

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



“MODERNIZACIÓN DEL SISTEMA ORGANIZATIVO PARA FORTALECER LA
ADMINISTRACIÓN Y EL SERVICIO AL CLIENTE EN LA LIBRERÍA UNIVERSITARIA
SEDE CENTRAL DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR”

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

GONZÁLEZ RODRÍGUEZ, SALVADOR ADÁN	GR09005
MARTÍNEZ VÁSQUEZ, JORGE ALFREDO	MV06001
MÉNDEZ, BRENDA MABEL	MM07060

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CIUDAD UNIVERSITARIA, JULIO 2017

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector: Msc. Roger Armando Arias.
Vicerrector Académico: Dr. Manuel de Jesús Joya.
Vicerrector Administrativo: Ing. Nelson Bernabé Granados.
Secretario General: Msc. Cristóbal Ríos.

Facultad de Ciencias Económicas.

Decano: Lic. Nixon Rogelio Hernández.
Vice-Decano: Msc. Mario Wilfredo Crespín Elías.
Secretaria: Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo.

Coordinador de Seminario: Lic. Rafael Arístides Campos

Tribunal Calificador: Lic. Alfonso López Ortiz.
Lic. Ricardo Antonio Rebollo Martínez
Lic. David Mauricio Lima Jaco (Docente Asesor).

Julio 2017

San Salvador

El Salvador

Centro América

AGRADECIMIENTOS.

Agradezco a DIOS todopoderoso, a mi Virgencita de Guadalupe por iluminarme, darme la sabiduría y las fuerzas necesarias durante todos estos años de estudio y lograr así culminar mi objetivo.

A mi madre **Zoila Morena Méndez** por motivarme siempre a seguir adelante, por su ayuda, esfuerzo y dedicación, a mi querido esposo **Roberto Carlos Batres Mina** por su apoyo incondicional y paciencia en la elaboración de este trabajo de investigación. Especialmente dedicada para mi hija **Nathalia Alessandra Batres Méndez**, por todo el tiempo que no pude dedicarte.

Asimismo a todas mis amigas que con su cariño y apoyo me motivaron durante todo este tiempo. A todas ellas Gracias... **Brenda Mabel Méndez**

Agradezco al creador por finalizar mi carrera universitaria y por las bendiciones otorgadas durante en el transcurso de la carrera y por las veces que me equivoque de las cuales aprendí. A mis padres por apoyarme incondicionalmente desde antes que iniciaran mis estudios superiores y por supuesto mientras estudiaba, ya que fueron siempre mi motivación e inspiración para no flaquear y obtener mi investidura académica.

También agradezco a todos esos buenos docentes que en lugar de ser una piedra en el camino, fueron un apoyo invaluable como amigos y asesores. Finalmente agradecer a aquellos amigos y amigas que conocí durante mi estancia en la universidad que me apoyaron en muchos sentidos a los cuales estimo.

Martínez Vásquez, Jorge Alfredo

ÍNDICE

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.	iii
A. GENERALIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.	1
1. ANTECEDENTES.....	1
2. MISIÓN.	2
3. VISIÓN.	2
4. ORGANIGRAMA.....	3
B. HISTORIA DE LAS LIBRERÍAS EN EL SALVADOR.	4
1. ANTECEDENTES.....	4
C. FUNDAMENTOS DE LA LIBRERÍA UNIVERSITARIA.	4
1. ANTECEDENTES.....	4
2. MISIÓN.	5
3. VISIÓN.	6
4. VALORES.	6
5. ORGANIGRAMA.....	6
6. HORARIOS DE ATENCIÓN.....	8
7. PRODUCTOS QUE OFRECE.	8
8. MARCO LEGAL.	10
a. REGULACIONES MERCANTILES.	10
b. REGULACIONES TRIBUTARIAS.	11
c. NORMATIVA INSTITUCIONAL.....	12
d. LEY DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.	13
D. FUNDAMENTOS DE LA MODERNIZACIÓN, SISTEMAS, Y ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA.	14
1. LA MODERNIZACIÓN.	14
a. ANTECEDENTES.....	14
b. DEFINICIÓN.....	15
c. IMPORTANCIA.	16
2. LOS SISTEMAS.	16

a.	DEFINICIÓN.....	16
b.	CLASIFICACIÓN.....	17
c.	COMPONENTES.....	18
d.	CARACTERÍSTICAS.....	18
e.	LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA.....	19
3.	ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA.....	21
a.	DEFINICIÓN.....	21
b.	IMPORTANCIA.....	21
c.	OBJETIVO DE LA ORGANIZACIÓN.....	22
d.	EL PROCESO DE ORGANIZACIÓN.....	22
e.	ESTRUCTURAS DE ORGANIZACIÓN.....	24
f.	MODELOS DE ORGANIZACIÓN.....	26
g.	HERRAMIENTAS DE LA ORGANIZACIÓN.....	27
i.	ORGANIGRAMA.....	27
ii.	MANUALES ORGANIZATIVOS.....	28
E.	SERVICIO AL CLIENTE.....	32
1.	SERVICIO.....	32
a.	DEFINICIÓN.....	32
b.	CARACTERÍSTICAS.....	33
c.	ESTRATEGIAS.....	34
d.	CULTURA DEL SERVICIO.....	35
e.	TIPOS DE SERVICIO.....	35
f.	REGLAS PARA UN SERVICIO DE EXCELENCIA Y CONSERVACIÓN DE CLIENTES.....	36
2.	CLIENTE.....	37
a.	DEFINICIÓN.....	37
b.	TIPOS DE CLIENTES.....	37
c.	¿QUÉ ES SERVICIO AL CLIENTE?.....	38
d.	ELEMENTOS DEL SERVICIO AL CLIENTE.....	39
e.	IMPORTANCIA.....	39
f.	LOS COMPONENTES BÁSICOS DEL BUEN SERVICIO.....	41
	CAPÍTULO II.....	42

“DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA ORGANIZATIVO PARA FORTALECER LA ADMINISTRACIÓN Y EL SERVICIO AL CLIENTE EN LA LIBRERÍA UNIVERSITARIA SEDE CENTRAL DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR”	42
A. IMPORTANCIA.....	42
B. OBJETIVOS.....	42
1. GENERAL.....	42
2. ESPECÍFICOS.....	43
C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.	43
1. MÉTODO.	43
2. MÉTODOS AUXILIARES.	43
a) ANÁLITICO.	43
c) SÍNTETICO.	44
2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.	44
D. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	44
1. TÉCNICAS.....	44
a. ENTREVISTA.....	45
b. ENCUESTA.....	45
c. OBSERVACIÓN DIRECTA.	45
2. INSTRUMENTOS.	45
a. GUÍA DE ENTREVISTA.....	45
b. CUESTIONARIO	46
c. LISTA DE COTEJO.....	46
E. FUENTES DE INFORMACIÓN.....	46
1. PRIMARIAS.	46
2. SECUNDARIAS.....	46
F. ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN.....	47
G. UNIDADES DE ANÁLISIS.	47
H. UNIVERSO Y MUESTRA.....	47
1. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO.	47
2. CÁLCULO DE LA MUESTRA.....	48
I. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.	51
1. TABULACIÓN.	51

2.	ANÁLISIS, TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.	51
J.	RESUMEN DEL DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y DEL SISTEMA ORGANIZATIVO DE LA LIBRERÍA DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR SEDE CENTRAL SAN SALVADOR, EL SALVADOR.....	51
1.	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.	53
2.	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN Y EL SERVICIO AL CLIENTE.	54
a.	DIRECCIÓN DEL PERSONAL DE LA LIBRERÍA EN CUANTO A LA ADMINISTRACIÓN, PROCESOS Y ACTIVIDADES:	54
b.	ATENCIÓN AL CLIENTE:	58
c.	OBSERVACIÓN DIRECTA.	61
i.	LISTA DE COTEJO.....	61
K.	ALCANCES Y LIMITACIONES:	61
1.	ALCANCES:	61
2.	LIMITACIONES:.....	62
L.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	63
1.	CONCLUSIONES:	63
2.	RECOMENDACIONES.....	64
	CAPÍTULO III.....	67
	“PROPUESTA DE MODERNIZACIÓN DEL SISTEMA ORGANIZATIVO PARA FORTALECER LA ADMINISTRACIÓN Y EL SERVICIO AL CLIENTE EN LA LIBRERÍA UNIVERSITARIA SEDE CENTRAL DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.”	67
A.	DESARROLLO DE LA PROPUESTA.	66
1.	PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA.....	66
2.	OBJETIVOS.....	66
a.	GENERAL.....	66
b.	ESPECÍFICOS.....	66
3.	POLÍTICAS.....	67
4.	ESTRATEGIAS.	67
5.	DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.	68
a.	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.	68
b.	ORGANIGRAMA PROPUESTO.	69
6.	HERRAMIENTAS DE LA ORGANIZACIÓN.	70

a. MANUALES DE ORGANIZACIÓN, DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y PROCEDIMIENTOS	70
i. ASPECTOS GENERALES.....	70
7. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA LA LIBRERÍA UNIVERSITARIA SEDE CENTRAL DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.	72
a. INTRODUCCIÓN	72
b. OBJETIVOS.....	72
i. GENERAL.....	72
ii. ESPECÍFICOS.....	72
c. JUSTIFICACIÓN.....	73
d. ALCANCES DEL PROGRAMA.....	73
e. IMPORTANCIA DE CAPACITACIÓN EN LOS EMPLEADOS DE LA LIBRERÍA UNIVERSITARIA.	74
f. ÁMBITO DE APLICACIÓN.....	74
g. IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.	75
h. REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN.....	75
i. ESTRUCTURA DEL PLAN DE CAPACITACIÓN.....	76
j. PROGRAMA DE DESARROLLO HUMANO LIBRERÍA UNIVERSITARIA. 77	
k. RECURSOS DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	80
l. PRESUPUESTO DE CAPACITACIÓN.....	81
m. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN DE LA LIBRERÍA UNIVERSITARIA.	85
M. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA.	86
BIBLIOGRAFÍA.....	87
ANEXOS	

RESUMEN.

Un sistema de modernización organizativo es el conjunto de partes que se interrelacionan para formar un plan de organización, procedimientos y registros que conciernen a los procesos de decisión que llevan a la autorización de actividades para fomentar la eficiencia de las operaciones y el cumplimiento de las metas y objetivos programados de manera de estar a la vanguardia de todo proceso que hoy en día se requiere.

Toda organización ya sea pública o privada debe estar actualizándose continuamente en sus procesos administrativos, de tal manera que tienen el deber de optimizar todos sus recursos y poner en marcha un plan de organización el cual permita el logro de las metas y objetivos como también suplir las necesidades de sus clientes.

La Librería Universitaria de la Universidad de El Salvador por ser una institución semiautónoma debe procurar la eficiencia y eficacia del recurso humano que posee y es por ello que al analizar los puestos de trabajo y las actividades que el personal desempeña; además que los recursos con los que cuenta debe saber administrarlos. En congruencia con lo anterior, los orígenes de la presente investigación nacen de una solicitud expresa y específica de la dirección de la librería universitaria que en esencia consistía en una modernización administrativa, la cual servirá para agilizar procesos actividades, que a su vez servirá como referencia a las futuras gestiones administrativas de la institución mencionada.

En lo concerniente a los objetivos de la investigación establecen como principales y básicos el fortalecer la administración de la librería universitaria y que contribuya a mejorar el servicio al cliente y por consiguiente proporcionar herramientas organizativas actualizadas para optimizar la administración.

Siguiendo el hilo conductor de ideas, en la presente investigación se expone además la metodología usada para llevar a cabo el trabajo de investigación, la cual fue el método científico a través de sus métodos auxiliares: analítico y sintético, estos métodos complementarios ayudaron a dar un diagnóstico de la problemática cuya investigación se realizó usando el tipo de investigación: descriptiva y explicativa.

Todo lo anterior llevo a establecer conclusiones y recomendaciones de orden organizativa teniendo como más representativas: En la actualidad la librería sede central de la universidad de El Salvador no cuenta con manuales y descriptores de puestos de sus empleados que ayude a asignar correctamente sus actividades.

Lo anterior llevo al equipo investigador recomendar a dotar al personal administrativo y operativo con herramientas técnicas que les permitan desarrollar sus labores con eficacia y eficiencia. Por lo ya mencionado anteriormente, se ha elaborado un documento denominado “Modernización del sistema organizativo para fortalecer la administración y el servicio al cliente en la Librería Universitaria sede central de la Universidad de El Salvador” el cual pretende mejorar la forma de controlar las actividades de cada puesto de trabajo y a su vez brindar un mejor servicio a los clientes través de la eficiencia de cada trabajador.

INTRODUCCIÓN.

Un sistema organizativo es un conjunto de elementos que interrelacionados de la manera adecuada permiten que una entidad logre la consecución de determinados fines, sin embargo si existen fallas puede lograr que los objetivos organizacionales no sean alcanzados, es decir los sistemas organizativos representan una gran importancia en el éxito o fracaso de cualquier entidad. La librería Universitaria de la Universidad de El Salvador es una entidad en la que la necesidad de un sistema organizativo moderno y actualizado se vuelve mucho más evidente, debido a que existen vacíos organizacionales en muchas de las actividades y procesos que se llevan a cabo.

Esta es el lugar más inmediato y cercano para adquirir material didáctico para la comunidad estudiantil de la Universidad de El Salvador, la cual juega un rol de primer orden en esta dado que es la entidad que ayuda al estudiante a obtener a bajo costo libros y otros materiales para fines didácticos y de garantizar que cuente con todos los servicios básicos que se requieren y de brindar atención de calidad. Para que la Librería Universitaria pueda brindar sus servicios de forma eficiente y eficaz es necesario que cuente con una Modernización al Sistema organizativo para fortalecer la administración y el servicio al cliente el cual permita plasmar cada una de las funciones de los puestos de trabajo y conocer los diferentes procedimientos que realizan al momento de brindar sus servicios.

Para ello se ha elaborado el presente documento que está conformado por tres capítulos los cuales se detallan a continuación: En primer lugar se mencionaran las generalidades La Universidad de El Salvador , misión, visión , sus antecedentes, también sobre las generalidades de la Librería Universitaria, su misión, visión, valores , organigrama, puestos de trabajo, como también las leyes que la rigen como Librería , y los fundamentos teóricos sobre modernización, definición de sistemas, clasificación , características , componentes, organización administrativa, manuales, atención al cliente, tipos de clientes, definición de servicio, clientes, componentes del buen servicio.

Continuando lo antes mencionado se tiene el diseño metodológico y las técnicas e instrumentos utilizados en la investigación, el análisis e interpretación de los datos obtenidos y el diagnóstico de la situación actual del sistema del sistema organizativo de la Librería Universitaria. Además se formulan las conclusiones y recomendaciones. Para finalizar se presenta la propuesta denominada “Modernización del sistema organizativo para fortalecer la administración y el servicio al cliente en la Librería Universitaria sede central de La Universidad de El Salvador”, que comprende todo el proceso administrativo como también de los tres principales manuales los cuales son el manual de organización, el manual de análisis y descripción de puestos, flujogramas de procedimientos.

Estas herramientas administrativas serán útiles porque contendrán los lineamientos a seguir en cada desarrollo de actividades según sean los puestos de trabajo. Además de la importancia, políticas, estrategias, recursos del plan de implementación, todo con el fin de mejorar los servicios brindados a los clientes, como también para el logro de los objetivos de la entidad y tener la mayor optimización de todos los recursos.

CAPÍTULO I

**“MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA, GENERALIDADES DE LA
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR, LIBRERÍAS EN EL
SALVADOR, MODERNIZACIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE”**

CAPÍTULO I.

“MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA GENERALIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR, LIBRERÍAS EN EL SALVADOR, MODERNIZACIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE”

A. GENERALIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.

1. ANTECEDENTES.¹

La Universidad de El Salvador fue fundada el 16 de febrero de 1841. El decreto respectivo fue emitido por la Asamblea Constituyente, que recién se había instalado. Fue firmado por Juan José Guzmán, diputado presidencial, y los diputados secretarios Leocadio Romero y Manuel Barberena.

La orden de ejecución fue firmada por Juan Nepomuceno Fernández Lindo y Zelaya, quien gobernó el país en su carácter de jefe provisorio de Estado, del 7 de enero de 1841 al 1 de febrero de 1842.

La ejecución del decreto de fundación corrió a cargo del jefe de sección encargado del Ministerio de Relaciones y Gobernación, quien dispuso su impresión, publicación y circulación. La UES inició sus actividades hasta 1843, impartiendo matemáticas puras, lógica, moral, metafísica y física general. En 1880 se subdividió en facultades, algunas de las cuales desaparecieron tiempo después, mientras que otras nuevas fueron creadas.

Es el primero y más grande centro de estudios superiores de la República de El Salvador. También es la única universidad pública del país. Ciudad Universitaria, su campus central, está ubicado en la ciudad de San Salvador; también cuenta con sedes en las ciudades de Santa Ana, San Miguel y San Vicente. Ha desempeñado un papel fundamental en el desarrollo de la sociedad salvadoreña sobre los ámbitos educativo, social, económico y político. Algunos de los principales personajes de la historia de El Salvador se han formado en esta universidad.

Al año 2014, el Ranking Mundial de Universidades en la Web clasifica a la Universidad de El Salvador como la mejor universidad de la República de El Salvador, ubicando a la Alma Máter

¹ <https://www.ues.edu.sv/content/historia-universitaria>

en la posición 3453 a nivel internacional. El Ranking Mundial de Universidades en la Web es realizado por el Laboratorio de Cibermetría de Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC) de España. Anualmente la UES hace pública una convocatoria nacional de ingreso universitario en los distintos medios de comunicación, en esta se especifican los pasos a seguir, las sedes, advertencias y recomendaciones del proceso de selección.

Los aspirantes a nuevo ingreso deben someterse al examen general de admisión donde se evalúan las materias básicas (Matemáticas y Álgebra, Ciencias Sociales, Ciencias Naturales y Lenguaje y Literatura). En 2015, según los datos basados en el número de estudiantes matriculados en la Alma Máter, se contabilizaron 57,641 estudiantes.

2. MISIÓN.²

Institución en nuestro país eminentemente académica, rectora de la educación superior, formadora de profesionales con valores éticos firmes, garante del desarrollo, de la ciencia, el arte, la cultura y el deporte. Crítica de la realidad, con capacidad de proponer soluciones a los problemas nacionales a través de la investigación filosófica, científica artística y tecnológica; de carácter universal.

3. VISIÓN³.

Ser una universidad transformadora de la educación superior y desempeñar un papel protagónico relevante, en la transformación de la conciencia crítica y propositiva de la sociedad salvadoreña, con liderazgo en la innovación educativa y excelencia académica, a través de la integración de las funciones básicas de la universidad: la docencia la investigación y la proyección social.

² https://www.ues.edu.sv/nuestra_universidad

³ Ídem cita 2.

4. ORGANIGRAMA.

Figura #1: Organigrama Institucional de La Universidad de El Salvador.



Fuente: www.ues.sv/nuestra_universidad.

B. HISTORIA DE LAS LIBRERÍAS EN EL SALVADOR.⁴

1. ANTECEDENTES.

El origen de las librerías en El Salvador está directamente relacionado con la creación de imprenta; así como también muestra la historia el desarrollo de las librerías en todo el mundo.

A partir de 1827 comienza a establecerse imprentas en el territorio Salvadoreño, iniciando por las ciudades más importantes como Santa Ana, Sonsonate, San Vicente, San Miguel, así como también en los municipios como Cojutepeque, Santa Tecla y Zacatecoluca, en cuyos talleres se imprimían hojas sueltas, pequeños folletos de enseñanza de todo tipo y especialmente de carácter religioso.

La primera Ley de Imprenta en El Salvador fue decretada el 28 de septiembre de 1830, con el objeto de lograr un ordenamiento de la situación, debido a los ataques constantes de la prensa escrita, tanto de los grupos conservadores como de los liberales quienes llevados por el exceso de pasión y fanatismo, cometieron errores tales como imprudencia, irrespeto a las leyes, a las personas y a las instituciones, el franco abuso de los medios de comunicación escrita.

En el año de 1863, se adquiere la primera prensa Cilíndrica, la cual llegó al país pedida por la imprenta del estado (ahora la imprenta nacional), en cuyos talleres se editaba desde entonces el Diario Oficial, cuyo nombre anterior fue, “El Constitucional”.

C. FUNDAMENTOS DE LA LIBRERÍA UNIVERSITARIA.⁵

1. ANTECEDENTES.

La Librería Universitaria se fundó en el año de 1945, en la actualidad la Librería Universitaria se encuentra ubicada en Final Avenida Mártires y Héroe del 30 julio, número 503 San Salvador, El Salvador, América Central.

⁴ Solórzano Arias, Ana Leticia, Tesis sobre Origen de la Imprenta en El Salvador, Facultad de Comunicaciones, Universidad Tecnológica 1997.

⁵ Ídem cita 4.

En el libro de Acuerdos de la Rectoría de 1950, según acuerdo #2 del día 25 de enero de mil novecientos cincuenta por el que se organiza el personal subalterno de la Rectoría. El bachiller Manuel Atilio Hasbúm es nombrado como Administrador de la Librería, ésta como dependencia de la Editorial.

Se encontró además un acuerdo del día 12 de abril de 1950, en el libro de actas del consejo ejecutivo por el que se aprueban los precios en que deberán venderse las nuevas obras adquiridas en la Librería Universitaria.

En la investigación se encontró un informe presentado al Sr. Rector Carlos Llerena el día 18 de octubre de 1950, en el que se pide autorizar los precios de los libros para la venta que la Librería Universitaria ha importado desde la ciudad de México, concretamente de las editoriales M. Aguilar y Hermes S. A. Se observa que en ese entonces ya existía relación directa con Editoriales en el Exterior y que al costo de la bibliografía se le cargaba el 10%, determinando así el precio de venta.

Se encontró también que en el anteproyecto de la Ley de salario para 1950, los salarios para el administrador de la Librería Universitaria eran de ₡200.00 colones y para el Administrador de la Editorial Universitaria era de ₡300.00 colones. Manifiestan en el archivo central que no existe en sus registros el acuerdo de creación de la Librería Universitaria.

Actualmente la Librería Universitaria cuenta con sucursales en las Facultades Multidisciplinarias Occidental y Oriental. Se proyecta abrir una Sucursal en la Facultad Multidisciplinaria Paracentral.

2. MISIÓN⁶.

La Librería de la Universidad de El Salvador es un centro de distribución de la cultura por medio de la palabra escrita. Como parte de la corporación universitaria es una unidad productiva de apoyo a la labor docente y estudiantil, contribuye a la formación integral de los estudiantes universitarios.

⁶ <http://www.ues.edu.sv/libreria/QuienesSomos.php>

3. VISIÓN.⁷

La Librería Universitaria aspira a posicionarse como el punto de referencia en el país para la adquisición de la bibliografía necesaria para la formación de los nuevos profesionales de El Salvador.

4. VALORES.⁸

- **Integridad.**

Congruencia entre la filosofía de la Universidad de El Salvador y las prácticas del Director de la Librería Universitaria y de sus colaboradores.

- **Honestidad.**

Actuar con justicia, sinceridad y decencia en el desempeño de las actividades laborales diarias y en el comportamiento hacia los estudiantes, docentes, trabajadores y clientes en general que visitan la Librería Universitaria.

- **Responsabilidad.**

Desarrollar con diligencia y responsabilidad las tareas que se les han encomendado para poder brindar un servicio con calidad a la comunidad universitaria.

- **Confianza.**

Generar seguridad y credibilidad mutua en el cumplimiento de las responsabilidades entre la institución, sus trabajadores y los clientes.

5. ORGANIGRAMA.⁹

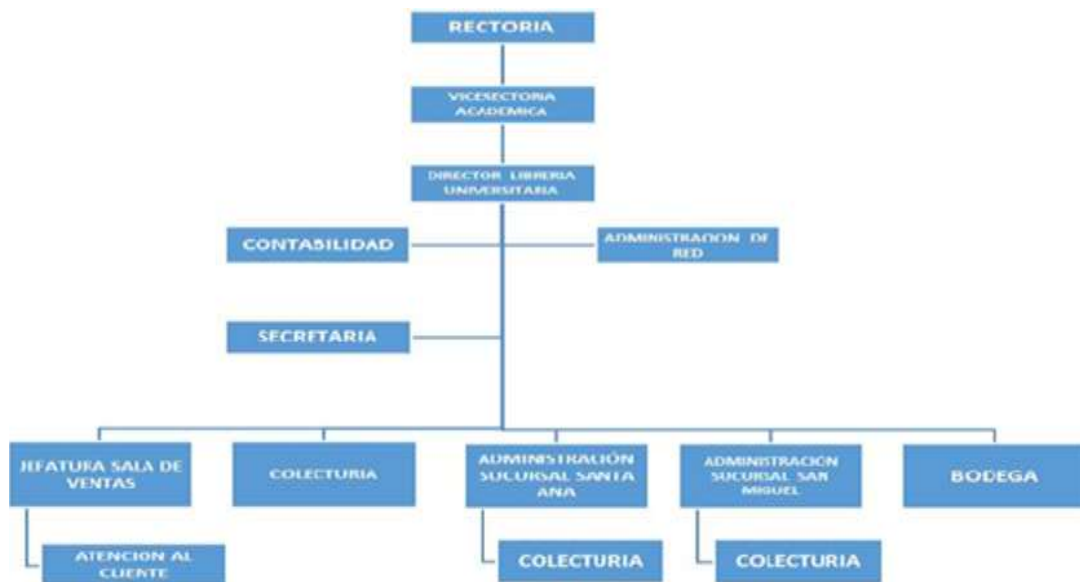
La Librería cuenta con un organigrama vertical en el que las decisiones tomadas son transmitidas en orden descendentes hacia las distintas unidades de la institución, estableciendo tres tipos de niveles jerárquicos:

⁷ Ídem cita 6, 7 y 8.

⁹ <http://www.ues.edu.sv/libreria/QuienesSomos.php>

- **Nivel Ejecutivo:** Conformado por la rectoría que es la máxima autoridad de la Universidad precedido por la vice rectoría académica precedida y por último el director/a de la librería universitaria los cuales son asesorados por las unidades de administración de red y contabilidad.
- **Nivel Medio:** Está conformado por los Jefes de las respectivas unidades de la institución los cuales se encargan de hacer cumplir las decisiones tomadas en la Librería. En este caso son las jefaturas de sala de ventas, colecturía, administración sucursal Santa Ana y San Miguel y bodega.
- **Nivel Operativo:** Son los encargados de ejecutar de forma directa las ordenes que provienen de sus superiores. Además, dicha institución cuenta con un tipo de autoridad vertical y una organización funcional ya que reúne en un departamento a todos los que se dedican a una actividad o función.

Figura #2: Organigrama de La Librería Universitaria



Fuente: Proporcionado por Director de La Librería Universitaria.

6. HORARIOS DE ATENCIÓN.¹⁰

La Librería Universitaria de la Universidad de El Salvador Cuenta con los siguientes horarios de servicio:

Tabla #1: Horarios de atención de La Librería Universitaria.

LIBRERÍA CENTRAL	HORARIO EXTRAORDINARIO	LIBRERÍA SUCURSAL FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE	LIBRERÍA SUCURSAL FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE ORIENTE
HORARIO ORDINARIO	08:00 a.m. - 12:00 m.	08:00 a.m. - 12:00 m.	08:00 a.m. - 12:00 m.
LUNES A VIERNES	01:05 p.m. - 05:00 p.m.	02:00 p.m. - 06:00 p.m.	01:05 p.m. - 04:00 p.m.
08:00 a.m. - 12:00 m.	MARZO a MAYO		
01:05 p.m. - 04:50 p.m.	AGOSTO a NOVIEMBRE		

Fuente: www.ues.sv/libreria/QuienesSomos.php.

7. PRODUCTOS QUE OFRECE.¹¹

En lo relacionado a los servicios que ofrece la Librería Universitaria se encuentran diferentes Libros, textos académicos, souvenir institucionales, papelería y útiles escolares.

Entre las diferentes categorías de libros se pueden mencionar:

¹⁰ <http://www.ues.edu.sv/libreria/QuienesSomos.php>

¹¹ Ídem cita 10.

Tabla #2: Categorías de libros.

CATEGORÍAS DE LIBROS	
1. Administración de Empresas	2. Ingeniería Civil
3. Agricultura	4. Ingeniería Eléctrica
5. Agronomía	6. Ingeniería en Sistemas
7. Arquitectura	8. Ingeniería de Sistemas
9. Artes	10. Ingeniería Industrial
11. Astronomía	12. Ingeniería Mecánica
13. Auditoría	14. Ingeniería Química
15. Automotriz	16. Investigación
17. Balística y técnicas forenses	18. Jardinería/Decoración con Plan
19. Biología y Botánica	20. Laboratorio Clínico
21. Ciencias de la Educación	22. Literatura
23. Ciencias Sociales y Política	24. Manualidades y Pasatiempos
25. Códigos	26. Matemática y Estadística
27. Contabilidad	28. Medicina General
29. Decoración	30. Música
31. Diccionarios	32. Naturismo/Medicina Natural
33. Dietología y Nutrición	34. Odontología Oftalmología
35. Ecología y Medio Ambiente	36. Periodismo Publicidad y Comunicación
37. Economía	38. Psicología
39. Educación Para la Salud	40. Psiquiatría
41. Enfermería	42. Química y Farmacia
43. Estudio del Derecho	44. Sexología y Educación Sexual
45. Filosofía/Teología y Ética	46. Desarrollo Mental
47. Física	48. Tecnología Refrigeración y Aire Acondicionado
49. Fitotecnia	50. Tecnología de Alimentos
51. Género	52. Telecomunicaciones/Tecnología/Comunicación
53. Geografía	54. Deportes/Medicina/Deportes
55. Geología	56. Trabajo Social
57. Ginecología	58. Turismo
59. Historia, Arqueología y Antropología	60. Veterinaria
61. Idiomas	62. Zootecnia

Fuente: www.ues.edu.sv/libreria/QuienesSomos.php.

8. MARCO LEGAL.

La Librería Universitaria de la Universidad de El Salvador se rige por una serie de leyes y reglamentos que rigen el actuar de esta así como los derechos que como Librería tienen, por lo que se ha tomado lo principal de cada una de ellas y que se detallan a continuación:

a. REGULACIONES MERCANTILES.

La entidad encargada de aplicar ésta ley es el Registro de comercio. Los instrumentos legales más utilizados por la librería universitaria son:

Las librerías y distribuidoras de textos universitarios regulan sus actividades de acuerdo a lo establecido en el Código de Comercio de la República de El Salvador, Decreto Legislativo N°671, Diario Oficial N°140, Tomo N°240, San Salvador treinta y uno de julio de mil novecientos setenta, de la siguiente forma.:

- Según Art. 1; “Los comerciantes, los actos de comercio y las cosas mercantiles se registrará por las disposiciones contenidas en este código” En lo referente a las obligaciones de las librerías y distribuidoras de textos universitarios y según el Art. 411 del código de Comercio dice: Son deberes del comerciante: I. Obtener matricula personal, II. Matricular sus empresas mercantiles.
- Según Art. 2; “Son comerciantes: I. Las personas naturales titulares de una empresa mercantil, que se llaman comerciantes individuales. II. Las sociedades, que se llaman comerciantes sociales. Independientemente si es comerciante como una persona natural o sociedad su actividad está regulada por el Código de Comercio.
- El Art. 424 dice: ninguna empresa mercantil podrá funcionar sin estar matriculada. Es deber de toda empresa mercantil poseer su matrícula de comercio a excepción de aquella empresa mercantil que su activo sea inferior a veinte mil colones.

- Los comerciantes cuyo activo exceda a veinticinco mil colones estará obligado a llevar contabilidad formal y presentar anualmente el Balance General y el Estado de Pérdidas y Ganancias que reflejen la situación económica y financiera del negocio.
- Según el Art. 553 dice que “la empresa mercantil estará constituida por un conjunto coordinado de trabajo, de elementos mercantiles y valores incorpóreos, con objeto de ofrecer al público, con propósito de lucro y de manera sistemática, bienes o servicios” Las librerías y distribuidoras de texto universitarios son consideradas empresas mercantiles ya que cuentan con los tres elementos que menciona el Art. 553, como son la mano de obra, elementos materiales y elementos incorpóreos.
- Además de ofrecer al público un producto terminado, que en este caso son los libros, con el propósito de obtener lucro mediante su comercialización.

b. REGULACIONES TRIBUTARIAS.

Todo lo referente a la legislación tributaria es competencia de Dirección General de la Renta de Aduanas, La Dirección general de impuestos Internos y el Ministerio de hacienda. Las regulaciones tributarias también se aplican a las librerías y distribuidoras de textos universitarios, dentro las que se pueden mencionar:

- Según el Art. 1, Ley de Impuestos sobre la Renta Ley del impuesto sobre la Renta, Decreto N°134, Diario Oficial 242, Tomo N°313, San Salvador, a los veintiún días del mes de diciembre de mil novecientos noventa y uno. “La obtención de Rentas por los sujetos pasivos” los comerciantes están en la obligación de declarar para efectos del impuesto sobre la renta sobre las utilidades obtenidas al final de cada ejercicio o periodo fiscal.
- Según el Art. 1, Ley e Impuestos a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios, Decreto N° 296, Diario Oficial N°143, Tomo 316, del 31 de julio de 1992, “Por la presente ley se establece un impuesto que se aplicara, el cual es el Impuesto IVA a todas aquellas actividades o transacciones que realizan las empresas para la producción o comercialización de los productos o servicios.

- Según el Art. 54 Ley de impuestos a la Transferencia de Bienes Muebles y a la prestación de servicios y su reglamento, Capítulo II en donde dice tasa del impuesto se establece lo siguiente “La tasa del impuesto es de trece por ciento (13%) aplicable sobre la base imponible”.
- Según el artículo citado anteriormente y de acuerdo a la actividad comercial de las librerías, se aplicará a la venta que no sean libros de texto o cultura general.

c. NORMATIVA INSTITUCIONAL.

La librería como unidad organizativa de la Universidad de El Salvador se rige por las mismas disposiciones que regula a dicha institución. Por otra parte la ley de educación superior es aplicada por el Ministerio de educación, por lo que:

- Según Art. 26 de la Ley de Educación Superior establece que la Universidad de El Salvador es una corporación de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, constituida por el Estado por decreto ejecutivo para prestar un servicio.
- Según el Art. 65 de la Ley Orgánica de Universidad de El Salvador¹, Decreto Legislativo No. 597 del 29 de abril de 1999, publicado en el Diario Oficial No. 96 de fecha 25 de mayo de 1999, establece que “queda exonerada la universidad del pago de todo tipo de impuestos estatales y municipales”.
- La Universidad de El Salvador siendo una institución de derecho está exenta de todo pago de impuestos y tasas que puedan generarse de sus actividades. La librería realiza sus compras de acuerdo a las disposiciones del Reglamento de proveeduría de la Universidad de El Salvador emitido por la asamblea general universitaria.

d. LEY DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

Esta ley sólo es aplicable para las dependencias Estatales como por ejemplo la Universidad de El Salvador y la entidad contralora es la Corte de cuentas. Dicha tiene por objeto establecer las normas básicas que regularan las acciones relativas a la planificación, adjudicación, contratación, seguimiento y liquidación de las adquisiciones de obras, bienes y servicios de cualquier naturaleza, que la Administración Pública deba celebrar para la consecución de sus fines. Las adquisiciones y contrataciones de la Administración Pública se registrarán por principios y valores tales como: no discriminación, publicidad, libre competencia, igualdad, ética, transparencia, imparcialidad, probidad, centralización normativa y descentralización operativa, tal como están definidos en la Ley de Ética Gubernamental.

1) Sujetos a la Ley (Art. 2):

- Las personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, que oferten o contraten con la Administración Pública. Dichas personas podrán participar en forma individual o conjunta en los procesos adquisitivos y de contratación que lleven a cabo las instituciones.
- Las adquisiciones y contrataciones de las instituciones del Estado, sus dependencias y organismos auxiliares de las instituciones y empresas estatales de carácter autónomo.

2) Contratos Regulados:

Los Contratos regulados por esta Ley son los siguientes: (Art. 22 LACAP)

- Obra Pública;
- Suministro;
- Consultoría;
- Concesión; y,
- Arrendamiento de bienes muebles.

3) Unidades Normativa y Ejecutoras:

- UNAC = Unidad Normativa de Adquisiciones y Contrataciones; (Art. 6 LACAP)
- SIAC = Sistema Integrado de Adquisiciones y Contrataciones; (Art. 7 LACAP)
- UACI = Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional; (Art. 9 LACAP)
- UFI = Unidad Financiera Institucional; (Art. 11 LACAP)
- SAFI = Sistema de Administración Financiera Integrado. (Art. 11 LACAP)

4) Formas de contratación, según Art. 39 de la Ley de Adquisiciones y Contrataciones (LACAP), serán las siguientes:

- Licitación o concurso público;
- Licitación o concurso público por invitación;
- Libre Gestión;
- Contratación Directa; y,
- Mercado Bursátil.

D. FUNDAMENTOS DE LA MODERNIZACIÓN, SISTEMAS, Y ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA.

1. LA MODERNIZACIÓN.

a. ANTECEDENTES.

“En el contexto internacional se están produciendo conjuntos de fenómenos que configuran espacios geopolíticos de naturaleza y orientación sustancialmente distintos a los que existían hasta hace apenas unos cuantos años”¹².

Entre ellos, destacan el intenso proceso de innovación científica y tecnológica, la ardua competencia por los mercados y la búsqueda de nuevos mecanismos de integración regional.

La hegemonía detectada por las potencias económicas tradicionales ha cedido terreno a países con un alto nivel de desarrollo y de penetración a escala mundial, cuyas estructuras se orientan cada vez más a la modernización integral de la economía.

¹² <http://www.iapqroo.org.mx/website/biblioteca/MODERNIZACION%20ADMINISTRATIVA.pdf>

La modernización se orienta fundamentalmente a:

- Agilizar la administración de los recursos y simplificar los trámites correspondientes.
- Promover un uso más racional y equilibrado de los recursos.
- Fomentar la corresponsabilidad en la administración, a través de la desconcentración de funciones y facultades.
- Establecer sistemas modernos y expeditos de información y control del ejercicio administrativo.
- Modernizar y actualizar las estructuras orgánicas de las unidades administrativas y entidades en un marco de austeridad y racionalidad presupuestal.
- Impulsar el aumento de la productividad y el óptimo aprovechamiento de los recursos.
- Establecer programas de formación, capacitación y actualización del personal.

El Salvador atraviesa en la actualidad, una etapa trascendental de su historia, a donde hay grandes transformaciones económicas, sociales y políticas, las cuales deben constituirse con bases sólidas para la construcción de una nueva economía en sociedad.

En esta tarea deben estar involucrados todos los sectores económicos y sociales de la nación, uno de los agentes fundamentales para guiar a la nación por el camino del desarrollo, la democracia y la estabilidad social y política, es el Estado, el cual debe ser objeto de una profunda transformación a fin de adiestrarse a nuevos retos de la realidad nacional, regional e internacional.

b. DEFINICIÓN.

Según John Rawls, “Modernización se entiende como el proceso que lleva a las sociedades tradicionales hacia la modernidad y que se refleja en una serie de cambios generales:

Urbanización, industrialización, racionalidad, diferenciación social, aumento de alfabetismo, extensión de los medios de comunicación, mayor control del entorno natural y social, crecimiento económico, una más compleja división de trabajo, un desarrollo político expresado en mayor movilización social y mayor expresión política¹³.

Modernización se puede definir entonces como aquel proceso de actualización e innovación que permite a las organizaciones mejorar continuamente sus procesos y actividades generando de esta manera sostenibilidad a través del tiempo.

c. IMPORTANCIA.

La importancia de la Modernización radica en mejorar el sistema administrativo de todas las áreas con el fin de redefinir funciones que permitan una mayor agilidad en los procesos administrativos y la optimización de los recursos con los que cuentan.

2. LOS SISTEMAS.

a. DEFINICIÓN.

Es un conjunto de elementos que mantienen ciertas relaciones entre sí; pero cada uno de esos elementos puede considerarse, a su vez, como un sistema en sí mismo. Por ejemplo, en una organización existen departamentos (contabilidad, producción, ventas, etc.) cada uno de los cuales puede considerarse como un subsistema. En cada departamento, probablemente existen secciones; por ejemplo, en el departamento de ventas podría haber la secciones de ventas al mayor, ventas al menor, entre otros, las cuales podrían considerarse como subsistemas de los departamentos.

El concepto de sistema se define de la siguiente manera: “Es el resultado de un conjunto de procedimientos previamente coordinados destinados a un objetivo en común”¹⁴

¹³ "John Rawls and the Theory of Modernization. Aretrospective analysis", Cuadernos de Economía, v. XIV, n. 21, Bogotá, 1994.

¹⁴ Gómez Cejas, Guillermo. “Planeación y organización de empresas” 8° edición, M.C. Graw Hill / Interamericana de México S.A. de C.V. 1,994.

“Es el conjunto de elementos interrelacionados entre sí para lograr sus objetivos comunes en un determinado horizonte de tiempo”.

Por lo tanto se puede definir un sistema como un conjunto de elementos interrelacionados e interdependientes destinados a lograr la consecución de objetivos comunes.

b. CLASIFICACIÓN.

Existen muchos criterios para clasificar los sistemas entre los más comunes están:

1) Por su naturaleza¹⁵:

- Naturales: Representan una estructura de elementos con características similares pero su esencia lo hacen diferente a los demás, involucra diversos tipos de fenómenos situaciones y elementos no humanos.
- Simples, Complejos y muy complejos, deterministas y probabilistas: En el que se determina el número de complejidad de los elementos y sus relaciones y la oportunidad de predecir sus comportamientos.

2) Por su funcionamiento:

- Cerrados: cuando no tiene interacción con su medio, lo cual implicaría que se encuentra imposibilitado de fijar objetivos y de planificar.
- Abiertos: cuando intercambia información con su contexto; el sistema para sobrevivir debe alcanzar un estado en el que consuma suficientes insumos del medio, para compensar los factores requeridos en la operación, generándose un proceso de homeostasis, es decir, que busca su propio punto de equilibrio, que le permitirá permanecer , a través de la adaptación a nuevas situaciones.

¹⁵ Santiago Ramírez, “Perspectivas en la Teoría de Sistemas”, Primera Edición, Siglo XXI, Editora, S.A. de C.V., México.

c. COMPONENTES.

- **Insumos:** Constituyen los componentes que ingresan en el sistema dentro del cual se van transformando hasta convertirse en producto.
- **Procesador:** Es el componente que transforma el estado original de los insumos de entradas en productos o salidas.
- **Producto:** Son la salida o expresión material de los objetivos de los sistemas.
- **Regulador:** Es el componente que gobierna todo el sistema.
- **Retroalimentación:** Mediante esta los productos inciden en el sistema superior el cual genera energía a través de los insumos que vuelven a entrar en el sistema para transformarse nuevamente en producto o salida.

d. CARACTERÍSTICAS.¹⁶

Los sistemas poseen una gran cantidad de características, las más importantes son:

- **Elementos.**

Los elementos de un sistema hacen referencia a como está éste constituido. Las partes o componentes de un sistema son las que tienen a cargo la ejecución del proceso, y que de manera organizada e íntimamente relacionadas buscan lograr el objetivo.

- **Interacción.**

Dentro de un sistema existe una organización coherente en la cual cada elemento cumple una función, ocupa un lugar, se integra un orden. Por lo cual observamos una lógica de relaciones entre los componentes de un sistema.

- **Estructura.**

El sistema posee una organización interna. La organización es el equilibrio dinámico entre los procesos internos del sistema. La estructura del sistema posee un atributo que consiste en relativa estabilidad, es decir, en relaciones permanentes que se dan en su interior. Esta estructura integra y mantiene unida las partes y da lugar a la propiedad holística de sistema.

¹⁶ <http://andreatgs.galeon.com/index.html>

- **Entorno**

Un sistema forma parte de un sistema de mayor magnitud y complejidad que lo condiciona y que constituye su entorno o medio ambiente. Ningún sistema funciona de manera aislada.

El medio ambiente de un sistema es, el conjunto de sistemas que están en relación con él, el sistema se encuentra en una constante interacción con su ambiente manteniendo numerosos intercambios

- **Entropía.**¹⁷

Proceso que muestra la tendencia de un sistema a agotarse. Se observa como deformación funcional y desgaste a causa del transcurso del tiempo, así como por la reiteración de los procesos.

e. **LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA.**¹⁸

Una organización es un sistema socio-técnico incluido en otro más amplio que es la sociedad con la que interactúa influyéndose mutuamente.

También puede ser definida como un sistema social, integrado por individuos y grupos de trabajo que responden a una determinada estructura y dentro de un contexto al que controla parcialmente, desarrollan actividades aplicando recursos en pos de ciertos valores comunes.

Por otro lado, la organización podría considerarse como un subsistema de la economía nacional (o sea, de un supra sistema). El país puede definirse como un supra sistema mayor aún (el mundo) y este, a su vez como un subsistema de un supra sistema: el universo. Entonces, el análisis que desee realizarse sobre las relaciones entre los elementos del conjunto, deberá basarse en una definición de los límites del sistema, es decir, establecer cuáles elementos deberán quedar incluidos dentro del conjunto.

¹⁷ Drovetta, Mabel Susana; Guadagnini, Horacio Mario. "Diccionario de Administración y Ciencias afines" Primera Edición. Editorial Limusa, S.A de CV. Grupo Noriega Editores, Balderas 1995, México D.F. Pág.68.

¹⁸ <http://www.monografias.com/trabajos10/tege/tege.shtml#cara#ixzz4CRlhu64F>

Además todo sistema, subsistema y supra sistema son SISTEMAS por lo tanto se definen los siguientes conceptos:

- **Subsistema:** Es un conjunto de partes e interrelaciones que se encuentran estructuralmente y funcionalmente, dentro de un sistema mayor.
- **Suprasistema:** Es el sistema que integra a los sistemas desde el punto de vista de pertenencia.

A continuación se mencionan ejemplos de subsistemas que forman la Empresa:

- **Subsistema psicosocial.**

Está compuesto por individuos y grupos en interacción. Dicho subsistema está formado por la conducta individual y la motivación, las relaciones del status y del papel, dinámica de grupos y los sistemas de influencia.

- **Subsistema técnico.**

Se refiere a los conocimientos necesarios para el desarrollo tareas, incluyendo las técnicas usadas para la transformación de insumos en productos.

- **Subsistema administrativo.**

Relaciona a la organización con su medio y establece los objetivos, desarrolla planes de integración, estrategia y operación, mediante el diseño de la estructura y el establecimiento de los procesos de control.

3. ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA.

a. DEFINICIÓN.

“Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”¹⁹

“Es un patrón de muchas relaciones simultaneas entrelazadas, por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los gerentes persiguen metas comunes”²⁰

Es un sistema de actividades coordinadas, formados por dos o más personas cuya cooperación recíproca es esencial para las actividades a desarrollar.

b. IMPORTANCIA.

La organización forma parte de todo un sistema administrativo y en esta etapa es donde debe de existir una estructuración técnica de las relaciones entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro los planes y objetivos señalados. Es por eso que su importancia radica por ser el elemento final del aspecto teórico, recoge complementos y lleva hasta sus últimos detalles todo lo que la previsión y la planeación han señalado respecto a cómo debe ser una empresa.

El propósito de la organización es simplificar el trabajo y coordinar y optimizar funciones y recursos. En otras palabras: lograr que el funcionamiento de la empresa resulte sencillo y que los procesos sean fluidos para quienes trabajan en ella, así como para la atención y satisfacción de los clientes. En esta etapa se definen las áreas funcionales, las estructuras, los procesos, sistemas y jerarquías para lograr los objetivos de la empresa así como los sistemas y procedimientos para efectuar el trabajo.

La organización implica múltiples ventajas que fundamentan la importancia de desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo, reduce los costos e incrementa la productividad, reduce o elimina la duplicidad, establece la arquitectura de la empresa y simplifica el trabajo.

¹⁹ Reyes Ponce, Agustín. "Administración de Empresas" 2° parte, Editorial Limusa Grupo Noriega Editores México 1992. Pag.212.

²⁰ Stoner, James A.F., "Administración" 6° Edición, Editorial Prentice Hall Estados Unidos, Pag.344.

c. OBJETIVO DE LA ORGANIZACIÓN.

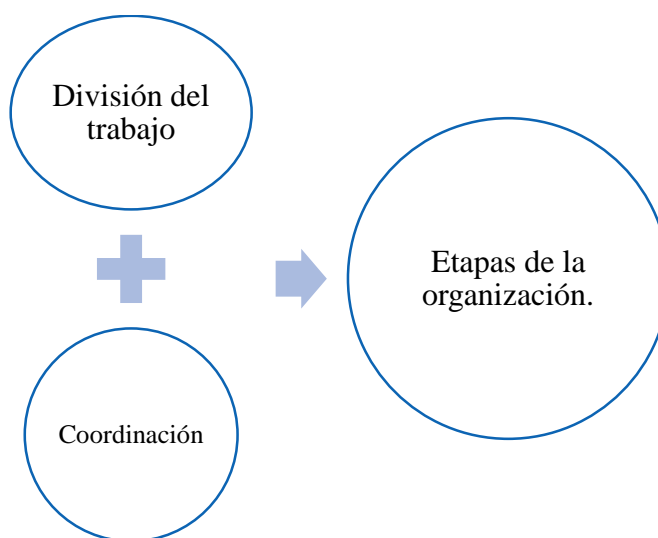
La finalidad es agrupar a las personas para que éstas trabajen mejor en conjunto; es por eso que la organización existe porque el trabajo empresarial a realizarse resulta imposible que lo haga una sola persona, de ahí la necesidad de que muchas personas en conjunto ejecuten las diferentes actividades buscando la coordinación entre ellos.

d. EL PROCESO DE ORGANIZACIÓN.

El proceso de organización está constituido por las siguientes etapas:

- División del trabajo.
- Coordinación.

Figura #3: Proceso de organización.



Fuente: Organización de empresas, Nekane Aramburu Goya, Olga Rivera Hernández.

1) DIVISIÓN DEL TRABAJO²¹.

Para dividir el trabajo es necesario llevar a cabo una secuencia que abarca las siguientes etapas:

²¹ Organización de empresas, Nekane Aramburu Goya, Olga Rivera Hernández, tercera edición 2010.

- **Jerarquización.**

Implica la definición de la estructura de la empresa estableciendo centros de autoridad y comunicación que se relacionen entre sí con precisión.

- Los niveles jerárquicos deben ser los mínimos e indispensables. Se debe propiciar la creación de organizaciones planas; es decir, con los mínimos niveles jerárquicos.
- Definir claramente el tipo de autoridad ya sea lineal, funcional y/o staff de cada nivel.

- **Departamentalización.**

La departamentalización se logra mediante una división orgánica que permite a la empresa desempeñar con eficiencia sus diversas actividades.

Al realizar la departamentalización es conveniente seguir esta secuencia.

- Definir los procesos.
- Listar todas las funciones.
- Clasificarlas de acuerdo con su similitud.
- Ordenarlas en relación con su jerarquía.
- Asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas: departamentos o áreas funcionales.
- Especificar las relaciones de autoridad y responsabilidad entre las funciones y los puestos.
- Establecer líneas de comunicación e interrelación entre los departamentos.

El tamaño, la existencia y el tipo de organización de un área deberán relacionarse con el tamaño y las necesidades específicas de la empresa.

- **Descripción de actividades.**

Cuando se han definido los niveles jerárquicos y departamentos de la empresa, se requiere definir con toda claridad las labores y actividades que habrán de desarrollarse en cada una de las unidades de trabajo o puestos de los distintos departamentos o áreas de la organización.

Esta etapa de la división del trabajo consiste en determinar y clasificar todos los factores y actividades necesarios para llevar a cabo, de la mejor manera, un trabajo.

2) COORDINACIÓN.

Es indispensable que la división del trabajo se sustente en la coordinación, la cual consiste en lograr la unidad de esfuerzos de forma tal que las funciones y los resultados se desarrollen sin duplicidades, tiempos ociosos y fugas de responsabilidad.

La importancia de la coordinación puede ejemplificarse de una manera sencilla con la organización de un equipo de remo: de nada servirá contar con magníficos remeros especialistas en su área, y haberles asignado su posición (división del trabajo), si no existe sincronización, armonía, comunicación y coordinación entre los integrantes durante la competencia.

Por más hábiles que sean los deportistas individualmente, sus esfuerzos se nulificarán si no existe coordinación.

La eficacia de cualquier sistema organizacional estará en relación directa con la coordinación, misma que se obtiene a través del establecimiento de líneas de comunicación y autoridad fluidas.

e. ESTRUCTURAS DE ORGANIZACIÓN.

Dependiendo de las características y requerimientos de cada empresa, es posible utilizar diversos modelos de organización aplicables a la estructuración de departamentos o áreas; las más usuales son:

Figura #4: Estructuras de organizaciones.

<p style="text-align: center;">Funcional</p>	<p style="text-align: center;">Por productos</p>	<p style="text-align: center;">Geográfica o por territorios</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Consiste en agrupar las actividades análogas según su función primordial para lograr la especialización y, con ello, una mayor eficiencia del personal. Este es el tipo de organización más usual. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es recomendable en empresas que se dedican a la fabricación de diversas líneas de productos. La departamentalización se hace con base en un producto o grupo de productos relacionados entre sí. 	<ul style="list-style-type: none"> • En general se utiliza cuando las áreas de la organización realizan actividades en sectores alejados físicamente, y/o cuando el tramo de operaciones y de personal es muy extenso y está disperso en áreas muy grandes y diferentes. Se utiliza sobre todo en el área de ventas. • Por ejemplo: organizar la empresa en zonas regionales.
<p style="text-align: center;">Clientes</p>	<p style="text-align: center;">Por procesos o equipo</p>	<p style="text-align: center;">Secuencia</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Consiste en establecer departamentos cuyo objetivo es servir a los distintos compradores o clientes. Por lo general se aplica en empresas comerciales, principalmente en tiendas de autoservicio y almacenes departamentales, aunque puede también utilizarse en organizaciones de servicio e industriales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Al fabricar un producto, cuando el proceso o equipo es fundamental en la organización, se crean departamentos enfocados al proceso o equipo (herramientas de producción), sobre todo si reportan ventajas económicas, de eficiencia y ahorro de tiempo, ya sea por la capacidad del equipo, manejo especial del mismo o porque el proceso así lo requiera. • La sección de corte en un departamento y la de máquinas de coser en otro, es un claro ejemplo de la departamentalización por equipos en una fábrica de ropa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se utiliza por lo general en niveles intermedios u operativos. Es conveniente cuando por razones técnicas o económicas se requiere hacer la departamentalización por secuencias alfabéticas, numéricas o de tiempo. Así, una empresa que trabaja por turnos sin interrupción puede establecer secciones que controlen cada uno de los turnos. Cuando se trata de áreas que manejan una gran cantidad de números y/o letras. • Por ejemplo, un departamento de cobranzas que maneja infinidad de tarjetas de crédito establece diversas secciones de acuerdo con la numeración de las tarjetas.

Fuente: Freelibrosme.com.

f. MODELOS DE ORGANIZACIÓN²².

Se refiere a los distintos tipos, sistemas o modelos de estructuras organizacionales que se pueden implantar en una empresa.

La determinación de la clase de organización o estructura más adecuada depende de factores tales como el giro, magnitud, características, recursos, objetivos, tipo y volumen de producción de la empresa.

Los tipos de estructuras más comunes son:

- **Lineal o militar.**

Se caracteriza porque la autoridad se concentra en una sola persona, que toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando. El superior asigna y distribuye el trabajo a los subalternos, quienes a su vez reportan a un solo jefe. Se le conoce como organización lineal o militar porque se originó en instituciones militares, ya que la autoridad y la responsabilidad se transmiten íntegramente por una sola línea.

- **Lineal-funcional.**

La organización línea-funcional es la que comúnmente se usa por ser la más práctica. Se basa en agrupar las funciones de acuerdo con las áreas funcionales de la empresa. Las más comunes son: mercadotecnia, recursos humanos, finanzas, producción, y sistemas.

- **Staff (Asesoría).**

Este tipo de estructura surge de la necesidad de las empresas de contar con la ayuda de especialistas en el manejo de conocimientos, capaces de proporcionar información experta y asesoría a los departamentos de línea. Es aconsejable en las empresas medianas o grandes.

La organización *Staff* carece de autoridad de línea o poder para imponer sus decisiones. La autoridad se representa por medio de líneas punteadas mientras que la autoridad lineal se representa con línea continua. Este tipo de organización no existe por sí sola, se combina con otros tipos de estructura.

²² <http://blogs.udima.es/administracion-y-direccion-de-empresas/libros/introduccion-a-la-organizacion-de-empresas-2/unidad-didactica-2-el-sistema-de-direccion-y-organizacion-principios-y-modelos-organizativos/5-modelos-basicos-de-organizacion/>

g. HERRAMIENTAS DE LA ORGANIZACIÓN.

i. ORGANIGRAMA.

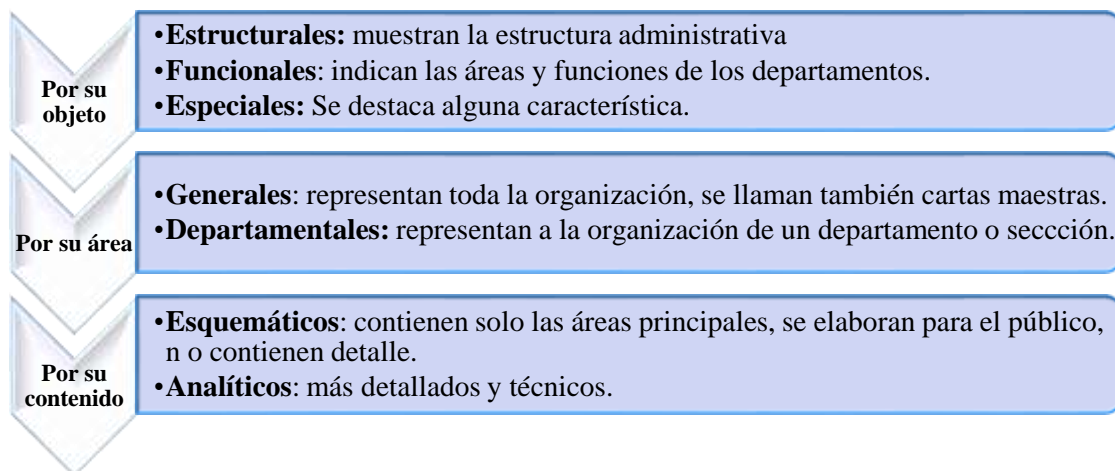
“Es la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerente y gerente y entre empleado y empleado”²³

“Representación gráfica de una estructura organizacional el cual señala las relaciones entre departamentos a los cargos de las líneas principales de autoridad”²⁴

Para representar de manera gráfica las áreas funcionales y delimitar funciones, responsabilidades y jerarquías, se utilizan los organigramas o gráficas de organización. A través de un organigrama es posible entender cómo están, estructuradas las funciones, así como los niveles de autoridad o jerarquía y las áreas funcionales que conforman a la empresa.

Los organigramas pueden clasificarse en:

Figura #5: Tipos de organigramas.



Fuente: Freelibrosme.com.

²³ Stoner, James A.F., “Administración” 6° Edición, Editorial Prentice Hall Estados Unidos, Pag.361

²⁴ Reyes Ponce, Agustín. “Administración de Empresas Teoría y Práctica” 2° Edición. Editorial Limusa de México S.A.de C.V. 1992. Pag.226

Existen cuatro formas para representar organigramas:

1. **Vertical.** Los niveles jerárquicos quedan determinados de arriba hacia abajo.
2. **Horizontal.** Los niveles jerárquicos se representan de izquierda a derecha.
3. **Circular.** Los niveles jerárquicos se grafican desde el centro hacia la periferia.
4. **Mixto.** Se utiliza por razones de espacio, tanto el horizontal como el vertical.

ii. MANUALES ORGANIZATIVOS.

a) DEFINICIÓN.

Se puede decir que los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etc.) así como también las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas.

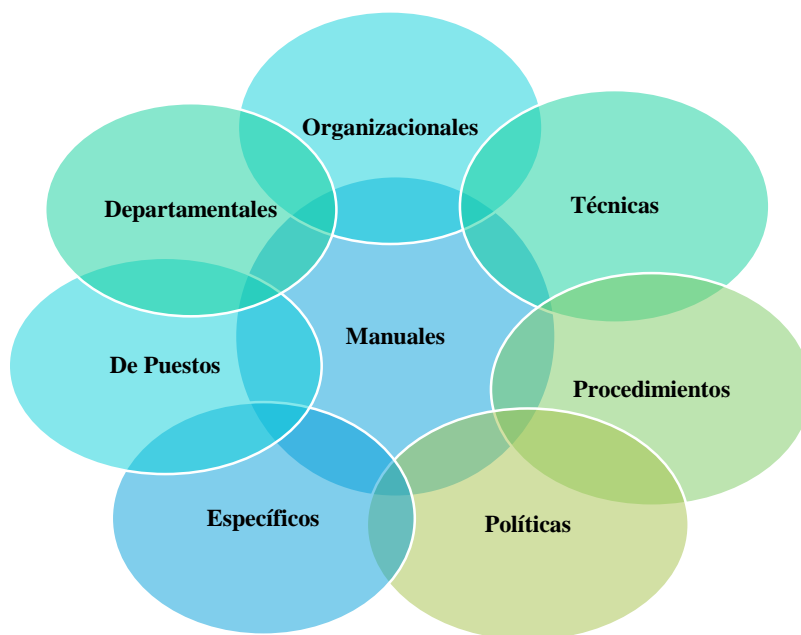
b) IMPORTANCIA.

En toda institución existe la necesidad de contar con manuales administrativos, ya que en ellos existe una gran variedad de operaciones, a la complejidad de sus estructuras, al número de recurso con los que cuentan, al número de productos y/o servicios que vende y presta.

Además son muy importantes en una organización ya que permite procesar las funciones asignadas a cada unidad administrativa definiendo así las responsabilidades de cada unidad o puesto, el grado de autoridad de los distintos niveles jerárquicos, así como también a mejorar el desempeño laboral de los empleados, ahorrar tiempo y esfuerzo en la ejecución de las tareas, evitando de esta forma la repetición de instrucciones y actividades.

Los manuales, de acuerdo con su contenido, pueden ser de políticas, departamentales, organizacionales, de procedimientos, específicos, de técnicas y de puestos.

Figura #6: Tipos de contenidos de los manuales.



Fuente: Freelibrosme.com.

Algunas de las ventajas de los manuales son:

- Son un medio para lograr que se observen y se respeten la estructura formal y los procesos.
- Promueven la eficiencia de los empleados, ya que indican lo que debe hacerse y cómo debe hacerse.
- Son una fuente de información y capacitación.
- Evitan la duplicidad y las fugas de responsabilidad.
- Son una base para el mejoramiento de sistemas, procesos y operaciones.

c) TIPOS DE MANUALES ADMINISTRATIVOS.

Por su contenido los manuales pueden ser:

- Manual de Procedimientos.

Constituye un instrumento técnico que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización.

Un procedimiento es una serie de actividades de carácter repetitivo que se realiza en forma cronológica y secuencial.

Diagramas de proceso.

También se les conoce como flujogramas. Los diagramas de proceso permiten:

- Simplificar el trabajo.
- Mejorar los procesos.
- Eliminar demoras y tiempos ociosos.

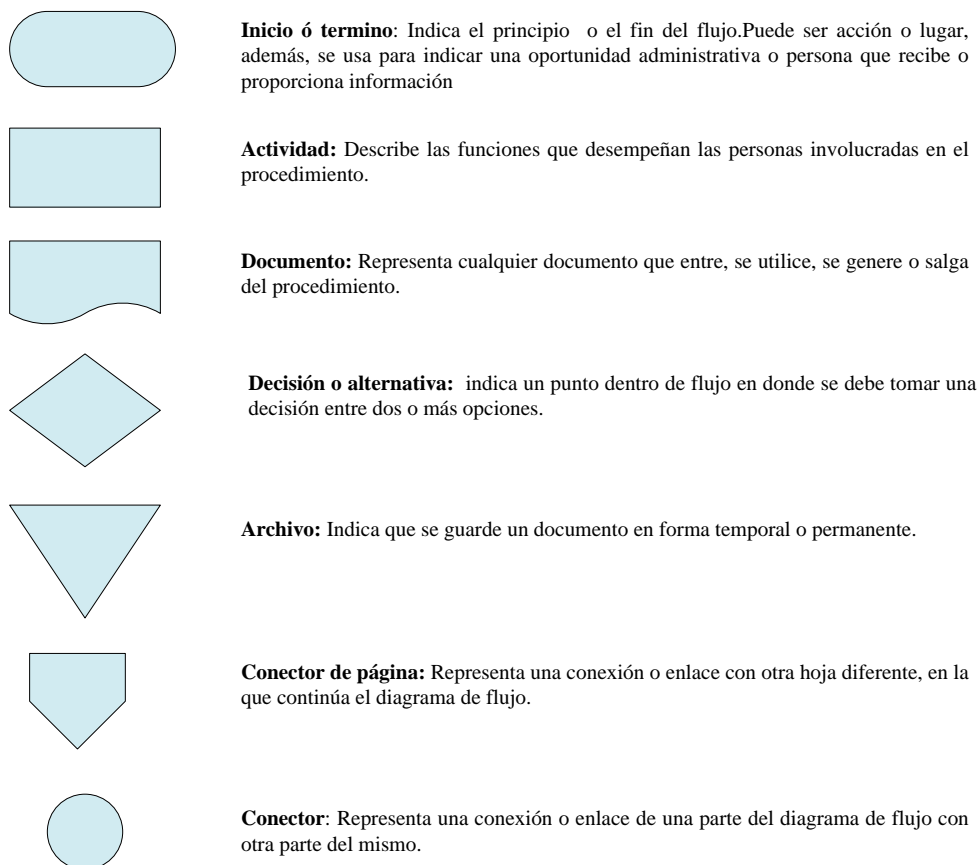
Algunos de los diagramas de proceso más usuales son:

- Flujo de operaciones.
- Ubicación de equipo.
- Procedimientos.

SIMBOLOGÍA

En los diagramas de flujo se utilizan distintos símbolos para indicar ciertos procesos, el siguiente cuadro nos muestra la simbología más usual.

Figura #7: Simbología ANSI (American National Standard Institute)



Fuente: Organización de Empresas, 3era edición, Benjamín Enrique y Fincowsky Franklin, pág. 301

La American National Standard Institute (ANSI) es una organización profesional sin fines de lucro. Ésta ha preparado una simbología para representar flujos de información del procesamiento electrónico de datos, de los cuales también se emplean algunos símbolos para diagramas de flujo administrativos tal como se ilustra en la figura #7.

Los procedimientos se describen en un formato que se llama descripción del procedimiento, con base en el cual se diseña el diagrama de flujo.

Las etapas para elaborar un diagrama de flujo son:

- Compromiso y autorización de la dirección y de los involucrados.
- Llenar el formato de descripción de actividades con cada de una de las actividades, secuencias y tiempos en que se realizan.
- Elaborar el diagrama de flujo correspondiente.
- Analizar el procedimiento actual, aplicar los principios de organización, eliminar duplicidades y simplificar tiempos y actividades.
- Presentar la propuesta con los ahorros de tiempo y costo-beneficio.
- Elaborar la descripción del procedimiento propuesto.
- Elaborar el diagrama de flujo propuesto.
- Obtener la aprobación de quien realiza el procedimiento y de su jefe inmediato.
- Preparar las instrucciones referentes a los procedimientos.
- Implantar el nuevo procedimiento.

- **Manual de organización.**

Estos manuales contienen información detallada referente a los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura organiza, funciones, organigrama, niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, así como canales de comunicación. También incluyen una descripción de puestos cuando el manual se refiere a una unidad administrativa en particular.

- **Manual de Descripción de Puestos.**

Conocido también como manual individual o instructivo de trabajo, precisa la identificación, relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización.

E.SERVICIO AL CLIENTE.

1. SERVICIO.

a. DEFINICIÓN.

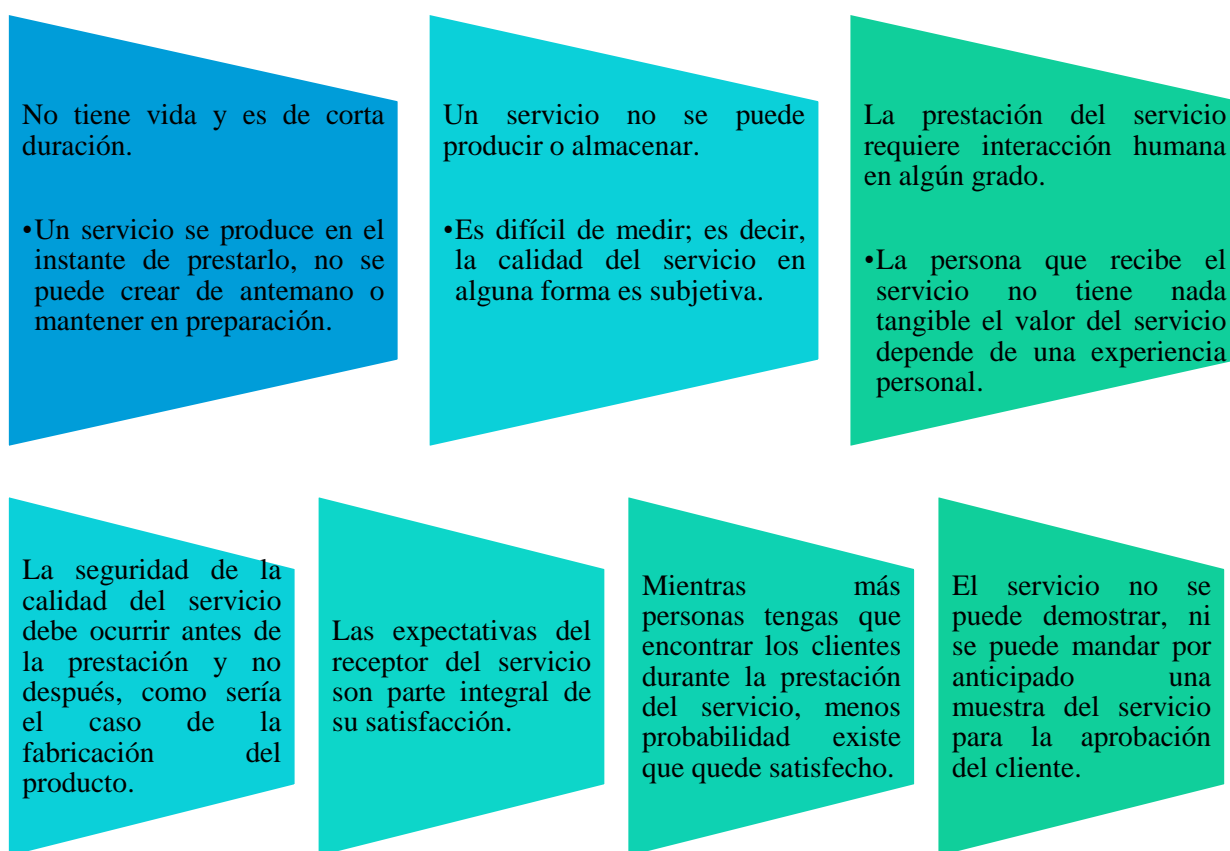
El servicio se puede definir como cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra y en esencia, es intangible y no da lugar a la propiedad de nada que se realiza mediante la

interacción entre el cliente y el empleado y/o instalaciones físicas de servicio con el objetivo de satisfacerle un deseo o necesidad. Es decir, que el servicio es; en esencia, deseo y convicción de ayudar a otra persona en la solución de un problema o en la satisfacción de una necesidad.

b. CARACTERÍSTICAS.

Las características del servicio son:

Figura #10: Características del servicio.



Fuente: Freelibrosme.com.

c. ESTRATEGIAS.

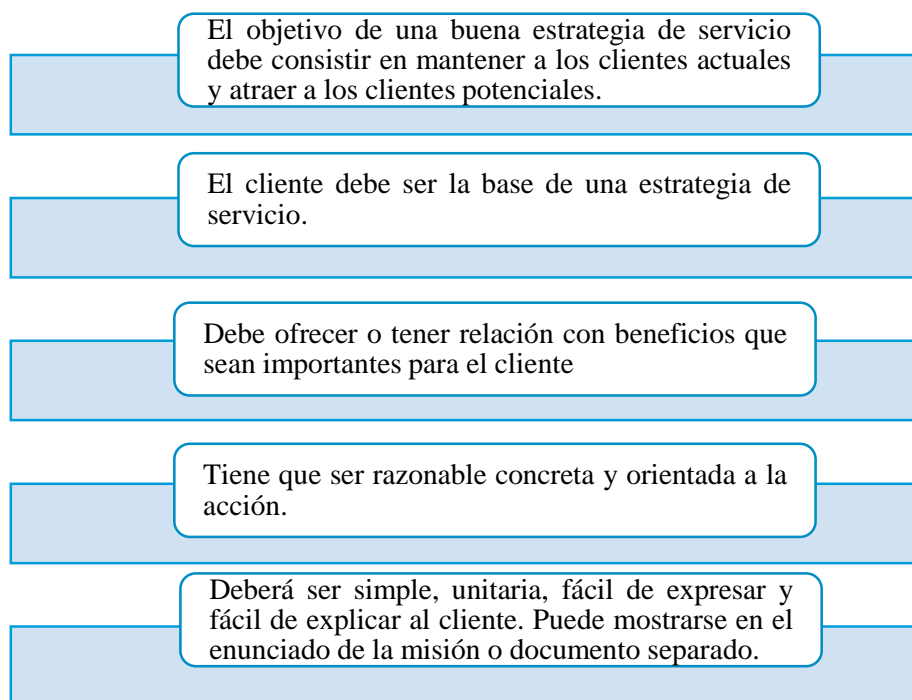
Actualmente, la estrategia del servicio enfoca la atención de los empleados de una organización hacia los beneficios o verdaderas prioridades del usurario.

Algunos de los beneficios que se obtienen a través de una estrategia son:

- Proporciona una dirección uniforme para la organización. Permite que los gerentes de todos los niveles sepan verdaderamente cual es la razón de ser de la empresa.
- Define qué es lo más importante para la organización y que se espera de los empleados. La estrategia cuando ha sido explicada a los empleados en todos sus detalles y estos los hacen parte de su actuación.

Una estrategia de servicio debe cumplir los siguientes criterios:

Figura #12: Criterios del servicio.



d. CULTURA DEL SERVICIO²⁵.

La cultura del servicio se puede definir, como las normas, valores, creencias e ideologías de la organización que están enfocadas claras y consciente en el servicio al cliente. El fortalecimiento de una cultura de servicio se desarrolla por medio de motivaciones a los empleados.

Además se puede decir que la cultura del servicio es el conjunto de valores, conductas y formas de comunicar que son aceptados por todas las personas de la compañía.

e. TIPOS DE SERVICIO.

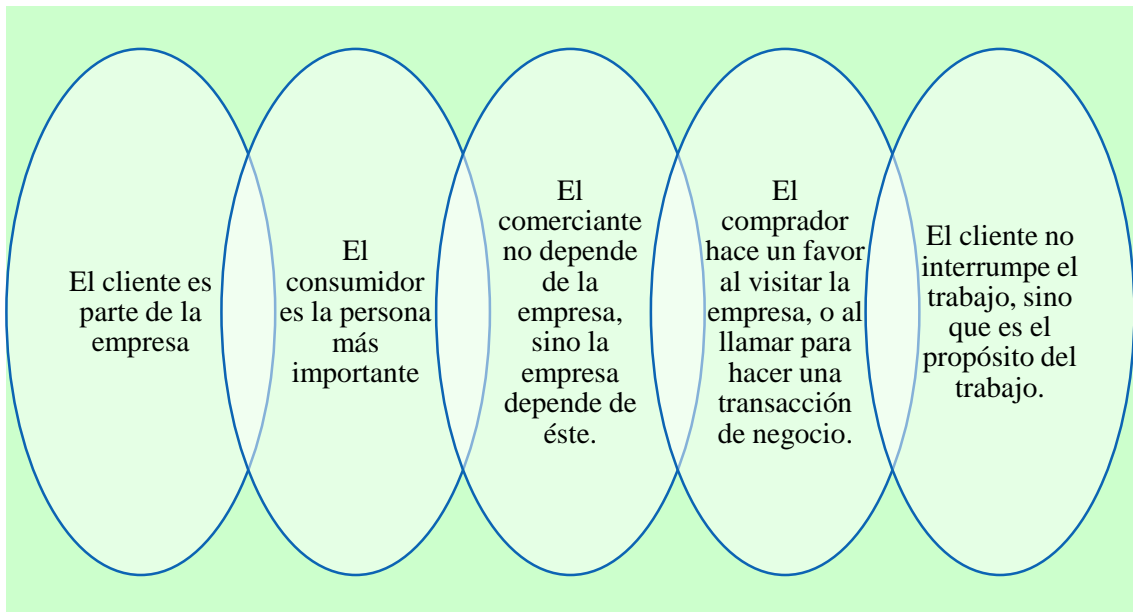
El tipo de servicio que toda institución busca alcanzar para incrementar los niveles de satisfacción en la atención al cliente, se puede mencionar:

- “Congelador”: Refleja una operación común, nivel bajo de servicios personales y de procedimientos, comunicando a los clientes “No nos importa”. Las características principales son: Procedimientos lentos, poco coherente, desorganizado, caótico e incoherente y en cuanto a lo personal, insensible, frío, imparcial, apático, distante y sin interés.
- “Fábrica”: Representa un servicio eficiente pero débil en la dimensión personal, comunicando a los clientes “Usted es un número. Nosotros estamos aquí para procesarlo”. Las principales características son: Procedimiento puntual, eficiente y uniforme; y en cuanto a personal, es insensible, apático, distante y sin interés.
- “Zoológico Amistoso”: Es muy personal pero no tiene coherencia en los procedimientos, comunicando a los clientes el mensaje “Nos estamos esforzando, pero realmente no sabemos que estamos haciendo”. Las principales características son: Procedimientos lentos, poco coherente, desorganizado y caótico y en cuanto a lo personal, es amistoso, humano, con interés y con tacto.
- “Calidad en el servicio al cliente”: Es fuerte tanto en la escala personal como en la de procedimientos y comunica a los clientes el mensaje “Usted nos interesa le cumplimos”: Las principales características son: En cuanto a los procedimientos, es puntual, eficiente, uniforme y no caótico; en cuanto a personal, es amistoso, humano con interés y con tacto.

²⁵Ediciones Díaz Santos, “La Formula servicio Excelente, Marketing Publishing”, España, 1994.

f. REGLAS PARA UN SERVICIO DE EXCELENCIA Y CONSERVACIÓN DE CLIENTES.

Figura #13: Reglas para un servicio de excelencia.



Fuente: Serrat, Guy "Diccionario metodológico de mercadotecnia", 2ª edición, Editorial Trilla, México 1992.

2. CLIENTE.

a. DEFINICIÓN.

“Es la persona, institución o empresa con los cuales la empresa establece una relación comercial”²⁶

Según la American Marketing Association (A.M.A.) o (Asociación Americana de Marketing), “el cliente es el comprador potencial o real de los productos o servicios”.

Según el diccionario de Marketing, de Cultura S.A., “cliente es la persona y organización que realiza una compra. Puede estar comprando en su nombre y disfrutar personalmente del bien adquirido o comprar para otro.

Personas o entidad que hacen usufructo de los recursos o servicios que brinda otra.

b. TIPOS DE CLIENTES.

- Nerviosos: Siempre están cansados y de mal humor, son exigentes y nerviosos, excitables, impacientes e irracionales.
- Sumisos: Son tímidos y sensibles, indecisos generalmente son niños o ancianos y en algunas ocasiones suelen ser los extranjeros. Para abordar este cliente debemos ser muy insistentes y persuasivos para lograr información de los inconvenientes que ha tenido con el servicio y/o producto.
- Desagradables: Son escépticos, inquisitivos, charlatanes y ofensivos. Lo peligroso con estos clientes es que el empleado que lo atienda puede perder la cordura y trezarse en un combate con él, lo mejor con ellos es permitirles desahogarse sin contradecirlo pero tampoco dándole razón si no la tiene.
- Molestos: Son criticones, indiferentes, silenciosos, cazadores de ganga.
- Con buen sentido: Casi siempre son muy corteses e inteligentes.

²⁶ Serrat, Guy “Diccionario metodológico de mercadotecnia”, 2º edición, Editorial Trilla, México 1992.

- Indiferentes: Los clientes que escuchan por cortesía pero no están interesados en el producto, su actitud quiere dar a entender que no está bien ni mal, necesitan ser estimulados por el vendedor.
- Enamorados: El cliente enamorado es aquel tipo de cliente que hará sentir al vendedor especial con sus cumplidos y alabanzas. No dicen nada en su contra salvo que hacen parecer a todos los demás como malos clientes. No ponen problemas y todo les parece genial, son muy motivadores.
- Impacientes: Estos clientes dicen tener prisa aunque puede ser solo una apariencia, por esto el vendedor debe demostrarles que valora su tiempo presentado su producto o servicio de manera rápida.

Karl Albrecht en su libro “La excelencia del servicio” (2001) nos presenta 7 principios para definir al cliente:

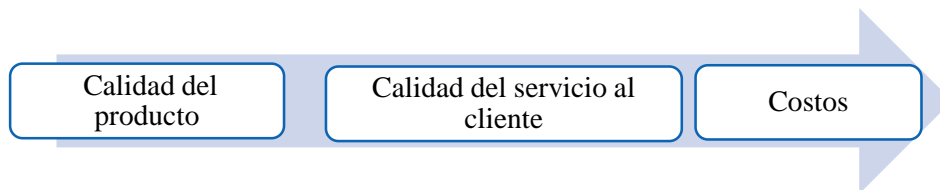
- Es la persona más importante en cualquier negocio.
- No depende de nosotros. Nosotros dependemos de él.
- No es una interrupción de nuestro trabajo. Es un objetivo.
- Nos hace un favor cuando llega. No le estamos haciendo un favor atendiéndolo.
- Es una parte esencial de nuestro negocio; no es ningún extraño.
- No es sólo dinero en la registradora. Es un ser humano con sentimientos y merece un tratamiento respetuoso.
- Merece la atención más comedida que podamos darle. Es el alma de todo negocio.

c. ¿QUÉ ES SERVICIO AL CLIENTE?

Es necesario diferenciar entre el producto por el cual paga el cliente y el servicio que rodea a ese producto. El servicio al cliente es todo esfuerzo encaminado a atender al cliente y a resolver sus inquietudes, sugerencias, dudas o reclamos. Es decir, el servicio al cliente es todo momento de contacto entre el cliente y la empresa.

Una empresa se crea para generar rentabilidad a la vez que satisface las necesidades y expectativas de sus clientes, por tanto, debe desempeñarse con equilibrio en tres variables:

Figura #15: Variables para un buen servicio.



Fuente: www.gestiopolis.com/teoria-y-elementos-del-servicio-al-cliente

No se debe polarizar en una de estas variables, se trata de encontrar el justo medio entre las tres, de manera que el producto cumpla con las especificaciones y necesidades del cliente siendo competitivo frente a otros productos en calidad y precio; y que a su vez vaya acompañado de un valor agregado representado en servicio integral y atención amable, respetuosa, y oportuna.

d. ELEMENTOS DEL SERVICIO AL CLIENTE.²⁷

El servicio al cliente es una potente herramienta de marketing que facilita conocer a los clientes y sus necesidades de cualquier entidad y para ello contamos con los siguientes elementos:

- Contacto cara a cara.
- Relación con el cliente.
- Correspondencia.
- Reclamos y cumplidos.
- Instalaciones.

e. IMPORTANCIA.²⁸

Un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas tan poderosas como los descuentos, la publicidad o la venta personal. Atraer un nuevo cliente es aproximadamente seis veces más caro que mantener uno. Por lo que las compañías han optado por poner por escrito la actuación de la empresa.

²⁷ <http://www.gestiopolis.com/teoria-y-elementos-del-servicio-al-cliente/>

²⁸ Ídem cita 27.

Se han observado que los clientes son sensibles al servicio que reciben de sus suministradores, ya que significa que el cliente obtendrá a las finales menores costos de inventario.

Contingencias del servicio: el vendedor debe estar preparado para evitar que las huelgas y desastres naturales perjudiquen al cliente.

Todas las personas que entran en contacto con el cliente proyectan actitudes que afectan a éste el representante de ventas al llamarle por teléfono, la recepcionista en la puerta, el servicio técnico al llamar para instalar un nuevo equipo o servicio en las dependencias, y el personal de las ventas que finalmente, logra el pedido.

Consciente o inconsciente, el comprador siempre está evaluando la forma como la empresa hace negocios, cómo trata a los otros clientes y cómo esperaría que le trataran a él.

Las actitudes se reflejan en acciones: el comportamiento de las distintas personas con las cuales el cliente entra en contacto produce un impacto sobre el nivel de satisfacción del cliente incluyendo:

La cortesía general con el que el personal maneja las preguntas, los problemas, como ofrece o amplía información, provee servicio y la forma como la empresa trata a los otros clientes.

Los conocimientos del personal de ventas, es decir: conocimientos del producto en relación a la competencia, y el enfoque de ventas; es decir: están concentrados en identificar y satisfacer las necesidades del consumidor, o simplemente se preocupan por empujarles un producto, aunque no se ajuste a las expectativas, pero que van a producirles una venta y, en consecuencia, va a poner algo de dinero en sus bolsillos.

Las empresas dan énfasis al administrador y el control que al resultado percibido por el cliente. Esto da lugar a que las áreas internas tengan autoridad total para crear políticas, normas y procedimientos que no siempre tiene en cuenta las verdaderas necesidades del cliente o el impacto que dichas políticas en la manera como el percibe el servicio.

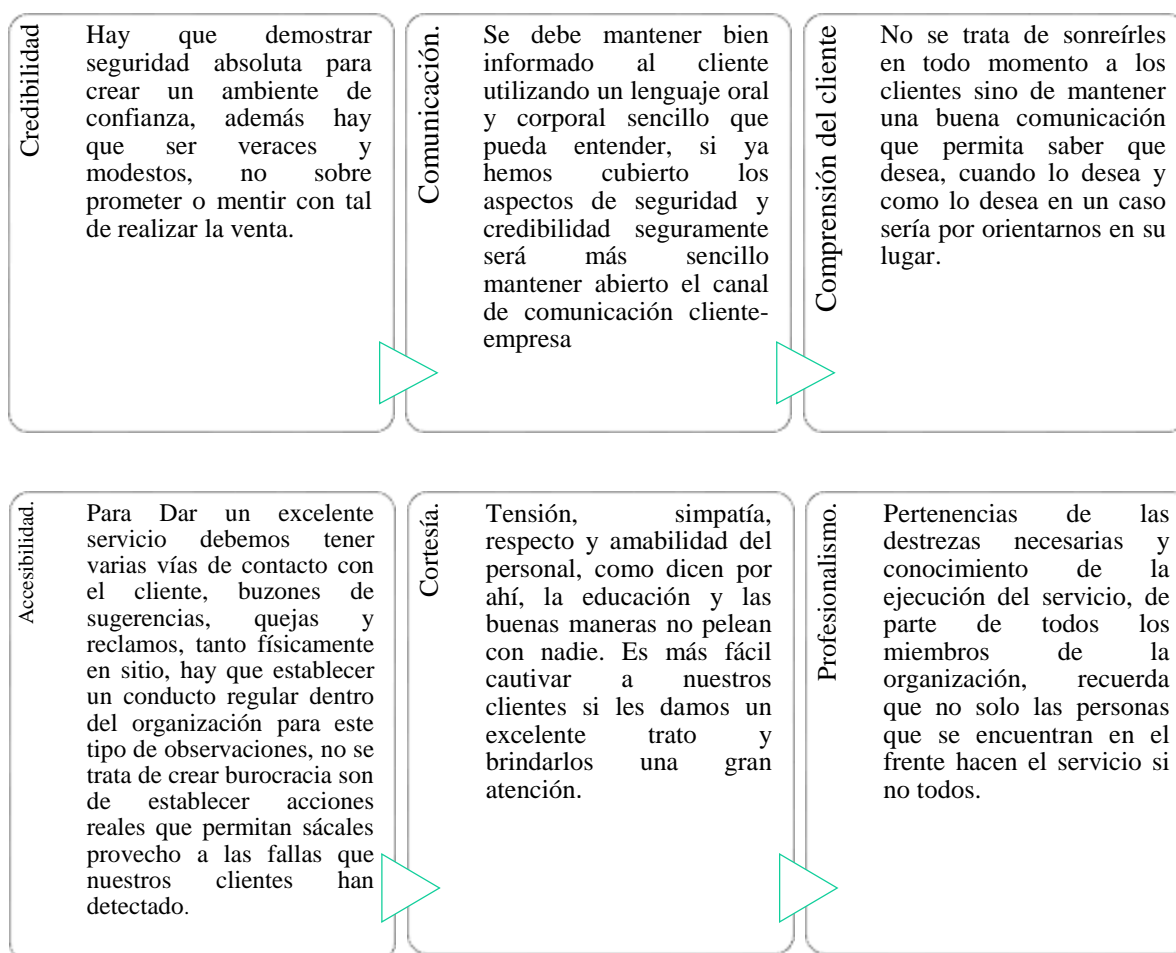
Las políticas del servicio muchas veces son incongruentes con la necesidad del cliente dado que las áreas internas son isla dentro de la empresa y se enfocan más hacia la tarea que al resultado.

Cuando los gerentes hacen sus reuniones de planeación estrategia nunca tiene en cuenta las áreas administrativas. Lo mismo sucede cuando los vendedores se reúnen para hacer sus estrategias comerciales.

f. LOS COMPONENTES BÁSICOS DEL BUEN SERVICIO.²⁹

Los componentes básicos que debe contener un buen servicio son los siguientes:

Figura #16: Componentes de un servicio.



Fuente:Freelibrosme.com.

²⁹ Ídem cita 27.

CAPÍTULO II

“DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA ORGANIZATIVO PARA FORTALECER LA ADMINISTRACIÓN Y EL SERVICIO AL CLIENTE EN LA LIBRERÍA UNIVERSITARIA SEDE CENTRAL DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR”

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA ORGANIZATIVO PARA FORTALECER LA ADMINISTRACIÓN Y EL SERVICIO AL CLIENTE EN LA LIBRERÍA UNIVERSITARIA SEDE CENTRAL DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.

A. IMPORTANCIA.

Actualmente la librería universitaria carece de herramientas organizativas adecuadas a sus necesidades, además de una planificación ordenada que le permita aprovechar y optimizar el tiempo de los empleados.

Es por ello que en el desarrollo del presente trabajo de investigación, es indispensable la realización de un estudio de campo que permita recopilar la información necesaria para elaborar un adecuado diagnóstico, cuya importancia reside en identificar cada una de las tareas y actividades que el empleado desarrolla en puesto de trabajo.

Los resultados que se obtengan darán lugar a establecer las conclusiones y recomendaciones necesarias para posteriormente diseñar la propuesta de la modernización de un sistema organizativo y un mejor servicio al cliente que pueda incluir todos los componentes necesarios para dotar de una herramienta completa, que contribuya al fomento de una cultura de orden en el objeto de estudio.

B. OBJETIVOS

1. GENERAL.

Realizar un diagnóstico en la Librería Universitaria a través de una investigación de campo que permita conocer la situación actual de la gestión administrativa y servicio al cliente.

2. ESPECÍFICOS.

- Recopilar información sobre la librería universitaria con base a su organización y la atención al cliente.
- Identificar cada uno de los puestos de trabajos, tareas y actividades que cada empleado le corresponden desempeñar.
- Analizar la información recopilada de tal manera que permita establecer los elementos necesarios para sustentar el estudio.

C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

1. MÉTODO.

El método científico, se implementó a través de la recopilación objetiva de información, su ordenamiento y su posterior análisis.

2. MÉTODOS AUXILIARES.

a) ANÁLITICO.

Este método permitió la recopilación de información de manera objetiva en la librería universitaria, misma que sirvió para estudiar y determinar la relación entre cada uno de los puestos de trabajo y elementos que influyen de manera común, directa o indirectamente en el desarrollo de las tareas y actividades , además de la atención que es brindada a sus clientes; por lo que mediante la observación, descripción, ordenamiento y clasificación de los resultados obtenidos, se conoció la situación actual de la problemática en investigación; la cual servirá de base para el diseño de la propuesta del Sistema de Modernización Organizativa y de la Atención al Cliente.

c) SÍNTEICO.

En este método se reunieron todos los elementos del Sistema de Modernización Organizativa y de la Atención al Cliente, después de ser analizadas todas las variables y factores que influyen de manera directa o indirecta en el desarrollo de las tareas y actividades, obteniendo de ésta forma una visión integral sobre la problemática en la librería , como resultado de la descomposición y estudio de cada uno de los elementos obtenidos en el análisis, lo que contribuyó a establecer los procedimientos a realizar para la elaboración de una propuesta o solución acertada.

2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.

Se realizó una investigación de tipo **descriptiva y explicativa**, dado que es necesario describir para poder explicar; en este sentido se han establecido las características y perfiles de cada fenómeno en estudio, es decir se recolectó información de las variables que permitirían describir lo relativo a la organización, administración de los procesos y actividades en los puestos de trabajos que permiten brindar una excelente atención al cliente; los cuales se han descrito de manera individual. Asimismo el estudio se centró en explicar el desempeño y desenvolvimiento de cada uno de los empleados en su puesto de trabajo, como también de las tareas y responsabilidades que tienen a su cargo.

TIPO DE DISEÑO.

El estudio efectuado fue del tipo **no experimental**, debido a que no se realizó ninguna manipulación de variables, sino solamente se observaron e identificaron todos aquellos aspectos que afectan a los trabajadores en sus labores cotidianas en el desarrollo de tareas y actividades a cargo, como de la atención al cliente que estos brindan a diario.

D. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.

1. TÉCNICAS.

Las técnicas auxiliaron al método de investigación seleccionado, con el objeto que se obtuvieron datos confiables y válidos en el desarrollo de la investigación.

a. ENTREVISTA

Esta técnica fue utilizada con el director de la “Librería Universitaria”, la entrevista tenía preguntas dirigidas y estructuradas. Se obtuvo información acerca de lo relativo a la investigación.

b. ENCUESTA

Ésta técnica consiste en recopilar información de las personas u objetos de estudio, para esta investigación se aplicó un cuestionario a los **quince empleados de la Librería Universitaria sede central**. La información fue obtenida a través de la utilización de un cuestionarios como instrumento de recopilación de datos, el cual estuvo compuesto por preguntas cerradas y de elección múltiple, con el objetivo de profundizar en todo lo relacionado a la administración de procesos organizativos y de atención al cliente.

c. OBSERVACIÓN DIRECTA.

Esta técnica permitió descubrir y evidenciar las condiciones de la temática, ésta se efectuó con la presencia física en las instalaciones de la Librería Universitaria, con el objeto de visualizar cada una de las actividades actuales que los empleados están desarrollando en su trabajo.

Entre los elementos que se utilizó con esta técnica están: Las libretas de anotaciones y los recursos audiovisuales, los cuales fueron aportados por el equipo investigador al momento de realizar las visitas. La observación fue de mucha importancia para la investigación ya que por medio de ella se realizó parte del proceso de recolección de la información.

2. INSTRUMENTOS.

Estos son los medios auxiliares de las técnicas, contribuyendo de igual manera a la recolección de información. Los instrumentos que se utilizaron fueron los siguientes:

a. GUÍA DE ENTREVISTA.

La guía de entrevista estaba constituida por dieciséis preguntas abiertas, dirigidas al director de la “Librería Universitaria”.

Además se aplicó bajo dos modalidades: estructuradas y no estructuradas. La primera consistió en una lista de preguntas debidamente ordenadas y la segunda en hacer preguntas hacia la persona entrevistada de manera espontánea y que fueran de interés para el estudio.

b. CUESTIONARIO

Este fue dividido en dos grupos, el primero dirigido a los empleados, exceptuando a los de la sede de Santa Ana y San Miguel, éste consta de dieciséis preguntas cerradas y abiertas el segundo dirigido a una muestra de 150 clientes, éste consta de 18 preguntas abiertas y cerradas.

c. LISTA DE COTEJO.

Permitió la recopilación de información específica, verificable y confiable en la Librería Universitaria, acerca de la problemática en estudio, la que se realizó durante el periodo de investigación. Con la presencia de los investigadores a la Librería Universitaria se observó la realidad, siendo esta necesaria para el bosquejo utilizando diario de notas y equipos audiovisuales.

E. FUENTES DE INFORMACIÓN.

1. PRIMARIAS.

En el proceso de obtención de la información y para el desarrollo de la investigación se utilizó como fuentes principales, la entrevista orientada al director de la “**Librería Universitaria**”, la encuesta dirigida a los empleados y a los clientes así como también la observación directa para saber las condiciones en que se desarrollan las tareas y actividades de los que laboran dentro de la librería.

2. SECUNDARIAS.

En el desarrollo de la investigación se utilizaron medios bibliográficos como libros, leyes, reglamentos, revistas, sitios web, y otras publicaciones relativas a un Sistema de Modernización Organizativa para fortalecer la administración.

F. ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN.

El área geográfica en la que se realizó la investigación fue la Librería Universitaria sede central Plaza de la Cultura de la Universidad de El Salvador ubicada en Final Avenida Mártires y Héroes del 30 de Julio, San Salvador.

G. UNIDADES DE ANÁLISIS.

Todas aquellas fuentes que fueron objeto de análisis, la información fue obtenida y proporcionada por medio del director, los empleados, así como también de los clientes de la “Librería Universitaria” en estudio.

Tabla #3: Unidades de estudio.

OBJETO DE ESTUDIO	UNIDADES DE ESTUDIO
Librería Universitaria de la Universidad de El Salvador.	Director de la Librería Universitaria de la Universidad de El Salvador Sede Central.
	Empleados de Librería.
	Clientes.

Fuente: Equipo de investigación.

H. UNIVERSO Y MUESTRA.

1. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO.

El universo que se tomó para la realización de la investigación estuvo definido por las siguientes unidades de análisis, por tanto se detalla a continuación:

Tabla #4: Unidades de Análisis.

UNIDADES DE ANÁLISIS	CANTIDAD	TÉCNICA
Director	1	1- Entrevista Estructurada. 2- Entrevista de Procesos.
Empleados	15	1- Encuesta Estructurada. 2- Encuesta de Procesos
Clientes	37,641	1- Encuesta Estructurada. 2- Encuesta de proceso.

Fuente: Equipo de investigación.

Para determinar el universo en cuanto al total de los clientes, se seleccionó a 37, 641 de la sede central de los **57,641** estudiantes de la Universidad de El Salvador, exceptuando a los de Santa Ana y San Miguel.

2. CÁLCULO DE LA MUESTRA.

Ésta es la parte representativa del universo ya que cuenta con las mismas características de las unidades de análisis en estudio, teniendo como función básica determinar qué parte de la población se examinó. La muestra fue conformada por:

Tabla #5: Unidades de Análisis.

UNIDADES DE ANÁLISIS	CANTIDAD	COMENTARIOS
Director	1	Solo se tomó en cuenta al Director de Librería Universitaria, Universidad El Salvador Sede Central.
Empleados	15	Se tomó en cuenta a todos los empleados de la Librería Universitaria utilizando un censo.
Clientes	37,641	La población a encuestar fueron estudiantes de las diferentes facultades sede central de la Universidad de El Salvador. Se utilizará formula estadística para poblaciones finitas

Fuente: Equipo de investigación.

CÁLCULO DE LA MUESTRA.

Para realizar la investigación de campo se tomó la muestra a partir de una población finita de la sede central y esta cuenta con un total de 37, 641 ; es decir a los que se les brinda un servicio; pero **la población de la Universidad de El Salvador asciende a un total de 57, 641 estudiantes.**

Por tanto, la muestra se calculará haciendo uso de la siguiente fórmula para poblaciones finitas:

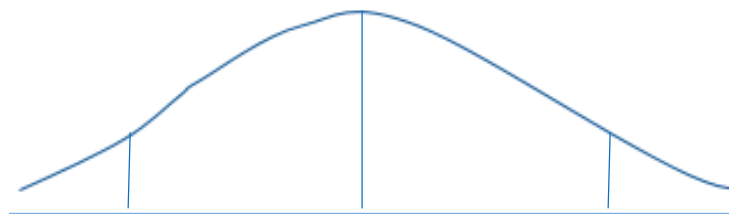
$$n = \frac{Z^2 P Q N}{E^2 (N-1) + Z^2 P Q}$$

Los valores que se utilizarán son los siguientes:

Tabla #6: Simbología fórmula de cálculo de muestra.

Simbología	Significado	Valor
n	Tamaño de la muestra	?
p	Probabilidad de éxito de un suceso	0.50
q	Probabilidad de fracaso de un suceso	0.50
N	Población	37,641 clientes
Z	Nivel de confianza 95%	1.96
E	Nivel de error pertinente	0.08

Curva de distribución normal



95% de nivel de confianza.

Utilizando un nivel de confianza del 95%.

Para 95% = 0.4750 Según tabla de distribución normal

Seria:

$$\underline{Z= 1.96}$$

Sustituyendo valores en la fórmula para poblaciones finitas.

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

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.50) (0.50) (37,641)}{(0.08)^2 (37,641-1) + (1.96)^2 (0.5) (0.5)}$$

$$n = \frac{(3.8416) (0.25) (37,641)}{(240.896) + (3.8416) (0.25)}$$

$$n = \frac{36,150.4164}{241.8564}$$

$$n = 149.47 \approx 150$$

n = 150 clientes

Se utilizó un nivel de confianza del 95% porque lo que interesó fue tener un conocimiento general de la problemática, además de obtuvo mayor precisión de la muestra, suficiente y representativa, generalizando los resultados hacia toda la población. La probabilidad de éxito y fracaso son del 50% cada una, otorgándoles la máxima variabilidad posible, es decir que existe una incertidumbre sobre el fenómeno en estudio. El nivel de precisión o error permisible es de 8% porque es el máximo que como equipo de trabajo decidimos que tuvieran los resultados información tenga mayor validez, ya que entre más grande sea la muestra menor será el nivel de error.

I. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.

Ésta fue la etapa final de la investigación, la cual permitió que toda la información recopilada a través de las técnicas e instrumentos utilizados (entrevista, encuesta y observación directa), se presenten en cuadros con su respectivo comentario.

1. TABULACIÓN.

Este consistió en clasificar y ordenar la información en cuadros estadísticos, que reflejen el objetivo de cada pregunta, esto significa agrupar los datos en categorías que muestren el número de observaciones o veces en que ocurrirá cada categoría.

2. ANÁLISIS, TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.

Este consistió en clasificar y ordenar la información en cuadros estadísticos, que reflejen el objetivo de cada pregunta, esto significa agrupar los datos en categorías que mostraron el número de observaciones o veces en que ocurrió cada categoría.

J. RESUMEN DEL DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUALY DEL SISTEMA ORGANIZATIVO DE LA LIBRERÍA DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR SEDE CENTRAL SAN SALVADOR, EL SALVADOR.

En toda entidad jurídica legalmente constituida, independientemente de su giro económico, debe estar a la vanguardia, al día en lo referente a su rubro, mercado y procesos para poder ser competitiva en un mercado dinámico y demandante.

Por lo que vuelve necesario capacitar a sus empleados en las diferentes áreas operativas para que éstos puedan tener un mejor desempeño en la realización de sus actividades. Al hablar de capacitación, cabe mencionar que ésta comprende dos etapas: la inductiva, cuando el empleado es contratado, se le brindan los conocimientos básicos sobre su puesto y actividades a realizar. También está la capacitación en el puesto laboral que esta le ayudara a comprender y estar en actualizado en las diferentes actividades a realizar y de cómo mejorarlas.

Otro pilar fundamental en la gestión administrativa es la modernización, que es el corazón de toda entidad económica legalmente establecida, se vuelve vital para mejorar sus procesos, en la gestión administrativa y para brindarle una mejor atención tanto a sus clientes.

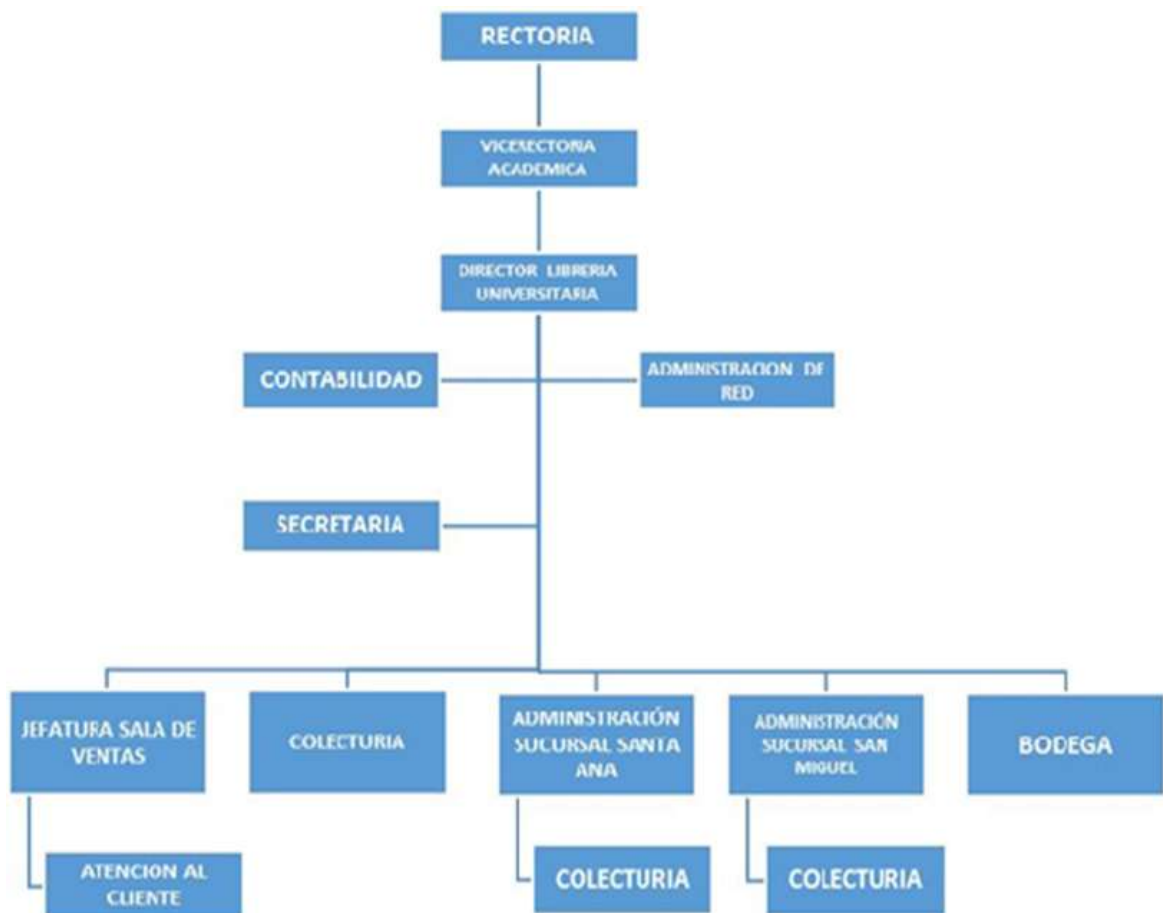
A continuación se detalla el diagnóstico realizado a la Librería Universitaria sede central Universidad de El Salvador, a través de una investigación de campo dirigida al director, empleados y a los clientes de La Librería Universitaria, utilizando la técnicas de la entrevista, encuesta y la observación directa, utilizando los instrumentos necesarios para recolectar información como la guía de entrevista, el cuestionario, además de la presencia en campo con la finalidad de conocer las condiciones laborales de los empleados, la atención al cliente un aspectos clave con la modernización administrativa y la capacitación.

En la **figura N°1** se detalla la estructura organizativa con la que cuenta librería actualmente compuesta por la rectoría, la vice rectoría, el director, contabilidad, administración de red, secretaria, jefaturas de salas de venta, colecturía, administración de sucursal Santa Ana, San Miguel, atención al cliente y bodega.

Este organigrama presenta un orden inadecuado ya que las líneas de mando no están correctamente colocadas, el contador, la administración de red no corresponden a líneas de Staff mejor conocidas como líneas de asesoría; estas debería estar colocadas al mismo nivel que la Jefatura de la sala ventas y que las demás. Los entegramas de las áreas no presentan un mismo tamaño todo, sino que hay unos más pequeños que otros.

1. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.

Figura #1: Organigrama de La Librería Universitaria.



Fuente: Director de la librería Universitaria.

2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN Y EL SERVICIO AL CLIENTE.

a. DIRECCIÓN DEL PERSONAL DE LA LIBRERÍA EN CUANTO A LA ADMINISTRACIÓN, PROCESOS Y ACTIVIDADES:

i. Sentido de pertenencia con la entidad.

La librería de la Universidad de El Salvador y de acuerdo al estudio de campo realizado refleja que el 89% de los empleados conocen la misión y visión de la librería desde que comenzaron a laborar en La Librería Universitaria (**ver anexo n°3, pregunta n°1**). Dijeron sentirse muy identificados con la institución.

ii. Inducción al inicio de su contratación.

Del total de encuestados, el 89% de los empleados analizados manifestaron que si reciben inducción cuando entraron a laborar a la entidad universitaria por parte de sus jefaturas inmediatas. Cabe mencionar que ésta inducción es sobre sus actividades a realizar, horarios, derechos y deberes. (**Ver anexo n°3, pregunta n°2**). Dando una preparación básica en sus puestos de trabajo.

iii. Desempeño en el puesto de trabajo.

Tomando como referencia a los empleados de La Librería Universitaria, se puede afirmar que en su mayoría garantizan poseer las herramientas necesarias para sus actividades en su jornada laboral en dicha entidad, pero que no cuentan con una guía para llevar un orden de cómo hacerlo y qué hacer si existirá un cambio a futuro., (**Ver anexo n°3, pregunta n°3**).

iv. Regularidad con que los empleados reciben capacitaciones para atender mejor al cliente.

Un 56% manifestó que nunca recibe capacitación en su lugar de trabajo y un 33% afirmó recibir capacitación ocasionalmente, no se mencionó un lapso tiempo determinado, entre cada capacitación. **(Ver anexo n°3, pregunta n°6)**. (Aunque hubo un empleado que manifestó que recibió capacitación hace dos años, otro dijo que desde que ingreso a la institución, sólo ha recibido dos capacitaciones y un tercero afirmó que la recibe de 1 a 2 veces al año. (Éstas últimas 3 afirmaciones fueron fuera de la entrevista formal elaborada).

v. Incomodidades percibidas por los empleados.

Acorde a las encuestas realizadas a los empleados de la librería universitaria, se puede establecer que el 56% de los empleados han identificado alguna incomodidad por parte de los clientes, entre las que destacan: en ocasiones los clientes no encuentran lo que buscan debido a que la bibliografía buscada no se encuentra disponible en La Librería Universitaria, además cuando los clientes se retiran de las instalaciones de la librería, a los clientes les incomoda un poco su salida cuando pasan por la máquina reguladora de tráfico peatonal. (Estas últimas observaciones manifestadas por los empleados fueron expresadas fuera de las preguntas del cuestionario formal). **(Ver anexo n°3, pregunta n°7 y anexo N°6)**.

vi. Interés por recibir capacitaciones.

Según las encuestas hechas a los empleados, el 100% de ellos manifestaron su disponibilidad de recibir capacitaciones para mejorar su desempeño. Dichas capacitaciones pueden ir desde actualizaciones de procesos en lo referente a sus respectivas áreas de trabajo, técnicas innovadoras, atención al cliente, métodos para agilizar la realización de sus tareas y actividades, entre otros. **(Ver anexo n°3, pregunta n°8)**.

vii. Áreas de interés para capacitación.

En materia de capacitación, el 100% de los empleados expresaron que desearían recibir capacitaciones, claro que en distintas áreas, dependiendo de su cargo o intereses personales, entre los que destacan: atención al cliente, administración, motivación personal, relaciones interpersonales, técnicas de ventas, como:

Modelo AIDA, es un modelo clásico que describe los efectos que produce secuencialmente un mensaje publicitario. La palabra AIDA es un acrónimo que se compone de las siglas de los conceptos en inglés de atención (attention), interés (interest), deseo (desire) y acción (action) Método SPIN es una técnica de venta, se basa en preguntar para averiguar las necesidades del cliente y presentarle a continuación los beneficios de tu producto o servicio que las resuelven.. También es importante mencionar que un empleado mostró interés en recibir capacitación en administración de inventarios y de compras. (**Ver anexo n°3, pregunta n°9**). Porque esto les ayudaría estar a la vanguardia en su área de trabajo y reforzará algunas deficiencias que puedan detectar.

viii. A la vanguardia en el mercado en cuanto a materia de libros.

Acorde a los empleados encuestados, un 44% de éstos expresaron que la librería está a la vanguardia en materia de libros con respecto a la competencia y a las necesidades de los clientes en general, mientras que el 56% piensan que si necesitan actualizarse bibliográficamente para atraer nuevos clientes, por tanto la mayoría de las personas encuestadas consideran necesario la actualización del contenido bibliográfico ya sea en nuevos editores como versiones actualizadas de las existentes (**anexo n°3, pregunta n°10**).

ix. Automatización del sistema de facturación.

En congruencia con los datos obtenidos, en un 67% los empleados manifestaron que actualmente cuenta un sistema automatizado de facturación para registrar sus operaciones en general. Por otra parte un 33% opina que desconocen saber qué tipo de sistema tiene la entidad, de dicha opinión se deduce que el porcentaje que dice desconocer sobre el sistema de facturación no desempeña ninguna función de contacto con el (Ver anexo n°3, pregunta n°11).

x. Instalaciones adecuadas.

En este apartado los empleados en un 67% afirmaron que actualmente la librería cuenta con instalaciones apropiadas para la comercialización de mercancías bibliográficas y misceláneas. Entiéndase por instalaciones adecuadas, aquellas que son ideales para comercializar libros y demás productos vinculados a éstos. Que posee un lugar espacioso, adecuada ventilación, iluminación pertinente, orden y accesibilidad cuyos factores son importantes para el desempeño de los empleados en sus puestos de trabajo y la comodidad de los clientes al visitar las salas de ventas. (Ver anexo n°3, pregunta n°13 y también anexo N°6).

xi. Distribución de la cultura a través de la palabra escrita.

En congruencia con las preguntas dirigidas a los empleados de La Librería Universitaria, un 56% manifestaron que La Librería Universitaria, cuyo giro es la comercialización de material bibliográfico, no fomenta el hábito de la lectura, pero un 44% de los empleados cree lo contrario. Las personas que manifestaron que no lo hacen mencionaron que sería conveniente poder motivar a sus clientes para adquirir ese hábito, ya que este tema se encuentra fielmente expreso en la misión de La Librería Universitaria, de “Ser un ente distribución de la cultura a través de la palabra escrita”, convirtiéndose este indicador importante en el propósito fundamental de la Librería Universitaria.

xii. Colaboración con la administración de la librería.

A cerca de la administración de la librería, los empleados en un 100% expresaron que están dispuestos a colaborar en actividades vinculadas con la administración de esta. Independientemente del cargo que ostenten, los empleados muestran en un 100% el valor de cooperación, de aprender otras capacidades y destrezas. Dicho apoyo de los empleados sería de vital importancia en la implementación de nuevas estrategias, políticas, ideas que ayuden a solventar problemáticas existentes, estas opiniones podrían deliberarse en reuniones recurrentes y adaptarse temáticas a áreas específicas de La Librería Universitaria (**Ver anexo n°3, pregunta n°14**).

xiii. Responsabilidades adicionales.

En los datos recolectados, los empleados en un 78% han manifestado que no estarían dispuestos a de las que ya adquirir más responsabilidades de las que tienen en sus respectivos cargos. Porque expresaron se les hace imposible manejar otras ocupaciones y responsabilidades ya que consideran afectaría su rendimiento y cumplimiento en los cargos que ya tienen encomendados. (**Ver anexo n°3, pregunta n°15**).

b. ATENCIÓN AL CLIENTE:

- i. Al preguntar a los usuarios por qué preferían visitar la librería universitaria éstos coincidieron en su mayoría que es por sus precios accesibles y por recomendación de otros usuarios. Por lo que se puede decir que la demanda básicamente la componen los estudiantes de las diferentes Facultades.

Por otra parte los clientes de la librería también manifestaron que cuando necesitan útiles escolares optan en primera instancia visitar librerías aledañas u obtener información por medio de internet para ahorrar tiempo y recursos económicos, ya que es una manera más fácil de obtener material didáctico y la librería universitaria, aunque ésta última tenga mejores precios. (**Ver anexo n°5, preguntas n°1 y 2**).

- ii. En concordancia con las respuestas obtenidas por los usuarios de dicha dependencia universitaria, expresaron que al visitar la librería, ésta satisface principalmente sus necesidades de estudio y de información concluyendo que se es necesario lo ofrecido en La Librería Universitaria para que los clientes cumplan sus exigencias académicas.

También compartieron sus impresiones acerca de cómo conocen los productos que ofrece la librería, a lo mismo manifestaron que es porque han visitado las instalaciones y por recomendación de terceros. **(Ver anexo n°5, preguntas n°3 y 4).**

- iii. Los clientes de la librería compartieron también que en sus experiencias previas han comprado en esencia libros, revistas y misceláneos principalmente. Además que manifestaron que una de las ventajas que la librería tenga página web es que tienen su oferta o productos actualizados en tiempo real para una mayor comodidad y conveniencia del usuario, aparte de se les contesta sus inquietudes y dudas a través de la página web en tiempo real. **(Ver anexo n°5, preguntas n°5 y 6).**

- iv. Otra interrogante expuesta a los usuarios fue de cómo conocen el horario de atención de la librería, a lo que éstos dijeron principalmente que fue por visitas previas a dicha entidad y por iniciativa propia, por lo que se es necesario La Librería actualice sus horarios a través de sus medios sociales y publicitarios.

Una interrogante medular propuesta a los clientes de la librería fue como evalúan la atención hacia ellos en la librería, a lo que respondieron básicamente que es muy buena y buena lo que quiere decir que al sumar nos da un porcentaje del 56% de las personas que opinan que pueden dar un mejor servicio de calidad al usuario.

Algo importante que respondieron es que una de las mayores ventajas al visitar la librería universitaria es que ésta posee precios muy accesibles y posee una gran variedad de libros que cumplen sus expectativas. **. (Ver anexo n°5, preguntas n°7, 8 y 9).**

- v. Una de las preguntas más interesantes propuestas a los usuarios fue con qué frecuencia visitan la librería, a lo que la gran mayoría expresó que sus visitas son entre 1 a 3 veces por semana lo cual brinda una considerable oportunidad a La Librería Universitaria de poder incrementar sus ventas por cada visita si logra ofrecer el material que sus usuarios están interesados en adquirir.

En lo que se refiere a adquisición de material bibliográfico, los usuarios manifestaron que compran libros por lo menos de 1 a 5 veces por mes. (**Ver anexo n°5, preguntas n°10 y 11**). Lo cual proporciona a la Librería Universitaria una aproximación a la estimación de su demanda.

- vi. Basándose en experiencias anteriores, los clientes opinaron que la librería podría mejorar aspectos como los precios de sus libros, misceláneos y actualizar más en la medida de lo posible su oferta de libros. Siendo muy útil esta información en cuanto al enfoque que deberán tener los procesos organizativos y retomar esfuerzo en cumplir lo que los usuarios buscan. También señalaron de mejorar la atención al cliente.

Además, se les preguntó cómo una campaña publicitaria ayudaría a la librería, a lo que éstos respondieron que serviría para atraer nuevos clientes y darse a conocer como tal ante la comunidad estudiantil principalmente y a terceros fuera del campus, también recomendaron realizar con mayor frecuencia ferias de libros las cuales ayudaran como una estrategia para llamar la atención del público en general. (**Ver anexo n°5, preguntas n°12 y 13**).

- vii. En la encuesta aplicada a los usuarios de la librería, también se les preguntó sobre la distribución de planta y la iluminación a lo que contestaron principalmente que les parecía bueno y regular. Otro aspecto importante es la presentación de los empleados, a lo que los encuestados respondieron que les parecía buena y excelente.

Continuando con atención al cliente, los encuestados manifestaron que la opinión que tiene acerca de la prontitud en que son atendidos es buena y regular, concluyendo que el resultado se encuentra por debajo del promedio en cuanto a atención al cliente se refiere. (Ver anexo n°5, preguntas n°14 ,15 y 16). Manteniéndose los resultados de satisfacción reservados y muy al margen de los esperados por los clientes de La Librería Universitaria.

- viii. Por otra parte, los usuarios externaron su opinión en lo que se refiere a la facilidad y claridad para ubicar material bibliográfico en la librería, la cual fue principalmente buena y regular obteniendo opiniones intermedias en cuanto a comodidad de las instalaciones de La Librería Universitaria se espera rótulos más llamativos, grandes, visibles y ubicados en logares estratégicos. Finalmente los clientes fueron puntuales al decir que para hacer sugerencias o quejas a la librería, su opinión de cual fácil es bueno o que no saben cómo hacerlas. (Ver anexo n°5, preguntas n°17 y 18).

c. OBSERVACIÓN DIRECTA.

i. LISTA DE COTEJO.

Se realizó observación directa como parte de las técnicas y la lista de cotejo es un listado de aspectos a evaluar (iluminación, orden, procesos, entre otros), al lado de los cuales se brindó una calificación (Correcto, incorrecto), además de un comentario descriptivo. (Ver anexo n°6)

K. ALCANCES Y LIMITACIONES:

1. ALCANCES:

- a. La investigación en materia de Modernización Organizativa, se llevó a cabo en el área de bodega, administración, contabilidad, administración de red, colecturía y sala de ventas en la librería Universitaria sede central de la Universidad de El Salvador.

- b. En cuanto a los clientes se logró pasar el cuestionario a los 150 se tuvo la ventaja que la ubicación geográfica fue accesible. Información de usuarios engloba gran parte de las diferentes Facultades de la Universidad de El Salvador.
- c. Con la información obtenida se podrá dotar de Instructivos y Manuales necesarios a los empleados para desempeñar de la mejor manera su trabajo.
- d. Durante el desarrollo de la investigación se contó con el apoyo de algunos de los empleados de la librería en estudio además de visualizar el ambiente de trabajo y algunas actividades y procesos que desempeñan.

2. LIMITACIONES:

- a. Acceso a información histórica se encuentra limitada, ya que se encontraron pocos registros sobre fundación y creación de la librería universitaria. Se detectó en el procesamiento de información, algunos formularios no contaban con los campos adecuadamente llenos, omitieron responder algunas de las interrogantes.
- b. En su mayoría no se logró obtener los mismos porcentajes por facultad de usuarios encuestados para tener una equidad, hubieron facultades que predominaron más como lo fue la facultad de Humanidades y Medicina. }
- c. Información obtenida de empleados de la librería universitaria no se encontraba debidamente detallada en cuanto a las actividades que desempeñan. No se aplicó el cuestionario a los 15 empleados, sino a 9 personas; es decir no se logró encuestar al total previamente definido, debido a que 4 de ellos pertenecen a otra sede, otro se limitó a responder y el último es porque la plaza de la persona encargada de la limpieza está vacante.
- d. No se pudo obtener mucho detalle en cuanto al tiempo que toma cada proceso en el desarrollo de este, ni el detalle de algunas actividades que los empleados realizan. Por el poco tiempo que los empleados nos pudieron dedicar para solventar las interrogantes referentes a su puesto de trabajo.

L. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. CONCLUSIONES:

- a. En la actualidad los empleados no cuentan con un Manual y descriptor de puesto adecuado para cada plaza existente en la librería universitaria, se verificó que la plaza de atención al cliente existe, pero no se desempeña adecuadamente. Actualmente no se cuenta con actividades que estimulen la distribución de material escrito, ofrecido por la Librería Universitaria
- b. Los empleados de la librería universitaria cuentan con las mínimas herramientas necesarias para poder desempeñar su trabajo, además reconocen ser objeto de capacitación y no poseer ciertas aptitudes para desempeñar algunas tareas asignadas, siendo en su mayoría enfocadas en la atención al cliente.
- c. En su mayoría los empleados afirmaron haber recibido inducción al momento de ingresar a laborar en librería universitaria, por ejemplo la explicación de sus labores, derechos y deberes de una manera verbal. Sin embargo no se realiza seguimiento de sus desempeños en los puestos de trabajo.
- d. Un buen porcentaje de los empleados manifestó haber detectado incomodidades de los usuarios al momento de visitar la librería universitaria, pero se limitaron a responder en el cuestionario. Además los clientes de la librería universitaria consideran que la razón primordial que los mueve a comprar son los precios accesibles.
- e. Los clientes de la librería universitaria dicen que las bibliografías existentes no satisfacen sus necesidades de información, de igual manera que los precios son accesible; pero como todo cliente siempre busca lo más barato y de buena calidad.
- f. Los usuarios consideran que el servicio al cliente es bueno, aunque dicen que se les debería de atender de una manera más adecuada y atenta. También manifestaron que la librería universitaria se encuentra en un área muy accesible y se deberían de realizar más ferias del libro.
- g. La Modernización en el Sistema Organizativo se hace necesario para La Librería Universitaria, ya que ayudará a dar visibilidad sobre los procesos internos (beneficiando a empleados), además mejorar aspectos de atención al cliente (beneficiando al Cliente), y así contribuir a la mejora de los resultados de la unidad productiva.

2. RECOMENDACIONES.

- a. Es necesario que los empleados cuenten con una guía de inducción e instructivo que les permita desempeñar de una manera fácil, ordenada el desarrollo de sus tareas y actividades.
- b. Dotar al personal administrativo y operativo con herramientas técnicas que les permita desarrollar sus labores de una manera más rápida ágil y capacitar al personal de la librería como mínimo 2 veces por año.
- c. Fomentar actividades que ayuden a la distribución de material escrito, ofertado por La Librería Universitaria.
- d. Contar con un manual de personal que permita conocer cuáles serán sus funciones, obligaciones, deberes y derechos con los que cuentan esto ayudara para agilizar procesos, reducir tiempos.
- e. Mejorar el acceso de las puertas de la entrada y salida de la librería, además de tener una mejor rotulación en cuanto a la ubicación de material bibliográfico y mantener los precios accesibles al usuario. Actualizarse en cuanto al material bibliográfico, indagar que es lo que está en el mercado para poder satisfacer las necesidades de los clientes.
- f. Ser más dinámicos en cuanto a la atención de persona a persona, creando capacitaciones para los empleados en atención al cliente, técnicas de venta, etc. Ya que la librería se encuentra en un lugar accesible, se recomienda darle mayor vistosidad redecorando el área de está, poniendo rótulos alusivos a lo que venden y promocionan y darse a conocer más en la medios sociales, Ferias, Boletines, etc.
- g. Garantizar la implementación del mejoramiento Organizativo para el desarrollo de los resultados de La Librería Universitaria por medio de instructivos, guías o manuales así como hacer más recurrentes las capacitaciones del personal en diferentes áreas como en ventas que es el área que presenta mayor deficiencia.

CAPÍTULO III

“PROPUESTA DE MODERNIZACIÓN DEL SISTEMA ORGANIZATIVO PARA FORTALECER LA ADMINISTRACIÓN Y EL SERVICIO AL CLIENTE EN LA LIBRERÍA UNIVERSITARIA SEDE CENTRAL DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.”

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE MODERNIZACIÓN DEL SISTEMA ORGANIZATIVO PARA FORTALECER LA ADMINISTRACIÓN Y EL SERVICIO AL CLIENTE EN LA LIBRERÍA UNIVERSITARIA SEDE CENTRAL DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.

A. DESARROLLO DE LA PROPUESTA.

1. PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA.

El sistema propuesto es de orden práctico, simple y sistémico tratando en todo caso, que sea fácilmente comprensible y aplicable al desempeño de las actividades y tareas que realiza cada elemento integrante de la organización. Por lo tanto, su nivel de trascendencia radica en llevar a la práctica los manuales y programas de capacitación establecidos, para aprovechar y hacer uso del tiempo en el centro de trabajo, evitando la generación de descontento en sus clientes, brindando así una atención de calidad.

2. OBJETIVOS

a. GENERAL.

Proponer un sistema de modernización organizativa que permita fortalecer la administración de la Librería Universitaria, y además contribuir a mejorar el servicio al cliente.

b. ESPECÍFICOS.

- Proporcionar herramientas organizativas actualizadas para optimizar la administración.
- Distribuir administrativamente el personal de acuerdo a las necesidades que se tengan y que contribuyan a mejorar la atención proporcionada a los usuarios.
- Desarrollar la participación efectiva de todos los empleados a través de la modernización de un sistema organizativo que permita una mayor eficiencia en la gestión administrativa.

3. POLÍTICAS.

- Poner en práctica las herramientas técnicas y organizativas de una forma permanente, de acuerdo a sus necesidades de índole administrativa y de atención al usuario.
- Se deberá fomentar una atención de cordialidad, cooperación y armonía que busquen alcanzar los objetivos de la entidad y brindar un excelente servicio.
- El personal deberá seguir las instrucciones de la dirección, además de que cada empleado debe atender indicaciones y ponerlas en práctica en su puesto de trabajo.
- Todas las funciones deberán de regirse por los reglamentos y acuerdos universitarios.
- Debe de haber un compromiso institucional sobre planes de capacitación.

4. ESTRATEGIAS.

- Proporcionar a los empleados de la Librería Universitaria información acerca de los elementos administrativos que les permita conocer la filosofía de la institución.
- Desarrollar programas de capacitación que le permita al personal administrativo ofrecer un servicio de calidad a los clientes.
- Cada unidad debe de tener un diseño de la estructura organizativa con el fin de que los empleados conozcan las distintas dependencias jerárquicas, así como también las líneas funcionales.
- Reunir al personal por área de trabajo para explicarles las funciones que les competen y que están establecidas en los diferentes manuales para quien desee consultar.
- Tomar en cuenta la sugerencia de los empleados para que éstos se sientan motivados y contribuyan a alcanzar los objetivos.
- Transmitir información a todo el personal, se usará un medio de comunicación en forma escrita donde se detalle en forma clara lo que se le quiera dar a conocer respecto a una actividad que desempeño.

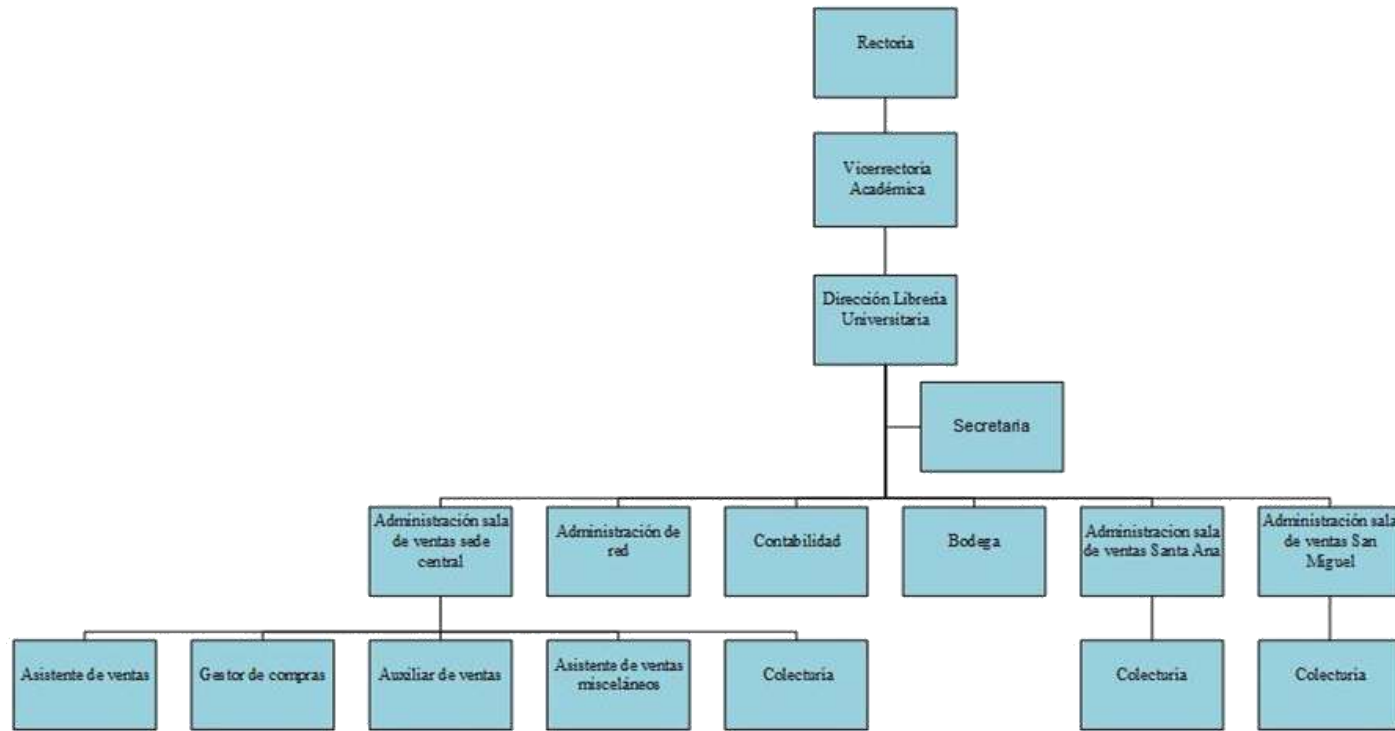
5. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.

a. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.

Se hace una propuesta de una estructura organizativa, con el fin de mejorar el funcionamiento de la Librería Universitaria Sede Central, en el que se establezca la dependencia jerárquica de las diferentes áreas que la conforman, las relaciones de autoridad y responsabilidad correspondiente. A continuación se detalla estructura organizativa propuesta para aplicarse a La Librería Universitaria de la Universidad de El Salvador:

1. Rectoría
2. Vicerrectoría académica
3. Director librería universitaria
 3. 1. Secretaría
 3. 2. Administración de sala de ventas
 3. 2. 1 Gestor de compras
 3. 2. 2 Colecturía
 3. 2. 3 Auxiliar de sala de ventas
 3. 2. 4 Asistente de sala de ventas
 3. 2. 5 Asistente de sala de ventas (misceláneos)
 3. 3 Administración de red
 3. 4 Administración de contabilidad
 3. 5 Administración de bodega
 3. 6 Administración de sala de ventas Santa Ana
 3. 6. 1 Colecturía
 3. 7 Administración de sala de ventas San Miguel
 3. 7. 1 Colecturía

b. ORGANIGRAMA PROPUESTO.



Simbología: Autoridad funcional: _____

Unidad Administrativa:

Fecha: 21 de junio 2017

Fuente: Elaborado por equipo de investigación.

6. HERRAMIENTAS DE LA ORGANIZACIÓN.



a. MANUALES DE ORGANIZACIÓN, DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y PROCEDIMIENTOS

i. ASPECTOS GENERALES.

a) OBJETIVOS.

- Proporcionar a las autoridades de la Librería Universitaria una herramienta técnica-administrativa que defina las dependencias de las unidades, las relaciones de trabajo que existen.
- Contar con un instrumento de consulta, respecto a las actividades que se realizan en la institución.
- Orientar al personal de nuevo ingreso, para que este se sienta identificado con las tareas y actividades de la librería.
- Facilitar la capacitación a todo el personal de la librería.

b) ÁMBITO DE APLICACION

Este es aplicable, al área administrativa de toda la Librería Universitaria de la Universidad de El Salvador.

c) NORMAS PARA SU MANTENIMIENTO.

Dentro de las normas que deben cumplirse, para garantizar el seguimiento y efectividad del siguiente manual de organización se pueden mencionar.

- Debe aplicarse a partir de la presentación de éste a las autoridades de la institución.

- Debe ser aprobado por la Asamblea General Universitaria de la Universidad de El Salvador, con el objeto de que sea del conocimiento de todo el personal.
- El Organigrama de la Librería deberá ubicarse en un área visible, como en las diferentes unidades y al público, con el fin de que se conozca por todo el personal.
- El manual deberá ser revisado y actualizado por lo menos una vez al año, de acuerdo con los cambios que se originen dentro de la institución. Si existen correcciones o modificaciones a éste, deberán hacerse del conocimiento de todo el personal para que se pongan en práctica.

d) INDICACIONES PARA SU USO.

Éste manual ha sido elaborado en forma sencilla y clara, para que el personal, que lo solicite, lo comprenda sin ninguna dificultad.

e) DESCRIPCIÓN DE LOS NIVELES DE AUTORIDAD EN LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LOS DIFERENTES MANUALES PROPUESTOS.

A continuación se establecen los niveles a considerar en cada uno de los contenidos de cada manual:

- **Nivel Ejecutivo.**

Este nivel está conformado por el Rector Universitario, el Vicerrector Académico que son la máxima autoridad y el Director quien se encarga de elaborar y ejecutar los objetivos, planes, programas y proyectos a corto y largo plazo.

- **Nivel Medio.**

Está conformado por encargados de las diferentes unidades los cuales su misión es hacer cumplir las decisiones tomadas en la Librería. En este caso tenemos administración de sala de ventas, contabilidad, de Red, sucursal Santa Ana, San Miguel, bodega y secretaria.

- **Nivel Operativo.**

Son los encargados de ejecutar de forma directa las órdenes que provienen de sus superiores. Además, dicha institución cuenta con un tipo de autoridad vertical y una organización funcional ya que reúne en un departamento a todos los que se dedican a una actividad o funciones estas vendrían a ser colecturía y atención al cliente. (**Ver anexo # 5**)

7. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA LA LIBRERÍA UNIVERSITARIA SEDE CENTRAL DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.

a. INTRODUCCIÓN

El Programa de Capacitación de La Librería Universitaria de la Universidad de El Salvador; “Es una herramienta administrativa que sirve para la planificación, organización, ejecución y evaluación de un proceso continuo y permanente de enseñanza, actualización y mejora de los conocimientos, habilidades y destrezas de los empleados de la Librería Universitaria, que contribuyen al cumplimiento eficiente de los requerimientos de un cargo o puesto dentro de la Administración de la Unidad en cumplimiento de las tareas y actividades que tienen asignadas según el perfil establecido en el manual descriptor de puestos”.

Los aspectos específicos del programa han sido elaborados mediante un proceso de diagnóstico y determinación de conocimientos sobre la realidad administrativa de la Librería Universitaria, sus empleados, así como del Director de la Unidad; quienes han sido las unidades de análisis y principales fuentes de información de referencia en la realización del presente programa.

b. OBJETIVOS.

i. GENERAL.

Proporcionar al personal de La Librería Universitaria un programa de capacitación adecuado que ayude realizar sus labores diarias de manera más eficientemente.

ii. ESPECÍFICOS.

- Mejorar la calidad de la atención y servicios que ofrece La Librería Universitaria los clientes.

- Fomentar en el personal administrativo de La Librería Universitaria la práctica de los valores humanos para formar a un personal con calidad humana y con actitud de servicio hacia los demás.
- Promover en los empleados de La Librería Universitaria el trabajo en equipo y lograr con ello a que mejoren las relaciones interpersonales, que permita obtener un mejor desempeño.

c. JUSTIFICACIÓN.

El proceso de capacitación se genera partiendo de la premisa de comparar entre la competencia existente del personal y la competencia requerida del mismo.

La formación es un elemento básico en la administración de Recurso Humano, ya que tiene como finalidad que toda institución realice con eficiencia y eficacia sus labores, buscando lograr una mejor productividad y en consecuencia un nivel más competitivo dentro del medio en el que se desenvuelve logrando que el empleado tenga un buen desempeño laboral, estando más seguro y motivado a darle continuidad a los conocimientos.

d. ALCANCES DEL PROGRAMA.

Programa de capacitación, está diseñado para La Librería Universitaria de La Universidad de El Salvador, teniendo como propósito el fortalecimiento del recurso humano en los aspectos administrativos y técnicos, a fin de proporcionar un eficiente servicio a los usuarios. Dicho programa responde a las necesidades diagnosticadas y tomando en cuenta la información contenidas por las descripciones de los puestos, con relación al servicio de la institución.

El alcance de este comprende: objetivos, justificación, estrategias, áreas de capacitación, instrumentos metodológicos, presupuesto y finalmente se incorporan modelos de capacitación desarrollado en temas incluidos en el programa. Tiene como finalidad abarcar en su contenido, temas de instrucción para todas las Unidades de la Librería Universitaria de La Universidad de El Salvador, involucradas en los procesos de entrenamiento al personal técnico, en todos los niveles según necesidades requeridas.

e. IMPORTANCIA DE CAPACITACIÓN EN LOS EMPLEADOS DE LA LIBRERÍA UNIVERSITARIA.

La capacitación es una herramienta fundamental para la administración de recursos humanos, debido a que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajador, por medio de la mejora de la calidad de las aptitudes, conocimientos, habilidades y destrezas que aumentan sus competencias para desempeñarse con éxito en su puesto laboral, al mismo tiempo que resulta ser una importante herramienta que contribuye a la motivación, realización personal y fomento de la identidad con la Institución.

La formación es uno de los medios que contribuye a que los empleados puedan atender a los clientes de La Librería Universitaria con eficiencia y oportunidad. La mejora en la calidad de los servicios y la gestión en general se ven impactadas, en tanto que con una regulación que asegure el aprendizaje permanente y la mejora continua del personal, representa para la institución un avance en el proceso de modernización de la gestión.

f. ÁMBITO DE APLICACIÓN.

El Programa de Capacitación es de aplicación a todo nivel organizacional de la Librería Universitaria:

- **Nivel Decisorio.**

En este nivel se encuentra la Rectoría y Vice Rectoría Académica.

- **Nivel de Dirección y Administración.**

En este nivel se encuentra Director de La Librería Universitaria, y personal de mandos intermedios Jefe Sala de Ventas, Administrador de Red, Contabilidad, Administración de sucursales.

- **Nivel Técnico Operativo.**

Está constituido por las unidades que realizan el trabajo técnico y operativo, entre las secciones que proporcionan apoyo administrativo: Colecturía, Bodega, Secretaria, Atención al Cliente.

g. IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.

La identificación de necesidades de capacitación se determinará de la Evaluación del Desempeño del Personal y del Diagnóstico de los Sistemas de Trabajo por medio del cual se identificarán anualmente las demandas administrativas y los medios de capacitación que permitan atender dicha demanda de forma sistemática y ordenada.

La identificación de necesidades de capacitación permitirá a Librería Universitaria, reconocer las áreas donde se necesita mejorar y actualizar el conocimiento de los servidores de la Institución; para contribuir al desempeño eficiente de las tareas y la atención de necesidades humanas de los empleados.

Se considerará que existen necesidades de capacitación de los empleados cuando se identifiquen situaciones tales como:

- Retraso en la ejecución del trabajo y cumplimiento de órdenes,
- Insuficiencia del conocimiento técnico del personal de un área en particular.
- Cargas desproporcionadas de trabajo.
- Una lenta atención de las demandas del cliente,
- Desperdicios de recursos materiales y económicos en la realización de un trabajo determinado,
- Desinterés del personal en relación con los objetivos y metas de La Librería,
- Insuficiencia en los métodos de atención al cliente,
- Deficiencia en la distribución, vigilancia, y supervisión de órdenes,
- Ineficiencia o negligencia,
- Obsolescencia de métodos y procedimientos administrativos.

Cada una de estas situaciones se atenderá, según el área o personal que lo requiera; o bien mediante la ejecución de un programa global de capacitación que atienda al conjunto de la organización administrativa y su personal.

h. REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN.

La definición de los requerimientos actuales y futuros en función de sus objetivos, incluyendo la competencia requerida de su personal, puede tener su origen en varios factores o fuentes, tanto

internas como externas. Se recomienda realizar anualmente, una comparación entre las competencias del personal de forma individual o en grupo actual y la competencia requerida que debe ser alcanzada para satisfacer los servicios prestados.

Los requisitos de competencia del personal deben quedar documentados y registrados. Esta documentación debe ser revisada anualmente y cuando sea necesario para nuevas asignaciones de tareas o actividades.

i. ESTRUCTURA DEL PLAN DE CAPACITACIÓN.

Todos los empleados deben saber para desempeñarse en correspondencia con los fines e intereses de La Librería Universitaria y para ellos se consideraran contenidos genéricos:

- Relaciones humanas.
- Motivación.
- Liderazgo
- La Comunicación.
- Valores Humanos.
- Servicio al cliente.

Estos a diferencia de otras opciones de capacitación, se organizarán de tal manera que todos los empleados en un período determinado hayan cursado dichos planes y serán considerados de forma importante en el proceso de evaluación.

Las capacitaciones de orden específico que se vinculan a las opciones de mejora continua y especialización dentro de la Carrera Administrativa y en áreas que desempeña el empleado y que forman parte de la estructura ocupacional. **(Ver anexo #8).**

j. PROGRAMA DE DESARROLLO HUMANO LIBRERÍA UNIVERSITARIA.

SESIÓN	CONTENIDO BÁSICO				OBJETIVO	DIRIGIDO A:	ENCARGADO	
	Duración	Horario	Modulo	Metodología a emplear				
I	1	8 Horas	8 Horas	Relaciones Humanas	Desarrollar habilidades de comunicación y reconocimiento de conflictos	Todos los empleados	Empresa consultora (facilitador designado)	
	1.1		08:00 a.m a 08:30 a.m.	Definición				
	1.2		08:30 a.m a 10:00 a.m.	Factores Positivos				Ejercicios individuales
			10:00 a.m a 10:15 a.m	Coffe Break				
	1.3		10:15 a.m a 12:00 m	Factores Negativos				Trabajos en Grupo
			12:00 a.m a 12:45 p.m	Almuerzo				
	1.4		12:45 p.m a 02:30 p.m	Reglas de Cortesia				Técnicas Vivenciales
			02:30 p.m a 02:45 p.m	Coffe Break				
	1.5		02:45 p.m a 04:00 p.m	Conclusiones, preguntas.				Ejercicios de Evaluación
II	2	8 Horas	8 Horas	La Motivación	Describir y analizar la influencia de la motivación en la empresa y organizaciones; como clave del éxito para mejorar el ambiente laboral.	Todos los empleados	Empresa consultora (facilitador designado)	
	2.1		08:00 a.m a 08:30 a.m.	Definición				
	2.2		08:30 a.m a 9:00 a.m.	Determinantes del desempeño				Ejercicios individuales
	2.3		09:30 a.m a 10:00 a.m.	Componentes				
			10:00 a.m a 10:15 a.m	Coffe Break				
	2.4		10:15 a.m a 11:00 a.m	Esquema básico del comportamiento humano				Trabajos en Grupo
	2.5		11:00 a.m a 12:00 m	Principios del comportamiento humano				
			12:00 m a 12:45 p.m	Almuerzo				
	2.6		12:45 p.m a 01:30 p.m	Teorías de la motivación				Técnicas Vivenciales
	2.7		1:30 p.m a 2:30 p.m	La motivación y el trabajo.				
	02:30 p.m a 02:45 p.m	Coffe Break						
2.8	02:45 p.m a 04:00 p.m	Conclusiones, preguntas.	Ejercicios de Evaluación					

Elaboró: Equipo de Investigación.

SESIÓN	CONTENIDO BÁSICO				OBJETIVO	DIRIGIDO A:	ENCARGADO	
	Duración	Horario	Modulo	Metodología a emplear				
III	3	8 Horas	8 Horas	La Comunicación		Desarrollar habilidades de comunicación y reconocimiento de conflictos.	Todos los empleados	Empresa consultora (facilitador designado)
	3.1		08:00 a.m a 08:30 a.m.	Definición				
	3.2		08:30 a.m a 10:00 a.m.	Importancia de la comunicación	Ejercicios individuales			
			10:00 a.m a 10:15 a.m	Coffe Break				
	3.3		10:15 a.m a 12:00 m	Proceso de la comunicación	Trabajos en Grupo			
			12:00 a.m a 12:45 p.m	Almuerzo				
	3.4		12:45 p.m a 01:30 p.m	Barreras de la comunicación	Trabajos en Grupo			
	3.5		1:30 p.m a 2:30 p.m	Pautas para mejorar la comunicación	Técnicas Vivenciales			
			02:30 p.m a 02:45 p.m	Coffe Break				
	3.6	02:45 p.m a 04:00 p.m	Conclusiones, preguntas.	Ejercicios de Evaluación				
IV	4	8 Horas	8 Horas	El Liderazgo		Identificar la importancia del liderazgo para los individuos, la sociedad y desarrollar las cualidades de carácter, aptitudes más adecuadas para ejercer con éxito esta función.	Todos los empleados	Empresa consultora (facilitador designado)
	4.1		08:00 a.m a 10:00 a.m.	Definición	Ejercicios individuales			
			10:00 a.m a 10:15 a.m	Coffe Break				
	4.2		10:15 a.m a 12:00 m	Importancia del liderazgo.	Trabajos en Grupo			
			12:00 a.m a 12:45 p.m	Almuerzo				
	4.3		12:45 p.m a 02:30 p.m	Naturaleza del liderazgo	Técnicas Vivenciales			
			02:30 p.m a 02:45 p.m	Coffe Break				
	4.4	02:45 p.m a 04:00 p.m	Conclusiones, preguntas.	Ejercicios de Evaluación				

Elaboró: Equipo de Investigación.

SESIÓN	CONTENIDO BÁSICO				OBJETIVO	DIRIGIDO A:	ENCARGADO	
	Duración	Horario	Modulo	Metodología a emplear				
V	5	8 Horas	8 Horas	Valores Humanos		Identificar, analizar críticamente los problemas morales, valores y proyectos éticos.	Todos los empleados	Empresa consultora (facilitador designado)
	5.1		08:00 a.m a 08:30 a.m.	Definición				
	5.2		08:30 a.m a 10:00 a.m.	Clasificación	Ejercicios individuales			
			10:00 a.m a 10:15 a.m	Coffe Break				
	5.3		10:15 a.m a 12:00 m	Valores Institucionales	Trabajos en Grupo			
			12:00 a.m a 12:45 p.m	Almuerzo				
	5.4		12:45 p.m a 02:30 p.m	Los doce valores de un profesional	Técnicas Vivenciales			
			02:30 p.m a 02:45 p.m	Coffe Break				
	5.5		02:45 p.m a 04:00 p.m	Conclusiones, preguntas.	Ejercicios de Evaluación			
VI	6	8 Horas	8 Horas	Servicio al cliente		Mejorar el trato personalizado al usuario interno y externo. Mejorar la imagen institucional a través de la atención al usuario.	Todos los empleados	Empresa consultora (facilitador designado)
	5.1		08:00 a.m a 08:30 a.m.	Definición				
	5.2		08:30 a.m a 10:00 a.m.	Principio del servicio al cliente	Ejercicios individuales			
			10:00 a.m a 10:15 a.m	Coffe Break				
	5.3		10:15 a.m a 11:00 m	Técnicas ganadoras en servicio al cliente.	Trabajos en Grupo			
			11:00 a.m a 12:00 m	Manejo de incoformidades	Técnicas Vivenciales			
			12:00 m a 12:45 p.m	Almuerzo				
	5.4		12:45 p.m a 02:30 p.m	La actitud	Técnicas Vivenciales			
	5.5		02:45 p.m a 04:00 p.m	Conclusiones, preguntas.	Ejercicios de Evaluación			

Elaboró: Equipo de Investigación.

k. RECURSOS DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.

- **Humanos:** Comprenderá el personal administrativo de La Librería Universitaria (Que incluye a 15 empleados pertenecientes a los diferentes departamentos de La Librería Universitaria), expositores, coordinadores de los eventos.
- **Materiales:** Son aquellos insumos necesarios para la implementación del programa de capacitación como son: equipos audiovisuales, papelería y útiles, requisición de mobiliario, alquiler del local y otros materiales necesarios para el funcionamiento del programa.
- **Financieros:** Las fuentes de financiamiento se hará a través del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP), la fuente de financiamiento del presupuesto está constituida exclusivamente por las cotizaciones patronales obligatorias y por los productos financieros derivados de las inversiones y depósitos bancarios. Las cotizaciones patronales consisten en el 1% del valor de la planilla a partir de quince empleados aplicable solamente a los trabajadores permanentes, las cuales son colectadas por el Instituto Salvadoreño del Seguro Social. Forma de Operación y financiamiento de las capacitaciones.

La Universidad de El Salvador coordina sus capacitaciones con INSAFORP, por tanto La Librería Universitaria estará en coordinación con este, además dispone únicamente de un centro propio de formación. La ejecución de la Formación Profesional la desarrolla casi en su totalidad por medio de la contratación de servicios de capacitación a entidades jurídicas y personas naturales.

El costo de los cursos y programas de formación incluye:

- Pago del instructor;
- Material didáctico;
- Materiales de práctica;
- Uso de equipos y herramientas;
- Impuestos.

I. PRESUPUESTO DE CAPACITACIÓN.

Los costos de capacitaciones son variables dependen directamente de la empresa consultora que los realice. Para establecer un costo de referencia se realizaron cotizaciones a empresas consultoras y se calculó un promedio de costo por curso detallados a continuación.

PRESUPUESTO DE COSTO PROGRAMA DE CAPACITACIÓN						
HORAS CAPACITACIÓN:				8 HORAS		
DIRIGIDO A:		15 EMPLEADOS DE LA LIBRERÍA UNIVERSITARIA				
CURSO	CANTIDAD		COSTO TOTAL UNITARIO	COSTO TOTAL	COSTO TOTAL INSAFORP (90%)	COSTO TOTAL LIBRERÍA UNIVERSITARIA (10%)
I- Relaciones Humanas	1	Curso	\$ 489.60	\$ 489.60	\$ 440.64	\$ 48.96
Almuerzo	15		\$ 4.00	\$ 60.00		\$ 60.00
Refrigerios	30		\$ 2.00	\$ 60.00		\$ 60.00
Sub-Total			\$ 495.60	\$ 609.60		\$ 168.96
Imprevistos 10%			\$ 49.56	\$ 60.96		\$ 16.90
TOTAL			\$ 545.16	\$ 670.56		\$ 185.86

PRESUPUESTO DE COSTO PROGRAMA DE CAPACITACIÓN						
HORAS CAPACITACIÓN:				8 HORAS		
DIRIGIDO A:		15 EMPLEADOS DE LA LIBRERÍA UNIVERSITARIA				
CURSO	CANTIDAD		COSTO TOTAL UNITARIO	COSTO TOTAL	COSTO TOTAL INSAFORP (90%)	COSTO TOTAL LIBRERÍA UNIVERSITARIA (10%)
II- La Motivación	1	Curso	\$ 489.60	\$ 489.60	\$ 440.64	\$ 48.96
Almuerzo	15		\$ 4.00	\$ 60.00		\$ 60.00
Refrigerios	30		\$ 2.00	\$ 60.00		\$ 60.00
Sub-Total			\$ 495.60	\$ 609.60		\$ 168.96
Imprevistos 10%			\$ 49.56	\$ 60.96		\$ 16.90
TOTAL			\$ 545.16	\$ 670.56		\$ 185.86

PRESUPUESTO DE COSTO PROGRAMA DE CAPACITACIÓN						
HORAS CAPACITACIÓN:				8 HORAS		
DIRIGIDO A:		15 EMPLEADOS DE LA LIBRERÍA UNIVERSITARIA				
CURSO	CANTIDAD		COSTO TOTAL UNITARIO	COSTO TOTAL	COSTO TOTAL INSAFORP (90%)	COSTO TOTAL LIBRERÍA UNIVERSITARIA (10%)
III- La Comunicación	1	Curso	\$ 489.60	\$ 489.60	\$ 440.64	\$ 48.96
Almuerzo	15		\$ 4.00	\$ 60.00		\$ 60.00
Refrigerios	30		\$ 2.00	\$ 60.00		\$ 60.00
Sub-Total			\$ 495.60	\$ 609.60		\$ 168.96
Imprevistos 10%			\$ 49.56	\$ 60.96		\$ 16.90
TOTAL			\$ 545.16	\$ 670.56		\$ 185.86

PRESUPUESTO DE COSTO PROGRAMA DE CAPACITACIÓN						
HORAS CAPACITACIÓN:			8 HORAS			
DIRIGIDO A:		15 EMPLEADOS DE LA LIBRERÍA UNIVERSITARIA				
CURSO	CANTIDAD		COSTO TOTAL UNITARIO	COSTO TOTAL	COSTO TOTAL INSAFORP (90%)	COSTO TOTAL LIBRERÍA UNIVERSITARIA (10%)
IV- El Liderazgo	1	Curso	\$ 489.60	\$ 489.60	\$ 440.64	\$ 48.96
Almuerzo	15		\$ 4.00	\$ 60.00		\$ 60.00
Refrigerios	30		\$ 2.00	\$ 60.00		\$ 60.00
Sub-Total			\$ 495.60	\$ 609.60		\$ 168.96
Imprevistos 10%			\$ 49.56	\$ 60.96		\$ 16.90
TOTAL			\$ 545.16	\$ 670.56		\$ 185.86

PRESUPUESTO DE COSTO PROGRAMA DE CAPACITACIÓN						
HORAS CAPACITACIÓN:			8 HORAS			
DIRIGIDO A:		15 EMPLEADOS DE LA LIBRERÍA UNIVERSITARIA				
CURSO	CANTIDAD		COSTO TOTAL UNITARIO	COSTO TOTAL	COSTO TOTAL INSAFORP (90%)	COSTO TOTAL LIBRERÍA UNIVERSITARIA (10%)
V- Valores Morales	1	Curso	\$ 489.60	\$ 489.60	\$ 440.64	\$ 48.96
Almuerzo	15		\$ 4.00	\$ 60.00		\$ 60.00
Refrigerios	30		\$ 2.00	\$ 60.00		\$ 60.00
Sub-Total			\$ 495.60	\$ 609.60		\$ 168.96
Imprevistos 10%			\$ 49.56	\$ 60.96		\$ 16.90
TOTAL			\$ 545.16	\$ 670.56		\$ 185.86

PRESUPUESTO DE COSTO PROGRAMA DE CAPACITACIÓN						
HORAS CAPACITACIÓN:				8 HORAS		
DIRIGIDO A:		15 EMPLEADOS DE LA LIBRERÍA UNIVERSITARIA				
CURSO	CANTIDAD		COSTO TOTAL UNITARIO	COSTO TOTAL	COSTO TOTAL INSAFORP (90%)	COSTO TOTAL LIBRERÍA UNIVERSITARIA (10%)
VI- Servicio al Cliente	1	Curso	\$ 489.60	\$ 489.60	\$ 440.64	\$ 48.96
Almuerzo	15		\$ 4.00	\$ 60.00		\$ 60.00
Refrigerios	30		\$ 2.00	\$ 60.00		\$ 60.00
Sub-Total			\$ 495.60	\$ 609.60		\$ 168.96
Imprevistos 10%			\$ 49.56	\$ 60.96		\$ 16.90
TOTAL			\$ 545.16	\$ 670.56		\$ 185.86

RESUMEN DEL PRESUPUESTO- COSTOS DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN						
PRESUPUESTO DE COSTO PROGRAMA DE CAPACITACIÓN						
HORAS CAPACITACIÓN:				48 HORAS		
DIRIGIDO A:		15 EMPLEADOS DE LA LIBRERÍA UNIVERSITARIA				
CURSO	CANTIDAD		COSTO TOTAL UNITARIO	COSTO TOTAL	COSTO TOTAL INSAFORP (90%)	COSTO TOTAL LIBRERÍA UNIVERSITARIA (10%)
6 Cursos	6	Curso	\$ 489.60	\$ 2,937.60	\$ 2,643.84	\$ 293.76
Almuerzo	90		\$ 4.00	\$ 360.00		\$ 360.00
Refrigerios	150		\$ 2.00	\$ 300.00		\$ 300.00
Sub-Total			\$ 495.60	\$ 3,597.60		\$ 953.76
Imprevistos 10%			\$ 49.56	\$ 359.76		\$ 95.38
TOTAL			\$ 545.16	\$3,957.36		\$ 1,049.14

m. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN DE LA LIBRERÍA UNIVERSITARIA.

MODERNIZACIÓN DEL SISTEMA ORGANIZATIVO PARA FORTALECER LA ADMINISTRACIÓN Y EL SERVICIO AL CLIENTE EN LA LIBRERÍA UNIVERSITARIA SEDE CENTRAL DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.																		
Nº	ACTIVIDADES A REALIZAR	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				RESPONSABLE
		SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Emitir Solicitud de Capacitación al Departamento de Recursos Humanos de la Universidad de El Salvador.	■																Director Librería Universitaria
2	Aprobación Solicitud de Capacitación por Departamento de Recursos Humanos de la Universidad de El Salvador.		■	■	■													Departamento de Recursos Humanos Universidad de El Salvador
3	Concurso de Selección Empresa Consultora de Capacitación.				■													Departamento de Recursos Humanos Universidad de El Salvador
4	Coordinación temáticas y plan de capacitación con Empresa Consultora de Capacitación.					■	■											Director Librería Universitaria
5	Convocatoria a empleados Librería Universitaria.							■										Director Librería Universitaria
6	Confirmación de participación empleados Librería Universitaria.								■									Secretaría de La Librería Universitaria de La Universidad de El Salvador
7	Desarrollar logística de ejecución de la capacitación									■	■							Director y Secretaria de La Librería Universitaria de La Universidad de El Salvador
8	Capacitación y certificación del personal.											■	■					Empresa Consultora
9	Verificación y ajustes de programa por retroalimentación.													■	■			Director Librería Universitaria

Elaboró: Equipo de Investigación.

M. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA.

MODERNIZACIÓN DEL SISTEMA ORGANIZATIVO PARA FORTALECER LA ADMINISTRACIÓN Y EL SERVICIO AL CLIENTE EN LA LIBRERÍA UNIVERSITARIA SEDE CENTRAL DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.																	
		MES												RESPONSABLE			
		SEMANA			SEMANA			SEMANA			SEMANA						
		1			2			3			4						
Nº	ACTIVIDADES A REALIZAR																
1	Presentación al Director de La Librería Universitaria sobre los manuales administrativos.																Equipo de investigación.
2	Capacitación sobre manual de organización para el personal de la librería.																Director de la Librería Universitaria.
3	Capacitación sobre manual de puestos y análisis de puestos para el personal de la librería.																Director de la Librería Universitaria.
4	Capacitación sobre manual de procedimientos y diagramas de flujo para el personal de la librería.																Director de la Librería Universitaria.
5	Retroalimentación y recepción de consultas por parte de los empleados de la Librería Universitaria.																Equipo de investigación.

Elaboró: Equipo de Investigación.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS:

- ✓ Chiavenato, Idalberto “Administración de recursos humanos” 5° edición, editorial McGraw Hill, Colombia 2,000.
- ✓ Gannon, Martin J. “Administración por resultados, editorial Continental, S.A. México, 1,994.
- ✓ Gómez Cejas, Guillermo “Planeación y organización de empresas”, 8° edición McGraw Hill / Interamericana de México S.A. de C.V. 1,994.
- ✓ Jiménez Castro, “Introducción al estudio de la teoría Administrativa”, Editorial Limusa S.A. de C.V. 1,992.
- ✓ Franklin, Enrique. “Organización de Empresas. Análisis, diseño y estructura” 1° Edición. México: Mc Graw Hill, 1999
- ✓ Reyes Ponce, Agustín, “Administración de Empresas: Teoría y práctica” 2° parte, editorial Limusina de México S.A de C.V.
- ✓ Sampieri Coyado, Lucio, “Metodología de la Investigación”, 2° edición, editorial McGraw Hill Interamericana, editores S.A. de C.V. 1,995.
- ✓ Serrat, Guy, “Diccionario metodológico de mercadotecnia”, 2° edición, Editorial Trilla, México 1992.
- ✓ Stoner James, A.F. “Administración”, 6° edición, editorial Prentice Hall EE.UU.

TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN:

- ✓ De Paz Carrillo, Remberto Amílcar; “Modernización del Sistema organizativo y el mejoramiento del servicio al cliente para la alcaldía municipal de Chalatenango”. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de El Salvador, 2003.
- ✓ Batres Mina, Roberto Carlos; Rojas Morales, Jesús Alberto; “Plan de higiene y seguridad ocupacional para fomentar la prevención de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales en las pequeñas empresas del sector ferretero del municipio de Cojutepeque, departamento de Cuscatlán”. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de El Salvador, 2012.

- ✓ Morán Ana Raquel y otros, Tesis “Propuesta de un programa de cambios continuos estratégicos para lograr la eficiencia en la atención al cliente que ofrecen las pequeñas empresas ferreteras ubicadas en el área metropolitana de 141 San Salvador” (Tesis), Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Francisco Gavidia, 2003.

LEYES.

- ✓ Constitución de la Republica de El Salvador, decreto constituyente N°38, D. Oficial: 234, Tomo 281, San Salvador a los dieciséis días del mes de diciembre de mil novecientos ochenta y tres.
- ✓ Ley de Impuestos sobre la Renta Ley del impuesto sobre la Renta, Decreto N°134, Oficial 242, Tomo N°313, San Salvador, a los veintiún días del mes de diciembre de novecientos noventa y uno.
- ✓ Ley e Impuestos a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios, Decreto N° 296 Diario Oficial 143, Tomo 216 del 31 de julio de 1992.
- ✓ Ley Orgánica de Universidad de El Salvador¹, Decreto Legislativo No. 597 del 29 de abril de 1999, publicado en el Diario Oficial No. 96 de fecha 25 de mayo de 1999.
- ✓ Código de Comercio de la República de El Salvador, Decreto Legislativo N°671, Diario Oficial N°140, Tomo N°240, San Salvador treinta y uno de julio de mil novecientos setenta.

PÁGINAS WEB.

- ✓ <http://www.iapqroo.org.mx/website/biblioteca/MODERNIZACION%20ADMINISTRATIVA.pdf>
- ✓ <http://rodriguez-peralta.blogspot.com/2011/03/do-sistemas-organizacionales-clase-2.html>
- ✓ <http://www.ues.edu.sv/libreria/QuienesSomos.php>
- ✓ <http://www.ues.edu.sv/administración>

ANEXOS

ANEXOS

Entrevista al Director de la Librería Universitaria.	N° 1
Entrevista de procesos al Director de la Librería Universitaria.	N° 2
Tabulación y comentarios de las encuestas dirigidas a los empleados.	N° 3
Cuestionario de descripción de cada uno de los procesos de los empleados.	N° 4
Encuesta a clientes de la Librería Universitaria.	N° 5
Técnica de la observación directa por medio del instrumento de la lista de cotejo.	N° 6
Manual de Organización.	N° 7
Manual de descripción y análisis de puestos.	N° 8
Manual de Procedimientos y Flujogramas.	N° 9
Cotizaciones.	N° 10

ANEXO N° 1

Entrevista al director de la Librería Universitaria sede central de la Universidad de El Salvador.



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



Guía de entrevista dirigida al Director de la “Librería Universitaria”

Los estudiantes egresados de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador, solicitan su valiosa colaboración, en contestar las siguientes preguntas, que tienen como objetivo recopilar información esencial y necesaria, para realizar el trabajo de investigación titulado “Modernización del sistema organizativo para fortalecer la administración y el servicio al cliente de la Librería Universitaria sede central de la Universidad de El Salvador”. De ante mano se le agradece su colaboración y manifestarle que la información proporcionada será utilizada de manera confidencial y para propósitos educativos.

1. ¿Cuánto tiempo tienen de estar trabajando como director?

8 años.

2. ¿Quién es su jefe inmediato?

El Vice rector académico.

3. ¿Cuántas personas tiene a su cargo?

15 personas.

4. ¿Cuál es el horario de trabajo?

8:00 a.m. a 4:00 p.m.

5. ¿Cuáles son las actividades y tareas que tiene a cargo según su puesto de trabajo?

Combinar las actividades inherentes al que hacer de la librería universitaria.

6. ¿Describa el proceso de cada una de las actividades y tareas que desarrolla en su trabajo, además del tiempo aproximado que toma en llevarlas a cabo?

- ✓ *Elaboración de plan operativo anual → 1 semana.*
- ✓ *Revisión de plan anual de compra → 2 días.*
- ✓ *Autorización de requerimientos enviados a U.A.C.I.*
- ✓ *Adjunción de bienes y servicios.*
- ✓ *Diseño de términos de referencia para contratación de recursos humanos.*
- ✓ *Autorización para solicitud de transporte.*
- ✓ *Diseño de propuestas para elaborar colecciones editoriales.*
- ✓ *Diseño de feria de libros e implementación.*
- ✓ *Diseño de procesos para optimizar o viabilizar la adquisición de libros para la venta.*

7. ¿Cuál es la documentación necesaria para las actividades y tareas encomendadas?

Plan anual operativo → acuerdos del consejo superior universitario.

8. ¿Quién revisa y autoriza cada una de las actividades y tareas a cargo?

- ✓ *Auditoría interna.*
- ✓ *Comisiones especiales C.S.U. y A.G.U.*

9. ¿Con qué otras áreas de trabajo se relaciona su puesto?

- ✓ *Rectoría*
- ✓ *Vice rectoría*
- ✓ *U.A.C.I. → U.F.I.*
- ✓ *Planificación.*

10. ¿Quién le explicó las actividades o tareas al momento de ser contratado/a en la librería?

Nadie. Se construyó una línea base o diagnóstico.

11. Cuando Ud. Tiene un empleado nuevo ¿Se le proporciona inducción respecto a las funciones que deberá desempeñar?

Si, se le da una lista de funciones y se monitorean sus actividades.

12. ¿Cómo considera la atención que el personal de la librería ofrece a sus clientes?

El servicio al cliente es un área de mejora continua.

13. ¿Considera Ud. que la Librería, posee bibliografías acordes a los planes de estudio de todas las facultades?

En cierta medida, debido a que no todas las carreras que se imparten, promueven el libro de texto.

14. ¿Estaría de acuerdo que la librería contara con compras en línea para sus clientes?

Claro dinamizaría la rotación del inventario.

15. ¿Consideraría capacitar al personal de ventas para que presten un mejor servicio al cliente?

Debe capacitarse constantemente.

16. ¿Estaría de acuerdo en lanzar campañas publicitarias para atraer más clientes a la librería?

Las campañas publicitarias son efectivas.

Para uso exclusivo del Entrevistador.

Nombre: _____

Fecha: _____

Hora: _____

ANEXO N° 2

Entrevista de procesos del puesto de trabajo del director de la Librería Universitaria sede central de la Universidad de El Salvador.



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



Guía de Entrevista dirigido al director de la “Librería Universitaria sede central de la Universidad de El Salvador.

Los estudiantes egresados de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador, y solicitan su valiosa colaboración, en contestar las siguientes preguntas, que tienen como objetivo recopilar información esencial y necesaria, para realizar el trabajo de investigación titulado “Modernización del sistema organizativo para fortalecer la administración y el servicio al cliente de la Librería Universitaria sede central de la Universidad de El Salvador”. De ante mano se le agradece su colaboración y manifestarle que la información proporcionada será utilizada de manera confidencial y para propósitos educativos.

INDICACIONES: Seleccione con una “X”, la alternativa que considere conveniente.

I. DATOS GENERALES.

1. Género. **Femenino** **Masculino.**

2. Cargo que desempeña: *Director de la librería universitaria.*

II. DATOS ESPECÍFICOS.

1. ¿Podría describir cada uno de los procesos y actividades que realiza a diario y el tiempo que toma en ejecutarlas?

R//

- *Supervisar el plan anual de compras.*
- *Autorizar los dictámenes financieros que respaldan las adquisiciones.*
- *Autorizar las órdenes de compra.*

- *Hacer la gestión para dinamizar los servicios que presta la librería universitaria, para tal efecto se han suscrito siete cartas de entendimiento y un convenio específico con SECULTURA.*
- *Velar por el respeto de la jornada laboral.*
- *Diseñar términos de referencia para la contratación de personal cuando se requiera.*
- *Atender peticiones escritas por parte de miembros de la comunidad universitaria.*
- *Adjudicar libros y misceláneos requeridos.*
- *Solventar ampliación de horario en los dos primeros meses de inicio de ciclo académico.*
- *Solicitar autorización para realizar ferias de libros.*
- *Presidir reuniones de personal.*
- *Visitar periódicamente las sucursales en Santa Ana y San Miguel.*
- *Integrar comisiones por instrucciones del señor rector.*
- *Garantizar el normal desarrollo de los procesos inherentes al que hace de librería UES.*
- *Definir fechas de toma física de inventario.*
- *Otras actividades inherentes al cargo.*

¡GRACIAS POR SU FINA COLABORACIÓN!

ANEXO N° 3

Tabulación y comentarios del cuestionario dirigido a los 15 empleados de la Librería Universitaria sede central de la Universidad de El Salvador.

ANEXO N° 3

TABULACIÓN Y COMENTARIOS DE LAS ENCUESTAS DIRIGIDAS A LOS 15 EMPLEADOS DE LA LIBRERÍA UNIVERSITARIA SEDE CENTRAL DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.

PREGUNTA N°.1

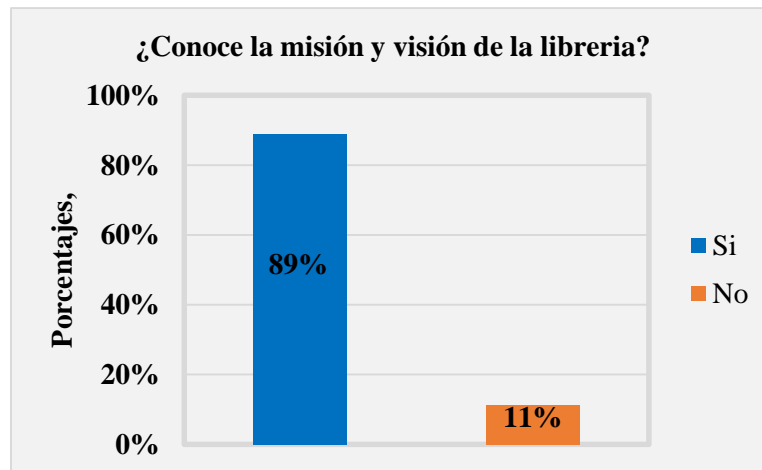
¿Conoce la misión y visión de la librería?

Objetivo: **Determinar si los empleados conocen la filosofía de la librería.**

Tabla N°1

ALTERNATIVA	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	89%
No	1	11%
Total	9	100%

Gráfico N°1



INTERPRETACIÓN: Se puede decir que los empleados tienen un sentido de pertenencia con la institución ya que en su mayoría conocen la razón de ser de esta y hacia dónde se dirige.

PREGUNTA N°.2

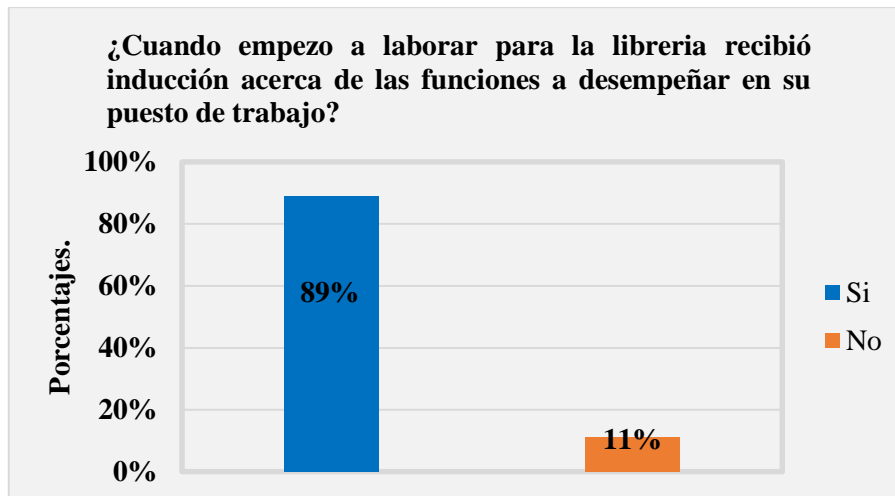
Cuando empezó a laborar para la librería ¿recibió inducción acerca de las funciones a desempeñar en su puesto de trabajo?

Objetivo: Conocer si los empleados en algún momento recibió algún tipo de inducción.

Tabla N°2

ALTERNATIVA	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	89%
No	1	11%
Total	9	100%

Gráfico N°2



INTERPRETACIÓN: Los empleados al momento de ser contratados recibieron una inducción para desarrollarse en su puesto de trabajo; pero que no ha habido una retroalimentación desde entonces, siendo en el caso de 1 persona que mencionó no recibir inducción alguna sino que solo se incorporó a su puesto de trabajo y que por cuenta propia se iba dando cuenta de las funciones que tenía que desempeñar.

PREGUNTA N°.3

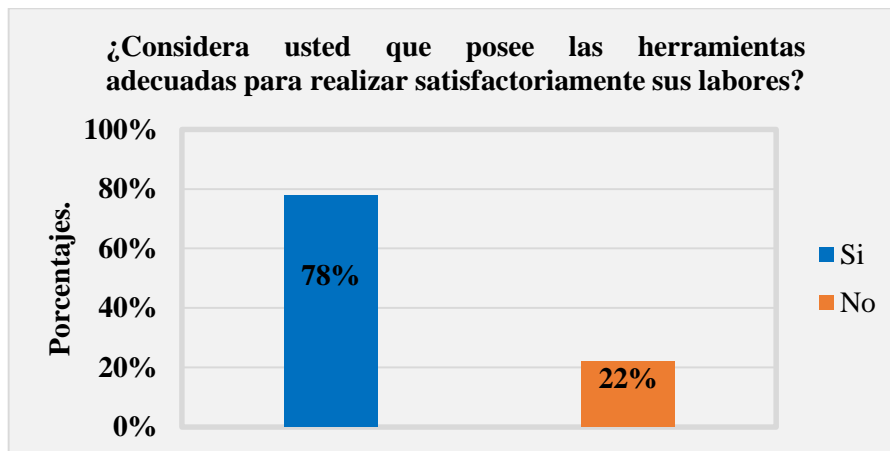
¿Considera usted que posee las herramientas adecuadas para realizar satisfactoriamente sus labores?

Objetivo: Conocer si los empleados se les proporcionan las herramientas necesarias para desempeñarse en sus actividades.

Tabla N°3

ALTERNATIVA	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	78%
No	2	22%
Total	9	100%

Gráfico N°3



INTERPRETACIÓN: En la librería los empleados dicen contar con todas las herramientas y medios necesarios para desenvolver su rol sin ningún problema. Pero dicen no contar con ninguna guía o instructivo a donde indiquen sus funciones específicas.

PREGUNTA N°.4

¿Podría describir cada una de las actividades que realiza a diario y el tiempo que toma en ejecutarlas?

Objetivo: Determinar las actividades que realiza cada empleado y tiempo que le toma llevarlas a cabo.

R// Para responder a esta pregunta se tuvo que pasar otra encuesta solicitando la descripción de cada una de las actividades de los empleados, por lo tanto dichas respuestas se mostrarán más adelante en la descripción de los procesos según (Anexo N°4). Ya que las personas omitieron esta pregunta y otros dijeron que era demasiado largo para escribirlo en ese momento.

PREGUNTA N°.5

¿Mencione que actividades le resultan más difíciles o que le toman más tiempo desempeñarlas?

Objetivo: Detallar las actividades más difíciles o le toman más tiempo al empleado realizarlas.

R// Tampoco fue posible obtener respuesta de los empleados de esta pregunta, dijeron que era muy difícil calcular el tiempo de las actividades o tareas que desempeñan y que solo las podían mencionar de manera muy generalizada.

PREGUNTA N°.6

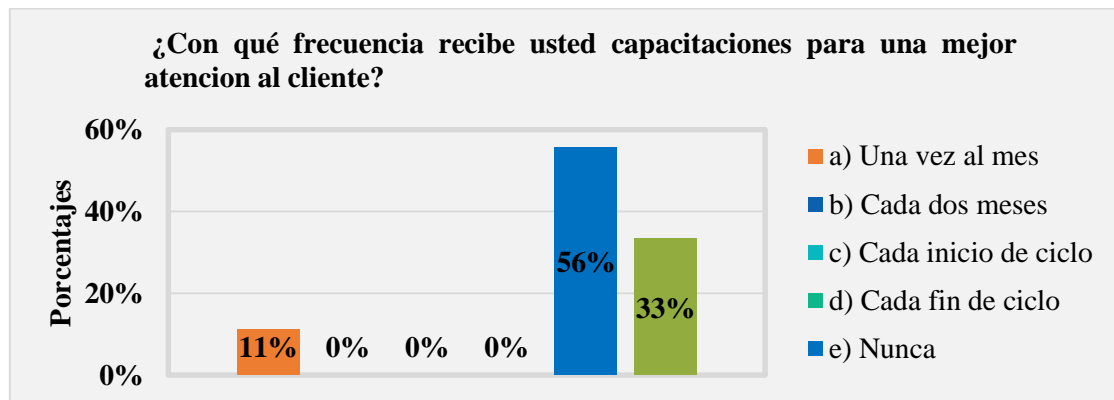
¿Con qué frecuencia recibe Ud. Capacitaciones para una mejor atención al cliente?

Objetivo: Conocer si los empleados reciben constantemente capacitaciones.

Tabla N°4

ALTERNATIVA	Frecuencia	Porcentaje
a) Una vez al mes	1	11%
b) Cada dos meses	0	0%
c) Cada inicio de ciclo	0	0%
d) Cada fin de ciclo	0	0%
e) Nunca	5	56%
f) Otros	3	33%
Total	9	100%

Gráfico N°4



INTERPRETACIÓN: La mayoría de los empleados respondieron que no reciben capacitaciones para brindar una mejor atención al usuario, algunos mencionaron que de vez en cuando y no tenían un tiempo determinado para que se las dieran, pero que sería de gran ayuda en reforzar y actualizarse de vez en cuando con temas relacionados a su puesto de trabajo.

PREGUNTA N°.7

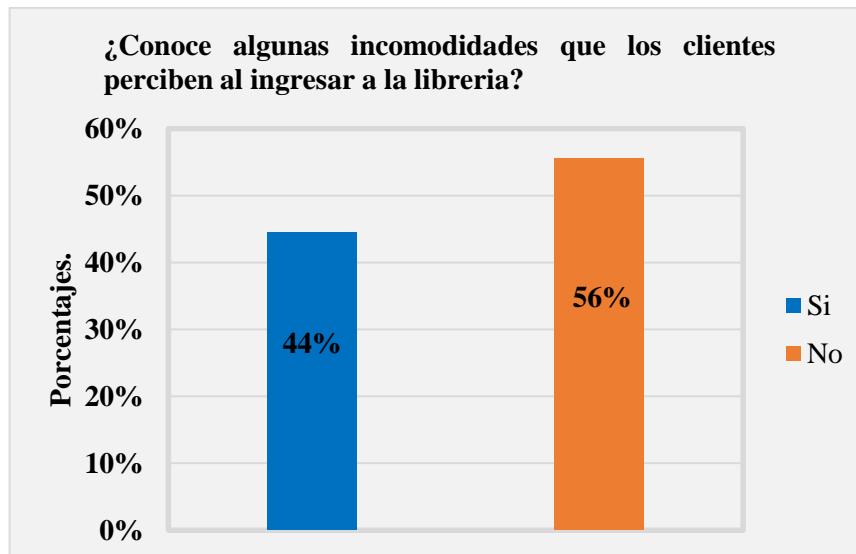
¿Conoce algunas incomodidades que los clientes perciben al ingresar a la librería?

Objetivo: Determinar las incomodidades más comunes que los empleados perciben de los clientes al visitar la librería.

Tabla N° 5

ALTERNATIVA	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	44%
No	5	56%
Total	9	100%

Gráfico N°5



INTERPRETACIÓN: En esta pregunta la mayoría opina que no existen incomodidades para los clientes. Habían varias alternativas para marcar como por ejemplo: Mala atención al cliente, No se fomenta el hábito de lectura, inadecuada distribución de planta, mala distribución del material bibliográfico, pero se limitaron a responder solo en sí y no.

PREGUNTA N°.8

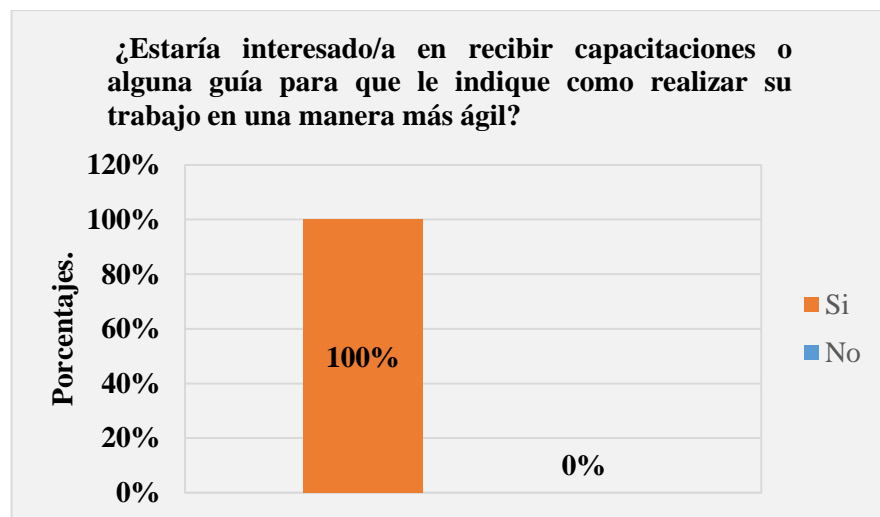
¿Estaría interesado/a en recibir capacitaciones o alguna guía que le indique como realizar su trabajo de una manera más ágil?

Objetivo: Conocer la disponibilidad del empleado de recibir capacitaciones.

Tabla N°6

ALTERNATIVA	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	100%
No	0	0%
Total	9	100%

Gráfico N°6



INTERPRETACIÓN: A los empleados les gustaría recibir capacitaciones, mencionan que esto les ayudaría estar a la vanguardia en diferentes aspectos de su área de trabajo, también en brindar una mejor atención al cliente.

PREGUNTA N°.9

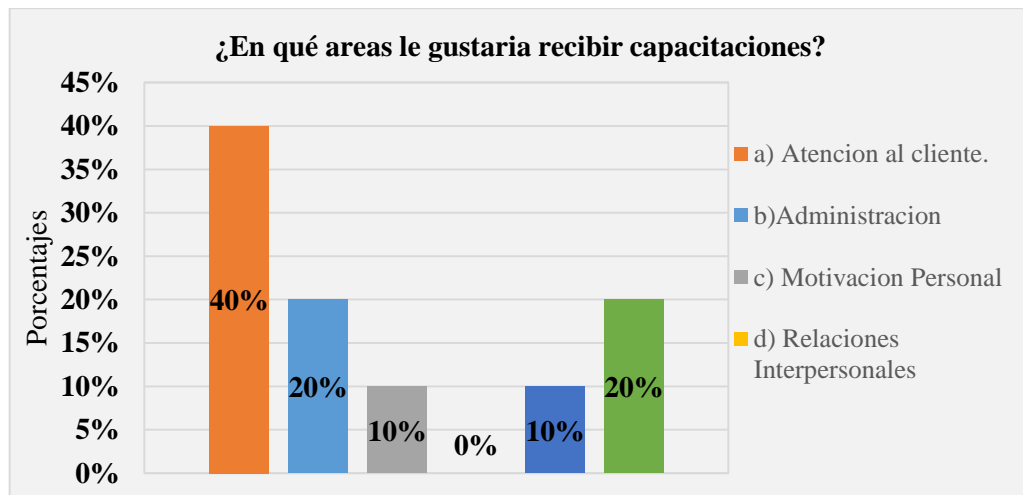
¿En qué áreas le gustaría recibir capacitaciones?

Objetivo: Conocer las áreas de interés del empleado para una posible capacitación futura.

Tabla N°7

ALTERNATIVA	Frecuencia	Porcentaje
a) Atención al cliente.	4	44%
b) Administración.	2	22%
c) Motivación Personal	1	11%
d) Relaciones Interpersonales	0	0%
e) Técnicas de Ventas	1	11%
f) Otras	2	22%
Total	9	100%

Gráfico N°7



INTERPRETACIÓN: La atención al cliente es una parte fundamental, que se debería reforzar ya que la mayor parte de los empleados les gustaría recibir capacitaciones en atención al cliente.

PREGUNTA N°10

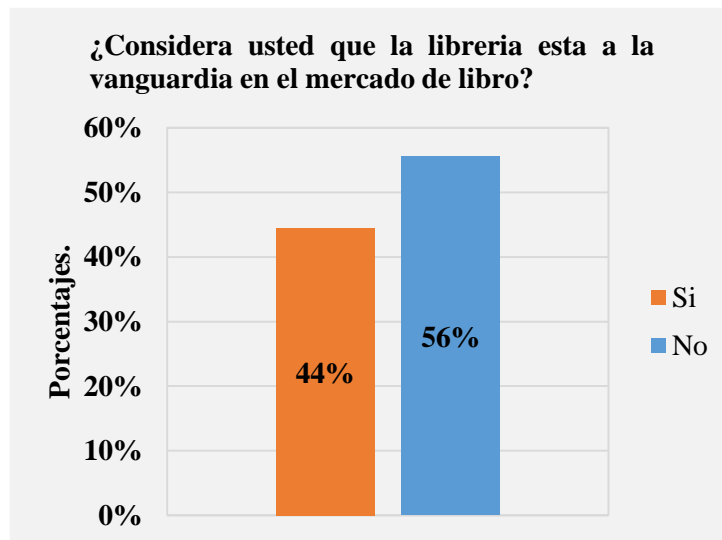
¿Considera usted que la librería está a la vanguardia en el mercado de libros?

Objetivo: Conocer por medio del empleado si la librería está a la vanguardia.

Tabla N°8

ALTERNATIVA	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	44%
No	5	56%
Total	9	100%

Gráfico N°8



INTERPRETACIÓN: La librería según los empleados no está a la vanguardia de en el mercado del libros, mencionan que sería buenos buscar otras alternativas de proveedores que ofrezcan mayor variedad.

PREGUNTA N°11

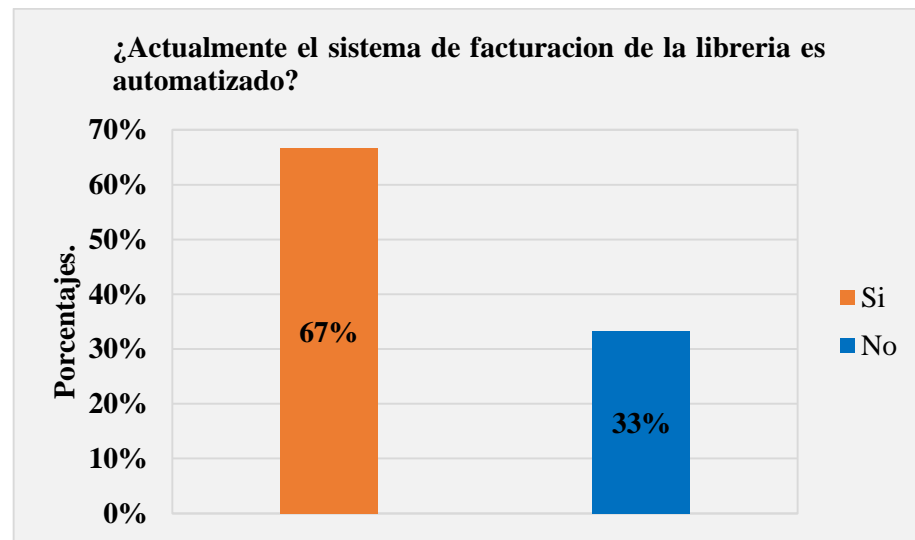
¿Actualmente el sistema de facturación de la librería es automatizado?

Objetivo: Saber si la librería cuenta con un sistema de facturación automatizado.

Tabla N°9

ALTERNATIVA	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	67%
No	3	33%
Total	9	100%

Gráfico N°9



INTERPRETACIÓN: La mayor parte de empleados aseguran que la librería si cuenta con un sistema automatizado aunque está un poco desfasado, pero el otro porcentaje dicen desconocer si el sistema está automatizado; es decir tienen poco conocimiento de cierta información que engloba su puesto de trabajo, o se han limitado a preguntar sobre el sistema que maneja La Librería Universitaria.

PREGUNTA N°12

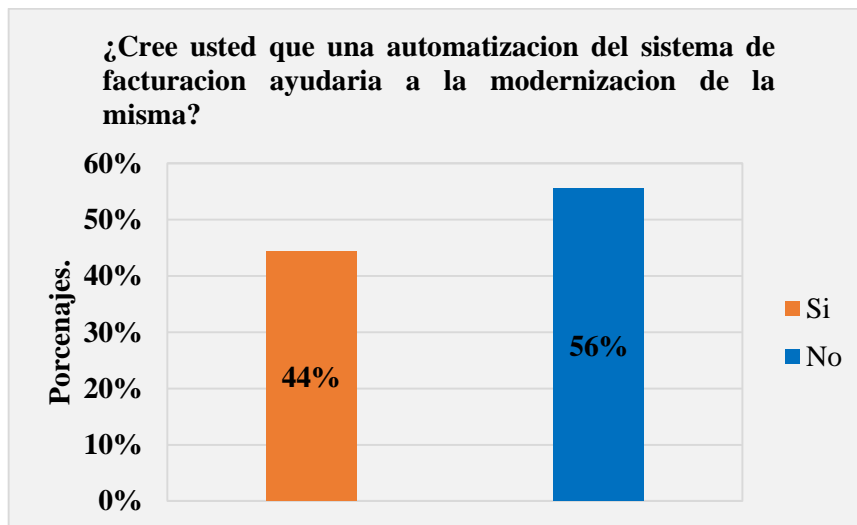
¿Cree usted que una automatización del sistema de facturación ayudaría a la modernización de la misma?

Objetivo: Conocer la percepción del empleado sobre la implementación de un sistema de facturación.

Tabla N°10

ALTERNATIVA	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	44%
No	5	56%

Gráfico N°10



INTERPRETACIÓN: Afirman algunos de los empleados que la automatización del sistema si ayudaría a la modernización de la librería, pero la mayoría dice que no porque el sistema con el que se cuenta es suficiente y que no hace falta una modernización en este.

PREGUNTA N°13

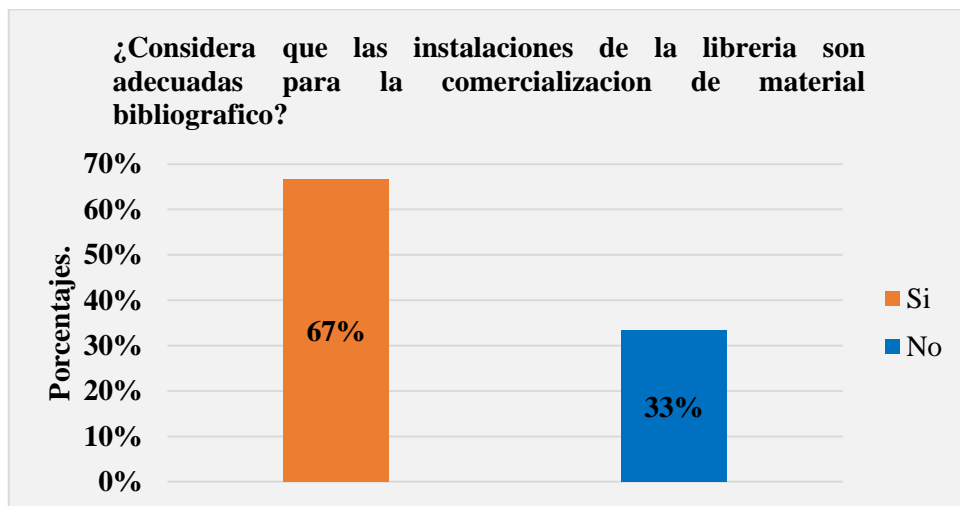
¿Considera que las instalaciones de la librería son adecuadas para la comercialización de material bibliográfico?

Objetivo: Conocer la opinión del empleado si las instalaciones de la librería son aptas para comercializar libros.

Tabla N°11

ALTERNATIVA	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	67%
No	3	33%
Total	9	100%

Gráfico N°11



INTERPRETACIÓN: Las instalaciones de la librería si son adecuadas para vender material bibliográfico, dijeron que se cuenta con el espacio suficiente para dar a conocer todo el material con el que cuentan y que están bien ordenados por secciones para ser identificados, para que cualquier cliente pueda encontrar lo que anda buscando.

PREGUNTA N°14

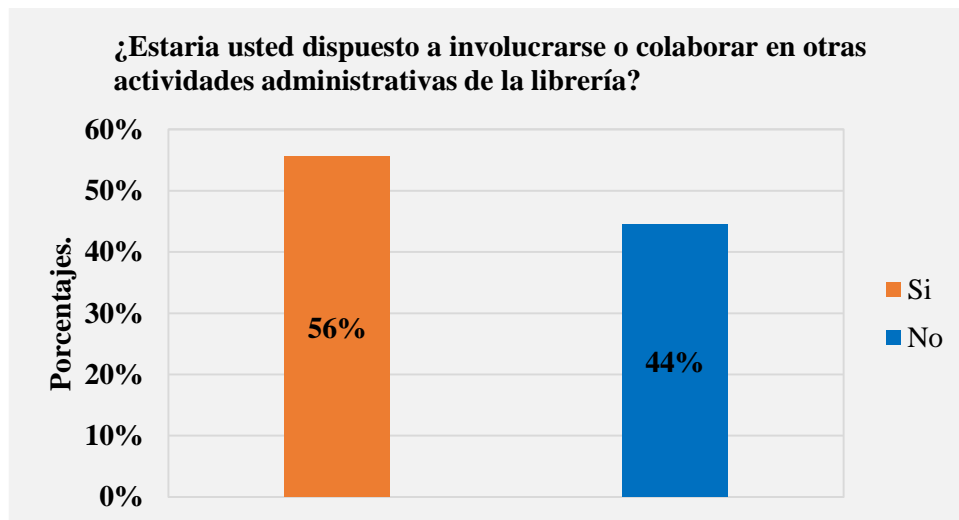
¿Estaría usted dispuesto a involucrarse o colaborar en las actividades administrativas de la librería?

Objetivo: Conocer las disponibilidad del empleado de colaborar en la Administración.

Tabla N°12

ALTERNATIVA	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	56%
No	4	44%
Total	9	100%

Gráfico N°12



INTERPRETACIÓN: En su mayoría están dispuestos a colaborar en otras actividades de la librería, siempre y cuando no afecte su desempeño en el puesto de trabajo, porque no pueden dejar solo su puesto ya que no existe nadie que los cubra.

PREGUNTA N°15

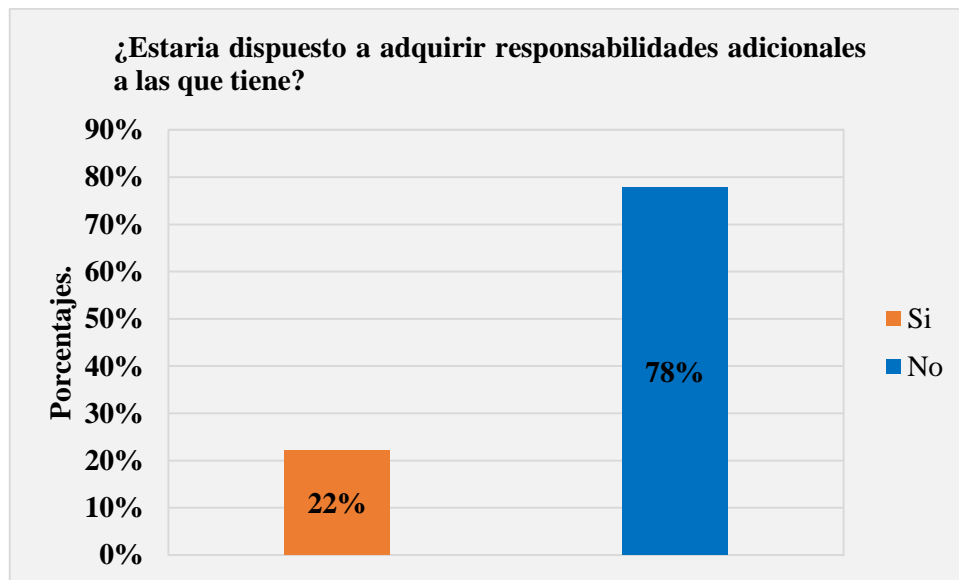
¿Estaría dispuesto a adquirir responsabilidades adicionales a las que tiene?

Objetivo: Conocer la disposición de colaborar del empleado.

Tabla N°13

ALTERNATIVA	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	22%
No	7	78%
Total	9	100%

Gráfico N°13



INTERPRETACIÓN: La mayoría de empleados mencionaron que no se pueden adquirir nuevas responsabilidades, porque no lo estipula en el contrato de trabajo, además que si se adquirirían podría pasar el caso de no cumplirlas como se deben. Solo 22% dijo que si podían tener compromisos adicionales.

ANEXO N° 4

Cuestionario de los procesos según los puestos de trabajo de los empleados de la Librería Universitaria sede central de la Universidad de El Salvador.



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



Cuestionario de procesos dirigido a los empleados de la “Librería Universitaria sede central de la Universidad de El Salvador.

Los estudiantes egresados de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador, y solicitan su valiosa colaboración, en contestar las siguientes preguntas, que tienen como objetivo recopilar información esencial y necesaria, para realizar el trabajo de investigación titulado “Modernización del sistema organizativo para fortalecer la administración y el servicio al cliente de la Librería Universitaria sede central de la Universidad de El Salvador”. De ante mano se le agradece su colaboración y manifestarle que la información proporcionada será utilizada de manera confidencial y para propósitos educativos.

INDICACIONES: Seleccione con una “X”, la alternativa que considere conveniente.

I. DATOS GENERALES.

1. Género. **Femenino** **Masculino.**

2. Cargo que desempeña: *Secretaria.*

II. DATOS ESPECÍFICOS.

1. ¿Podría describir cada uno de los procesos y actividades que realiza a diario y el tiempo que toma en ejecutarlas?

- a) *Despacho y archivo de correspondencia.*
- b) *Atender teléfono y dar información.*

- c) *Digitalizar todo tipo de correspondencia.*
- d) *Recibir facturas de proveedores para trámite de pago.*
- e) *Dar quedas y aplicar el 1% de retención de IVA.*
- f) *Presentar reporte del 1% de IVA cada mes a tesorería.*
- g) *Trabajar con el Sr. Contador cada mes en los descuentos por créditos otorgados en librería y presentarlos en tesorería.*
- h) *Digitalizar los CEF. Y despacharlos para trámites de firmas a diferentes unidades.*
- i) *Encargada del fondo circulante.*
- j) *Hacer las liquidaciones cada mes y presentarlos al departamento de presupuesto y demás unidades para que lo reintegren*

¡GRACIAS POR SU FINA COLABORACIÓN!

Para uso exclusivo del Entrevistador.

Nombre: _____

Fecha: _____

Hora: _____



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



Cuestionario de procesos dirigido a los empleados de la “Librería Universitaria sede central de la Universidad de El Salvador.

Los estudiantes egresados de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador, y solicitan su valiosa colaboración, en contestar las siguientes preguntas, que tienen como objetivo recopilar información esencial y necesaria, para realizar el trabajo de investigación titulado “Modernización del sistema organizativo para fortalecer la administración y el servicio al cliente de la Librería Universitaria sede central de la Universidad de El Salvador”. De ante mano se le agradece su colaboración y manifestarle que la información proporcionada será utilizada de manera confidencial y para propósitos educativos.

INDICACIONES: Seleccione con una “X”, la alternativa que considere conveniente.

I. DATOS GENERALES.

1. Género. Femenino Masculino.

2. Cargo que desempeña: *Encargada de compras.*

II. DATOS ESPECÍFICOS.

1. ¿Podría describir cada uno de los procesos y actividades que realiza a diario y el tiempo que toma en ejecutarlas?

- *Realizar los trámites administrativos, envío de requerimientos a la UACI, previo a esto, hacer contacto con proveedores para solicitar cotizaciones.*
- *Hacer el dictamen técnico financiero, se envía a firmar de autoridades, la cual se lleva de tres días para que sea devuelto por las diferentes entidades que tienen que firmar.*
- *Hacer modificaciones al plan de compras, éste se realiza al final del ejercicio fiscal y se modifica al final año.*
- *Hacer notas según necesidad.*
- *Realizar actas de recepción.*
- *Atención al público.*
- *Despacho de mercaderías cuando se necesite que haya una persona encargada para eso.*
- *Colectora, cuando sea necesario (cajera).*

¡GRACIAS POR SU FINA COLABORACIÓN!

Para uso exclusivo del Entrevistador.

Nombre: _____

Fecha: _____

Hora: _____



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



Cuestionario de procesos dirigido a los empleados de la “Librería Universitaria sede central de la Universidad de El Salvador.

Los estudiantes egresados de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador, y solicitan su valiosa colaboración, en contestar las siguientes preguntas, que tienen como objetivo recopilar información esencial y necesaria, para realizar el trabajo de investigación titulado “Modernización del sistema organizativo para fortalecer la administración y el servicio al cliente de la Librería Universitaria sede central de la Universidad de El Salvador”. De ante mano se le agradece su colaboración y manifestarle que la información proporcionada será utilizada de manera confidencial y para propósitos educativos.

INDICACIONES: Seleccione con una “X”, la alternativa que considere conveniente.

I. DATOS GENERALES.

1. Género. **Femenino** **Masculino.**

2. Cargo que desempeña: *Asistente de sala de venta (misceláneo).*

II. DATOS ESPECÍFICOS.

2. ¿Podría describir cada uno de los procesos y actividades que realiza a diario y el tiempo que toma en ejecutarlas?

a) Ordenar la miscelánea en las vitrinas.

b) Atender al estudiante, público en general.

- c) Llevar el producto hasta la caja.*
- d) Empacar papel bond, papel kraft, contar papel bond, papel carta de 25 y empacar.*
- e) Poner viñetas, ósea código cuando no viene de bodega.*
- f) Colaborar con hacer limpieza en la mañana y poner café.*

¡GRACIAS POR SU FINA COLABORACIÓN!

Para uso exclusivo del Entrevistador.

Nombre: _____

Fecha: _____

Hora: _____



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



Cuestionario de procesos dirigido a los empleados de la “Librería Universitaria sede central de la Universidad de El Salvador.

Los estudiantes egresados de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador, y solicitan su valiosa colaboración, en contestar las siguientes preguntas, que tienen como objetivo recopilar información esencial y necesaria, para realizar el trabajo de investigación titulado “Modernización del sistema organizativo para fortalecer la administración y el servicio al cliente de la Librería Universitaria sede central de la Universidad de El Salvador”. De ante mano se le agradece su colaboración y manifestarle que la información proporcionada será utilizada de manera confidencial y para propósitos educativos.

INDICACIONES: Seleccione con una “X”, la alternativa que considere conveniente.

I. DATOS GENERALES.

1. Género. **Femenino** **Masculino.**

2. Cargo que desempeña: *Contador.*

II. DATOS ESPECÍFICOS.

1. ¿Podría describir cada uno de los procesos y actividades que realiza a diario y el tiempo que toma en ejecutarlas?

- *Arqueo diario a la caja antes del corte actividad.*
- *Registrar los créditos otorgados a los empleados de la institución.*

- *Revisar cuentas por cobrar.*
- *Revisar cuentas por pagar.*

- *Conciliación de cuentas.*

- *Elaborar el balance general.*

- *Verificar la elaboración de los retaceos que garantizan el ingreso de los bienes al inventario general de la librería universitaria.*

- *Verificar inventarios físicos en la sede central, sucursales en Santa Ana y San Miguel.*

- *Monitoreo de ejecución de los fondos contemplados en los dictámenes técnicos financieros.*

- *Arqueo al fondo circulante de monto fijo.*

¡GRACIAS POR SU FINA COLABORACIÓN!

Para uso exclusivo del Entrevistador.

Nombre: _____

Fecha: _____

Hora: _____



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



Cuestionario de procesos dirigido a los empleados de la “Librería Universitaria sede central de la Universidad de El Salvador.

Los estudiantes egresados de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador, y solicitan su valiosa colaboración, en contestar las siguientes preguntas, que tienen como objetivo recopilar información esencial y necesaria, para realizar el trabajo de investigación titulado “Modernización del sistema organizativo para fortalecer la administración y el servicio al cliente de la Librería Universitaria sede central de la Universidad de El Salvador”. De ante mano se le agradece su colaboración y manifestarle que la información proporcionada será utilizada de manera confidencial y para propósitos educativos.

INDICACIONES: Seleccione con una “X”, la alternativa que considere conveniente.

I. DATOS GENERALES.

1. Género. **Femenino** **Masculino.**

2. Cargo que desempeña: **Colectora.**

II. DATOS ESPECÍFICOS.

1. ¿Podría describir cada uno de los procesos y actividades que realiza a diario y el tiempo que toma en ejecutarlas?

a) *Atender a los estudiantes y público en general que visitan la librería.*

- b) Elaborar todos los días los documentos que amparen la venta diaria.*
- c) Hacer informes diarios tesorería de la documentación recibida (remesas) cada día.*
- d) Al momento de hacer la remesa (dinero) que se envía al banco hay que preparar las diferentes denominaciones y ponerlos en su pequeño formato elaborado por la colectora para que quede constancia de lo que se ha enviado al banco, luego de contarlos se pone en una bolsa especial utilizado por el banco, se sella y se guarda.*
- e) Cuando viene el cobro revisado por el cliente al cajero, se le entrega la remesa y un comprobante y nos entrega la copia de la remesa entregada al día anterior.*
- f) Cuando tenemos las copias de remesas, elaboramos lo que se enviará a tesorería.*
- g) Tenemos también el libro de caja diario donde detallamos la fecha de la remesa, los números de los proveedores utilizados, si hay acumulados, el valor percibido en la transferencia del día.*
- h) Otro es el informe de caja diario, se utiliza también diariamente también se le pone la fecha, las remesas de facturas utilizadas, los recibos nulos, también la venta total del día, ahí se dan los pagos en efectivo por los créditos otorgados a trabajadores y clientes de la UES, lo mismo a todos los por transferencias bancarias efectuadas a trabajadores de la UES, al mismo tiempo también se detalla en un informe los cobros enviados a los becarios y estudiantes de ingeniería cuando les entregan cosas por premios otorgados.*

- i) También atender a la contaduría interna y externa si fuere necesario (a la interna se le atiende cada mes una vez), ellos revisan la documentación de un día, todos los documentos y quieren revisarlo hasta el momento en que ellos viene.*
- j) Se le muestran todos los documentos de la venta, las facturas, el efectivo recaudado hasta el momento en que ellos vienen, la documentación del día anterior y todo lo que ellos requieran.*
- k) Estas y otras actividades se realizan en el transcurso del día, todos los días.*

¡GRACIAS POR SU FINA COLABORACIÓN!

Para uso exclusivo del Entrevistador.

Nombre: _____

Fecha: _____

Hora: _____



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



Cuestionario de procesos dirigido a los empleados de la “Librería Universitaria sede central de la Universidad de El Salvador.

Los estudiantes egresados de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador, y solicitan su valiosa colaboración, en contestar las siguientes preguntas, que tienen como objetivo recopilar información esencial y necesaria, para realizar el trabajo de investigación titulado “Modernización del sistema organizativo para fortalecer la administración y el servicio al cliente de la Librería Universitaria sede central de la Universidad de El Salvador”. De ante mano se le agradece su colaboración y manifestarle que la información proporcionada será utilizada de manera confidencial y para propósitos educativos.

INDICACIONES: **Seleccione con una “X”, la alternativa que considere conveniente.**

I. DATOS GENERALES.

1. Género. **Femenino** **Masculino.**

2. Cargo que desempeña: **Bodeguero.**

II. DATOS ESPECÍFICOS.

1. ¿Podría describir cada uno de los procesos y actividades que realiza a diario y el tiempo que toma en ejecutarlas?

1. *Recepción de orden de compra.*

a) **Registro.**

2. *Recepción del bien o servicio.*

a) **Según orden de compra y muestras definidas.**

- b) Elaboración de acta de recepción y firma.*
- c) Distribución de documentos.*
- d) Secretaria.*
- e) Inventarios.*
- f) Contabilidad.*

3. Distribución del bien.

- a) Preparación del bien.*

- b) Viñetas.*

- c) Dispositivos.*

- d) Empaque.*

- e) Determinación de cantidad de envío a sucursales.*

4. Almacenaje.

- a) Ordenar según área específica.*

- b) Verificar el resguardo del bien.*

5. Los inventarios semestrales.

¡GRACIAS POR SU FINA COLABORACIÓN!

Para uso exclusivo del Entrevistador.

Nombre: _____

Fecha: _____

Hora: _____



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



Cuestionario de procesos dirigido a los empleados de la “Librería Universitaria sede central de la Universidad de El Salvador.

Los estudiantes egresados de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador, y solicitan su valiosa colaboración, en contestar las siguientes preguntas, que tienen como objetivo recopilar información esencial y necesaria, para realizar el trabajo de investigación titulado “Modernización del sistema organizativo para fortalecer la administración y el servicio al cliente de la Librería Universitaria sede central de la Universidad de El Salvador”. De ante mano se le agradece su colaboración y manifestarle que la información proporcionada será utilizada de manera confidencial y para propósitos educativos.

INDICACIONES: Seleccione con una “X”, la alternativa que considere conveniente.

I. DATOS GENERALES.

1. Género. **Femenino** **Masculino.**

2. Cargo que desempeña: *Auxiliar sala de ventas.*

II. DATOS ESPECÍFICOS.

1. ¿Podría describir cada uno de los procesos y actividades que realiza a diario y el tiempo que toma en ejecutarlas?

- *Ordenar los libros en los estantes por área académica,*

- *Orientar a los visitantes en la búsqueda de material bibliográfico.*
- *Colaborar en el despacho de libros y miscelánea.*
- *Atender indicaciones del encargado de ventas.*
- *Elaborar requisición de pedido de material bibliográfico y miscelánea a bodega.*
- *Colaborar con bodega cuando se requiera.*
- *Colaborar en la entrega de correspondencia en las diferentes unidades.*

¡GRACIAS POR SU FINA COLABORACIÓN!

Para uso exclusivo del Entrevistador.

Nombre: _____

Fecha: _____

Hora: _____



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



Cuestionario de procesos dirigido a los empleados de la “Librería Universitaria sede central de la Universidad de El Salvador.

Los estudiantes egresados de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador, y solicitan su valiosa colaboración, en contestar las siguientes preguntas, que tienen como objetivo recopilar información esencial y necesaria, para realizar el trabajo de investigación titulado “Modernización del sistema organizativo para fortalecer la administración y el servicio al cliente de la Librería Universitaria sede central de la Universidad de El Salvador”. De ante mano se le agradece su colaboración y manifestarle que la información proporcionada será utilizada de manera confidencial y para propósitos educativos.

INDICACIONES: Seleccione con una “X”, la alternativa que considere conveniente.

I. DATOS GENERALES.

1. Género. **Femenino** **Masculino.**

2. Cargo que desempeña: *Asistente de sala de ventas.*

II. DATOS ESPECÍFICOS.

1. ¿Podría describir cada uno de los procesos y actividades que realiza a diario y el tiempo que toma en ejecutarlas?

- *Verificar y entregar mercadería de acuerdo a la factura emitida.*
- *Ordenar, verificar correlativos y contar facturas.*

- *luego cuadrar con el sistema, sacar copia a la remesa que devuelve al banco y anexarla a la documentación de respaldo que elabora la señora colectora para enviarla a tesorería institucional.*
- *Archivar facturas con sus respectivas cartas de caja en ampos pequeños, los cuales se rotulan con número de correlativo.*
- *Archivar las hojas de requisición firmadas y selladas de recibido por tesorería.*
- *Archivar hojas de crédito bancariamente.*
- *Contar facturas de crédito cuando las llevan a firmar y sello de las jefaturas que han solicitado crédito para sus oficinas, estos por cliente que esas facturas regresen a la mayor brevedad posible.*
- *Apoyar en los inventarios que se hacen dos veces al año.*

¡GRACIAS POR SU FINA COLABORACIÓN!

Para uso exclusivo del Entrevistador.

Nombre: _____

Fecha: _____

Hora: _____



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



Cuestionario de procesos dirigido a los empleados de la “Librería Universitaria sede central de la Universidad de El Salvador.

Los estudiantes egresados de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador, y solicitan su valiosa colaboración, en contestar las siguientes preguntas, que tienen como objetivo recopilar información esencial y necesaria, para realizar el trabajo de investigación titulado “Modernización del sistema organizativo para fortalecer la administración y el servicio al cliente de la Librería Universitaria sede central de la Universidad de El Salvador”. De ante mano se le agradece su colaboración y manifestarle que la información proporcionada será utilizada de manera confidencial y para propósitos educativos.

INDICACIONES: Seleccione con una “X”, la alternativa que considere conveniente.

I. DATOS GENERALES.

1. Género. **Femenino** **Masculino.**

2. Cargo que desempeña: *Administradora de red / LUES.*

II. DATOS ESPECÍFICOS.

1. ¿Podría describir cada uno de los procesos y actividades que realiza a diario y el tiempo que toma en ejecutarlas?

- **Control de inventarios y facturación.**

- **Codificación de libros.**
- **Entradas (retaceos) de artículos.**
- **Digitalización de portadas de libros.**
- **Transferencias a sucursales.**
- **Elaboración de viñetas.**
- **Elaboración de reportes (diarios/mensuales/semestrales).**
- **Llevar controles de libros en consignación.**
- **Asesoramiento a las sucursales en el área de inventarios y facturación.**
- **Asesoramiento a las sucursales en el área de informática.**
- **Mantenimiento al equipo informático.**

¡GRACIAS POR SU FINA COLABORACIÓN!

Para uso exclusivo del Entrevistador. Nombre: _____ Fecha: _____ Hora: _____

ANEXO N° 5

Se encuestaron a 150 clientes de la Librería Universitaria sede central de la Universidad de El Salvador de los cuales en algunas preguntas respondieron con más de una alternativa.

ANEXO N° 5

Se encuestaron 150 clientes de la librería universitaria sede central de la Universidad de El Salvador de los cuales en algunas preguntas respondieron con más de una alternativa.

PREGUNTA N°.1

¿Cuál razón considera usted que es determinante para comprar productos en la Librería Universitaria de la Universidad de El Salvador?

Objetivo: Conocer los principales motivos por los cuales los clientes adquieren los productos de la Librería Universitaria de la Universidad de El Salvador.

Tabla N°14

ALTERNATIVA	Frecuencia	Porcentaje
a) Precios accesibles	74	49%
b) Bibliografía satisface sus necesidades de información	24	16%
c) Recomendación de terceras personas	21	14%
d) Ubicación conveniente	53	35%
TOTAL	172	115%

Gráfico. N°14



INTERPRETACIÓN: Podemos observar que los clientes encuestados, manifiestan que el motivo para adquirir productos en la librería son los precios accesibles que esta ofrece; también dicen que la ubicación es conveniente al momento de elegir donde adquirirlos, por eso es importante que la librería cuente con un amplio portafolio de proveedores que ofrezcan precios competitivos y poder trasladar esos beneficios a la comunidad estudiantil.

PREGUNTA N°.2

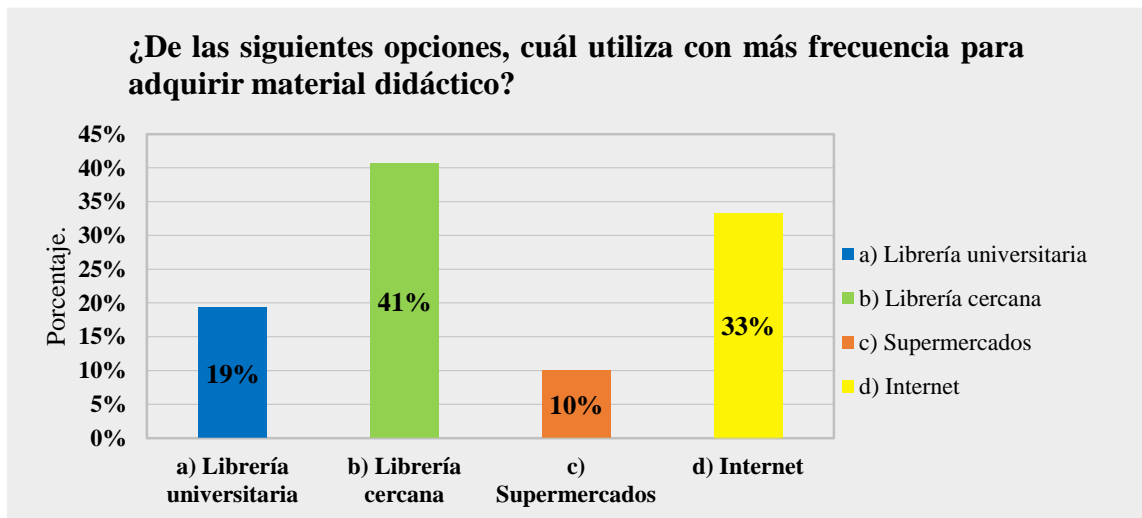
¿De las siguientes opciones, cuál utiliza con más frecuencia para adquirir material didáctico?

Objetivo: Conocer el proveedor que el cliente prefiere para adquirir material didáctico.

Tabla N°15

ALTERNATIVA	Frecuencia	Porcentaje
a) Librería universitaria	29	19%
b) Librería cercana	61	41%
c) Supermercados	15	10%
d) Internet	50	33%
TOTAL	155	103%

Gráfico. N°15



INTERPRETACIÓN: Para los clientes encuestados, el proveedor que eligieron para adquirir material didáctico es cualquier librería que se encuentre cercana a ellos de donde viven, o trabajan, también hacen referencia que una manera fácil de adquirir material didáctico es vía internet ya que esto les permite ahorrar tiempo y dinero manifestaron algunos de ellos.

PREGUNTA N°.3

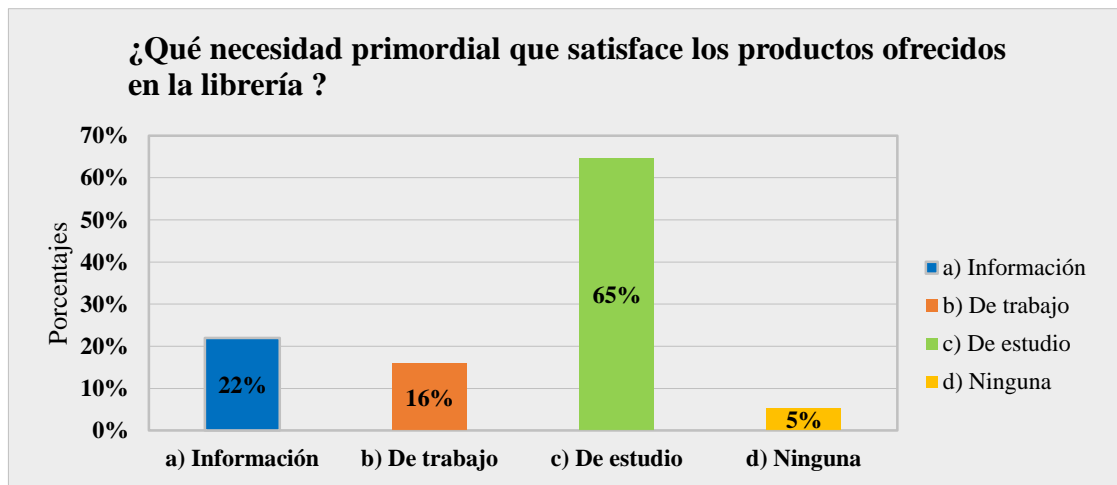
¿Qué necesidad primordial que satisface los productos ofrecidos en la librería universitaria?

Objetivo: Identificar las principales necesidades de información de los clientes de la Librería Universitaria de La Universidad de El Salvador.

Tabla N°16

ALTERNATIVA	Frecuencia	Porcentaje
a) Información	33	22%
b) De trabajo	24	16%
c) De estudio	97	65%
d) Ninguna	8	5%
TOTAL	162	108%

Gráfico. N°16



INTERPRETACIÓN: La principal necesidad que satisface los productos que ofrece la Librería Universitaria a los encuestados es de estudio, ya que mencionan que a lo largo de su carrera le demandan muchos libros, por eso es recomendable que cada facultad lleve a cabo campañas de motivación a la lectura y que el gobierno dote de recursos a la Librería para abastecer el inventario de fuente bibliográfica actualizada.

PREGUNTA N°4

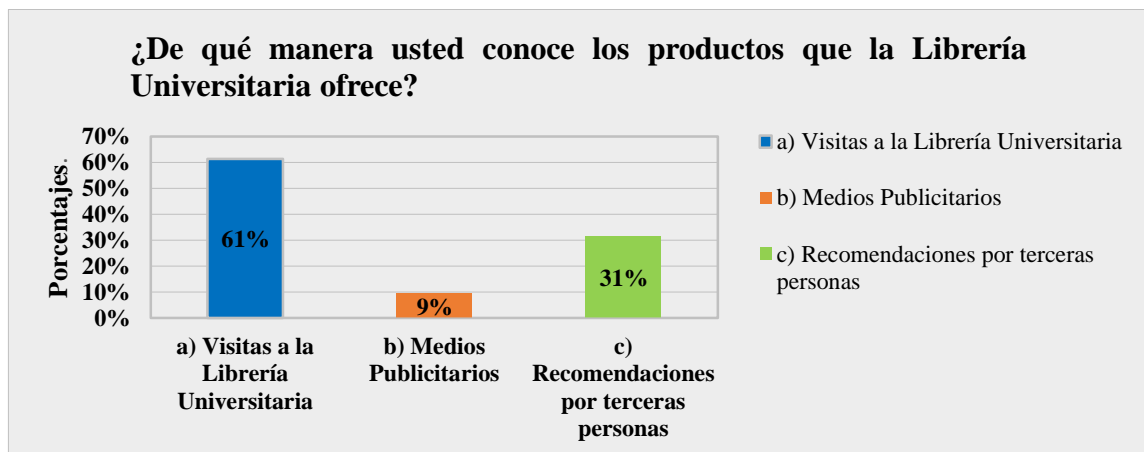
¿De qué manera usted conoce los productos que la Librería Universitaria ofrece?

Objetivo: **Identificar las maneras en que los clientes de La Librería Universitaria conocen los productos que ofrece.**

Tabla N°17

ALTERNATIVA	Frecuencia	Porcentaje
a) Visitas a la Librería Universitaria	92	61%
b) Medios Publicitarios	14	9%
c) Recomendaciones por terceras personas	47	31%
TOTAL	153	102%

Gráfico. N°17



INTERPRETACIÓN: Los clientes encuestados manifestaron que la Librería no lleva a cabo campañas publicitarias para dar a conocer sus productos, la mayoría conoce los productos por las visitas que hacen a esta y recomendaciones de terceras personas. Es necesario que la Librería tome en consideración estas opiniones para implementar las medidas correctivas que contribuyan a atraer clientes en un futuro. Por medio de su página web mencionar y dar a conocer la diversidad de productos con los que cuenta, es decir tener más actividad en las redes sociales.

PREGUNTA N°. 5

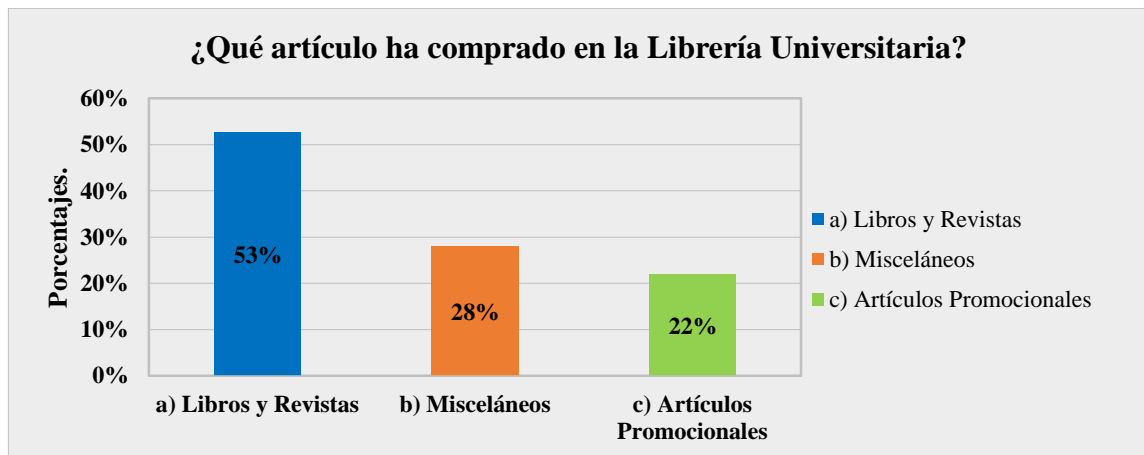
¿Qué artículo ha comprado en la Librería Universitaria?

Objetivo: Conocer los productos con mayor demanda de la Librería Universitaria.

Tabla N°18

ALTERNATIVA	Frecuencia	Porcentaje
a) Libros y Revistas	79	53%
b) Misceláneos	42	28%
c) Artículos Promocionales	33	22%
TOTAL	154	103%

Gráfico. N°18



INTERPRETACIÓN:

El producto que mayor demanda tiene en la Librería Universitaria son los Libros y Revistas, estos argumentan que los utilizan para propósitos de estudio, aunque otros optan por comprar misceláneos como lo son lapiceros, lápices, páginas de papel bond, portaminas entre otros así como también y artículos promocionales relacionados a la universidad, como camisas maletines, etc.

PREGUNTA N°. 6

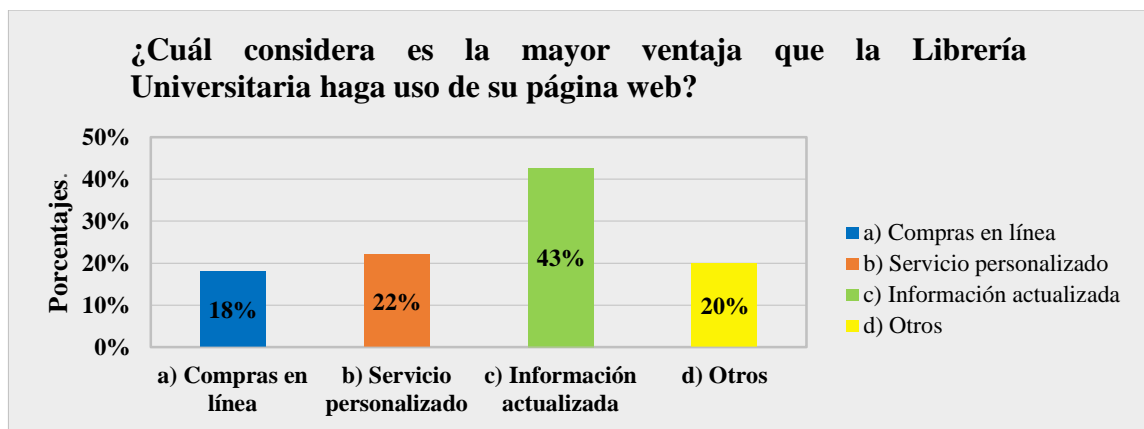
¿Cuál considera es la mayor ventaja que la Librería Universitaria haga uso de su página WEB?

Objetivo: Analizar el impacto del uso del sitio Web de La Librería Universitaria.

Tabla N°19

ALTERNATIVA	Frecuencia	Porcentaje
a) Compras en línea	27	18%
b) Servicio personalizado	33	22%
c) Información actualizada	64	43%
d) Otros	30	20%
TOTAL	154	103%

Gráfico. N°19



INTERPRETACIÓN: La ventaja que la Librería Universitaria cuente con la página web, es que la mayoría de los clientes consideran que la información es actualizada, porque permite conocer libros, autores, materiales didácticos entre otras cosas que tienen a la venta, para posteriormente comprarlos, además para saber si tienen descuentos.

PREGUNTA N°. 7

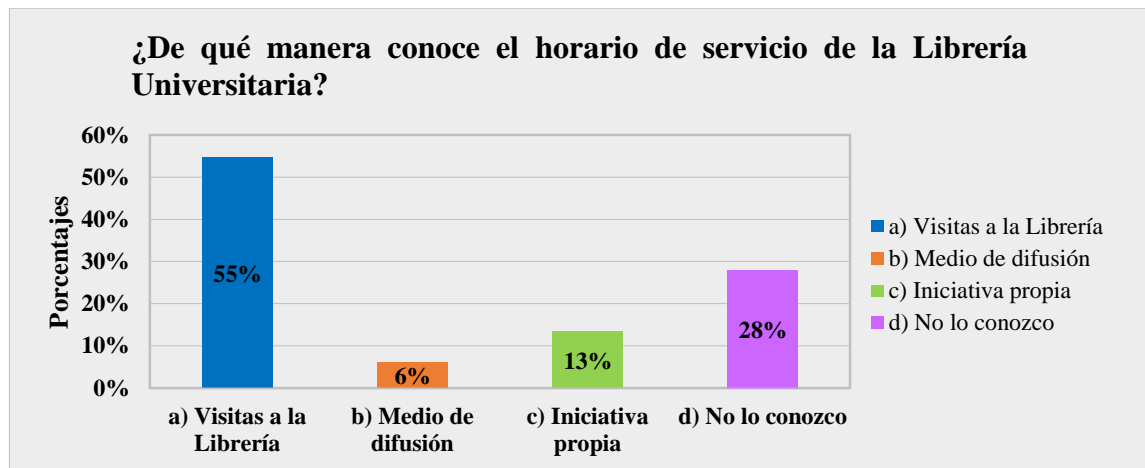
¿De qué manera conoce el horario de servicio de la Librería Universitaria?

Objetivo: **Las formas en que los usuarios conocen los horarios de servicio de La Librería Universitaria de la Universidad de El Salvador.**

Tabla N°20

ALTERNATIVA	Frecuencia	Porcentaje
a) Visitas a la Librería	82	55%
b) Medio de difusión	9	6%
c) Iniciativa propia	20	13%
d) No lo conozco	42	28%
TOTAL	153	102%

Gráfico. N°20



INTERPRETACIÓN: La mayor parte de los encuestados dicen conocer los horarios de servicio que presta la Librería Universitaria por las visitas que realizan a la unidad, aunque muchos dicen desconocerlos y otros lo conocen por iniciativa propia. Y porque el horario siempre se encuentra pegado afuera de esta, así como cuando hay cambios según sea la temporada estudiantil. Manifiestan que sería bueno ir actualizando el horario en la página web.

PREGUNTA N°. 8

¿Cómo considera el servicio al cliente en la Librería Universitaria?

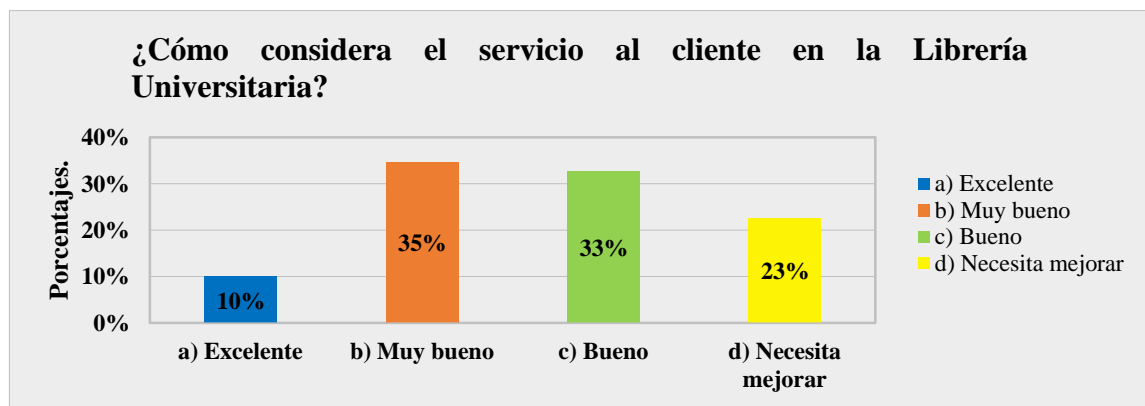
Objetivo: **Analizar el actual servicio al cliente brindado por La Librería Universitaria.**

Tabla N°21

Parámetros: **Excelente: 10-9 Muy bueno: 8-7 Bueno: 6-5 Necesita mejorar: 4-3**

ALTERNATIVA	Frecuencia	Porcentaje
a) Excelente	15	10%
b) Muy bueno	52	35%
c) Bueno	49	33%
d) Necesita mejorar	34	23%
TOTAL	150	100%

Gráfico. N°21



INTERPRETACIÓN: Al analizar el servicio al cliente que presta la Librería Universitaria gran parte de los clientes consideran que el servicio necesita mejorar la atención de este. Además es muy importante brindar una atención del calidad para que el cliente no solo se sienta satisfecho con lo que compra sino con la atención, así regresara nuevamente a las instalaciones para adquirir cualquier producto.

PREGUNTA No. 9

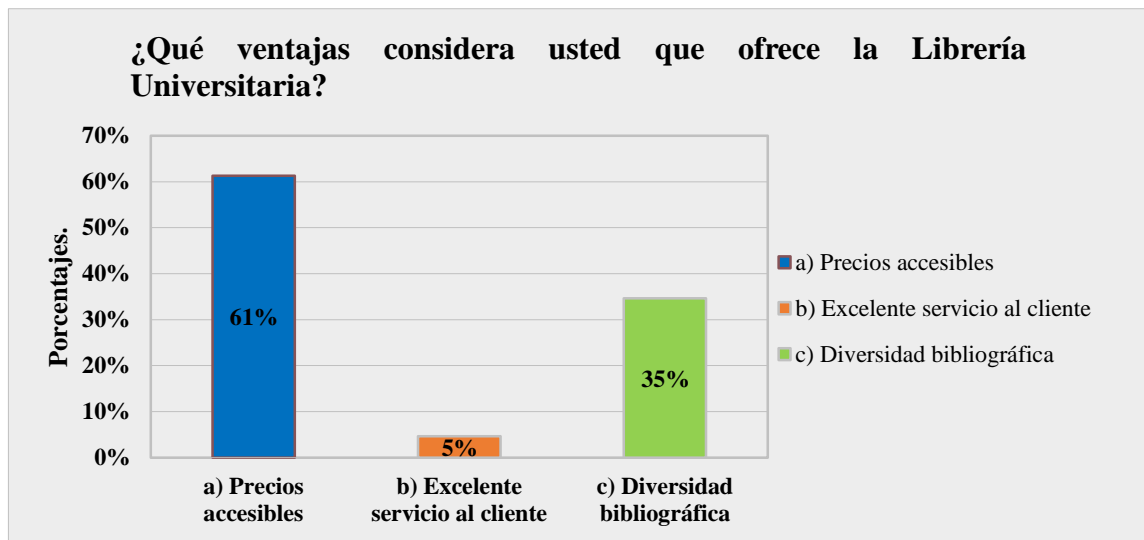
¿Qué ventajas considera usted que ofrece la Librería Universitaria?

Objetivo: Conocer los factores que los clientes dan mayor valor a La Librería Universitaria.

Tabla N°22

ALTERNATIVA	Frecuencia	Porcentaje
a) Precios accesibles	92	61%
b) Excelente servicio al cliente	7	5%
c) Diversidad bibliográfica	52	35%
TOTAL	151	101%

Gráfico. N°22



INTERPRETACIÓN: Los clientes manifiestan que una de las ventajas que ofrece La Librería Universitaria es que cuenta con precios accesibles aunque consideran que los precios pueden mejorarlos de acuerdo a la oferta de la competencia, lo cual puede aprovecharse si contaran con un amplio portafolio de proveedores.

PREGUNTA No. 10

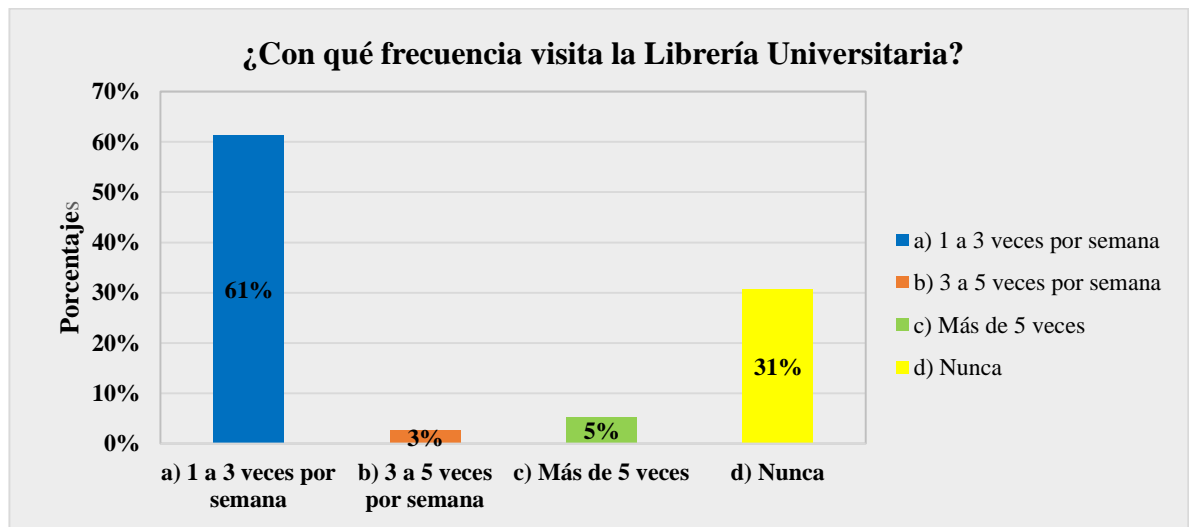
¿Con qué frecuencia visita la Librería Universitaria?

Objetivo: **Identificar la concurrencia de visitas en la Librería Universitaria.**

Tabla N°23

ALTERNATIVA	Frecuencia	Porcentaje
a) 1 a 3 veces por semana	92	61%
b) 3 a 5 veces por semana	4	3%
c) Más de 5 veces	8	5%
d) Nunca	46	31%
TOTAL	150	100%

Gráfico. N°23



INTERPRETACIÓN: Es importante señalar, que los clientes en su mayoría han concurrido entre 1 a 3 veces por semana a la Librería Universitaria, por esta razón la unidad debe preocuparse por brindar un buen servicio al cliente y mantener buenos precios para aprovechar a estos posibles clientes potenciales.

PREGUNTA No. 11

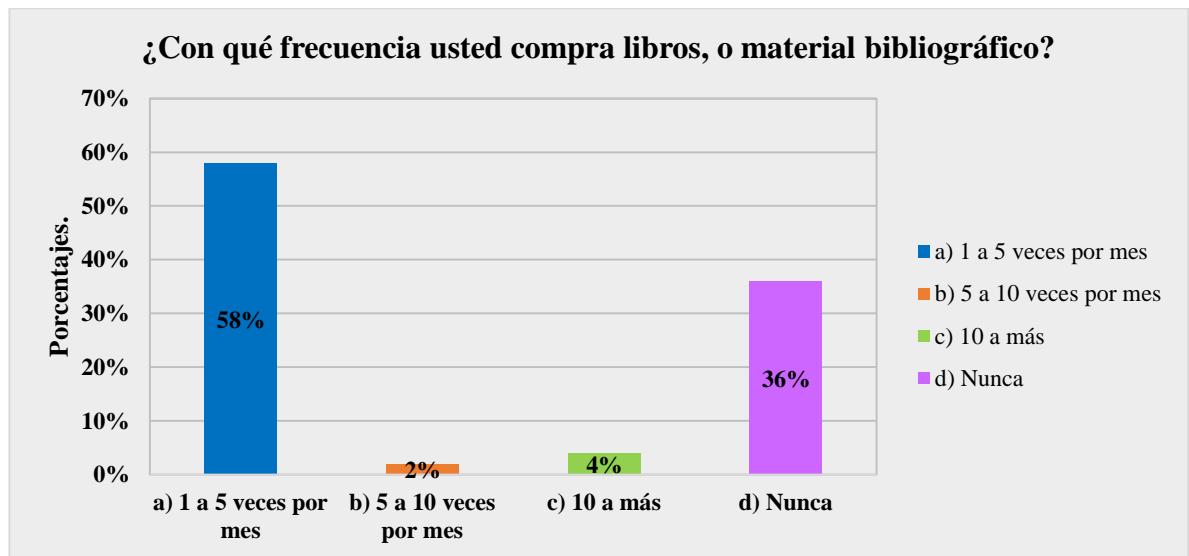
¿Con qué frecuencia usted compra libros, o material bibliográfico?

Objetivo: Conocer los hábitos de consumo de los clientes de La Librería Universitaria.

Tabla N°24

ALTERNATIVA	Frecuencia	Porcentaje
a) 1 a 5 veces por mes	87	58%
b) 5 a 10 veces por mes	3	2%
c) 10 a más	6	4%
d) Nunca	54	36%
TOTAL	150	100%

Gráfico. N°24



INTERPRETACIÓN: Se puede observar que la mayoría de los clientes compran libros o material bibliográfico entre 1 a 5 veces por mes para propósitos de estudio. Algunos manifestaron que su carrera requiere leer bastante además del aprendizaje que esto les deja.

PREGUNTA N°. 12

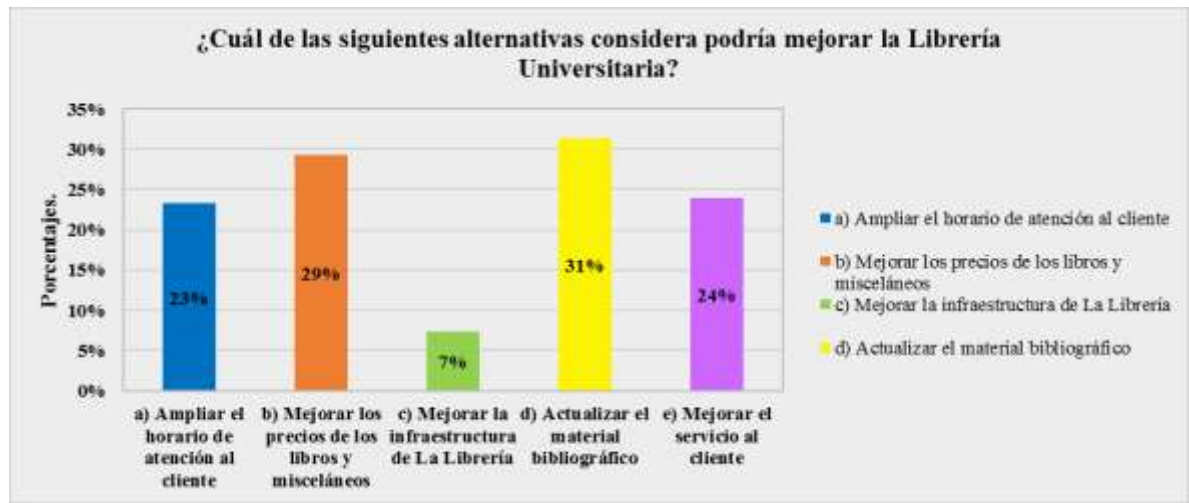
¿Cuál de las siguientes alternativas considera podría mejorar la Librería Universitaria?

Objetivo: **Establecer oportunidades de mejora en La Librería Universitaria.**

Tabla N°25

ALTERNATIVA	Frecuencia	Porcentaje
a) Ampliar el horario de atención al cliente	35	23%
b) Mejorar los precios de los libros y misceláneos	44	29%
c) Mejorar la infraestructura de La Librería	11	7%
d) Actualizar el material bibliográfico	47	31%
e) Mejorar el servicio al cliente	36	24%
TOTAL	173	115%

Gráfico. N°25



INTERPRETACIÓN: La Librería Universitaria se ve obligada a fortalecer su portafolio de proveedores y buscar alianzas estratégicas que le permitan mejorar los precios de los libros y misceláneos debido a que la mayoría de clientes son exigentes aunque los precios estén bajos, siempre manifiestan que deben mejorarlos, otros clientes opinaron que es necesario actualizar el material bibliográfico.

PREGUNTA N°. 13

¿Cómo considera usted que una campaña publicitaria ayuda a la Librería Universitaria?

Objetivo: Analizar los beneficios en los que puede contribuir una estrategia de marketing a La librería Universitaria.

Tabla N°26

ALTERNATIVA	Frecuencia	Porcentaje
a) Atraer nuevos clientes	65	43%
b) Visibilidad y Presencia de la Unidad	29	19%
c) Experiencia del Consumidor	12	8%
d) Dar a conocer información básica sobre la Unidad	47	31%
TOTAL	153	102%

Gráfico. N°26



INTERPRETACIÓN: De los resultados obtenidos, la mayoría de los clientes tienen buena percepción que una campaña publicitaria como por ejemplos incrementar las ferias del libro, poner boletines y afiches dentro de cada facultad, en la biblioteca; ya que esto ayudaría a la Librería Universitaria a atraer nuevos clientes dando a conocer información básica sobre la unidad y de los productos que ofrece.

PREGUNTA N°. 14

¿Podría darnos su opinión sobre la comodidad, iluminación y orden de las instalaciones de la Librería Universitaria?

Objetivo: Conocer la opinión del cliente en cuanto a la comodidad iluminación y orden de las instalaciones de La Librería Universitaria.

Tabla N°27

Parámetros: **Excelente: 10-9 Bueno: 8-7 Regular: 6-5 No sabe: 0**

ALTERNATIVA	Frecuencia	Porcentaje
a) Excelente	24	16%
b) Bueno	75	50%
c) Regular	39	26%
d) No sabe	12	8%
TOTAL	150	100%

Gráfico. N°27



INTERPRETACIÓN: De acuerdo a la información recopilada que se relaciona con la comodidad, iluminación y orden de las instalaciones de la Librería Universitaria, en general los clientes tienen una buena opinión, manifiestan sentirse cómodos con el ambiente además mencionaron que cuando buscan algún material bibliográfico lo encuentran porque todo está ordenado.

PREGUNTA N°. 15

¿Podría darnos su opinión en cuanto a la presentación personal de los empleados de la Librería Universitaria?

Objetivo: Conocer la percepción del cliente en cuanto a presentación personal de los empleados de La Librería Universitaria.

Tabla N°28

Parámetros: **Excelente: 10-9 Bueno: 8-7 Regular: 6-5 No sabe: 0**

ALTERNATIVA	Frecuencia	Porcentaje
a) Excelente	33	22%
b) Bueno	74	49%
c) Regular	31	21%
d) No sabe	12	8%
TOTAL	150	100%

Gráfico. N°28



INTERPRETACIÓN: En cuanto a la presentación personal de los empleados de la Librería Universitaria es buena, dicen los usuarios sentirse satisfechos y que ven el empeño que el personal demuestra al momento de atender sus peticiones.

PREGUNTA No. 16

¿Podría darnos su opinión en cuanto a tiempo de espera en ser atendido por el personal de la Librería Universitaria?

Objetivo: **Conocer la percepción del cliente en cuanto a eficiencia en el servicio.**

Tabla N°29

Parámetros: **Excelente: 10-9 Bueno: 8-7 Regular: 6-5 No sabe: 0**

ALTERNATIVA	Frecuencia	Porcentaje
a) Excelente	30	20%
b) Bueno	70	47%
c) Regular	39	26%
d) No sabe	11	7%
TOTAL	150	100%

Gráfico. N°29



INTERPRETACIÓN: Hay gran parte de clientes que opinan que el tiempo de espera en ser atendido es bueno, otros manifiestan que les parece un servicio regular que deben mejorarlo.

PREGUNTA No. 17

¿Podría darnos su opinión en cuanto a la facilidad y claridad para localizar material bibliográfico en la Librería Universitaria?

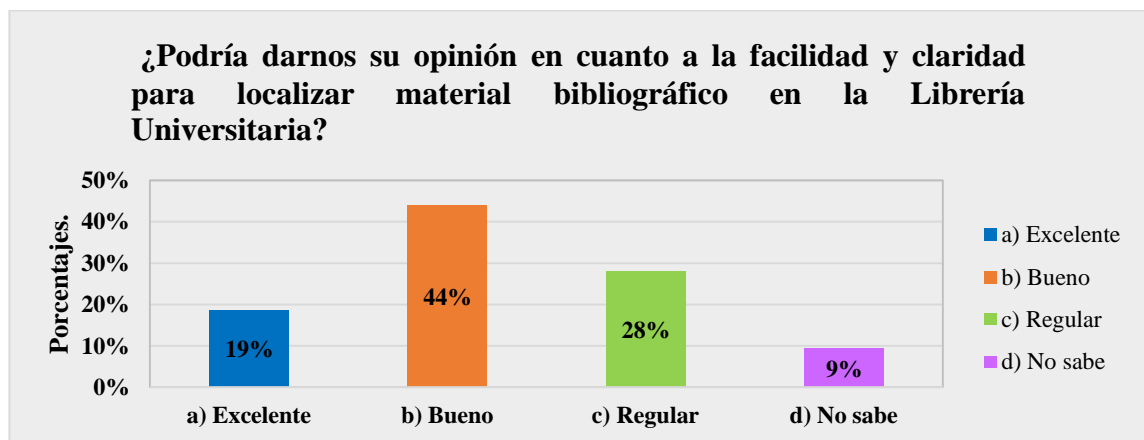
Objetivo: Conocer la percepción del cliente en cuanto la distribución del material bibliográfico en la Librería Universitaria.

Tabla N°30

Parámetros: **Excelente: 10-9 Bueno: 8-7 Regular: 6-5 No sabe: 0**

ALTERNATIVA	Frecuencia	Porcentaje
a) Excelente	28	19%
b) Bueno	66	44%
c) Regular	42	28%
d) No sabe	14	9%
TOTAL	150	100%

Gráfico.N°30



INTERPRETACIÓN: De acuerdo a la información brindada por la mayoría de los usuarios en cuanto a la facilidad y claridad para localizar material bibliográfico; estos dicen tener una buena opinión, que se les facilita su ubicación ya que están ordenados y tienen rotulación.

PREGUNTA No. 18

¿Podría darnos su opinión en cuanto a la facilidad para hacer quejas y/o sugerencias en la Librería Universitaria?

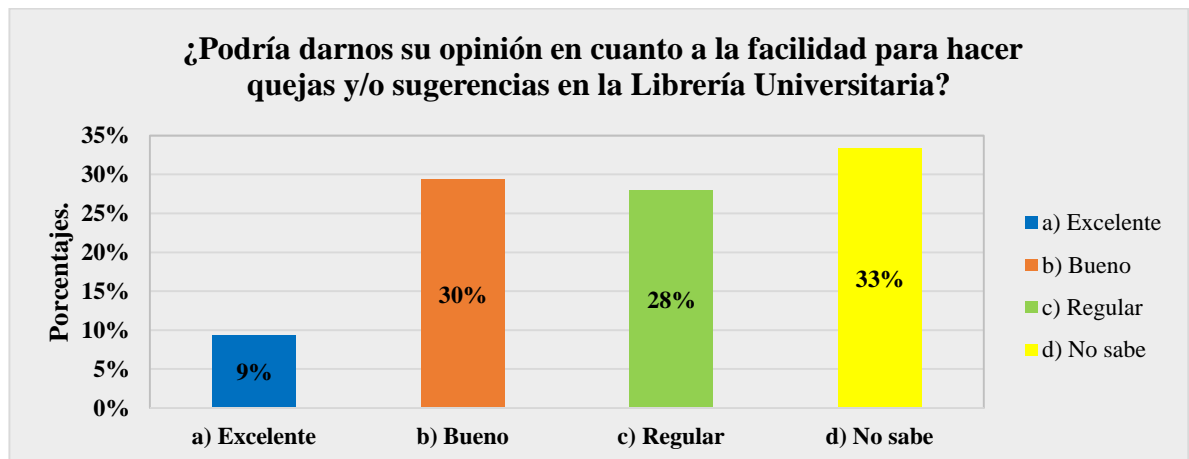
Objetivo: Identificar la facilidad del cliente para retroalimentar a la Librería Universitaria sobre el servicio brindado.

Tabla N°31

Parámetros: **Excelente: 10-9 Bueno: 8-7 Regular: 6-5 No sabe: 0**

ALTERNATIVA	Frecuencia	Porcentaje
a) Excelente	14	9%
b) Bueno	45	30%
c) Regular	42	28%
d) No sabe	49	33%
TOTAL	150	100%

Gráfico.N°31



INTERPRETACIÓN: Es importante señalar que la mayor parte de los clientes entrevistados manifestaron desconocer la existencia de una forma para realizar una queja, lo cual tiene un impacto en el servicio.

ANEXO N° 6

Se realizó la técnica de la observación directa por medio del instrumento de la lista de cotejo para la Librería Universitaria sede central de la Universidad de El Salvador y sus comentarios se muestran a continuación.




Universidad de El Salvador
Facultad de Ciencias Economicas
Escuela de Administración de Empresas

Lista de Cotejo de observacion directa Librería Universitaria.


N°	Actividad	Correcto	Incorrecto	Comentarios
1	Verificación proceso de facturación.	X		El sistema actual de facturación, se encuentra sistematizado, pero no es un modelo muy actual.
2	Verificación de la distribución de estantes (Libros).	X		
3	Verificación de la distribución de vitrinas y modulos (Ubicación de Miscelaneos y Puestos de atención).	X		
4	Comprobación de las maquinas de control peatonal.		X	Se complica el ingreso de los visitantes a las instalaciones de La librería Universitaria.
5	Presentación de empleados de La Librería Universitaria.	X		Unicamente los dias viernes llegan con uniforme casual.
6	Comprobación procesos de bodega.	X		Se revisor procesos de Kardex, despacho, e inventario.
7	Revisión de limpieza en las instalaciones de La Librería Universitaria.	X		
8	Verificación el orden en bodega.		X	Se encontro la distribución de los inventarios en bodega de forma desorganizada.
9	Corroboración de rutas de evaeuación dentro de las instalaciones de La Librería Universitaria.	X		
10	Revisión de rotulación de material didáctico		X	Se denoto mala rotulacion del material.
	Total	7	3	
	Fecha: Noviembre 2016			Grupo de investigación
				Realizado por:

ANEXO N°7
MANUAL DE ORGANIZACIÓN


LIBRERÍA
UNIVERSITARIA
SEDE CENTRAL
DE LA
UNIVERSIDAD
DE EL SALVADOR.

 Librería Universitaria	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Librería Universitaria		UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR	pág. 1 De 11
	PUESTO:	Director		
DEPENDENCIA JERÁRQUICA:	Vicerrectoría Académica.			
UNIDADES SUBORDINADAS:	Todos los departamentos de la Librería.			
OBJETIVO: Administrar la Librería Central y Sucursales, además de garantizar el servicio oportuno y eficiente a los usuarios de la Librería.				
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar el plan de trabajo anual de la Librería. • Planificar la compra de libros para el suministro a La Librería Central y Sucursales. • Dirigir las actividades administrativas y de venta de la Librería Central y Sucursales. • Participación de la Librería en exposiciones de libros a nivel nacional. • Coordinar con las facultades la adopción bibliográfica de las diferentes Editoriales. • Autorizar documentos financieros y de transferencias de libros. • Coordinar con la Editorial e Imprenta Universitaria el tiraje de Libros de exclusividad. • Atender a proveedores y representantes de editoriales nacionales y extranjeros. • Realizar giras de trabajo y supervisión a las sucursales de La Librería. • Supervisar los ingresos diarios, mensuales y anuales por las ventas realizadas. • Evaluar al personal bajo su cargo. • Presentar informes sobre las actividades administrativas y de la venta de libros. • Participar en reuniones de la Cámara de Libros Salvadoreña. • Asistir a ferias de libros internacionales para establecer relaciones comerciales. 				
RELACIONES DE TRABAJO:		INTERNAS: Todas las jefaturas de la librería. EXTERNAS: Editoriales, todas las facultades		


Elaboró: Equipo de Investigación.

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Librería Universitaria	
	UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR	pág. 2 De 11
PUESTO:	Secretaría	
DEPENDENCIA JERÁRQUICA:	Director de la Librería	
UNIDADES SUBORDINADAS:	Ninguna	
OBJETIVO: Registrar y validar los movimientos de las operaciones del fondo circulante de una manera eficiente y oportuna que permita elaborar los registros necesarios para validar las diferentes actividades realizadas con veracidad y confiabilidad.		
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none"> • Redacción, digitación, despacho y archivo de todo tipo de correspondencia. Elaboración de memorando, informes en máquina de escribir. • Atender teléfono y dar información, además de transmitir el mensaje. • Recibir facturas de proveedores para trámite de pago. • Dar quedas y aplicar el 1% de retención de IVA y presentar reporte del 1% de IVA cada mes a tesorería. • Trabajar con el Contador cada mes en los descuentos por créditos otorgados en librería y presentarlos en tesorería. • Digitar los Comprobantes de Estados Financieros y despacharlos para trámites de firmas a diferentes unidades. • Encargada del fondo circulante y hacer las liquidaciones cada mes y presentarlos al departamento de presupuesto y demás unidades para que lo reintegren. 		
RELACIONES DE TRABAJO:	INTERNAS: Director, Todos los departamentos de la entidad EXTERNAS: Editoriales (proveedores), SECULTURA, Departamento de Presupuestos de la Universidad.	


Elaboró: Equipo de Investigación.

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Librería Universitaria	
	UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR	pág. 3 De 11
PUESTO:	Contabilidad	
DEPENDENCIA JERÁRQUICA:	Director de la Librería	
UNIDADES SUBORDINADAS:	Ninguna	
OBJETIVO: Registrar y validar los movimientos de las operaciones contables de una manera eficiente y oportuna que permita elaborar los estados financieros con veracidad y confiabilidad.		
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none"> • Arqueo diario de caja. • Registrar los créditos otorgados a los empleados de la institución. • Revisar cuentas por cobrar. • Revisar cuentas por pagar. • Conciliación de cuentas. • Elaborar el balance general. • Verificar la elaboración de los retaceos que garantizan el ingreso de los bienes al inventario general de la librería universitaria. • Verificar inventarios físicos en la sede central, sucursales en Santa Ana y San Miguel. • Monitoreo de ejecución de los fondos contemplados en los dictámenes técnicos financieros. • Arqueo al fondo circulante de monto fijo. 		
RELACIONES DE TRABAJO:	INTERNAS: Director, Bodega, Sala de Ventas, Colecturía, Administración Santa Ana, San Miguel. EXTERNAS: Departamento de Presupuestos de la Universidad.	

Elaboró: Equipo de Investigación.

 Librería Universitaria	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Librería Universitaria		UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR	pág. 4 De 11
	PUESTO:	Administración de Red.		
DEPENDENCIA JERÁRQUICA:	Director de la Librería			
UNIDADES SUBORDINADAS:	Ninguna			
OBJETIVO: Brindar un control adecuado de inventarios, facturación por medio de reportes, además de dar asesoramiento y mantenimiento a las sucursales en cuanto al área de informativa.				
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none"> • Codificación de libros, Control de inventarios y facturación. • Entradas (retaceos) de artículos. • Digitalización de portadas de libros. • Transferencias a sucursales. • Elaboración de viñetas. • Elaboración de reportes (diarios/mensuales/semestrales). • Llevar controles de libros en consignación. • Asesoramiento a las sucursales en el área de inventarios y facturación. • Asesoramiento a las sucursales en el área de informática en asistencia técnica. • Mantenimiento de equipos informáticos. 				
RELACIONES DE TRABAJO:		INTERNAS: Director, Secretaria, Contador, Bodega, Sala de Ventas.		

Elaboró: Equipo de Investigación.

 Librería Universitaria	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Librería Universitaria		UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR	pág. 5 De 11
	PUESTO:	Bodega		
DEPENDENCIA JERÁRQUICA:	Director de la Librería			
UNIDADES SUBORDINADAS:	Ninguna			
OBJETIVO: Dirigir, coordinar y controlar los inventarios, abasteciendo de manera ordenada cuando lo sea requerido en cada sucursal de la librería.				
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none"> • Recepción de orden de compra: Registro • Recepción del bien o servicio: Según orden de compra y muestras definidas, elaboración de acta de recepción y firma. Distribución de documentos secretaria, inventarios, contabilidad. • Distribución del bien: Preparación del bien, viñetas, dispositivos, empaque, determinación de cantidad de envío a sucursales. • Almacenaje: Ordenar según área específica y verificar el resguardo del bien. • Realizar inventarios semestrales. 				
RELACIONES DE TRABAJO:		INTERNAS: Director, Secretaria, Contador, Misceláneos, Sala de Ventas, Administración Santa Ana y San Miguel.		

Elaboró: Equipo de Investigación.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN
Librería Universitaria

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

pág. 6 De 11

PUESTO:	Administración Sala de ventas
DEPENDENCIA JERÁRQUICA:	Director de la Librería
UNIDADES SUBORDINADAS:	colecturía, misceláneos, auxiliar de ventas, compras
OBJETIVO: Brindar un adecuado servicio a los usuarios, en cuanto a las ventas e inquietudes de los estudiantes y comunidad universitaria en general.	
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none">• Tener un control tanto físico como electrónicamente de la existencia de los libros.• Tener un control físico y electrónico de la miscelánea, así como hacer requisiciones de libros y misceláneos a la bodega.• Elaborar cotizaciones a la entidad que lo requiera tanto interna como externamente de la universidad y hacer pedidos de material bibliográfico a las editoriales.• Tener contacto permanente con los proveedores para hacerles pedidos del material bibliográfico que sea necesario y que tenga más demanda.• Tener control de la página web de la librería para poder dar respuesta a las inquietudes de los estudiantes y comunidad universitaria en general.• Tener en cuenta y muy presentes las fechas del inventario físico del material bibliográfico y misceláneos, tanto de la sala de ventas como de la bodega.• Brindar la mejor atención posible a la comunidad universidad que día con día nos visita.• Mantener un buen ambiente de trabajo con los compañeros de la librería, inculcando el trabajo en equipo.	
RELACIONES DE TRABAJO:	INTERNAS: Directo, Secretaria, Contador, Bodega, Sala de Ventas EXTERNAS: Editoriales

Elaboró: Equipo de Investigación.




MANUAL DE ORGANIZACIÓN
Librería Universitaria

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR


pág. 7 De 11

PUESTO:	Gestor de Compras
DEPENDENCIA JERÁRQUICA:	Director de la Librería
UNIDADES SUBORDINADAS:	Ninguna
OBJETIVO: Ejercer un buen control de todas las compras haciendo requerimientos a la UACI, además de hacer dictámenes técnicos financieros.	
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none">• Realizar los trámites administrativos, envío de requerimientos a la UACI (Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional), previo a esto, hacer contacto con proveedores para solicitar cotizaciones.• Hacer el dictamen técnico financiero, se envía a firmar de autoridades, la cual se lleva de tres días para que sea devuelto por las diferentes entidades que tienen que firmar.• Hacer modificaciones al plan de compras, éste se realiza al final del ejercicio fiscal y se modifica al final año.• Hacer notas según necesidad• Realizar actas de recepción.• Atención al público.• Despacho de mercaderías cuando se necesite que haya una persona encargada para eso.• Colectora, cuando sea necesario (cajera).	
RELACIONES DE TRABAJO:	INTERNAS: Director, Secretaria, Contador, Bodega, Sala de Ventas. EXTERNAS: Editoriales

Elaboró: Equipo de Investigación.

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Librería Universitaria	
	UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR	pág. 8 De 11
PUESTO:	Colecturía	
DEPENDENCIA JERÁRQUICA:	Sala de Ventas	
UNIDADES SUBORDINADAS:	Ninguna	
OBJETIVO: Brindar un buena atención de calidad a todo tipo de público, además de rendir cuentas de los ingresos percibidos al área de contabilidad y realizar los respectivos informes que respalden todos los egresos e ingresos de dinero.		
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none"> • Atender a los estudiantes y público en general que visitan la librería. • Elaborar todos los días los documentos que amparen la venta diaria. • Hacer informes diarios tesorería de la documentación recibida (remesas) cada día. • Elaboración y envío de remesas a tesorería; elaboración de libro de caja diario. • Hacer el informe de caja diario, llevar el registro de las remesas de facturas utilizadas, los recibos nulos, también la venta total del día, ahí se dan los pagos en efectivo por los créditos otorgados a trabajadores y clientes de la universidad. • Realizar transferencias bancarias efectuadas a trabajadores de la universidad, al mismo tiempo también se detalla en un informe los cobros enviados a los becarios y estudiantes de ingeniería cuando les entregan cosas por premios otorgados. • Atender a la contaduría interna y externa. 		
RELACIONES DE TRABAJO:	INTERNAS: Contador, Sala de Ventas. EXTERNAS: Clientes	

Elaboró: Equipo de Investigación.

 Librería Universitaria	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Librería Universitaria UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR		pág. 9 De 11
PUESTO:	Auxiliar sala de ventas.		
DEPENDENCIA JERÁRQUICA:	Sala de Ventas		
UNIDADES SUBORDINADAS:	Ninguna		
OBJETIVO: Mantener un orden en los libros, elaboración de requisiciones de materiales, colaborar en el despacho de mercadería; además de orientar a los clientes en la búsqueda de libros y misceláneos			
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none"> • Ordenar los libros en los estantes por área académica. • Orientar a los visitantes en la búsqueda de material bibliográfico. • Colaborar en el despacho de libros y miscelánea. • Atender indicaciones del encargado de ventas. • Elaborar requisición de pedido de material bibliográfico y miscelánea a bodega. • Colaborar con bodega cuando se requiera. • Colaborar en la entrega de correspondencia en las diferentes unidades. 			
RELACIONES DE TRABAJO:	INTERNAS: Colecturía, Misceláneos, Bodega, Sala de Ventas. EXTERNAS: Clientes		

Elaboró: Equipo de Investigación.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN
Librería Universitaria

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

pág. 10 De 11

PUESTO:	Asistente sala de ventas.
DEPENDENCIA JERÁRQUICA:	Sala de Ventas
UNIDADES SUBORDINADAS:	Ninguna
OBJETIVO: Verificar, ordenar, cuadrar y archivar las facturas o comprobantes de crédito fiscal por las compras que realizan los clientes y apoyo de inventarios.	
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none">• Verificar y entregar mercadería de acuerdo a la factura emitida.• Ordenar, verificar correlativos y contar facturas así como cuadrar detalle con el sistema.• Archivar facturas con sus respectivas cartas de caja en ampos pequeños, los cuales se rotulan con número de correlativo.• Archivar las hojas de requisición firmadas y selladas de recibido por tesorería.• Archivar hojas de crédito bancariamente.• Contar facturas de crédito cuando las llevan a firmar y sello de las jefaturas que han solicitado crédito para sus oficinas.• Apoyar en los inventarios que se hacen dos veces al año.	
RELACIONES DE TRABAJO:	INTERNAS: Colecturía, Misceláneos, Bodega, Sala de Ventas. EXTERNAS: Clientes

Elaboró: Equipo de Investigación.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN
Librería Universitaria

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

pág. 11 De 11

PUESTO:	Asistente sala de ventas (Misceláneos)
DEPENDENCIA JERÁRQUICA:	Sala de Ventas
UNIDADES SUBORDINADAS:	Ninguna
OBJETIVO: Atender al público en general sobre las necesidades de compra de papelería y mantener un orden adecuado en vitrinas.	
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none">• Ordenar la miscelánea en las vitrinas.• Atender al estudiante, público en general.• Llevar el producto hasta la caja.• Empacar papel bond, papel china, contar papel bond, papel carta de 25 y empacar.• Poner viñetas, ósea código cuando no viene de bodega.• Colaborar con hacer limpieza en la mañana.	
RELACIONES DE TRABAJO:	INTERNAS: Bodega, Sala de Ventas, Colecturía. EXTERNAS: Clientes

Elaboró: Equipo de Investigación.

ANEXO N°8
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE
PUESTOS

LIBRERÍA
UNIVERSITARIA
SEDE CENTRAL
DE LA
UNIVERSIDAD
DE EL SALVADOR.



MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

Librería Universitaria, Universidad de El Salvador

Dependencia: Vicerrectoría Académica

Universidad de El Salvador

pág.1 De 33

PUESTO: DIRECTOR DE LA LIBRERÍA UNIVERSITARIA

Fecha	Julio-2016 a Julio-2017	PROPÓSITO DEL PUESTO
Código del puesto	UN050012	El propósito de este puesto es administrar la Librería Central y Sucursales, garantizar el servicio oportuno y eficiente a los usuarios de la Librería.
Unidad Administrativa	Oficinas Centrales	
Departamento	Librería	
Superior Inmediato	Vicerrector Académico	

PRINCIPALES RESPONSABILIDADES

1. Elaborar el plan de trabajo anual de la Librería.
2. Planificar la compra de libros para el suministro a La Librería Central y Sucursales.
3. Dirigir las actividades administrativas y de venta de la Librería Central y Sucursales.
4. Participación de la Librería en exposiciones de libros a nivel nacional.
5. Coordinar con las facultades la adopción bibliográfica de las diferentes Editoriales.
6. Autorizar documentos financieros y de transferencias de libros.
7. Coordinar con la Editorial e Imprenta Universitaria el tiraje de Libros de exclusividad.
8. Atender a proveedores y representantes de editoriales nacionales y extranjeros.
9. Realizar giras de trabajo y supervisión a las sucursales de La Librería.
10. Supervisar los ingresos diarios, mensuales y anuales por las ventas realizadas.
11. Evaluar al personal bajo su cargo.
12. Presentar informes sobre las actividades administrativas y de la venta de libros.
13. Participar en reuniones de la Cámara de Libros Salvadoreña.
14. Asistir a ferias de libros internacionales para establecer relaciones comerciales

**MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS**

Librería Universitaria, Universidad de El Salvador

Dependencia: Vicerrectoría Académica

Universidad de El Salvador

pág.2 De 33

PERFIL DE CONTRATACIÓN**EDUCACIÓN FORMAL NECESARIA**

Graduado en cualquiera de las siguientes carreras:	1. Licenciatura en Administración de Empresas.
	2. Licenciatura en Contaduría Pública.
	3. Licenciatura en Economía.
	4. Ingeniería Industrial.

EDUCACIÓN NO FORMAL NECESARIA

a. Cursos intensivos de comercialización.
b. Cursos de servicio y atención al cliente.
c. Cursos sobre Administración de personal.
d. Curso básico de computación e inglés

EXPERIENCIA LABORAL

ÁREA	Director de Librería.
AÑOS O MESES DE EXPERIENCIA	3 años en puestos afines o de Jefatura.

CONOCIMIENTOS

a. Administración de personal, servicio y atención al cliente.
b. Procesador de texto y hojas electrónicas.
c. Inglés y Marketing nacional e internacional.
d. Comunicación electrónica y trámites aduanales

HABILIDADES Y DESTREZAS

a. Integrar y dirigir equipos de trabajo.
b. Capacidad de negociación. y de comunicación oral y escrita.
c. Capacidad para presentar informes técnicos, análisis y síntesis de toma de decisiones.
d. Destreza en el manejo de equipo de oficina.



MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

Librería Universitaria, Universidad de El Salvador

Dependencia: Vicerrectoría Académica

Universidad de El Salvador

pág.3 De 33

CONDICIONES PERSONALES

Edad: Mayor de 26 años. **Género:** Masculino o Femenino.

OTROS REQUISITOS Y OBSERVACIONES

- a. Acostumbrado a trabajar bajo presión.
- b. Con disponibilidad de horario.
- c. Excelentes relaciones públicas e interpersonales.

COMPETENCIAS

- a. Planificación y establecimiento de objetivos.
- b. Toma de decisiones y resolución de conflictos.
- c. Negociación y Comunicación.
- d. Trabajo en equipo y Gestión de Recursos.

AUTORIZACIÓN

Nombre y Apellidos:	Puesto	Firmas
	Vicerrector Académico	
	Recursos Humanos	
	Director de la Librería	

Elaboró: Equipo de Investigación.



MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

Librería Universitaria, Universidad de El Salvador

Dependencia: Vicerrectoría Académica

Universidad de El Salvador

pág.4 De 33

PUESTO: SECRETARIA.

Fecha	Julio-2016 Julio-2017	PROPÓSITO DEL PUESTO
Código del puesto	ADAS0002	El propósito de este puesto es apoyar a la Jefatura en tareas secretariales y efectuar compras por medio del Fondo Circulante de Monto Fijo.
Unidad Administrativa	Librería Universitaria.	
Departamento	Librería.	
Superior Inmediato	Director de La Librería.	

PRINCIPALES RESPONSABILIDADES

1. **Elaborar notas y documentos varios:**
2. **Registrar correspondencia recibida y enviada:**
3. **Efectuar compras por medio del Fondo Circulante:**
4. **Elaborar reintegros y liquidaciones del Fondo Circulante:**
5. **Elaborar requisiciones de materiales de oficina y distribuirlos:**
6. **Archivar documentación:**
7. **Brindar información personalmente, vía telefónica, fax y correo electrónico:**

PERFIL DE CONTRATACIÓN

EDUCACIÓN FORMAL NECESARIA

Graduado en cualquiera de las siguientes carreras:	1. Bachiller en Comercio y Administración Opción: Secretariado o su equivalente.
--	--

EDUCACIÓN NO FORMAL NECESARIA

- a. **Cursos sobre actualización en técnicas de archivo y redacción.**
- b. **Cursos en relaciones interpersonales.**
- c. **Cursos básicos en computación y contabilidad**



MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

Librería Universitaria, Universidad de El Salvador

Dependencia: Vicerrectoría Académica

Universidad de El Salvador

pág.5 De 33

EXPERIENCIA LABORAL

ÁREA	Secretaria.
AÑOS O MESES DE EXPERIENCIA	2 años en puestos afines.

CONOCIMIENTOS

- a. Conocimientos de procesadores de texto y hojas electrónicas.
- b. Conocimientos sobre técnicas de archivo y redacción.
- c. Conocimientos en materia contable.

HABILIDADES Y DESTREZAS

- a. Atención al cliente
- b. Redacción, capacidad de análisis y síntesis.
- c. Capacidad para la toma de decisiones.
- d. Destreza en el manejo de equipo de oficina.

CONDICIONES PERSONALES

Edad: Mayor de 20 años. **Género:** Femenino.

OTROS REQUISITOS Y OBSERVACIONES

- a. Proactivo.
- b. Responsable.
- c. Puntual.
- d. Organizado.
- e. Honrado.



MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

Librería Universitaria, Universidad de El Salvador

Dependencia: Vicerrectoría Académica

Universidad de El Salvador

pág.6 De 33

COMPETENCIAS

- a. Planificación y establecimiento de objetivos.
- b. Toma de decisiones y resolución de conflictos.
- c. Negociación y comunicación.
- d. Trabajo en equipo.
- e. Gestión de recursos.

AUTORIZACIÓN

Nombre y Apellidos:	Puesto	Firmas
	Vicerrector Académico	
	Recursos Humanos	
	Director de la Librería Universitaria	

Elaboró: Equipo de Investigación.

**MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS**

Librería Universitaria, Universidad de El Salvador

Dependencia: Vicerrectoría Académica

Universidad de El Salvador

pág.7 De 33

PUESTO: CONTADOR

Fecha	Julio-2016- Julio-2017	PROPÓSITO DEL PUESTO El propósito de este puesto es validar y efectuar los registros contables que se produzcan en el proceso Administrativo Financiero a través de los libros auxiliares.
Código del puesto	ADSA0006	
Unidad Administrativa	Librería Universitaria.	
Departamento	Contabilidad.	
Superior Inmediato	Director de La Librería.	

PRINCIPALES RESPONSABILIDADES

1. Llevar el control de los libros auxiliares de los deudores financieros.
2. Llevar el control de los libros auxiliares de los proveedores.
3. Llevar el control de los libros auxiliares de banco, fondo circulante, costo de venta, inventarios, ventas de contado y al crédito, gastos de operación y otros.
4. Elaboración de partidas, balance general, balance de comprobación de sumas y saldos, informe de diario general.
5. Realizar trámites de pagos a proveedores.
6. Controlar a proveedores y deudores financieros.
7. Presentar informes financieros.



MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

Librería Universitaria, Universidad de El Salvador

Dependencia: Vicerrectoría Académica

Universidad de El Salvador

pág.8 De 33

PERFIL DE CONTRATACIÓN

EDUCACIÓN FORMAL NECESARIA

Graduado en cualquiera de las siguientes carreras:

1. Bachiller técnico vocacional opción contaduría pública o contador.

EDUCACIÓN NO FORMAL NECESARIA

a. Cursos sobre contabilidad gubernamental.

b. Cursos sobre el manejo de leyes tributarias.

EXPERIENCIA LABORAL

ÁREA

Contador de Librería.

AÑOS O MESES DE EXPERIENCIA

2 años en puestos afines.

CONOCIMIENTOS

a. Manejo y dominio de Office.

b. Manejo y dominio de programas de contabilidad.

c. Conocimientos en materia de leyes tributarias.

HABILIDADES Y DESTREZAS

a. Integrar y dirigir equipos de trabajo.

b. Capacidad de comunicación oral y escrita, capacidad de análisis y síntesis.

c. Capacidad para la toma de decisiones

d. Destreza en el manejo de equipo de oficina.

CONDICIONES PERSONALES

Edad: Mayor de 25 años.

Género: Masculino o Femenino.



MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

Librería Universitaria, Universidad de El Salvador

Dependencia: Vicerrectoría Académica

Universidad de El Salvador

pág.9 De 33

OTROS REQUISITOS Y OBSERVACIONES

- a. Excelentes relaciones interpersonales.
- b. Acostumbrado a trabajar bajo presión.
- c. Sin problemas de horario.

COMPETENCIAS

- a. Atención a los detalles.
- b. Comunicación
- c. Orientado al cliente.
- d. Innovación.

AUTORIZACIÓN

Nombres y Apellidos:	Puesto	Firmas
	Vicerrector Académico	
	Recursos Humanos	
	Director de la Librería Universitaria	

Elaboró: Equipo de Investigación.



MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

Librería Universitaria, Universidad de El Salvador

Dependencia: Vicerrectoría Académica

Universidad de El Salvador

pág.10 De 33

PUESTO: ADMINISTRADOR DE SISTEMA DE INFORMÁTICA.

Fecha	Julio- 2016 Julio-2017	PROPÓSITO DEL PUESTO Administrar la base de datos de libros en existencia y transferencia de libros y dar mantenimiento a la red LUES, central y sucursales.
Código del puesto	UN020026	
Unidad Administrativa	Oficinas Centrales	
Departamento	Librería	
Superior Inmediato	Rector Académico	

PRINCIPALES RESPONSABILIDADES

1. Administrar la base de datos de existencias.
2. Codificar y asignar precios de ventas a los libros (nuevas adquisiciones).
3. Dar mantenimiento a la red LUES, informática de libros.
4. Capacitar al personal de librería en el uso de la red informática de libros.
5. Elaborar listados de libros para reporte de inventario físico.
6. Elaborar informe de ventas mensuales del sistema de librería. Saber elaborar reportes para la toma de decisiones y para la gestión de recursos.
7. Verificar las existencias para gestionar reposición de inventario.
8. Dar mantenimiento al programa de informática de libros.



MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

Librería Universitaria, Universidad de El Salvador

Dependencia: Vicerrectoría Académica

Universidad de El Salvador

pág. 11 De 33

PERFIL DE CONTRATACIÓN

EDUCACIÓN FORMAL NECESARIA:

Graduado en cualquiera de las siguientes carreras:	1. Ingeniería en Sistemas.
	2. Licenciatura en Matemática opción Computación.

EDUCACIÓN NO FORMAL NECESARIA

- a. Curso de inglés Técnico.
- b. Cursos de soporte Lógicos de Computación.
- c. Cursos sobre diseños e instalaciones y administración de redes computacionales.

EXPERIENCIA LABORAL

ÁREA	Administración de Sistemas informáticos.
AÑOS O MESES DE EXPERIENCIA	2 años en puestos similares.

CONOCIMIENTOS

- a. Conocimiento sobre instalación y mantenimiento de redes.
- b. Manejo de contómetro.
- c. Conocimientos sobre soportes lógicos de computación.
- d. Conocimientos básicos de mantenimiento de computación, office, fox y visualfox.

HABILIDADES Y DESTREZAS

- a. Capacidad para trabajar en equipo.
- b. Destreza en el manejo de diseño e instalación de redes.
- c. Capacidad de expresión oral y escrita.
- d. Capacidad para transmitir conocimientos.

CONDICIONES PERSONALES

Edad: Mayor de 25 años.

Género: Masculino o femenino.



MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

Librería Universitaria, Universidad de El Salvador

Dependencia: Vicerrectoría Académica

Universidad de El Salvador

pág. 12 De 33

OTROS REQUISITOS Y OBSERVACIONES

- a. Excelentes relaciones interpersonales.
- b. Acostumbrado a trabajar bajo presión.
- c. Sin problemas de horario.

COMPETENCIAS

- a. Atención a los detalles.
- b. Comunicación
- c. Orientado al cliente.
- d. Innovación.

AUTORIZACIÓN

Nombres y Apellidos:	Puesto	Firmas
	Vicerrector Académico	
	Recursos Humanos	
	Director de la Librería Universitaria	

Elaboró: Equipo de Investigación.



MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

Librería Universitaria, Universidad de El Salvador

Dependencia: Vicerrectoría Académica

Universidad de El Salvador

pág.13 De 33

PUESTO: BODEGUERO

Fecha	Julio- 2016 Julio-2017	PROPÓSITO DEL PUESTO
Código del puesto	LGPC0001	Recibir y entregar bienes y equipo de la Unidad o facultad además llevar el control de entrada y salida de los mismos.
Unidad Administrativa	Oficinas Centrales	
Departamento	Librería	
Superior Inmediato	Rector Académico	

PRINCIPALES RESPONSABILIDADES


1. Recibir mercaderías y equipo de oficina.
2. Entregar mercaderías y equipo de oficina.
3. Registrar en el KARDEX entrada y salida de materiales y equipo.
4. Mantener actualizado el inventario de mercaderías
5. Archivar copias de facturas y órdenes de entregas.
6. Elaborar informes de la mercadería existente.
7. Ordenar en estantería la mercadería y equipo de oficina.
8. Preparar material para sala de ventas y sucursales.
9. Colocar viñetas de precios y dispositivos de seguridad

PERFIL DE CONTRATACIÓN

EDUCACIÓN FORMAL NECESARIA

Graduado de las siguientes carreras:

1. Bachiller en comercio y Administración, opción contador.

	MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS Librería Universitaria, Universidad de El Salvador Dependencia: Vicerrectoría Académica Universidad de El Salvador		pág.14 De 33
	EDUCACIÓN NO FORMAL NECESARIA		
<ul style="list-style-type: none"> a. Cursos básicos de computación. b. Curso sobre administración de bodega. c. Curso sobre sistemas de Inventario. d. Curso sobre servicio al Cliente. 			
EXPERIENCIA LABORAL			
ÁREA		Bodeguero.	
AÑOS O MESES DE EXPERIENCIA		2 años en puestos similares.	
CONOCIMIENTOS			
<ul style="list-style-type: none"> a. Conocimiento de sistemas de inventario, y codificación de materiales. b. Conocimiento de manejo de KARDEX. c. Conocimiento de computación. 			
HABILIDADES Y DESTREZAS			
<ul style="list-style-type: none"> a. Razonamiento lógico y Numérico. b. Capacidad para ordenar y ubicar materiales. c. Destreza en el manejo de equipo de oficina, y capacidad para trabajar en equipo 			
CONDICIONES PERSONALES			
Edad: Mayor de 20 años.		Género: Masculino o femenino.	
OTROS REQUISITOS Y OBSERVACIONES			
<ul style="list-style-type: none"> a. Con iniciativa. b. Buenas relaciones interpersonales. c. Sin problemas de horario. d. Responsabilidad. e. Honradez. 			



MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS
Librería Universitaria, Universidad de El Salvador
Dependencia: Vicerrectoría Académica
Universidad de El Salvador

pág. 15 De 3

COMPETENCIAS

- a. Iniciativa.
- b. Integridad.
- c. Comunicación.
- d. Orientación al público.

AUTORIZACIÓN

Nombre y Apellidos:	Puesto	Firmas
	Vicerrector Académico	
	Recursos Humanos	
	Director de la Librería Universitaria	

Elaboró: Equipo de Investigación.



MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

Librería Universitaria, Universidad de El Salvador

Dependencia: Vicerrectoría Académica

Universidad de El Salvador

pág.16 De 33

PUESTO: ADMINISTRADOR DE SUCURSAL (ENCARGADO DE SALA DE VENTAS)

Fecha	Julio- 2016 Julio-2017	PROPÓSITO DEL PUESTO Administrar los procesos de adquisición y venta de libros y misceláneos de la sucursal.
Código del puesto	UNO50001	
Unidad Administrativa	Oficinas Centrales	
Departamento	Librería	
Superior Inmediato	Rector Académico	

PRINCIPALES RESPONSABILIDADES

1. Elaborar plan de trabajo anual.
2. Mantener inventario mínimo de libros y misceláneos.
3. Gestionar pedidos de libros y misceláneos a la librería central.
4. Elaborar informes de ventas de libros y misceláneos diarios y mensuales.
5. Llevar control de créditos de libros al personal docente y administrativo.
6. Llevar kardex de existencias de libros y misceláneos.
7. Efectuar inventario físico de libros y misceláneos.
8. Realizar investigación de necesidades de libros.
9. Elaborar informes de actividades realizadas.

PERFIL DE CONTRATACIÓN

EDUCACIÓN FORMAL NECESARIA

Graduado en cualquiera de las siguientes carreras:	1. Egresado en cualquier carrera universitaria en el área de la Ciencia y Tecnología.
--	---



MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

Librería Universitaria, Universidad de El Salvador

Dependencia: Vicerrectoría Académica

Universidad de El Salvador

pág. 17 De 33

EDUCACIÓN NO FORMAL NECESARIA

- a. Cursos básicos sobre ventas.
- b. Curso sobre atención y servicio al cliente
- c. Curso sobre computación.
- d. Curso básico sobre contabilidad general y Administración de inventarios.

EXPERIENCIA LABORAL

ÁREA	Administrador de Librería.
AÑOS O MESES DE EXPERIENCIA	2 años en puestos similares.

CONOCIMIENTOS

- a. Conocimiento sobre técnicas de ventas y contabilidad
- b. Conocimiento sobre servicio y atención al público
- c. Conocimiento sobre administración de librería.
- d. Conocimiento de procesadores de textos y hoja electrónica.

HABILIDADES Y DESTREZAS

- a. Facilidad de expresión.
- b. Capacidad en la toma de decisiones y para elaborar informes técnicos
- c. Capacidad de persuasión, memorística, trabajo en equipo

CONDICIONES PERSONALES

Edad: Mayor de 26 años. **Género:** Masculino o femenino.

OTROS REQUISITOS Y OBSERVACIONES

- a. Con iniciativa y creatividad.
- b. Buenas relaciones interpersonales.
- c. Sin problemas de horario.



MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

Librería Universitaria, Universidad de El Salvador

Dependencia: Vicerrectoría Académica

Universidad de El Salvador

pág. 18 De 33

COMPETENCIAS

- a. Comunicación.
- b. Trabajo en equipo.
- c. Toma de decisiones y resolución de problemas
- d. Atención a los detalles.
- e. Planificación y establecimiento de los detalles.

AUTORIZACIÓN

Nombre y Apellidos:	Puesto	Firmas
	Vicerrector Académico	
	Recursos Humanos	
	Director de la Librería Universitaria	

Elaboró: Equipo de Investigación.



MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

Librería Universitaria, Universidad de El Salvador

Dependencia: Vicerrectoría Académica

Universidad de El Salvador

pág.19 De 33

PUESTO:AUXILIAR DE LIBRERIA

Fecha	Julio- 2016 Julio-2017	PROPÓSITO DEL PUESTO Ayudar al administrador en los procesos de adquisición y venta de libros y misceláneos de la sucursal además de la recolección de fondos por venta de libros.
Código del puesto	UNO5002701	
Unidad Administrativa	Oficinas Centrales	
Departamento	Librería	
Superior Inmediato	Administrador de sala de ventas.	

PRINCIPALES RESPONSABILIDADES

1. Mecanografiar documentos varios.
2. Registrar correspondencia recibida y entregada.
3. Elaborar remesas de fondos captados por ventas de diarios de libros y misceláneos.
4. Elaborar informes de ingreso y egresos por venta de libros y misceláneos.
5. Archivar documentos varios.
6. Elaborar informe de caja.
7. Participar en el inventario semestral de libros y misceláneos.

PERFIL DE CONTRATACIÓN

EDUCACIÓN FORMAL NECESARIA

Graduado en cualquiera de las siguientes carreras:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bachiller en Comercio Administración Opción Contador. 2. Secretariado o su equivalente.
---	---



MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

Librería Universitaria, Universidad de El Salvador

Dependencia: Vicerrectoría Académica

Universidad de El Salvador

pág.20 De 33

EDUCACIÓN NO FORMAL NECESARIA

- a. Cursos básicos de computación.
- b. Curso de relaciones interpersonales.
- c. Curso de actuación sobre técnicas de archivo y redacción.
- d. Curso básico sobre contabilidad.

EXPERIENCIA LABORAL

ÁREA	Auxiliar de Librería.
AÑOS O MESES DE EXPERIENCIA	1 año como secretaria o auxiliar contable.

CONOCIMIENTOS

- a. Conocimientos de procesadores de textos y hoja electrónica
- b. Conocimiento sobre técnicas de archivo y redacción.
- c. Conocimientos contables.

HABILIDADES Y DESTREZAS

- a. Habilidad para redactar, capacidad de análisis y síntesis.
- b. Capacidad para el manejo de equipo de oficina.
- c. Capacidad para trabajar en equipo.
- d. Habilidad para realizar inventarios físicos.

CONDICIONES PERSONALES

Edad: Mayor de 19 años.

Género: Masculino o femenino.

OTROS REQUISITOS Y OBSERVACIONES

- a. Con iniciativa y creatividad.
- b. Buenas relaciones interpersonales.



MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

Librería Universitaria, Universidad de El Salvador

Dependencia: Vicerrectoría Académica

Universidad de El Salvador

pág.21 De 33

COMPETENCIAS

- a. Trabajo en equipo.
- b. Comunicación.
- c. Atención a los detalles.
- d. Integridad.
- e. Responsabilidad.

AUTORIZACIÓN

Nombre y Apellidos:	Puesto	Firmas
	Vicerrector Académico	
	Recursos Humanos	
	Director de la Librería Universitaria	

Elaboró: Equipo de Investigación.



MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

Librería Universitaria, Universidad de El Salvador

Dependencia: Vicerrectoría Académica

Universidad de El Salvador

pág.22 De 33

PUESTO: VENDEDOR (MISCELANEOS)

Fecha	Julio- 2016 Julio-2017	PROPÓSITO DEL PUESTO Brindar atención a usuarios en la venta de libros y misceláneos, así como informar de la existencia de libros y misceláneas.
Código del puesto	UN05-021	
Unidad Administrativa	Oficinas Centrales	
Departamento	Librería	
Superior Inmediato		

PRINCIPALES RESPONSABILIDADES

1. Informar al usuario sobre la existencia de libros y misceláneos.
2. Mantener en buen estado los libros de la estantería.
3. Vender libros y misceláneos.
4. Ordenar libros y misceláneos de acuerdo a su clasificación.
5. Elaborar listados de libros agotados y solicitados.
6. Participar en inventario general de libros y misceláneos
7. Controlar libros y misceláneos bajo su responsabilidad.
8. Participar en el montaje de ferias de libros.

PERFIL DE CONTRATACIÓN

EDUCACIÓN FORMAL NECESARIA:

Graduado en cualquiera de las siguientes carreras:	1. Técnico en mercadeo.
	2. Estudiante de Administración de empresas.

EDUCACIÓN NO FORMAL NECESARIA

- a. Cursos sobre ventas.
- b. Cursos sobre atención y servicio al cliente.
- c. Curso básico sobre computación
- d. Curso básico de contabilidad general.

**MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS**

Librería Universitaria, Universidad de El Salvador

Dependencia: Vicerrectoría Académica

Universidad de El Salvador

pág.23 De 33

EDUCACIÓN NO FORMAL NECESARIA

- a. Cursos sobre ventas.
- b. Cursos sobre atención y servicio al cliente.
- c. Curso básico sobre computación.
- d. Curso básico de contabilidad general.

EXPERIENCIA LABORAL

ÁREA	Vendedor de librería.
AÑOS O MESES DE EXPERIENCIA	2 años en cargos similares.

CONOCIMIENTOS

- a. Conocimientos sobre técnicas de ventas, atención y servicio al cliente.
- b. Conocimientos básicos de computación.
- c. Conocimientos básicos de contabilidad general.

HABILIDADES Y DESTREZAS

- a. Facilidad de expresión.
- b. Habilidad memorística.
- c. Capacidad de persuasión y capacidad para trabajar en equipo
- d. Destreza en el manejo de equipo de oficina.
- e. Responsabilidad.

CONDICIONES PERSONALES**Edad:** Mayor de 19 años.**Género:** Masculino o femenino.**OTROS REQUISITOS Y OBSERVACIONES**

- a. Con iniciativa y creatividad.
- b. Buenas relaciones interpersonales.



MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

Librería Universitaria, Universidad de El Salvador

Dependencia: Vicerrectoría Académica

Universidad de El Salvador

pág.24 De 33

COMPETENCIAS

- a. Trabajo en equipo.
- b. Comunicación.
- c. Atención a los detalles.
- d. Integridad.
- e. Responsabilidad.

AUTORIZACIÓN

Nombre y Apellidos:	Puesto	Firmas
	Vicerrector Académico	
	Recursos Humanos	
	Director de la Librería Universitaria	

Elaboró: Equipo de Investigación.

**MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS**

Librería Universitaria, Universidad de El Salvador

Dependencia: Vicerrectoría Académica

Universidad de El Salvador

pág.25 De 33

PUESTO: Gestor de Compras

Fecha	Julio- 2016 Julio-2017	PROPÓSITO DEL PUESTO
Código del puesto	UN05-021	
Unidad Administrativa	Oficinas Centrales	
Departamento	Librería	
Superior Inmediato	Jefe de Ventas	

PRINCIPALES RESPONSABILIDADES

1. Realizar los trámites administrativos, envío de requerimientos a la UACI (previo a esto, hacer contacto con proveedores para solicitar cotizaciones.
2. Hacer el dictamen técnico financiero, se envía a firmar de autoridades, la cual se lleva de tres días para que sea devuelto por las diferentes entidades que tienen que firmar.
3. Hacer modificaciones al plan de compras, éste se realiza al final del ejercicio fiscal y se modifica al final año.
4. Hacer notas según necesidad.
5. Realizar actas de recepción.
6. Atención al público.
7. Despacho de mercaderías cuando se necesite que haya una persona encargada para eso.
8. Colectora, cuando sea necesario (cajera).

PERFIL DE CONTRATACIÓN**EDUCACIÓN FORMAL NECESARIA:**

Graduado en cualquiera de las siguientes carreras:	1. Estudiante de Contaduría Pública.
	2. Estudiante de Administración de empresas.



MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

Librería Universitaria, Universidad de El Salvador

Dependencia: Vicerrectoría Académica

Universidad de El Salvador

pág. 26 De 33

EDUCACIÓN NO FORMAL NECESARIA

- a. Cursos básicos de computación.
- b. Curso de relaciones interpersonales.
- c. Curso de sobre técnicas de compras.
- d. Curso básico sobre contabilidad.

EXPERIENCIA LABORAL

ÁREA	Gestión de Compras.
AÑOS O MESES DE EXPERIENCIA	2 años como encargado de compras.

CONOCIMIENTOS

- a. Conocimientos de procesadores de textos y hoja electrónica
- b. Conocimiento sobre técnicas de archivo y redacción.
- c. Conocimientos contables.

HABILIDADES Y DESTREZAS

- e. Habilidad para redactar, capacidad de análisis y síntesis.
- f. Capacidad para el manejo de equipo de oficina.
- g. Capacidad para trabajar en equipo.
- h. Habilidad para hacer acuerdos con proveedores

CONDICIONES PERSONALES

Edad: Mayor de 20 años. **Género:** Masculino o femenino.

OTROS REQUISITOS Y OBSERVACIONES

- a. Con iniciativa y creatividad.
- b. Buenas relaciones interpersonales.



MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

Librería Universitaria, Universidad de El Salvador

Dependencia: Vicerrectoría Académica

Universidad de El Salvador

pág.27 De 33

COMPETENCIAS

- a. Influencia, persuasión y negociación.
- b. Iniciativa y estimulación de los demás

AUTORIZACIÓN

Nombre y Apellidos:	Puesto	Firmas
	Vicerrector Académico	
	Recursos Humanos	
	Director de la Librería Universitaria	

Elaboró: Equipo de Investigación.



MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

Librería Universitaria, Universidad de El Salvador

Dependencia: Vicerrectoría Académica

Universidad de El Salvador

pág.28 De 33

PUESTO: Colecturía

Fecha	Julio- 2016 Julio-2017	PROPÓSITO DEL PUESTO
Código del	UN05-021	
Unidad Administrativa	Oficinas Centrales	
Departamento	Librería	
Superior Inmediato	Jefe de Ventas	

PRINCIPALES RESPONSABILIDADES

1. Atender a los estudiantes y público en general que visitan la librería.
2. Elaborar diariamente los documentos que amparen la venta diaria.
3. Hacer informes diarios a tesorería de la documentación recibida (remesas) cada día.
4. Guarda el dinero, se usa una bolsa especial tipo banco.
5. Enviar la remesa al banco y ampararlo con documentos en un formulario específico.
6. Cuando el cliente revisa el cobro efectuado por el cajero hacia él, se le entrega la remesa más un comprobante y éste nos devuelve una copia de la remesa entregada el día anterior.
7. Con las remesas obtenidas, se elabora el reporte que enviará a tesorería.
8. Llevar registro y control del libro diario de caja.
9. Se elabora el informe de caja diario utilizando la documentación que respalde cada transacción hecha en la institución.
10. Se detalla en un informe los cobros enviados a los becarios y estudiantes de ingeniería cuando les entregan cosas por premios otorgados.
11. Ocuparse de la contabilidad externa e interna cuando fuese necesario.
12. Se le muestran todos los documentos que respalden las transacciones diarias a contabilidad de los días previas a su ausencia justificada.



MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

Librería Universitaria, Universidad de El Salvador

Dependencia: Vicerrectoría Académica

Universidad de El Salvador

pág. 29 De 33

PERFIL DE CONTRATACIÓN

EDUCACIÓN FORMAL NECESARIA:

Graduado en cualquiera de las siguientes carreras:	1. Estudiante de Contaduría Pública.
	2. Estudiante de Administración de

EDUCACIÓN NO FORMAL NECESARIA

- a.** Cursos sobre contabilidad gubernamental.
- b.** Cursos sobre el manejo de leyes tributarias.

EXPERIENCIA LABORAL

ÁREA	Cajero/a
AÑOS O MESES DE EXPERIENCIA	2 años en puestos afines.

CONOCIMIENTOS

- a.** Manejo y dominio de Office.
- b.** Manejo y dominio de programas de contabilidad.
- c.** Conocimientos en materia de leyes tributarias.

HABILIDADES Y DESTREZAS

- a.** Integrar y dirigir equipos de trabajo.
- b.** Capacidad de comunicación oral y escrita
- c.** Capacidad y agilidad numérica.
- d.** Destreza en el manejo de equipo de oficina.

CONDICIONES PERSONALES

Edad: Mayor de 21 años.

Género: Masculino o Femenino.



MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

Librería Universitaria, Universidad de El Salvador

Dependencia: Vicerrectoría Académica

Universidad de El Salvador

pág.30 De 33

OTROS REQUISITOS Y OBSERVACIONES

- a. Excelentes relaciones interpersonales.
- b. Acostumbrado a trabajar bajo presión.
- c. Sin problemas de horario.

COMPETENCIAS

- a. Agilidad para hacer cálculos numéricos.
- b. Comunicación
- c. Orientado al cliente.
- d. Innovación.

AUTORIZACIÓN

Nombres y Apellidos:	Puesto	Firmas
	Vicerrector Académico	
	Recursos Humanos	
	Director de la Librería Universitaria	

Elaboró: Equipo de Investigación.



MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

Librería Universitaria, Universidad de El Salvador

Dependencia: Vicerrectoría Académica

Universidad de El Salvador

pág.31 De 33

PUESTO: ASISTENTE DE LIBRERÍA

Fecha	Julio- 2016 Julio-2017	PROPÓSITO DEL PUESTO Ayudar al administrador en los procesos de entrega de mercadería de acuerdo con facturas emitidas, archivar requisiciones, hojas de crédito y apoyo de inventarios.
Código del puesto	UNO5002708	
Unidad Administrativa	Oficinas Centrales	
Departamento	Librería	
Superior Inmediato	Administrador de sala de ventas.	

PRINCIPALES RESPONSABILIDADES

1. Verificar y entregar mercadería de acuerdo a la factura emitida.
2. Ordenar, verificar correlativos y contar facturas así como cuadrar detalle con el sistema.
3. Archivar facturas con sus respectivas cartas de caja en ampos pequeños, los cuales se rotulan con número de correlativo.
4. Archivar las hojas de
5. . requisición firmadas y selladas de recibido por tesorería.
6. Archivar hojas de crédito bancariamente
7. Contar facturas de crédito cuando las llevan a firmar y sello de las jefaturas que han solicitado crédito para sus oficinas.
8. Apoyar en los inventarios que se hacen dos veces al año.

PERFIL DE CONTRATACIÓN

EDUCACIÓN FORMAL NECESARIA

Graduado en cualquiera de las siguientes carreras:	<ol style="list-style-type: none">1. Bachiller en Comercio Administración Opción Contador.2. Secretariado o su equivalente.
---	--



MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

Librería Universitaria, Universidad de El Salvador

Dependencia: Vicerrectoría Académica

Universidad de El Salvador

pág.32 De 33

EDUCACIÓN NO FORMAL NECESARIA

- e. Cursos básicos de computación.
- f. Curso de relaciones interpersonales.
- g. Curso de actuación sobre técnicas de archivo y redacción.
- h. Curso básico sobre contabilidad.

EXPERIENCIA LABORAL

ÁREA	Asistente en áreas afines.
AÑOS O MESES DE EXPERIENCIA	1 año como asistente o auxiliar contable.

CONOCIMIENTOS

- a. Conocimientos de procesadores de textos y hoja electrónica
- b. Conocimiento sobre técnicas de archivo y redacción.
- c. Conocimientos contables.

HABILIDADES Y DESTREZAS

- a. Habilidad para redactar, capacidad de análisis y síntesis.
- b. Capacidad para el manejo de equipo de oficina.
- c. Capacidad para trabajar en equipo.
- d. Habilidad para realizar inventarios físicos.

CONDICIONES PERSONALES

Edad: Mayor de 19 años.

Género: Masculino o femenino.

OTROS REQUISITOS Y OBSERVACIONES

- a. Con iniciativa y creatividad.
- b. Buenas relaciones interpersonales.
- c. Sin problemas de horario.



MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

Librería Universitaria, Universidad de El Salvador

Dependencia: Vicerrectoría Académica

Universidad de El Salvador

pág.33 De 33

COMPETENCIAS

- a. Trabajo en equipo.
- b. Comunicación.
- c. Integridad.
- d. Responsabilidad.

AUTORIZACIÓN

Nombre y Apellidos:	Puesto	Firmas
	Vicerrector Académico	
	Recursos Humanos	
	Director de la Librería Universitaria	

Elaboró: Equipo de Investigación.

ANEXO N° 9
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

LIBRERÍA UNIVERSITARIA
SEDE CENTRAL
DE LA
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
Librería Universitaria
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

pág.2 De 24

ÍNDICE

	PAG.
1. INTRODUCCIÓN	3
2.PROCEDIMIENTOS	4
A) Elaboración plan anual de trabajo	4
B) Autorización de orden de compra	7
C) Recepción e ingreso de mercadería comprada	11
D) Venta de libros y misceláneos	15
E) Solicitud de crédito de venta de libros y misceláneos	18
F) Pago a proveedores	22



INTRODUCCIÓN

El presente manual ha sido diseñado con la finalidad que sea de mucha utilidad en la modernización y mejora de procedimientos que la Librería Universitaria lleva cabo.

Este documento por lo tanto permitirá un mayor conocimiento de los procedimientos, los participantes de cada uno, y las necesidades de información que son requeridas para que éstos procedimientos puedan ser llevados a cabo con el éxito esperado.

Es por ello que acá se presentan los procedimientos más importantes que se realizan en la Librería Universitaria y de los cuáles es necesario tener una base documental que nos permita realizarlos de una mejor manera.



**PROCEDIMIENTO: A) ELABORACIÓN DE PLAN ANUAL
DE TRABAJO**

1. Objetivo

Elaborar oportunamente el plan anual de compras para asegurar una adecuada gestión de las compras de la Librería Universitaria.

2. Áreas de aplicación o alcance

Todas las áreas de la Librería.

3. Responsable

Director de la Librería Universitaria

4. Políticas

- El Plan anual de compras deberá elaborarse antes del inicio oficial del primer ciclo de clases de todas las facultades de la Universidad de El Salvador
- En la elaboración deberá tomarse en cuenta las necesidades de todas y cada una de las facultades de la Universidad de El Salvador.



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
Librería Universitaria
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

pág.5 De 24

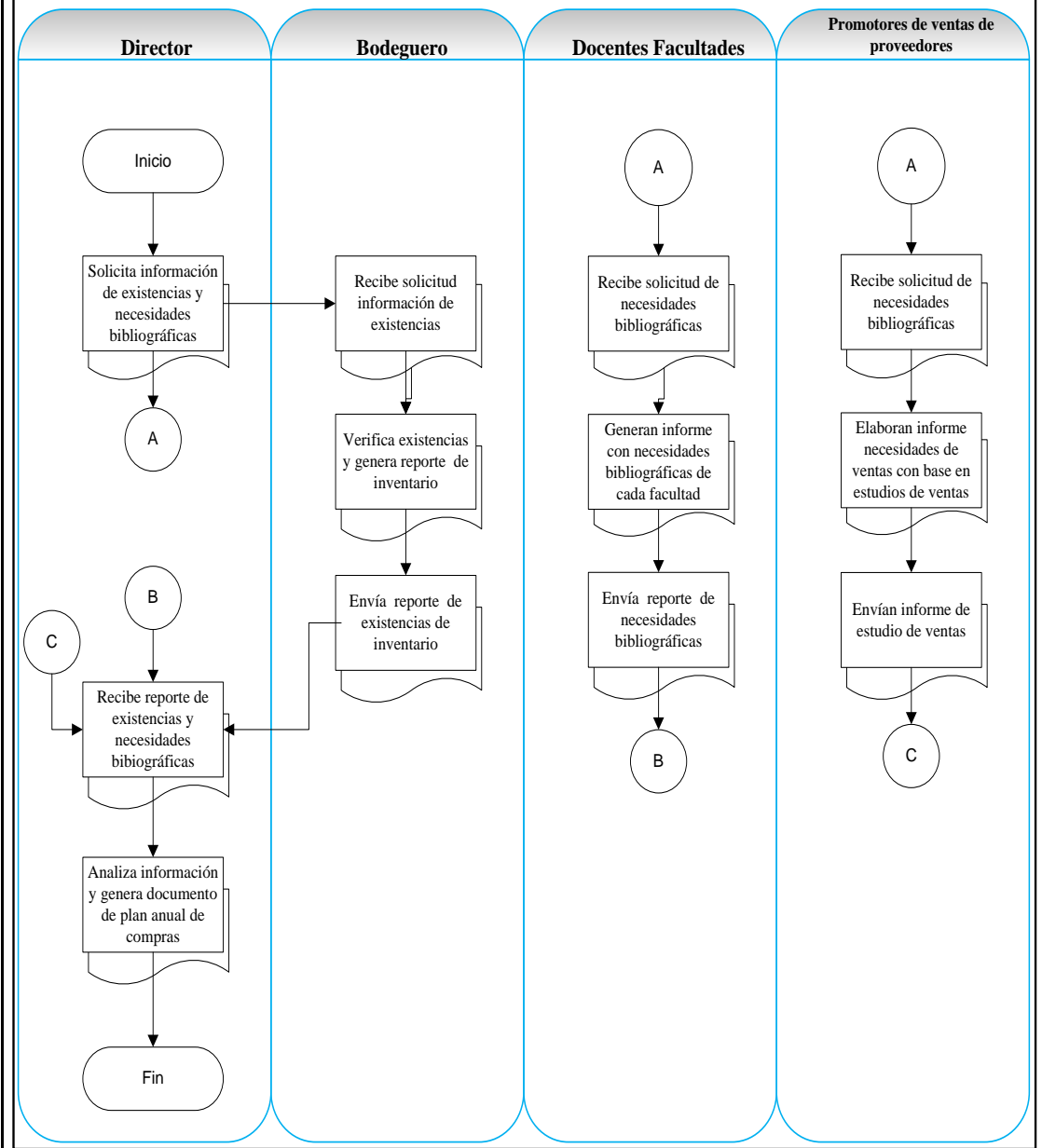
PROCEDIMIENTO: ELABORACIÓN DE PLAN ANUAL DE COMPRA DE LIBROS.

PASO	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Se solicita información de existencias y necesidades bibliográficas.	Director
2	Recibe solicitud información de existencias.	Bodeguero
4	Recibe solicitud de existencias y necesidades bibliográficas.	Docentes, promotores de ventas de proveedores
5	Verifica existencias y genera reporte de inventario.	Bodeguero
6	Generan informe con necesidades bibliográficas de cada facultad.	Docentes de facultades
7	Elaboran informe necesidades de ventas con base en estudios de ventas.	Promotores de ventas de proveedores
8	Envía reporte de existencias de inventario.	Bodeguero
9	Envía reporte de necesidades bibliográficas.	Docentes de facultades
10	Envían informe de estudio de ventas.	Promotores de ventas de proveedores
11	Recibe reporte de existencias y necesidades bibliográficas.	Director
12	Analiza información y genera documento de plan anual de compras.	Director



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
Librería Universitaria
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

PROCEDIMIENTO: ELABORACIÓN DE PLAN ANUAL DE COMPRA DE LIBROS





PROCEDIMIENTO: B) AUTORIZACIÓN DE ORDEN DE COMPRA

1. Objetivo

Gestionar oportunamente las compras de libros y misceláneos de la Librería Universitaria

2. Áreas de aplicación o alcance

Todas las áreas de la Librería.

3. Responsable

Gestor de compras

4. Políticas

Todas las compras que se realicen deben ser autorizadas previamente.

5. Conceptos

UACI: Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
Librería Universitaria
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

pág 8 De 24

PROCEDIMIENTO: AUTORIZACIÓN DE ORDEN DE COMPRA.

PASO	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Planifica compra de libros con plan anual de compra.	Director
2	Envía planificación de compra.	Director
4	Recibe planificación de compra.	Gestor de compra
5	Contacta a proveedores y solicita cotizaciones.	Gestor de compra
6	Envía requisición de compras.	Gestor de compra
7	Recibe requisición de compras.	UACI
8	Elabora licitación de compra.	UACI
9	Publica y somete a concurso licitaciones.	UACI
10	Obtiene términos de licitación.	Proveedores ofertantes.
11	Envía licitación.	Proveedores ofertantes.
12	Recibe licitaciones de concursantes.	UACI
13	Se analizan concursantes de licitación.	UACI
14	Se adjudica licitación.	UACI
15	Envía requisición de compra con proveedor adjudicado.	Gestor de compra
16	Envía requisición de compra para autorización.	Gestor de compra
17	Recibe requisición de compra para autorización.	Director
18	Autoriza requisición de compra para autorización.	Director
19	Envía autorización de requisición de compra	Director
20	Recibe autorización de requisición de compra	Gestor de compra.

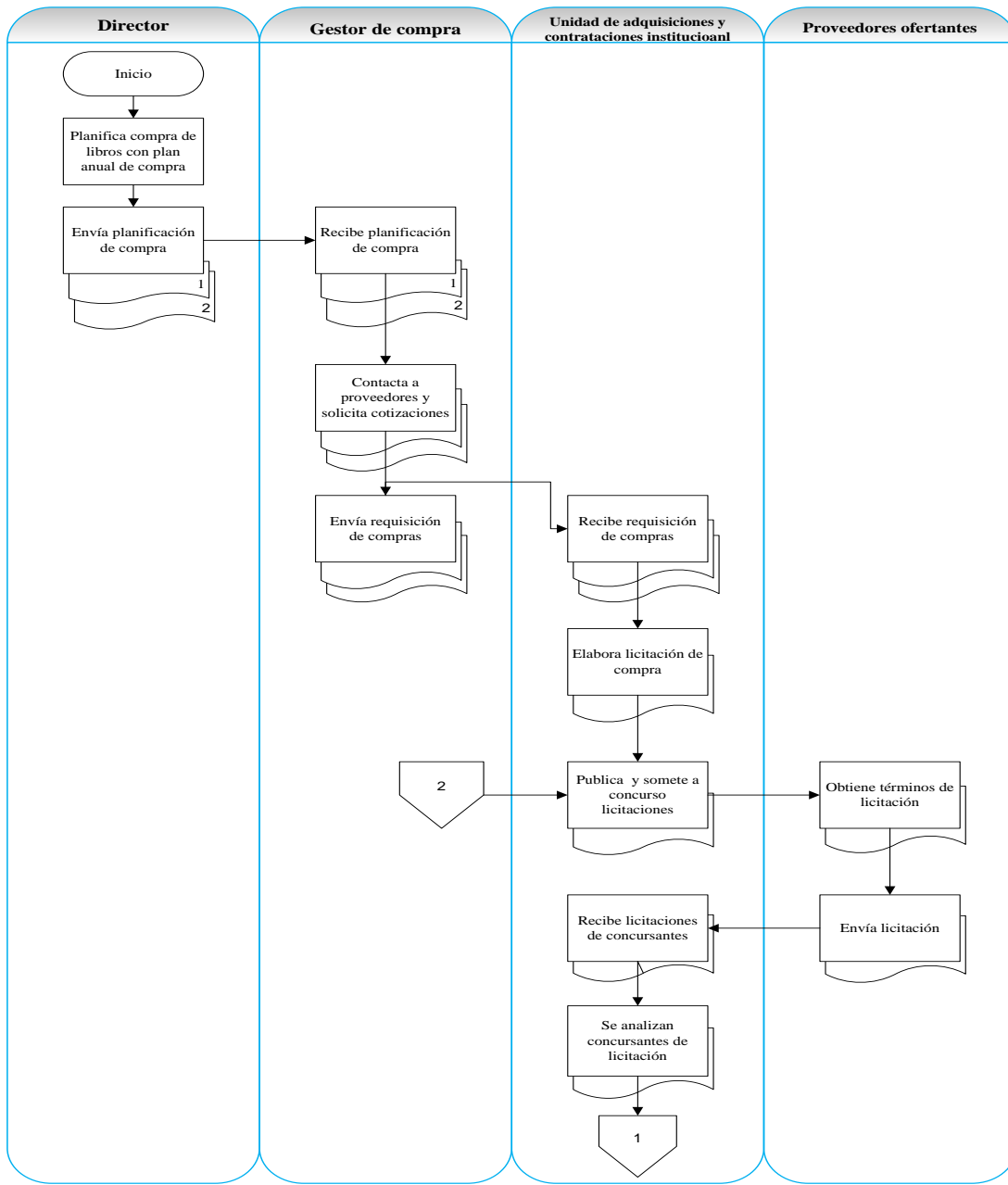


MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

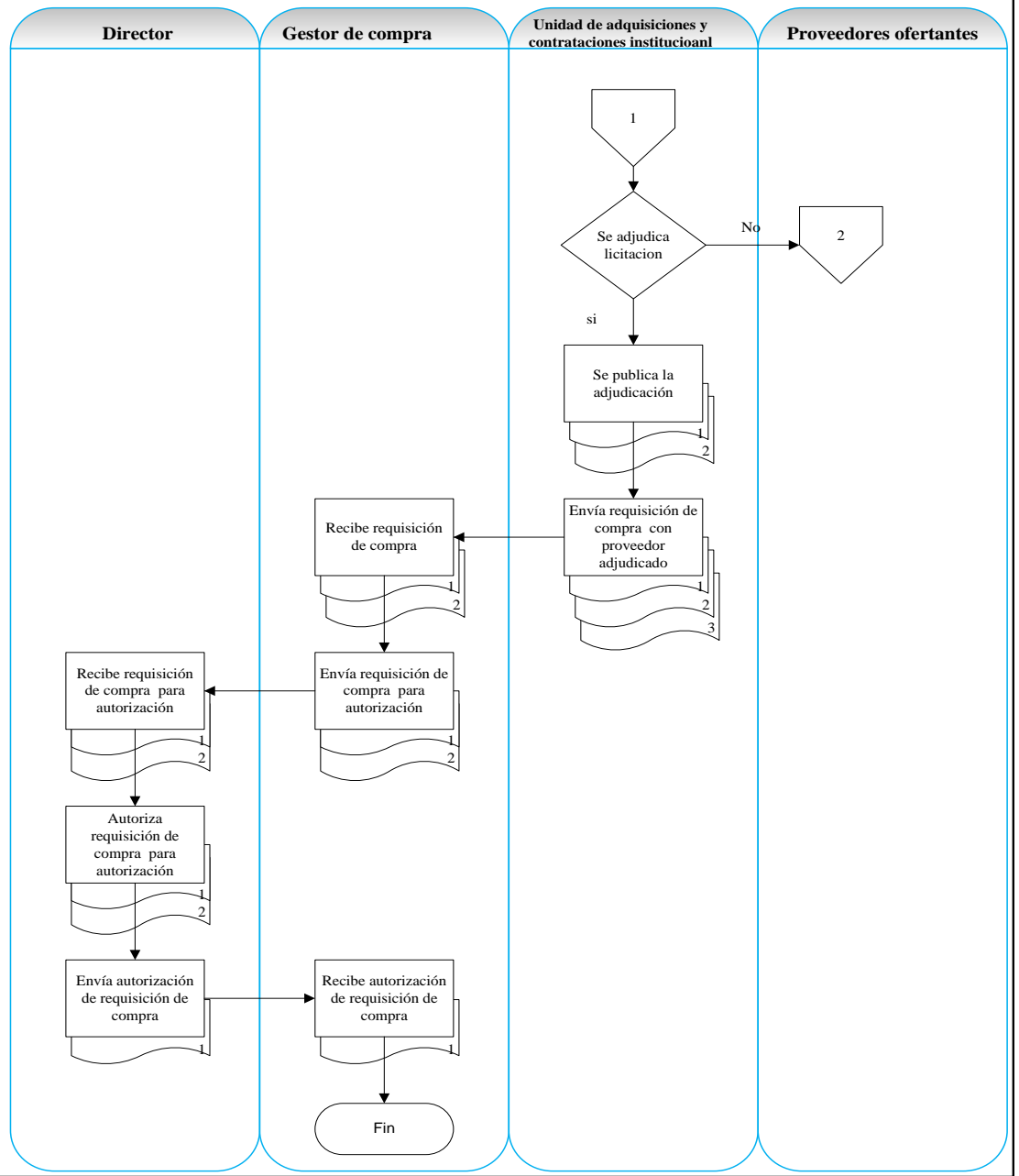
Librería Universitaria

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

PROCEDIMIENTO: AUTORIZACIÓN DE ORDEN DE COMPRA



PROCEDIMIENTO: AUTORIZACIÓN DE ORDEN DE COMPRA





**PROCEDIMIENTO: C) RECEPCIÓN E INGRESO
DE MERCADERÍA COMPRADA**

1. Objetivo

Establecer la forma adecuada de recibir mercadería de los proveedores

2. Áreas de aplicación o alcance

Todas las áreas de la Librería.

3. Responsable

Bodega

4. Políticas

Se determinarán días específicos para recepción de mercadería comprada



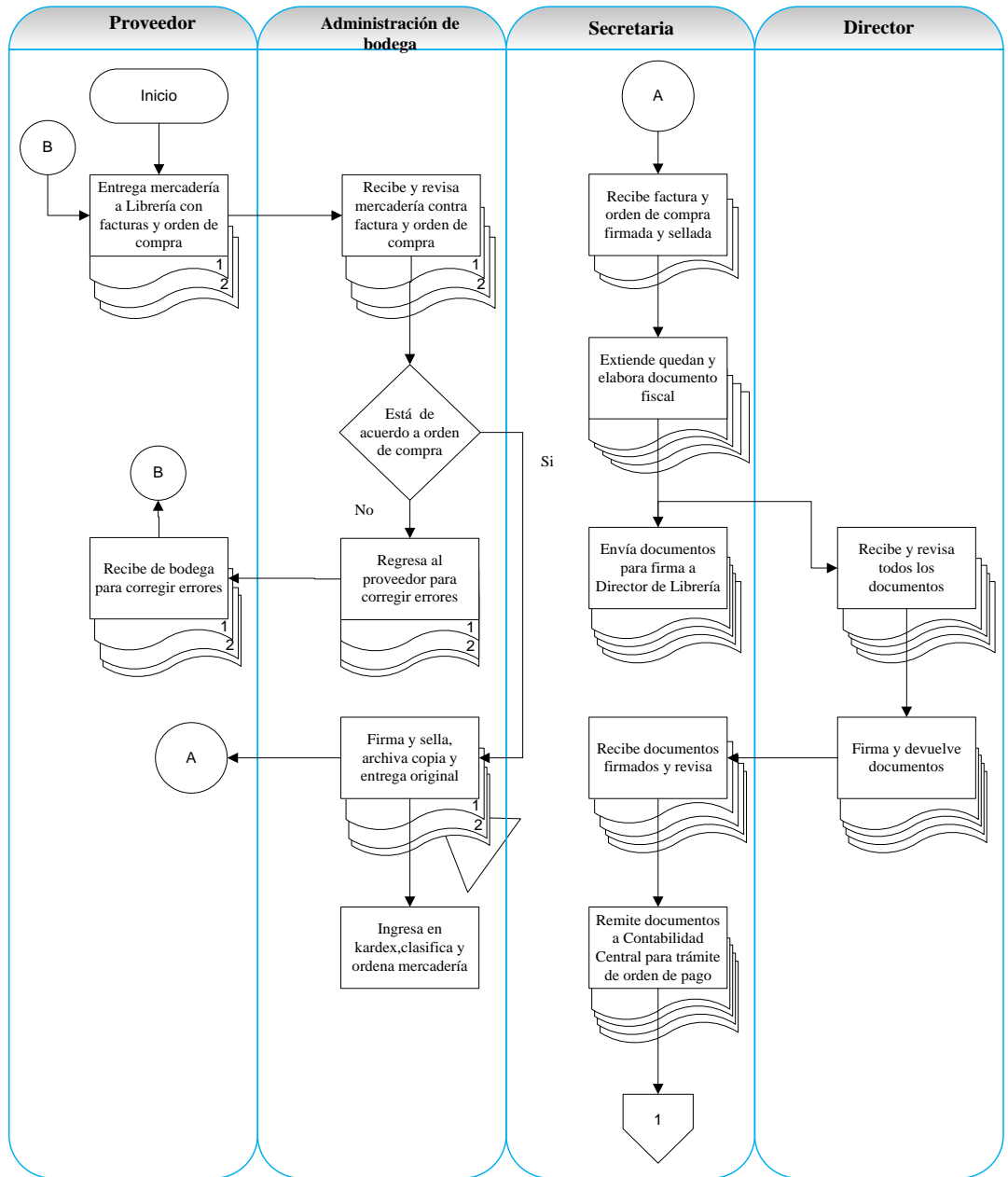
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
Librería Universitaria
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

pág.12 De 24

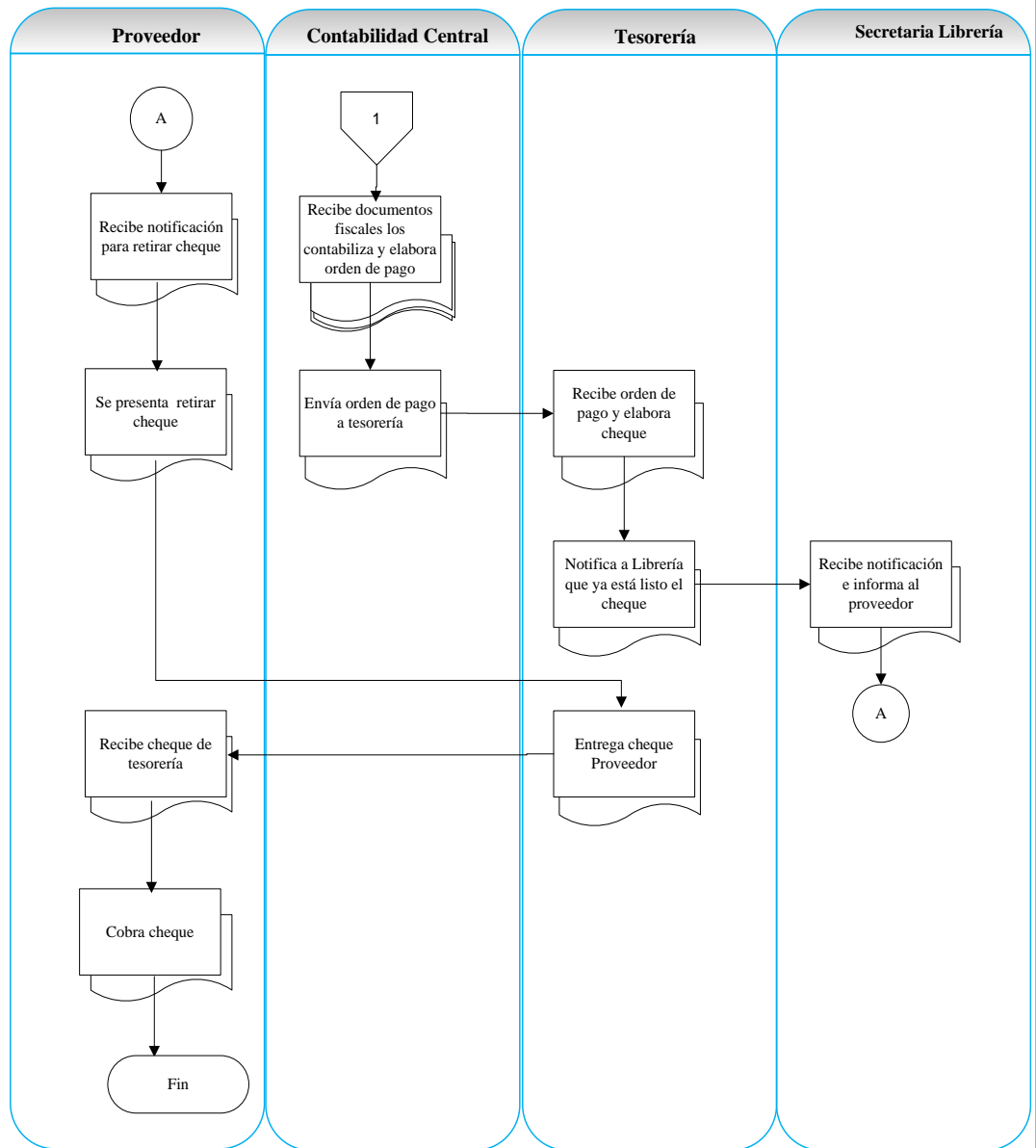
PROCEDIMIENTO: RECEPCIÓN E INGRESO DE MERCADERIA COMPRADA.

PASO	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Entrega mercadería a Librería con facturas y orden de compra	Proveedor
2	Recibe y revisa mercadería contra factura y orden de compra	Administrador de bodega
4	Si está de acuerdo a orden de compra, Firma y sella, archiva copia y entrega original.	Administrador de bodega
5	Si no está de acuerdo,regresa al proveedor para corregir errores.	Administrador de bodega
6	Recibe de bodega para corregir errores, mercadería a Librería con facturas y orden de compra.	Proveedor
7	* Ingresa en Kardex, (tarjeta de inventarios) clasifica y ordena mercadería.	Administrador de bodega
8	Recibe factura y orden de compra firmada y sellada.	Secretaria
9	Extiende quedan y elabora documento fiscal.	Secretaria
10	Envía documentos para firma a Director de Librería	Secretaria
11	Recibe y revisa todos los documentos	Director
12	Firma y devuelve documentos	Director
13	Recibe documentos firmados y revisa	Secretaria
14	Remite documentos a Contabilidad Central para trámite de orden de pago	Secretaria
15	Recibe documentos fiscales los contabiliza y elabora orden de pago	Contabilidad Central
16	Envía orden de pago a tesorería	Contabilidad Central
17	Recibe orden de pago y elabora cheque	Tesorería
18	Notifica a Librería que ya está listo el cheque	Tesorería
19	Recibe notificación e informa al proveedor	Secretaria
20	Recibe notificación para retirar cheque	Proveedor
21	Se presenta retirar cheque	Proveedor
22	Entrega cheque Proveedor	Tesorería
23	Recibe cheque de tesorería	Proveedor
24	Cobra cheque	Proveedor

PROCEDIMIENTO: RECEPCIÓN E INGRESO DE MERCADERIA COMPRADA



PROCEDIMIENTO: RECEPCIÓN E INGRESO DE MERCADERIA COMPRADA





PROCEDIMIENTO: D) VENTA DE LIBROS Y MISCELÁNEOS

1. Objetivo

Realizar una adecuada gestión de venta y atención al cliente

2. Áreas de aplicación o alcance

Área de ventas, bodega y colecturía

3. Responsable

Asesores de ventas, auxiliares de ventas y colectora



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
Librería Universitaria
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

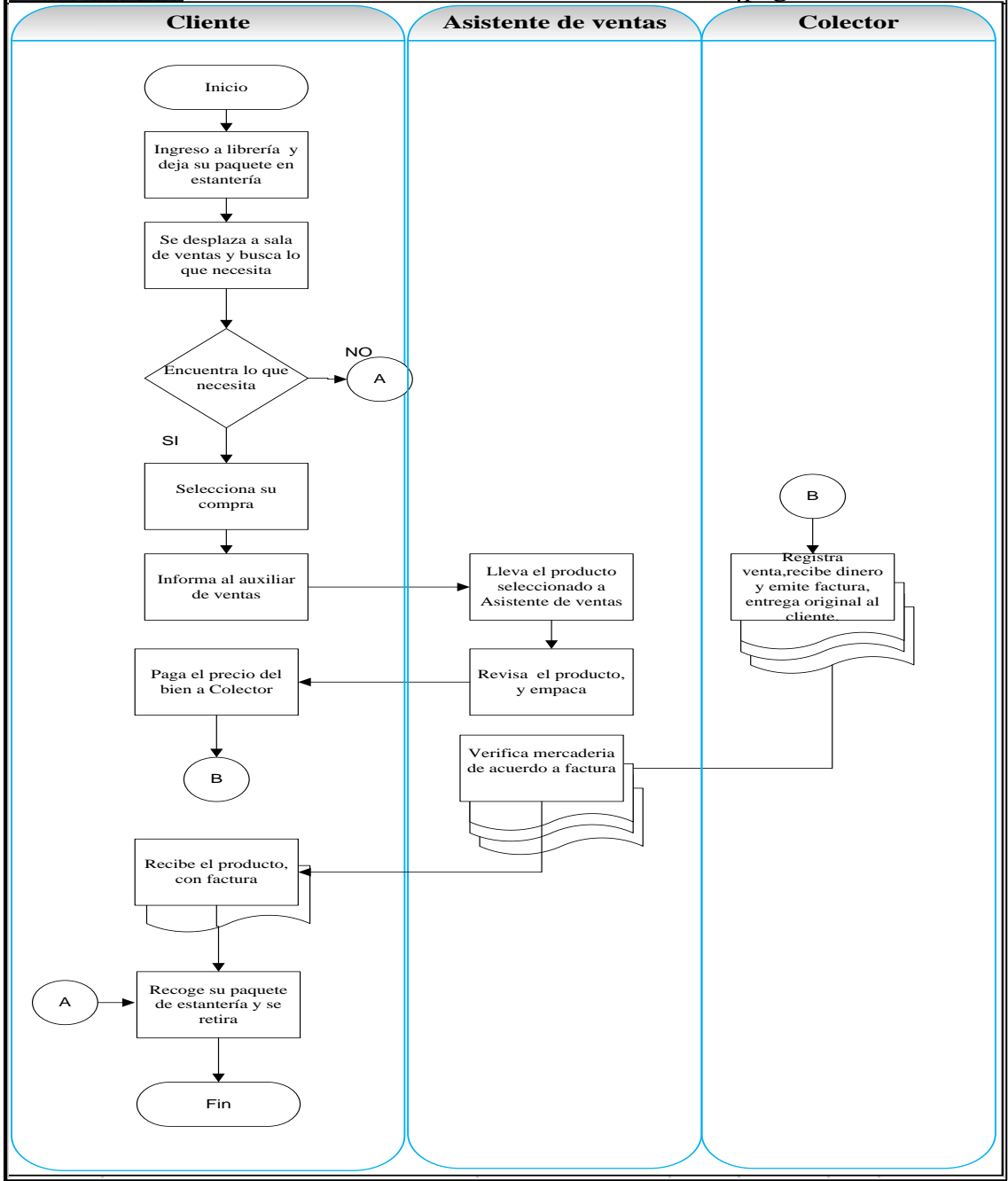
pág. 16 De 24

PROCEDIMIENTO: D) VENTA DE LIBROS Y MISCELÁNEOS.

PASO	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Ingreso a librería y deja su paquete en estantería.	Cliente
2	Se desplaza a sala de ventas y busca lo que necesita	Cliente
4	Si no encuentra lo que necesita, recoge su paquete de estantería y se retira-	Cliente
5	Si encuentra lo que necesita.	Cliente
6	Selecciona su compra.	Cliente
7	Informa al auxiliar de ventas sobre el producto que ha seleccionado.	Cliente
8	El auxiliar de ventas lo ayuda a llevar el producto seleccionado hasta la caja.	Auxiliar de ventas
9	Recibe el producto seleccionado.	Asistente de ventas
10	Revisa el producto, y empaca.	Asistente de ventas
11	Paga el precio del bien a Colectora.	Cliente
12	Registra venta, recibe dinero y emite factura, entrega original al cliente.	Colectora
13	Verifica mercadería de acuerdo a factura.	Asistente de ventas
14	Recibe el producto, con factura.	Cliente
15	Recoge su paquete de estantería y se retira.	Cliente



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
Librería Universitaria
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR





**PROCEDIMIENTO: E) SOLICITUD DE CRÉDITO DE LIBROS
Y MISCELÁNEOS**

1. Objetivo

Proporcionar mediante el adecuado proceso, facilidades a créditos en la compra de libros y misceláneos en la librería.

2. Áreas de aplicación o alcance

Todas las áreas de la Librería.

3. Responsable

Director, Administrador sala de ventas

4. Políticas.

Es aplicable únicamente a estudiantes y trabajadores de la Universidad de El Salvador



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
Librería Universitaria
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

pág.19 De 24

PROCEDIMIENTO: SOLICITUD DE CRÉDITO DE LIBROS Y MISCELÁNEOS.

PASO	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Elaboración de Solicitud de Crédito.	Cliente
2	Recepción de Solicitud.	Administrador Sala de Ventas.
3	Envío a secretaria solicitud y documentación, para revisión.	Secretaria.
4	Secretaria le entrega documentación a Contador.	Contador.
5	Recibe y verifica toda la documentación.	Contador.
6	Traslado de solicitud y documentación ya verificada para el encargado de sala de ventas.	Administrador Sala de Ventas.
7	Recibe solicitud crédito y documentación.	Administrador Sala de Ventas.
8	Aprobación de solicitud crédito.	Administrador Sala de Ventas.
9	Remite solicitud a director para autorización.	Administrador Sala de Ventas.
10	Recibe solicitud.	Director
11	Autoriza solicitud de crédito.	Director
12	Luego se le reenvía la solicitud ya autorizada para la elaboración plan de pagos.	Director
13	Recibe solicitud para elaborar plan de pagos.	Contador.
15	Se le informa al administrador para que proceda a notificarle al cliente.	Contador
16	Se notifica a cliente.	Administrador Sala de Ventas.
17	Cliente recibe notificación de aprobación de su crédito y llega a la librería a retirar su producto.	Cliente.
18	Entrega de Producto.	Colectora.

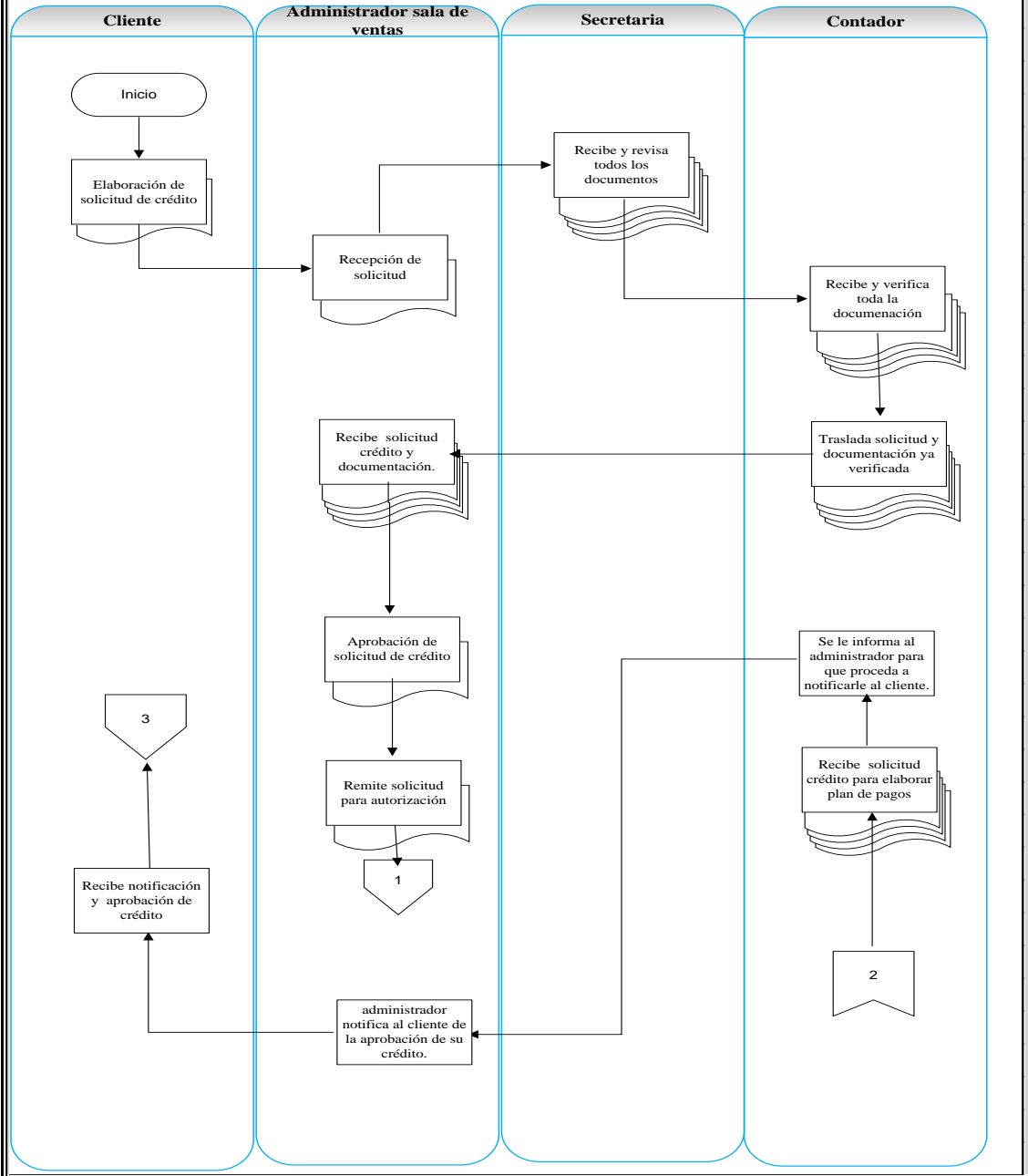


MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Librería Universitaria

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

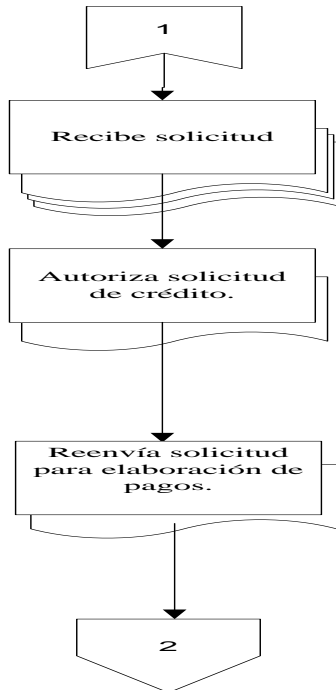
PROCEDIMIENTO: SOLICITUD DE CRÉDITO A CLIENTES PARA LA COMPRA DE LIBROS Y MISCELÁNEOS.



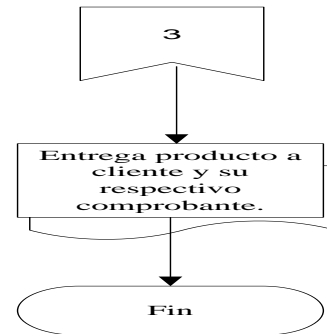


MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
Librería Universitaria
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

Director



Colectora





PROCEDIMIENTO: F) PAGO A PROVEEDORES

1. Objetivo

Agilizar la gestión del pago de proveedor de la librería universitaria.

2. Áreas de aplicación o alcance

Todas las áreas de la Librería.

3. Responsable

Contador, Director, Tesorería

4. Políticas.

Las gestiones solo podrán ser realizadas en horas y días hábiles previamente establecidos por la Universidad de El Salvador.



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
Librería Universitaria
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

pág.23 De 24

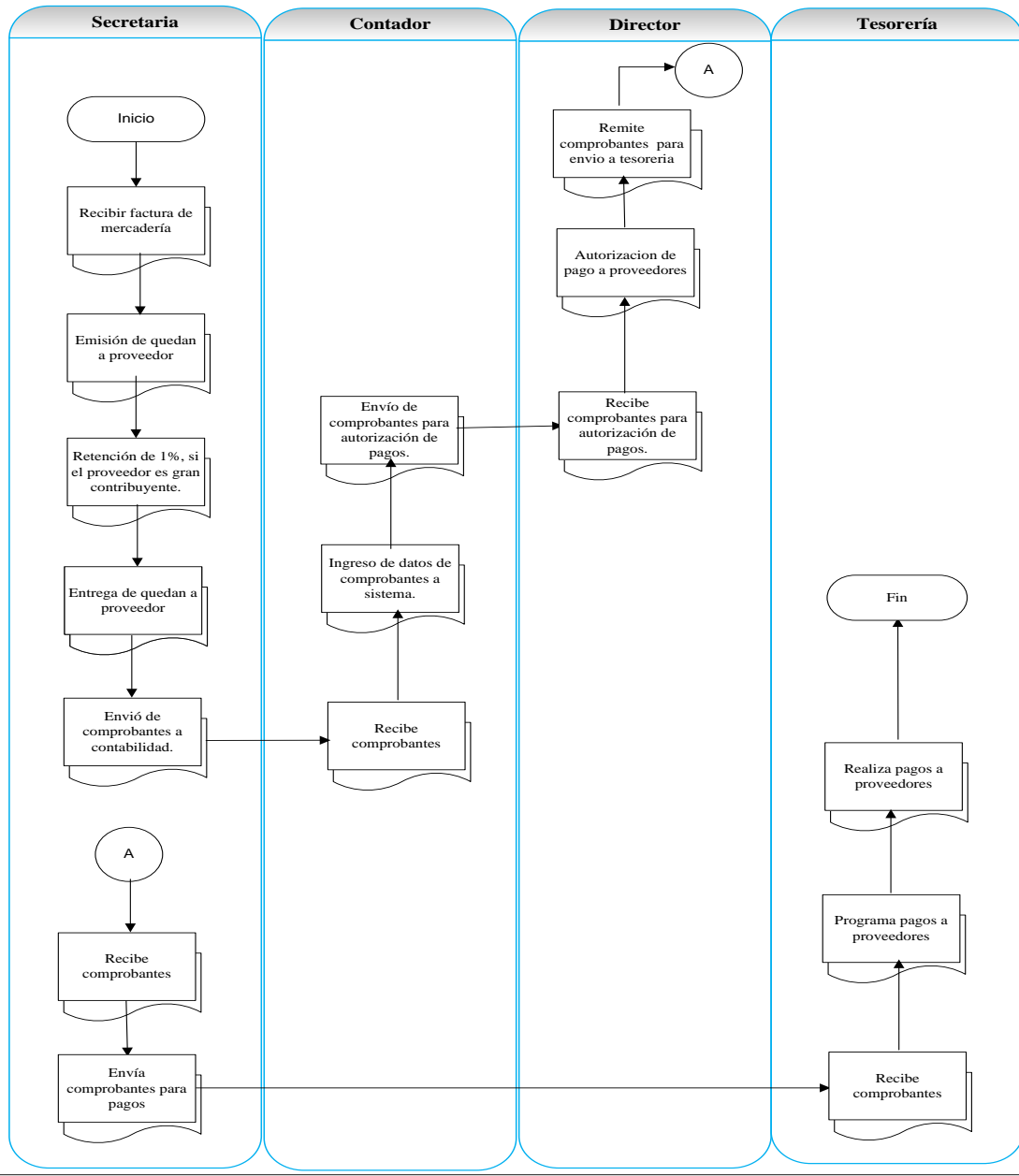
PROCEDIMIENTO: PAGO A PROVEEDORES.

PASO	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Recibir Factura de Mercadería Adquirida.	Secretaria.
2	Emisión de Quedan a Proveedor.	Secretaria.
3	Retención de 1%, si el proveedor es gran contribuyente.	Secretaria
4	Entrega de quedan a proveedor	Secretaria
5	Envío de comprobantes a contabilidad.	Secretaria
6	Recibe comprobantes	Contador.
7	Ingreso de datos de comprobantes a sistema.	Contador.
8	Envío de Documentos de para Autorización de Pagos.	Contador.
9	Recibe comprobantes para aautorización de paros.	Director
10	Autorización de Pago a Proveedores.	Director
11	Remite comprobantes para envío a tesorería	Director
12	Recibe comprobantes	Secretaria.
13	Envío a Tesorería para pago	Secretaria.
14	Recibe comprobantes para pago a proveedores	Tesorería
15	Programación de pagos a proveedores	Tesorería
16	Realiza pagos a Proveedores.	Tesorería



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
Librería Universitaria
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

PROCEDIMIENTO: PAGO A PROVEEDORES



ANEXO N° 10
LIBRERÍA UNIVERSITARIA

COTIZACIONES

Empresa consultora:
MOTIVANDO CONSULTORES, S.A. DE C.V.

De: **Xiomara Rodriguez** <xiomara.motivando@gmail.com>
Fecha: 21 de marzo de 2017, 15:26
Asunto: SEMINARIOS CERRADOS APOYADOS POR INSAFORP
Para: adangonzalez418@gmail.com

Muy buenas tardes señor Adan, le envío información sobre los cursos cerrados con apoyo de INSAFORP, el costo en el aporte con apoyo de la institución es de \$489.60 por curso, los requisitos son los siguientes:

- Llenado de solicitud y lista de participantes con sus respectivos datos personales, estos deben estar en planilla del ISSS
- Llenar el Formulario 8
- Firmar la carta didáctica (se la enviaré después que haya elegido el tema)
- Fotocopia de última planilla ISSS
- Fotocopia de recibo último pago de planilla ISSS

- Insaforp apoya a las empresas con el 90% del valor del seminario de muy alta calidad.
- Los refrigerios y almuerzo corren por cuenta de la empresa solicitante.
- El lugar donde se impartirá lo eligen las empresas y no tenemos restricción de ubicación para la ejecución de estos.
- Por disposición de INSAFORP el local deberá estar condicionado de muebles adecuados como: mesas y sillas y con aire acondicionado.

Por los temas cotizados:

Costo por cada capacitación apoyado por INSAFORP (90%) es \$489.60 cada 8 horas

Quedo a la espera de su pronta respuesta.

Atentamente,

--

Xiomara Rodríguez
Asesora de Capacitaciones
Motivando Consultores, S.A. de C.V.
Tel. 7330-1781 / 2222-4739

Empresa consultora:
APOYO EMPRESARIAL, S.A. DE C.V.

Saludos cordiales Lic.Adan Gonzalez de parte INSAFORD por medio de Apoyo
Empresarial S.A de C.V. Recibidos x



Marlon Jimenez <marlon.jlopez12@gmail.com>
para mí ▾

23 mar. ☆



consiste en cursos cerrados de 16 horas ajustables a su agenda laboral, los cuales tienen un costo real de \$1,200 dolares, por tema del cual INSAFORP auspicia el 90% y el 10% restante que le correspondería a la empresa beneficiada, prácticamente ya esta pagado por medio de sus aportaciones mensuales al ISSS, de donde se absorbe un 1% que va para INSAFORP es así como se convierte en un recurso disponible por derecho para ustedes, ya que no representa costo monetario, lo único que les correspondería a ustedes como empresa es proporcionar un área dentro de su institucion para el desarrollo del curso y almuerzo de los participantes EL REFRIGERIO ES OPCIONAL COMO LA INSTITUCION CONVenga , por requisito de INSAFORP tienen que ser mas de 15 personas en planilla del ISSS, la documentación nosotros la llenamos y la presentamos a INSAFORP. espero que le parezcan los temas ,lo unico que tienen que hacer es seleccionar los temas que mas les gusten y les convengan y llamarnos.
SALUDOS

Atte.Marlon Jimenez
79 65 76 81- 75 74 00 04

Edwin Ayala
Director General
Apoyo Empresarial, S.A. de C.V.
Web: apoyoempresarial.net

Empresa consultora:
APRENDA, S.A. DE C.V.

OFERTA ECONÓMICA

Nombre legal del oferente: **APRENDA S.A. de C. V.**
NIT: **0614-150402-104-6**
IVA: **141712-7**
Número de Grupos: **Por definir**
Número de Participantes por grupo: **Por definir**
Fechas de realización: **Por definir**
De 8:00 AM a 5:00 PM
Costo: **USD \$ 592.00 por grupo de 8 horas**

Incluye:

- Apoyo del INSAFORP 90%.
- Completo material didáctico y equipo productivo;
- Diploma de participación otorgado por **INSAFORP**;
- Uso de cañón, Laptop y equipo de sonido,
- **Profesional** de primer nivel

No Incluye: Contratación de local, alimentación ni transporte del personal al lugar del evento.



LIC. ALFREDO CABALLERO PINEDA
Presidente

Empresa consultora:

**SERVICIOS ESTRATÉGICOS EMPRESARIALES, S.A.
DE C.V**



Servicios Estratégicos Empresariales, S.A. de C.V.

Calle El Clavel No. H-3 Col. La Sultana, Ant. Cuscatlan
Teléfonos 2223-1931 / 2223-1932 y 2223-1933
www.hthconsultores.com

PROPUESTA DE SERVICIOS PRESENTADA A:



“SERVICIOS DE CAPACITACIÓN CON APOYO DEL INSAFORP”

Dirigido a: Personal de Universidad de El Salvador

Por: Servicios Estratégicos Empresariales, S.A. de C.V.

San Salvador, abril de 2017



Servicios Estratégicos Empresariales, S.A. de C.V.

Calle El Clavel No. H-3 Col. La Sultana, Ant. Cuscatlan

Teléfonos 2223-1931 / 2223-1932 y 2223-1933

www.hthconsultores.com

San Salvador, 3 de abril de 2017

Atención:

Adán González

UES

Presente.

Estimado Licenciado González:

Tengo el gusto de presentarle nuestra oferta de capacitación de los temas **“Motivación Laboral”** y **“Liderazgo”** para el personal de su prestigiosa empresa, apoyados por INSAFORP en un 90%.

Adjuntamos Carta Didáctica, con CV's de Facilitadores propuestos.

Esperamos que durante este año podamos construir una sólida relación laboral que redunde en la consecución de sus resultados organizacionales.

Atentamente,

Linda Pérez

Asesora de Capacitaciones

Servicios Estratégicos Empresariales, S.A. de C.V.

Calle El Clavel N° H-3, Col. La Sultana, Antiguo Cuscatlán, La Libertad

PBX (503) 2223-1931

www.hthconsultores.com



PRESENTACIÓN

SEEM cuenta con más de 13 años de experiencia formando equipos de trabajo de empresas nacionales e internacionales, así como Instituciones del sector público. Trabajamos con elevado nivel de ética y comunicación constante para garantizar el óptimo cumplimiento de los objetivos de cada seminario o diplomado que realicemos. Hemos incursionado también en trabajos de consultoría, específicamente en temas de Recursos Humanos, en especial Clima Laboral y Evaluación del Desempeño.

I. OBJETIVO

Contribuir con **UES** en la formación de su personal a través del desarrollo de las competencias laborales con el fin de orientarlos a la obtención de resultados de manera eficiente.

II. ALCANCE DE LOS SERVICIOS

Para alcanzar el objetivo propuesto, anexamos la Carta Didáctica, que se ha diseñado para 16 horas, para sus observaciones.

Para la conformación de los grupos, los participantes a los seminarios pueden ser entre 15 y 25.

Para los seminarios que se realicen con apoyo de INSAFORP, **UES** debe llenar formularios en los que detalla a las personas que asistirán a los eventos formativos y enviarlos a nuestras oficinas, junto con las fotocopias del último Recibo de la Planilla de ISSS cancelado y la planilla del ISSS en la que aparezcan las personas que asistirán, con un mínimo de 8 días a iniciar el seminario.

SEEM será el responsable de enviar los formularios a **INSAFORP** y garantizar que estén llenos correctamente. Adicionalmente se encargará de proponer y supervisar lo siguiente:

- a. Facilitador
 - b. Colaborador administrativo en el evento, que inscribirá en el listado a los participantes
 - c. Material impreso, con el contenido del Seminario
 - d. Diplomas de participación a los participantes con más del 90% de asistencia.
 - e. Computadora y cañón proyector
 - f. Material adicional de ser necesario para los talleres, si es el caso
-



Servicios Estratégicos Empresariales, S.A. de C.V.

Calle El Clavel No. H-3 Col. La Sultana, Ant. Cuscatlan

Teléfonos 2223-1931 / 2223-1932 y 2223-1933

www.hthconsultores.com

III – COSTOS

En los casos en los que los seminarios sean apoyados por INSAFORP, sus costos serán,
POR SEMINARIO:

SEMINARIO	COSTO TOTAL	INSAFORP	UES
16 HORAS	\$1,200.00	\$1,080.00	\$120.00

Con gusto nos comprometemos a ofrecerles el mejor de nuestros servicios en esta área. Atentamente,

Linda Pérez

Asesora de ventas

SERVICIOS ESTRATÉGICOS EMPRESARIALES, SEEM

Empresa consultora:
CENFOSI, S.A. de C.V.

----- Mensaje reenviado -----

De: **Centro Capacitaciones CENFOSI** <cenfosi_sa@yahoo.com>

Fecha: 23 de marzo de 2017, 17:01

Asunto: Capacitaciones en Evento Cerrado apoyadas por INSAFORP, sin costo.

Para: "adangonzalez418@gmail.com" <adangonzalez418@gmail.com>

Estimad@ empresari@ gusto en saludarle.

Aprovecho para enviarle nuestra oferta de Temas con apoyo de INSAFORP en aras de apoyar a su recurso humano.

Estos temas son producto de La Licitación 01/2017
ÁREA Desarrollo y Admón. del Recurso

1. Trabajo en equipo.
2. Como trabajar en equipo.
3. El trabajo en equipo y la productividad.
4. Liderazgo Efectivo.
5. Taller de cuerdas.
6. Cambio de actitud en el trabajo.
7. Cambio actitudinal para alcanzar el éxito.
8. Comunicación efectiva como herramienta de éxito.
9. Las relaciones humanas y la productividad en la empresa.
10. Motivación laboral la base el éxito empresarial.

Si tiene interés en los contenidos de los temas que le hemos descrito con mucho gusto se los hacemos llegar. O si es otro tema relacionado a las áreas de Mercadeo, Desarrollo y Admón. del Recurso Humano y Producción y Calidad, también le podemos atender. El costo por modulo es de \$554.40

Anexo a este correo ponemos a sus órdenes los formularios requeridos por INSAFORP y la información de los temas.

Cualquier consulta o duda estamos para servirle.

Cordialmente,

Licda. Cruz Mary de Bonilla
Coordinadora de Capacitaciones
CENFOSI, S.A. de C.V.
Tel. 2286-2268

COSTOS COTIZADOS A CONSULTORAS INSCRITAS EN INSAFORP

No.	CONSULTORIA	AREA(S) DE CAPACITACION	TELÉFONO (S)	COSTO POR CURSO	PARTICIPANTES	INVERSION POR PARTICIPANTE SIN APOYO INSAFORP	INVERSION POR PARTICIPANTE CON APOYO INSAFORP	COMENTARIOS
1	MOTIVANDO CONSULTORES, S.A. DE C.V.	Desarrollo y admón. del recurso humano	7874-3583	\$489.60	15 Empleados	\$32.64	\$3.26	90% financiamiento con INSAFORP, mínimo 15 personas, máximo 30 personas
			2222-4739					
2	APOYO EMPRESARIAL, S.A. DE C.V.	Mercadeo	2223-5339	\$1,200.00	15 Empleados	\$80.00	\$8.00	90% financiamiento con INSAFORP, mínimo 15 personas, máximo 30 personas
		Desarrollo y admón. del recurso humano	2223-5339					
3	APRENDA, S.A. DE C.V.	Mercadeo	2252-4094	\$592.00	15 Empleados	\$39.47	\$3.95	90% financiamiento con INSAFORP, mínimo 15 personas, máximo 30 personas
		Desarrollo y admón. del recurso humano.	2562-3837					
4	ASESORES DE SISTEMAS ESPECIALIZADOS, S.A. DE C.V.	Mercadeo	2519-2071	\$1,300.00	15 Empleados	\$86.67	\$8.67	90% financiamiento con INSAFORP, mínimo 15 personas, máximo 30 personas
5	CENTRO SE FORMACIÓN PARA LA SUPERACIÓN INTEGRAL, S.A.	Mercadeo	2286-2268	\$554.40	15 Empleados	\$36.96	\$3.70	90% financiamiento con INSAFORP, mínimo 15 personas, máximo 30 personas
		Desarrollo y admón. del recurso humano						