puedan ejercitar su control dentro de un periodo de tiempo determinado. Los gerentes de las empresas dedicadas a los servicios de Staffing, tienen claro que para la elaboración de los presupuestos se deben tomar en cuenta ciertos indicadores, en este aspecto existen a menudo divergencias en la mayoría de las empresas, sin embargo pudimos observar con las respuestas a la pregunta 21 , donde consultábamos que indicadores son tomados en cuenta para la elaboración de presupuestos, se coincidió en un 100%, que las ventas y los costos son los indicadores principales tomados en cuenta para la elaboración de los presupuestos, y con una tendencia descendente de otros indicadores como: presupuesto del año anterior con un 58.93%; impuestos con un 55.36%; gastos con un 42.86%; gastos inesperados con un 17.86%; punto de equilibrio con un 16.07%

Una de las principales razones que las ventas y los costos son tomados en un 100% por las empresas para la elaboración de presupuestos es puesto que la actividad económica de la empresa es medida en términos monetarios, la prueba definitiva de la eficacia del gerente será el

margen de beneficio obtenido en función de los recursos que le han sido confiados. Dejando en segundo plano a otros indicadores que son importantes pero dependerá de la planificación al momento del cálculo del presupuesto se mediante un cuidadoso estudio de todos los gastos que la empresa debe soportar para hacer efectiva y rentable su gestión. **(Ver anexo 2)**

2.3 MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Como podemos observar en la pregunta 22, el 75% de las encuestas reflejan que en las empresas que brindan servicios de Staffing, no cuentan con manuales que describan los puestos que desempeñan los empleados, generando riesgos de cometer errores por ignorancia, dudas o poca certeza de los derechos y responsabilidades que le competen. **(Ver anexo 2)**

2.4 ESTADÍSTICAS

Según los resultados de la pregunta 23, Más del 70% de las empresas que brindan servicios de Staffing, se valen de indicadores estadísticos para la toma de decisiones, lo cual es muy positivo, por que permite evitar riesgos, aprovechar oportunidades y planificar adecuadamente aquellas acciones que les permitirán desarrollarse y alcanzar las metas propuestas. **(Ver anexo 2)**

E. CONCLUSIONES

En relación al objetivo de la investigación referido a proponer un modelo de Planeación y Control Gerencial para facilitar la Administración de Empresas Especializadas en Staffing se emite lo siguiente:

- Las empresas especialista en Staffing, no cuentan con un modelo de planeación y control gerencial que les permitan facilitar su administración y que les sea de guía para la asignación eficiente de los recursos.
- Encontramos unas deficiencias en los objetivos, inicialmente observamos que los de corto plazo son los que mayormente estaban establecidos dejando a un lado los demás tipos, al mismo tiempo pudimos verificar que la mitad de las empresas consideraban que éstos no habían sido diseñados correctamente.
- Las estrategias a menudo son confusas para los miembros de la empresa, están redactadas de manera general, es claro que el proceso de planeación no se esta desarrollando de la mejor manera, esto puede provocar: desaprovecho de esfuerzos y recursos, así como una administración improvisada.
- Las políticas no están bien definidas por las empresas, no están por escrito y supone que el empleado las conoce, es una conclusión a la que se llega luego de visitar las organizaciones y elaborar las encuestas, con esto queda claro que estas empresas están en desventaja ya que carecen de guías para la toma de decisiones.
- Las empresas están concientes de la importancia de la elaboración de presupuestos, sin embargo, en su elaboración tienen deficiencias, en gran parte de la empresas el encargado de elaborarlo es el contador, siendo este también el encargado del registro de

las operaciones, y que elabora únicamente el presupuesto de ventas (ingresos) y gastos, dejando de lado los otros presupuestos que son de mucha importancia.

- No se estandarizan los procesos, lo que impide que los empleados caminen bajo una sola línea de acción; lo cual genera poca eficiencia en la organización.
- Las empresas no cuentan con manuales de descripción de puestos, lo cual no permite al empleado tener una idea clara de las responsabilidades ni derechos que le corresponden.

F. RECOMENDACIONES

- Implementar un modelo de planeación y control gerencial que sirva de guía para una administración eficiente de los recursos de las empresas que brindan servicios de Staffing.
- Establecer objetivos, que permitan planificar el desarrollo adecuado de la organización. Además reforzar con aquellas estrategias que permitan el cumplimiento de esos objetivos.
- Definir estrategias, que permitan el logro de los objetivos de la empresa mediante la adecuada asignación de los recursos.
- Definir políticas que orienten el pensamiento de los administradores en la toma de decisiones, evitando que los asuntos se conviertan en problemas, unificando los planes y permitiendo que los administradores deleguen autoridad sin perder el control.
- Al momento de elaborar los presupuestos deberán tomarse más indicadores (gastos administrativos, financieros, compras, etc.) no solo basarse en las ventas y gastos de

ventas, ya que por ésta razón se pudo verificar que existen deficiencias en ellos y no están reflejando estimaciones confiables.

- Establecer un departamento específico que se dedique a la elaboración de Presupuestos.
- Estandarizar los procesos, con el propósito de volver más eficiente la gestión de la organización.
- Elaborar manuales de descripción de puestos, que faciliten al empleado identificar responsabilidades y derechos que corresponden al puesto que desempeñan.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN MODELO DE PLANEACIÓN Y CONTROL GERENCIAL PARA LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS ESPECIALIZADAS EN SERVICIOS DE STAFFING, EN EL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR

A. ALCANCES DEL MODELO

Los alcances que se esperan obtener a través de la implementación del modelo de planeación y control gerencial son:

- Que el personal de la empresa posea una herramienta; que les facilite la comprensión y la aplicación de las fases del proceso administrativo: Planeación y Control.
- Que el modelo de planeación y control le permita a la gerencia, dar a conocer a los empleados a donde se quiere dirigir la empresa, y garantizar que se efectúe.
- Que el modelo provea a la gerencia, la información necesaria para impulsar el crecimiento y desarrollo de la empresa.
- Que las actividades administrativas y operativas sean mejoradas al proporcionar a través del modelo, las herramientas y técnicas necesarias para lograrlo.

B. JUSTIFICACIÓN DEL MODELO

1. IMPORTANCIA

Hemos observado que en la Unidad de Negocios de Manpower El Salvador, no existe una Administración Eficiente de los Recursos, es por ello que no están alcanzando los Objetivos

esperados, a tal grado que se teme que en el presente año se llegue a tener Pérdidas. Que se verán reflejadas en sus Estados Financieros. (Estado de Resultados y Balance General).

Por lo que es de gran importancia que se cuente con un Modelo de Planeación y Control Gerencial, que le permita establecer la orientación de la Empresa a corto y largo plazo, refuerce el pensamiento de los Directivos y les permita una reacción ante los problemas. Además de poseer las Herramientas para medir el progreso hacia un desempeño planeado que le permitirán aplicar medidas correctivas para asegurar que el desempeño este en línea con los Objetivos.

2. UTILIDAD

Al utilizar Manpower El Salvador como caso ilustrativo, se creará un Modelo de Planeación y Control Gerencial que podrá ser utilizado por Empresas Especializadas en Servicios de Staffing.

Lo que les ayudará a determinar Líneas de Acción, que aseguren el logro de los Objetivos, además de contar con las Herramientas necesarias para medirlas y detectar desviaciones; lo que ayudará a tomar Medidas Correctivas.

3. ORIGINALIDAD

La Investigación estará orientada a Empresas Especializadas en Servicios de Staffing, esta Área es considerada interesante y novedosa; y el estudio de su buen funcionamiento es de gran importancia.

4. FACTIBILIDAD

La Investigación se considera factible; ya que se cuenta con los Recursos Materiales y Financieros; además de la disponibilidad de Información por parte de la Empresa.

5. INNOVACIÓN

Hoy en día están surgiendo Empresas Especializadas en Staffing, encargadas no sólo de la Gestión del Recurso Humano sino además se incorporan otros servicios más: Gente (selección para todos los tipos de posiciones y sectores), Capacitaciones, y Consultoría a todo nivel. Y por ese mismo hecho de ser un nuevo sector del Área de Servicios se hace necesaria la realización de una Investigación de esta índole que les permita superar obstáculos a través de la Propuesta de un Modelo de Planeación y Control Gerencial.

C. OBJETIVOS

3. GENERAL

“Proponer un Modelo de Planeación y Control Gerencial para facilitar la Administración de Empresas Especializadas en Staffing, en el Área Metropolitana de San Salvador”.

4. ESPECÍFICOS

- Diseñar Herramientas de Planificación que contribuyan a mejorar el desarrollo eficiente de las Actividades que se realizan en Empresas Especializadas en Staffing.
- Determinar los Principales Controles Gerenciales que eviten desviaciones en la Ejecución de Planes, en las Empresas Especializadas en Staffing.

- Diseñar una Estructura Correlacional de Planes y Controles Gerenciales que actué como un Apoyo Eficiente para el logro de los Objetivos.

D. BENEFICIOS

Entre las ventajas que genera a la empresa el aplicar un modelo de Planeación y Control Gerencial tenemos:

- Se genera un entorno para el eficaz desempeño de individuos dándoles a conocer los propósitos y objetivos de la empresa, además de mostrarles los métodos para alcanzarlos. A la vez les permite comprobar si en realidad están obteniendo los resultados deseados por medio del Control Gerencial.
- Permite evitar acciones incorrectas y reducir fracasos aprovechando las oportunidades que surgen, debido a que existe una mejor coordinación de los esfuerzos de la empresa; además se puede verificar si todo ocurre según lo planeado, señalar y corregir debilidades y errores.
- Se le facilitará al Gerente de Unidad de Negocios la toma de decisiones, ya que tendrá acceso a mejor información, que se generará de un análisis cuidadoso de los planes, también le permitirá conocer la situación real de la empresa.
- Para el logro de los objetivos de la empresa, habrá una definición de qué se debe de hacer, cuándo y quién debe hacerlo, además de poseer un mecanismo que cerciore e informe si los hechos van de acuerdo a los objetivos.

E. MODELO DE PLANEACIÓN GERENCIAL

1. MODELO DE PLANES GERENCIALES APLICABLES A LAS PEQUEÑAS EMPRESAS ESPECIALIZADAS EN SERVICIOS DE STAFFING Y RECURSOS HUMANOS

1.1 MISIÓN

A través de la Misión, la empresa define su razón de ser, el motivo por el cual existe. Así mismo es la determinación de la/las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión.

La importancia de la misión radica en que:

- Define claramente la identidad corporativa.
- Da la oportunidad de que la empresa conozca cuales son sus clientes potenciales.
- Aporta estabilidad y coherencia en las operaciones realizadas.

Por lo que proponemos la siguiente misión:

“Proveer servicios especializados y de alta calidad, en un ambiente confiable, satisfaciendo de manera integral las necesidades de nuestros clientes, convirtiéndonos en su socio estratégico, siendo la mejor alternativa en servicios de Recursos Humanos en El Salvador”.

1.2 VISIÓN

La Visión se realiza formulando una imagen ideal de la empresa y poniéndola por escrito, a fin de crear el sueño (compartido por todos los que tomen parte en la iniciativa) de lo que debe ser en el futuro.

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

La visión propuesta es:

“Liderar la creación y provisión de servicios de Recursos Humanos, identificándonos por ser asesores confiables, expertos e innovadores, ayudando a nuestros clientes a triunfar en el cambiante mundo laboral”.

1.3 OBJETIVOS

Siendo los objetivos los resultados que la empresa desea alcanzar; el que estos estén bien definidos es de gran importancia; ya que permiten que todas las áreas de la empresa dirijan sus esfuerzos a un fin común.

Por lo que proponemos los siguientes objetivos:

a. OBJETIVO GENERAL

“Ser un socio integrador de soluciones en Recursos Humanos del más alto valor; generando atractivas oportunidades de desarrollo para las empresas, y proveyendo empleo en El Salvador”.

b. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Reclutar, Seleccionar y Administrar Personal eficientemente, para asegurar la confiabilidad de nuestros clientes y empleados
- Garantizar un servicio de calidad en Manpower Promociones, impulsándolo como una nueva alternativa para las empresas que deseen promover sus productos y por medio de ello lograr un aumento en las ventas.
- Incorporar, mediante Manpower Professional, a los mejores talentos en las empresas desde gerencias medias hasta alta dirección a través de reclutadores especializados en el área.

1.4 METAS

Las metas son de gran importancia para las empresas ya que definen cuantitativa y específicamente; los valores verificables que nos permiten comprobar o demostrar que hemos alcanzado una parte o todo el objetivo.

Las metas propuestas son:

- 1) Contar en un 100% de personal capacitado y competitivo.

- 2) Incrementar un 15% las ventas anuales con base a los datos obtenidos en los estados de resultados anteriores.
- 3) Mantener la calidad de los servicios al 100%, satisfaciendo las necesidades de los clientes y empleados oportunamente.
- 4) Incrementar en un 15% el número de clientes, tomando como base las estadísticas de años anteriores.

1.5 ESTRATEGIAS

La definición de las estrategias, es de gran importancia para las empresas, ya que son cursos de acción que permiten el logro de los objetivos, además de permitir la asignación de los recursos necesarios para alcanzarlos.

Las estrategias propuestas para las distintas áreas de la empresa son:

a. ESTRATEGIAS ÁREA DE VENTAS:

Servicios Tradicionales (Reclutamiento y Selección, Evaluación de Aptitudes, Administración de Personal):

- 1) Elaborar un plan de reclutamiento específico, para cada cliente basado en las necesidades del los puestos requeridos.
- 2) Promover el uso de la bolsa de trabajo electrónica de Manpower en la población Salvadoreña, para ampliar la base de datos.

- 3) Realizar alianzas con Instituciones Educativas reconocidas, donde se formen personas en las áreas donde existe mayor oferta de empleo y donde existe una mayor dificultad para cubrir puestos.
- 4) Apoyarse en las alcaldías, otras instituciones de gobierno, ONG'S, Asociaciones de Profesionales, etc., donde faciliten a las empresas currículos.
- 5) Los ejecutivos de Reclutamiento se dividirán en áreas específicas, para cubrir las requisiciones de personal.
- 6) Lograr mayor velocidad y calidad en los procesos, además de usar eficazmente los recursos en nuestras operaciones.
- 7) Los ejecutivos de Servicio visitaran a los empleados constantemente, además serán los encargados de satisfacer las necesidades inmediatas que se les presente, lo que permitirá mantener un acercamiento con ellos.
- 8) Dar un recibimiento adecuado a los candidatos que visitan la Unidad de Negocios en búsqueda de empleo, brindándole la orientación y ayuda correcta.

Servicios Especializados (Promociones):

- 1) Capacitar al personal en el área para brindar un servicio de promociones especializado, que busque hacer los objetivos del cliente parte de la compañía.
- 2) Diseñar estrategias promocionales y logística de implementación, que se adecuen a los diferentes tipos de clientes, y que ayuden a aumentar sus ventas.

Marca Especializada (Manpower Professionals):

- 1) Asignar consultores especializados para brindar este servicio.

Todos los servicios:

- 1) Tener un buzón de sugerencias en al Unidad de Negocios así como promover el uso de www.sugerencias.manpower.com, para quienes quieran realizarlo por línea.

b. ESTRATEGIAS ÁREA DE FINANZAS:

- 1) Aplicar el Presupuesto de Ingresos y el Flujo de Efectivo como herramientas para el adecuado control y supervisión de los recursos monetarios.
- 2) Establecer una adecuada política para el cierre de negociaciones con los clientes, que posibilite tener asegurada la venta, las condiciones y términos para el cobro del servicio brindado.
- 3) Aplicar una política de crédito que ofrezca condiciones de ventas distintas para cada tipo de cliente y asegure los cobros en el tiempo estipulado.

c. ESTRATEGIAS ÁREA DE MERCADOTECNIA

- 1) Realizar un acercamiento con los clientes actuales y potenciales, para conocer sus necesidades en el área de recursos humanos; ofreciendo así nuevos servicios que puedan satisfacerlas.
- 2) Invertir en el área de relaciones públicas, lo que ayudará a tener mayor presencia en los medios y así lograr captar más clientes.

d. ESTRATEGIAS ÁREA DE RECURSOS HUMANOS:

- 1) Programar reuniones semanales con los empleados para conversar respecto a aspectos relevantes para el desarrollo de la empresa como: nuevos clientes, áreas de oportunidad y mejora, cambios en las actividades, etc.
- 2) Incentivar a los empleados por medio de la obtención de bonos, cuando su desempeño este involucrado en el incremento de las ventas.
- 3) Realizar convivios entre los empleados (pueden ser aprovechadas ocasiones especiales como los cumpleaños) por lo menos una vez cada trimestre, donde puedan compartirse alimentos tales como refrigerios o almuerzos.

1.6 POLÍTICAS

La importancia de las políticas radica en que orientan el pensamiento de los administradores en la toma de decisiones y a la vez aseguran que estas decisiones no rebasen ciertos límites.

Por lo que se proponen las siguientes políticas para las distintas áreas de la empresa:

a. POLÍTICAS ÁREA DE VENTAS:

- 1) Se le realizaran evaluaciones de conocimientos y aptitudes a todos los candidatos, las cuales deberán estar acorde a la posición que se busca llenar.
- 2) Al momento de enviar candidatos para cubrir una posición, deberán realizarse la comprobación de por lo menos dos referencias de trabajo y una personal, para verificar la información de las hojas de vida.

- 3) Para el servicio de Administración de Personal y Promociones, se delegara a un Ejecutivo de Servicio en específico, que se encargara de darle seguimiento y gestionar todos los requerimientos del cliente y los empleados hacia Manpower.
- 4) Al momento de las contrataciones, reclutamiento deberá solicitar a los empleados copia de todos los documentos (DUI, NIT, AFP, ISSS, diplomas obtenidos, etc.) y proporciónaselos al Ejecutivo de Servicio.
- 5) Los Ejecutivos de Servicio deberán filtrar a los candidatos a enviar a los clientes, verificando que cumplan con las exigencias especificados en la requisición de personal.
- 6) Los Ejecutivos de Servicio deberán hacer la entrega de las boletas de pago y tacos del ISSS directamente a los empleados, siendo esta una forma de contacto con ellos para satisfacer cualquier necesidad que se les presente.

b. POLÍTICAS ÁREA DE FINANZAS:

- 1) Cualquier pago fuera de las planillas de sueldos, deberán ser autorizadas por el Gerente de la Unidad de Negocios, mediante una solicitud hecha por el Ejecutivo de Servicio correspondiente mas respaldo de pago por parte del cliente.
- 2) No se podrá brindar ningún servicio a los clientes, hasta que se haya firmado el contrato respectivo.
- 3) El crédito otorgado a los clientes no podrá ser mayor de 45 días.
- 4) Para cualquier tipo de compra, se deberán obtener cotizaciones de al menos 3 lugares y seleccionar el precio que mas convenga, considerando al mismo tiempo la calidad del producto.

- 5) Los pagos a proveedores se harán a 30 días.

c. POLÍTICAS ÁREA DE RECURSOS HUMANOS:

- 1) Los permisos de los empleados de la Unidad de Negocios deberán ser dirigidos directamente al Gerente.
- 2) Se concederán dos días de permiso, con goce de sueldo para: los nuevos padres y quienes hayan finalizado sus carreras.
- 3) Al existir una vacante, se le dará prioridad al personal interno y solo de ser necesario se recurrirá al reclutamiento externo.
- 4) Todos los empleados deberán realizar los cursos en línea que les sean designados y cumplirlos en el tiempo estipulado.
- 5) Se realizara una evaluación de personal a los empleados cada seis meses.
- 6) El proceso disciplinario se efectuara de la siguiente forma:
 1. Amonestación verbal.
 2. Amonestación escrita.
 3. Despido Inmediato

1.7 REGLAMENTO INTERNO

A través del reglamento interno, se logra regular la relación colaborador-empleador, es un instrumento de decisión en los asuntos laborales de la empresa, este debe estar sujeto a la legislación laboral vigente, y deberá ser aprobado por el ministerio de trabajo para su implementación legal.

Para lo que se propone el siguiente reglamento de trabajo:

I. Horarios de trabajo

- 1) Se acuerda que el horario es de lunes a viernes de 8:30 a 17:30 hrs., con una hora para tomar sus alimentos en el horario de 13:00 a 14:00 hrs. y cualquier modificación deberá ser preautorizado por el Gerente de La Unidad de Negocios.
- 2) Los horarios señalados podrán ser modificados por la empresa según las necesidades de la misma siendo obligación de esta dar aviso a el o los trabajadores.
- 3) La empresa concede como máximo tres tolerancias a la quincena de quince minutos cada una, al incurrir en el tercer retardo de quince minutos a la quincena a la hora de entrada exclusivamente, automáticamente se le descontara medio día de salario.
- 4) El trabajador se compromete a hacer efectivo el tiempo laboral respetando sus horarios de lo contrario le será descontado de su salario el tiempo faltante o se considerara como media falta o falta completa según sea el caso.
- 5) Ningún trabajador podrá ausentarse de la empresa antes de terminar su jornada diaria sin la previa autorización del Gerente de la Unidad de Negocios.

II. Permisos y faltas

- 1) Los permisos deben ser solicitados por escrito y con 72 horas de anticipación, el permiso que no cumpla con dichos requisitos se considerará nulo. Salvo en casos excepcionales a criterio del Gerente General.
- 2) El único comprobante que justifica una incapacidad es el que expide el Instituto de Seguro Social, cabe hacer mención que no será valido ningún otro documento.

- 3) Los trabajadores que falten a sus labores por cualquiera que sea la causa, tendrán que dar aviso inmediato al Gerente de la Unidad de Negocios, este aviso debe ser telefónico o por escrito y en caso de ser incapacidad tendrá que hacer llegar el comprobante el día que inicia la misma en caso contrario se aplicará como falta injustificada.
- 4) Al momento de acumular tres faltas injustificadas la empresa tendrá la facultad de dar la baja inmediata.

III. Restricciones

- 1) De lunes a jueves, todos los empleados de la Unidad de Negocios deberán vestir formalmente, el incumplimiento de esto podrá ser causa de las sanciones correspondientes.
- 2) Se establecen los días viernes la vestimenta CASUAL, tomando en consideración que no se permitirá la utilización de mezclilla, tenis y para caballeros las playeras sin cuello, falta de calcetines, etc. Lo anterior estará sujeto al criterio del Gerente de la Unidad de Negocios en caso de recibir y/o visitar clientes.
- 3) Queda estrictamente prohibido fumar dentro de las instalaciones, se asignará el área del estacionamiento para tal efecto, en el entendido que deberá ser razonable el tiempo que se tome para esta actividad.
- 4) Por cuestiones de seguridad, cada trabajador de la compañía podrá ser sujeto a una revisión al momento de su entrada a la compañía por el personal de seguridad.
- 5) Queda prohibido a los trabajadores:

- a. Ejecutar cualquier acto que pueda poner en peligro su seguridad la de sus compañeros de trabajo o la de terceras personas así como al establecimiento o en el lugar en que el trabajo se desempeñe.
- b. Sustraer de la empresa: Información, útiles de trabajo, herramientas o materias primas, sin el permiso de la persona facultada para ello.
- c. Provocar en el interior del centro de trabajo, escándalos, riñas o cometer actos que alteren la disciplina así como distraer y quitar el tiempo a otro compañero sin causa justificada.
- d. Suspender y ausentarse de sus labores sin autorización del Gerente de la Unidad de Negocios.
- e. Distraerse en cualquier actividad ajena al trabajo.
- f. Introducir personas ajenas a la empresa a menos que estas sean justificadas y por autorización del Gerente.
- g. Dedicarse a juego de manos de azar, proferir palabras obscenas, cruzar apuestas, etc.
- h. Realizar colectas o rifas dentro de la empresa y hacer cualquier clase de propaganda, así como la venta por catálogos o cualquier otro tipo, de cualquier artículo.
- i. Usar útiles y herramientas de la empresa para fines particulares o distintos de aquellos para los que están destinados.
- j. Utilizar el Internet para fines distintos a los de las actividades establecidas. Se prohíbe el acceso a páginas obscenas y aquellas que distraigan sus actividades de trabajo.
- k. Las demás establecidas en el contrato individual de trabajo y Código de Trabajo.

IV. Días de descanso

De acuerdo al Código de Trabajo en su Artículo 190. Son días de descanso obligatorio:

- a. Primero de Enero
- b. Jueves, viernes y sábado de la Semana Santa;
- c. Primero de mayo;
- d. Seis de agosto;
- e. Quince de septiembre;
- f. Dos de noviembre; y
- g. Veinticinco de diciembre.
- h. Además se establecen el tres y cinco de agosto en la ciudad de San Salvador; y en el resto de la República, el día principal de la festividad más importante del lugar, según la costumbre.

V. Visitantes, áreas comunes y estacionamiento

- 1) Se deberá de brindar un servicio eficiente y con prontitud, teniendo siempre como prioridad no hacer esperar a los empleados y/o clientes por más de 5 minutos. En caso de demora, la Asistente Administrativa deberá recordar telefónicamente al personal visitado sobre la tardanza en este rubro.
- 2) La Ejecutiva Administrativa será la encargada de coordinar la mensajería de la Unidad de Negocios, cualquier necesidad se le deberá notificar por correo electrónico con dos días de anticipación, salvo emergencias.

- 3) Se designará un área de cocina y comedor en la parte posterior de las oficinas, mismas que deberán conservarse perfectamente limpias y libres de cualquier traste o accesorio fuera de su lugar. Será responsabilidad de cada empleado la limpieza inmediata del lugar que utilice para el consumo de sus alimentos así como del lavado de los utensilios correspondientes.
- 4) El comedor es un área designada exclusivamente para el consumo de alimentos en horarios de comida, horario que se fijara de 13:00 a 14:00 exclusivamente y será utilizado con la disciplina y limpieza que así se amerite. La imagen de esta área es importante, ya que podrá ser utilizada en cualquier momento para invitar clientes y visitas.
- 5) Los baños de mujeres y hombres deberán mantenerse en las mejores condiciones de sanidad por cortesía y educación, deberá abstenerse de tirar basura, tomándose en cuenta que no se podrá permanecer en ellos para cualquier otra actividad y mucho menos fumar dentro de los mismos. En caso de no encontrar accesorios, artículos y/o papel higiénico en el baño, deberá comunicarse inmediatamente al señor ordenanza para su restablecimiento.

VI- Llamadas telefónicas

- 1) Las llamadas deben ser atendidas sin excepción de forma expedita, clara y oportuna, es prioritario para la empresa que la comunicación con clientes, proveedores, empleados y cualquier persona que nos llame, se realice sin pérdidas de información y al momento. Las llamadas personales deberán ser limitadas y con tiempo medido.

- 2) Cuando se conteste el teléfono, sin excepción deberá contestar con el siguiente eslogan:
“GRACIAS POR LLAMAR A MANPOWER EL SALVADOR LE ATIENDE “X” (nombre de quién contesta el teléfono), EN QUE PUEDO SERVIRLE”.
- 3) Será responsabilidad del encargado de la extensión el escuchar frecuentemente el servicio de CORREO DE VOZ para dar respuesta y atención a los mensajes recibidos.
- 4) Toda aquella persona que conteste el teléfono, tendrá la obligación de evitar que se pierda la llamada; en caso que ocurra tiene que darle el seguimiento adecuado. Así mismo en caso de que no se encuentre la persona a quien llaman, tiene la obligación de tomar el recado por escrito y pasarlo a la Asistente Administrativa para que a su vez esta le informe por escrito a la persona buscada.
- 5) Será responsabilidad de cada empleado el tomar las llamadas que sean canalizadas a su extensión a través de LLAMADA EN ESPERA, para evitar que las llamadas entrantes sean perdidas o saturen las líneas telefónicas.
- 6) En caso de que algún Socio y/o Gerente necesite convocar a junta, en primera instancia tendrá que ser solicitada y registrada en Outlook y se sugiere mencionar en dicha solicitud:
 - a. Motivo de la junta.
 - b. Moderador y/o responsable de la reunión.
 - c. Plan de trabajo.
 - d. Quienes participarán en ésta.
 - e. Duración de la junta (el moderador deberá hacer cumplir el tiempo estimado y concretar acuerdos).
 - f. Orden del día y Fecha.

- 7) Las juntas no pueden ser fuera de las instalaciones (estacionamiento, accesos, etc.) o en áreas comunes en general (comedor, pasillos, baños, archivo, papelería, etc.). Se deberá observar disciplina y productividad a través de alcanzar acuerdos que promuevan la productividad y cumplimiento de objetivos.
- 8) Será responsabilidad de cada participante la participación en las reuniones, a través de la asistencia puntual y la oportuna preparación sobre los temas a tratar. Con la finalidad de dar seguimiento al éxito de cada reunión, será obligatoria la preparación y publicación entre los participantes, de la MINUTA correspondiente, misma que deberá observar acuerdos y compromisos que conlleven al éxito mencionado. El moderador será quien vigile este ordenamiento.

VII. Acciones de personal

- 1) Las acciones de personal, se aplican cuando alguien a pesar de estar enterado y saber de los reglamentos, políticas y responsabilidades de la empresa no cumple con las mismas. El único que puede autorizar levantar una acción de personal es el Gerente de La Unidad de Negocios. Al juntar la tercera Acción de Personal, se podrá prescindir el contrato y la baja definitiva del mismo.

VIII. Sanciones disciplinarias

- 1) La empresa podrá aplicar a los trabajadores que desacaten cualquiera de los puntos mencionados en este Reglamento alguna de las sanciones que a continuación se señalan según la gravedad:

- a. Amonestación Verbal.
- b. Amonestación Escrita.
- c. Suspensión de sus labores hasta por un término de tres días sin goce de sueldo.
- d. Rescisión de contrato.
- e. Por la primera falta injustificada, suspensión de un día sin goce de sueldo.
- f. Por la segunda falta injustificada, suspensión de dos días sin goce de sueldo.
- g. Por la tercera falta injustificada, suspensión de tres días sin goce de sueldo.
- h. Por la cuarta falta injustificada procederá la rescisión de contrato sin responsabilidad para la empresa.
- i. Cabe hacer mención que es obligación del trabajador:
 - Comunicar al patrón las deficiencias que adviertan en el trabajo a fin de evitar daños y perjuicios y cuando este en riesgo la seguridad de la misma.
 - Guardar escrupulosamente los SECRETOS E INFORMACIÓN CONFIDENCIAL que conozcan, así como de los asuntos administrativos cuya divulgación pueda causar perjuicios a la empresa.
 - Poner en conocimiento del patrón las enfermedades contagiosas que padezcan tan pronto como tengan conocimiento de las mismas.

IX. Objetivos y supervisión al personal

- 1) Cada empleado deberá presentar un cronograma de actividades quincenal al Gerente de Unidad de Negocios.

- 2) Con la finalidad de dar seguimiento al plan quincenal, se deberán realizar reuniones gerenciales, incluyendo las personas que les reportan, CADA LUNES a las 9:00 a.m. Tiempo aproximado 2 horas. Para supervisar los avances y tomar acciones que conlleven al oportuno y correcto cumplimiento de los mismos. En esta reunión semanal se revisaran las actividades fijas que deberá cumplir CADA PERSONA así como las otras acciones que se deberán cumplir como parte de la operación diaria.

X.- Obligaciones de la empresa

- 1) Son obligación de la empresa:
 - a. Pagar a los trabajadores los salarios pactados e indemnizaciones a que tengan derecho en tiempo y forma.
 - b. Proporcionar útiles instrumentos y materiales necesarios para ejecutar su trabajo.
 - c. Guardar a los trabajadores la debida consideración, absteniéndose de maltrato de palabra y obra.
 - d. Conceder a los trabajadores o empleados el tiempo necesario para el ejercicio de voto de elecciones populares.
 - e. Organizar permanentemente o periódicamente cursos de capacitación y adiestramiento.
 - f. Adoptar las medidas de higiene y seguridad previstas por las leyes.
 - g. Tomar las medidas preventivas de accidentes que sean necesarias.
 - h. Proporcionar a los trabajadores los primeros auxilios que necesiten.

Las situaciones no previstas en el presente **Reglamento**, se resolverán de acuerdo con lo que sobre el particular disponga el contrato de trabajo, el Código de Trabajo, el uso, la costumbre y los principios generales de derecho.

El presente **Reglamento Interno** de trabajo será entregado a cada uno de los trabajadores al servicio de la empresa al momento de su contratación, a efecto de que conozca sus derechos y obligaciones.

1.8 PRESUPUESTOS

Los presupuestos son estimaciones programadas de las condiciones de la operación y de los resultados de las empresas, ayudan a lograr las responsabilidades directivas tales como: Planificación, dirección y control.

Siendo Manpower El Salvador una empresa de servicios, los presupuestos propuestos son:

- **Presupuesto de Ventas**

Es la representación de una estimación programada de las ventas, en términos cuantitativos. El presupuesto de ventas es de gran importancia ya que de la información que provee se determinaran el resto de los presupuestos.

- **Presupuesto de Costo de Ventas**

Para la determinación del costo de lo vendido en las empresas de servicio especialistas en servicios Staffing, se toman en cuenta los desembolsos realizados a los empleados reclutados y administrados; tales como (pruebas psicológicas, sueldo, comisiones, viáticos, etc.)

- **Presupuesto de Compras**

El presupuesto de compras viene a constituir un orden permanente de la gerencia, para la compra de un determinado número de unidades, de determinada calidad y a un cierto precio aproximado; que se adquieren con la finalidad de cubrir con las necesidades que se presentan al momento que la empresa brinda sus servicios a los clientes.

- **Presupuesto de Gastos de Administración**

Son estimados que cubren la necesidad inmediata de contar con todo tipo de personal para las distintas necesidades de la empresa, además del costo de proveerles todo los materiales y servicios indispensables para su buen desempeño.

- **Presupuesto de Gastos de Ventas**

Se le considera como estimados proyectados que se originan durante todo el proceso de comercialización para asegurar la adquisición de los servicios en los distintos mercados.

- **Presupuesto de Gastos Financieros**

Son estimación de los gastos incurridos por la empresa en la obtención de recursos financieros y que están representados por los intereses y primas sobre pagarés, bonos, etc. emitidos por la empresa.

- **Presupuesto de Flujo de Efectivo**

Es un programa de ingresos y egresos físicos de dinero esperados de acuerdo a la planificación operativa y al plan de inversiones. Es la herramienta fundamental de la función tesorería, y para efectos de planificación, se desarrolla en forma mensual, trimestral o anual (responsabilidad de finanzas).

- **Estado de Resultado Presupuestado**

Presenta una estimación que permite determinar si la empresa lograra obtener ganancias o pérdidas por los ingresos y gastos presupuestados.

- **Balance General Presupuestado.**

El balance general proyectado, es un estado que suministra información interna y externa sobre el valor probable de los bienes, derechos y valores que se planea que la empresa posea , deudas y obligaciones y del patrimonio; además de sus variaciones a una cierta fecha futura, en base a los planes previstos.

Con lo anterior descrito acerca de los Presupuestos Se hace la propuesta de Modelos de Presupuestos para ser utilizados en Empresas Especializadas en Servicios Staffing. **(Ver anexo 3)**.

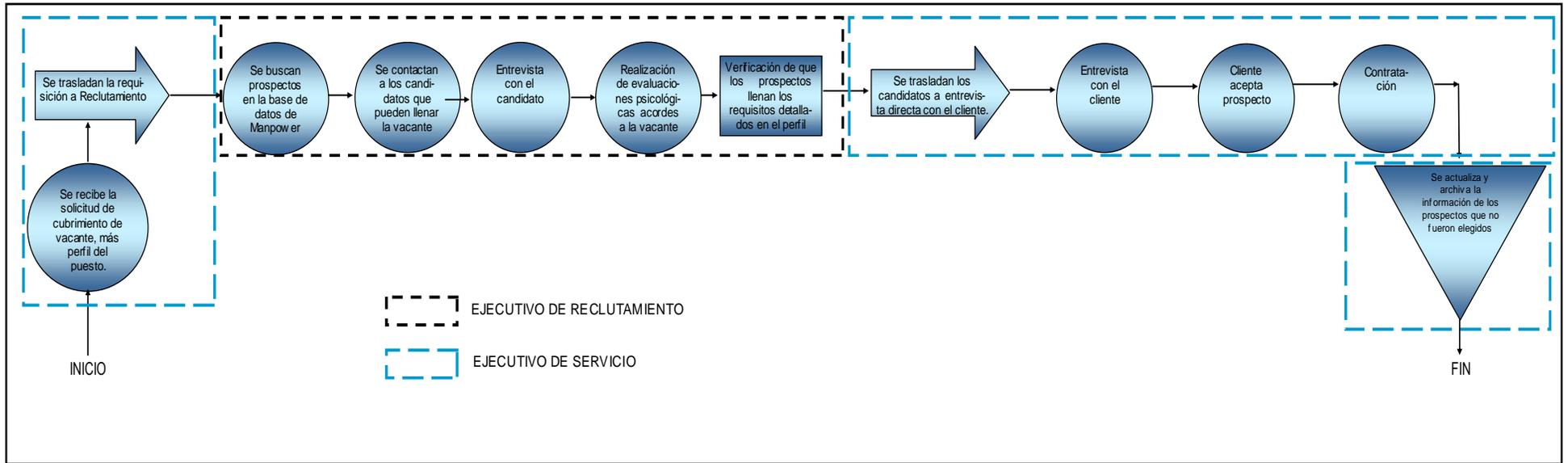
1.9 PROCEDIMIENTOS

Los procedimientos son planes; por medio de los cuales se establece un método para el manejo de las actividades; además son secuencias cronológicas de las acciones requeridas. Su definición es de gran importancia para la empresa.

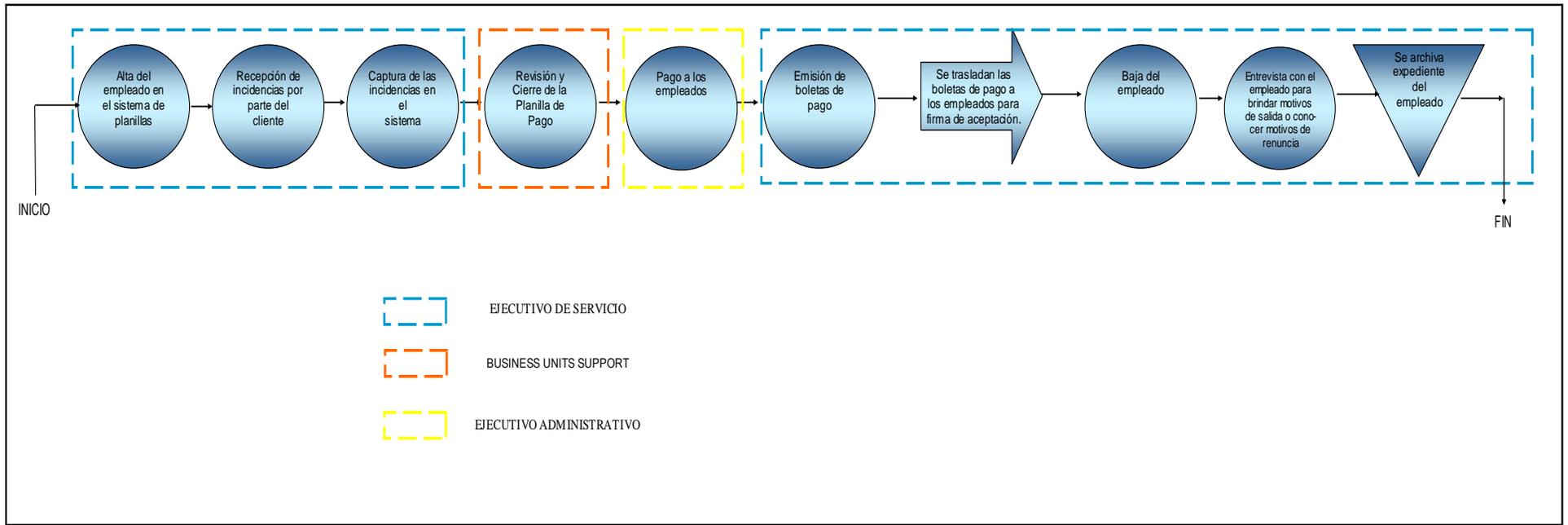
Por medio de un diagrama de flujo de proceso; se detallan los procedimientos más importantes de la empresa; en dicho flujo se utilizara la simbología ASME (Asociación Americana de Ingenieros Mecánicos); cuyo significado es el siguiente:

	OPERACIÓN
	TRANSPORTE
	INSPECCIÓN
	DEMORA
	ALMACENAMIENTO

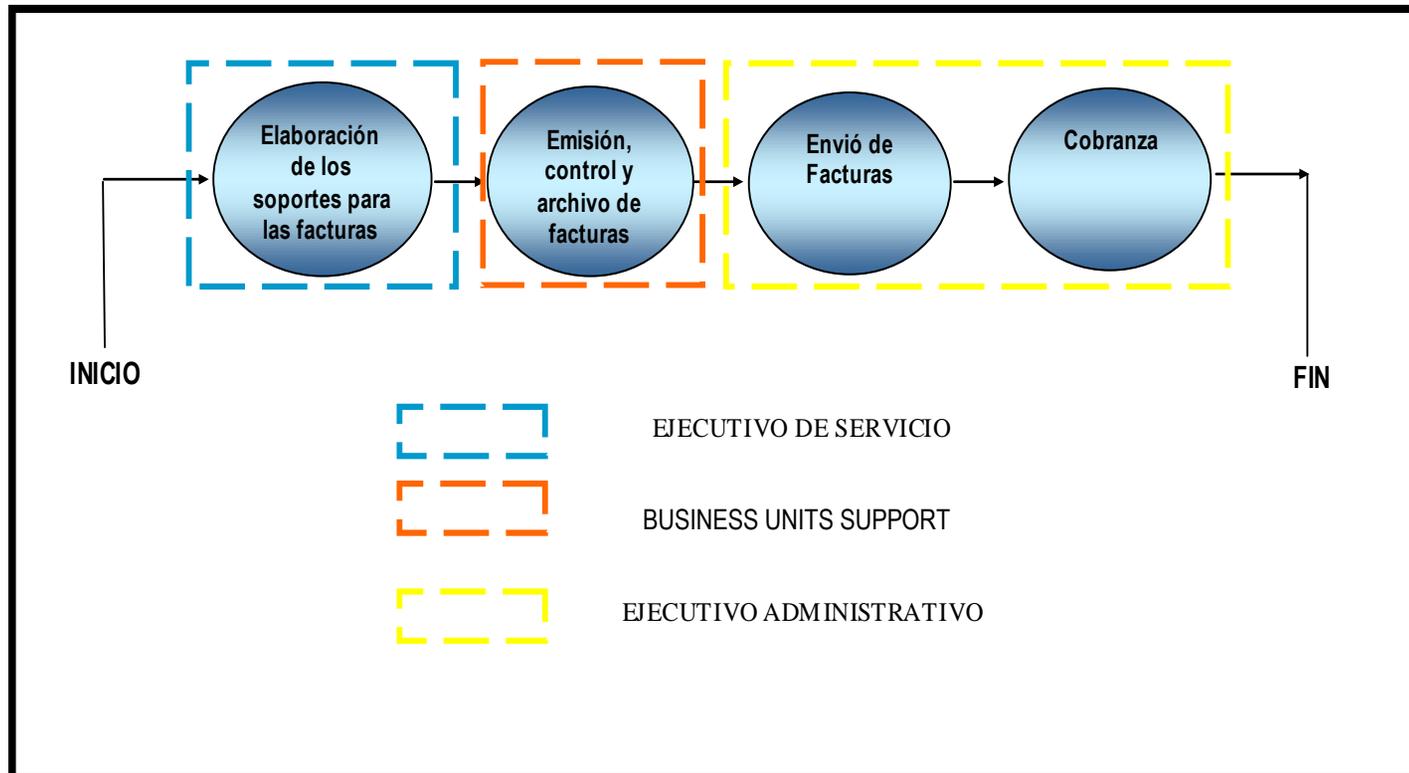
○ Reclutamiento:



○ **Administración de planilla**



- Facturación y Cobranza



1.10 PROGRAMAS

En Manpower El Salvador, no hay una programación completa de las actividades que se realizan; y no existe un formato que permita especificar los pasos, orden, responsable y oportunidad de las actividades, es por ello que se propone el uso de la grafica de Gantt. **(Ver anexo 4)**

1.11 ESTÁNDARES

Aquellas normas usuales, los propósitos, los objetivos a alcanzar, los datos de carácter histórico, las directrices que guían las actividades, las predicciones sobre el volumen de estas, las metas a alcanzar y aquellos índices que integran los planes , y todo dato o cifra que pueda emplearse como medida para cumplirlas, son considerados como estándares.

Para que Manpower El Salvador proporcione a sus clientes un servicio eficiente se le recomienda la utilización de los siguientes estándares:

- *Estándar de Tiempo esperado.*

Para establecer el estándar se hará uso de la formula siguiente:

$$Te = \frac{to + 4(tm) + tp}{6}$$

Donde

Te = Tiempo esperado

to = Tiempo mínimo

t_m = Tiempo mas probable

t_p = Tiempo pesimista (máximo)

6 = Ordenes de reclutamiento

4 = Tiempo normal para cubrir ordenes.

Sustituyendo valores se obtiene:

t_o = 3 dias

t_m = 5 dias

t_p = 7 dias

6 = Ordenes de reclutamiento

4 = Tiempo normal para cubrir ordenes.

Sustituyendo en formula:

$$T_e = \frac{3 + 4(5) + 7}{6} = \frac{30}{6} = 5 \text{ Días}$$

Donde 5 días será el tiempo estándar que el área de reclutamiento necesitara para cubrir una vacante.

- *Estándares de Calidad*

Los siguientes estándares deberán efectuarse tomando en cuenta la perspectiva del cliente y de sus necesidades

- .Las sugerencias de los clientes y empleados realizadas mediante el buzón de de la Unidad de Negocios y www.sugerencias.manpower.com, constituirán indicadores a evaluar; para la toma de decisiones concernientes a su mejora.
- Los empleados deberán mantener la higiene y aspecto personal adecuado, tanto para recibir clientes como visitas de empleados.
- Debido a que todos los puestos influyen en la calidad del servicio, el personal deberá estar calificado con base a educación y experiencia demostrada.
- Las capacitaciones que se le asignarán a los empleados irán orientadas al desarrollo de competencias.

F. MODELO DE CONTROL GERENCIAL

1. MODELOS DE CONTROLES GERENCIALES APLICABLES A LAS PEQUEÑAS EMPRESAS ESPECIALIZADAS EN SERVICIOS DE STAFFING Y RECURSOS HUMANOS

1.1 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

a. PRINCIPIOS BÁSICOS QUE SUSTENTAN EL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

- Por ser el recurso humano el más importante, de cuantos disponen las empresas para el cumplimiento de sus objetivos, debe dársele una mayor participación en la apreciación de su desempeño en el trabajo.

- La retroalimentación efectiva del desempeño es una herramienta motivadora y, a la vez, una fuente eficaz para el desarrollo del individuo y de la organización.
- El sistema de evaluación del desempeño debe ser flexible y adaptable a los diferentes niveles organizacionales y circunstancias que caracterizan la situación del individuo y, al mismo tiempo, lo suficientemente simple para ser comprendido y aplicado por todos los usuarios.
- El sistema de evaluación del desempeño se fundamenta en el convencimiento de que todo empleado tiene interés y necesidad de conocer la forma en que el jefe inmediato evalúa su desempeño y su contribución a las operaciones organizacionales.
- El objetivo fundamental del sistema es evaluar la forma en que el servidor desempeña las tareas asignadas, en la búsqueda de mayor productividad y calidad del servicio.

b. OBJETIVOS DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

- **Objetivo General**

Fomentar la eficacia, estimular el desarrollo profesional y optimizar la contribución de cada empleado al logro de la eficiencia de la empresa.

- **Objetivos Específicos**

- Identificar el potencial de desarrollo de los empleados y estimular sus deseos de superación, guiando sus esfuerzos hacia la plena realización de sus posibilidades de mejoramiento.
- Contribuir al mejoramiento de las relaciones humanas, facilitando la comunicación positiva y productiva entre el Gerente y empleados, para el logro de las metas de la institución.

- Determinar y corregir deficiencias en el trabajo, tanto organizacionales como individuales, mediante el análisis de los problemas colectivos e individuales que se detecten a través del proceso de evaluación.

c. USOS DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El sistema de evaluación del desempeño deberá utilizarse para:

- Orientar a los empleados sobre la forma en que deben desempeñar su trabajo, para que éste satisfaga las expectativas de la organización.
- Propiciar el establecimiento de incentivos, no necesariamente salariales, destinados a satisfacer las expectativas y a aumentar el grado de motivación de los servidores en el trabajo.
- Determinar necesidades de capacitación y desarrollo de personal.
- Determinar la concesión del aumento salarial por antigüedad, o de cualquier otro incentivo.
- Sustentar criterios de reubicación de los empleados para la mejor utilización de sus conocimientos, destrezas, habilidades y potencialidades.
- Formular y sustentar políticas que eviten la salida de los mejores empleados de la Administración.

d. FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

1) El Ciclo de evaluación

Comprende dos períodos diferentes: Evaluación Intermedia y Evaluación Final, que se resumen en la Evaluación Anual.

I Período: Del 01 de enero al 30 de Junio
EVALUACIÓN INTERMEDIA

II Período: Del 01 de julio al 31 de Diciembre
EVALUACIÓN FINAL

Las evaluaciones de cada período se realizarán en las fechas que se indican a continuación:

EVALUACIÓN INTERMEDIA:
Primera quincena del mes de julio

EVALUACIÓN FINAL:
Primera quincena del mes de enero

2) El expediente de la evaluación del desempeño.

En la Unidad de Negocios; deberá haber un expediente de la evaluación del desempeño, bajo la custodia y responsabilidad del respectivo jefe inmediato. Este expediente contendrá todos los documentos pertinentes al desempeño. Ningún acto o documento relacionado con el desempeño tendrá validez si el empleado no ha sido notificado oportunamente, por lo cual es necesario que el jefe inmediato registre adecuadamente dicha notificación.

Luego de concluido el ciclo de evaluación anual ésta deberá destacarse para dar lugar a la del

nuevo ciclo. El expediente será un instrumento fundamental durante el proceso de evaluación y deberá ser tratado con la debida discrecionalidad. Solamente tendrán acceso a este los jefes involucrados en el proceso de evaluación.

3) Nivel del desempeño.

Con el fin de que el evaluador y el empleado puedan interpretar adecuadamente los resultados e identificar las fortalezas y debilidades del desempeño demostrado durante el periodo evaluado, en el cuadro siguiente, se indican y definen los diferentes niveles del desempeño equiparados con las correspondientes categorías cualitativas.

NIVEL	DEFINICIÓN	CATEGORÍA
1	Desempeño muy por debajo del esperado*	DEFICIENTE
2	Desempeño ligeramente por debajo del esperado	REGULAR
3	Desempeño conforme con el mínimo esperado	BUENO
4	Desempeño por encima del esperado	MUY BUENO
5	Desempeño Excepcional **	EXCELENTE

* El desempeño esperado será determinado por el jefe inmediato con fundamento en el potencial laboral del empleado, los recursos disponibles y la complejidad o dificultad de las tareas.

** Se refiere al desempeño que supera extraordinariamente al esperado.

i.El proceso de evaluación

La evaluación del desempeño es un proceso a cargo, principalmente, del jefe inmediato. El proceso de evaluación del desempeño está dividido en dos fases: evaluación Intermedia y evaluación Final; cada una de éstas cubre un período de seis meses.

ii.Evaluación intermedia

La evaluación Intermedia del desempeño permitirá al empleado y a su jefe inmediato conocer en que medida aquel ha logrado trasladar al desempeño cotidiano la capacitación o las otras opciones de mejoramiento proyectadas al final del ciclo anterior. También ha de servir para que el jefe inmediato haga las propuestas de capacitación u otras opciones de mejoramiento requeridas por el empleado, en procura de una reorientación y mejoría de su desempeño durante el segundo semestre del año.

iii.Evaluación Final.

La segunda parte del proceso de evaluación del desempeño culmina con la evaluación Final, que debe llevarse a cabo en la primera quincena del mes de enero de cada año. Los resultados que aquí se determinen deben reflejar con fidelidad el desempeño alcanzado por el servidor durante el segundo semestre del año, a partir de las ideas orientadoras propuestas, en la primera evaluación.

e. INSTRUCCIONES PARA EL USO DEL FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

1) Apartado A. Identificación del empleado:

Corresponde a los espacios requeridos para llenar la información general del empleado al que se le evaluará. **(El formato de Evaluación del Desempeño se encuentra en el anexo 5)**

2) Apartado B. Factores del desempeño

Para seleccionar el nivel de desempeño en cada factor, el jefe inmediato deberá convocar al empleado a una entrevista en la que, con base en un diálogo franco y abierto, ambos expondrán sus apreciaciones sobre el valor del nivel de cada factor que mejor representa el desempeño alcanzado por el empleado a lo largo del período evaluado. Para ello, el jefe inmediato deberá justificar su apreciación evaluativa ante el empleado y, una vez que ambos lleguen a un consenso, procederá a marcar en los espacios correspondientes del formulario y en presencia del empleado, el nivel con que finalmente decida evaluar el desempeño de éste en cada factor.

Si luego del análisis del desempeño de un factor, no fuere posible el logro de consenso entre el jefe inmediato y el empleado, el jefe inmediato deberá proceder a marcar el nivel correspondiente, según su propio criterio.

Al concluir la entrevista, el empleado procederá a firmar en el espacio provisto al final de este apartado. Esta firma prueba únicamente su participación en la entrevista, no significa la aceptación del resultado.

3) Apartado C. Identificación del los superiores

Corresponde al jefe inmediato llenar con claridad y exactitud, cada uno de los espacios de este apartado. La información debe aparecer nítida, sin borrones, tachaduras, ni uso de correctores de escritura.

4) Apartado D. Justificación de los niveles de desempeño 1 y 2

Con el fin de identificar las causas más evidentes de un nivel de desempeño deficiente o regular, es necesario que el jefe inmediato justifique brevemente las razones en que se basa para otorgar el nivel 1 o el nivel 2 en cada factor así evaluado.

Con ese objetivo, en el espacio provisto en este apartado o en hoja adicional, si lo requiere, deberá indicar las razones por las cuales el empleado tuvo niveles de desempeño 1 o 2 en determinado factor.

5) Apartado E. Capacitación y otras opciones de mejoramiento

El objetivo de este apartado es que el jefe inmediato, tomando en cuenta el criterio del empleado y sus propias apreciaciones, determine las acciones de capacitación, asesoría u orientación que puedan contribuir a la corrección o mejoramiento del desempeño de aquellos empleados que obtuvieron en su Evaluación Intermedia o Final, niveles de desempeño equivalentes a **DEFICIENTE O REGULAR.**

Para este propósito deberá entenderse como necesidad de capacitación, la ausencia,

insuficiencia o deficiencia de conocimientos, habilidades y actitudes requeridas por el empleado para el eficiente y efectivo desempeño de su puesto.

El jefe inmediato deberá considerar en sus propuestas de capacitación, aquellos aspectos propios de cada factor del desempeño que, a su juicio, pueden corregirse o mejorarse. En este sentido, deberá propiciar la participación del empleado, solicitando y analizando las sugerencias que éste plantee, sin embargo, la decisión definitiva deberá tomarla él.

Al momento de formular dichas propuestas, el jefe inmediato debe considerar las condiciones de viabilidad que éstas tengan, según la disponibilidad de recursos materiales, humanos y económicos de la organización. Además de esto, sus recomendaciones deberán ser específicas para las necesidades particulares de cada empleado. Una vez resuelto lo anterior, el jefe inmediato procederá a indicar en el espacio correspondiente de este apartado la solución que recomienda.

Si el mejoramiento del desempeño no depende de la capacitación, sino de una condición ajena a este concepto, entonces, deberá utilizar el espacio “**OTROS**” e indicar lo que corresponda.

Los planes de capacitación que se preparen con base en los casos de empleado que hayan obtenido niveles de desempeño equivalentes a **DEFICIENTE** o **REGULAR**, deberán ser atendidos a muy corto plazo por la empresa.

Con el fin de estimular el desarrollo de aquellos empleados que obtuvieren niveles de desempeño superiores a **DEFICIENTE** o **REGULAR**, el jefe inmediato podrá, excepcionalmente, indicar ciertas áreas que, a su juicio, el empleado requiere reforzar a través de la capacitación o cualquier otra opción. Sin embargo, en este caso la empresa no está obligada a atender en forma inmediata estas necesidades, sino que tales propuestas formarán parte de otro plan de desarrollo que tratará de satisfacer, según sus posibilidades.

6) Apartado E. Resultados de la evaluación

Los datos de este apartado deberá completarlos el jefe inmediato, luego de que en la entrevista con el empleado haya definido el resultado de la evaluación, ya sea Intermedia o Final. Para ello deberá seguir el siguiente procedimiento:

- **Evaluación Intermedia**

Para obtener el resultado de la evaluación intermedia, el jefe inmediato deberá sumar los puntos asignados a cada factor, según los respectivos niveles de desempeño elegidos.

El total de puntos de esta suma deberá anotarlo en el espacio” **PUNTUACIÓN ORIGINAL**” de la columna correspondiente a la Evaluación Intermedia.

Una vez realizado lo anterior, deberá firmar, anotar la fecha respectiva en los espacios provistos para ello. Luego de esto se utilizará una escala de puntuación con la que se convertirá el puntaje a la correspondiente categoría cualitativa con la siguiente tabla:

DEFICIENTE	De 1 a 13.99 puntos
REGULAR	De 14 a 27.99 puntos
BUENO	De 28 a 40.99 puntos
MUY BUENO	De 41 a 53.99 puntos
EXCELENTE	De 54 a 65.00 puntos

- **Evaluación Final**

Igual procedimiento que el anterior, deberá seguirse para obtener el resultado de la Evaluación Final.

1.2 MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Todos los Puestos de Trabajo deben ser divulgados para conocimiento y utilización del grupo respectivo de la empresa. Para alcanzar este objetivo. Es preciso consolidarlo y presentarlo adecuadamente, bajo un documento conocido como Manual de Descripción de Puestos, que debe ser aprobado por la Gerencia General, para que adquiera la fuerza necesaria y se aplique como corresponda, ya que existe la tendencia a resistir cualquier norma reguladora que limite la libertad de improvisar y de hacer lo que mas le convenga a cada uno. **(Ver ANEXO 6).**

- **IMPORTANCIA**

Con el estado actual de innovación tecnológica la complejidad de los mercados y la competitividad, que tipifican al mundo empresarial moderno, los gerentes perciben que la buena elaboración y difusión de los objetivos, políticas, estrategias, normas de trabajo y rutinas

administrativas y operativas dentro del ámbito apropiado, son actos indispensables para el logro de los objetivos.

La finalidad del Manual de Descripción de Puestos es ofrecer una descripción actualizada, concisa y clara de las actividades a ser cumplidas y la forma como deben ser realizadas. Por ello, un manual jamás podemos considerarlo como concluido y completo, ya que debe evolucionar con la organización.

En nuestros días, es un requisito de suma importancia que las empresas posean Manuales de Descripción de Puestos. La verdadera orientación consiste en establecer una guía de trabajo, oficial y racional, formalizando la aprobación del conjunto de instrumentos administrativos y estableciendo la obligatoriedad del uso a través de un manual, para evitar que el largo y arduo trabajo de la organización sea diluido, distorsionado, negado y hasta ridiculizado por algunas personas que generalmente, lo combaten de todas las formas posibles porque lo consideran innecesario.

1.3 CONTROL PRESUPUESTARIO

Para hablar del control presupuestario se hace necesario hacer referencia a los presupuestos; para los cuales se han elaborado formatos para una fácil elaboración y además de acuerdo a las características de la empresa en estudio. **(Ver anexo 3)**

Luego de la propuesta de los formatos para la elaboración de los presupuestos viene la parte del Control Presupuestario, es una de las fases mas importantes ya que aquí se pone de manifiesto si todas las acciones de planificación han sido acertadas ya que se efectuará la comparación entre lo real y lo estimado para verificar si existen desviaciones y tomar medidas correctivas.

Se realizará por medio de un cuadro, en donde se mostraran los valores de la cuenta a comparar, del presupuesto elaborado por la empresa y comparando los resultados reales.

Procedimiento:

- Se llena el encabezado con el nombre de la empresa y del cuadro respectivo. (Formato predefinido)
- En la primera columna se detallan las principales cuentas a comparar.
- En la columna número dos se asigna el valor monetario proyectado para el año respectivo.
- La tercera columna refleja las cifras reales del periodo a comparar.
- La columna cuatro muestra la variación favorable o desfavorable encontrada.
- En la última columna se anota el porcentaje de variación de la cuenta, el cual es obtenido de dividir la variación (favorable o desfavorable) entre la cantidad real.

En el supuesto que las ventas reales han superado las ventas proyectadas y el saldo real de proveedores es menor al saldo proyectado se muestra el cuadro de control presupuestario.

FORMATO UNIVERSAL PARA EL CONTROL PRESUPUESTARIO

MANPOWER EL SALVADOR CONTROL PRESUPUESTARIO (EXPRESADO EN DÓLARES) PERIODO:					
Cuenta	SALDO		VARIACIÓN		PORCENTAJE DE VARIACIÓN
	PROYECTADO	REAL	FAVORABLE	DESFAVORABLE	
(nombre de la cuenta)	(procedencia de la cuenta)				
	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	0.00%

EJEMPLO CON CIFRAS SIMULADAS

MANPOWER EL SALVADOR CONTROL PRESUPUESTARIO (EXPRESADO EN DÓLARES) DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 200_					
Cuenta	SALDO		VARIACIÓN		PORCENTAJE DE VARIACIÓN
	PROYECTADO	REAL	FAVORABLE	DESFAVORABLE	
VENTAS	ESTADO DE RESULTADOS				
	\$1,200,000.00	\$1,210,000.00	\$10,000.00		0.83%
PROVEEDORES	CUENTAS DE BALANCE				
	\$130,000.00	\$125,500.00	\$4,500.00		3.59%

Análisis de las variaciones.

Ingresos.

Reflejan una variación favorable con respecto a lo presupuestado al 31 de diciembre de 2009, lo que indica que se tomó en cuenta las políticas establecidas.

Proveedores.

Muestra una diferencia favorable, lo cual significa que se aplicaron los lineamientos de compra y pago de forma efectiva.

G. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE PLANEACIÓN Y CONTROL GERENCIAL

1. OBJETIVOS

- **GENERAL**

Proporcionar un Plan de Implementación que permita llevar a cabo el Modelo de Planeación y Control Gerencial para las micro y pequeñas empresas especializadas en servicios de Staffing, en el área Metropolitana de San Salvador”. Con el propósito de optimizar las funciones de Planeación y Control Gerencial de la empresa (Caso Ilustrativo).

- **ESPECÍFICOS**

- Determinar los Recursos necesarios para la puesta en marcha del Modelo de Planeación y Control Gerencial Propuesto.
- Desarrollo de un Cronograma de Actividades para la Implementación del Modelo de Planeación y Control Gerencial Propuesto.

2. RECURSOS

Los Recursos necesarios para la implementación del Modelo de Planeación y Control Gerencial propuesto serán determinados de acuerdo a la situación actual de la empresa que lo aplicará sin embargo se hará un listado de los Recursos mínimos necesarios para llevar a cabo dicho Modelo.

2.1 Recursos Humanos:

La situación actual de MANPOWER EL SALVADOR, en cuanto al Recurso Humano para la realización de sus actividades diarias esta equilibrado, sin embargo para la implementación del Modelo de Planeación y Control Gerencial Propuesto ya no hay Recurso Humano disponible por lo que se hace necesario la creación de una plaza como mínimo.

La plaza requerida para la implementación del Modelo de Planeación y Control Gerencial Propuesto es: **ENCARGADO PROCESOS ADMINISTRATIVOS.**

2.2 Recursos Materiales:

Los recursos materiales para la implementación del Modelo de Planeación y Control Gerencial Propuesto serán todos aquellos para abastecer con las herramientas necesarias a la nueva plaza: escritorio, silla, archivo, computadora, UPS, instalación del equipo a la red.

2.3 Recursos Técnicos:

Se hace necesario la creación del material que se le entregara a todo el personal de la empresa, un **documento impreso** que será uno de los medios para informar del la implementación del Modelo de Planeación y Control Gerencial Propuesto.

Así como también una capacitación que consistirá en transmitir el Modelo de Planeación y Control Gerencial Propuesto a implementarse.

2.4 Recursos Financieros:

La implementación del Modelo de Planeación y Control Gerencial Propuesto requiere:

RECURSOS	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
HUMANOS				
Salario Encargado Procesos Administrativos			\$550.00	\$6,600.00
7.5 % ISSS patronal			\$41.25	\$495.00
6.75 % AFP patronal			\$37.13	\$445.56
1% INSAFORP			\$5.50	\$66.00
SUBTOTAL			\$633.88	\$7,606.56
MATERIALES				
Escritorio	1	\$195.00		\$195.00
Silla	1	\$50.00		\$50.00
Archivo	1	\$250.00		\$250.00
Computadora	1	\$800.00		\$800.00
UPS	1	\$45.00		\$45.00
Instalación del Equipo a la Red	1	\$25.00		\$25.00
SUBTOTAL		\$1,365.00		\$1,365.00
TÉCNICOS				
Capacitación	1	\$200.00	\$200.00	\$200.00
Documento Impreso	13	\$6.25	\$81.25	\$81.25
SUBTOTAL			\$281.25	\$281.25
TOTAL				\$9,252.75

3. EJECUCIÓN DEL MODELO DE PLANEACIÓN Y CONTROL GERENCIAL PROPUESTO

La decisión de la ejecución del Modelo de Planeación y Control Gerencial Propuesto estará en manos del Gerente de la Unidad de Negocios, es decir el momento y el tiempo a invertir en la

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS:

ADMINISTRACIÓN.

Hampton, David R.

México: McGraw-Hill, 1993

ADMINISTRACIÓN.

ROBBINS, STEPHEN Y COULTER, MARY.

Quinta edición. México, 1996.

ADMINISTRACIÓN.

STONER, JAMES; FREEMAN, R Y GILBERT, D.

Sexta Edición. México, 1996.

ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS

William B. Werther Jr. Ph. D. Y Keith Davis, Ph. D.

5ª edición Mc Graw-Hill interamericana, Editores S.A. de C.V.

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Chiavenato, Idalberto

5ª edición Mc Graw-Hill interamericana, Colombia, 2001.

ADMINISTRACIÓN UNA PERSPECTIVA GLOBAL.

Harold Koontz

Heine Wehrich

11ª Edición, Editorial Mc Graw Hill, México, 2002

FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN, CONCEPTO Y APLICACIONES.

ROBBINS, STEPHEN Y DE CENZO, DAVID.

México, 1996.

LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS.

MELINKOFF, RAMÓN.

Editorial Panapo. Caracas, 1990.

MANUAL DEL OUTSOURCING

Robert White – Barig James

PRESUPUESTO ENFOQUE DE GESTIÓN PLANEACIÓN Y CONTROL DE RECURSOS.

Burbano Ruiz, Jorge E.

PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN.

TERRY, GEORGE Y FRANKLIN, STEPHEN.

Editorial Continental. México, 1999.

TESIS:

CASTILLO ZALDÍVAR, EINSTEIN ALBERTO Y OTROS

Propuesta de un Sistema de Planeación y Control Financiero para la Asociación Cooperativa de Ahorro, Consumo y Crédito El Despertad de R.L. "ACODECACD", Facultad de Ciencias Económicas, UES, 2001

CASTRO HERNÁNDEZ, WENDY CAROLINA Y OTROS

Diseño de un Sistema de Control Interno Administrativo para Fortalecer la Gestión Municipal en la Alcaldía de la Ciudad de Chinameca, Departamento de San Miguel. San Salvador, El Salvador, Junio de 2002, Universidad de El Salvador.

FLORES CAMPOS, MARGARITA ESPERANZA Y OTROS

Propuesta de un Sistema de Control Interno Administrativo para la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo, Transporte y Construcción de Responsabilidad Limitada. San Salvador, UES, 1996

SALAMANCA GARCÍA, PEDRO ANTONIO Y OTROS

Diseño y Propuesta de un Modelo de Planeación y Control Financiero para la Toma de Decisiones en las Micro y Pequeñas Empresas Panificadoras del Área Metropolitana de San Miguel. San Salvador, El Salvador, Junio de 2003, Universidad de El Salvador.

ANEXOS



ANEXO 1
CARTA DE PRESENTACIÓN DEL CUESTIONARIO

Ciudad Universitaria, San Salvador, Diciembre de 2008

Señor (a):

Gerente de empresa especializada en servicios de Staffing

Presente.

Deseándole éxitos en sus labores me dirijo a usted:

El motivo de la presente es para solicitarle su participación en el estudio “Propuesta de un Modelo de Planeación y Control Gerencial para las Micro y Pequeñas Empresas especializadas en servicios de Staffing, en el área Metropolitana de San Salvador”. Ya que con la información brindada ayudará a comprobar como los elementos de la Planeación y Control le están facilitando la administración de su empresa.

La información proporcionada es de carácter confidencial y de uso académico.

Por el tiempo dado quedo de usted muy agradecido.

Saludos cordiales,

Miembros grupo de Tesis:

Barrera Flores, Melissa Dinorah

Campos Robles, Mauricio Antonio

Guerra Ventura, Marlon René



ANEXO 1.1 FORMATO DE CUESTIONARIO
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CUESTIONARIO DIRIGIDO A GERENTES DE EMPRESAS
ESPECIALIZADAS EN SERVICIOS DE STAFFING

Le agradecemos su participación en este estudio; ya que nos ayudara a conocer como los elementos de la planeación y control le están facilitando la administración de su empresa.

Instrucciones: Por favor lea cada pregunta cuidadosamente y marque el cuadro apropiado que represente su respuesta, en el caso de las preguntas abiertas, le pedimos que responda a ellas según convenga.

I. Planeación:

1. ¿Cuenta la empresa con una Misión definida?

- Si _____ • No _____ • No sabe _____

2. ¿Es de su conocimiento la Visión de la empresa?

- Si _____ • No _____ • No sabe _____

3. ¿Están definidos los objetivos que persigue la empresa?

- Si _____ • No _____ • No sabe _____

4. ¿Cuales de los siguientes objetivos posee la empresa?

- Objetivos a corto plazo _____ • Objetivos por Departamento o Unidad
• Objetivos a largo plazo _____ Administrativa _____
• Objetivos a mediano plazo _____ • Objetivos por puesto Trabajo _____

5. ¿Conoce las estrategias a seguir para alcanzar los objetivos?

- Si _____ • No _____

6. De los siguientes recursos; ¿Cuales considera que han sido correctamente asignados en la empresa?

- Recursos Humanos _____ • Recursos Técnicos _____ • Recursos Financieros _____

7. ¿Para la toma de decisiones, cuentan con políticas definidas?

- Si _____
- No _____

8. ¿Se elaboran Presupuestos que le permitan a la empresa conocer sus ingresos y gastos?

- Si _____
- No _____

Si su respuesta fue SI, pase a la siguiente pregunta de lo contrario, pasar a la pregunta numero 13.

9. Selecciones las variables que se toman en cuenta al momento de elaborar los presupuestos:

- Objetivos _____
- Estrategias _____
- Políticas _____
- Gustos del Consumidor _____
- Inflación _____
- Devaluación _____
- Tasa de interés _____
- Otros, especifique: _____

10. ¿Que departamento o Unidad Administrativa esta designada para la elaboración de los presupuestos?

11. Indique otras unidades o departamentos que intervienen en la elaboración de presupuestos:

12. De los presupuestos que se mencionan a continuación ¿Cuales se elaboran en la empresa?

- Presupuesto de Ventas _____
- Presupuesto de Compras _____
- Presupuesto de Gastos de Venta _____
- Presupuesto de Gastos Financieros _____
- Presupuesto Gastos de Admón. _____
- Presupuesto de Flujo de Efectivo _____

Otros, Especifique: _____

13. ¿Existen procedimientos establecidos para la realización de las actividades?

- Si _____
- No _____

14. ¿Cuentan con un reglamento interno?

- Si _____
- No _____

15. ¿Define las líneas específicas y las características de los procesos que guían el funcionamiento de la empresa, con el fin de estandarizarlos?

- Si _____
- No _____

16. De los siguientes elementos de la planeación, marque los que considera que han sido diseñados correctamente:

- | | | | |
|---------------|-------|-------------------|-------|
| • Misión | _____ | • Estándares | _____ |
| • Visión | _____ | • Procedimientos | _____ |
| • Objetivos | _____ | • Reglas y Normas | _____ |
| • Estrategias | _____ | • Programas | _____ |
| • Políticas | _____ | • Presupuestos | _____ |

II. Controles Gerenciales.

17. ¿Se realiza evaluación del desempeño a los empleados?

- Si _____ • No _____

18. ¿Con que periodicidad se realiza la evaluación del desempeño a los empleados?

- Trimestral _____ • Semestral _____ • Anual _____

Otros, especifique: _____

19. Seleccione de las opciones que se le presentan a continuación, las medidas de control que son tomadas en la empresa:

- | | | | |
|-----------------------------|-------|--|-------|
| • Establecimiento de Normas | _____ | • Corrección de las variaciones respecto a normas y planes | _____ |
| • Medición del desempeño | _____ | | |

20. Al finalizar el periodo para el cual se elaboro el presupuesto, ¿Se prepara un informe que incluya resultados y variaciones en las actividades empresariales?

- Si _____ • No _____

21. En la elaboración de los presupuestos que indicadores son tomados en cuenta:

- | | | | |
|-------------|-------|---------------------------------|-------|
| • Ventas | _____ | • Presupuestos del año anterior | _____ |
| • Costos | _____ | • Punto de Equilibrio | _____ |
| • Gastos | _____ | • Gastos inesperados | _____ |
| • Impuestos | _____ | • Otros indicadores: | _____ |

22. ¿Cuentan con un manual de descripción de puestos?

- Si _____ • No _____

23. ¿Para la toma de decisiones se toma en cuenta información estadística?

• Si_____

• No_____

III. Datos Generales de la Empresa.

Razón Social:

Nombre Comercial:

Giro Económico:

Sector:

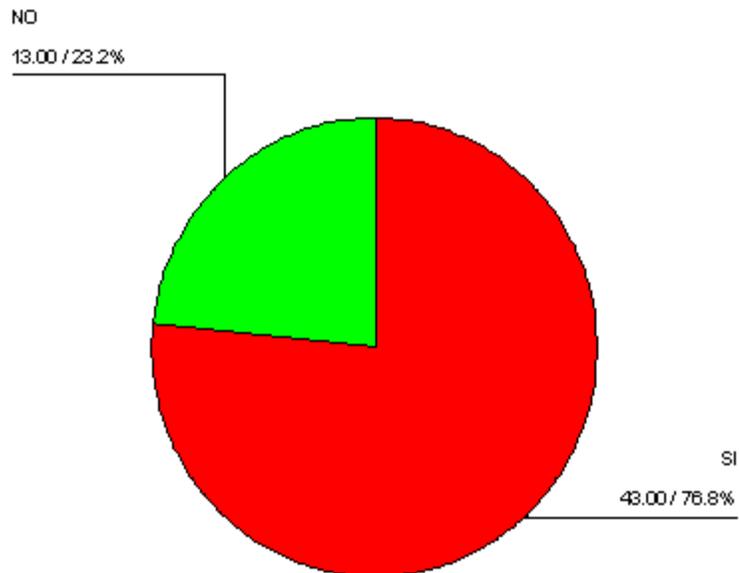
De empleados:

Domicilio de la Empresa:

ANEXO 2 RECOPIACIÓN Y TABULACIÓN DE DATOS

1. ¿Cuenta la empresa con una Misión definida?

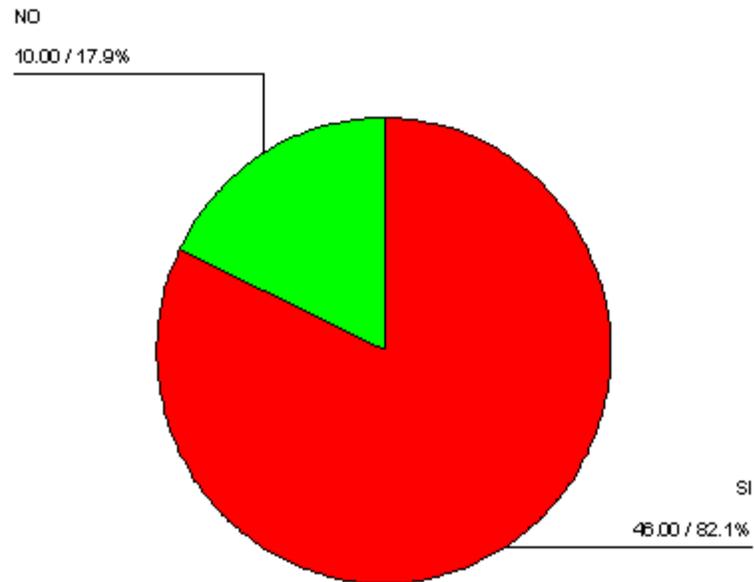
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	43	76.8	76.8	76.8
	NO	13	23.2	23.2	100.0
	Total	56	100.0	100.0	



Objetivo: Conocer si en las empresas dedicadas al Staffing, cuentan con una misión que sustente la base de los objetivos, que son los que guían las operaciones de la organización.

2. ¿Es de su conocimiento la Visión de la empresa?

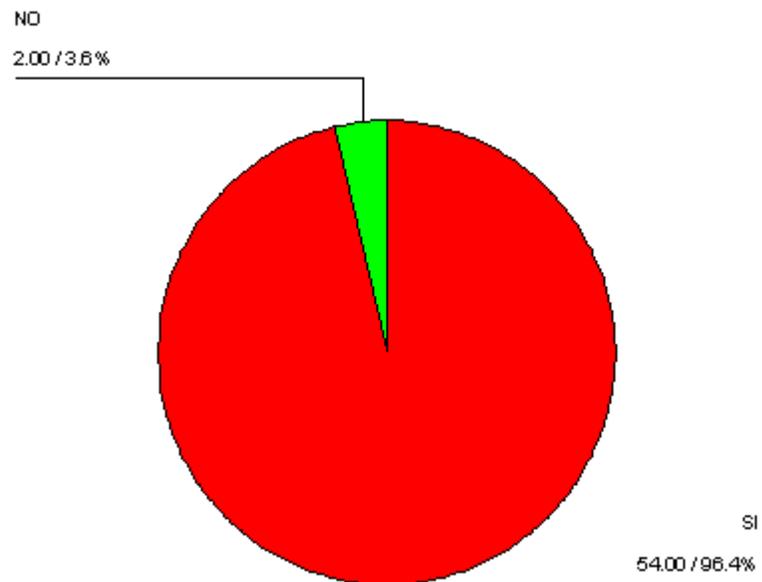
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	46	82.1	82.1	82.1
	NO	10	17.9	17.9	100.0
	Total	56	100.0	100.0	



Objetivo: Determinar, si las empresas dedicadas al Staffing, cuentan con una Visión, que genere alicientes para orientar decisiones estratégicas de crecimiento para la organización.

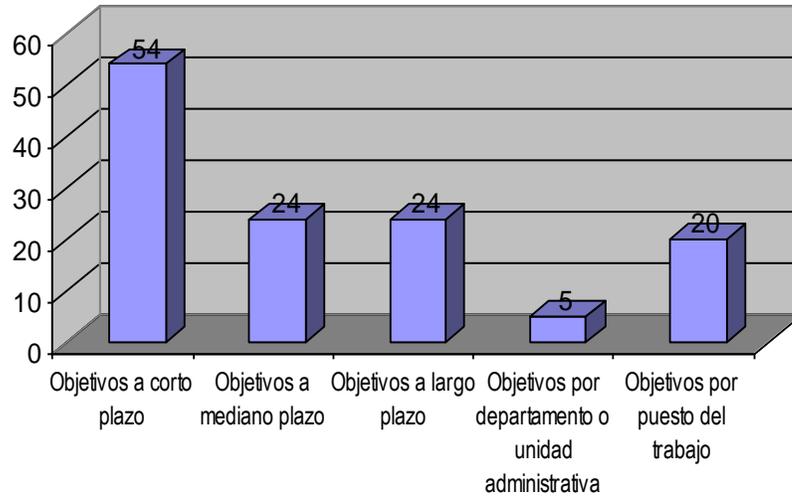
3. ¿Están definidos los objetivos que persigue la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	54	96.4	96.4	96.4
	NO	2	3.6	3.6	100.0
	Total	56	100.0	100.0	



Objetivo: Indagar si las empresas dedicadas a brindar servicios de Staffing, tienen definidos los objetivos que permitan cumplir con el propósito establecido en la Visión de la organización.

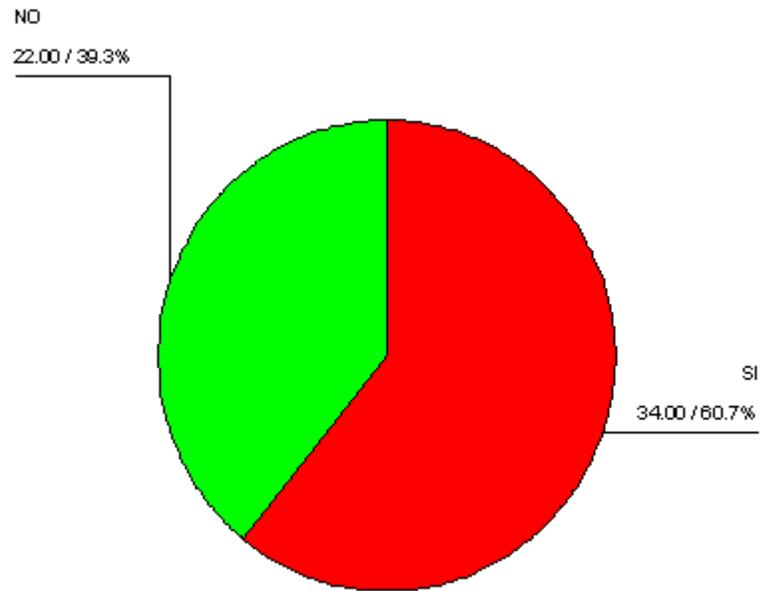
4. ¿Cuales de los siguientes objetivos posee la empresa?				
Objetivos a corto plazo	Objetivos a mediano plazo	Objetivos a largo plazo	Objetivos por departamento o unidad administrativa	Objetivos por puesto del trabajo
54	24	24	5	20



Objetivo: Saber con que tipo de objetivos cuentan las empresas, con el propósito de desarrollar a la organización a mediano y largo plazo.

5. ¿Conoce las estrategias a seguir para alcanzar los objetivos?

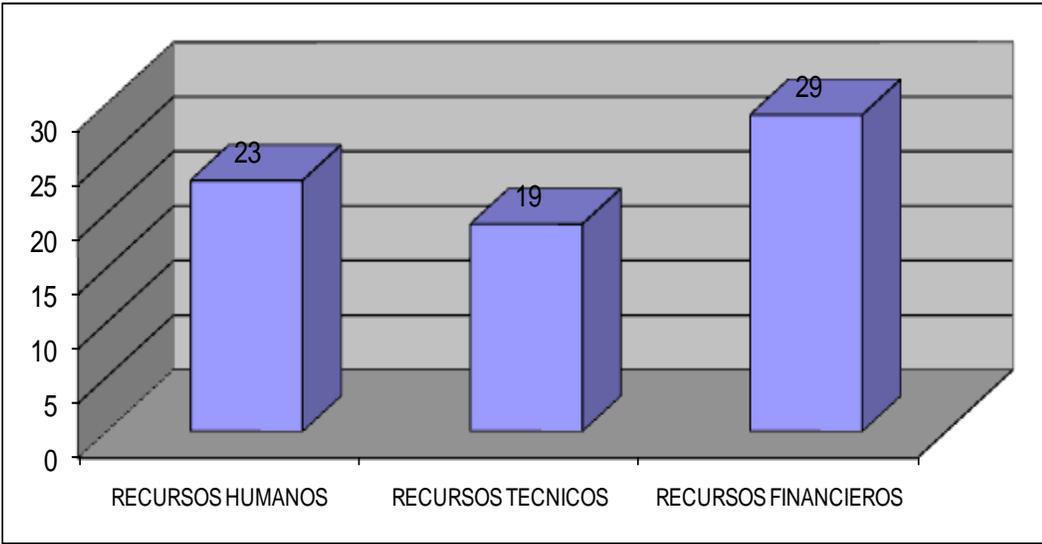
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	34	60.7	60.7	60.7
	NO	22	39.3	39.3	100.0
	Total	56	100.0	100.0	



Objetivo: Conocer si los gerentes de las empresas que brindan servicios de Staffing, diseñan estrategias que permitan alcanzar los objetivos establecidos por la organización.

6. De los siguientes recursos; ¿Cuáles considera que han sido correctamente asignados en la empresa?

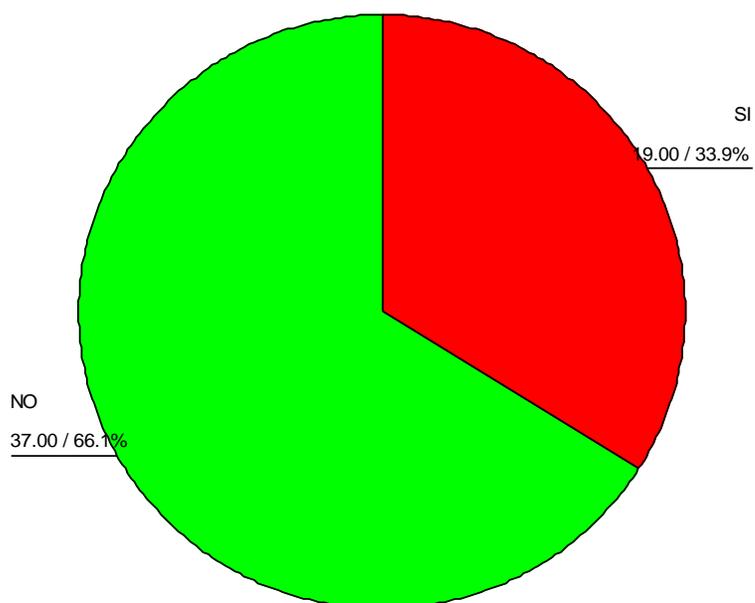
Recursos Humanos	Recursos Técnicos	Recursos Financieros
23	19	29



Objetivo: Investigar de que forma priorizan los recursos las empresas que brindan servicios de Staffing.

7. ¿Para la toma de decisiones, cuenta con políticas definidas?

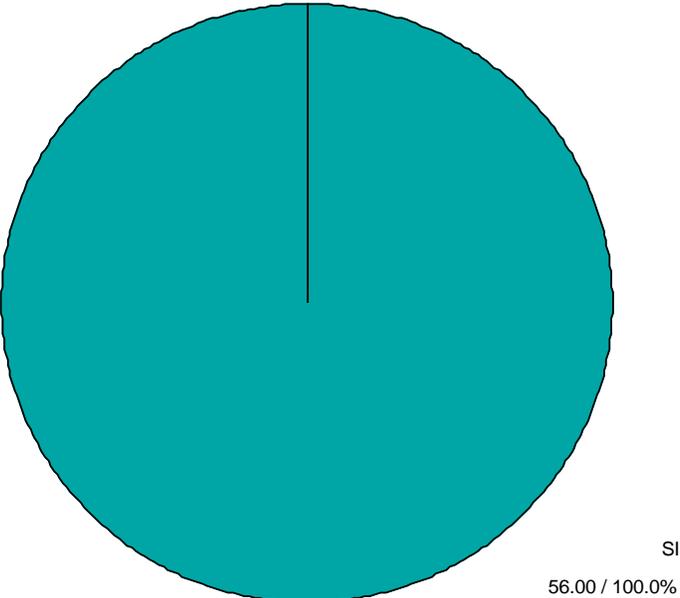
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	19	33.9	33.9	33.9
	NO	37	66.1	66.1	100.0
	Total	56	100.0	100.0	



Objetivo: Verificar si las empresas dedicadas al Staffing, cuentan con políticas que sirvan como guía para la efectiva toma de decisiones.

8. ¿Se elaboran presupuestos que le permitan a la empresa conocer sus ingresos y gastos?

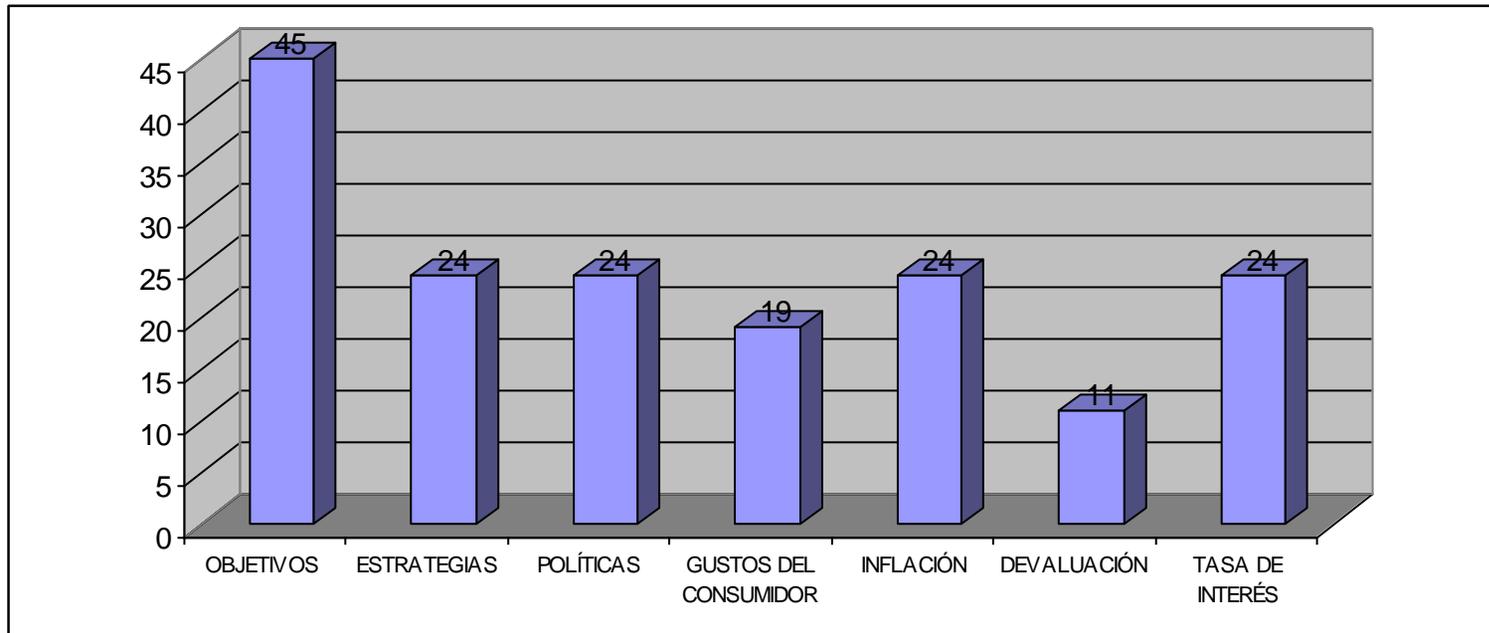
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	56	100.0	100.0	100.0



Objetivo: Analizar sí las empresas que brindan servicios de Staffing, cuentan con una planificación que permita optimizar adecuadamente los recursos con los que cuenta la organización.

9. Selecciones las variables que se toman en cuenta al momento de elaborar los presupuestos:

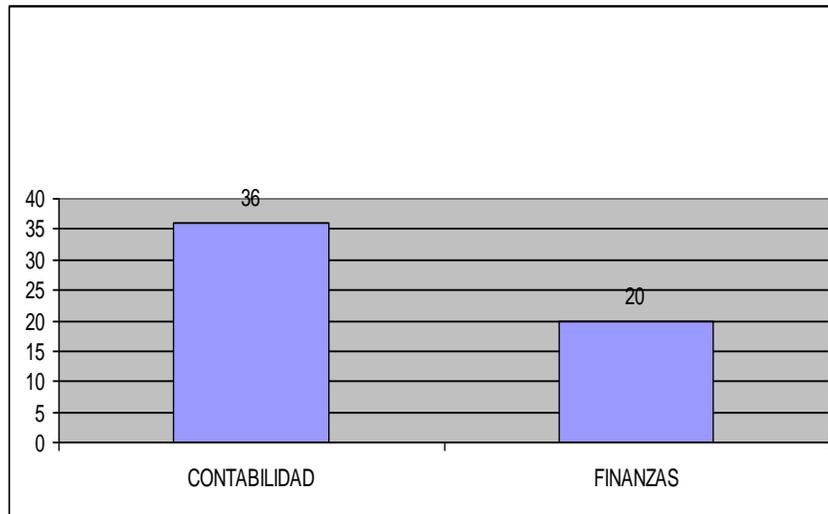
OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	POLÍTICAS	GUSTOS DEL CONSUMIDOR	INFLACIÓN	DEVALUACIÓN	TASA DE INTERÉS
45	24	24	19	24	11	24



Objetivo: Conocer que criterios son más influyentes para la elaboración de los presupuestos en las organizaciones dedicadas a brindar servicios de Staffing.

10. ¿Qué departamento o Unidad Administrativa esta designada para la elaboración de los presupuestos?

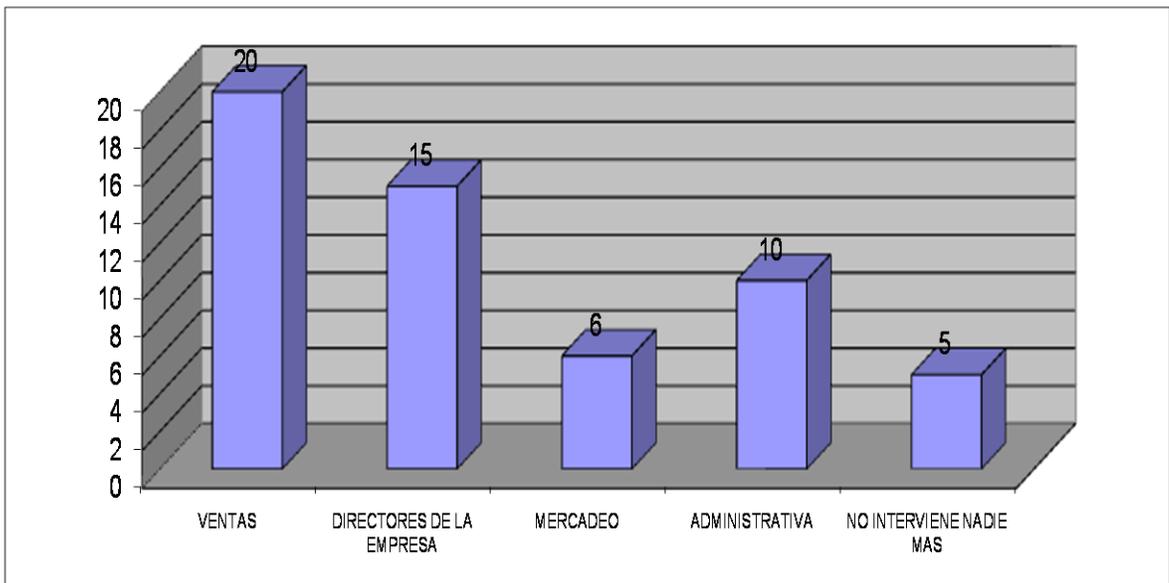
CONTABILIDAD	FINANZAS
36	20



Objetivo: Determinar que Departamentos y/o Unidades Administrativas participan en la elaboración de los presupuestos, para medir el nivel de organización administrativa con que cuentan las empresas que brindan servicios de Staffing.

11. Indique otras unidades o departamentos que intervienen en la elaboración de presupuestos:

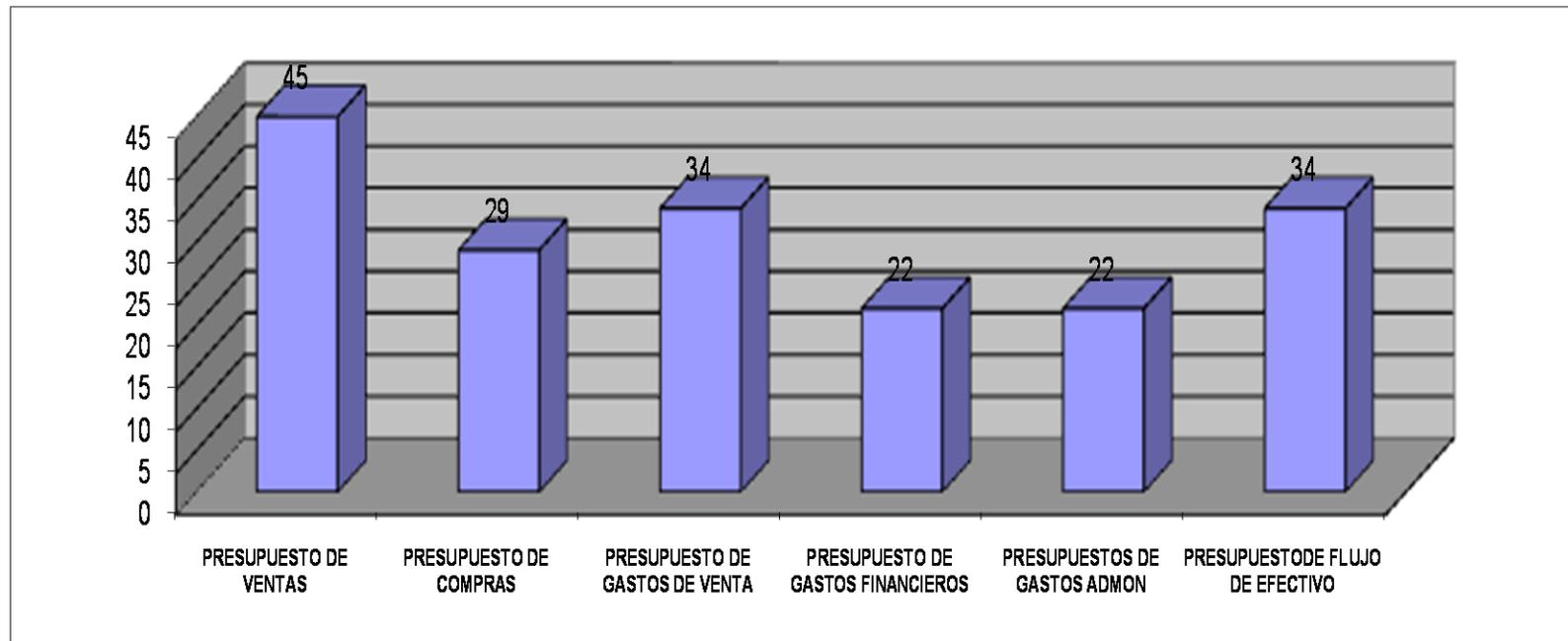
Ventas	Directores de la empresa	Mercadeo	Administrativa	No interviene nadie mas
20	15	6	10	5



Objetivo: Medir el nivel de apertura que existe en la empresa para una elaboración participativa de los presupuestos.

12. De los presupuestos que se mencionan a continuación, ¿Cuáles se elaboran en la empresa?

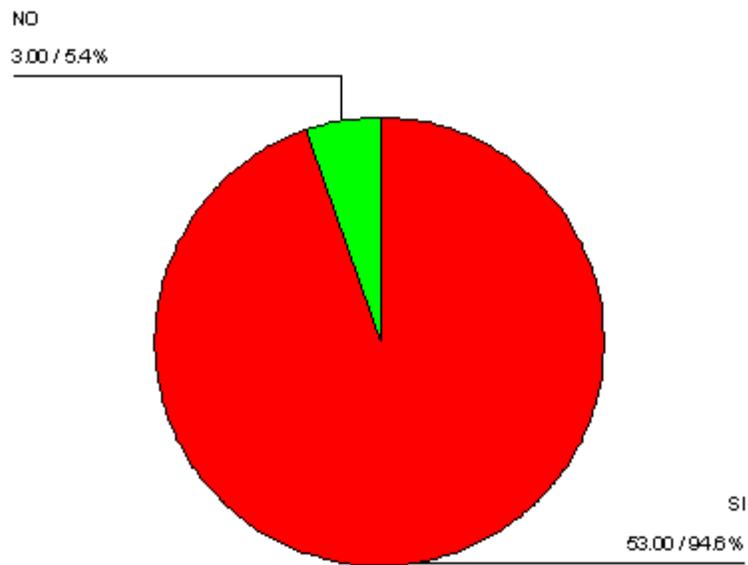
PRESUPUESTO DE VENTAS	PRESUPUESTO DE COMPRAS	PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA	PRESUPUESTO DE GASTOS FINANCIEROS	PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	PRESUPUESTO DE FLUJO DE EFECTIVO
45	29	34	22	22	34



Objetivo: Verificar si se planifica el buen manejo de todos los rubros financieros con que cuenta la empresa.

13. ¿Existen procedimientos establecidos para la realización de las actividades?

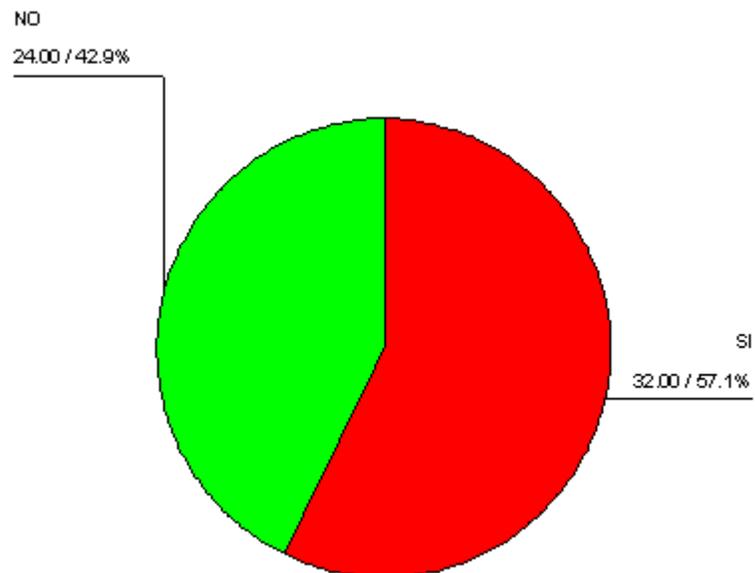
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	53	94.6	94.6	94.6
	NO	3	5.4	5.4	100.0
	Total	56	100.0	100.0	



Objetivo: Determinar si la organización cuenta con procedimientos establecidos que permitan simplificar las funciones y tareas que se realizan en la misma.

14. ¿Cuentan con un reglamento interno?

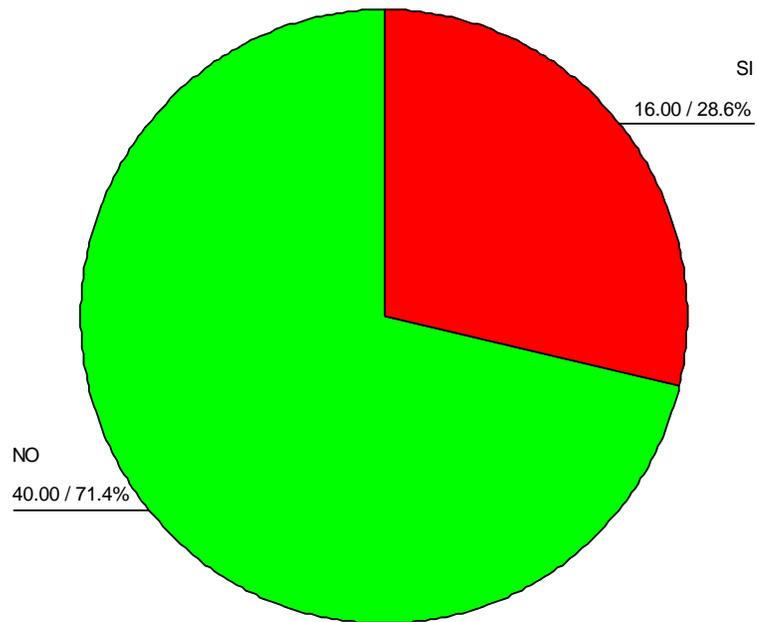
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	32	57.1	57.1	57.1
	NO	24	42.9	42.9	100.0
	Total	56	100.0	100.0	



Objetivo: Establecer si la organización cuenta con un reglamento interno que promueva las buenas prácticas y costumbres para evitar conflictos que entorpezcan el objeto de ser de la empresa.

15. ¿Define las líneas específicas y las características de los procesos que guían el funcionamiento de la empresa, con el fin de estandarizarlos?

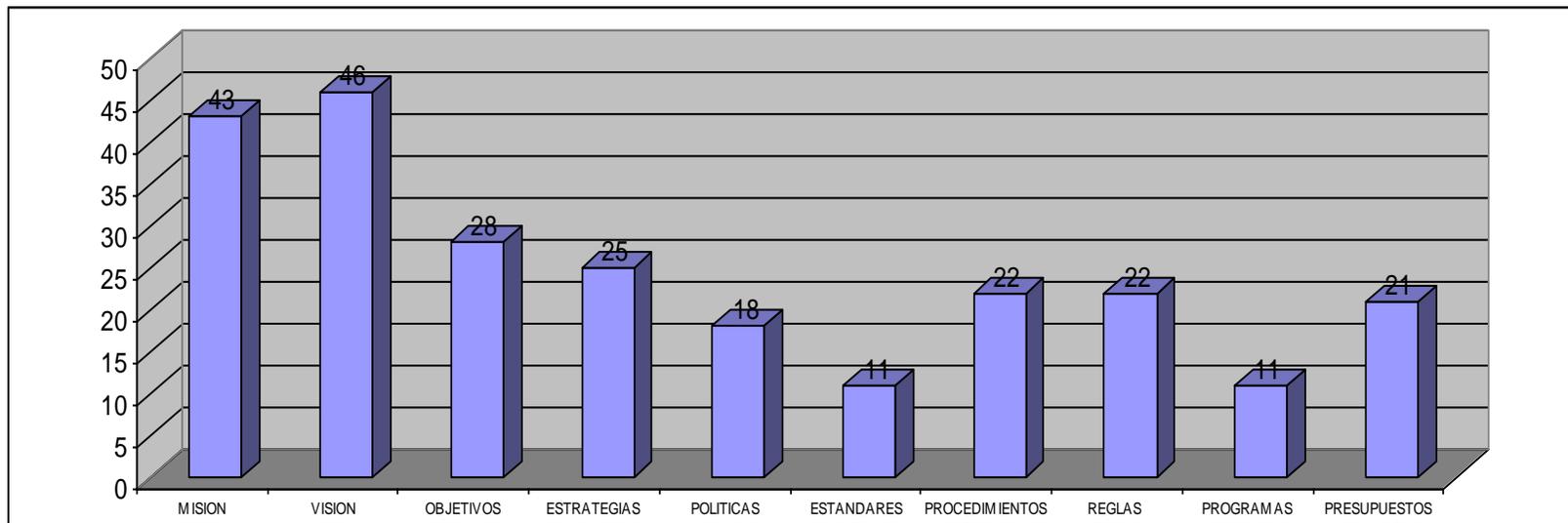
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	16	28.6	28.6	28.6
	NO	40	71.4	71.4	100.0
	Total	56	100.0	100.0	



Objetivo: Indicar si las empresas estandarizan sus procesos, para que todas las unidades involucradas sigan una misma dirección de acción para el desarrollo de la empresa

16. De los siguientes elementos de Planeación, marque los que considera que han sido diseñados correctamente:

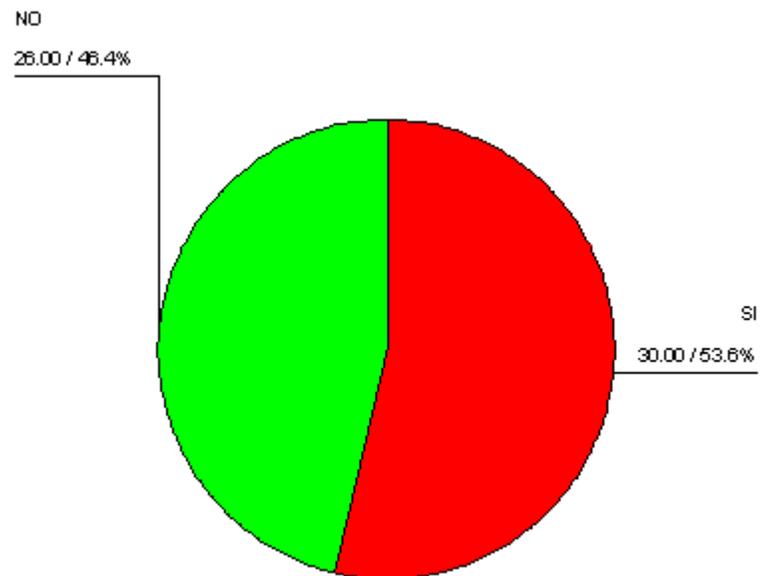
Misión	Visión	Objetivos	Estrategias	Políticas	Estándares	Procedimientos	Reglas	Programas	Presupuestos
43	46	28	25	18	11	22	22	11	21



Objetivo: Comprobar si la organización se preocupa por corregir defectos en la planeación, que le permita desarrollarse adecuadamente.

17. ¿Se realiza evaluación del desempeño a los empleados?

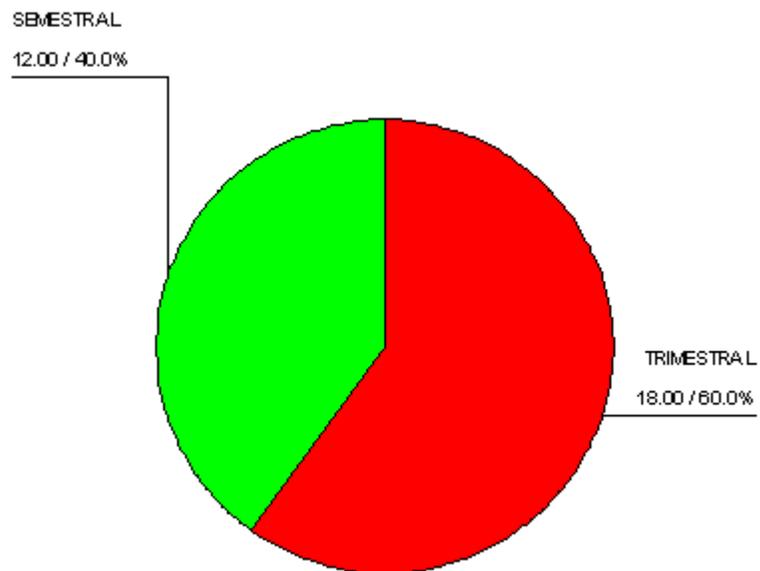
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	30	53.6	53.6	53.6
	NO	26	46.4	46.4	100.0
	Total	56	100.0	100.0	



Objetivo: Analizar que tanta importancia se presta al desempeño que realiza el empleado en la realización de sus actividades y tareas que permitan detectar debilidades para fortalecerlas y fortalezas que puedan generar valor agregado a la organización.

18. ¿Con que periodicidad se realiza la evaluación del desempeño a los empleados?

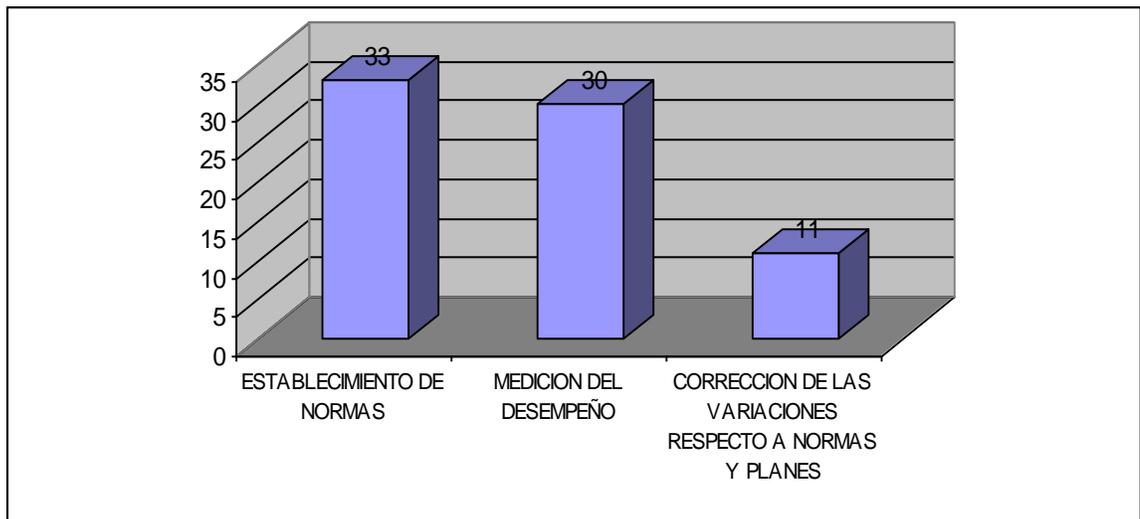
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TRIMESTRAL	18	60.0	60.0	60.0
	SEMESTRAL	12	40.0	40.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	



Objetivo: Determinar cual es el tiempo que estiman las organizaciones que deben realizarse las evaluaciones de personal para medir el desempeño de los empleados.

19. Seleccione de las opciones que se le presentan a continuación, las medidas de control que se toman en la empresa:

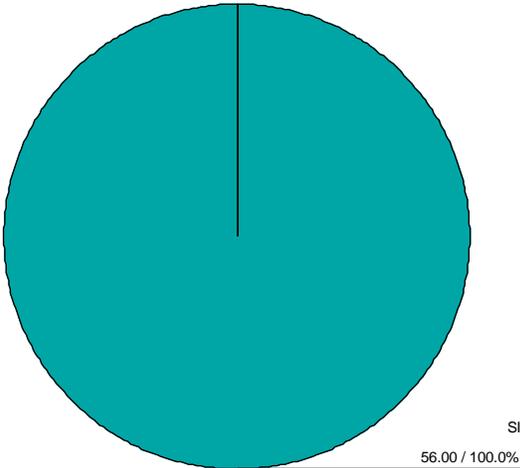
Establecimiento de normas	Medición del desempeño	Corrección de las variaciones respecto a normas y planes
33	30	11



Objetivo: Establecer si las empresas cuentan con medidas de control que permitan hacer los ajustes necesarios para el buen desarrollo de la organización.

20. Al finalizar el periodo para el cual se elaboró el presupuesto. ¿Se prepara un informe que incluye resultados y variaciones en las actividades empresariales?

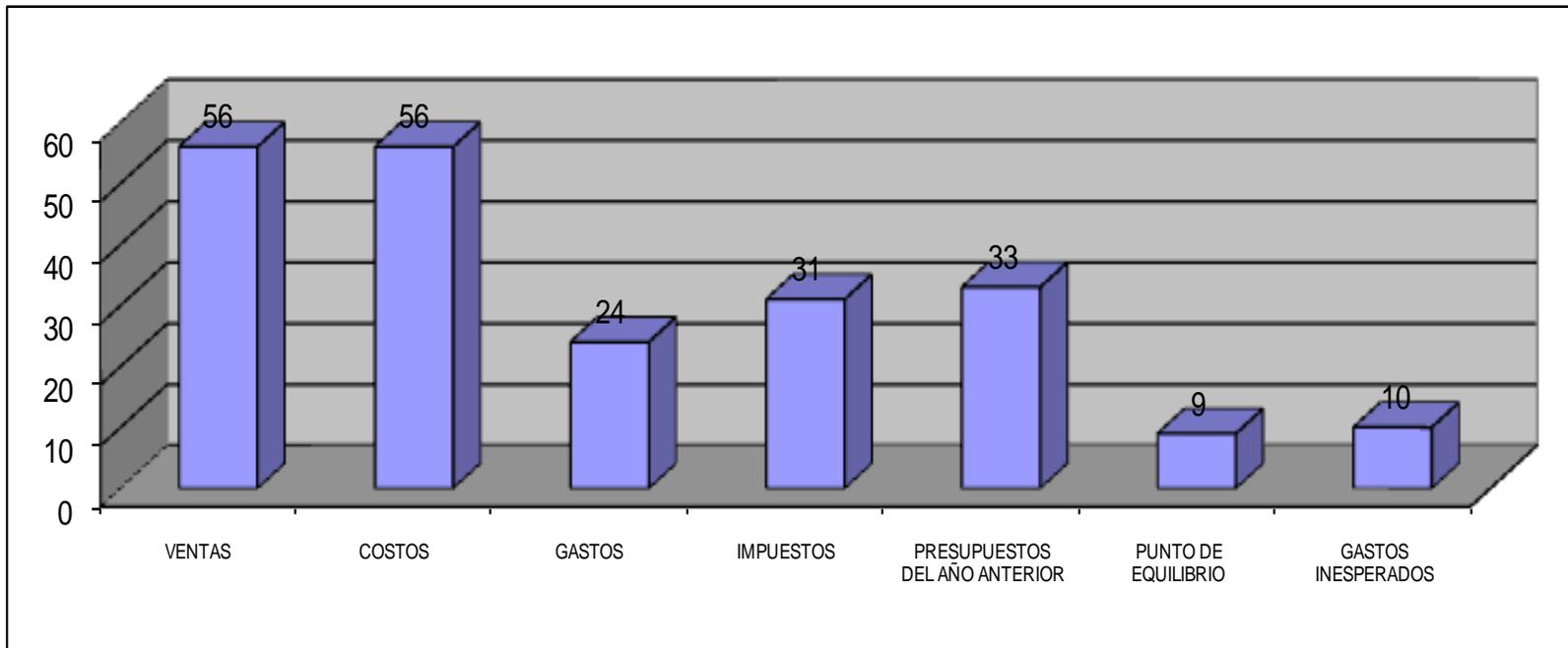
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	56	100.0	100.0	100.0



Objetivo: Verificar si las organizaciones dedicadas al Staffing, generan informes que permitan sacar conclusiones y evaluar objetivamente si se han cumplido los objetivos establecidos previamente.

21. En la elaboración de los presupuestos que indicadores son tomados en cuenta:

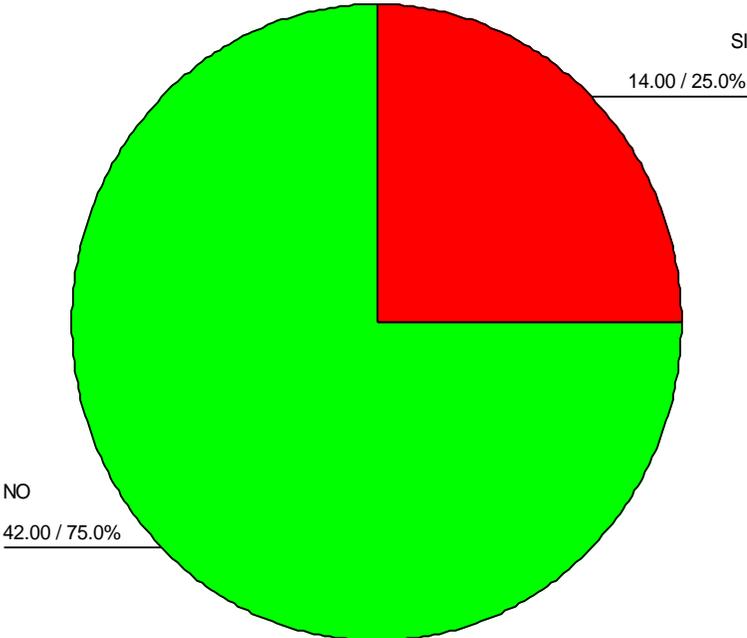
Ventas	Costos	Gastos	Impuestos	Presupuestos del año anterior	Punto de equilibrio	Gastos inesperados
56	56	24	31	33	9	10



Objetivo: Consultar si se toman en cuenta todos los indicadores posibles para la elaboración acertada de los diferentes presupuestos que se realizan en la organización.

22. ¿Cuentan con un manual de descripción puestos?

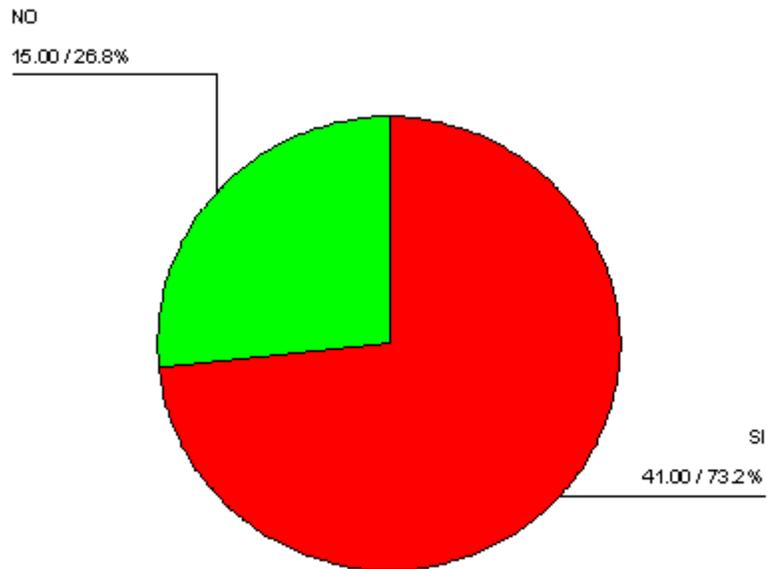
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	14	25.0	25.0	25.0
	NO	42	75.0	75.0	100.0
	Total	56	100.0	100.0	



Objetivo: Cuestionar si la organización elabora manuales que permitan al empleado conocer bien el puesto que se le ha asignado en la empresa, y con ello, evitar confusiones o errores.

23. ¿Para la toma de decisiones se toma en cuenta información estadística?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	41	73.2	73.2	73.2
	NO	15	26.8	26.8	100.0
	Total	56	100.0	100.0	



Objetivo: Examinar si las empresas acuden a indicadores estadísticos que permitan anticiparse a futuros sucesos, y con ello elaborar un plan efectivo para el desarrollo de la organización.

ANEXO 3 FORMATOS DE PRESUPUESTOS PROPUESTOS

FORMATO PRESUPUESTO DE VENTAS

PRESUPUESTO DE VENTAS 200_				
	(MES A PRESUPUESTAR)			
SERVICIOS	% DE SERVICIO	CANTIDAD	% DE SERVICIO X CANTIDAD	TOTAL
SERVICIOS TRADICIONALES				
CLIENTE			\$-	\$0.00
SERVICIOS ESPECIALIZADOS				
CLIENTE			\$-	\$0.00
MARCA ESPECIALIZADA				
CLIENTE			\$-	\$0.00
Total ingresos				\$0.00

FORMATO DE ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO 200_	
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 200_	
INGRESOS	
Ventas de Servicios Tradicionales	\$0.00
Ventas de Servicios Especializados	\$0.00
Ventas de Marca Especializada	\$0.00
(-) Costo de Ventas	\$0.00
VENTAS NETAS	\$0.00
GASTOS DE OPERACIÓN	\$0.00
Gastos Administrativos	\$0.00
Compras	\$0.00
Gastos de Ventas	\$0.00
UTILIDAD DE LA OPERACIÓN	\$0.00
GASTOS FINANCIEROS	\$0.00
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$0.00
ISR	\$0.00
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$0.00

BALANCE GENERAL PROYECTADO

BALANCE GENERAL PRESUPUESTADO 200_	
AL 31 DE DICIEMBRE DE 200_	
ACTIVO CIRCULANTE	\$0.00
EFFECTIVO	\$0.00
CUENTAS POR COBRAR	\$0.00
PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES	\$0.00
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	\$0.00
ACTIVO FIJO	\$0.00
MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA	\$0.00
ARRENDAMIENTO Y MEJORAS	\$0.00
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$0.00
AMORTIZACIÓN DE ARRENDAMIENTO Y MEJORAS	\$0.00
ACTIVO TOTAL	\$0.00
CUENTAS DE ORDEN	
RESERVAS DE FINIQUITO	\$0.00
	\$0.00
PASIVO CIRCULANTE	\$0.00
CUENTAS POR PAGAR	\$0.00
IMPUESTOS POR PAGAR	\$0.00
OBLIGACIONES BANCARIAS	\$0.00
PRESTACIONES SOCIALES	\$0.00
PASIVO NO CIRCULANTE	\$0.00
OBLIGACIONES BANCARIAS	\$0.00
CAPITAL SOCIAL Y PATRIMONIO	\$0.00
CAPITAL SOCIAL MÍNIMO	\$0.00
CAPITAL SOCIAL VARIABLE	\$0.00
RESERVA LEGAL	\$0.00
UTILIDAD DE EJERCICIOS ANTERIORES	\$0.00
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$0.00
TOTAL PASIVO MAS CAPITAL	\$0.00
CUENTAS DE ORDEN POR EL CONTRA	
RESERVAS DE FINIQUITO	\$0.00

ANEXO 4 GRÁFICO DE GANTT

#	ACTIVIDADES	MESES																			
		MES				MES				MES				MES				MES			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1																					
2																					
3																					
4																					
5																					
6																					
7																					
8																					

ANEXO 5 FORMATO PARA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO



EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

INDICACIONES: POR FAVOR LLENAR LOS ESPACIOS SEGÚN CORRESPONDA, EN LA PREGUNTAS DE OPCIÓN MÚLTIPLE MARQUE CON UNA X, EL NIVEL QUE MEJOR CORRESPONDA AL DESEMPEÑO DEL EMPLEADO.

APARTADO A:

Nombre del empleado: _____
Fecha de asignación: _____
Puesto: _____
Departamento: _____

1=Deficiente 2= Regular 3= Bueno 4= Muy bueno 5= Excelente

APARTADO B:

	1	2	3	4	5
1 ¿Tiene capacidad de seguir instrucciones tal como se le indican?	<input type="checkbox"/>				
2 ¿Se adapta con rigurosidad a los procedimientos y normas de la empresa?	<input type="checkbox"/>				
3 ¿Cómo calificaría la labor del empleado cuando se le solicita o sugiere trabajar en equipo?	<input type="checkbox"/>				
4 ¿Respeto el empleado los niveles de autoridad?	<input type="checkbox"/>				
5 ¿Las capacidades y habilidades que posee el empleado son las requeridas para el puesto?	<input type="checkbox"/>				
6 ¿Cómo califica la relación con sus compañeros?	<input type="checkbox"/>				
7 ¿Cumple con eficiencia sus tareas y actividades?	<input type="checkbox"/>				
8 ¿Cómo califica la presentación personal del empleado?	<input type="checkbox"/>				
9 ¿El empleado cumple con los objetivos trazados por la institución?	<input type="checkbox"/>				
10 ¿Es puntual y apegado a las políticas de la empresa?	<input type="checkbox"/>				

11 ¿Tiene iniciativa propia para realizar actividades y tareas?

--	--	--	--	--

12 ¿Esta comprometido a cumplir con las expectativas de la empresa?

--	--	--	--	--

13 ¿Cómo califica la calidad de trabajo que realiza el empleado?

--	--	--	--	--

Firma del Empleado: _____

APARTADO C: DATOS JEFE INMEDIATO

Nombre: _____

Puesto: _____

Fecha: _____

Firma: _____

APARTADO D: JUSTIFICACIÓN DE LOS NIVELES DE DESEMPEÑO

APARTADO E: CAPACITACIÓN Y OTRAS MEDIDAS DE MEJORAMIENTO

Con base a los niveles de desempeño anteriormente indicados, propongo que el empleado participe en:

1. Un plan de capacitación en:

2. Otros:

APARTADO F: RESULTADO DE EVALUACIÓN

Ciclo de evaluación: _____

Intermedia:

Final:

PUNTUACIÓN ORIGINAL	PUNTUACIÓN MODIFICADA

Categoría Cualitativa: _____

ANEXO 6 MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS



MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS



MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS
MANPOWER EL SALVADOR

Página 1

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:

Título del puesto:	Gerente General
Depende de:	Gerente Regional
Colaboradores:	Ejecutivo Administrativo, Líder comercial, Ejecutivos de servicio y Reclutamiento
Localización Administrativa:	Gerencia General

FUNCIONES:

Principal:	Asegurar la correcta implementación de la estrategia y entrega del servicio de acuerdo a los estándares establecidos.
Responsabilidades:	Informar al Director regional de la situación actual de la empresa, tomar decisiones rápidas e inteligentes que ayuden al desarrollo de Manpower El Salvador, así como hacer crecer la rentabilidad de la empresa.

EQUIPOS Y MATERIALES QUE SE UTILIZAN EN EL DESARROLLO DEL PUESTO:

Equipos:	Computadora, automóvil, fax, teléfono.
Materiales y suministros:	Papel, lapiceros, calculadora, etc.

REQUISITOS:

Nivel académico:	Lic. En Administración de Empresas o carreras afines. Inglés 100%
Capacitación:	Capacitación especializada en el área de Recursos Humanos.
Experiencia:	3 años en puestos similares.
Requisitos de personalidad:	Que sea una persona acostumbrada al estrés, persona emprendedora con carácter, tener principios de ética para no revelar información confidencial de la empresa.

CONDICIONES FÍSICO-AMBIENTALES:

Ambiente y tipo de trabajo:	Ambiente propio de oficina, salas de reuniones.
-----------------------------	---



**MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS
MANPOWER EL SALVADOR**

Página 2

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:

Título del puesto:	Ejecutivo Administrativo
Depende de:	Gerente General
Colaboradores:	Mensajero, ordenanza, asistente administrativo
Localización Administrativa:	Área financiera

FUNCIONES:

Principal:	Administrar eficazmente los recursos financieros de la empresa.
Responsabilidades:	Informar al gerente general de la situación financiera de la empresa, encargado de cobros a clientes, compras varias, pagos a proveedores y pagos de sueldos a personal staff.

EQUIPOS Y MATERIALES QUE SE UTILIZAN EN EL DESARROLLO DEL PUESTO:

Equipos:	Computadora, fax, teléfono.
Materiales y suministros:	Papel, lapiceros, calculadora, etc.

REQUISITOS:

Nivel académico:	Lic. En administración de empresas o carreras afines
Capacitación:	Especialidad en administración financiera
Experiencia:	2 años en puestos similares
Requisitos de personalidad:	Persona con principios de ética, con buen carácter y disposición ya que tiene que lograr una buena relación con clientes y proveedores

CONDICIONES FÍSICO-AMBIENTALES:

Ambiente y tipo de trabajo:	Ambiente propio de oficina y salas de reuniones
-----------------------------	---



MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS
MANPOWER EL SALVADOR

Página 3

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:

Título del puesto:	Líder Comercial
Depende de:	Gerente General
Colaboradores:	No tiene
Localización Administrativa:	Área comercial

FUNCIONES:

Principal:	Incrementar las ventas a través de negociaciones rentables y diversificación del portafolio de servicios alineando las expectativas del cliente y mercado.
Responsabilidades:	Prospectar los servicios de Manpower con potenciales clientes para lograr posicionarse en el mercado, visitar periódicamente clientes para mantener relaciones comerciales sólidas. Elaborar propuestas de servicios para clientes previa autorización del Gerente General.

EQUIPOS Y MATERIALES QUE SE UTILIZAN EN EL DESARROLLO DEL PUESTO:

Equipos:	Vehículo, computadora, teléfono, fax.
Materiales y suministros:	Papel, lapiceros, calculadora, etc.

REQUISITOS:

Nivel académico:	Lic. En mercadotecnia, Admón. De Empresas o carreras afines.
Capacitación:	Técnicas de ventas, negociaciones efectivas.
Experiencia:	2 años en puestos similares.
Requisitos de personalidad:	Persona proactiva, que tome decisiones oportunas para cerrar negocios, que sea amable para poder entablar relaciones armoniosas con clientes, capacidad de trabajar bajo estrés.

CONDICIONES FÍSICO-AMBIENTALES:

Ambiente y tipo de trabajo:	Propio de oficinas y salas de reuniones.
-----------------------------	--



**MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS
MANPOWER EL SALVADOR**

Página 4

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:

Título del puesto:	Contador General
Depende de:	Gerente General
Colaboradores:	Ninguno
Localización Administrativa:	Área financiera

FUNCIONES:

Principal:	Suministrar la información de forma clara y oportuna para la toma de decisiones
Responsabilidades:	Aperturas de libros de contabilidad, estudios de estados financieros y su análisis, certificación de la planilla para pago de impuestos, elaboración de estados financieros para la toma de decisiones

EQUIPOS Y MATERIALES QUE SE UTILIZAN EN EL DESARROLLO DEL PUESTO:

Equipos:	Computadora, teléfono, fax.
Materiales y suministros:	Papel, lapiceros, calculadora, libros contables, etc.

REQUISITOS:

Nivel académico:	Lic. En Contaduría Pública
Capacitación:	Legislación contable nacional vigente.
Experiencia:	2 años en puestos similares
Requisitos de personalidad:	Responsable, alto grado de discrecionalidad y ética profesional, trabajo bajo presión.

CONDICIONES FÍSICO-AMBIENTALES:

Ambiente y tipo de trabajo:	Propio de oficinas y salas de reuniones.
-----------------------------	--



**MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS
MANPOWER EL SALVADOR**

Página 5

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:

Título del puesto:	B. U. S. (Business Units Support)
Depende de:	Gerente General
Colaboradores:	Ninguno
Localización Administrativa:	Área de recursos humanos.

FUNCIONES:

Principal:	Elaboración eficaz de planillas a los empleados temporales de Manpower El Salvador.
Responsabilidades:	Elaboración de planillas del ISSS, elaboración de planillas de AFP, realización de finiquitos a empleados y constancias varias.

EQUIPOS Y MATERIALES QUE SE UTILIZAN EN EL DESARROLLO DEL PUESTO:

Equipos:	Computadora, teléfono, fax, impresora.
Materiales y suministros:	Papel, lapiceros, calculadora.

REQUISITOS:

Nivel académico:	Lic. En administración de empresas, o carreras afines.
Capacitación:	Especialización en elaboración de planillas de sueldos, del ISSS y de AFP.
Experiencia:	2 años como mínimo en puestos similares.
Requisitos de personalidad:	Persona con sentido de puntualidad, responsable y disciplinada, acostumbrada a trabajar bajo presión.

CONDICIONES FÍSICO-AMBIENTALES:

Ambiente y tipo de trabajo:	Propio de oficina y salas de reuniones.
-----------------------------	---



MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS
MANPOWER EL SALVADOR

Página 6

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:

Título del puesto:	Ejecutivo de Servicio
Depende de:	Gerente general
Colaboradores:	Ninguno
Localización Administrativa:	Área de recursos humanos

FUNCIONES:

Principal:	Brindar un excelente servicio y atención a clientes, empleados y candidatos para entregar un servicio de acuerdo a los estándares de la marca
Responsabilidades:	Elaborar y mantener actualizados los expedientes de los empleados temporales de Manpower, reportar incidencias para pagos de empleados, elaborar reportes para clientes, empleados y gerente general.

EQUIPOS Y MATERIALES QUE SE UTILIZAN EN EL DESARROLLO DEL PUESTO:

equipos:	Automóvil, computadora, fax, teléfono
materiales y suministros:	Papel, lapiceros, calculadora, libros contables, etc.

REQUISITOS:

Nivel académico:	Lic. En administración de empresas o carreras afines.
Capacitación:	Especialización en recursos humanos.
Experiencia:	2 años en puestos similares.
Requisitos de personalidad:	Persona con espíritu de servicio, ordenada, disciplinada y con deseos de superación. También es necesaria la capacidad para trabajar bajo presión.

CONDICIONES FÍSICO-AMBIENTALES

Ambiente y tipo de trabajo:	Propio de oficina, salas de reuniones y visitas eventuales
-----------------------------	--



MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS
MANPOWER EL SALVADOR

Página 7

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:

Título del puesto:	Ejecutivo de Reclutamiento
Depende de:	Gerente General
Colaboradores:	Ninguno
Localización Administrativa:	Área de recursos humanos

FUNCIONES:

Principal:	Reclutar y seleccionar al mejor personal para cubrir posiciones a los clientes de Manpower.
Responsabilidades:	Buscar fuentes de reclutamiento que permitan agilizar la búsqueda de candidatos a los clientes que soliciten los servicios de Manpower, realización de entrevistas, solicitud de referencias, evaluación y análisis de resultados, concertar citas para entrevista del candidato con clientes.

EQUIPOS Y MATERIALES QUE SE UTILIZAN EN EL DESARROLLO DEL PUESTO:

Equipos:	Computadora, fax, teléfono, impresora.
Materiales y suministros:	Papel, lapiceros, etc.

REQUISITOS:

Nivel académico:	Lic. En Psicología o Administración de Empresas.
Capacitación:	Especialidad en Recursos Humanos.
Experiencia:	2 años en puestos similares
Requisitos de personalidad:	Persona con capacidad de analizar personalidades, habilidades y potencialidades de candidatos, sentido de organización y comprometida al cumplimiento de metas.

CONDICIONES FÍSICO-AMBIENTALES:

Ambiente y tipo de trabajo:	Propio de oficina y de campo
-----------------------------	------------------------------



MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS
MANPOWER EL SALVADOR

Página 8

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:

Título del puesto:	Asistente Administrativo
Depende de:	Ejecutivo/a Administrativo/a
Colaboradores:	Ninguno
Localización Administrativa:	Área financiera

FUNCIONES:

Principal:	Ser el apoyo ideal para el ejecutivo administrativo ejecutando responsablemente todas aquellas tareas que se le asignen.
Responsabilidades:	Ordenar facturas, archivar órdenes de descuentos a empleados, actualización de expedientes de clientes.

EQUIPOS Y MATERIALES QUE SE UTILIZAN EN EL DESARROLLO DEL PUESTO:

Equipos:	Teléfono, fax, computadora.
Materiales y suministros:	Papel, lapiceros.

REQUISITOS

Nivel académico:	Bachillerato completo, 2 años estudiando Administración de empresas o carreras afines.
Capacitación:	No requerida
Experiencia:	No indispensable
Requisitos de personalidad:	Persona con ganas de aprender, capacidad de análisis, ordenado, proactivo.

CONDICIONES FÍSICO-AMBIENTALES:

Ambiente y tipo de trabajo:	Propio de oficina, salidas eventuales para trámites administrativos.
-----------------------------	--



**MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS
MANPOWER EL SALVADOR**

Página 9

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:

Título del puesto:	Mensajero
Depende de:	Ejecutivo Administrativo.
Colaboradores:	Ninguno
Localización Administrativa:	Área de servicios

FUNCIONES:

Principal:	Llevar de forma oportuna encomiendas y documentación necesaria para las actividades de Manpower El Salvador.
Responsabilidades:	Llevar cheques para pagos de proveedores, llevar el pago de la planilla del ISSS, AFP, recoger cheques de pagos de clientes, llevar facturas a clientes, etc.

EQUIPOS Y MATERIALES QUE SE UTILIZAN EN EL DESARROLLO DEL PUESTO:

Equipos:	Teléfono.
Materiales y suministros:	Papel, lápiz, lapicero, etc.

REQUISITOS:

Nivel académico:	Mínimo 9º grado.
Capacitación:	No requerida
Experiencia:	1 año como mensajero en puestos similares
Requisitos de personalidad:	Persona honesta, responsable, y disciplinada.

CONDICIONES FÍSICO-AMBIENTALES

Ambiente y tipo de trabajo:	Propio de oficina y de campo
-----------------------------	------------------------------



**MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS
MANPOWER EL SALVADOR**

Página 10

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:

Título del puesto:	Ordenanza
Depende de:	Ejecutivo Administrativo
Colaboradores:	Ninguno
Localización Administrativa:	Área de servicios

FUNCIONES:

Principal:	Apoyar a las unidades administrativas que lo requieran.
Responsabilidades:	Mantener limpias las instalaciones de la Unidad de Negocios, apoyos diversos a las Unidades Administrativas.

EQUIPOS Y MATERIALES QUE SE UTILIZAN EN EL DESARROLLO DEL PUESTO:

Equipos:	Ninguno
Materiales y suministros:	Herramientas de limpieza, papel, lapiceros, herramientas para realizar reparaciones diversas.

REQUISITOS

Nivel académico:	Mínimo 9º grado
Capacitación:	No requerida
Experiencia:	No indispensable
Requisitos de personalidad:	Persona con gran espíritu de servicio, con deseos de aprender, responsable, honesta.

CONDICIONES FÍSICO-AMBIENTALES

Ambiente y tipo de trabajo:	Propio de oficinas, salas de reuniones, etc.
-----------------------------	--