

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



**"PROPUESTA DE UN MODELO ADMINISTRATIVO EN LA
MEDIANA EMPRESA FABRICANTE DE PRODUCTOS PLÁSTICOS
DEL MUNICIPIO DE ANTIGUO CUSCATLÁN, DEPARTAMENTO
DE LA LIBERTAD. CASO ILUSTRATIVO."**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

**CANALES VILLALTA, BLANCA ESTELA
CERRITOS FERMAN, SONIA ESMERALDA
GENOVEZ TIJIBOY, ARMANDO NELSON**

PARA OPTAR AL GRADO DE

LICENCIADO(A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

NOVIEMBRE DE 2007

SAN SALVADOR,

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

ING. RUFINO ANTONIO QUEZADA

SECRETARIO GENERAL

LIC. DOUGLAS VLADIMIR ALFARO CHÁVEZ

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO

MSC. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

SECRETARIA

LIC. VILMA YOLANDA DE DELCID

COORDINADOR DE SEMINARIO

LIC. RAFAEL ARÍSTIDES CAMPOS

DOCENTE DIRECTOR

LIC. JORGE ANTONIO VENAVIDES

DOCENTE OBSERVADOR

LIC. RICARDO ANTONIO REBOLLO

NOVIEMBRE 2007

AGRADECIMIENTOS

A DIOS TODOPODEROSO, por ser mi guía, permitirme vida, y darme fortaleza para lograr la meta propuesta.

A MI PADRE, Armando Nelson Genovez Leonor, por su apoyo incondicional, confianza, motivación profesional y fortaleza a lo largo de mi vida.

A MI MADRE, Ana Isabel Tijiboy de Genovez, por su apoyo incondicional, comprensión, cariño y fortaleza a lo largo de mi vida.

A MI HERMANA, Patricia Elizabeth Genovez Tijiboy, por su apoyo, aprecio y compañía.

A MI FAMILIA Y AMIGOS, Sandra Lissette Ceceña Pérez que contribuyeron con el logro de este éxito.

Armando Nelson Genovez Tijiboy

A DIOS TOPODEROSO, por ser mi guía, mi fortaleza y darme vida para lograr la meta propuesta.

A MIS PADRES, Miguel Ángel Cerritos Acevedo y María Ángela Fermán de Cerritos por su apoyo incondicional y motivarme a lo largo de mi carrera.

A MIS HERMANOS, Guillermo Alexander y Miguel Ángel, por su apoyo, paciencia y cariño mostrado en cada momento difícil de mis estudios superiores.

A MI HIJO, José Manuel Cerritos, por ser la fuente de inspiración y motivación para seguirme superando cada día más.

A MI FAMILIA Y AMIGOS, que han contribuido con el logro de este éxito.

Sonia Esmeralda Cerritos Fermán

A DIOS TODOPODEROSO, por darme sabiduría, fortaleza y vida para poder lograr la meta propuesta.

A MI PADRE, Eliseo Canales Sorto, por su incondicional apoyo, comprensión, confianza, fortaleza y motivación a lo largo de mi vida.

A MI MADRE, Berta Villalta de Canales, por su ayuda incondicional, comprensión, cariño y fortaleza a lo largo de mi vida.

A MIS HERMANOS, Ramiro Alberto, Edilberto Canales, Doris Alicia, Mauricio Antonio y Dinora Canales por brindarme su apoyo, Comprensión y compañía.

A MI HIJA, Sofía Estela, por ser la fuente de motivación para superarme cada día.

A MI FAMILIA Y AMIGOS, que han contribuido con el logro de este éxito.

Blanca Estela Canales Villalta

AGRADECER A LA EMPRESA HASVIC DE EL SALVADOR, por haber proporcionado la información requerida para la realización de esta tesis y al Lic. Jorge Antonio Venavides, por su asesoría en la investigación.

ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	i-ii

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DE LA MEDIANA EMPRESA FABRICANTE DE PRODUCTOS PLÁSTICOS Y ASPECTOS TEÓRICOS SOBRE LA ADMINISTRACIÓN Y MODELO ADMINISTRATIVO

A. GENERALIDADES DE LA MEDIANA EMPRESA

1. Antecedentes de la Mediana Empresa	1
2. Criterios para clasificar la Mediana Empresa	3
3. Características de la mediana empresa	4
4. Concepto de mediana empresa industrial	
4.1 Concepto	4
4.2 Importancia	5
4.3 Marco Legal	5
4.4 Marco Institucional	7
5. Definición de mediana empresa de productos plásticos	9
5.1 Concepto	10
5.2 Importancia	11
5.3 Características	11

B. GENERALIDADES DE LA MEDIANA EMPRESA FABRICANTE DE PRODUCTOS PLÁSTICOS, EN EL MUNICIPIO DE ANTIGUO CUSCATLÁN, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD, CASO ILUSTRATIVO: HASVIC DE EL SALVADOR.

1. Antecedentes	12
2. Objetivos	13

3. Estructura Organizativa	13
4. Productos que elabora	13
5. Recursos	14
C. MARCO TEÓRICO SOBRE LA ADMINISTRACIÓN	
1. Administración	15
1.1 Concepto	15
1.2 Importancia	15
2. Proceso Administrativo	16
2.1 Concepto	16
2.2 Fases del Proceso Administrativo	17
2.2.1 Planeación Administrativa	17
a. Concepto	17
b. Importancia	18
c. Tipos de Planes	18
2.2.2 Organización Administrativa	23
a. Concepto	23
b. Importancia	23
c. Herramientas organizacionales	24
i) Organigrama	24
ii) Manuales	24
2.2.3 Dirección Administrativa	25
a. Liderazgo	26
b. Motivación	26
c. Comunicación	27
d. Supervisión	27
e. Cultura Organizacional	28
2.2.4 Control Administrativo	29
a. Concepto	29
b. Tipos de Control	30
c. Control Presupuestario	30

d. Control no Presupuestario	31
i) Observación Personal	31
ii) Informes y Análisis Especiales	31
iii) Gráfica de Gantt	32
iv) Punto de Equilibrio	32
v) Evaluación del Desempeño	33
e. Control Financiero	33
i) Análisis de Razones Financieras	33
ii) Programas de Auditoria Contable	34
iii) Contabilidad	34
D. MARCO TEÓRICO SOBRE MODELO ADMINISTRATIVO	
1. Modelos	35
1.1 Concepto	35
2. Modelo Administrativo	36
2.1 Concepto	36
2.2 Importancia	36
2.3 Objetivos del Modelo Administrativo	37

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA MEDIANA EMPRESA FABRICANTE DE PRODUCTOS PLÁSTICOS DEL MUNICIPIO DE ANTIGUO CUSCATLÁN DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD

A. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	38
B. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	39
C. IMPORTANCIA	39
D. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN	40
1. GENERAL	40
2. ESPECÍFICOS	40

E. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	41
1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	41
2. ANÁLISIS-SÍNTESIS	42
F. TIPO DE INVESTIGACIÓN	42
G. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN	43
1. Fuentes Primarias	43
1.1 Entrevista	43
1.2 La encuesta	43
1.3 Observación	44
2. Fuentes Secundarias	44
H. UNIVERSO Y MUESTRA	44
1. Tabulación y análisis de datos	45
I. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA MEDIANA EMPRESA FABRICANTE DE PRODUCTOS PLÁSTICOS	45
1. Planeación Administrativa	46
2. Organización Administrativa	48
3. Dirección Administrativa	50
4. Control Administrativo	52
J. CONCLUSIONES	53
k. RECOMENDACIONES	56

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN MODELO ADMINISTRATIVO QUE CONTRIBUYA A FORTALECER LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS DE HASVIC DE EL SALVADOR

A. Introducción	59
B. Objetivos	59
C. Importancia del Modelo Administrativo	60

D. Alcances y Limitaciones	61
E. Descripción del modelo administrativo para la mediana empresa fabricante de productos plásticos caso ilustrativo.	62
1. Planeación Administrativa	62
1.1 Misión	62
1.2 Visión	63
1.3 Objetivos	63
a. Objetivo General	63
b. Objetivos Específicos	64
1.4 Políticas	64
1.5 Estrategias	66
1.6 Procedimientos	67
1.7 Programas	67
1.8 Presupuestos	68
1.8.1 Presupuestos operativos	68
a. De Venta	68
b. De Compras de Materia Prima	68
c. De Inventarios	68
d. De Gastos	69
i) De Venta	69
ii) De Administración	69
iii) Financieros	69
1.8.2 Presupuestos Financieros	69
a. Balance General Proforma	69
b. Estado de Resultados Proforma	69
1.9 Normas	70
1.10 Reglas	71
2. Organización Administrativa	74
2.1 Organigrama Propuesto	75

2.2 Manual de Organización	76
2.2.1 Introducción	76
2.2.2 Objetivos del Manual	76
2.2.3 Normas para su uso	77
2.2.4 Instrucciones para su uso	77
2.3 Manual de Descripción de Puestos	78
2.3.1 Introducción	78
2.3.2 Objetivos del Manual	79
2.3.3 Normas para su uso	79
2.3.4 Instrucciones para su uso	80
2.4 Manual de Procedimientos	81
2.4.1 Introducción	81
2.4.2 Objetivos	82
2.4.3 Normas para su uso	82
2.4.4 Instrucciones para su uso	83
2.5 Técnicas de Reclutamiento	84
2.5.1 Técnicas de reclutamiento interno	84
2.5.2 Técnicas de reclutamiento externo	85
2.6 Instrumentos de Selección de Personal	87
2.7 Contratación	89
2.8 Inducción	89
2.9 Capacitación	89
3. Dirección Administrativa	94
3.1 Liderazgo	94
3.2 Comunicación Administrativa	95
3.2.1 Vertical descendente	95
3.2.2 Vertical Ascendente	96

3.2.3 Horizontal	96
3.3 Motivación Administrativa	97
3.4 Supervisión Administrativa	98
3.5 Cultura Organizacional	99
4. Control Administrativo	100
4.1 Control Presupuestario	100
4.2 Control no presupuestario	100
4.2.1 Observación Personal	101
4.2.2 Informes y Análisis Especiales	101
4.2.3 Grafica de Gantt	101
4.2.4 Evaluación del Desempeño	101
4.2.5 Programas de Auditoria Contable	104
4.2.6 Contabilidad	104
5. Plan de Implementación del Modelo	104
5.1 Introducción	104
5.2 Objetivos	105
5.2.1 General	105
5.2.2 Específicos	105
5.3 Responsables	105
5.4 Recursos	105
5.5 Etapas del plan de implementación del Modelo Administrativo	107
5.5.1 Presentación	107
5.5.2 Aprobación y autorización	107
5.5.3 Reuniones de trabajo	107
5.5.4 Reproducción y distribución	108
5.5.5 Puesta en marcha	108
5.5.6 Supervisión y actualización	108
5.6 Cronograma de actividades para la implementación del modelo	109

ANEXOS

Anexo #1: Tabulación de encuesta realizada a la mediana Empresa fabricante de productos plásticos, del municipio de Antiguo Cuscatlán, Departamento de La Libertad.

Anexo #2: Entrevista realizada al área administrativa.

Anexo #3: Manual de organización para Hasvic de El Salvador.

Anexo #4: Manual de descripción de puestos para Hasvic de El Salvador.

Anexo #5: Manual de procedimientos de Hasvic de El Salvador.

Anexo #6: Manual de bienvenida a Hasvic de El Salvador.

Anexo #7: Formatos de memorando, circulares y notas de Hasvic de El salvador.

Anexo #8: Presupuestos y estados financieros de Hasvic de El Salvador.

Anexo #9: Formatos de análisis especiales de Hasvic de El Salvador.

Anexo #10: Gráficas de Gantt, principales actividades de Hasvic de El Salvador.

RESUMEN EJECUTIVO

La investigación se realizó durante el período de Agosto de 2006 a Octubre de 2007, en el Municipio de Antiguo Cuscatlán departamento de La Libertad. Se obtuvo la información por medio de documentación e informes de las empresas Artisa S.A. de C.V., Hasvic de El Salvador y Empaques Plásticos S.A. de C.V. con la finalidad de realizar una propuesta de un modelo administrativo enfocado a la mediana empresa fabricantes de productos plásticos.

El propósito planteado fue fortalecer las funciones administrativas, mejorando las herramientas y el desarrollo de las capacidades empresariales de los productores, mediante la implementación de un modelo administrativo; ya que es necesario que las empresas cuenten con herramientas y procesos adecuados que faciliten llevar a cabo las funciones administrativas en forma ordenada para el logro de los objetivos propuestos y que les permita a la mediana empresa mantenerse en un mercado competitivo.

El proyecto fue desarrollado en la empresa Hasvic de El Salvador ubicada en el municipio de Antiguo Cuscatlán, Departamento de La Libertad.

Entre las herramientas administrativas propuestas dentro del modelo están las cuatro fases de la administración las cuales son: Planeación, Organización Dirección y Control.

Con el estudio realizado se pretende proporcionar herramientas administrativas que permitan resolver problemas que impiden el logro de los objetivos definidos, y de esta manera optimizar los recursos con los que cuenta la empresa ya sean humanos, materiales y financieros.

La implementación del modelo administrativo permite un mejor desempeño de las funciones dentro de una organización, con el propósito de que sus dirigentes puedan identificar las oportunidades que existen dentro de la empresa, para poder así enfrentar los diferentes acontecimientos que puedan darse durante las actividades empresariales.

Se considera además, que brinda un aporte a la mediana empresa fabricante de productos plásticos para que pueda alcanzar niveles altos de eficiencia por medio de una administración efectiva aplicando herramientas administrativas para un mejor aprovechamiento de recursos y brinde al personal un ambiente coordinado de trabajo, en donde las funciones de cada empleado estén bien definidas.

Dentro de los resultados obtenidos se pueden mencionar: el rediseño de los manuales tanto de organización, de puestos y de procedimientos con el propósito de que la empresa tenga un orden de las funciones que corresponden a las distintas áreas que la conforman.

También, la capacitación ha sido tomada en cuenta tanto del personal operativo como administrativo, lo cual ha contribuido a especializar al personal en el uso de maquinaria y equipo, permitiendo el crecimiento de conocimientos en los trabajadores dentro de la empresa.

De igual forma se propone mejorar la comunicación, ya que esta herramienta contribuye al buen funcionamiento de las actividades a realizarse dentro empresa, mejorando la interrelación de las diferentes áreas existentes, así como un buen entendimiento tanto de trabajadores con sus respectivos jefes.

Además, se presentan los presupuestos más relevantes los cuales son: de venta, de materia prima, mano de obra directa, costos indirectos de fabricación, gastos de venta, gastos de administración, presupuesto de efectivo, así como el Balance General y Estado de Resultados proyectados.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se realizó con el propósito de fortalecer las funciones administrativas en la mediana empresa fabricante de productos plásticos del municipio de Antigua Cuscatlán departamento de La Libertad, elaborando un modelo administrativo que sirva de base para enfrentar los diferentes acontecimientos que se presentan en las empresas. Proponiendo planes de acción que permitan prever situaciones futuras, así también proporcionando herramientas organizativas que se utilicen como guía en la ejecución de actividades; técnicas de dirección administrativa a fin de lograr un mejor desempeño en el personal que labora en este sector, así como herramientas de control para verificar el cumplimiento de lo planeado y organizado en la mediana empresa fabricante de productos plásticos.

El documento se ha dividido en tres capítulos que contiene la información detallada de la "Propuesta de un modelo administrativo en la mediana empresa fabricante de productos plásticos del municipio de Antigua Cuscatlán departamento de La Libertad. Caso ilustrativo" en los cuales se describe las herramientas administrativas que proporciona este modelo.

En el capítulo I se presentan generalidades sobre la mediana empresa fabricante de productos plásticos, que comprende los antecedentes, características, marco legal e institucional, así como también se presentan conceptos teóricos relacionados con la administración y modelo administrativo.

En el capítulo II se presenta la metodología y los instrumentos

utilizados para la comprobación de las hipótesis, además del análisis de la situación actual en lo referente al tema de estudio. Posteriormente se dan a conocer las conclusiones y recomendaciones con base a los resultados obtenidos, en cada una de las fases del proceso administrativo. Este estudio se realizó en las empresas Artisa S.A. de C.V., Hasvic de El Salvador y Empaques Plásticos S.A. de C.V..

El capítulo III contiene la propuesta del equipo de trabajo, presentando el diseño de un modelo administrativo que contribuya en fortalecer las funciones administrativas; el cual contendrá, las fases del proceso administrativo tales como: la planeación, organización, dirección y control, con su respectivo plan de implementación, con el propósito de proporcionar herramientas que sirvan a la administración al logro de objetivos

Finalmente se presenta la bibliografía y anexos.

CAPÍTULO I
GENERALIDADES DE LA MEDIANA EMPRESA FABRICANTE DE PRODUCTOS
PLÁSTICOS Y ASPECTOS TEÓRICOS SOBRE LA ADMINISTRACIÓN Y
MODELO ADMINISTRATIVO.

A. GENERALIDADES DE LA MEDIANA EMPRESA

1. Antecedentes de la Mediana Empresa

El sector industrial de la Mediana Empresa Fabricante de Productos Plásticos Salvadoreña a nivel general, es considerado como parte importante del desarrollo social y económico del país, sobre todo frente a la necesidad de generación de empleo e ingreso familiar, además que los productos que elabora y comercializa, son en su gran mayoría de utilización masiva. A partir de 1985, surgieron diversos programas administrados por instituciones públicas y privadas, que tenían como objetivo fomentar y desarrollar el potencial de todos los sectores, en especial el de la mediana empresa, siendo los primeros apoyos que se brindaron, administrados a través del Banco Central de Reserva y de líneas de crédito en los bancos comerciales. Cabe mencionar que este tipo de organización se está expandiendo cada vez más, con mayores expectativas de negocios.

La importancia de la Mediana Empresa Salvadoreña se deriva de la capacidad para absorber y capacitar la fuerza de trabajo, así como desarrollar vocaciones empresariales, ya que su capital generalmente es nacional y tiene gran flexibilidad para responder a los cambios del entorno, además que satisface un creciente mercado con la producción

de bienes y servicios absorbiendo mano de obra calificada y no calificada de manera directa e indirecta, es una escuela para desarrollar habilidades administrativas y adiestramiento de técnicos y operarios.

Para hacer esto posible es preciso que esta institución produzca, venda y financie todas las operaciones de tal manera que cada una de las funciones se integren, llevando a cabo los objetivos comunes de la organización.

En la época actual se enfrenta a problemas como los siguientes: la falta de recursos tecnológicos, mantener un mercado competitivo, abastecer el mercado nacional e internacional y la carencia de herramientas administrativas que contribuyan a su desarrollo; por otra parte la situación del país ha provocado la fuga masiva de capitales, por lo tanto es necesario que este tipo de empresa realice una adecuada aplicación de procesos administrativos a fin de utilizar de manera eficiente los recursos con los que cuenta. Aun cuando la Mediana Empresa es un sector de gran importancia para la economía del país, no existen suficientes políticas que contribuyan a su desarrollo.

Debido a ello existen instituciones que proporcionan asistencia, entre las cuales se mencionan: Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios Salvadoreños (AMPES), Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI) y La Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, entre otros.

2. Criterios para Clasificar la Mediana Empresa ^{1/}

Existen diferentes instituciones que clasifican la Mediana Empresa entre las que se mencionan:

Cuadro N° 1.

INSTITUCIÓN	MEDIANA
FUNDACIÓN SALVADOREÑA PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL (FUSADES)	20-99 EMPLEADOS Y VENTAS MENSUALES DESDE \$57,142.97 HASTA \$114,285.00
INSTITUTO SALVADOREÑO DE FORMACION PROFESIONAL (INSAFORP)	50-99 EMPLEADOS
DIRECCION GENERAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS (DIGESTYC)	20-99 EMPLEADOS
BANCO MULTISECTORIAL DE INVERSIONES (BMI)	50-199 EMPLEADOS Y VENTAS MENSUALES DESDE \$57,142.97 HASTA \$380,000.00

253253_____

^{1/} /Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTYC)

3. Características de la mediana empresa

- El grado de mecanización del proceso productivo es mayor (caso de la industria).
- Existen algunos mandos intermedios definidos y una mejor estructura organizativa.
- Una marca registrada para sus productos.
- Poseen capacidad técnica que mejoran el proceso de distribución de los productos.
- Los empresarios poseen cierta capacidad técnica que facilita el desempeño en las actividades que realizan.
- Tiene segmentado el mercado.
- El número de empleados está entre los 20 y 199 personas.
- El rango de ventas está entre \$57,142.97 hasta \$380,000.00 mensuales.

4. Concepto de mediana empresa industrial

4.1 Concepto

La Clasificación Industrial Internacional Uniforme (C.I.I.U.) conceptualiza a la industria manufacturera como: "Transformación mecánica o química de sustancias inorgánicas u orgánicas en productos nuevos, ya sea que el trabajo se efectuó con máquinas o a mano, en fábrica o a domicilio, o que los productos se vendan al por mayor o al por menor".^{2/}

253253_____

² / Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las Actividades Económicas (C.I.I.U.) Tomado de la Dirección General de Estadística y Censo (DIGESTYC)

En consideración y resumiendo las características anteriores, se considera que la mediana empresa Industrial es aquella que comprende de 20 a 199 empleados y cuyas ventas oscilan entre \$57,142.97 hasta \$380,000.00 mensuales y que se dedican a la transformación de la materia prima en producto terminado, ya sea que el proceso fabril sea mecanizado o manual.

4.2 Importancia

La mediana empresa Industrial salvadoreña es importante para el desarrollo económico del país y específicamente en el municipio de Antigua Cuscatlán ya que ofrece oportunidades para los empresarios como para la sociedad en general al contribuir en la generación de empleo y al dinamizar las actividades económicas; de esta manera ayuda al desarrollo social a través del pago de impuestos y al del abastecimiento de productos y servicios que satisfacen el mercado nacional.

4.3 Marco Legal

Existen leyes que le dan vigencia a la mediana empresa industrial para facilitar el funcionamiento, además que deben cumplir con una serie de formalidades y registros para operar tales como: Inscripción en el registro de comercio, Dirección General de Estadísticas y Censos, Ministerio de Trabajo, Instituto Salvadoreño del Seguro Social, Alcaldía Municipal, entre otros.

La mediana empresa industrial que se encuentra en el municipio de Antigua Cuscatlán, Departamento de la

Libertad está sujeta a disposiciones legales que se señalan a continuación:

- Código de Comercio: De acuerdo al artículo 18 de éste código, las empresas pueden dividirse en Sociedades de Personas y Sociedades de Capital; las cuales pueden ser de capital variable. Así como las dedicadas al comercio, la mediana empresa industrial debe tomarla en cuenta para las operaciones normales.
 - Ley de Protección al Consumidor: Según esta ley, las diferentes empresas radicadas en el país, deben cumplir con parámetros promedio en las características de los productos y servicios que ofrecen, con la finalidad de garantizar la satisfacción de los consumidores.
 - Código de Trabajo: Este impone a las empresas las obligaciones que como patrono debe cumplir ante sus trabajadores, como lo son: sueldos, aguinaldos, vacaciones, prestaciones, etc.
 - Código Municipal: regula las tasas de impuestos municipales que deben pagar las empresas establecidas en una municipalidad, así como también autoriza permisos para edificaciones, eliminación de desechos, publicidad, etc.
 - Código Tributario: Esta ley regula los impuestos internos a cancelar por la organización, tales como: ley de impuesto sobre la renta, la cual es un impuesto directo sobre las utilidades obtenidas en

el país; y la ley de impuesto a la transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicios (IVA), dicho impuesto se aplica al transferir bienes o prestar servicios y cuya tasa actualmente es del 13% sobre el valor de los bienes o el precio de los servicios.

- Ley del Medio Ambiente: tiene por objeto aplicar disposiciones orientados a la conservación, protección y recuperación del medio ambiente. Por consecuencia, establece requisitos para la instalación y funcionamiento de las distintas empresas industriales y sin los cuales no pueden iniciar operaciones.

4.4 Marco Institucional

- Ministerio de Economía: a través de la Dirección de Protección al Consumidor se encarga de vigilar y realizar controles sobre los precios y la calidad a los cuales las empresas deben ofrecer los productos o servicios.
- Ministerio de Trabajo: Es el ente que resuelve conflictos como incumplimientos de contrato, pago de indemnizaciones por despidos, y demás relaciones entre patrono y empleado establecidas en el Código de Trabajo.
- Ministerio de Hacienda: Tiene entre sus funciones la fiscalización y recaudación de impuestos derivados como el IVA, Renta, impuestos específicos, aranceles de importación, etc. generados de actividades económicas en el territorio nacional y últimamente

se encarga de brindar solvencias de pago de impuestos a las empresas, la cual es necesaria para solicitar préstamos mayores a \$ 30,000.00 en las instituciones del sistema financiero del país.

- Centro Nacional de Registro (Registro de Comercio): Es el encargado de registrar las escrituras de constitución de las sociedades, así como los derechos de marcas, patentes, propiedad intelectual, etc.
- Alcaldía Municipal: Entre las diferentes áreas está la de catastro que tiene entre sus funciones la recaudación de impuestos derivados de la instalación de un negocio en una municipalidad, así como por la instalación de rótulos publicitarios en los espacios públicos, tasas de aseo, etc.
- Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS): Esta institución es la encargada de vigilar que las distintas empresas, no importando el tamaño e incluyendo las industriales, garanticen la salud de sus empleados, así como que tengan programas de higiene y seguridad industrial; además de las cotizaciones respectivas.
- Ministerio de Medio Ambiente: Es el encargado de conceder permisos de instalación y funcionamiento de toda empresa industrial, dependiendo del área geográfica en la cual pretenda operar, siempre y cuando no perjudique la salud de la población ni contamine los recursos naturales.

5. Definición de mediana empresa de productos plásticos.

La Rama Industrial de los plásticos, comprende el conjunto de actividades ya sean manuales o mecánicas encaminadas al moldeado, extrusión (transformación de una sustancia) y formación de artículos con materiales plásticos.

La industria plástica a lo largo de los últimos años ha experimentado un crecimiento debido a la incorporación de nuevos procesos; la innovación y difusión de productos hacia un mercado cada vez más competitivo.

Está actividad depende en gran medida para su funcionamiento del suministro de materias primas, maquinaria y tecnología de los mercados internacionales, ya que a nivel nacional no pueden ser obtenidos por ser de difícil elaboración, por requerir personal calificado, tecnología especial y grandes inversiones de capital.

Actualmente la mediana empresa fabricante de productos plásticos, forma parte importante del área empresarial en El Salvador y específicamente en el municipio de Antiguo Cuscatlán, que es un sector productivo para la industria, realizando sus operaciones con el objetivo de dedicarse a la elaboración, venta y distribución de estos artículos, su mercado esta enfocado a mayoristas, distribuidores en San Salvador, supermercados, entre otros.

El presente estudio se llevará acabo en el municipio de Antiguo Cuscatlán, Departamento de La Libertad, donde según la Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTYC) existen únicamente tres empresas clasificadas como medianas

y dedicadas a esta actividad industrial, la primera denominada ARTISA, Sociedad Anónima de Capital Variable, ubicada en Plan de La Laguna, Polígono G, con 93 empleados y ventas de \$69,340.70 mensuales; la segunda HASVIC de El Salvador, ubicada en la Avenida Albert Einstein N° 4-5, Lomas de San Francisco con 22 empleados con ventas de \$58,022.14 mensuales y la tercera EMPAQUES PLÁSTICOS, Sociedad Anónima de Capital Variable, ubicada en Zona Industrial Santa Elena, calle Chaparrastique #5 con 67 empleados vende \$124,332.41 mensuales.

Al igual que la mayoría de las empresas clasificadas como mediana, se enfrentan a problemas como los siguientes: escasez de recursos tecnológicos, falta de herramientas administrativas; por lo tanto esta situación vuelve necesario que haya una adecuada elaboración y aplicación de procesos administrativos a fin de utilizar de manera eficiente los recursos con los que cuenta.

Para el presente estudio se tomará como caso ilustrativo Hasvic de El Salvador.

5.1 Concepto

Resumiendo se define que:

La Mediana Empresa Fabricante de Productos Plásticos es la unidad económica constituida en sociedades o empresas individuales, que elaboran y comercializan productos plásticos, legalmente establecidas que poseen niveles jerárquicos, operaciones mecanizadas, cuentan con personal ocupado entre 20 y 199 trabajadores y ventas mensuales desde \$57,142.97 hasta \$380,000.00.

5.2 Importancia

La actividad realizada por esta empresa contribuye al desarrollo económico y social del país y surge para satisfacer necesidades de carácter tangible. El producto tiene diferentes aspectos físicos, colores, tamaño y para diversas ocasiones, pudiendo así mejorar la calidad de vida de la persona que lo utiliza. Por lo tanto cuando el cliente usa este artículo facilita de una manera práctica las actividades que realiza diariamente.

5.3 Características

Además de las características que como mediana empresa se atribuye a nivel general, las cuales fueron mencionadas anteriormente, en forma adicional están las siguientes:

- Los productos que vende son tangibles.
- Está en constante mejoramiento del artículo que elabora y comercializa.
- Disponen de infraestructura adecuada para una buena elaboración de los productos que ofrece a los clientes.
- Las ventas pueden ser al crédito o al contado.
- Los procesos administrativos no están totalmente definidos, sino solamente a nivel informal.
- El proceso de toma de decisiones no esta consolidado al carecer de canales de comunicación que transfieran los datos necesarios.

B. GENERALIDADES DE LA MEDIANA EMPRESA FABRICANTE DE PRODUCTOS PLÁSTICOS, EN EL MUNICIPIO DE ANTIGUO CUSCATLÁN, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD, CASO ILUSTRATIVO: HASVIC DE EL SALVADOR.

1. Antecedentes

En el municipio de Antiguo Cuscatlán, la mediana empresa dedicada a la fabricación de productos plásticos surge con el objetivo de brindar bienes vinculados con diferentes factores que facilitan al mercado la respectiva adquisición, entre los cuales están las siguientes: precio, que es bastante bajo con respecto a los productos sustitutos y por lo tanto accesible para los consumidores; calidad para hacer énfasis en ese aspecto y competir con empresas extranjeras; variedad de productos, que es factor clave especialmente para la mediana empresa, satisfaciendo necesidades de clientes y a la vez los del fabricante.

Para el caso ilustrativo, Hasvic de El Salvador, fue constituida en 1994, por la actual propietaria Mirian Handal de Hasbún, la empresa comenzó las actividades en enero de ese mismo año. Las instalaciones de la planta son de construcción reciente y constan de: una sala de ventas (oficinas), sótano, área de producción, de empaque, de despacho, administrativa, de materia prima, de bodega y de parqueo.

2. Objetivos

- Brindar calidad en los productos que ofrece, pudiendo así facilitar las actividades cotidianas de quienes los adquieren.
- Facilitar la obtención de los productos en el mercado.
- Precios bajos con relación a la competencia.

3. Estructura Organizativa

Para el caso Hasvic de El Salvador, y según entrevista con la gerente general, la empresa no cuenta con una estructura organizativa formal que defina claramente los niveles de jerarquía existentes, así como las relaciones de autoridad y responsabilidad que han sido asignadas a cada empleado.

4. Productos que elabora

Esta empresa se dedica a la elaboración únicamente de cubiertos desechables, mediante la transformación de la resina polipropileno (polímero derivado del petróleo, en presentación granulada), además incluye como materia prima los pigmentos masterbach (colorante, polímero granulada) y dióxido de titanio (colorante, polímero granulada). Para la elaboración de este producto se usa el proceso de inyección que consiste en el uso de una maquina con una pieza fija y una móvil, las cuales permanecen cerradas a presión cuando la materia prima en polvo o granulada se inyecta; luego es calentada dándole forma al producto, después es enfriado y posteriormente se abre la maquina dando salida al producto final endurecido.

Los principales productos plásticos que elabora y comercializa son:

- Cuchara No. 2, estas son pequeñas y se elaboran en diferentes colores: blanco, rosado y celeste.
- Cuchara No.4, las cuales son un poco más grandes que la No.2 y solamente se elaboran de color blanco.
- Cuchara Sopera, solamente se elaboran de color blanco.
- Cuchara Medidora, son elaboradas para su utilización en la medicina.
- Tenedor No.2, estos también son de tamaño pequeño y se elaboran en los colores: blanco, rosado y celeste.
- Tenedor No.4, de igual tamaño que la cuchara No.4, y solamente se produce de color blanco.
- Cuchillo, solamente se elabora de color blanco.

5. Recursos

Actualmente la planta cuenta con dos máquinas de inyección, de las cuales una se mantiene trabajando las veinticuatro horas y la segunda solo opera cuando la demanda es alta; también posee un molino para el reprocesamiento de materiales, cuenta con personal salvadoreño distribuido en diferentes puestos que son: gerente, motorista, cobrador, supervisor de calidad, empacador, operario, vendedor y personal de servicios generales; los recursos económicos cubren las actividades de fabricación.

C. MARCO TEÓRICO SOBRE LA ADMINISTRACIÓN

1. Administración

1.1 Concepto

"La administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos."^{3/}

"Implica planear, organizar, dirigir y controlar a las personas que trabajan en una organización a fin de que cumplan las metas de ésta. Esas metas orientan las tareas y actividades que se emprenden".^{4/}

Por lo tanto la administración es trabajo en equipo, el cual se obtiene utilizando en forma racional los recursos que se dispone y mediante una serie de etapas totalmente definidas.

1.2 Importancia

La administración es la herramienta que utilizan los gerentes para definir objetivos y metas, contribuye a la toma de decisiones en los diferentes niveles organizacionales. Los administradores asumen la responsabilidad de emprender acciones que permitan a los individuos realizar las mejores contribuciones al cumplimiento de objetivos grupales. En consecuencia la administración aplica lo mismo a organizaciones grandes,

253253_____

^{3/} Harold Koontz (1998) Administración Una Perspectiva Global México Mc Graw Hill 11ª Edición Pág. 6

^{4/} John W. Slocum, Jr. (1998) Administración, International Thomson Editores, 7ª Edición Pag.6.

pequeñas, lucrativas, no lucrativas, industriales, manufactureras y de servicio.

2. Proceso Administrativo

2.1 Concepto

“Consiste en interpretar los objetivos de la empresa y transformarlos en acción empresarial mediante planeación, organización, dirección y control de las actividades realizadas en las diversas áreas y niveles de la empresa para conseguir tales objetivos.”^{5/}

“El proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.”^{6/}

De acuerdo a lo anterior cabe mencionar que los administradores asumen la responsabilidad de emprender acciones que permiten a los individuos realizar las actividades de acuerdo al cumplimiento de los objetivos grupales, y en consecuencia que el proceso administrativo es una forma sistemática de hacer las cosas ya que todos los administradores, sin importar sus aptitudes particulares o su capacidad intervienen en actividades relacionadas para lograr los objetivos deseados.

253253_____

^{5/} Idalberto Chiavenato. (2001) Administración Procesos Administrativos McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S.A. 3ª Edición. Pág. 3.

^{6/} Terry, George R. (1987) Principios de Administración. Continental S.A. de C.V. 4ª Edición. Pág. 29

2.2 Fases del Proceso Administrativo

Existen diferentes puntos de vista en cuanto a las etapas que comprende el proceso administrativo. Sin embargo aquí se hará referencia a las siguientes: Planeación, Organización, Dirección y Control; las cuales se detallan a continuación:

2.2.1 Planeación Administrativa

a. Concepto

"La Planeación es un proceso que comienza por los objetivos, define estrategias, políticas y planes detallados para alcanzarlos, establece una organización para la instrumentación de las decisiones e incluye una revisión del desempeño y mecanismos de retroalimentación para el inicio de un nuevo ciclo de planeación".^{7/}

"La planeación establece esfuerzos coordinados de dirección a los gerentes y a los no gerentes por igual".^{8/}

En esta fase del proceso administrativo se reduce el grado de incertidumbre, en la medida que se analiza la información relevante del presente y el pasado, así como los desarrollos futuros determinando alternativas de acción que permitan a la empresa lograr los objetivos establecidos en el tiempo y con los recursos necesarios.

^{7/} Harold Koontz y otro (1998). Op. Cit. Pág. 122

^{8/} Robbins, Stephen P. (1996) Administración México Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. 5ª Edición Pág.229

b. Importancia

En esta fase se definen las estrategias, políticas y otros planes de acuerdo a los objetivos establecidos ayudando a la dirección sobre el rumbo que llevará la empresa, ya que servirá de base para la ejecución de las demás funciones de organización, dirección y control que se llevan a cabo para el mejor desempeño de la administración.

c. Tipos de Planes^{9/}

Existen diferentes tipos de planes que proporcionan lineamientos y contribuyen al desarrollo de las actividades requeridas en el funcionamiento de la empresa. Además, con el uso adecuado es posible prever, programar y coordinar dichas actividades, que aplicadas correctamente conduce al alcance de los objetivos establecidos.

A continuación se mencionan los tipos de planes más utilizados, según el criterio de Koontz:

-Propósitos o Misiones: "Se identifica la función o tarea básica de una empresa o institución o de una parte de ésta. Todo establecimiento organizado tiene un propósito o misión."

Toda empresa tiene una función o tarea básica que la sociedad le asigna sea del tipo que sea, y desarrollan los enunciados de propósitos y misiones en los valores corporativos (compromisos, servicios, calidad, honestidad, entre otros)

siendo de la mayor importancia la forma en que son definidos pues constituyen la forma en que la empresa se percibe a si misma y a quienes la integran y rodean.

-Objetivos o metas: "Son los fines que persigue por medio de una actividad u otra índole. Representan no solo el punto terminal de la planeación, sino también el fin pretendido mediante la organización, la dirección y el control."

La fijación de objetivos en la planeación representa los resultados o fines a alcanzar por medio de las demás fases del proceso. La formulación sirve para orientar y coordinar las diferentes actividades de todas las áreas básicas que comprende una empresa.

La falta de objetivos o el no estar claramente definidos hace la tarea administrativa difícil. La principal necesidad de la mayoría de las empresas es el establecimiento de una sola meta o varias principales, hacia lo cual todos los miembros, especialmente los dirigentes deben estar impulsados y motivados.

-Estrategias: "Es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para su cumplimiento."

En todo plan de acción general de una empresa es importante determinar las estrategias,

considerando en su formulación los objetivos y políticas para el funcionamiento en cualquier tipo de organización. Las estrategias se conciben como una decisión sobre la forma adecuada de utilizar los recursos disponibles para obtener los fines perseguidos. En la medida que las políticas y estrategias sean definidas y comprendidas en forma clara aumenta la probabilidad de lograr los objetivos que la empresa persigue.

-Políticas: "Forman parte de los planes en el sentido de que consisten en enunciados o criterios generales que orientan o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones."

Toda empresa debe tener definidas en forma general, políticas que permitan al administrador, guiar las acciones que sean necesarias para el logro de los objetivos. Las políticas son normas generales que sirven de guía al pensamiento y la acción de los integrantes del grupo, por ello es necesario que tengan cierto margen de flexibilidad.

-Procedimientos: "Son planes por medio de los cuales es detallado un método para el manejo de actividades futuras. Consiste en secuencias cronológicas de las acciones requeridas. Son guías de acción, no de pensamiento, en las que se describe la manera exacta como deben realizarse ciertas actividades."

Los procedimientos surgen de acuerdo a las necesidades que se presentan dentro de una empresa, enlazando los diferentes departamentos o áreas que existen, para realizar las diferentes actividades y de esta manera alcanzar los objetivos esperados.

-Reglas: "En las **reglas** se exponen acciones u omisiones específicas, no sujetas a la discrecionalidad de cada persona. Son por lo general el tipo de planes más simples. La esencia de una regla es reflejar una decisión administrativa en cuanto a la obligada realización u omisión de una acción."

Es preciso distinguir dentro de las empresas entre reglas y políticas, ya que el propósito de las políticas es orientar la toma de decisiones mediante el señalamiento de las áreas en las que los administradores pueden actuar a discreción. En cambio las reglas no permiten discrecionalidad alguna en su aplicación.

-Programas: "Es un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir recursos, por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo una alternativa dada; habitualmente se apoyan en presupuestos."

Los programas constituyen un conjunto de acciones integradas en cualquier unidad considerando los

objetivos, metas, políticas, procedimientos, reglas, asignación de trabajo y etapas a seguir, así como la estimación del tiempo en cada una de las actividades a ejecutar. Generalmente los programas se apoyan en los presupuestos.

-Presupuestos: "Es una formulación de resultados esperados expresada en términos numéricos. Se le llama un programa "en cifras", además son presentados en términos financieros, en horas-hombre, unidades de productos u horas-maquinas, o en cualesquiera otro término numéricamente medible."

Los presupuestos son el reflejo de lo que se espera lograr a través de la representación numérica de las actividades que realizan en cualquier empresa. Esta proyección puede ser financiera cuando presentan unidades monetarias y son no financieras cuando representan unidades producidas o físicas. Los presupuestos varían considerablemente en términos de precisión, detalles y propósitos, algunos varían de acuerdo al nivel de producción de la organización.

2.2.2 Organización Administrativa

a. Concepto

“Organización es el proceso de crear una estructura de una empresa”.^{10/}

“Organización consiste en la identificación y clasificación de las actividades requeridas, la agrupación de las labores necesarias para el cumplimiento de los objetivos, la asignación de cada una a un administrador dotado de la autoridad necesaria para supervisarlos y la estipulación de coordinación horizontal y vertical en la estructura organizacional”.^{11/}

En esta fase son distribuidas las actividades que deben realizarse en las diferentes unidades administrativas de la empresa. Así mismo, organizar consiste en fijar funciones, atribuciones, delegar responsabilidades y autoridad, además el establecimiento de relaciones entre el personal de la empresa.

b. Importancia

La importancia de la organización consiste en fijar funciones, atribuciones, responsabilidades, niveles de autoridad y el establecimiento de relaciones entre el personal de la empresa. La organización se da en cualquier empresa y en cualquier momento, solamente requiere un conjunto de individuos para un fin común.

c. Herramientas organizacionales

i) Organigrama

"Este es un diagrama en el que se representan gráficamente las relaciones de información entre funciones, departamentos e individuos en una organización."^{12/}

A través de los organigramas se definen los niveles jerárquicos, funciones, áreas de puestos de trabajo; así como también se determina la guía de dirección que debe seguir la comunicación a través de los distintos niveles jerárquicos.

ii) Manuales

"Un Manual es un conjunto de documentos que partiendo de los objetivos fijados y las políticas implantadas para lograrlo, señala la secuencia lógica y cronológica de una serie de actividades, traducidas a un procedimiento determinado, indicando quién lo realizará, qué actividades han de desempeñarse, su justificación en forma tal, que constituya una guía para el personal que ha de realizarlo".^{13/}

Los manuales son guías elaboradas para poder llevar acabo las diferentes actividades dentro de las empresas con la información requerida para cada propósito, y hacer de una manera mas dinámica el desempeño laboral alcanzando así los objetivos planeados.

Los manuales suelen contener: objetivos generales de la empresa, políticas, normas del departamento que se trate, carta de organización general, reglamentación precisa de los aspectos que se requieren en la empresa, definición precisa de la autoridad y responsabilidad de cada jefe, y la representación grafica de los procedimientos.

2.2.3 Dirección Administrativa

"Es el proceso consistente en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales".^{14/}

"Es la fase del proceso administrativo que consiste en trabajar con otros y servirse de ellos para alcanzar las metas de la organización".^{15/}

Es la fase del proceso administrativo que resume en gran parte lo que se ha tratado sobre la administración y además sintetiza lo que se a expuesto sobre la planeación y organización. Sin la dirección la administración por si sola no se realiza, pueden efectuarse las otras fases, pero mientras la dirección no se lleve a cabo no se puede decir que se esta administrando. Las otras fases toman valor administrativo solo cuando sirve a la dirección.

Los principales componentes de esta fase son:

253253_____

^{14/} Harold Koontz y otro (1998). Op. Cit. Pág. 494

^{15/} Stoner, y otros (1996) Administración México, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. 6ª Pág. 347

a. Liderazgo

"Es la capacidad para conseguir que hombres y mujeres hagan lo que no les gusta y que les guste. Para nosotros, liderazgo es influencia esto es, el arte o proceso de influir en las personas que se esfuerzan voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales".^{16/}

"Acto de influir en los demás para que actúen a favor del cumplimiento de una meta". /¹⁷

Es un aspecto muy importante de la administración puesto que cuando un dirigente es considerado un líder por los demás integrantes del grupo, a este se le facilita coordinar los esfuerzos para el logro de los objetivos planeados.

b. Motivación

"Influir en la conducta de las personas, basado en el conocimiento de qué hace que la gente funcione."^{18/}

"Es la predisposición a actuar en una manera específica dirigida a un objetivo."^{19/}

Dentro de la empresa el administrador debe crear y mantener un ambiente en que las personas trabajen en grupo, con una actitud positiva para facilitar el logro de los objetivos comunes, ya que el éxito de muchas empresas se debe a que las personas encargada de

253253_____

^{16/} Harold Koontz y otro (1998). Ibid. Pág. 532.

^{17/} John W. Slocum, Jr (1998) Op. Cit. pag. 500

^{18/} Stoner, Freeman y Gilber J.R. (1996) Administración. México Prentice Hall, 6ª edición. Pag. 484.

^{19/} George R. Ferry. (1994) Principios de administración. Continental S.A. de C.V. 10ª edición Pág 374

dirigirlas, contribuye al logro de los objetivos con esfuerzos iguales por lo tanto es importante que los dirigentes mantengan motivados a los subalternos.

c. Comunicación

"Es la transferencia de información de un emisor a un receptor, el cual debe estar en condiciones de comprenderla."^{20/}

"Transferencia de información y entendimiento entre personas por medio de símbolos con significados."^{21/}

Se da cuando surge la necesidad de transmitir una idea o información entre dos o más personas, la cual es un proceso pues además de hacer que una persona conozca y conviva con las demás, transmite conocimientos e ideas. La comunicación influye en las relaciones interpersonales de los individuos que forman una organización, sin una comunicación eficaz es muy poco lo que los administradores pueden lograr.

d. Supervisión

"La Supervisión constituye una función de dirección ejercida en el nivel operacional de la empresa. Los supervisores son los administradores que dirigen las actividades de las personas no administrativas, es decir, las personas que no ejercen funciones Administrativas en la empresa." ^{22/}

^{20/} Harold Koontz y otro (1998). Op. Cit. Pág. 588

^{21/} John W. Slocum, Jr.(1998) Op. Cit. Pag.543

^{22/} Idalberto Chiavenato (2000). Op. Cit. pág.336.

"Ver que las cosas se hagan como fueron ordenadas."^{23/}

La función supervisora supone ver que las cosas se hagan como fueron ordenadas. Aunque tiene que darse en todo jefe, predomina en los de nivel inferior, llamado por ellos supervisores inmediatos, siendo el supervisor como cualquier otro administrador el que tiene que aplicar dirección o mando.

e. Cultura Organizacional

"Expresa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización".^{24/}

"Es el patrón general de conducta, creencia y valores que sus miembros comparten."^{25/}

Implica la adquisición y transmisión de conocimientos, creencias y patrones de conducta en el transcurso del tiempo, lo que significa que la cultura de una organización es sumamente estable y no cambia rápidamente. Habitualmente impone el tono de una empresa y establece reglas de comportamiento para las personas.

253253

^{23/} Agustín Reyes Ponce, (1973) Administración de Empresas Teoría y práctica. Limusa 2ª parte Pág. 340

^{24/} Idalberto Chiavenato, (2001). Administración de Recursos Humanos, McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S.A. 5ª Edición, Pág. 589

^{25/} Harold Koontz y otro (1998). Op. Cit. Pág. 353

2.2.4 Control Administrativo

a. Concepto

Se define como: "Los mecanismos utilizados para garantizar que conductas y desempeños cumplen con las reglas y procedimientos de una organización."^{26/}

"Control es la fase del proceso administrativo en el que el administrador debe cerciorarse de que los miembros de la organización lleguen a la obtención de las metas planificadas".^{27/}

Las técnicas y sistemas del Control son esencialmente los mismos tratándose de dinero en efectivo, procedimientos de oficina, moral de los empleados, calidad del producto o cualquier otra cosa. Por lo tanto en cualquier lugar que se le encuentre, y no importando el objetivo, el proceso básico del control implica cuatro pasos que son los siguientes:

- "Establecer normas y métodos para medir el rendimiento.
- Medir los resultados.
- Determinar si los resultados corresponden a los parámetros.
- Tomar medidas correctivas."^{28/}

El administrador usa el control, última fase del proceso administrativo como un mecanismo para garantizar que los resultados y el desempeño del personal cumplan con las

^{26/} John W. Slocum, Jr. (1998). Op. Cit. Pág. 653

^{27/} Stoner James A. F. (1994). Op. Cit. Pág. 10

^{28/} Stoner James A. F. (1994). Ibid. Pág. 346

reglas y procedimientos establecidos dentro de la empresa.

b. Tipos de Control

Las empresas utilizan diferentes tipos de control, entre los cuales están:

c. Control Presupuestario

"El control presupuestario está formado por un conjunto de acciones que permiten medir y corregir la ejecución, con el objetivo de que se mantenga dentro de los límites del presupuesto aprobado. Además miden los resultados obtenidos según los objetivos y metas definidas en los diversos planes institucionales."/ ²⁹

Por lo tanto los presupuestos son usados como herramientas de planificación como de control en todos los niveles de la organización, es así que existen varias razones que explican la utilización. En primer término los presupuestos son expresados en unidades monetarias las cuales se pueden usar fácilmente como común denominador para una amplia gama de actividades que se realizan dentro de la empresa y el segundo aspecto enfoca los recursos ya sea humanos, materiales y financieros que deben asignarse a cada una de estas operaciones a realizar según las proyecciones.

Por lo tanto el control presupuestal implica planeación y control, constituyendo el principal instrumento de

trabajo gerencial y todo pasa a expresarse en términos de valores monetarios.

d. Control no Presupuestario

Es necesario para vigilar que se lleven a cabo las actividades planificadas dentro de la empresa de una forma adecuada y a diferencia del control presupuestario, es conformado por otro tipo de información diferente a la financiera. Entre los que podemos mencionar:

i) Observación Personal:

"Etapa del control no presupuestario que acompaña y mide el desempeño. La observación del personal significa acompañar, observar de cerca, ver cómo marchan las cosas."/ ³⁰

La observación personal proporciona información necesaria para un mejor control administrativo dentro de la empresa, debido que por medio de esta observación se detectan problemas que interfieren en las actividades que realizan los empleados, y al conocerse de manera oportuna permite una solución de manera rápida y evitar que evolucionen y se vuelvan problemas difíciles de resolver.

ii) Informes y Análisis Especiales:

En ciertas ocasiones los informes contables y estadísticos no especifican problemas en diferentes áreas dentro de la empresa por lo tanto no proporcionan información necesaria debido a que esto requiere una

información más especializada, o concreta la cual es brindada por los informes y análisis especiales.

iii) Grafica de Gantt:

“Consiste en representar cada actividad por un barra horizontal, la que, por el cruce con niveles o líneas verticales indica el tiempo en meses, semanas, días, etc; el momento de su iniciación y terminación, y la simultaneidad con otras actividades relacionadas con ella. Suele indicar también a veces la persona, sección, etc, encargada de dichas actividades.”³¹

Es decir, que es una gráfica de barras con el tiempo en el eje horizontal y las actividades a programar en el eje vertical.

iv) Punto de Equilibrio:

“Punto en el que los ingresos son iguales a los costos, donde no hay utilidad ni perdida”³²/.

Este análisis es un método cuantitativo útil para el control que ayuda a mejorar la toma de decisiones de la administración ya que revela el monto de las perdidas o utilidades a diversos niveles de producción es decir, mediante este análisis se determina a que nivel de producción y precio los ingresos totales son iguales a los costos totales.

253253

³¹ / Agustín Reyes Ponce. (1973). Op. Cit. Pág. 370.

³² / David Noel Ramírez Padilla, (2002). Contabilidad Administrativa, McGraw 6ª Edición, Pág.175.

v) Evaluación del Desempeño:

"Es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial del desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona."^{33/}

Es un concepto dinámico, ya que las organizaciones siempre evalúan a los empleados con cierta continuidad, sea a nivel formal o informal. Además, la evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.

e. Control Financiero**i) Análisis de Razones Financieras:**

"Selección de dos cifras significativas, expresión de su relación en forma de una proporción o fracción y comparación del valor en dos periodos con la misma razón de organizaciones similares."^{34/}

El método de comparación más común es el análisis de razones ya que cuando hay disponibilidad de datos de empresas similares permite la realización de comparaciones, además son utilizados para hacer un análisis de la posición de la empresa internamente midiendo el riesgo, el rendimiento y la liquidez proporcionando información decisiva para la toma de decisiones.

^{33/} Idalberto Chiavenato, (2000). OP. Cit. pág.357.

^{34/} John W. Slocum, Jr. (1998). Op. Cit. Pag.668.

ii) Programas de Auditoria Contable:

"Es un proceso de evaluación y tiene muchas aplicaciones importantes, desde validar la honradez y justicia de los estados financieros, hasta proporcionar una base crítica para las decisiones gerenciales".

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

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

iii) Contabilidad:

"Es una técnica que se utiliza para producir sistemática y estructuradamente información cuantitativa expresadas en unidades monetarias de las transacciones que realiza una entidad económica y de ciertos eventos económicos identificables y cuantificables que la afectan, con objeto de facilitar a los interesados la toma de decisiones en relación con dicha entidad económica."/>³⁵

Esta técnica ayuda a efectuar un control de los ingresos y egresos generados por la actividad económica de la

empresa brindando además información financiera útil y oportuna a quién lo solicite.

D. MARCO TEÓRICO SOBRE MODELO ADMINISTRATIVO

1. Modelos

1.1 Concepto

“Es observar un sistema, analizarlo, extraer hipótesis de su funcionamiento y luego abstraerlo, simplificarlo e idealizarlo, traduciéndolo a una fórmula matemática u otro tipo de representación, es decir una réplica del mundo real, pero sin su complejidad y reduciéndolo a proporciones manejables”.^{36/}

“Representación simple de las propiedades centrales de un objeto, una circunstancia o una relación del mundo real; puede ser oral, material o matemática”.^{37/}

Los modelos son constituidos por sistemas y pueden expresarse cuantitativa y cualitativamente lo que ayuda a la simplificación de lo que se quiere expresar, por lo tanto dentro de la administración sirven para un mejor control de las actividades, logrando así la obtención de objetivos y metas planificadas.

253253_____

^{36/} Gil Lazo, Cintia Lisbeth y otros. Diseño de un Modelo Administrativo para la Mediana Empresa dedicada a la venta de insumos a la Industria Láctea (2001). Pág. 34

^{37/} Sotner, y otros (1996). Administración, Prentice-Hall 6a, Pág. G-7

2. Modelo Administrativo

2.1 Concepto

"Es la aplicación del proceso administrativo a través del cual se exponen las fases que lo conforman para desarrollar las actividades de tal forma que conduzca al mejor logro de los objetivos".^{38/}

"Puede considerarse como el proceso de diseño y mantenimiento de un entorno con el propósito de cumplir eficientemente objetivos establecidos".^{39/}

El modelo administrativo es definido como la integración de las etapas del proceso administrativo, (Planeación, Organización, Dirección, y Control) así como la interrelación que existe entre estas fases, de tal forma que se lleve a cabo las actividades más relevantes de una manera simplificada.

2.2 Importancia

La aplicación de un modelo administrativo consiste en poner en uso las fases que lo conforman para desarrollar las actividades de tal forma que conduzca al mejor logro de los objetivos con los recursos que cuenta la organización.

2.3 Objetivos del modelo administrativo.

- "Definir y describir todos los elementos administrativos necesarios para llevar a cabo las actividades dentro de la empresa de una manera eficiente.

- Que las empresas utilicen un documento que sirva de herramienta administrativa para que las actividades se mejoren constantemente y que conlleve al logro de los objetivos".^{40/}

Como ya se mencionó, los modelos administrativos son de gran importancia para una empresa, ya que contribuyen en gran medida al logro de los objetivos, por lo tanto la respectiva elaboración y utilización consiste en poner en práctica las fases de Planeación, Organización, Dirección y Control, con una secuencia sistemática para obtener los resultados esperados.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA MEDIANA EMPRESA FABRICANTE DE PRODUCTOS PLÁSTICOS DEL MUNICIPIO DE ANTIGUO CUSCATLÁN DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD.

E. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Dentro de una organización tiene que definirse el curso de la acción que permita lograr los objetivos individuales e institucionales que se han planificado en un inicio, la manera de alcanzarlos es a través de una adecuada aplicación del proceso administrativo con el fin de utilizar al máximo y de manera eficiente los recursos que se poseen, de tal manera que toda empresa que no aplique en sus operaciones este proceso queda inmersa en una serie de problemas no obteniendo los resultados esperados.

Tal es el caso de la mediana empresa fabricante de productos plásticos que presenta dificultades por deficiencias en la aplicación de este proceso, entre las cuales pueden considerarse: falta de objetivos, metas, políticas y procedimientos bien definidos; falta de herramientas administrativas tales como: manuales de organización, de funciones y procedimientos, carencia de un adecuado proceso de reclutamiento, selección, contratación y capacitación del personal; el cual incide en una alta rotación del personal, mala comunicación, liderazgo deficiente, mala supervisión y una inadecuada cultura organizacional.

Todo lo anterior conlleva a que en la mediana empresa fabricante de productos plásticos del municipio de Antiguo

Cuscatlán y según datos proporcionados en entrevistas previas llevadas a cabo con los gerentes respectivos se genere un bajo desempeño del personal, se tomen decisiones incorrectas y por lo tanto se perjudique el éxito de este sector empresarial.

F. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Por lo tanto, de acuerdo a los problemas expuestos anteriormente, es necesario e indispensable realizar un Modelo Administrativo en la mediana empresa fabricante de productos plásticos en el municipio de Antigua Cuscatlán, departamento de La Libertad.

Para este estudio se planteó el siguiente problema:

¿En qué medida el diseño de un Modelo Administrativo fortalecerá las funciones administrativas en la mediana empresa fabricante de productos plásticos en el municipio de Antigua Cuscatlán, departamento de La Libertad?

G. IMPORTANCIA

El Proceso Administrativo permite que los recursos que una empresa posee sean utilizados de una manera eficiente y al aplicarlo en forma adecuada contribuye a lograr un mejor alcance de los objetivos individuales y organizacionales proyectados desde un inicio.

La existencia de un modelo administrativo dentro de la mediana empresa fabricante de productos plásticos en el municipio de Antigua Cuscatlán, Departamento de La Libertad será de gran apoyo, ya que no cuentan con este tipo de Herramientas Administrativas.

La importancia de este estudio consiste específicamente en que proporcionará instrumentos que sirvan de base para un mejor desempeño de las funciones dentro de la organización, con el propósito de que los dirigentes puedan identificar las fortalezas y oportunidades que existen, así como las debilidades y amenazas inmersas, para poder así con la implementación enfrentar los diferentes acontecimientos que puedan darse durante las actividades empresariales.

Su utilización permite manejar de una manera más coordinada los elementos con los que cuenta una empresa, ya sean recursos económicos, materiales y humanos, logrando un mejor control de las actividades realizadas dentro de ella.

H. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

3. GENERAL

Elaborar un diagnóstico que contribuya a determinar la situación actual de la mediana empresa fabricante de productos plásticos del municipio de Antiguo Cuscatlán, Departamento de La Libertad, a fin de conocer los problemas en las funciones administrativas, y proponer recomendaciones que permitan solucionar esas deficiencias.

4. ESPECÍFICOS

- Conocer y analizar los planes de acción que lleva a cabo la Mediana Empresa Fabricante de Productos Plásticos, con el propósito de aplicar mejoras.
- Determinar si las Herramientas Organizativas actuales se adaptan a las necesidades de la Mediana

Empresa Fabricante de Productos Plásticos, para elaborar las que no existan y redefinir las ya existentes.

- Identificar si la Función de Dirección Administrativa se está realizando de una forma adecuada en la Mediana Empresa Fabricante de Productos Plásticos, a fin de proponer posibles alternativas de solución a los problemas encontrados.

- Determinar las diversas Herramientas de Control que utiliza la Mediana Empresa Fabricante de Productos Plásticos, para comprobar el cumplimiento de lo planeado.

E. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Para llevar a cabo el presente estudio se aplicó el método científico, el cual permitió acercarse de manera objetiva a la realidad, este método se basa en un problema existente para luego buscar una explicación a dicho fenómeno, por medio de la investigación y lograr así, dar una respuesta a la problemática existente, tal como se hizo en la presente investigación.

2. ANÁLISIS-SÍNTESIS

Asimismo, se hizo uso del método análisis-síntesis, ya que se descompone el todo en sus partes generales, para luego

emitir una conclusión; esto significa que se estudió la mediana empresa fabricante de productos plásticos en el municipio de Antigua Cuscatlán en sus elementos y funciones principales, emitiendo conclusiones generales sobre la situación actual en el área administrativa.

F. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación que se llevó a cabo es el estudio correlacional, debido a que este tipo de estudio tiene como propósito "saber como se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas, es decir intentar predecir el valor aproximado que tendrá un grupo de individuos en una variable, a partir del valor que tienen en la variable o variables relacionadas."⁴¹/

Para el caso de estudio se investigó si la existencia de un modelo administrativo fortalecería las funciones administrativas de la mediana empresa fabricante de productos plásticos.

Por lo tanto, se analizó si existe correlación entre las variables "modelo administrativo" y "fortalecimiento en las funciones administrativas".

G. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN

Dentro del proceso de investigación se ocuparon las diferentes técnicas e instrumentos para recopilar la información necesaria la cual se analizó e interpretó.

253253_____

⁴¹ /Roberto Hernández Sampieri, Metodología de la Investigación, 2da. Edición, McGRAW-HILL, 1991, Pag. 63

Para llevar a cabo la investigación sobre la propuesta de un modelo administrativo se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos:

1. Fuentes Primarias

La recopilación de la información se realizó a través de la entrevista y la encuesta, además se llevó a cabo la observación directa en las actividades que realizan las personas sujetos de estudio. Dicha información fue proporcionada por el personal del área administrativa y operativa.

- a. Entrevista.** Con esta técnica se estableció una conversación de carácter informativo con el personal del área administrativa de la mediana empresa fabricante de productos plásticos mediante la cual se conoció la problemática existente, utilizando como instrumento una guía de entrevista estructurada según las necesidades de información.
- b. La encuesta.** Con esta técnica se consultó al personal operativo, obteniendo la opinión con respecto al objeto de estudio. Para esta investigación se formuló un cuestionario con preguntas abiertas, cerradas y de opinión múltiple, lo que permitió obtener la información necesaria realizando eficazmente la investigación de campo.
- c. Observación.** Permitted descubrir y poner en evidencia los problemas administrativos por los que atraviesa actualmente este tipo de empresa. El instrumento que se utilizó fue una guía de

observación en la cual se estableció anticipadamente los elementos a investigar.

2. Fuentes Secundarias

La información requerida fue recolectada a través de documentación bibliográfica tales como libros, tesis, Internet y revistas cuyo contenido está relacionado con la investigación.

H. UNIVERSO Y MUESTRA

Para la presente investigación se tomó como universo la Mediana Empresa Fabricante de Productos Plásticos, en el municipio de Antigua Cuscatlán, departamento de la Libertad siendo un total de tres, y que se adaptan a las características del presente estudio y estas son: HASVIC DE EL SALVADOR, ARTISA, S.A. DE C.V. Y EMPAQUES PLÁSTICOS S.A. DE C.V. Por lo cual y debido a lo reducido del universo se realizó un censo investigando a la vez a las tres entidades mencionadas.

Como unidad de análisis, se incluyó al personal administrativo y operativo, de los cuales se tomaron a empleados por cada 8 puestos tipo que son: gerencia, motorista, cobrador, supervisor de calidad, empacador, operario, vendedor y personal de servicios generales. Así para el puesto de gerencia que es uno por cada empresa se realizó una guía de entrevista.

Se tomaron dos empleados para los otros 7 puestos tipos, teniendo un total de 42 personas encuestadas para las tres empresas.

1. Tabulación y análisis de datos

En cuanto a las entrevistas que se realizaron, los resultados obtenidos se presentan a través de un resumen de lo que contestaron los gerentes de las tres empresas a cada una de las preguntas formuladas.

Luego de obtenidos los datos por medio de la encuesta, se llevó a cabo el procesamiento de la información a través de hojas tabulares para su fácil registro (ver anexo N° 1), también se elaboró el diagnóstico de la situación actual, las conclusiones y recomendaciones dando a conocer aspectos positivos y negativos dentro de la empresa, así como sugerencias que ayudaron en la elaboración de la propuesta de un Modelo Administrativo, que contribuya al mejoramiento de las funciones administrativas de la Mediana Empresa Fabricante de Productos Plásticos del Municipio de Antiguo Cuscatlán, Departamento de La Libertad.

I. Análisis de la situación actual de la mediana empresa fabricante de productos plásticos.

Utilizando cada fase del proceso administrativo se realizó un análisis de la información obtenida para determinar los problemas por los que atraviesan las empresas encuestadas, utilizando así los datos recopilados. El detalle es el siguiente:

5. Planeación Administrativa

En la Mediana Empresa Fabricante de Productos Plásticos según entrevista con el área administrativa manifiestan que posee una misión y visión establecida para el logro de las diferentes actividades que se realizan dentro de ella (ver anexo 2 pregunta N° 4 y 5), pero según el estudio realizado con el área operativa se determinó que un 39% la desconoce (ver anexo 1 pregunta 4 y 5), esto refleja que un elevado porcentaje trabaja sin conocer la razón de ser del negocio en el largo plazo.

Por otra parte los gerentes dicen que poseen objetivos para el desarrollo de las actividades (ver anexo 2, pregunta N°2), pero la mayoría de los encuestados (62%), no conocen los planes que pretende la empresa en la que ellos laboran, lo cual demuestra que trabajan ignorando las proyecciones que esperan obtener (ver anexo 1, pregunta N°6).

De acuerdo a la información obtenida de los entrevistados tienen procedimientos que sirven de guía para el desenvolvimiento de los empleados facilitando la realización de las actividades en los diferentes departamentos (ver anexo 2, pregunta N°7), pero solamente disponen para algunas actividades dejando fuera otras como la distribución y venta de mercadería; demostrando que existen áreas que no poseen procedimientos bien estructurados para el buen desempeño de las funciones operativas y administrativas (ver anexo 1, pregunta N°7).

Se conoció por medio de los gerentes entrevistados que cuentan con una programación para las diferentes actividades en el logro de las metas (ver anexo 2, pregunta

N° 5), sin embargo la mayoría de los trabajadores encuestados respondieron que la empresa realiza solamente programación para la distribución del producto, incremento de demanda y cobros de venta al crédito, pero no para la producción, contabilidad, asignación de tareas y estimación de tiempo, lo que hace necesario incorporar este tipo de planes en todas las actividades en la que se involucran los trabajadores(ver anexo 1, pregunta N° 8).

El personal administrativo entrevistado opinó que la entidad cuenta con presupuestos que le sirven para planificar y realizar diferentes acciones(ver anexo 2, pregunta N° 6), sin embargo la mayoría de los trabajadores manifestaron que se elaboran solamente de compra, gastos y ventas, dejando fuera los de producción, operación y de efectivo, desconociendo también el periodo para el cual son elaborados(ver anexo 1, preguntas 9 y 10), lo que demuestra la falta de comunicación entre el personal, acerca de los resultados cuantitativos que se esperan obtener en un momento específico.

Los gerentes manifiestan que en forma adicional poseen planes administrativos como: Estrategias, Procedimientos, Políticas, Reglas que sirven para el mejor desempeño de las labores, no obstante la mayoría de los trabajadores encuestados dicen que cuentan solamente con planes, tales como: reglas, políticas y estrategias, el 14% (ver anexo 1, pregunta N° 11) desconocen si la empresa posee este tipo de planes lo que demuestra que existe una falta de comunicación entre administrativos y operarios, contribuyendo esto a que la mayoría (ver anexo 1, preguntas N° 12 y 13) manifieste que los encargados de la elaboración

de los planes es el gerente y/o propietario, y no se toma en cuenta la participación de los subalternos ocasionando el desconocimiento de los diferentes planes existentes.

6. Organización Administrativa

De acuerdo a la entrevista, el gerente de Artisa S.A. DE C.V. manifiesta que la empresa cuenta con una estructura organizativa y con un organigrama establecido donde se reflejan los niveles de autoridad, mientras que el de Empaques Plásticos S.A. DE C.V. y el de Hasvic de El Salvador dicen que no poseen estructura formal y mucho menos el organigrama pero si están definidos los niveles jerárquicos (ver anexo 2, pregunta N° 8). Según el 71% de los trabajadores encuestados disponen de la carta de organización, sin embargo el 10% dijo que no y el 19% dijo que ignoraba la existencia de dicho documento (ver anexo 1, pregunta N° 14), también es de mencionar que la división de la empresa según opinión del 76% del personal está comprendida por departamentos, pero el 14% opinó diferente (ver anexo 1, pregunta N° 15) lo que demuestra la existencia de trabajadores que ignoran el tipo de organización formal que poseen en consecuencia ignoran los niveles de autoridad establecidos, presentándose a la vez que un porcentaje que es el 29% (ver anexo 1, pregunta N° 17) dice que recibe órdenes de dos personas a la vez generando dualidad de mando y confusión en el desarrollo de las actividades.

Según los gerentes entrevistados emplean herramientas administrativas, entre las que están los manuales, lo cual contribuye al mejoramiento de las actividades a realizar en las diferentes áreas existentes (ver anexo 2, preguntas N°

10 y 11); pero la mayoría de los trabajadores (57%) manifiestan que desconocen si la empresa dispone con estos documentos, lo que indica que un alto porcentaje de empleados trabaja sin una guía que les ayude en el desarrollo de las actividades (ver anexo 1, pregunta N° 19), sin embargo el 33% de los encuestados que respondieron que si hay manuales, mencionaron que los mas utilizados son: de Organización, de Procedimientos y de Descripción de Puestos, esto último demuestra que no han sido divulgados en la empresa evidenciando además la necesidad de actualizar los existentes (ver anexo 1, pregunta 20); por otra parte un alto porcentaje de trabajadores que es el 33%, desconoce si la empresa posee un Reglamento Interno ignorando el Marco Legal en el desempeño de las actividades.(ver anexo 1, pregunta 22).

De acuerdo a la información obtenida, el gerente de Empaques Plásticos S.A. DE C.V. manifestó que no utiliza el reclutamiento y selección del personal a nivel formal sino que ocupan instrumentos propios de la empresa, mientras que el de Hasvic de El Salvador y el de Artisa S.A. DE C.V. dijeron que realizan este proceso a través de anuncios en periódico, recomendación de los empleados y llenado de solicitud (ver anexo 2, pregunta 13), todo lo cual fue confirmado por los trabajadores encuestados (ver anexo 1, pregunta 23); por otro lado la mayoría de los contratos de trabajo son realizados por escrito, pero un alto porcentaje 33% (ver anexo 1, pregunta 24) lo hacen de manera verbal, todo lo cual indica que las actividades de reclutamiento, selección y contratación de personal se hace más de manera informal que llevando un proceso programado y a la vez evidencia la

existencia de trabajadores que laboran con incertidumbre en el puesto.

De acuerdo a los resultados obtenidos los gerentes manifiestan que los empleados reciben inducción después del proceso de contratación, lo cual fue confirmado por la mayoría de los trabajadores encuestados, sin embargo debe uniformarse la aplicación de estos métodos hacia la totalidad del personal recién incorporado ya que hay un 10% que dice no haber sido instruido correctamente, lo que dificulta la realización de las labores de manera óptima (ver anexo 1, pregunta N° 25).

7. Dirección Administrativa

Según los gerentes administrativos entrevistados no consideran el liderazgo como una herramienta indispensable, ya que dijeron que no es necesaria para las labores que llevan a cabo en este tipo de empresas (Ver anexo 2, pregunta N° 14), lo cual demuestra la forma empírica de conocer y aplicar la administración.

Los gerentes de Empaques Plásticos S.A. DE .C.V. y Artisa S.A. DE C.V. manifestaron que el incentivo que utilizan para los empleados son bonificaciones, gratificaciones, incrementos salariales, capacitaciones; el de Hasvic de El Salvador dijo que solamente bonificaciones e incremento salarial (ver anexo 2 pregunta N° 15); pero los trabajadores dijeron en un 28% que no hay motivación en las actividades a realizar, mientras que el 10% se abstuvo de responder (Ver anexo 1 pregunta N° 27), lo que evidencia falta de entendimiento entre jefes y subalternos; por otra parte solamente el 67% considera que existe una transmisión de

mensajes buena y muy buena, pero un alto porcentaje (33%) opinan que es regular (ver anexo 1, pregunta N° 30), lo que indica que existe un grado de inconformidad en la forma de recibir la información. Según opinión de los gerentes entrevistados los medios de comunicación que utilizan para transmitir las órdenes e instrucciones de trabajo son: verbal, circulares y memorando (Ver anexo 2 pregunta N° 16); lo manifestado por el personal operativo es que se utiliza con mayor frecuencia el medio de comunicación personal y en forma reducida el escrito lo que implica pérdida de tiempo tomando en consideración las desventajas que presenta el exceso de comunicación verbal (Ver anexo 1 pregunta N° 31). El personal operativo sostiene que entre los problemas que se reconocen dentro de la empresa son: falta de coordinación, de supervisión y limitación de recursos, sin embargo el problema que más aqueja es la falta de claridad al delegar funciones (ver anexo 1, pregunta N° 36) lo que afecta de manera significativa las labores a realizar a pesar de que la gerencia toma en cuenta la supervisión como herramienta de dirección (ver anexo 2, pregunta N° 17). Los gerentes entrevistados dijeron que fomentan y practican valores morales y éticos para un buen clima organizacional y como consecuencia la mayoría de los encuestados 52%, opinaron que la iniciativa de practicar valores proviene de la jefatura, pero el 43% dijo que es iniciativa de los trabajadores, lo que demuestra la insuficiencia de las políticas de entendimiento por parte de la alta jerarquía de la empresa (ver anexo 1, pregunta N° 38).

8. Control Administrativo

Los gerentes entrevistados y el personal encuestado opinaron que las herramientas de control utilizadas en el desarrollo de las funciones son: el presupuestario, observación de personal, el financiero y la evaluación del desempeño, evidenciando que no dan la importancia debida a las auditorías, al grafico de gantt y demás controles no presupuestarios los cuales son útiles como herramientas adicionales para verificar que los resultados se adapten a lo planificado (ver anexo 1, pregunta N° 39 y anexo 2 pregunta 19); siendo el período de control más común el mensual (38%) y semanal (10%), sin embargo un alto porcentaje que es el 43% desconocen cuando es aplicado, lo que no contribuye a que se tenga una verificación adecuada en las actividades (ver anexo 1, pregunta N° 40), agregando que la mayor parte del personal desconoce si la empresa cuenta con un control adecuado sobre los créditos y cobros, lo que demuestra que no hay una coordinación aceptable en las diferentes actividades en estas entidades (ver anexo 1, pregunta N° 41).

J. CONCLUSIONES

1. En la mediana empresa fabricante de productos plásticos a pesar de poseer una misión y visión se puede evidenciar que no forma parte del conocimiento en la totalidad de los empleados, por lo que desconocen la razón de ser de la empresa en el largo plazo; al igual los objetivos son desconocidos lo cual demuestra que trabajan ignorando las proyecciones que esperan obtener.
2. Dentro de las empresas investigadas se presentan deficiencias en los procedimientos existentes, ya que no abarcan las diferentes áreas en las que forma parte el personal y otras no las poseen afectando el buen desempeño de las funciones operativas y administrativas, al igual que los procedimientos la programación no es la adecuada ya que no cubren totalmente las actividades que se realizan en las diferentes áreas.
3. La Mediana Empresa cuenta con presupuestos enfocados a diferentes actividades que se realizan para un período determinado, los cuales son conocidos en forma parcial por la mayoría de los trabajadores, lo que demuestra la falta de comunicación entre el personal acerca de los resultados cuantitativos que se espera obtener en un momento específico.

4. Los planes administrativos en este tipo de empresa no son conocidos por la totalidad de los trabajadores, ya que no son tomados en cuenta por parte de la administración para la elaboración lo que evidencia la falta de comunicación y de involucramiento para un mejor trabajo en equipo.
5. La mediana empresa de productos plásticos en su mayoría no cuenta con una estructura organizativa definida ni un organigrama adecuado, lo que genera que el personal operativo desconozca los niveles de autoridad, ocasionando confusión en el desarrollo de las actividades.
6. Este tipo de empresa cuenta con herramientas organizativas, sin embargo no son del conocimiento de todos los trabajadores ya que manuales como el de descripción de puestos, de organización y el de procedimientos que son los mas utilizados, son ignorados por una buena parte del personal, ocasionando deficiencias.
7. No utilizan los instrumentos de Reclutamiento y Selección de Personal de una forma planeada lo cual indica que se hace más de una manera informal.
8. La Inducción y La Capacitación no se le da la importancia debida ya que hay personal operativo que dice no haber sido instruido totalmente al iniciar las labores en la empresa.

9. La motivación no se ve reflejada en el desempeño de las labores ya que los incentivos no son los adecuados, así como la relación existente entre la gerencia y el personal no es aceptable en su totalidad agregando que la comunicación y la forma de recibir información demuestra la falta de claridad al delegar funciones.
10. El tipo de liderazgo que se utiliza no es democrático participativo ya que los trabajadores afirman que no son tomados en cuenta para la elaboración de los diferentes planes administrativos, lo mismo se evidencia en los valores practicados ya que un alto porcentaje afirmó que son implementados por iniciativa de los subalternos.
11. Dentro de las herramientas de control menos utilizadas están el gráfico de Gantt, las auditorías y el análisis de créditos y cobros, siendo útiles como herramientas adicionales para verificar si los resultados se adaptan a lo planeado.

k. RECOMENDACIONES

1. Se sugiere el rediseño de la misión y visión de tal manera que sea comunicado al personal; en forma similar los objetivos donde deben ser también del conocimiento de los trabajadores para alcanzar los resultados proyectados.
2. Se recomienda que los procedimientos sean elaborados en todas las principales áreas de la empresa, y la programación deber ser la adecuada para cubrir las diferentes actividades que se realizan y obtener un buen desempeño del personal operativo y administrativo.
3. Se propone a la administración implemente medios de comunicación a fin de mantener informado a los trabajadores de las diferentes proyecciones que realiza y la frecuencia en que se lleva a cabo, para que de esta manera verificar si se ha obtenido los resultados esperados.
4. Elaborar los planes administrativos tomando en cuenta la opinión de los trabajadores para que sean del conocimiento de todos, fomentando el trabajo en equipo.

5. Se sugiere que se diseñe y comunique de una manera clara la estructura organizativa presentándola a través del organigrama respectivo, estableciendo los límites de autoridad y responsabilidad evitando así confusión y contribuyendo de esta manera a un mejor desarrollo de las actividades.
6. Se propone la revisión y actualización de herramientas administrativas existentes y que sean del conocimiento de todos los involucrados, evitando de esta manera deficiencias en el desempeño de las labores, facilitando las actividades que se realizan en la empresa y así obtener los resultados esperados.
7. Se recomienda elaborar un proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal de una forma programada y de manera formal, para evitar que el personal trabaje con incertidumbre.
8. Crear manuales que sirvan de herramientas y ayuden a la inducción, así como crear un programa de capacitación para evitar deficiencias en el desempeño del trabajo de los empleados antiguos y de los recién contratados.
9. Aplicar técnicas de motivación e incentivos que hagan que el desempeño de los trabajadores sea el esperado, por otra parte debe promoverse la buena relación entre la gerencia y el personal para alcanzar un buen nivel de comunicación evitando falta de claridad al delegar funciones.

10. Se sugiere que la jefatura aplique el liderazgo democrático y participativo tomando en cuenta la opinión de los empleados en los diferentes planes y la misma situación con respecto al ambiente laboral, donde la gerencia debe seguir fomentando la práctica de valores como parte de sus decisiones en el trabajo.

11. Se recomienda utilizar las herramientas de control no presupuestario como el gráfico de gantt, las auditorías y el análisis de créditos y cobros, ya que son de gran utilidad para analizar si los resultados están de acuerdo a lo proyectado.

CAPÍTULO III
PROPUESTA DE UN MODELO ADMINISTRATIVO QUE CONTRIBUYA A
FORTALECER LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS DE HASVIC DE EL
SALVADOR

F. Introducción

A continuación se presenta y detalla la propuesta de un Modelo Administrativo para la Mediana Empresa Fabricante de Productos Plásticos, con el propósito de fortalecer las funciones de Planeación, Organización, Dirección y Control; brindando las herramientas administrativas que ayuden a enfrentar y solucionar los problemas que se detectan en este sector. La implementación es de gran importancia, ya que contribuirá en gran medida al logro de los objetivos y resultados proyectados. El estudio se llevó a cabo en el municipio de Antigua Cuscatlán, ya que este lugar es de trascendental importancia para las actividades empresariales del país.

G. Objetivos

General

- Elaborar un Modelo Administrativo que ayude al fortalecimiento de las funciones administrativas en la Mediana Empresa Fabricante de Productos Plásticos del Municipio de Antigua Cuscatlán, Departamento de La Libertad.

Específicos

- Presentar planes de acción que contribuyan a proyectar actividades futuras, en la Mediana Empresa Fabricante de Productos Plásticos.
- Proporcionar herramientas organizativas para que se utilicen de manera sistemática en el desarrollo del trabajo en la Mediana Empresa Fabricante de Productos Plásticos.
- Formular un modelo de dirección administrativa que permita un mejor desempeño en el personal que trabaja en la Mediana Empresa Fabricante de Productos Plásticos.
- Crear herramientas de control que garanticen los resultados con respecto a los planes y procedimientos establecidos en la Mediana Empresa Fabricante de Productos Plásticos.

C. Importancia del Modelo Administrativo

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

D. Alcances y Limitaciones

Alcance

A través de la implementación del Modelo Administrativo se esperan obtener los siguientes alcances:

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

Limitaciones

Las limitaciones que pueden afectar la aplicación del Modelo Administrativo son:

- Que los empleados no sean debidamente informados de la existencia de este documento para el desempeño de las labores rutinarias.
- La falta de recursos financieros para la debida implementación y ejecución del modelo.

- Que el personal no le dé la debida importancia a la implementación de este modelo.
- Un uso inadecuado por parte de la gerencia.

E. Descripción del modelo administrativo para la mediana empresa fabricante de productos plásticos. Caso ilustrativo.

A continuación se detallan las diferentes fases del Proceso Administrativo que contribuirán en el fortalecimiento de las funciones en la empresa Hasvic de El Salvador.

1. Planeación Administrativa

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

a. Misión

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

La Misión propuesta es la siguiente:

"Somos una empresa orientada a la fabricación de cubiertos desechables, con el propósito de brindar calidad en los productos elaborados, precios bajos y

accesibilidad en el mercado, facilitando así las actividades personales y cotidianas de quienes los adquieren y utilizan”.

b. Visión

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

Por lo tanto se propone la siguiente Visión:

“Diversificar nuestros productos para abastecer el mercado a nivel nacional, aplicando esfuerzo para ser líderes a través del precio de venta, calidad en el producto y eficiente distribución hacia los clientes”.

c. Objetivos

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

En consecuencia se proponen los siguientes:

a. Objetivo General

Elaborar y comercializar cubiertos plásticos desechables que mediante la respectiva utilización

faciliten las actividades cotidianas de los consumidores.

b. Objetivos Específicos

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

1.4 Políticas

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

ÁREA DE RECURSO HUMANO:

- La contratación del personal será de manera formal y escrita.
- Se proporcionará la debida capacitación e inducción al personal nuevo en la empresa.

- Se proporcionará a los empleados el equipo adecuado para la realización de las funciones dentro de la empresa.
- Se tomará en cuenta al personal tanto operativo como administrativo para la respectiva toma de decisiones.
- El incentivo a los empleados que sobrepasen planes de producción y ventas deberá aplicarse mediante bonificaciones.
- Cuando el desempeño de un trabajador no sea el esperado se pondrá a prueba en un periodo determinado.
- Se evaluará el desempeño de todos los empleados con el propósito de aprovechar el recurso humano contratado.

ÁREA DE PRODUCCIÓN

- Todo desperfecto en el producto se notificará al jefe inmediato.
- Se llevará un control del mantenimiento de la maquinaria utilizada, según lo establecido por la gerencia.
- Todo cambio en el proceso de producción deberá ser avalado por la gerencia.
- El control de la producción será de acuerdo a los parámetros de volumen y calidad propuestos.
- Se tendrá un reporte mensual de la producción de cada empleado.

ÁREA DE VENTA

- Cualquier incremento en el precio de venta de los productos se notificará a los clientes mayoristas con un anticipo de por lo menos ocho días a la entrada en vigencia del cambio respectivo.
- Todo cliente con registros crediticios aceptables tendrá la facilidad de incremento en el financiamiento original otorgado.
- Se tomará en cuenta las sugerencias de los clientes para corregir errores en el servicio prestado y evitar la repetición en el futuro.

1.5 Estrategias

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

- Vender los productos plásticos desechables a través de distribuidores con el fin de extender la comercialización a nivel nacional.
- Incentivar a los clientes a la cancelación adelantada mediante descuentos por pronto pago.
- Utilizar la publicidad con el fin de introducir el producto en lugares donde la competencia es más reconocida.
- Puntualidad en el despacho de los pedidos, estableciendo un tiempo de entrega según lo acordado con el cliente.
- Ofrecer descuentos a clientes que compran frecuentemente.

- Capacitar al personal de ventas en el área del servicio al cliente.
- Investigar los precios de la competencia para promover una mejor alternativa de venta.
- Garantizar que no se generen faltante en el producto terminado.
- Garantizar que el proceso de producción funcione correctamente.
- Definir las capacidades de almacenamiento en bodega.
- Revisar diariamente saldos de inventarios y conciliar con saldos físicos.
- Supervisar que toda inversión sea autorizada previamente en el presupuesto de capital.
- Realizar auditorias en forma periódica.

1.6 Procedimientos

Los procedimientos son planes que señalan una serie de labores concatenadas que deben realizarse de acuerdo a una secuencia cronológica, con el propósito de alcanzar los objetivos previamente establecidos, por lo cual se diseñó el manual de procedimientos para las áreas de: Producción, Ventas y Recursos Humanos, (ver anexo N° 5).

1.7 Programas

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

una relación de objetivos con fechas de logros, más que ofrecer resultados cuantitativos. Para el caso de Hasvic de El Salvador se presenta el gráfico de Gantt en donde se observa la programación de las actividades de producción que se realizan como lo son la compra de materia prima, mantenimiento de equipo, supervisión de producto terminado y la elaboración del producto. (Ver Anexo N° 10).

1.8 Presupuestos

Los presupuestos que se proponen para Hasvic de El Salvador son los clasificados como Operativos y Financieros, los cuales son:

1.8.1 Presupuestos operativos:

a. De Venta:

Es la proyección de la distribución de los productos plásticos desechables que se pretende realizar en un período determinado.

b. De Compras de Materia Prima:

Es la estimación de los materiales y suministros requeridos para alcanzar el nivel de producción planificado en un tiempo definido.

c. De Inventarios:

Informa la proyección del inventario de Materia Prima, Productos en Proceso, y Terminado en términos de cantidades y costos.

d. De Gastos:

Dentro de estos están los siguientes:

- i) De Venta:** es la planificación de todos los gastos de promoción y los relacionados con la distribución de los productos a los clientes.
- ii) De Administración:** comprenden los costos vinculados con la dirección en general de la empresa para un período determinado.
- iii) Financieros:** es la estimación de los pagos de intereses por financiamientos requeridos.

1.8.2 Presupuestos Financieros

- a. Balance General Proforma:** son los cálculos de la situación financiera que la entidad espera obtener en un periodo determinado. Muestran en detalle la Estructura del Activo, Pasivo y Patrimonio neto proyectados.
- b. Estado de Resultados Proforma:** Refleja la situación económica esperada en un periodo futuro. Muestra el nivel de utilidad estimado en un intervalo de tiempo.

Por lo tanto se presenta los presupuestos más importantes que se utilizan en Hasvic de El Salvador.

Para este ejemplo las ventas totales estimadas ascienden a \$720,000.00 anual, en los productos de cuchara, tenedor y cuchillo; inmediatamente están detalladas las expresiones numéricas de venta, materia prima, mano de obra directa,

costos indirectos de fabricación, gastos de venta, gastos de administración, flujo de efectivo, así como el Balance General y Estado de Resultados. (Ver anexo N° 8).

1.9 Normas

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

Se presentan las siguientes para Hasvic de El Salvador:

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

- Todo exceso de pérdidas inexplicables o faltantes, deberá ser cobrado al personal de bodega y administración.
- No se tramitará ninguna solicitud de pedido para clientes con factura vencida.
- Los límites de créditos serán revisados por solicitud del Gerente.
- En caso de venta, la factura debe ser firmada por el cliente en señal de conformidad del producto recibido.
- En forma mensual el departamento de créditos deberá presentar un reporte que indique la cartera de créditos en forma resumida por cada grupo de créditos y localidad.
- La empresa deberá contar con un sistema de información gerencial de indicadores de mora.
- Debe existir dentro de la empresa personal encargado de asegurar la recepción y almacenamiento adecuado del producto terminado.
- Todo tipo de cotización de precios para la compra de materia prima, equipo o maquinaria será efectuada por la sección de compras y la autorización la realizará el gerente general.

1.10 Reglas

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

Las reglas propuestas son:

- El empleado no debe presentarse a trabajar después del horario establecido, caso contrario justificará la llegada tarde a la empresa.
- El trabajador debe laborar con su debido uniforme y el equipo correspondiente.
- No fumar dentro de la empresa mucho menos en horas laborales.
- No recibir visitas personales en horas de trabajo, salvo autorización de la gerencia.
- Todo empleado al salir dejará todo el equipo bajo su responsabilidad en las instalaciones de la empresa.
- Todo trabajador estará obligado a notificar cualquier desperfecto del equipo de trabajo al jefe inmediato.
- No se permitirá la concesión de créditos por ningún empleado que no este autorizado.
- El personal de producción debe realizar los procedimientos indicados en los horarios correspondientes.

1.10.1 Reglas Básicas de Seguridad

- Sustancias químicas: Requieren precauciones especiales en el manejo, utilice el equipo adecuado para la manipulación de estas.
- Maquinaria y equipo: Usted solamente deberá operar las máquinas y el equipo para el cual este autorizado y entrenado.

- Antes de poner en marcha cualquier máquina: asegúrese de que nadie esté trabajando en ella o reparándola. Nunca se confíe de máquinas en movimiento.
- Limpieza de maquinaria: antes de poner a trabajar una máquina cerciórese de que esté limpia y ajustada correctamente. Mantenga su maquinaria y área de trabajo limpios.
- Recuerde que corrientes más altas de 110 voltios pueden ser fatales, esto es debido al amperaje. Revise el estado de los conductores eléctricos antes de usarlos y fíjese en donde los coloca para evitar que se dañen. Si un motor u otro equipo eléctrico esta humeando o chisporroteando, desconéctelo inmediatamente y repórtelo.
- Avisos de seguridad: Los avisos de PELIGRO Y SEGURIDAD se han colocado para la protección de usted y para llamarle la atención en lugares peligrosos.
- Manejo de materiales: Cuando mueva objetos de un lugar a otro, cuide que sus dedos no queden atrapados entre uno y otro objeto. Use guantes apropiados. Cuando levante algún objeto pesado, procure tener siempre la espalda lo más vertical posible y haga el mayor esfuerzo con los músculos de las piernas y no con los de la espalda. Siempre tenga cuidado al cargar un objeto sobre la forma en que se hace.
- Prevención de incendios: Siempre obedezca los reglamentos y no fume en áreas prohibidas. Si se da cuenta de algún incendio, de la voz de alarma y no obstruya el acceso a los equipo contra incendio. Maneje con precaución los materiales inflamables.

2. Organización Administrativa

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

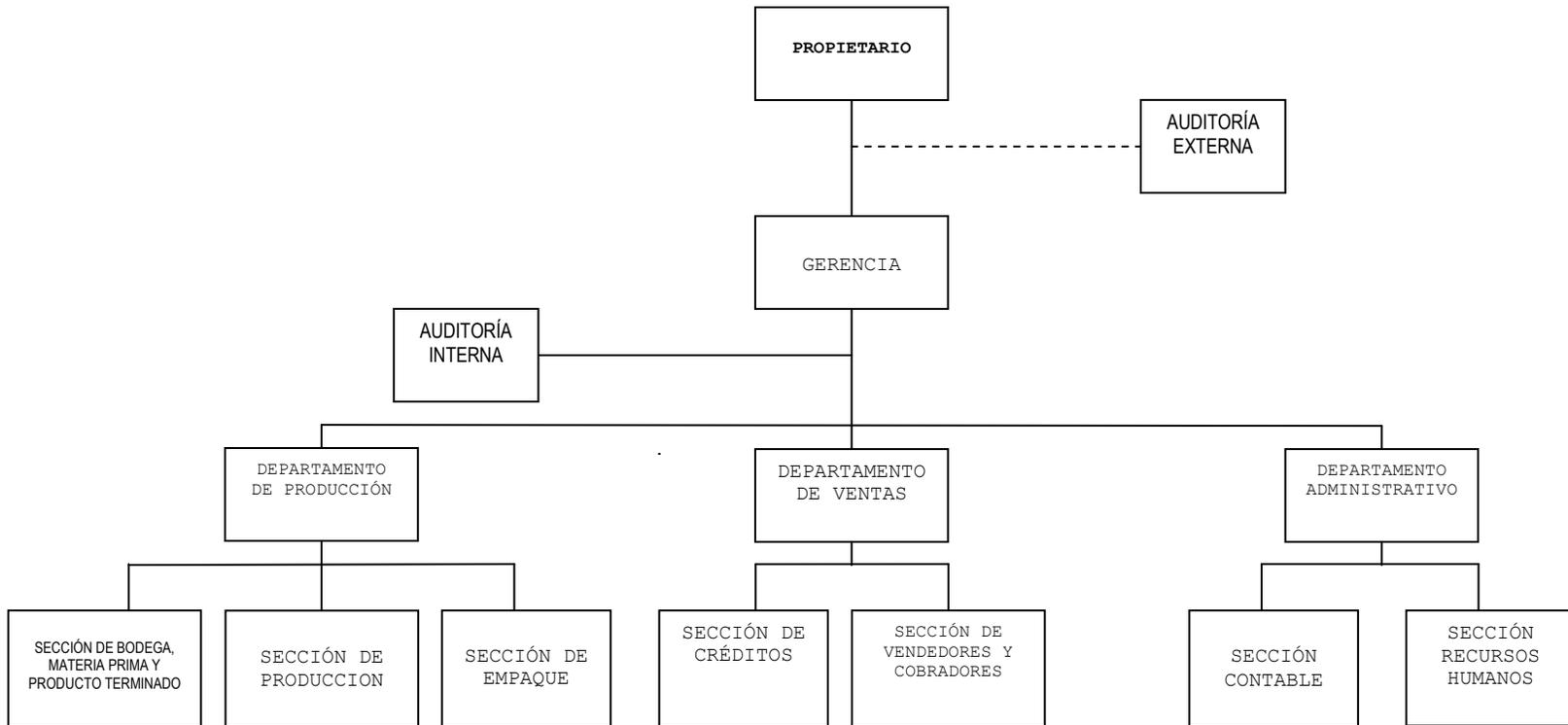
A tal efecto se detalla la propuesta de las siguientes herramientas administrativas: Organigrama, Manuales de Organización, Descripción de Puestos y de Procedimientos, además de las Técnicas de Reclutamiento y Selección de Personal.

2.1 Organigrama Propuesto

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

La carta de organización propuesta para HASVIC DE EL SALVADOR

**ORGANIGRAMA DE HASVIC DE EL SALVADOR
(PROPUESTO)**



Simbología: — Relación de autoridad lineal
 □ Unidad organizativa

Fecha de elaboración: 26 de agosto de 2007

Autorizado por: Licda. SONIA RUTH DE SORIANO, GERENTE GENERAL DE HASVIC DE EL SALVADOR.

Elaborado por: **CANALES VILLALTA, BLANCA ESTELA**
CERRITOS FERMAN, SONIA ESMERALDA
GENOVEZ TIJIBOY, ARMANDO NELSON

2.2 Manual de Organización

2.2.1 Introducción

Este manual contiene información referente a la estructura organizativa, funciones, responsabilidades y las relaciones de coordinación de Hasvic de El Salvador; el cual, mediante la aplicación respectiva contribuirá a un mejor desempeño del trabajo en los diferentes departamentos que integran esta empresa, tomando en cuenta para su elaboración las Gerencias y jefaturas del organigrama propuesto.

2.2.2 Objetivos del Manual

- Definir los propósitos, funciones y niveles de responsabilidad para cada unidad administrativa desde la gerencia hasta las diferentes jefaturas existentes.
- Servir de guía para el recurso humano en el desarrollo de las labores.
- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
- Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.

2.2.3 Normas para su uso

- La aprobación de este documento corresponde a la gerencia de la empresa.
- Debe de respetarse lo dispuesto en el manual en relación a los diferentes departamentos.
- La aplicación debe llevarse a cabo de acuerdo a cada área específica.
- Debe ser divulgado para el conocimiento de todas las unidades existentes.
- La revisión periódica y actualización de este manual será realizada por la gerencia con el fin de acordar y autorizar las modificaciones respectivas.

2.2.4 Instrucciones para su uso

El manual ha sido elaborado de manera que sea comprendido por el personal con el fin de facilitar la implementación.

Por lo tanto se presentan las siguientes instrucciones:

- La gerencia de la empresa deberá revisar previamente el contenido para divulgarlo entre el personal.
- Los trabajadores tienen que recibir por parte de la gerencia información previa respecto al contenido de este documento.

- El personal está en la obligación de usar responsablemente este manual, para evitar alguna clase de deterioro y posible pérdida del mismo.
- Para una mejor comprensión de esta herramienta administrativa se presenta la siguiente estructura: En la parte superior el nombre de la empresa y del manual además del número de página; en la parte media muestra la identificación de la unidad, dependencia jerárquica y unidades subordinadas; describiendo luego el objetivo de la unidad y las funciones que desempeña. La parte final, contiene fecha de vigencia, reformas, revisado, el nombre por quien fue aprobado y autorizado (Ver Anexo N° 3).

2.3 Manual de Descripción de Puestos.

2.3.1 Introducción.

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

Por otra parte, este documento proporciona una base para la distribución de la carga de trabajo, contribuyendo a eliminar conflictos generados por el

robo de funciones en el desempeño de las labores de cada puesto en particular.

2.3.2 Objetivos del Manual

- Definir los puestos de trabajo con los que debe contar HASVIC DE El Salvador, estableciendo a su vez los requisitos para desempeñarlo.
- Ser un instrumento que sirva de guía para la gerencia y los jefes de cada sección en lo referente a la selección del personal.
- Ser apoyo en el proceso de adiestramiento de nuevos empleados.
- Dar a conocer al personal el alcance de sus facultades para la toma de decisiones.
- Determinar las líneas de autoridad para evitar la dualidad de mando.

2.3.3 Normas para su uso

- Los diferentes aspectos que aparecen en el manual tienen que ser respetados por el personal que labora en HASVIC DE EL SALVADOR.
- Debe practicarse lo dispuesto en el manual en relación a los diferentes departamentos.
- La implementación debe llevarse a cabo de acuerdo a cada área específica.
- Debe ser divulgado para el conocimiento de todas las unidades existentes.

- Cualquier observación del mismo para su mejoramiento tendrá que ser aprobado por el Gerente General.
- Para que el manual esté siempre en vigencia debe actualizarse de manera periódica por lo menos una vez cada año.

2.3.4 Instrucciones para su uso

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

- Esta herramienta debe de darse a conocer tanto a las diferentes jefaturas como a los subordinados de las mismas.
- La gerencia de la empresa deberá revisar previamente el contenido para divulgarlo entre el personal.
- Los trabajadores tienen que recibir por parte de la gerencia información previa respecto al contenido de este documento.
- El personal está en la obligación de usar responsablemente este manual, para evitar el deterioro y posible pérdida del mismo.
- El diseño de este documento es para que los empleados conozcan las funciones, responsabilidades y la dependencia jerárquica de cada puesto.

- Para una mejor comprensión y aplicación se desarrolló la siguiente estructura: En la parte superior el nombre de la empresa y del manual además número de página; en la parte media muestra la identificación del puesto, describiendo luego el objetivo de la unidad y las funciones que desempeña, así como también los requisitos, conocimientos y habilidades. La parte final, contiene fecha de vigencia, reformas, revisado, el nombre por quien fue aprobado y autorizado (Ver Anexo N° 4).

2.4 Manual de Procedimientos

2.4.1 Introducción

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

Los procedimientos diseñados son: El Proceso de Producción, Ventas; Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal.

2.4.2 Objetivos

Brindar una herramienta administrativa que ayude en la realización de las tareas a cumplir mediante el seguimiento de una guía de pasos en forma ordenada y sistematizada.

- Indicar a cada empleado el desarrollo de las actividades que realizará y la responsabilidad en el cumplimiento de ellas.
- Brindar al personal una guía de cómo realizar las labores evitando pérdida de tiempo en la continua consulta con el jefe inmediato.
- Impulsar un mejor desempeño en el desarrollo de las actividades a realizar en cada puesto de trabajo.

2.4.3 Normas para su uso

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

flujograma y así obtener una mejor comprensión de este.

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

2.4.4 Instrucciones para su uso

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

- El personal debe recibir información previa respecto al contenido del documento por parte de la gerencia.
- Es responsabilidad del Recurso Humano hacer uso adecuado del manual, para evitar el deterioro y posible pérdida.
- En la consulta del presente documento, el empleado deberá remitirse al índice respectivo, para obtener la información referente al procedimiento que se necesita consultar.
- Para una mejor comprensión de esta herramienta administrativa se presenta la siguiente estructura: En la parte superior el nombre de la empresa, del manual y del procedimiento además del número de página; en la parte media comprende

detalladamente los responsables de cada paso y la descripción de las actividades a realizar; la parte final contiene fecha de vigencia, reformas, revisado, el nombre por quien fue aprobado y autorizado, también comprende la representación gráfica mediante flujogramas (Ver Anexo N° 5).

2.5 Técnicas de Reclutamiento

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

2.5.1 Técnicas de reclutamiento interno:

- Resultados obtenidos por el candidato interno en las pruebas de selección a las que se sometió para el ingreso en la organización.
- Resultados de las evaluaciones del desempeño del trabajador de planta.
- Resultados de los programas de entrenamiento y de capacitación en que participó el personal activo.

- Análisis y descripción del puesto que ocupa el candidato interno y del cargo que está considerándose.

2.5.2 Técnicas de reclutamiento externo:

- Consulta de los archivos del Departamento de Recursos Humanos:

Esta técnica es de gran importancia, ya que los candidatos que se presentan de manera espontánea o que no fueron escogidos en reclutamientos anteriores deben tener un currículum o una solicitud de empleo debidamente archivada, para ser utilizada cuando se requiera.

- Recomendados por parte de los empleados de la empresa:

Al utilizar esta técnica la institución estimula a sus trabajadores a presentar candidatos usando así un vehículo eficiente y de mayor cobertura, ya que el solicitante que llega recibe la debida confianza por ser conocido por medio del personal de la entidad.

- Carteles o anuncios en la portería:

Es de bajo costo, aunque la eficiencia del mensaje depende de factores como localización de la empresa, proximidad a fuentes de reclutamiento, visualización de los carteles y facilidad de acceso.

- Contactos con sindicatos y asociaciones gremiales:

Al utilizar esta técnica existe la ventaja de involucrar otras organizaciones en el proceso de reclutamiento, sin que se eleven los costos.

- Contactos con universidades y escuelas, entidades estatales, directorios académicos, centros de integración empresa-escuela:

Se desarrolla de manera continua acompañado de publicidad para llamar la atención de la población interesada.

- Contacto con otras empresas:

Al aplicarlo sirve para estrechar lazos con otras entidades que actúan en el mismo mercado, teniendo mayor cobertura ayudando a un mejor reclutamiento.

- Viajes de reclutamiento a otras localidades:

La empresa puede utilizar esta técnica cuando el mercado local de recursos humanos está ya bastante explorado, aplicando el reclutamiento en otras ciudades o municipios.

- Anuncios en diarios y revistas:

Es considerado como una de las técnicas más eficaces para atraer candidatos. Es más cuantitativo que cualitativo, puesto que se dirige a público en general.

- Agencias de reclutamiento:

Ayuda a proporcionar personal de nivel alto, medio o bajo; es uno de los más costosos, aunque

está compensado por factores relacionados con tiempo y rendimiento.

2.6 Instrumentos de Selección de Personal

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

Para el presente estudio se proponen utilizar los siguientes instrumentos:

- Entrevistas de selección:

Esta técnica es la más utilizada por la pequeña mediana y gran empresa. Aunque sea subjetiva e imprecisa, es el factor que mas influye en la decisión final respecto de la aceptación o rechazo de un candidato al llenar la plaza vacante. Se realiza de manera personalizada, entre dos o más individuos que interactúan, por un lado el entrevistador o entrevistadores, y por el otro el entrevistado o los entrevistados, donde se aplican determinadas preguntas y comentarios para obtener la información necesaria que contribuya a determinar el candidato idóneo.

- Pruebas de conocimientos o capacidad:

Son instrumentos para evaluar con objetividad los conocimientos y habilidades del solicitante, buscando medir el dominio profesional o técnico exigido por el cargo a ejecutar. Las diferentes clases que existen son:

- Orales: pruebas aplicadas mediante preguntas y respuestas verbales. Se formulan cuestionamientos específicos que tienen como objetivo respuestas concretas.

- Escritas: se realiza mediante preguntas y respuestas escritas para medir el grado de conocimiento del solicitante.

- De realización: es la ejecución de un trabajo o tarea, de manera uniforme en un tiempo determinado; ejemplo una práctica de digitación, de taquigrafía, de diseño, de manejo de un vehículo o de fabricación de piezas.

- Pruebas de personalidad:

Sirven para analizar los diversos rasgos de la personalidad, sean determinados por el carácter o por el temperamento. Son genéricas cuando revelan aspectos principales, a manera de síntesis; recibiendo el nombre de psicodiagnósticos. Tanto la aplicación como la interpretación exigen la participación de un psicólogo.

Son ideales de aplicar en el Recurso Humano que ocupará cargos administrativos y de alta jerarquía.

2.7 Contratación

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

2.8 Inducción

Tiene como finalidad hacer más fácil las labores que el nuevo personal tenga que realizar en las diferentes secciones. Por lo tanto es necesario que el encargado de recursos humanos programe la debida inducción para las diferentes unidades organizativas, proporcionando el manual de bienvenida (ver anexo n° 6) y los demás existentes.

2.9 Capacitación

Fortalece las funciones realizadas, ayudando al logro de objetivos y metas a alcanzar.

Por esta razón se recomienda realizar e implementar un proceso para llevar a cabo un plan de capacitación en forma conjunta para las secciones de producción, empaque y ventas-cobros; esta se realizaría en una jornada de trabajo que consta de 8 horas cada semestre del año debido a su importancia para el logro de los objetivos. Para la ejecución el jefe administrativo buscará el recurso humano calificado para que la realice, de acuerdo

al programa que incluye también los costos, duración y fechas propuestas, todo lo cual debe ser aprobado por el gerente general. El detalle es el siguiente:

TRABAJADORES

SECCIÓN	PARTICIPANTES
Gerente General	1
Jefe Administrativo	1
Jefe de Producción	1
Jefe de venta	1
Empaque	4
Producción	3
Vendedores-Cobradores	4
Total	15

Para estimar el costo de alimentación que se proporcionará al personal participante se ha tomado en cuenta a los 12 empleados de las secciones antes mencionadas, al jefe administrativo, de producción y ventas, así como el facilitador y asistente. A continuación se detalla los costos a incurrir:

PRESUPUESTO DE GASTOS DE ALIMENTACION PARA IMPARTIR LA CAPACITACION PARA EL PERSONAL				
HORAS	No SESIONES	TOTAL DE PARTICIPANTES	COSTO DE ALIMENTACIÓN POR PERSONA	TOTAL GASTO DE ALIMENTACION
8 hrs.	1	17	\$ 2.5	\$42.5
TOTAL				\$ 42.5

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

PRESUPUESTO DE MATERIAL DIDÁCTICO PARA IMPARTIR LA CAPACITACION AL PERSONAL			
MATERIAL	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Marcadores	15	\$ 0.98	\$ 14.70
Bolígrafos	15	\$ 0.12	\$ 1.80
Lápices	15	\$ 0.10	\$ 1.50
Borradores	15	\$ 0.30	\$ 4.50
Sacapuntas	15	\$ 0.25	\$ 3.75
Fólder rotulado	15	\$ 1.00	\$ 15.00
Resmas de papel t/carta b/20	1	\$ 3.50	\$ 3.50
Plumón de Pizarra (2 juegos: negro, azul y rojo)	6	\$ 0.85	\$ 5.10
Material bibliográfico	15	\$ 0.75	\$ 11.25
TOTAL			\$ 61.10

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

Tema: "Fortalecimiento del proceso de producción, cobros-ventas, atención al cliente y áreas involucradas".

Entre los contenidos a desarrollar están los siguientes aspectos:

- Eficiencia en el proceso de fabricación.
- Manejo de maquinaria y equipo.
- Optimización de los recursos.
- Efectividad en cobros por ventas.
- Calidad del producto terminado.
- Servicio de calidad en atención al cliente.

PRESUPUESTO DE GASTOS DE FACILITADORES PARA IMPARTIR LA CAPACITACION				
AL PERSONAL				
HORAS	No SESIONES	FACILITADOR	COSTO DE HONORARIOS PR HORA	TOTAL
8 hrs.	1	UNO	\$ 35	\$280
TOTAL				\$ 280

El costo total es de \$ 400.00 el cual se desglosa de la siguiente manera:

Alimentación	\$ 42.50
Material didáctico	\$ 61.10
Facilitadores	\$ 280.00
Imprevistos	\$ 16.40
<hr/>	
Total	\$ 400.00
<hr/> <hr/>	

El financiamiento de esta actividad correrá por cuenta de Hasvic de El Salvador, por lo tanto la anterior cifra ésta incluida en el sistema presupuestario, según anexo N° 8, Presupuesto Costos Indirectos de Fabricación, meses de Enero y Junio.

CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN PARA EL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Actividades	Tiempo (Meses/Semanas)	Responsable	1er. Mes				2do. Mes				3er. Mes			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Exposición del Programa ante el Gerente General		Jefe administrativo												
2. Integración del personal a capacitar		Jefe de Recurso Humano												
3. Selección y Contratación de Facilitador.		Gerente Administrativo												
4. Preparativos para impartir Capacitación • Compra de material didáctico • Selección y Contratación de servicios de alimentación		Facilitador, Jefe administrativo												
5. Desarrollo de Capacitación		Facilitador												

3. Dirección Administrativa

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

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

De acuerdo al estudio realizado, Hasvic de El Salvador no utiliza de manera clara y definida diversas herramientas de gran ayuda en esta fase.

Por consiguiente se proponen las siguientes:

3.1 Liderazgo

Hasvic de El Salvador no utiliza el liderazgo como herramienta indispensable de dirección, por lo cual se sugiere utilizar lo siguiente:

3.1.1 Liderazgo democrático / participativo: Un líder participativo es la persona que presta apoyo. El recurso humano de esta categoría concibe las funciones no como reducidas a la consulta de los seguidores y a la atenta consideración de las opiniones, sino también hacen todo lo que esté al alcance por apoyar a los subordinados en el cumplimiento del trabajo encomendado.

3.1.2 Liderazgo Contingencial: Depende de muchos factores, tales como el clima organizacional o las diferentes tareas a realizar; se adapta a los cambios de los subalternos en la realización de actividades, mostrando capacidad y disposición

para aceptar responsabilidades y enfrentar las situaciones en la forma y momento adecuado.

Los Líderes bajo estos enfoques ayudan a administrar y dirigir a los empleados, encaminando a una mejor dirección en las actividades a realizar, involucrando al personal para obtener un mejor alcance de los objetivos; tomando en cuenta las opiniones de los subalternos para que participen de manera satisfactoria, sintiéndose parte integral e importante en las diferentes labores a realizar, ya que es necesario hacer uso de herramientas que hagan mas fácil el desarrollo de las actividades. El liderazgo contingencial ayuda cuando se presentan acontecimientos inusuales, adoptando la mejor postura en cualquier clase de situaciones.

3.2 Comunicación Administrativa

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

En Hasvic de El Salvador se utilizan diferentes medios para transmitir instrucciones y escuchar opiniones, pero con el objetivo de lograr una labor más eficiente se proponen las siguientes formas de comunicación:

3.2.1 Vertical Descendente: Se da de los niveles superiores jerárquicos a los inferiores, se utiliza cuando la meta es dar órdenes, informar políticas, procedimientos u otro tipo de datos que los niveles altos necesitan enviar al resto de la entidad.

3.2.2 Vertical Ascendente: los mensajes circulan de los subordinados a las jefaturas, para un mejor control en las actividades operativas, ya que los directivos deben conocer el desempeño de la producción, comercialización, opiniones de los empleados y clientes entre otros aspectos.

Para lograr las formas anteriores se sugiere lo siguiente:

- Hacer reuniones con el personal de la unidad que se quiere informar.
- Utilizar medios escritos como: memorando, notas, circulares entre otros para evitar el exceso de comunicaron verbal y pérdida de tiempo en los diferentes procesos, según sea el caso.
- La persona (emisor) que genera la información debe utilizar palabras sencillas, sin tecnicismo.
- Llevar a cabo la retroalimentación para asegurar que las instrucciones y órdenes sean comprendidas por los receptores.
- Cuando la comunicación sea ascendente hacer uso del buzón de sugerencias para que los empleados puedan hacer llegar las opiniones a los niveles altos.
- Solicitar reuniones con la jefatura cuando se requiera por parte de los subordinados.

3.2.3 Horizontal: Se da entre un mismo nivel y contribuye para que exista coordinación entre los

diferentes departamentos y secciones debido que es necesario unificar el trabajo de todas las áreas involucradas.

Por lo tanto es necesario:

- Efectuar reuniones con las diferentes secciones y departamentos de la institución cada mes.
- Hacer uso de medios escritos como memorando, circulares y notas (ver Anexo N° 7).
- Utilizar medios sencillos de comunicación para que fluya sin distorsionarse.

3.3 Motivación Administrativa

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

Debido a lo anterior implementar lo siguiente:

- Incentivo económico: El salario debe ser competitivo, así como otorgar gratificaciones y bonificaciones a los trabajadores que cumplan metas.
- Ascenso: Realizar como primera opción la promoción interna cuando haya plazas vacantes y se disponga de recurso humano con experiencia y capacidad comprobada.
- Capacitación: es una forma de incentivar al empleado a enfrentar nuevos retos, haciendo más eficiente las funciones desempeñadas (Ver detalle y programa en página N° 93 a 96).
- Prestaciones labores: la empresa debe proporcionar prestaciones adicionales a las de La Ley, ya que además del aguinaldo,

vacaciones anuales, ISSS y AFP, es beneficioso realizar celebraciones en la fecha de cumpleaños del empleado u otros acontecimientos agregando útiles escolares a hijos de trabajadores al inicio del año lectivo.

- Ambiente agradable: la administración debe generar un ambiente adecuado y confortable para que todos estén en condiciones de hacer las labores con agrado.

3.4 Supervisión Administrativa

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

Por lo tanto aplicar las siguientes técnicas:

- Llevar a cabo reuniones para verificar si las actividades marchan de acuerdo a lo planeado.
- Realizar visitas a los diferentes departamentos o unidades existentes para detectar las necesidades que presentan.
- Establecimiento de reuniones para informar al personal de las nuevas disposiciones a implementar.
- Verificar los procedimientos para obtener mejores resultados.
- Comparación del tiempo de trabajo de acuerdo al cronograma de actividades.

- Establecimiento de metas para un mejor entendimiento del desempeño.
- Realizar informes cada semana para analizar si las labores marchan de acuerdo a lo planificado.

3.5 Cultura Organizacional

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

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

4. Control Administrativo

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

Control Presupuestario

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

4.2 Control no Presupuestario

Es necesario dentro en un establecimiento vigilar las actividades programadas, por lo tanto entre los tipos de control no presupuestario que deben implementarse en Hasvic de El Salvador están los siguientes:

4.2.1 Observación Personal:

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

4.2.2 Informes y Análisis Especiales:

En ciertas ocasiones los informes contables y estadísticos no especifican problemas en las diferentes áreas, por lo tanto a fin de efectuar una verificación eficiente de los recursos humanos y materiales se proponen formatos de informes y análisis especiales en el anexo N° 9.

4.2.3 Grafica de Gantt:

Sirve para detectar que lo planeado es desarrollado en el tiempo estipulado. Para el caso de la empresa en estudio, se presenta la programación referente a las principales actividades que se realizan. (Ver anexo N° 10).

4.2.4 Evaluación del Desempeño:

Hasvic de El Salvador evaluará a los empleados por lo menos una vez al año. Además, esta evaluación del desempeño, servirá para la toma de decisiones en el desarrollo de las actividades administrativas.

Método a utilizar en la Evaluación del Desempeño. Se propone utilizar el de Elección Forzada, debido que evalúa el desempeño de los empleados mediante frases descriptivas de alternativas de

tipo de desempeño individual. En cada bloque o conjunto compuesto de dos, cuatro o más frases, el evaluador debe elegir por fuerza una o dos, las que más se apliquen al desempeño del subalterno evaluado.

Cuadro N° 2

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

	N°	+	-		N°	+	-
Solo hace lo que se le ordena	01			Tiene temor de pedir ayuda	17		
Comportamiento irreprochable	02	X		Mantiene el archivo siempre ordenado	18	X	
Acepta criticas constructivas	03	X		Ya presentó baja de producción	19		
No produce cuando esta sometido a presión	04			Es dinámico	20	X	

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

Viene cuatro N° 2

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

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

En el cuadro anterior se muestra la evaluación del desempeño de un empleado con las diferentes actividades que realiza en el cual arroja buenos resultados en su labor.

4.2.5 Programas de Auditoria Contable:

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

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

4.2.6 Contabilidad:

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

5. Plan de Implementación del Modelo

Introducción.

La implementación de este modelo tiene como objetivo aplicar las herramientas organizativas propuestas, así como las diferentes actividades a realizar.

Ha sido elaborado para que cuando los directivos lo consideren necesario, lo ejecuten y para esto se requiere de los siguientes recursos: humanos, materiales, financieros.

Objetivos.

5.2.1 General.

Dar a conocer a la Mediana Empresa el contenido del modelo administrativo, con el fin de garantizar la mejor utilización y aplicación del contenido de este estudio.

5.2.2 Específicos.

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

5.3 Responsables.

La implementación se efectuará por parte de la Gerencia y Jefes de los diferentes Departamentos, involucrando también a cada uno de los miembros de la institución para formar parte del proceso.

5.4 Recursos

• Humanos.

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

Este recurso estará conformado por el personal de los diferentes departamentos involucrados, así como los directivos de la organización.

- **Materiales.**

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

Debido a lo anterior solamente se incurrirá en costos de papelería a utilizar.

- **Financieros.**

La entidad financiará la implementación del modelo Administrativo con fondos propios para el desarrollo y ejecución de este, el cual tiene un valor de \$81.90.

PRESUPUESTO DE MATERIAL DIDACTICO PARA EL PERSONAL DE LA EMPRESA			
MATERIAL	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Plumón de Pizarra (2 juegos: negro, azul y rojo)	4	\$ 0.85	\$ 3.40
Marcadores	22	\$ 0.98	\$21.56
Libretas rayadas	22	\$ 0.50	\$11.00
Bolígrafos	22	\$ 0.12	\$ 2.64
Lápices	22	\$ 0.10	\$ 2.20
Borradores	22	\$ 0.30	\$ 6.60
Sacapuntas	22	\$ 0.25	\$ 5.5
Fólder rotulado	22	\$ 1.00	\$22.00
Resmas de papel t/carta b/20	2	\$ 3.50	\$ 7.00
TOTAL			\$81.90

5.5 Etapas del plan de implementación del Modelo Administrativo.

5.5.1 Presentación.

El Modelo propuesto deberá ser presentado por escrito a los directivos, donde se explicará los objetivos y ventajas que se pretenden alcanzar.

5.5.2 Aprobación y autorización.

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

5.5.3 Reuniones de trabajo.

La Gerencia programará reuniones con los jefes de cada departamento, para presentar el contenido

del modelo y posteriormente con el resto del personal especificará los cambios que se llevarán a cabo en las diferentes labores realizadas.

5.5.4 Reproducción y distribución.

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

5.5.5 Puesta en marcha.

Una vez reunidos todos los recursos necesarios para el Plan de Implementación, la gerencia será responsable que se lleve a cabo el desarrollo del Modelo Administrativo propuesto.

5.5.6 Supervisión y actualización.

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

BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato, Idalberto. (2001) Administración Procesos Administrativos McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S.A. 3ª Edición.
- Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las Actividades Económicas (C.I.I.U.) Dirección General de Estadística y Censo (DIGESTYC).
- Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTYC).
- Ferry, George R. (1994) Principios de administración. Continental S.A. de C.V. 10ª edición.
- García, Silva. Gerencia Pública en el Ecuador, primera edición, Quito, 2000.
- Gil Lazo, Cintia Lisbeth y otros. Diseño de un Modelo Administrativo para la Mediana Empresa dedicada a la venta de insumos a la Industria Láctea (2001).
- Gómez Ceja, Guillermo. Planeacion y Organización de Empresas. 8ª Edición. 1994.
- Koontz Harold (1998) Administración Una Perspectiva Global México Mc Graw Hill 11ª Edición.
- Ramírez Padilla, David Noel, (2002). Contabilidad Administrativa, McGraw 6ª Edición.
- Reyes Ponce Agustín, (1973) Administración de Empresas Teoría y práctica. Limusa 2ª parte.

- Robbins, Stephen P. (1996) Administración México Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. 5ª Edición.
- Sampieri, Roberto Hernández, Metodología de la Investigación, 2da. Edición, McGRAW-HILL, 1991.
- Slocum, John W., Jr. (1998) Administración, International Thomson Editores, 7ª Edición.
- Stoner, Freeman y Gilber J.R. (1996) Administración. México Prentice Hall, 6ª edición.
- Terry, George R. (1987) Principios de Administración. Continental S.A. de C.V. 4ª Edición.

ANEXOS

ANEXO #1

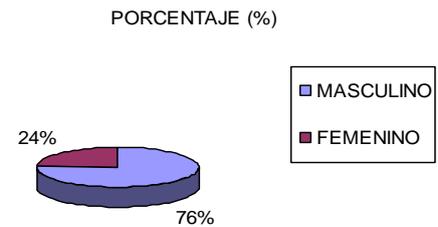
**TABULACIÓN DE ENCUESTA
REALIZADA A LA MEDIANA EMPRESA
FABRICANTE DE PRODUCTOS
PLÁSTICOS, DEL MUNICIPIO DE
ANTIGUO CUSCATLÁN, DEPARTAMENTO
DE LA LIBERTAD**

GENERALIDADES

1. Género

Objetivo: Identificar cual es el porcentaje de hombres y mujeres que trabajan en la mediana empresa fabricante de productos plásticos del municipio de Antigua Cuscatlán.

GENERO	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
MASCULINO	32	76%
FEMENINO	10	24%
TOTAL	42	100%

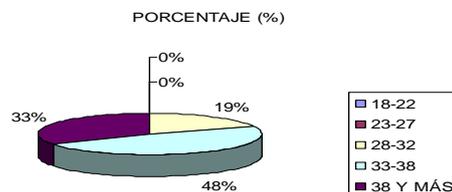


Comentario: En la Mediana Empresa Fabricante de Productos Plásticos la mayoría de empleados son del sexo masculino debido a que el trabajo operativo desarrollado requiere un mayor esfuerzo físico

2. Edad

Objetivo: Conocer en que rango de edades se encuentran los trabajadores de la Mediana Empresa Fabricante de Productos Plásticos del Municipio de Antigua Cuscatlán

EDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
18-22	0	0%
23-27	0	0%
28-32	8	19%
33-38	20	48%
38 Y MÁS	14	33%
TOTAL	42	100%



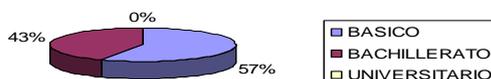
Comentario: La mayoría de los trabajadores de la Mediana Empresa Fabricante de Productos Plásticos sobrepasa el rango de 28 a 32 años de edad, lo que significa que en este sector de la Mediana Empresa se requiere un mayor nivel de experiencia de acuerdo a la edad.

3. Nivel de estudio

Objetivo: Determinar el nivel de estudio que tienen los empleados de la mediana empresa fabricante de productos plásticos del Municipio de Antigua Cuscatlán.

NIVEL DE ESTUDIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
BASICO	24	57%
BACHILLERATO	18	43%
UNIVERSITARIO	0	0%
TOTAL	42	100%

PORCENTAJE (%)



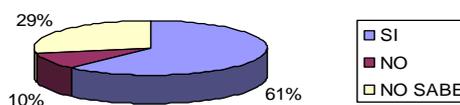
Comentario: De acuerdo a los resultados la mayoría de los trabajadores tienen un nivel de estudio básico para el desarrollo de las labores, ya que por el tipo de actividades llevadas a cabo no se requiere un nivel universitario

4. ¿La empresa en la que usted labora tiene una misión correctamente definida?

Objetivo: Conocer si la mediana Empresa fabricante de productos plásticos tiene una misión definida para el logro de sus objetivos.

OPINION	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	26	62%
NO	4	10%
NO SABE	12	29%
TOTAL	42	100%

PORCENTAJE(%)



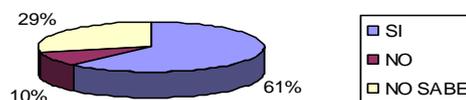
Comentario: La mayoría de los encuestados opinan que la Mediana Empresa Fabricante de Productos Plásticos posee una misión establecida para el logro de las diferentes actividades que se realizan dentro de ella, pero el restante que es el 39% la desconoce, por lo tanto trabajan sin conocer la razón de ser de dichas empresas.

5. ¿La empresa en la que usted labora tiene una visión establecida?

Objetivo: Identificar si la mediana empresa fabricante de productos plásticos tiene un visión establecida.

OPINION	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	26	62%
NO	4	10%
NO SABE	12	29%
TOTAL	42	100%

PORCENTAJE(%)



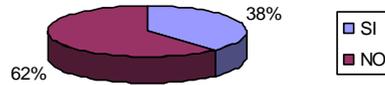
Comentario: De acuerdo a los resultados la mayoría de los encuestados manifiesta que la empresa si tiene una visión definida, pero el resto que es el 39% trabajan desconociendo lo que el negocio quiere llegar a ser en el largo plazo.

6. ¿Conoce usted los objetivos de la empresa?

Objetivo: Determinar si los empleados conocen los objetivos que la empresa posee.

OPINION	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	16	38%
NO	26	62%
TOTAL	42	100%

PORCENTAJE(%)



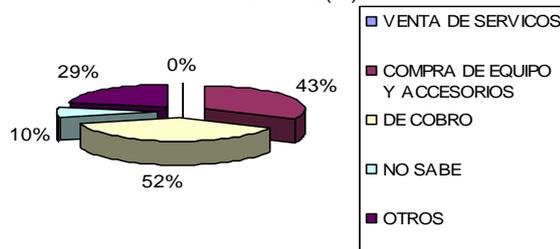
Comentario: La mayoría de los empleados de la mediana empresa fabricante de productos plásticos del municipio de Antigua Cuscatlán, no conocen los objetivos que poseen la empresa en la que ellos laboran, lo cual demuestra que trabajan ignorando los resultados que esperan obtener.

7. ¿Tiene la empresa procedimientos para las siguientes actividades?

Objetivo: Conocer si la mediana empresa fabricante de productos plásticos utiliza procedimientos para las diferentes actividades que realiza.

OPINION	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
VENTA DE SERVICIOS	0	0%
COMPRA DE EQUIPO Y ACCESORIOS	18	43%
DE COBRO	22	52%
NO SABE	4	10%
OTROS	12	29%

PORCENTAJE(%)

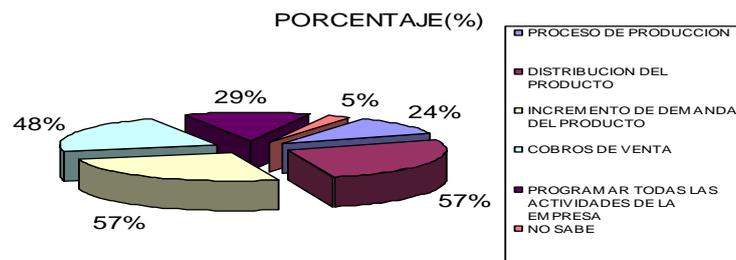


Comentario: Los empleados de la Mediana Empresa Fabricante de Productos Plásticos utilizan procedimientos para algunas actividades pero dejan fuera otras, como la venta de mercadería.

8. ¿Para qué actividades laborales realiza una programación?

Objetivo: Identificar para que actividades la mediana empresa fabricante de productos plásticos realiza una programación.

OPINION	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
PROCESO DE PRODUCCION	10	24%
DISTRIBUCION DEL PRODUCTO	24	57%
INCREMENTO DE DEMANDA DEL PRODUCTO	24	57%
COBROS DE VENTA	20	48%
PROGRAMAR TODAS LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA	12	29%
NO SABE	2	5%



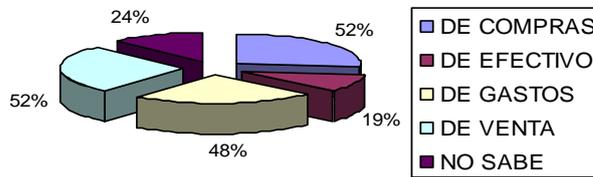
Comentario: La mayoría de los encuestados consideran que la empresa realiza una programación para la distribución del producto, incremento de demanda del producto y cobros de venta, pero no reflejan para actividades como producción, contabilidad, asignación de tareas, estimación de tiempo para las diferentes actividades dentro de la empresa.

9. ¿Qué tipo de presupuestos se elaboran en la empresa?

Objetivo: Conocer cuales son los presupuestos que se elaboran en la mediana empresa fabricante de productos plásticos.

OPINION	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
DE COMPRAS	22	52%
DE EFECTIVO	8	19%
DE GASTOS	20	48%
DE VENTA	22	52%
NO SABE	10	24%

PORCENTAJE(%)



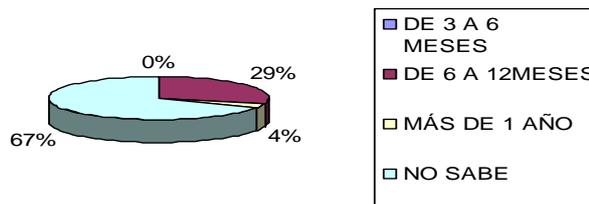
Comentario: La mayoría de los trabajadores encuestados manifiestan que se elaboran presupuestos de compra, gastos y ventas para el desarrollo de las actividades, dejando fuera los de producción y de efectivo.

10. ¿Para qué periodo de tiempo elabora los presupuestos?

Objetivo: Identificar el periodo para el cual ha sido proyectado cada presupuesto en la mediana empresa fabricante de productos plásticos.

OPINION	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
DE 3 A 6 MESES	0	0%
DE 6 A 12MESES	12	29%
MÁS DE 1 AÑO	2	4%
NO SABE	28	67%
TOTAL	42	100%

PORCENTAJE(%)

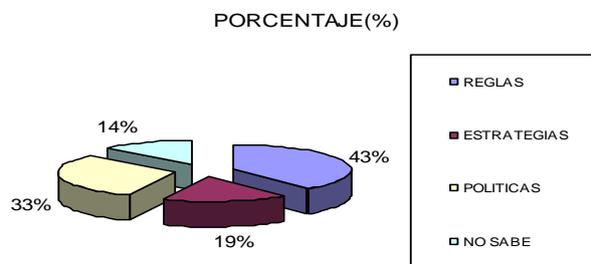


Comentario: La mayoría de los encuestados desconoce el periodo para el cual son elaborados los presupuestos, lo que demuestra la falta de comunicación entre el personal con respecto a las cifras que se esperan obtener en un momento específico.

11. ¿Con qué clase de planes administrativos adicionales cuenta la empresa actualmente?

Objetivo: Conocer con que tipo de planes administrativos adicionales cuenta la mediana empresa fabricante de productos plásticos.

OPINION	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
REGLAS	18	43%
ESTRATEGIAS	8	19%
POLITICAS	14	33%
NO SABE	6	14%



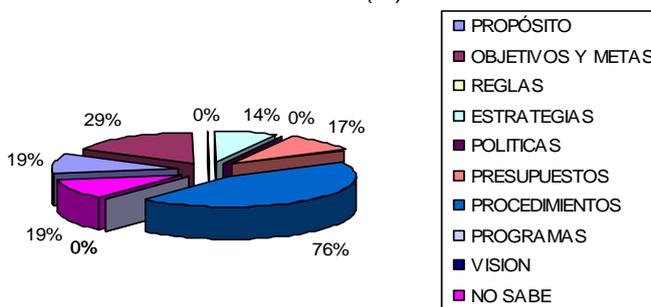
Comentario: La mayoría de los encuestados dicen que cuentan con planes adicionales, como son las reglas, políticas y estrategias, pero el 14% desconocen si la empresa los posee, lo que demuestra que muchos de los trabajadores laboran ignorando que hay planes definidos.

12. ¿En la formulación de los planes administrativos, en cuál participa usted?

Objetivo: Determinar la participación del empleado en la formulación de los planes administrativos.

OPINION	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
PROPÓSITO	8	19%
OBJETIVOS Y METAS	12	29%
REGLAS	0	0%
ESTRATEGIAS	6	14%
POLITICAS	0	0%
PRESUPUESTOS	7	17%
PROCEDIMIENTOS	32	76%
PROGRAMAS	0	0%
VISION	0	0%
NO SABE	8	19%

PORCENTAJE(%)



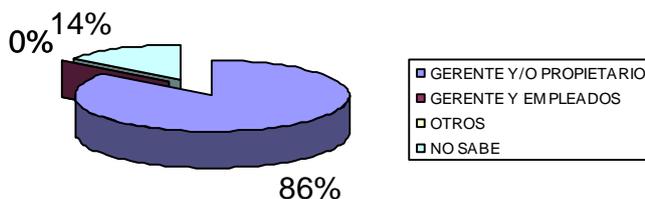
Comentario: La mayoría de los encuestados participa en la realización de procedimientos, pero para otros planes como objetivos, presupuestos y estrategias no son tomados totalmente en cuenta para elaborarlos; dando como resultado que el trabajo se realice en términos no adecuados.

13. ¿En la empresa donde usted trabaja quiénes se encargan de elaborar los planes?

Objetivo: Identificar quienes se encargan de elaborar los diferentes planes con los que cuenta cada una de las empresa fabricante de productos plásticos del municipio de Antiguo Cuscatlán.

OPINION	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
GERENTE Y/O PROPIETARIO	36	86%
GERENTE Y EMPLEADOS	0	0%
OTROS	0	0%
NO SABE	6	14%
TOTAL	42	100%

PORCENTAJE(%)

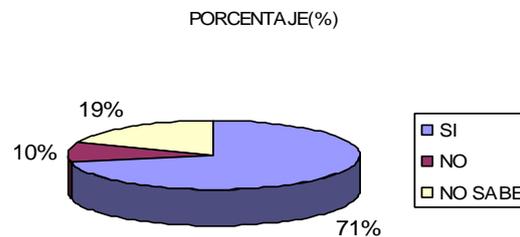


Comentario: De acuerdo a los resultados obtenidos la mayoría de los encuestados manifiesta que los encargados de la elaboración de los planes administrativos es el gerente y/o propietario, esto indica que en la elaboración de los planes no se toma en cuenta la participación de los subalternos.

14. ¿Cuenta la empresa con un organigrama?

Objetivo: Investigar si la mediana empresa fabricante de productos plásticos cuenta con un organigrama estructurado.

OPINION	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	30	71%
NO	4	10%
NO SABE	8	19%
TOTAL	42	100%

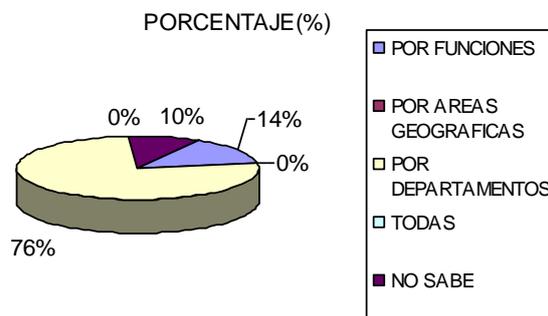


Comentario: La mayoría de los encuestados (71%) dice que la empresa cuenta con un organigrama estructurado, pero el 10% dijo que no y el 19 restante lo ignora, lo que demuestra la falta de claridad en la estructura organizativa.

15. ¿Cuál es la estructura organizativa que presenta la empresa?

Objetivo: Determinar si la mediana empresa fabricante de productos plásticos posee una estructura organizativa definida.

OPINION	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
POR FUNCIONES	6	14%
POR AREAS GEOGRAFICAS	0	0%
POR DEPARTAMENTOS	32	76%
TODAS	0	0%
NO SABE	4	10%
TOTAL	42	100%



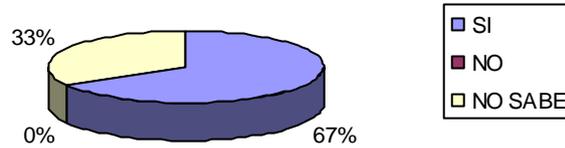
Comentario: De acuerdo a la respuesta de los encuestados la mayor parte considera que la estructura organizativa de la empresa está comprendida por departamentos, pero el resto que es el (24%) opinaron diferente lo que demuestra que el personal en su totalidad no conoce el tipo de estructura que posee esta clase de empresa afectando el desempeño de las labores.

16. ¿Están correctamente definidas las líneas de autoridad dentro de la institución?

Objetivo: Conocer si la mediana empresa fabricante de productos plásticos tiene correctamente definidas las líneas de autoridad.

OPINION	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	28	67%
NO	0	0%
NO SABE	14	33%
TOTAL	42	100%

PORCENTAJE(%)



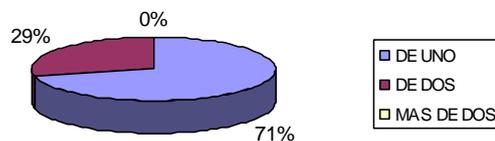
Comentario: Según lo manifestado por el personal encuestado la empresa tiene líneas de autoridad, sin embargo un porcentaje considerable (33%) no saben demostrando inseguridad ante el desconocimiento de los niveles de dependencia jerárquica.

17. ¿Dentro del trabajo que realiza, de cuántas personas recibe órdenes por un mismo asunto y al mismo tiempo?

Objetivo: Identificar en la mediana empresa fabricante de productos plásticos de cuantas personas se recibe órdenes por un mismo asunto y al mismo tiempo.

OPINION	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
DE UNO	30	71%
DE DOS	12	29%
MAS DE DOS	0	0%
TOTAL	42	100%

PORCENTAJE(%)



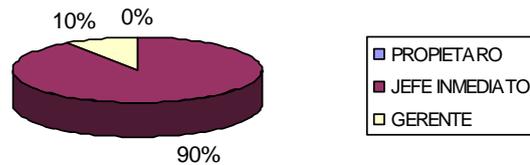
Comentario: De acuerdo a los resultados obtenidos la mayoría de los encuestados manifiesta que recibe órdenes de una persona, pero un 29% opina que las recibe de dos a la vez, lo que indica que existen ocasiones donde se genera confusión en el desarrollo de las actividades ocasionado por la dualidad de mando.

18. ¿A quién se acude cuando enfrenta algún problema en la realización de su trabajo?

Objetivo: Investigar en la mediana empresa fabricante de productos plásticos a quien acuden los empleados cuando enfrentan algún problema en la realización del trabajo.

OPINION	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
PROPIETARO	0	0%
JEFE INMEDIATO	38	90%
GERENTE	4	10%
TOTAL	42	100%

PORCENTAJE(%)



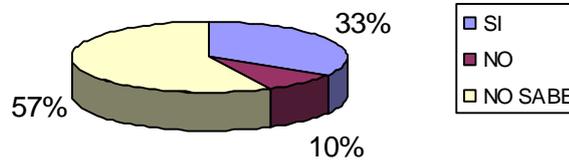
Comentario: Según los resultados obtenidos el 90% de los trabajadores acuden al jefe inmediato cuando tienen algún problema y el 10% al Gerente General, confirmando que las líneas de autoridad no están claramente definidas.

19. ¿La institución donde usted labora cuenta con manuales administrativos?

Objetivo: Determinar si en la mediana empresa fabricante de productos plásticos cuenta con Manuales Administrativos.

OPINION	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	14	33%
NO	4	10%
NO SABE	24	57%
TOTAL	42	100%

PORCENTAJE(%)



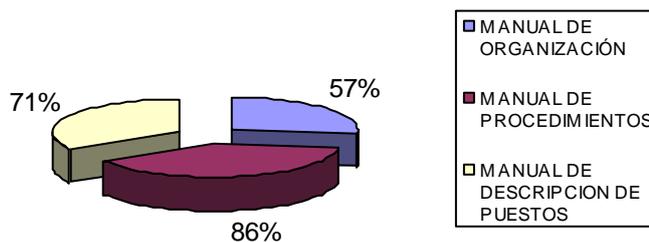
Comentario: La mayoría de los encuestados manifiesta desconocer si la empresa cuenta con Manuales Administrativos, lo cual indica que trabajan sin una guía que les ayude en el desarrollo de las actividades.

20. Si su respuesta es negativa o no sabe pase a la pregunta numero 21 y si su respuesta es afirmativa, señale con los que dispone la empresa.

Objetivo: Conocer con que tipo de manuales cuenta la mediana empresa fabricante de productos plásticos.

OPINION	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
MANUAL DE ORGANIZACIÓN	8	57%
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	12	86%
MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS	10	71%

PORCENTAJE(%)

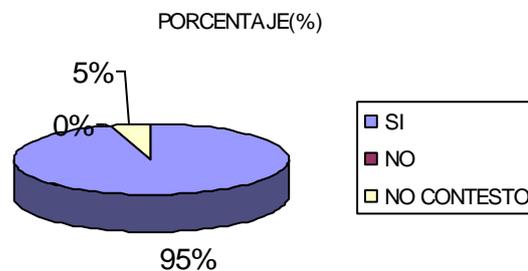


Comentario: De los 14 encuestados que respondieron que si hay manuales, la mayoría dijo que los más utilizados son: el de Organización, de Procedimientos y de Descripción de Puestos; lo que indica que no han sido divulgados en la empresa ya que del total general de trabajadores el 67% dice que desconoce la existencia de estos documentos; por otra parte debido a los manuales mencionados que existen, muestra la necesidad de actualizar los existentes.

21. ¿Considera usted que la empresa tiene personal eficiente en el área administrativa?

Objetivo: Investigar si la mediana empresa fabricante de productos plásticos cuenta con personal eficiente en el área administrativa.

OPINION	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	40	95%
NO	0	0%
NO CONTESTO	2	5%
TOTAL	42	100%

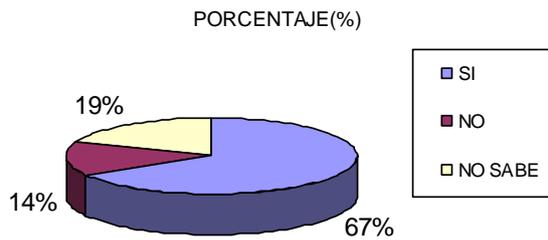


Comentario: De acuerdo a los resultados obtenidos la mayor parte de los encuestados consideran que existe personal eficiente en el área administrativa, aunque por respuestas de preguntas anteriores se deduce que hay deficiencias en el personal administrativo.

22. ¿Dispone la institución con un Reglamento Interno para los trabajadores?

Objetivo: Identificar si la mediana empresa fabricante de productos plásticos dispone de reglamento interno para los trabajadores.

OPINION	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	28	67%
NO	6	14%
NO SABE	8	19%
TOTAL	42	100%

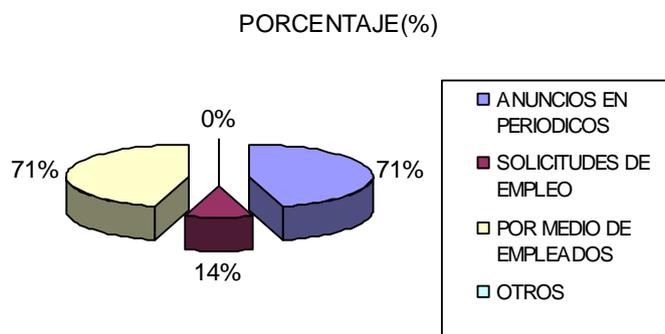


Comentario: La mayoría de los encuestados manifiesta que la empresa dispone de un Reglamento Interno, pero un 33% desconoce que la empresa lo posea ignorando el Marco Legal en el desempeño de las actividades.

23. ¿Cuáles son los instrumentos que ocupa la institución para el reclutamiento del personal?

Objetivo: Determinar en la mediana empresa fabricante de productos plásticos cuales son los instrumentos que ocupa para el reclutamiento del personal.

OPINION	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
ANUNCIOS EN PERIODICOS	30	71%
SOLICITUDES DE EMPLEO	6	14%
POR MEDIO DE EMPLEADOS	30	71%
OTROS	0	0%

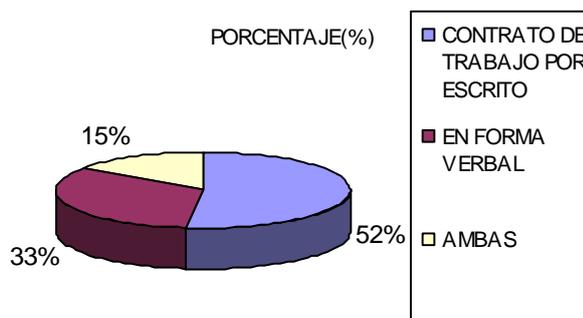


Comentario: De acuerdo con los resultados obtenidos la mayoría manifiesta que los instrumentos más utilizados para el reclutamiento de personal son el de anuncios en periódicos y por medio de los empleados, lo cual indica que se hace más de una manera informal que llevando un proceso programado.

24. ¿Qué técnicas y procedimientos de contratación utiliza la empresa?

Objetivo: Identificar las técnicas y procedimientos de contratación que son utilizados en la mediana empresa fabricante de productos plásticos.

OPINION	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
CONTRATO DE TRABAJO POR ESCRITO	22	52%
EN FORMA VERBAL	14	33%
AMBAS	6	15%
TOTAL	42	100%

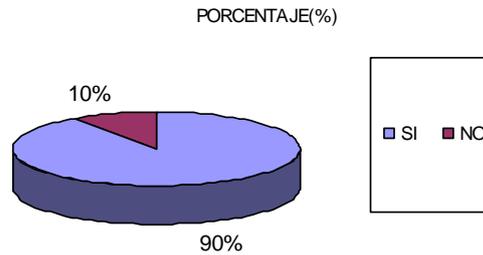


Comentario: Según los resultados obtenidos la mayoría de los contratos son por escrito (52%), pero un alto porcentaje lo hacen de manera verbal (33%) lo que evidencia la existencia de trabajadores que laboran con incertidumbre en el puesto.

25. ¿Reciben la capacitación e inducción respectiva los empleados contratados?

Objetivo: Investigar si los empleados de la mediana empresa fabricante de productos plásticos reciben capacitación e inducción para el desempeño de las labores.

OPINION	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	38	90%
NO	4	10%
TOTAL	42	100%

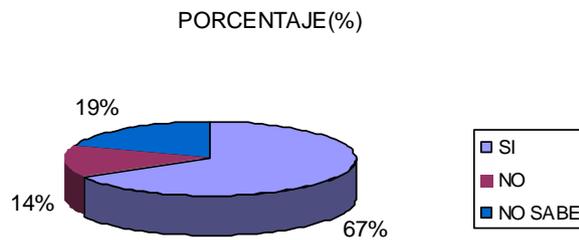


Comentario: De acuerdo a los resultados obtenidos la mayoría recibe capacitación e inducción para el desarrollo de las actividades lo cual indica que son orientados en realizar las funciones encomendadas, pero debe uniformarse la aplicación de estos métodos hacia la totalidad de los empleados recién incorporados ya que hay un 10% que afirma no haber sido instruidos correctamente.

26. ¿Son tomadas en cuenta las opiniones por el jefe inmediato?

Objetivo: Investigar si en la mediana empresa fabricante de productos plásticos son tomadas en cuenta las opiniones de los empleados por el jefe inmediato.

OPINION	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	28	67%
NO	6	14%
NO SABE	8	19%
TOTAL	42	100%



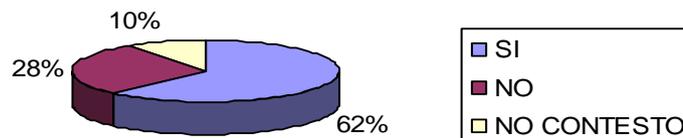
Comentario: Según los resultados obtenidos la mayoría del personal encuestado considera que el jefe inmediato toma en cuenta las opiniones de los empleados (67%), sin embargo no todos opinan lo mismo lo cual es negativo para el desarrollo de las actividades que se llevan a cabo dentro de la empresa.

27. ¿Recibe el personal operativo motivación en la realización de sus actividades?

Objetivo: Determinar si la mediana empresa fabricante de productos plásticos motiva al personal operativo en las actividades que realiza.

OPINION	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	26	62%
NO	12	28%
NO CONTESTO	4	10%
TOTAL	42	100%

PORCENTAJE(%)



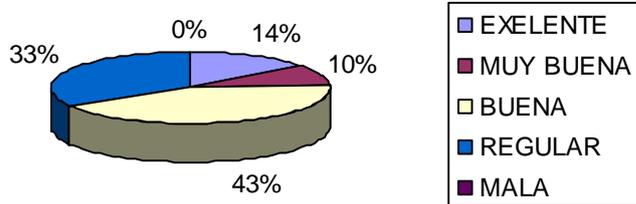
Comentario: De acuerdo a la investigación realizada el personal operativo (62%) recibe motivación dentro de las actividades que se llevan a cabo, sin embargo un porcentaje considerable (28%) considera que no hay motivación en las actividades a realizar y el restante que es el 10% se abstuvo de contestar por lo que esto no contribuye al buen funcionamiento de la administración.

28. ¿Cómo es la relación con sus compañeros de trabajo?

Objetivo: Conocer en la mediana empresa fabricante de productos plásticos la relación que existe entre los compañeros de trabajo.

OPINION	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
EXELENTE	6	14%
MUY BUENA	4	10%
BUENA	18	43%
REGULAR	14	33%
MALA	0	0%
TOTAL	42	100%

PORCENTAJE(%)



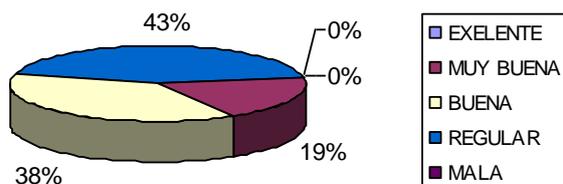
Comentario: De acuerdo a los resultados solamente el 24% de los encuestados consideran que la relación con sus compañeros es excelente y muy buena, pero un 76% manifiestan que es regular y solamente buena lo que indica que hay falta de entendimiento en la empresa, ocasionando resultados no adecuados en el trabajo realizado.

29. ¿Como es la relación con su jefe inmediato?

Objetivo: Identificar la relación que existe entre los empleados y jefe inmediato dentro de la mediana empresa fabricante de productos plásticos.

OPINION	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
EXELENTE	0	0%
MUY BUENA	8	19%
BUENA	16	38%
REGULAR	18	43%
MALA	0	0%
TOTAL	42	100%

PORCENTAJE(%)

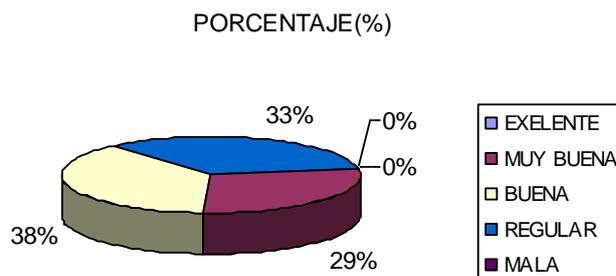


Comentario: Los resultados obtenidos muestran que existe una muy buena relación entre los empleados y el jefe inmediato (19%) sin embargo existe un número mayor (81%) que expresan que tienen regular y solamente buena relación con este, lo cual indica que la comunicación y la manera de transmitir indicaciones no es la adecuada afectando de manera significativa la realización de las labores dentro de la empresa.

30. ¿Cómo evalúa la transmisión de mensajes, órdenes, instrucciones y opiniones dentro de la empresa en la que usted labora?

Objetivo: Investigar si existe buena transmisión de mensajes, órdenes, instrucciones y opiniones dentro la mediana empresa fabricante de productos plásticos por parte de los jefes hacia los empleados.

OPINION	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
EXELENTE	0	0%
MUY BUENA	12	29%
BUENA	16	38%
REGULAR	14	33%
MALA	0	0%
TOTAL	42	100%



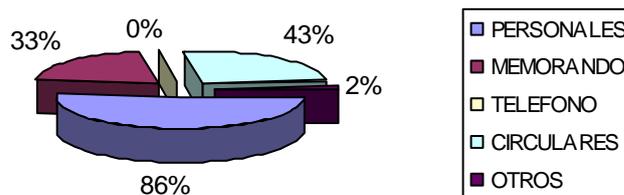
Comentario: Según resultados obtenidos el 67% considera que existe una transmisión de información aceptable (muy buena 29% y buena 38%), sin embargo un alto porcentaje (33%) opinan que es regular, lo cual indica que existen trabajadores inconformes en la manera de recibir la información.

31. ¿Cuáles son los medios de comunicación que ocupa la gerencia para transmitir las órdenes e instrucciones de trabajo?

Objetivo: Determinar que medios de comunicación ocupa la gerencia para transmitir las órdenes e instrucciones de trabajo a sus empleados.

OPINION	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
PERSONALES	36	86%
MEMORANDO	14	33%
TELEFONO	0	0%
CIRCULARES	18	43%
OTROS	1	2%

PORCENTAJE(%)



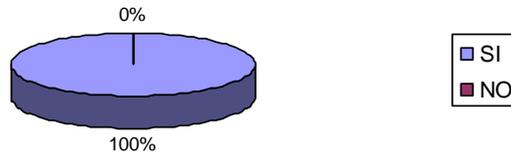
Comentario: Según lo manifestado por los encuestados se utiliza con mayor frecuencia el medio de comunicación personal y muy poco el escrito lo que implica la pérdida de tiempo en las actividades que realizan dentro de la rutina de trabajo tomando en consideración también las desventajas que presenta el exceso de comunicación verbal.

32. ¿La gerencia comunica a los empleados cuando el desempeño no refleja los resultados esperados?

Objetivo: Conocer si la gerencia comunica a los empleados cuando el desempeño de sus labores ocasionan resultados no esperados.

OPINION	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	42	100%
NO	0	0%
TOTAL	42	100%

PORCENTAJE(%)

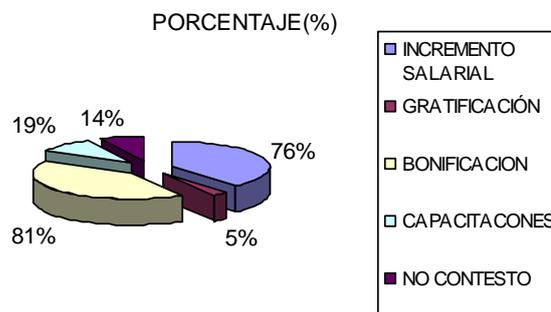


Comentario: De acuerdo a los resultados obtenidos a los empleados se les hace ver cuando los resultados esperados no son los planificados por la empresa, demostrando que la gerencia solamente se enfoca en hacer ver los errores sin proponer soluciones que ayuden a resolver las dificultades.

33. ¿Cuál tipo de incentivo proporciona la empresa para sus empleados?

Objetivo: Identificar que tipo de incentivo proporciona la mediana empresa fabricante de productos plásticos a sus empleados.

OPINION	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
INCREMENTO SALARIAL	32	76%
GRATIFICACIÓN	2	5%
BONIFICACION	34	81%
CAPACITACIONES	8	19%
NO CONTESTO	6	14%

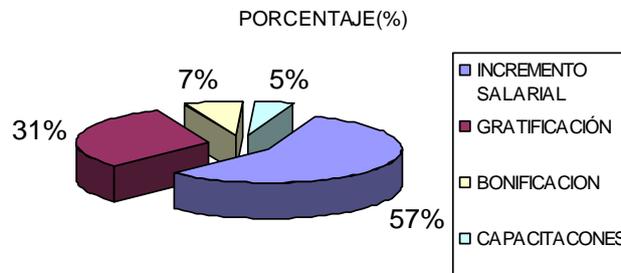


Comentario: De acuerdo a la investigación realizada las Bonificaciones y el Incremento Salarial son el incentivo más utilizado que la empresa brinda a sus empleados, dejando atrás las capacitaciones entre otras que son parte importante para la formación y especialización de estos.

34. ¿Cuál de los aspectos anteriores considera que más le motivan en orden de importancia del uno en adelante?

Objetivo: Investigar que tipo de incentivo motiva a los empleados de manera importante en la realización de sus labores dentro de la empresa.

OPINION	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
INCREMENTO SALARIAL	24	57%
GRATIFICACIÓN	13	31%
BONIFICACIÓN	3	7%
CAPACITACIONES	2	5%
TOTAL	42	100%



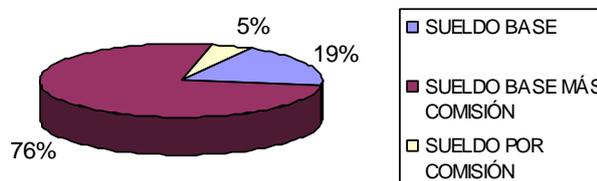
Comentario: La mayoría del personal encuestado de la Mediana Empresas Fabricante de Productos Plásticos considera que los incentivos que más los motivan son el incremento salarial, seguido por la gratificación, las bonificaciones y en último lugar las capacitaciones lo que demuestra la poca importancia que la empresa le da a este último incentivo ya que los trabajadores no están concientizados a adquirir nuevos conocimientos que mejore la realización de las labores llevadas a cabo.

35. ¿Qué tipo de remuneración aplica la empresa a los trabajadores?

Objetivo: Determinar que tipo de remuneraciones aplica la mediana empresa fabricante de productos plásticos a los trabajadores.

OPINION	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SUELDO BASE	8	19%
SUELDO BASE MÁS COMISIÓN	32	76%
SUELDO POR COMISIÓN	2	5%
TOTAL	42	100%

PORCENTAJE(%)



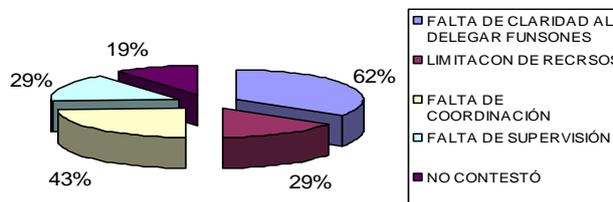
Comentario: Según los encuestados el tipo de remuneración que más se aplica es el sueldo base más comisión (76%), lo que demuestra que un incremento de trabajo por parte de los empleados es lo que hace que reciban mayores ingresos.

36. ¿Qué dificultades inciden en la realización de las funciones en el desempeño de sus labores?

Objetivo: Conocer que dificultades inciden en la realización de las funciones a los trabajadores de la mediana empresa fabricante de productos plásticos.

OPINION	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
FALTA DE CLARIDAD AL DELEGAR FUNCIONES	26	62%
LIMITACION DE RECURSOS	12	29%
FALTA DE COORDINACIÓN	18	43%
FALTA DE SUPERVISIÓN	12	29%
NO CONTESTÓ	8	19%

PORCENTAJE(%)

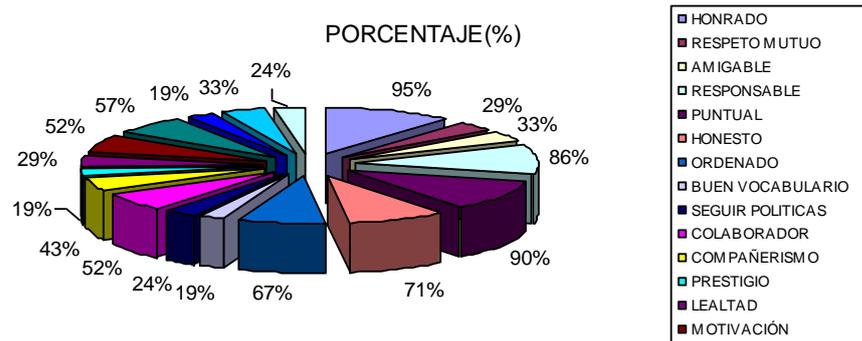


Comentario: Según la investigación realizada entre los problemas que más se reconocen son: falta de coordinación, de supervisión y limitación de recursos, sin embargo el problema que más aqueja a los trabajadores es la falta de claridad al delegar funciones (62%) lo que afecta de una manera significativa a estos a la hora de realizar sus labores.

37. ¿Qué clase de valores morales y éticos practican en la institución en la que usted labora?

Objetivo: Identificar que clase de valores morales y éticos practican los trabajadores de la mediana empresa fabricante de productos plásticos.

OPINION	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
HONRADO	40	95%
RESPECTO MUTUO	12	29%
AMIGABLE	14	33%
RESPONSABLE	36	86%
PUNTUAL	38	90%
HONESTO	30	71%
ORDENADO	28	67%
BUEN VOCABULARIO	8	19%
SEGUIR POLITICAS	10	24%
COLABORADOR	22	52%
COMPAÑERISMO	18	43%
PRESTIGIO	8	19%
LEALTAD	12	29%
MOTIVACIÓN	22	52%
AUTO CONFIANZA	24	57%
EDUCACION	8	19%
AMABILIDAD	14	33%
VALORES ESPIRITUALES	10	24%



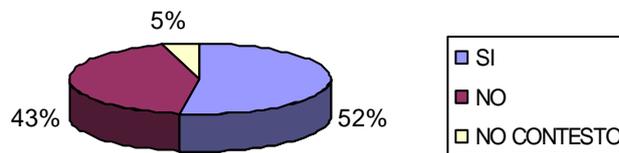
Comentario: De acuerdo al personal encuestado dentro de la empresa los valores que mas se practican son: honradez, honestidad, colaboración, puntualidad, responsabilidad entre otros, lo que demuestra que en la Mediana Empresa fabricante de Productos Plásticos practican valores para el buen entendimiento de los trabajadores pero hay otros como buen vocabulario educación y amabilidad que no reciben la importancia debida.

38. ¿La empresa en la que usted trabaja impulsa la práctica de los valores entre los empleados?

Objetivo: Investigar si la mediana empresa fabricante de productos plásticos impulsa la práctica de valores entre sus empleados.

OPINION	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	22	52%
NO	18	43%
NO CONTESTO	2	5%
TOTAL	42	100%

PORCENTAJE(%)

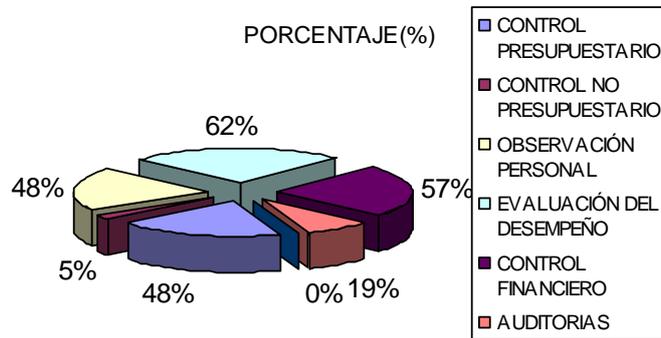


Comentario: De acuerdo a los resultados obtenidos la mayoría (52%) opina que la iniciativa de practicar valores proviene de jefatura pero el 43% dice que es iniciativa de los trabajadores, lo cual demuestra la insuficiencia de las políticas de entendimiento por parte de la alta jerarquía de la empresa.

39. ¿Qué herramientas de control son utilizados en el desarrollo de las operaciones?

Objetivo: Determinar cuales son las herramientas de control utilizadas en el desarrollo de las operaciones dentro de la mediana empresa fabricante de productos plásticos.

OPINION	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
CONTROL PRESUPUESTARIO	20	48%
CONTROL NO PRESUPUESTARIO	2	5%
OBSERVACIÓN PERSONAL	20	48%
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	26	62%
CONTROL FINANCIERO	24	57%
AUDITORIAS	8	19%
OTROS	0	0%

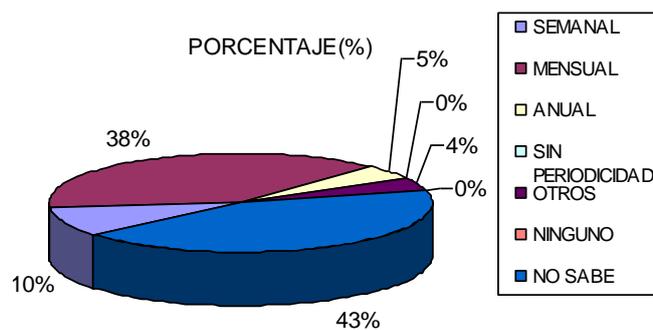


Comentario: De acuerdo a la investigación realizada las herramientas de control más utilizadas en el desarrollo de las operaciones son: el presupuestario, observación de personal, evaluación del desempeño y el financiero, dejando menos utilizados otros controles no presupuestarios y las auditorías siendo útiles como herramientas adicionales para verificar que los resultados se adapten a lo planificado.

40. ¿En que periodo se aplica el control en la empresa?

Objetivo: Conocer en que período se aplica el control dentro de la mediana empresa fabricante de productos plásticos.

OPINION	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SEMANAL	4	10%
MENSUAL	16	38%
ANUAL	2	5%
SIN PERIODICIDAD	0	0%
OTROS	2	4%
NINGUNO	0	0%
NO SABE	18	43%
TOTAL	42	100%

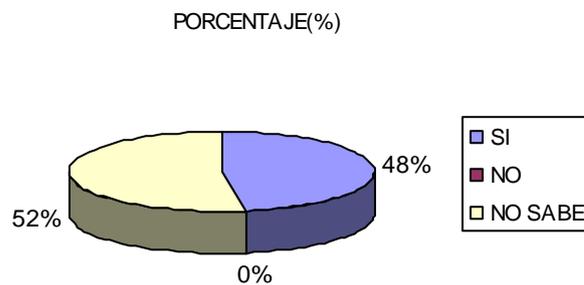


Comentario: De acuerdo a los resultados, el período de control que más se utiliza es el mensual (38%) y semanal (10%), sin embargo un alto porcentaje (43%) desconocen cuando es aplicado lo que no contribuye a que se tenga una verificación adecuada en las actividades de la empresa.

41. ¿Considera que existe un adecuado control en la asignación de créditos y procedimiento de cobros para los clientes que tiene la empresa?

Objetivo: Identificar si existe un adecuado control en la asignación de créditos y en el procedimiento de cobros para los clientes que tiene la empresa.

OPINION	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	20	48%
NO	0	0%
NO SABE	22	52%
TOTAL	42	100%



Comentario: De acuerdo a los encuestados la mayor parte del personal desconoce si la empresa cuenta con un control adecuado sobre los créditos y cobros realizados, lo que demuestra que no hay una coordinación adecuada en las diferentes actividades que realizan estas entidades.

ANEXO #2



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



RESUMEN DE ENTREVISTA REALIZADA CON LOS GERENTES DE LA MEDIANA EMPRESA FABRICANTE DE PRODUCTOS PLÁSTICOS DEL MUNICIPIO DE ANTIGUO CUSCATLÁN, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD. (HASVIC DE EL SALVADOR, EMPAQUES PLASTICOS, S.A. DE C.V. Y ARTISA, S.A. DE C.V.)

LA INFORMACIÓN OBTENIDA SERÁ UTILIZADA CON FINES ACADEMICOS POR ESTUDIANTES EGRESADOS DE LA CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS, DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.

1. ¿Cuenta la Empresa con una Misión y Visión definidas?

Según manifiestan los gerentes entrevistados se cuenta con una misión y visión la cual da a conocer la razón de ser de la empresa y lo que quiere llegar a ser en corto y largo plazo.

2. ¿Cuenta la empresa con objetivos?

Según información obtenida se puede decir que la Mediana Empresa dispone de objetivos claros y definidos lo que permite que el desarrollo de las actividades conlleve al logro de estos en el más corto tiempo y con el menor de los recursos

3. ¿Posee políticas?

De acuerdo con la investigación realizada se pudo determinar que poseen políticas, ya que estas guían al gerente a tomar decisiones dentro de la empresa y poder así utilizar las herramientas adecuadas para el logro de los objetivos planeados.

4. ¿Cuenta actualmente la empresa con estrategias?

De acuerdo a la información obtenida los entrevistados dicen que actualmente cuentan con estrategias ya que estas permiten al gerente asignar los recursos necesarios para lograr los propósitos establecidos.

5. ¿Dispone de programas?

Según lo manifestado por las personas entrevistadas la empresa dispone de programas que sirven para llevar a cabo una determinada acción, estos programas incluyen metas, procedimientos, políticas entre otros.

6. Dentro de la Planeación ¿cuentan con presupuestos?

Dada la información obtenida trabajan con presupuestos, ya que son herramientas que se utilizan para planificar y cuantificar en términos monetarios las actividades que se llevarán a cabo y poder así establecer si la empresa está en condiciones de realizarlas o no.

7. ¿La empresa realiza procedimientos?

De acuerdo con la información obtenida con las entrevistas los gerentes dicen que hacen procedimientos que sirven de guía, los cuales son parte importante, ya que por medio de estos se facilita las actividades que se realizan en los diferentes departamentos o áreas existentes dentro de la empresa.

8. ¿La empresa posee estructura organizativa?

Según manifiesta el gerente de Artisa S.A. DE C.V. la empresa cuenta con una estructura organizativa y con un organigrama establecido donde refleja los niveles de autoridad, mientras que el de Empaques Plásticos S.A. DE C.V. y el de Hasvic de El Salvador dicen que no tienen estructura formal y mucho menos el organigrama pero si están definidos los niveles de autoridad

9. ¿Con qué clase de planes administrativos cuenta la empresa actualmente?

De acuerdo a la investigación los planes administrativos adicionales con que cuentan actualmente son Estrategias, Procedimientos, Objetivos, Metas, Políticas, Programas, Reglas y Presupuestos.

10. ¿Actualmente se esta haciendo uso de herramientas organizacionales?

Según los gerentes entrevistados emplean herramientas administrativas lo cual contribuye al mejoramiento de

las actividades a realizar dentro de la empresa en las diferentes áreas existentes.

11. ¿Qué herramientas utiliza la empresa?

De acuerdo a la investigación las herramientas que utilizan en Hasvic de El Salvador son los manuales de contabilidad lo que permite observar con mayor detalle todo tipo de transacción económica que esta realiza; mientras que el de Empaques Plásticos S.A. DE C.V. manifestó que las herramientas que utiliza la empresa son los manuales, además de comunicación entre jefes y subalternos lo que permite llevar un mejor desarrollo en las actividades y el de Artisa S.A. DE C.V. dijo que ocupan manuales de contabilidad, de descripción de puestos y de organización.

12. ¿Cuenta actualmente la empresa con manuales de objetivos y políticas?

Según lo manifestado por los gerentes entrevistados ninguna empresa dispone actualmente manuales de objetivos y políticas.

13. ¿Se utilizan los instrumentos de reclutamiento y selección de personal?

El gerente de Empaques Plásticos S.A. DE C.V. manifestó que no utiliza los instrumentos de reclutamiento y selección del personal sino que ocupan instrumentos propios de la empresa, mientras que los de Hasvic de El Salvador y Artisa S.A. DE C.V. dijeron que realizan este proceso a través de anuncios en periódico, recomendación de los empleados y llenando solicitudes para posteriormente ser introducidos en el proceso laboral.

14. ¿Se considera el liderazgo como herramienta de dirección?

Los tres gerentes coincidieron que no utilizan el liderazgo como herramienta de dirección, ya que el trabajo es mecanizado y no se ve necesidad de formar líderes en el desarrollo de las actividades.

15. ¿Qué tipo de incentivos se emplean para motivar a los empleados?

Los gerentes de Empaques Plásticos S.A. DE .C.V. y Artisa S.A. DE C.V. manifestaron que el incentivo que utilizan para los empleados son bonificaciones, gratificación, incrementos salariales, capacitaciones; y el de Hasvic de El Salvador dijo que solamente utilizan bonificaciones e incremento salarial.

16. ¿Cuales son los medios de comunicación que se utilizan para transmitir las ordenes e instrucciones de trabajo?

Según opinión de los gerentes entrevistados los medios de comunicación que utilizan principalmente para transmitir las órdenes e instrucciones de trabajo a los empleados son: verbal, circulares y memorando.

17. ¿Es considerada la supervisión como una herramienta de dirección?

De acuerdo a la entrevista todos respondieron que es realizada la supervisión como herramienta de dirección ya que contribuye a la realización de actividades y al logro de los objetivos planeados.

18. ¿Qué clase de valores morales y éticos practican y fomentan en la empresa?

El de Hasvic de El Salvador dijo que entre los valores morales y éticos que se practican y se fomentan dentro de la empresa son: honradez, responsabilidad, colaboración, respeto, puntualidad, honestidad, ordenado, respetando las creencias e ideologías de los empleados, mientras que Empaques Plásticos S.A. DE C.V. mencionó: honradez, responsabilidad, colaboración, respeto, entre otros y el de Artisa S.A. DE C.V. respondió que los valores morales y éticos que se practican y fomentan son: honradez, responsabilidad, colaboración, respeto, puntualidad, entre otros.

19. ¿Qué herramientas de control son utilizados en el desarrollo de las operaciones?

Según lo manifestado por los gerentes las herramientas de control utilizadas en el desarrollo de las funciones son: el presupuestario, observación de personal, financiero y evaluación del desempeño.

ANEXO #3

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA
HASVIC DE EL SALVADOR**

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

UNIDAD ORGANIZATIVA: GERENCIA GENERAL

DEPENDE DE: PROPIETARIO

SE ENCARGA DE SUPERVISAR A: DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO, DE VENTAS Y DE PRODUCCIÓN.

Objetivo: Planear, Organizar, Dirigir y Controlar, las actividades de los diferentes departamentos que forman parte de la institución, contribuyendo de esta manera al logro de las metas propuestas.

Funciones que desempeña:

- Ejecutar lo planeado de acuerdo a los objetivos propuestos.
- Vigilar el cumplimiento de los programas.
- Coordinar las jefaturas existentes.
- Desempeñar las actividades financieras de la empresa.
- Verificar la buena utilización de los recursos disponibles.
- Controlar en forma permanente el proceso de producción.
- Dirigir y motivar a los empleados para que realicen las tareas esenciales.
- Verificar el rumbo de la entidad hacia los objetivos proyectados.
- Crear y establecer herramientas necesarias para el buen desempeño del trabajo.
- Contratar al nuevo personal que llenará las plazas vacantes

VIGENCIA

REFORMAS

REVISADO

APROBADO

AUTORIZADO

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

UNIDAD ORGANIZATIVA: JEFATURA DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

DEPENDE DE: GERENCIA GENERAL

SE ENCARGA DE SUPERVISAR A: SECCION CONTABLE Y DE RECURSOS HUMANOS.

Objetivo: Proporcionar asistencia necesaria a la gerencia general, desempeñando funciones administrativas de acuerdo a lo establecido en la empresa.

Funciones que desempeña:

- Orientación al empleado de acuerdo a los objetivos planeados.
- Velar por el buen uso de los recursos con los que dispone el departamento.
- Utilizar un adecuado método de reclutamiento y selección de personal.
- Fomentar la práctica de valores entre los empleados para un buen clima organizacional.
- Elaborar programas de compra de acuerdo a los requerimientos de producción.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

UNIDAD ORGANIZATIVA: JEFATURA DEPARTAMENTO DE VENTAS

DEPENDE DE: GERENCIA GENERAL

SE ENCARGA DE SUPERVISAR A: SECCIÓN DE VENTAS, CREDITOS Y COBROS.

Objetivo: Contribuir a la consecución de los resultados esperados, logrando los presupuestos de ventas y cobros establecidos.

Funciones que desempeña:

- Realizar periódicamente estudios de mercado y proveer de importante información al equipo de venta.
- Motivar al personal de venta para alcanzar metas propuestas.
- Llevar un registro detallado de las ventas realizadas.
- Tomar en cuenta sugerencias de los clientes.
- Tener un control de las rutas de venta establecidas para cada vendedor.
- Aceptación en el mercado. Impulsar y promover los productos para hacer frente a la competencia y obtener una mayor
- Distribuir los productos que elabora la empresa, por medio de una atención personalizada a los clientes.
- Autorizar monto máximo de crédito que puede dar cada vendedor y ser cobrado por este.

VIGENCIA

REFORMAS

REVISADO

APROBADO

AUTORIZADO

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

UNIDAD ORGANIZATIVA: JEFATURA DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

DEPENDE DE: GERENCIA GENERAL

SE ENCARGA DE SUPERVISAR A: SECCIÓN DE EMPAQUE, BODEGA Y DE PRODUCCIÓN.

Objetivo: Verificar el buen desempeño en el proceso de transformación de la materia prima en producto terminado para alcanzar los resultados proyectados.

Funciones que desempeña:

- Llevar un control de inventario tanto de producto terminado como en proceso.
- Supervisar que la maquinaria y equipo se encuentre en buenas condiciones de funcionamiento.
- Brindar a los empleados el equipo adecuado para el eficiente desempeño de las labores.
- Mantener una producción de acuerdo a la demanda.
- Planificar los requerimientos de materia prima y mano de obra directa.
- Controlar que la producción real sea de acuerdo a lo planificado, cumpliendo así lo establecido en el presupuesto respectivo.
- Realizar control de calidad en el producto terminado.

VIGENCIA

REFORMAS

REVISADO

APROBADO

AUTORIZADO

ANEXO #4

**MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE
PUESTOS PARA HASVIC DE EL
SALVADOR**

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: GERENTE GENERAL

DEPENDE DE: PROPIETARIO

SE ENCARGA DE SUPERVISAR A: JEFE ADMINISTRATIVO, DE VENTAS Y DE PRODUCCIÓN.

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

Funciones que desempeña:

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

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

- Contratar al Recurso Humano que sobresalió en el proceso de Reclutamiento y Selección de personal.

Requisitos del puesto:

Ser licenciado (a) en administración de empresas, mercadeo o carreras a fines.

Edad: de 27 a 45 años

Experiencia: tres años de laborar en puestos similares.

Características personales:

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

Conocimientos y habilidades:

Capacidad de dirigir personal.

Buena relaciones interpersonales.

Conocimientos de computación, facilidad de toma de decisiones, análisis financieros, habilidad de coordinación de jefaturas.

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: JEFE DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

DEPENDEN DE: GERENTE GENERAL

SE ENCARGA DE SUPERVISAR A: PERSONAL DE SECCION CONTABLE, Y DE RECURSOS HUMANOS.

Objetivo: Realizar una administración eficiente y que esté de acuerdo a las necesidades e intereses del departamento.

Funciones que desempeña:

- Supervisar y dirigir a los trabajadores de las secciones asignadas.
- Tener un control del proceso de reclutamiento y selección de personal.
- Asignar tareas a los subalternos y comprobar el cumplimiento de las mismas.
- Planificar y organizar el trabajo de los empleados a su cargo.
- Proponer al Gerente General programas de capacitación y entrenamiento de personal para un mejor desarrollo de actividades dentro de las diferentes secciones a su cargo.

Requisitos del puesto:

Ser graduado en licenciatura en administración de empresas, mercadeo o carreras a fines.

Edad: de 27 a 38 años.

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Experiencia: dos años de laborar en puestos similares.

Características personales: activo, puntual, honesto, ética profesional, responsable, colaborador, amabilidad, comunicativo, buena presentación.

Conocimientos y habilidades:

Capacidad de orientar a los empleados de acuerdo a los objetivos planeados, conocimiento de reclutamiento y selección de personal, buena presentación y relaciones interpersonales, conocimientos computacionales, capacidad de ejecutar órdenes y toma de decisiones.

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: ENCARGADO DE RECURSOS HUMANOS

DEPENDE DE: JEFE DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

SE ENCARGA DE SUPERVISAR A: Ninguno

Objetivo: Llevar un adecuado proceso en la administración del recurso humano para los fines que busca la institución.

Funciones que desempeña:

- Realizar un adecuado proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal.
- Proporcionar la debida inducción al personal contratado.
- Implementar los programas de capacitación aprobados por la gerencia para los responsables de cada puesto en la empresa.
- Llevar un registro de la necesidad del recurso humano que requiera la institución.
- Evaluar el desempeño del personal.
- Crear, desarrollar y mantener condiciones que ayuden a tener un buen clima organizacional.

Requisitos del puesto:

Ser graduado en licenciatura en Administración de Empresas.

Edad: de 27 a 38 años.

Experiencia: tres años de laborar en puestos similares.

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Características personales: dinámico, espíritu de liderazgo, altamente responsable, facilidad de expresión, buenas relaciones interpersonales, honesto, excelente presentación.

Conocimientos y habilidades:

Tener conocimientos en dirección de personal, criterios de selección de recursos humanos, agilidad en como integrar con rapidez y eficacia al nuevo personal, conocimientos de políticas de recursos humanos.

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**PUESTO:** Contador**DEPENDE DE:** JEFE DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO**SE ENCARGA DE SUPERVISAR A:** Ninguno**Objetivo:** Llevar la contabilidad financiera de la empresa.**Funciones que desempeña:**

- Llevar actualizados los libros de IVA, Diario Mayor y Estados Financieros.
- Elaborar las declaraciones IVA, Pago a Cuenta y Renta.
- Elaborar los estados financieros de la empresa.
- Llevar un registro de control de maquinaria, equipo, materia prima, productos terminados, en proceso y otros relacionados con las funciones financieras.
- Elaborar planillas de: Sueldos, ISSS, AFP, Aguinaldos y comprobantes del resto de las prestaciones laborales.

Requisitos del puesto:

Ser graduado en licenciatura en Contaduría Pública.

Edad: de 27 a 38 años.**Experiencia:** dos años de laborar en puestos similares.

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Características personales: altamente responsable, facilidad de expresión, buenas relaciones interpersonales, honesto, excelente presentación.

Conocimientos y habilidades:

Tener conocimientos de aspectos legales en contabilidad, manejar programas de computación, conocimientos en leyes tributarias, mercantiles, declaraciones tributarias, conciliaciones y fácil manejo de métodos contables.

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: JEFE DEPARTAMENTO DE VENTAS

DEPENDE DE: GERENTE GENERAL

SE ENCARGA DE SUPERVISAR A: VENEDORES y COBRADORES

Objetivo: Realizar una administración eficiente de las ventas y que esté de acuerdo a las necesidades e intereses de la empresa.

Funciones que desempeña:

- Determinar montos de créditos para clientes.
- Llevar un registro de las ventas realizadas.
- Tener una actualización en la cartera de cobros a los clientes.
- Motivar al personal de venta para alcanzar metas propuestas.
- Determinar las rutas establecidas para cada vendedor.
- Detallar informes de las actividades realizadas en el departamento.
- Promover el producto con relación al mercado competitivo.
- Coordinar el trabajo con los demás departamentos en conjunto.

Requisitos del puesto:

Ser graduado en licenciatura en administración de empresas, mercadeo o carreras a fines.

Edad: de 28 a 38 años

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Experiencia: cinco años de laborar en puestos similares.

Características personales: Excelente presentación, buenas relaciones interpersonales, facilidad de expresión, iniciativa propia, disciplinado y dinámico.

Conocimientos y habilidades: habilidad de visualizar oportunidades, capacidad para enfrentar situaciones adversas, conocimientos de computación, capacidad de trabajar en equipo.

VIGENCIA

REFORMAS

REVISADO

APROBADO

AUTORIZADO

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: ENCARGADO DE CRÉDITOS

DEPENDE DE: JEFE DEPARTAMENTO DE VENTAS

SE ENCARGA DE SUPERVISAR A: Ninguno

Objetivo: Aprobar créditos a clientes para un buen control de las ventas de la empresa.

Funciones que desempeña:

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

Requisitos del puesto:

Ser graduado en licenciatura en Administración de Empresas o carreras afines.

Edad: de 28 a 38 años.

Experiencia: cinco años de laborar en puestos similares.

Características personales: altamente responsable, facilidad de expresión, buenas relaciones interpersonales, honesto, excelente presentación.

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**Conocimientos y habilidades:**

Tener conocimientos de aspectos crediticios, manejar programas de computación, agilidad numérica y de análisis financiero.

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**PUESTO:** VENDEDOR-COBRADOR**DEPENDE DE:** JEFE DEPARTAMENTO DE VENTAS**SE ENCARGA DE SUPERVISAR A:** Ninguno**Objetivo:** Promover los productos que ofrece la empresa para alcanzar un nivel de venta de acuerdo a lo planeado.**Funciones que desempeña:**

- Realizar recorrido de rutas de ventas.
- Llevar un informe de la cartera de clientes a su cargo.
- Realizar un proceso de venta personalizada.
- Detallar los productos existentes para la respectiva comercialización.
- Realizar un adecuado registro de ventas.
- Realizar el proceso de cobro según los términos crediticios de cada cliente.
- Presentar informes detallados de ventas y cobros realizados.

Requisitos: Bachiller o estudios universitarios.**Edad:** de 21 a 35 años.**Experiencia:** un año en ventas y cobros.**Características personales:** amable, buenas relaciones interpersonales, enfocado al logro de objetivos y metas, proactivo para las ventas, facilidad de expresión, dinámico, excelente presentación.

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**Conocimientos y habilidades:**

Conocedores del mercado para el cual ofrece sus productos, conocimiento de la variedad del producto y precios del mismo, trabajo en base a metas, capacidad de trabajar en equipo, conocimientos básicos de equipo de oficina (contómetro, calculadora, computadora), habilidad para negociar y cobrar.

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: JEFE DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

DEPENDE DE: GERENTE GENERAL

SE ENCARGA DE SUPERVISAR A: PERSONAL DE SECCIÓN DE BODEGA, PRODUCCIÓN y EMPAQUE.

Objetivo: Coordinar las diferentes secciones en el área de producción para el buen funcionamiento, contribuyendo al logro de los objetivos de la empresa.

Funciones que desempeña:

- Definir y estandarizar un método y tiempo de entrega del producto terminado al departamento de ventas de manera rápida acorde a los planes del departamento de producción y apegado a las necesidades del mercado.
- Planificar los requerimientos de materia prima.
- Asegurar que el personal asignado para el registro de producción trabaje en los horarios establecidos con el procedimiento correspondiente.
- Verificar la recepción y almacenamiento de materia prima.
- Definir la capacidad de almacenamiento real la bodega, considerándole número de ventas y productos que se tienen en n determinado periodo.
- Supervisar el producto terminado después del proceso de producción.
- Coordinar las secciones a su cargo.

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Requisitos: Graduado en Licenciatura en Administración de Empresas o Ingeniero Industrial.

Edad: de 28 a 38 años.

Experiencia: cinco años de experiencia mínima en puestos similares.

Características personales: Responsable, dinámico, fácil comunicación, liderazgo, buena relaciones interpersonales, excelente presentación, iniciativa propia, agilidad en el logro de objetivos.

Conocimientos y habilidades:

Conocimientos en computación, habilidad de dirigir personal, liderazgo, trabajo en equipo, responsable, facilidad de toma de decisiones, habilidad para motivar al personal, facilidad de expresión con el personal a su cargo, buenas relaciones interpersonales y conocimientos sobre procesos de fabricación de productos plásticos desechables.

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: ENCARGADO SECCIÓN DE BODEGA, MATERIA PRIMA Y PRODUCTO TERMINADO.

DEPENDE DE: JEFE DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

SE ENCARGA DE SUPERVISAR A: Ninguno.

Objetivo: Coordinar las funciones de la bodega en relación con las actividades de la empresa.

Funciones que desempeña:

- Verificar las entradas y salidas de la bodega que por cualquier razón afecte las existencias de los inventarios.
- Garantizar la existencia de un área destinada para recibir todo el producto terminado.
- Definir las capacidades de almacenamiento reales en consideración al número de ventas de productos que se tiene en un determinado periodo.
- Clasificar el área de bodega, para optimizar el espacio físico.
- Asegurar la existencia de materia prima, para las requisiciones de la sección de producción.
- Garantizar la exactitud del informe de inventario de producto terminado y materia prima para la gerencia y demás controles internos.

Requisitos del puesto: Ser bachiller como mínimo.

Edad: de 25 a 35 años

Experiencia: tres años de laborar en puestos similares.

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Características personales: responsable, dinámico, buenas relaciones interpersonales, amable, honrado, con espíritu de superación.

Conocimientos y habilidades: Capacidad física para distribuir el producto en proceso y terminado, agilidad en control de inventarios, facilidad numérica, acostumbrado a trabajar bajo presión, facilidad de comunicación con las secciones interrelacionadas.

VIGENCIA

REFORMAS

REVISADO

APROBADO

AUTORIZADO

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: ENCARGADO SECCIÓN DE PRODUCCIÓN

DEPENDE DE: JEFE DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

SE ENCARGA DE SUPERVISAR A: OPERARIOS

Objetivo: Coordinar las actividades operativas de producción para cumplir con las metas establecidas.

Funciones que desempeña:

- Verificar el proceso de producción.
- Llevar un control de la materia prima requerida.
- Supervisar el tiempo para la entrega del producto a la bodega.
- Capacitar al personal operativo que está relacionado con el proceso productivo de acuerdo a las decisiones de la gerencia.
- Revisar continuamente el estado de la maquinaria utilizada en el proceso de producción.
- Llevar un control de los artículos elaborados de acuerdo a las metas establecidas.
- Garantizar que no se generen faltantes en el producto terminado en consideración a los planes de ventas.

Requisitos: Tercer año en Ingeniería Industrial o carreras afines.

Edad: 24 a 35 años.

Experiencia: tres años en puestos similares.

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Características personales: Responsable, dinámico, capacidad de dirigir el personal a su cargo, respetuoso, honesto, puntual, buenas relaciones interpersonales.

Conocimientos y habilidades: liderazgo, habilidad en toma de decisiones, manejo de maquinaria de producción, facilidad de expresión, acostumbrado a trabajar en base a metas y conocimiento sobre procesos de fabricación de productos plásticos desechables.

VIGENCIA

REFORMAS

REVISADO

APROBADO

AUTORIZADO

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

UNIDAD ORGANIZATIVA: ENCARGADO SECCIÓN DE EMPAQUE

DEPENDEN DE: JEFE DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

SE ENCARGA DE SUPERVISAR A: EMPACADORES

Objetivo: Supervisar y coordinar las actividades relacionadas con el proceso de empaque.

Funciones que desempeña:

- Supervisar las actividades que realizan los empacadores.
- Llevar control y clasificación de los productos empacados.
- Verificar que el producto empacado esté en buen estado para ser distribuido.
- Llevar control del producto empacado.

Requisitos: Ser bachiller general como mínimo.

Edad: 24 a 35 años.

Experiencia: tres años en puestos similares.

Características personales: Responsable, dinámico, buenas relaciones interpersonales, amable, honrado, acostumbrado a trabajar en base a metas.

Conocimientos y habilidades: Capacidad de supervisar personal a su cargo, agilidad en control de inventarios, facilidad numérica, acostumbrado a trabajar bajo presión, facilidad de comunicación con el personal a su cargo.

VIGENCIA

REFORMAS

REVISADO

APROBADO

AUTORIZADO

ANEXO #5

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
DE HASVIC DE EL SALVADOR**

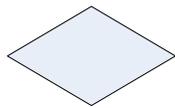
Simbología utilizada en los Flujogramas (Simbología IBM y ASME):



Terminal: Indica el principio o el fin del flujo.



Operación: Representa la realización de una operación o actividad relativa a un procedimiento.



Decisión o alternativa: Indica un punto del flujo en que son posibles varios caminos.



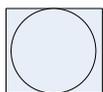
Documento: Representa cualquier tipo de documento que entre, se utilice, genere o salga del procedimiento.



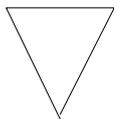
Conector: Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.



Inspección y medición: Indica la verificación de la calidad y/o cantidad de algo.



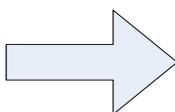
Operación e inspección: Indica la verificación o supervisión durante las fases del proceso, método o procedimiento de los componentes.



Almacenamiento: Depósito y/o resguardo de información o productos.



Demora o espera: Indica pausa en el desarrollo del proceso, método o procedimiento.



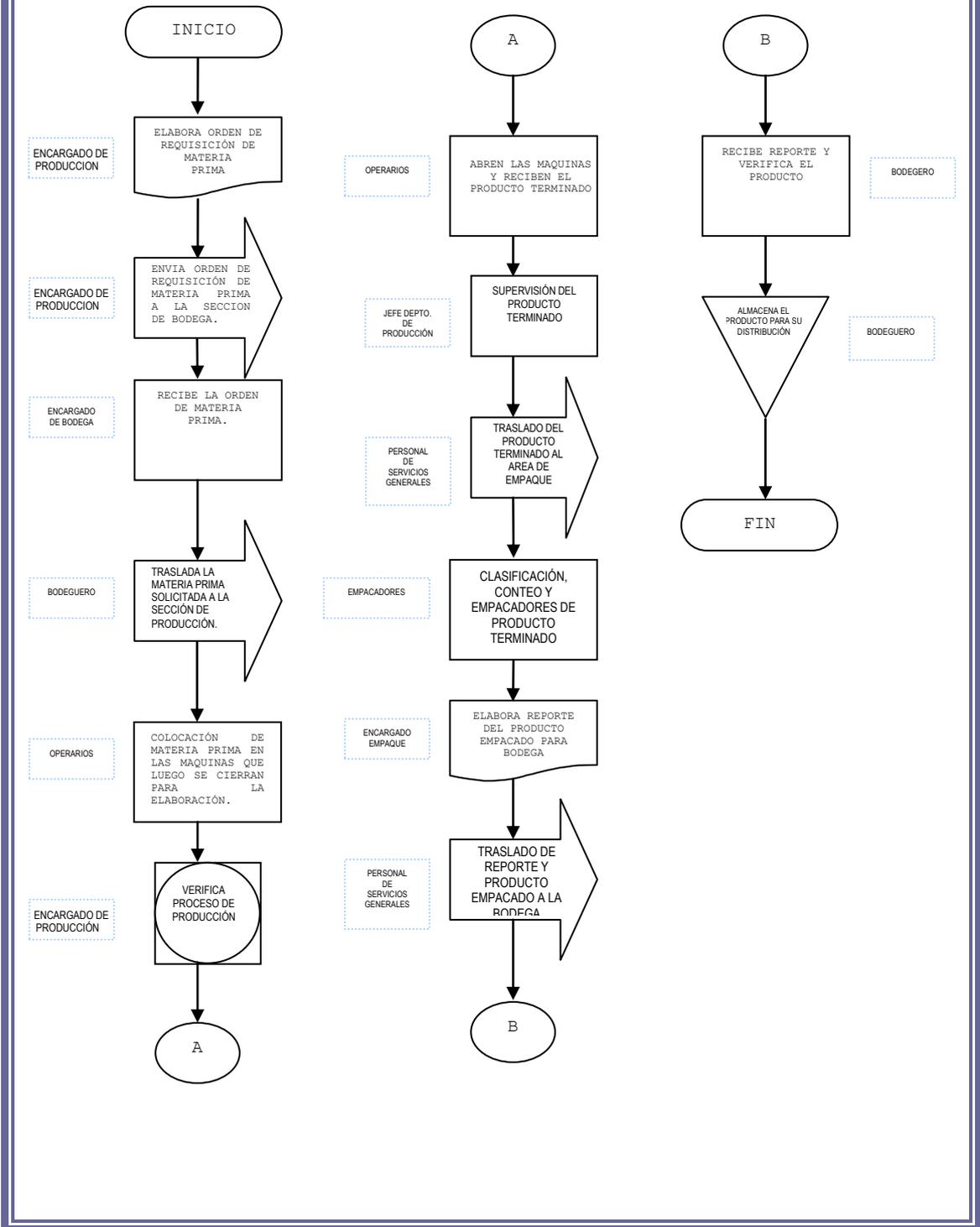
Transporte: Indica el movimiento de personas, material o equipo.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

PROCEDIMIENTO: PROCESO DE PRODUCCIÓN

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD					
1	ENCARGADO SECCIÓN DE PRODUCCIÓN	ELABORA ORDEN DE REQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA PARA LA PRODUCCIÓN.					
2	ENCARGADO SECCIÓN DE PRODUCCIÓN	ENVIA ORDEN DE REQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA A LA BODEGA.					
3	ENCARGADO SECCIÓN BODEGA	RECIBE LA ORDEN DE MATERIA PRIMA					
4	BODEGUERO	TRASLADA LA MATERIA PRIMA SOLICITADA A LA SECCIÓN DE PRODUCCIÓN.					
5	OPERARIOS	COLOCACIÓN DE MATERIA PRIMA EN LAS MÁQUINAS QUE LUEGO SE CIERRAN PARA INICIAR PROCESO DE ELABORACIÓN.					
6	ENCARGADO SECCION DE PRODUCCIÓN	VERIFICA EL PROCESO DE PRODUCCIÓN.					
7	OPERARIOS	ABREN LAS MÁQUINAS Y RECIBEN EL PRODUCTO TERMINADO.					
8	JEFE DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN	SUPERVISA EL PRODUCTO TERMINADO.					
9	PERSONAL DE SERVICIOS GENERALES	TRASLADA EL PRODUCTO TERMINADO AL ÁREA DE EMPAQUE.					
10	EMPACADORES	CLASIFICACIÓN, CONTEO Y EMPAQUE DE PRODUCTO TERMINADO.					
11	ENCARGADO SECCIÓN DE EMPAQUE	ELABORA REPORTE DEL PRODUCTO EMPACADO PARA ENVIARLO A BODEGA.					
12	PERSONAL DE SERVICIOS GENERALES	TRASLADA EL REPORTE Y PRODUCTO EMPACADO A LA BODEGA.					
13	ENCARGADO SECCION BODEGA	RECIBE INFORME, VERIFICA Y ALMACENA EL PRODUCTO TERMINADO PARA LA DEBIDA DISTRIBUCIÓN.					
<table border="1"> <tr> <td>VIGENCIA</td> <td>REFORMAS</td> <td>REVISADO</td> <td>APROBADO</td> <td>AUTORIZADO</td> </tr> </table>			VIGENCIA	REFORMAS	REVISADO	APROBADO	AUTORIZADO
VIGENCIA	REFORMAS	REVISADO	APROBADO	AUTORIZADO			

FLUJOGRAMA PROCEDIMIENTO: PROCESO DE PRODUCCIÓN



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

PROCEDIMIENTO: VENTA PERSONAL

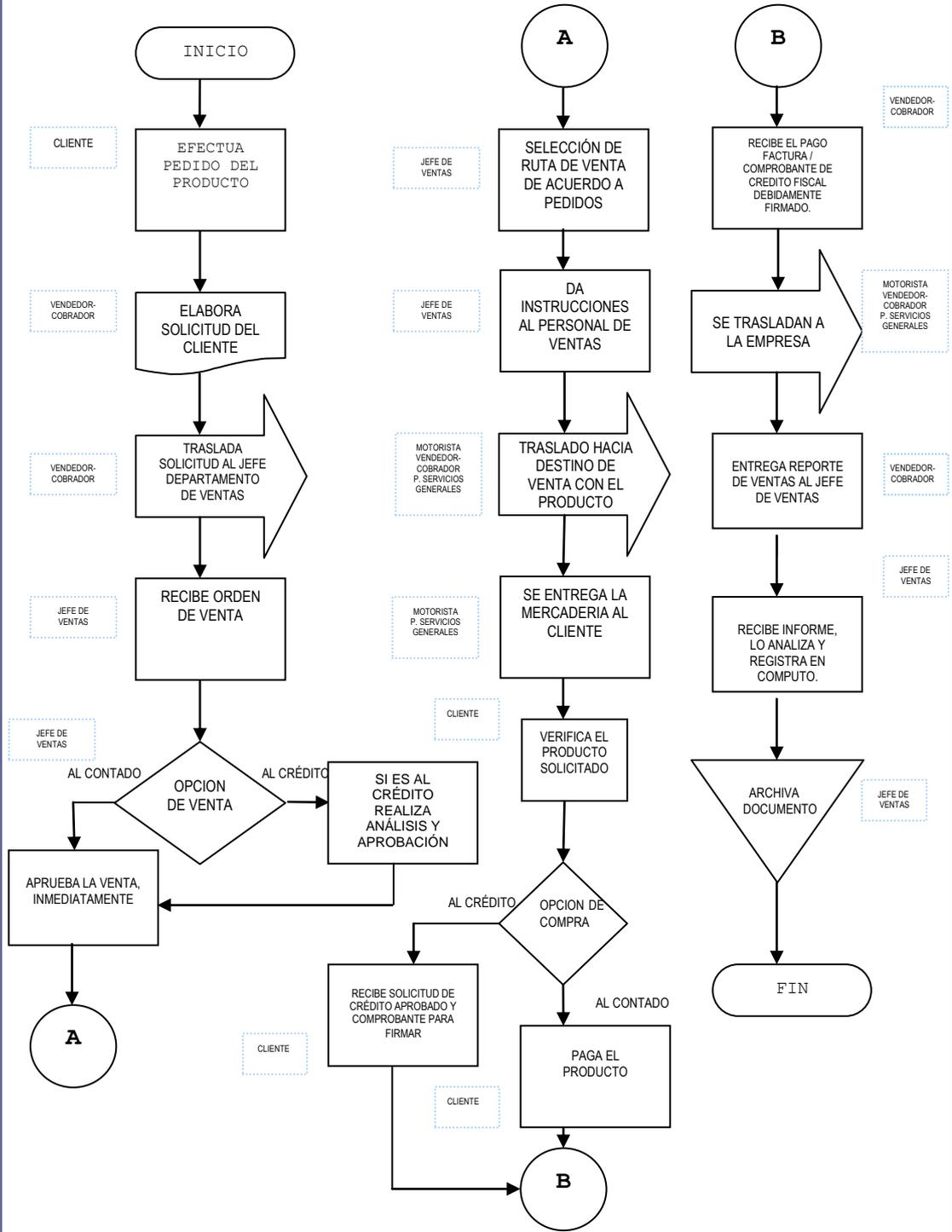
PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	CLIENTE	EFFECTUA PEDIDO DEL PRODUCTO POR TELÉFONO.
2	VENDEDOR-COBRADOR	ELABORA SOLICITUD DEL CLIENTE Y LA TRASLADA AL JEFE DEPARTAMENTO DE VENTAS.
3	JEFE DEPARTAMENTO DE VENTAS	RECIBE ORDEN DE VENTA, SI ES AL CRÉDITO REALIZA EL ANÁLISIS Y APROBACIÓN RESPECTIVA, O SI ES AL CONTADO ORDENA LA VENTA INMEDIATA.
4	JEFE DEPARTAMENTO DE VENTAS	SELECCIÓN DE RUTA DE ACUERDO A PEDIDOS.
5	JEFE DEPARTAMENTO DE VENTAS	DA INSTRUCCIONES AL PERSONAL DE VENTAS.
6	MOTORISTA, VENDEDOR-COBRADOR Y PERSONAL DE SERVICIOS GENERALES.	SE TRASLADAN HACIA DESTINO CON EL PRODUCTO.
7	MOTORISTA Y PERSONAL DE SERVICIOS GENERALES.	ENTREGAN MERCADERIA AL CLIENTE.
8	CLIENTE	VERIFICA EL PRODUCTO SOLICITADO.
9	CLIENTE	PAGA EL PRODUCTO SI ES AL CONTADO, SI ES AL CRÉDITO, RECIBE SOLICITUD APROBADA POR EL JEFE DEPARTAMENTO DE VENTAS Y EL COMPROBANTE PARA FIRMAR.
10	VENDEDOR-COBRADOR	RECIBE EL PAGO, LA FACTURA O/ COMPROBANTE DE CRÉDITO FISCAL DEBIDAMENTE FIRMADO.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

PROCEDIMIENTO: VENTA PERSONAL

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD		
11	MOTORISTA, VENDEDOR-COBRADOR Y PERSONAL DE SERVICIOS GENERALES.	SE TRASLADAN A LAS INSTALACIONES DE LA EMPRESA.		
12	VENDEDOR-COBRADOR	AL FINALIZAR LA JORNADA ENTREGA EL REPORTE DE LAS VENTAS REALIZADAS AL JEFE DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS.		
13	JEFE DEPARTAMENTO DE VENTAS	RECIBE INFORME DE VENDEDOR-COBRADOR Y LO ANALIZA, REGISTRA EN CÓMPUTO.		
14	JEFE DEPARTAMENTO DE VENTAS	ARCHIVA DOCUMENTO.		
VIGENCIA	REFORMAS	REVISADO	APROBADO	AUTORIZADO

FLUJOGRAMA PROCEDIMIENTO: VENTA PERSONAL



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

PROCEDIMIENTO: RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL

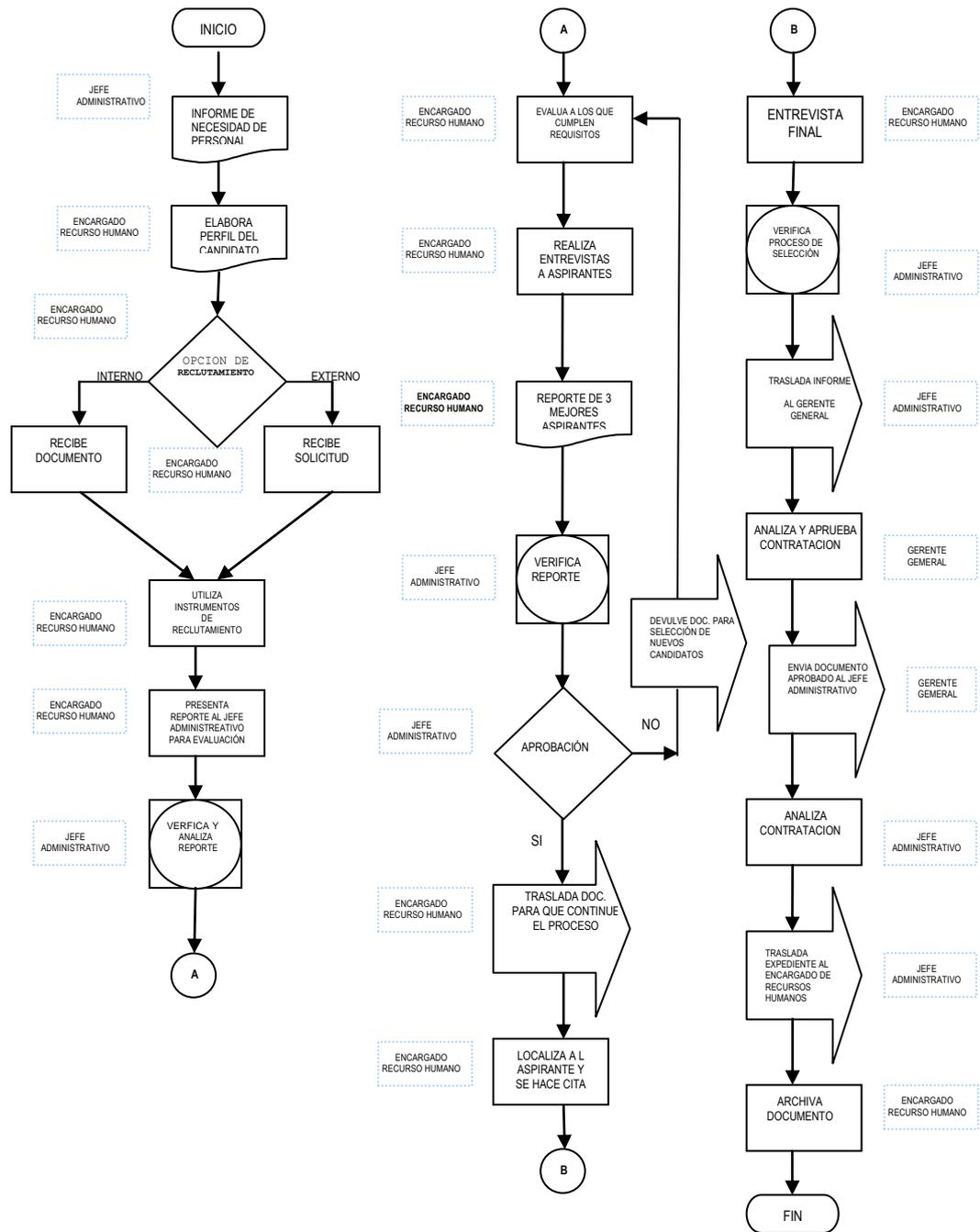
PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	JEFE DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	PRESENTA INFORME DE LA NECESIDAD DE PERSONAL QUE SE TIENE AL ENCARGADO DE RECURSOS HUMANOS.
2	ENCARGADO SECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS	ELABORA EL PERFIL Y REQUISITOS DE LA PERSONA A SOLICITAR.
3	ENCARGADO SECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS	VERIFICA LA OPCIÓN DE HACER RECLUTAMIENTO EXTERNO O INTERNO, LUEGO UTILIZA INSTRUMENTOS PARA LA OBTENCIÓN DE DATOS DE LAS PERSONAS INTERESADAS.
5	ENCARGADO SECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS	RECIBE INFORMACIÓN DE LOS ASPIRANTES INTERNOS O EXTERNOS Y PRESENTA EL REPORTE AL JEFE ADMINISTRATIVO, DE LOS CANDIDATOS A EVALUAR
7	JEFE DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	VERIFICA EL REPORTE Y ANALIZA QUIENES SON LAS PERSONAS QUE MAS CUMPLEN CON LOS REQUISITOS DEL PUESTO REQUERIDO.
8	ENCARGADO SECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS	EVALUA A LAS PERSONAS QUE CUMPLEN CON LOS REQUISITOS Y PROGRAMA ENTREVISTAS.
9	ENCARGADO SECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS	SE REALIZAN LAS ENTREVISTAS A LOS ASPIRANTES.
10	ENCARGADO SECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS	SE PRESENTA EL REPORTE AL JEFE ADMINISTRATIVO DE LOS TRES MEJORES ASPIRANTES PARA LA APROBACIÓN.
11	JEFE DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	VERIFICA Y ANALIZA EL REPORTE SI NO ESTA DE ACUERDO DEVUELVE DOCUMENTO AL ENCARGADO DE RECURSO HUMANO PARA EVALUAR NUEVOS CANDIDATOS Y SI TODO ESTA BIEN ORDENA SIGA CON EL PROCESO.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

PROCEDIMIENTO: RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD		
12	ENCARGADO SECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS	YA APROBADA LA SELECCIÓN, SE LOCALIZA A LA PERSONA ELEGIDA PARA LA ENTREVISTA FINAL.		
13	ENCARGADO SECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS	EN LA ENTREVISTA FINAL SE DÁ A CONOCER EL TIPO DE LABORES, REPONSABILIDADES, ASI COMO EL SALARIO, PRESTACIONES Y DISPOSICIONES GENERALES PARA EL PUESTO QUE SERÁ CONTRATADO.		
14	JEFE DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	VERIFICA PROCESO DE SELECCIÓN Y LO TRASLADA AL GERENTE GENERAL.		
15	GERENTE GENERAL	ANALIZA, INFORME Y REALIZA CONTRATACIÓN DE LA PERSONA INDICADA.		
16	GERENTE GENERAL	ENVÍA DOCUMENTO PROBADO AL JEFE ADMINISTRATIVO.		
17	JEFE DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	ANALIZA CONTRATACIÓN Y TRASLADA EXPEDIENTE AL ENCARGADO DE RECURSOS HUMANOS.		
18	ENCARGADO SECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS	ARCHIVA DOCUMENTO.		
VIGENCIA	REFORMAS	REVISADO	APROBADO	AUTORIZADO

FLUJOGRAMA PROCEDIMIENTO: RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL



ANEXO #6

MANUAL DE BIENVENIDA

A

HASVIC DE EL SALVADOR

2007



Generalidades del Manual de Bienvenida de los Empleados

1. Carta de Bienvenida

El presente **Manual de Bienvenida** ha sido elaborado pensando en ti que te integras a este equipo de trabajo llamado HASVIC DE EL SALVADOR.

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

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

De esta manera te pedimos que te sientas a gusto y entusiasta, y que leas con atención y por completo el presente Manual que constituye tu primera capacitación para el trabajo en HASVIC DE EL SALVADOR.

2. Misión y Visión de la Empresa

Misión

“Somos una empresa orientada a la fabricación de cubiertos desechables, con el propósito de brindar calidad en los productos elaborados, precios bajos y accesibilidad en el mercado, facilitando así las actividades personales y cotidianas de quienes los adquieren y utilizan”.

Visión

“Diversificar nuestros productos para abastecer el mercado a nivel nacional, aplicando esfuerzo para ser líderes a través del precio de venta, calidad en el producto y eficiente distribución hacia los clientes”.

3. Valores que se practican dentro la Empresa

- Respeto mutuo no importando la jerarquía del jefe o subordinado.
- Fomentar relaciones con los compañeros.
- Responsabilidad en las actividades que se lleven a cabo.
- Practicar la honestidad y transparencia en todas tareas realizadas.
- Ser puntuales con el horario de trabajo.

- Tener buen vocabulario, amabilidad con las demás personas, ya sean clientes así como compañeros de labores.

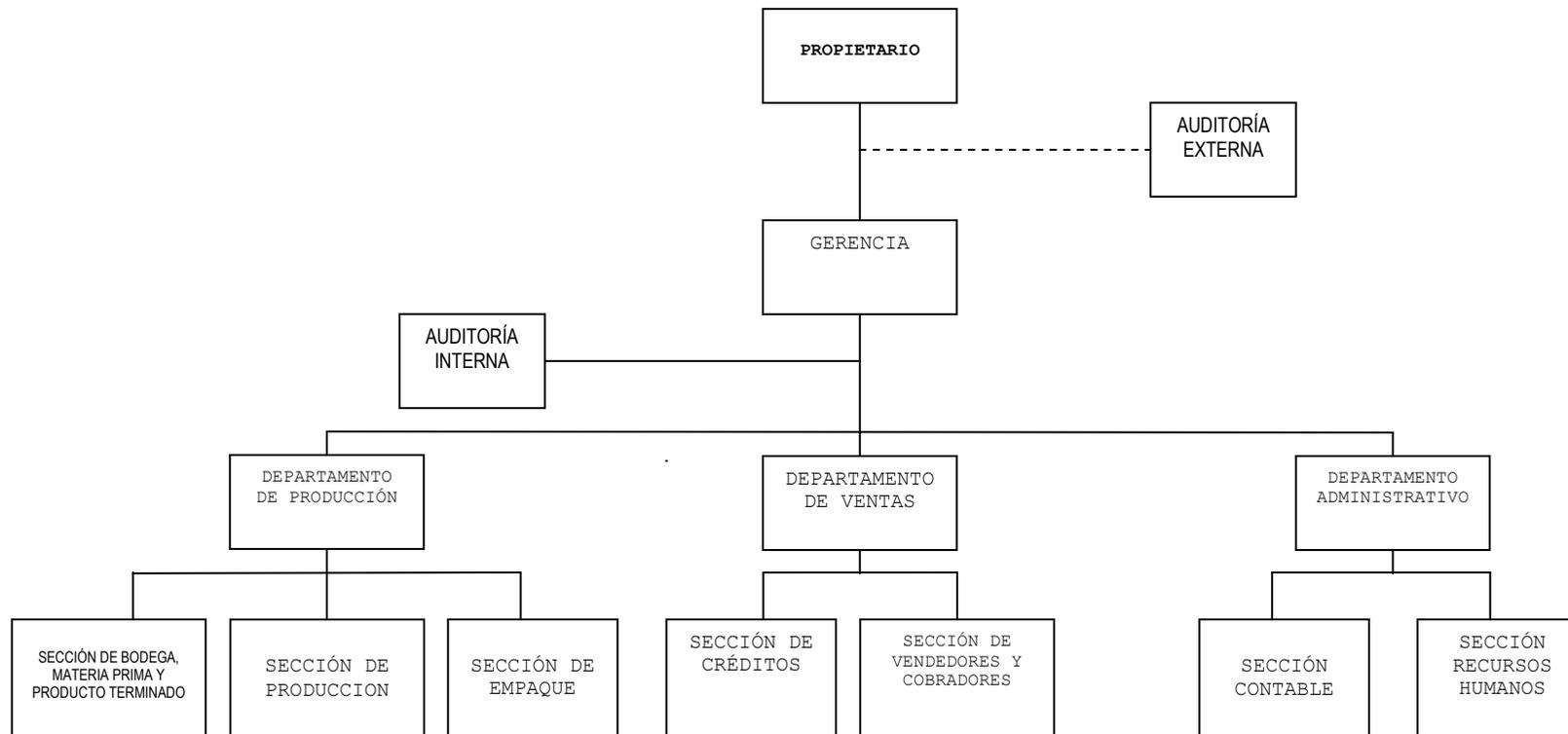
- Presentar buena conducta en las instalaciones de la empresa y en la atención al cliente.

- Crear motivación en las actividades desempeñadas.

- Participación y cooperación entre los empleados para el logro de los objetivos

Estructura Organizativa

ORGANIGRAMA DE HASVIC DE EL SALVADOR



Simbología: — Relación de autoridad lineal
□ Unidad organizativa

Fecha de elaboración: 26 de agosto de 2007

Autorizado por: Licda. SONIA RUTH DE SORIANO, GERENTE GENERAL DE HASVIC DE EL SALVADOR.

Elaborado por: **CANALES VILLALTA, BLANCA ESTELA**
CERRITOS FERMAN, SONIA ESMERALDA
GENOVEZ TIJIBOY, ARMANDO NELSON

Descripciones de las diferentes áreas de la empresa:

- **Gerencia General:** Es la encargada de Planear, Organizar, Dirigir y Controlar, las actividades de los diferentes departamentos que forman parte de la institución, contribuyendo de esta manera al logro de las metas propuestas.
- **Departamento de Producción:** llevar acabo el proceso de transformación de la materia prima en producto terminado para alcanzar los resultados proyectados. Está conformado por las secciones: Bodega de Materia Prima y de Producto Terminado, Producción y Empaque.
- **Departamento de Ventas:** Sirve de apoyo a la Gerencia General, contribuye a la consecución de los resultados esperados, logrando los presupuestos de ventas y cobros establecidos. La conforman las secciones: de Créditos y Vendedores - Cobradores.
- **Departamento Administrativo:** Proporciona asistencia necesaria a la gerencia general, desempeñando funciones administrativas de acuerdo a lo establecido en la empresa, está conformado por la sección contable y recursos humanos.

4. Objetivos de la Empresa

General:

Elaborar y comercializar cubiertos plásticos desechables que mediante la respectiva utilización faciliten las actividades cotidianas de los consumidores.

Específicos:

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

5. Políticas de la Empresa

ÁREA DE RECURSO HUMANO:

- La contratación del personal será de manera formal y escrita.
- Se proporcionará la debida capacitación e inducción al personal nuevo en la empresa.
- Se proporcionará a los empleados el equipo adecuado para la realización de las funciones dentro de la empresa.
- Se tomará en cuenta al personal tanto operativo como administrativo para la respectiva toma de decisiones.
- El incentivo a los empleados que sobrepasen planes de producción y ventas deberá aplicarse mediante bonificaciones.
- Cuando el desempeño de un trabajador no sea el esperado se pondrá a prueba en un periodo determinado.
- Se evaluará el desempeño de todos los empleados con el propósito de aprovechar el recurso humano contratado.

ÁREA DE PRODUCCIÓN

- Todo desperfecto en el producto se notificará al jefe inmediato.
- Se llevará un control del mantenimiento de la maquinaria utilizada, según lo establecido por la gerencia.
- Todo cambio en el proceso de producción deberá ser avalado por la gerencia.
- El control de la producción será de acuerdo a los parámetros de volumen y calidad propuestos.
- Se tendrá un reporte mensual de la producción de cada empleado.

ÁREA DE VENTA

- Cualquier incremento en el precio de venta de los productos se notificará a los clientes mayoristas con un anticipo de por lo menos ocho días a la entrada en vigencia del cambio respectivo.
- Todo cliente con registros crediticios aceptables tendrá la facilidad de incremento en el financiamiento original otorgado.

- Se tomará en cuenta las sugerencias de los clientes para corregir errores en el servicio prestado y evitar la repetición en el futuro.

6. Normas y Reglas Generales de la Empresa

Normas

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

- Los límites de créditos serán revisados por solicitud del Gerente.
- En caso de venta, la factura debe ser firmada por el cliente en señal de conformidad del producto recibido.
- En forma mensual el departamento de créditos deberá presentar un reporte que indique la cartera de créditos en forma resumida por cada grupo de créditos y localidad.
- La empresa deberá contar con un sistema de información gerencial de indicadores de mora.
- Debe existir dentro de la empresa personal encargado de asegurar la recepción y almacenamiento adecuado del producto terminado.
- Todo tipo de cotización de precios para la compra de materia prima, equipo o maquinaria será efectuada por la sección de compras y la autorización la realizará el gerente general.

Reglas

- El empleado no debe presentarse a trabajar después del horario establecido, caso contrario justificará la llegada tarde a la empresa.
- El trabajador debe laborar con su debido uniforme y el equipo correspondiente.
- No fumar dentro de la empresa mucho menos en horas laborales.
- No recibir visitas personales en horas de trabajo, salvo autorización de la gerencia.

- Todo empleado al salir dejará todo el equipo bajo su responsabilidad en las instalaciones de la empresa.
- Todo trabajador estará obligado a notificar cualquier desperfecto del equipo de trabajo al jefe inmediato.
- No se permitirá la concesión de créditos por ningún empleado que no este autorizado.
- El personal de producción debe realizar los procedimientos indicados en los horarios correspondientes.

7. Prestaciones que brinda la empresa

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

- Incentivo económico: El salario será competitivo, otorgando gratificaciones y bonificaciones a los trabajadores que cumplan metas. 
- Prestaciones labores: la empresa proporciona prestaciones adicionales a las de La Ley, ya que además del aguinaldo, vacaciones anuales, ISSS y AFP, se realizan celebraciones en la fecha de cumpleaños del empleado u otros acontecimientos agregando útiles escolares a hijos de trabajadores al inicio del año lectivo.

8. Contratación individual del empleado.

La Modalidad

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

Algunas especificaciones del contrato son:



- El horario de trabajo del personal es de lunes a viernes de 8:00 a.m., a 5:00 p.m., con un receso para almorzar de 12:00 a 1:00 p.m; y el día sábado la jornada será de 8:00a 12:00 m.d.



- Sistemas de Pago

El sueldo se paga en períodos quincenales, aplicando los descuentos legales de ISSS, Renta, AFP y otros adicionales. Las cancelaciones se realizan en las instalaciones de la empresa.

- Aguinaldo

En el mes de diciembre se proporciona al empleado una cantidad en concepto de aguinaldo según Código de Trabajo.



- Vacaciones Anuales

Todos los empleados gozan de vacaciones anuales, cuya duración será sin



excepción de 15 días calendario, y deberán gozarse después de haber cumplido el año de trabajo.

▪ Días de descanso obligatorio

Primero de enero

Jueves, viernes y sábado de semana santa

Primero de mayo

Cinco y seis de agosto

Quince de septiembre

Dos de noviembre

Veinticinco de diciembre



9. Reglas básicas de seguridad

- Sustancias químicas: Requieren precauciones especiales en el manejo, utilice el equipo adecuado para la manipulación de estas.
- Maquinaria y equipo: Usted solamente deberá operar las máquinas y el equipo para el cual este autorizado y entrenado.
- Antes de poner en marcha cualquier máquina: asegúrese de que nadie este trabajando en ella o reparándola. Nunca se confíe de máquinas en movimiento.

- Limpieza de maquinaria: antes de poner a trabajar una máquina cerciórese de que este limpia y ajustada correctamente. Mantenga su maquinaria y área de trabajo limpios.

- Recuerde que corrientes más altas de 110 voltios pueden ser fatales, esto es debido al amperaje. Revise el estado de los conductores eléctricos antes de usarlos y fíjese en donde los coloca para evitar que se dañen. Si un motor u otro equipo eléctrico esta humeando o chisporroteando, desconéctelo inmediatamente y repórtelo.

- Avisos de seguridad: Los avisos de PELIGRO Y SEGURIDAD se han colocado para la protección de usted y para llamarle la atención en los lugares peligrosos.

- Manejo de materiales: Cuando mueva objetos de un lugar a otro, cuide que sus dedos no queden atrapados entre uno y otro objeto. Use guantes apropiados. Cuando levante algún objeto pesado, procure tener siempre la espalda lo más vertical posible y haga el mayor esfuerzo con los músculos de las piernas y no con los de la

espalda. siempre tenga cuidado al cargar un objeto sobre la forma en que se hace.

- Prevención de incendios: Siempre obedezca los reglamentos y no fume en áreas prohibidas. Si se da cuenta de algún incendio, de la voz de alarma y no obstruya el acceso a los equipo contra incendio. Maneje con precaución los materiales inflamables.

11. INICIO DE ACTIVIDADES:

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



ANEXO #7

**FORMATOS DE MEMORANDO,
CIRCULARES
Y NOTAS DE
HASVIC DE EL SALVADOR**

HASVIC DE EL SALVADOR

MEMORANDUM N°

Antiguo Cuscatlán, mes, día de 200__.

De:

A:

Asunto: _____

En espera de su respuesta, nos despedimos de Ud.

Atentamente,

F. _____

HASVIC DE EL SALVADOR

CIRCULAR N°:

Antiguo Cuscatlán, mes, día de 200__.

ASUNTO: Charla motivacional.

DE:

A:

Debido a la visita del prestigioso asesor en nuestra empresa, deseo invitarlos a la charla que nos ofrecerá el día __de junio de 200__, sobre los siguientes tópicos: "¿En qué consiste escuchar?" y "Saber escuchar = más productividad".

Saludo a Uds. Atentamente.

F _____

HASVIC DE EL SALVADOR

NOTA N°

Antiguo Cuscatlán, mes, día de 200__.

Señores:

Presente.-

REF. Producción

Asunto: _____

En espera de su respuesta, nos despedimos de Ud.

Atentamente,

F. _____

ANEXO #8

**PRESUPUESTOS Y ESTADOS
FINANCIEROS DE HASVIC DE
EL SALVADOR**

SUPUESTOS

1. Se han considerado ventas proyectadas de \$720,000.00 tomando en cuenta el método de tendencias para los productos de cuchara, tenedor y cuchillo,
2. Los costos de materia prima se han mantenido para el período a presupuestar según detalle siguiente: cuchara \$7.3, tenedor \$5.3, cuchillo \$7.3 respectivamente, estos datos por cada millar producido.
3. Las unidades elaboradas están expresadas en millares.
4. Las cuentas de los presupuestos se han hecho en base a las que utiliza Hasvic de El Salvador.
5. En el presupuesto de Costos Indirectos de Fabricación se han estimado el mantenimiento de la maquinaria dos veces al año para los meses de junio y diciembre; así como las capacitaciones dos veces al año en el mes de enero y junio respectivamente.
6. Se han considerado ventas y compras al contado solamente para el presente ejemplo en el Flujo de Efectivo.
7. El nivel de ventas es similar al de producción, debido que se estiman los mismos niveles de inventario de producto terminado, tanto al inicio como al final del período presupuestario, por lo tanto se planifica producir exactamente lo que se proyecta vender.

HASVIC DE EL SALVADOR
PRESUPUESTO DE VENTAS EN VALORES MONETARIOS MENSUAL
2007

MES	CUCHARA	TENEDOR	CUCHILLO	TOTAL
ENERO	\$19.000,00	\$18.000,00	\$17.500,00	\$54.500,00
FEBRERO	\$19.000,00	\$18.000,00	\$17.500,00	\$54.500,00
MARZO	\$19.000,00	\$18.000,00	\$17.500,00	\$54.500,00
ABRIL	\$19.000,00	\$18.000,00	\$17.500,00	\$54.500,00
MAYO	\$18.000,00	\$16.500,00	\$16.100,00	\$50.600,00
JUNIO	\$18.000,00	\$16.500,00	\$16.100,00	\$50.600,00
JULIO	\$18.000,00	\$16.500,00	\$16.100,00	\$50.600,00
AGOSTO	\$18.000,00	\$16.500,00	\$16.100,00	\$50.600,00
SEPTIEMBRE	\$18.000,00	\$16.500,00	\$16.100,00	\$50.600,00
OCTUBRE	\$28.426,66	\$27.040,00	\$27.533,00	\$82.999,66
NOVIEMBRE	\$28.426,66	\$27.040,00	\$27.533,00	\$82.999,66
DICIEMBRE	\$28.426,68	\$27.040,00	\$27.534,00	\$83.000,68
TOTAL	\$251.280,00	\$235.620,00	\$233.100,00	\$720.000,00

DATOS OBTENIDOS AL MULTIPLICAR PRECIO UNITARIO PRODUCTO POR UNIDADES PROYECTADAS A VENDER PARA 2007

**HASVIC DE EL SALVADOR
PRESUPUESTO DE VENTAS EN UNIDADES
2007**

PRODUCTOS/UNIDADES				
MESES	CUCHARA	TENEDOR	CUCHILLO	TOTAL MENSUAL
ENERO	1531,02	1997,78	1410,15	4.938,95
FEBRERO	1531,02	1997,78	1410,15	4.938,95
MARZO	1531,02	1997,78	1410,15	4.938,95
ABRIL	1531,02	1997,78	1410,15	4.938,95
MAYO	1450,44	1831,30	1297,34	4.579,08
JUNIO	1450,44	1831,30	1297,34	4.579,08
JULIO	1450,44	1831,30	1297,34	4.579,08
AGOSTO	1450,44	1831,30	1297,34	4.579,08
SEPTIEMBRE	1450,44	1831,30	1297,34	4.579,08
OCTUBRE	2290,62	3001,10	2218,62	7.510,34
NOVIEMBRE	2290,62	3001,10	2218,62	7.510,34
DICIEMBRE	2290,65	3001,12	2218,69	7.510,46
TOTALES	20.248,17	26150,94	18783,23	65.182,34
PRECIO PROMEDIO DE VENTA	12,41	9,01	12,41	
	TOTALES OBTENIDOS DIVIDIENDO CANTIDADES DE PRESUPUESTO DE VENTA ENTRE PRECIO DE VENTA DE CADA PRODUCTO			

**HASVIC DE EL SALVADOR
PRESUPUESTO DE PRODUCCION
2007**

PRODUCTOS/UNIDADES				
MESES	CUCHARA	TENEDOR	CUCHILLO	TOTAL MENSUAL
ENERO	1531,02	1997,78	1410,15	4.938,95
FEBRERO	1531,02	1997,78	1410,15	4.938,95
MARZO	1531,02	1997,78	1410,15	4.938,95
ABRIL	1531,02	1997,78	1410,15	4.938,95
MAYO	1450,44	1831,30	1297,34	4.579,08
JUNIO	1450,44	1831,30	1297,34	4.579,08
JULIO	1450,44	1831,30	1297,34	4.579,08
AGOSTO	1450,44	1831,30	1297,34	4.579,08
SEPTIEMBRE	1450,44	1831,30	1297,34	4.579,08
OCTUBRE	2290,62	3001,10	2218,62	7.510,34
NOVIEMBRE	2290,62	3001,10	2218,62	7.510,34
DICIEMBRE	2290,65	3001,12	2218,69	7.510,46
TOTALES	20.248,17	26150,94	18783,23	65.182,34
PRECIO PROMEDIO DE VENTA	12,41	9,01	12,41	

HASVIC EL SALVADOR
PRESUPUESTO DE MATERIA PRIMA
2007

PRODUCTOS/UNIDADES				
MESES	CUCHARA	TENEDOR	CUCHILLO	TOTAL MENSUAL
ENERO	\$11.176,45	\$10.588,23	\$10.294,10	\$32.058,78
FEBRERO	\$11.176,45	\$10.588,23	\$10.294,10	\$32.058,78
MARZO	\$11.176,45	\$10.588,23	\$10.294,10	\$32.058,78
ABRIL	\$11.176,45	\$10.588,23	\$10.294,10	\$32.058,78
MAYO	\$10.588,21	\$9.705,89	\$9.470,58	\$29.764,68
JUNIO	\$10.588,21	\$9.705,89	\$9.470,58	\$29.764,68
JULIO	\$10.588,21	\$9.705,89	\$9.470,58	\$29.764,68
AGOSTO	\$10.588,21	\$9.705,89	\$9.470,58	\$29.764,68
SEPTIEMBRE	\$10.588,21	\$9.705,89	\$9.470,58	\$29.764,68
OCTUBRE	\$16.721,52	\$15.905,83	\$16.195,92	\$48.823,27
NOVIEMBRE	\$16.721,52	\$15.905,83	\$16.195,92	\$48.823,27
DICIEMBRE	\$16.721,74	\$15.905,93	\$16.196,43	\$48.824,10
TOTALES	\$147.811,63	\$138.599,96	\$137.117,57	\$423.529,16
COSTO UNITARIO DE MATERIA PRIMA	\$19,90			

NOTA SE TOMARON LOS MISMOS COSTOS DE MATERIA PRIMA DEL EJERCIO ANTERIOR

PRECIO DE MATERIA PRIMA POR MILLARES: CUCHARA \$7,3 TENEDOR: \$5,3 CUCHILLO: \$7,3

VALORES OBTENIDOS MULTIPLICANDO UNIDADES A PRODUCIR POR EL COSTO DE MATERIA PRIMA DE CADA PRODUCTO

HASVIC DE EL SALVADOR
PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA

2007

MES	ENCARGADO DE PRODUCCIÓN	OPERARIOS	EMPACADORES	BODEGUERO	TOTAL
ENERO	\$600,00	\$800,00	\$675,00	\$350,00	\$2.425,00
FEBRERO	\$600,00	\$800,00	\$675,00	\$350,00	\$2.425,00
MARZO	\$600,00	\$800,00	\$675,00	\$350,00	\$2.425,00
ABRIL	\$600,00	\$800,00	\$675,00	\$350,00	\$2.425,00
MAYO	\$600,00	\$800,00	\$675,00	\$350,00	\$2.425,00
JUNIO	\$600,00	\$800,00	\$675,00	\$350,00	\$2.425,00
JULIO	\$600,00	\$800,00	\$675,00	\$350,00	\$2.425,00
AGOSTO	\$600,00	\$800,00	\$675,00	\$350,00	\$2.425,00
SEPTIEMBRE	\$600,00	\$800,00	\$675,00	\$350,00	\$2.425,00
OCTUBRE	\$600,00	\$800,00	\$675,00	\$350,00	\$2.425,00
NOVIEMBRE	\$600,00	\$800,00	\$675,00	\$350,00	\$2.425,00
DICIEMBRE	\$600,00	\$800,00	\$675,00	\$350,00	\$2.425,00
TOTAL ANUAL	\$7.200,00	\$9.600,00	\$8.100,00	\$4.200,00	\$29.100,00

HASVIC DE EL SALVADOR
PRESUPUESTO DE COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN
 2007

MES	CONCEPTOS										MENSUAL
	ISSS	AFP	Luz y Fuerza	Mantenimiento	Capacitación	Depreciación	Otros				
ENERO	\$181,88	\$151,56	\$2.492,18	\$0,00	\$400,00	\$2.934,24	\$1.103,71			\$7.263,57	
FEBRERO	\$181,88	\$151,56	\$2.492,18	\$0,00	\$0,00	\$2.934,24	\$1.103,71			\$6.863,57	
MARZO	\$181,88	\$151,56	\$2.492,18	\$0,00	\$0,00	\$2.934,24	\$1.103,71			\$6.863,57	
ABRIL	\$181,88	\$151,56	\$2.492,18	\$0,00	\$0,00	\$2.934,24	\$1.103,71			\$6.863,57	
MAYO	\$181,88	\$151,56	\$2.492,18	\$0,00	\$0,00	\$2.934,24	\$1.103,71			\$6.863,57	
JUNIO	\$181,88	\$151,56	\$2.492,18	\$5.737,27	\$400,00	\$2.934,24	\$1.103,71			\$13.000,84	
JULIO	\$181,88	\$151,56	\$2.492,18	\$0,00	\$0,00	\$2.934,24	\$1.103,71			\$6.863,57	
AGOSTO	\$181,88	\$151,56	\$2.492,18	\$0,00	\$0,00	\$2.934,24	\$1.103,71			\$6.863,57	
SEPTIEMBRE	\$181,88	\$151,56	\$2.492,18	\$0,00	\$0,00	\$2.934,24	\$1.103,71			\$6.863,57	
OCTUBRE	\$181,88	\$151,56	\$2.492,18	\$0,00	\$0,00	\$2.934,24	\$1.103,71			\$6.863,57	
NOVIEMBRE	\$181,88	\$151,56	\$2.492,18	\$0,00	\$0,00	\$2.934,24	\$1.103,71			\$6.863,57	
DICIEMBRE	\$181,88	\$151,56	\$2.492,18	\$5.737,27	\$0,00	\$2.934,24	\$1.103,71			\$12.600,84	
TOTAL ANUAL	\$2.182,56	\$1.818,72	\$29.906,16	\$11.474,54	\$800,00	\$35.210,88	\$13.244,52			\$94.637,38	

HASVIC DE EL SALVADOR
PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA
2007

CONCEPTO	ANUAL	MENSUAL
Sueldos y Salarios	\$14.000,00	\$1.166,67
Aguinaldos	\$1.283,34	\$106,95
Vacaciones	\$1.516,67	\$126,39
Indemnizaciones	\$309,46	\$25,79
Seguro Social	\$1.050,00	\$87,50
Honorarios	\$400,00	\$33,33
AFP	\$945,00	\$78,75
Depreciación	\$2.000,00	\$166,67
Viáticos	\$2.400,00	\$200,00
Suscripción y Anuncios	\$2.000,00	\$166,67
Papelería y Útiles	\$1.200,00	\$100,00
Impuestos Municipales	\$50,00	\$4,17
Mantenimiento de Equipo de Transporte	\$1.500,00	\$125,00
Combustible y Lubricantes	\$2.000,00	\$166,67
TOTALES	\$30.654,47	\$2.554,54

HASVIC DE EL SALVADOR
PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN
2007

CONCEPTO	ANUAL	MENSUAL
Sueldos y Salarios	\$5.200,00	\$433,33
Aguinaldos	\$800,00	\$66,67
Vacaciones	\$1.200,00	\$100,00
Seguro Social	\$390,00	\$32,50
AFP	\$351,00	\$29,25
Depreciación	\$900,00	\$75,00
Suministros de Limpieza	\$275,00	\$22,92
Gastos de Transporte	\$500,00	\$41,67
Teléfonos	\$1.400,00	\$116,67
Papelería y Útiles	\$150,00	\$12,50
Agua	\$125,00	\$10,42
Energía Eléctrica	\$200,00	\$16,67
Vigilancia	\$2.100,00	\$175,00
TOTALES	\$13.591,00	\$1.132,58
Gastos Monetarios (G.Adm-Dep)	\$12.691,00	\$1.057,58
Gastos No Monetarios (Depreciación.)	\$900,00	\$75,00

**HASVIC DE EL SALVADOR
PRESUPUESTO DE EFECTIVO
2007**

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
SALDO INICIAL CAJA	\$18.814,31	\$31.055,75	\$43.697,19	\$56.338,63	\$68.980,07	\$80.015,61
VENTAS CONTADO	\$54.500,00	\$54.500,00	\$54.500,00	\$54.500,00	\$50.600,00	\$50.600,00
TOTAL INGRESOS	\$73.314,31	\$85.555,75	\$98.197,19	\$110.838,63	\$119.580,07	\$130.615,61
EGRESOS						
GASTOS DE VENTA	\$2.387,87	\$2.387,87	\$2.387,87	\$2.387,87	\$2.387,87	\$2.387,87
GASTOS DE ADMINISTRACION	\$1.057,58	\$1.057,58	\$1.057,58	\$1.057,58	\$1.057,58	\$1.057,58
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION	\$4.329,33	\$3.929,33	\$3.929,33	\$3.929,33	\$3.929,33	\$10.066,66
MANO DE OBRA DIRECTA	\$2.425,00	\$2.425,00	\$2.425,00	\$2.425,00	\$2.425,00	\$2.425,00
PAGO A PROVEEDORES/MP	\$32.058,78	\$32.058,78	\$32.058,78	\$32.058,78	\$29.764,68	\$29.764,68
TOTAL EGRESOS	\$42.258,56	\$41.858,56	\$41.858,56	\$41.858,56	\$39.564,46	\$45.701,79
SALDO FINAL DE CAJA	\$31.055,75	\$43.697,19	\$56.338,63	\$68.980,07	\$80.015,61	\$84.913,82

JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
\$84.913,82	\$95.949,36	\$106.984,90	\$118.020,44	\$142.397,05	\$166.773,66
\$50.600,00	\$50.600,00	\$50.600,00	\$82.999,66	\$82.999,66	\$83.000,68
\$135.513,82	\$146.549,36	\$157.584,90	\$201.020,10	\$225.396,71	\$249.774,34
\$2.387,87	\$2.387,87	\$2.387,87	\$2.387,87	\$2.387,87	\$2.387,87
\$1.057,58	\$1.057,58	\$1.057,58	\$1.057,58	\$1.057,58	\$1.057,58
\$3.929,33	\$3.929,33	\$3.929,33	\$3.929,33	\$3.929,33	\$9.666,60
\$2.425,00	\$2.425,00	\$2.425,00	\$2.425,00	\$2.425,00	\$2.425,00
\$29.764,68	\$29.764,68	\$29.764,68	\$48.823,27	\$48.823,27	\$48.824,10
\$39.564,46	\$39.564,46	\$39.564,46	\$58.623,05	\$58.623,05	\$64.361,15
\$95.949,36	\$106.984,90	\$118.020,44	\$142.397,05	\$166.773,66	\$185.413,19

HASVIC DE EL SALVADOR

ESTADO DE RESULTADOS DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2007

HASVIC DE EL SALVADOR						
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO EJERCICIO 2007						
VENTAS						\$720.000,00
Cuchara				\$251.280,00		
Tenedor				\$235.620,00		
Cuchillo				\$64.750,00		
MENOS						
COSTO DE VENTA			MO	\$29.100,00		\$547.266,54
COSTO DE VENTA			MP	\$423.529,16		
			CIF	\$94.637,38		
IGUAL						
UTILIDAD BRUTA						\$172.733,46
MENOS						
GASTOS DE OPERACION						\$44.245,47
GASTOS DE VENTA				\$30.654,47		
GASTOS DE ADMINISTRACION				\$13.591,00		
IGUAL						
UTILIDAD DE OPERACION						\$128.487,99
MENOS						
RESERVA LEGAL						\$8.994,16
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO						\$119.493,83
MENOS						
IMPUESTO SOBRE LA RENTA						\$29.873,46
UTILIDAD DEL EJERCICIO						\$89.620,37
PROPIETARIA						
			CONTADOR GENERAL			
						AUDITOR EXTERNO

HASVIC DE EL SALVADOR

BALANCE GENERAL PROYECTADO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE
DE 2007

ACTIVO

		\$ 223.880,52
CAJA Y BANCOS	\$ 185.413,19	
CUENTAS POR COBRAR	\$ 22.826,47	
CREDITO FICAL	\$ -	
RETENCIONES Y PERCEPCIONES	\$ 99,70	
INVENTARIOS	\$ 15.541,16	

<u>Activo Fijo</u>		\$ 81.688,65
Mob. y Equipo de Oficina	\$ 3.474,48	
Dep. Acumulada	\$ (3.652,59)	
Equipo de transporte	\$ 13.988,77	
Dep. Acumulada	\$ (13.988,77)	
Maquinaria Industrial	\$ 136.651,57	
Dep. Acumulada	\$(121.776,01)	
Edificaciones y Mejoras	\$ 180.062,32	
(-) Depreciación Transitorio	\$(113.071,12)	\$ 11.116,05
TOTAL ACTIVO		<u>\$ 316.685,22</u>

PASIVO

		<u>\$ 76.457,72</u>
CUENTAS POR PAGAR	\$ 1.160,01	
DEBITO FISCAL	\$ 2.311,18	
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	\$ 30.120,12	
PROVEEDORES	\$ 4.282,95	
OBLIGACIONES A LARGO PLAZO	\$ 38.347,73	
ACREEDORES POR INVERSIONES	\$ 187,07	
<u>OTROS PASIVOS</u>		
Obligaciones Laborales	<u>\$ 48,66</u>	
<u>CAPITAL Y UTILIDAD</u>		<u>\$ 240.227,50</u>
Capital	\$137.450,20	
Utilidad del Ejercicio Anterior	\$4.162,77	
RESERVA LEGAL	\$8.994,16	
Utilidad de Ejercicio	<u>\$89.620,37</u>	
TOTAL PASIVO+CAPITAL		<u><u>\$ 316.685,22</u></u>

PROPIETARIA

CONTADOR GENERAL

AUDITOR EXTERNO

ANEXO #9

**FORMATOS DE ANALISIS
ESPECIALES DE HASVIC DE EL
SALVADOR**

HASVIC DE EL SALVADOR

Requisición de
Compra N°

Depto que solicita: _____

Fecha del pedido: _____ Fecha de entrega: _____

Cantidad	Unidad	Artículos

Elaborado por: _____ Autorizado por : _____

Recibido por : _____

HASVIC DE EL SALVADOR

ORDEN DE COMPRA N°

Proveedor : _____

Fecha del pedido: _____ Fecha de Pago: _____

Términos de entrega: _____

Sírvanse por este medio suministrarnos los siguientes artículos

N°	ARTÍCULO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				

Elaborado por: _____ Autorizado por : _____

Recibido por : _____

HASVIC DE EL SALVADOR

BOLETA DE TRABAJO

NOMBRE DEL EMPLEADO: _____

ORDEN N°: _____ TASA SALARIAL: \$ _____

FECHA : _____ TOTAL HORAS: _____

INICIO: _____

TERMINA: _____ TOTAL: \$ _____

VALE DE CAJA CHICA

Por \$ _____

Recibí del Encargado de Fondo de Caja Chica de Hasvic de El Salvador.

La Cantidad de: _____

En Concepto de: _____

Cantidad	ARTICULO	Precio unitario	Precio total
		TOTAL	

San Salvador _____ de _____ de _____

Nombre: _____

DUI N°: _____ NIT: _____

DIRECCIÓN: _____

Firma Proveedor

Encargado de Caja Chica

Justificación del gasto: _____

ANEXO #10

**GRÁFICAS DE GANTT
PRINCIPALES
ACTIVIDADES DE HASVIC DE
EL SALVADOR**

PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES DE PRODUCCIÓN

PERIODO POR MES

N°	ACTIVIDADES	Tiempo																											
		1° Semana							2° Semana							3° Semana							4° Semana						
	DIAS	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
1	COMPRA DE MATERIA PRIMA																												
2	MANTENIMIENTO DEL EQUIPO																												
3	SUPERVISIÓN DE PRODUCTO TERMINADO																												
4	ELABORACIÓN DEL PRODUCTO																												

PROGRAMACIÓN DE VENTAS Y COBROS

Tiempo DIAS N° ACTIVIDADES		PERIODO POR MES																												
		1° Semana							2° Semana							3° Semana							4° Semana							
		1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	
1	VENTAS	█	█	█	█	█			█	█	█	█	█			█	█	█	█	█			█	█	█	█	█			
2	COBROS SEGÚN CRÉDITOS											█	█													█	█			
3	DISTRIBUCIÓN DEL PRODUCTO	█	█	█	█	█			█	█	█	█	█			█	█	█	█	█	█			█	█	█	█	█	█	

PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS

		PERIODO POR MES																																		
N°	ACTIVIDADES	1° Semana							2° Semana							3° Semana							4° Semana													
		1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7							
1	AUDITORÍAS																																			
2	CONTABILIDAD																																			

