

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



**“MODELO ADMINISTRATIVO QUE FACILITE LA ORGANIZACIÓN DE PROCESOS
EN LA MICROEMPRESA DULCE CAPRICHU UBICADA EN LA CIUDAD DE
SENSUNTEPEQUE, DEPARTAMENTO DE CABAÑAS”**

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

ARGUETA INTERIANO, DIANA VERÓNICA

FLAMENCO PALACIOS, YESENIA DEL CARMEN

GARCÍA RAMOS, ANA BEATRIZ

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CIUDAD UNIVERSITARIA, DR. FABIO CASTILLO FIGUEROA

MARZO 2024

SAN SALVADOR EL SALVADOR CENTROAMÉRICA

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Rector: Msc. Juan Rosa Quintanilla Quintanilla.

Vicerrectora Académica: Dra. Evelyn Beatriz Farfán Mata.

Secretario General: Lic. Pedro Rosalío Escobar Castaneda.

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decana: Licda. Celina Amaya de Calderón.

Secretario: Lic. Pedro Javier Rivas Mejía.

COORDINADOR GENERAL DE PROCESO DE GRADUACIÓN:

Lic. Ronald Edgardo Gálvez Rivera.

**COORDINADOR DE PROCESOS DE GRADUACIÓN DE LA ESCUELA DE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS:**

Lic. David Mauricio Lima Jaco.

JURADO EVALUADOR:

Lic. Alfonso López Ortiz.

Lic. David Mauricio Lima Jaco.

Lic. Rodolfo Santos Velásquez. (Docente Asesor)

CIUDAD UNIVERSITARIA, DR. FABIO CASTILLO FIGUEROA

MARZO 2024

SAN SALVADOR EL SALVADOR CENTROAMÉRICA.

AGRADECIMIENTOS

Primeramente, agradezco a Dios por haber permitido culminar esta etapa con éxito, ya que, hoy veo llegar a su fin una de las metas de mi vida, de igual manera, dedico la presente como agradecimiento al apoyo brindado durante todos estos años a todas aquellas personas que de una u otra forma me apoyaron para alcanzar este objetivo. ¡Gracias a todos!

Yesenia Flamenco.

Inicialmente, doy gracias a Dios por permitirme terminar esta etapa de mi vida, a mis padres, que siempre me motivaron a perseguir mis metas y nunca abandonarlas, a mi esposo e hijos, que han sido mi principal inspiración para poder culminar mis estudios, a mi suegra por su apoyo incondicional en esta etapa de mi vida, a todos aquellos que fueron parte de este proceso, estaré siempre agradecida.

Diana Interiano

Doy gracias a Dios y María santísima que siempre han acompañado y dirigido cada uno de mis pasos. A mis dos mamás Antonia Barrera y María Ramos quienes con amor y esmero han luchado para hacer posible la realización de mi carrera. A Félix Eduardo Barrera (Waldi) por su apoyo material y moral, por impulsarme a luchar por mis sueños y metas, gracias. Por último, agradezco a cada docente por cada enseñanza, por su tiempo y esmero para formar en mi una excelente profesional.

Ana Beatriz García

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	i
INTRODUCCION.....	iii
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA DE LAS GENERALIDADES DE LA MICROEMPRESA DULCE CAPRICHYO DEL MODELO ADMINISTRATIVO QUE FACILITE LA ORGANIZACIÓN DE PROCESOS.....	1
1. ANTECEDENTES DEL DEPARTAMENTO DE CABAÑAS.....	1
2. ANTECEDENTES DEL MUNICIPIO DE SENSUNTEPEQUE	1
2.1. Antecedentes económicos del municipio de Sensuntepeque	2
3. GENERALIDADES DE LAS MICROEMPRESAS	3
3.1. Antecedentes de las microempresas en El Salvador	3
3.2. Importancia de las microempresas en El Salvador	5
4. GENERALIDADES DE LA MICROEMPRESA DULCE CAPRICHYO.....	5
4.1. Origen	5
4.2. Ubicación	6
4.3. Empleados.....	7
4.4. Filosofía empresarial.....	8
4.5. Estructura organizacional actual de Dulce Capricho	8
4.6. Logotipo de la empresa.....	9
5. MARCO LEGAL.....	10
6. MARCO INSTITUCIONAL	15
7. MARCO CONCEPTUAL.....	16
8. GENERALIDADES DE UN MODELO ADMINISTRATIVO.....	17
8.1. Importancia de los modelos administrativos	17
8.2. Características de los modelos administrativos	17
8.3. Tipos de modelos administrativos	18
8.4. Ventajas y desventajas de un modelo administrativo	20
8.5. Proceso administrativo.....	20
9. FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	21
9.1. PLANEACIÓN.....	21
9.1.1. Definición	21
9.1.2. Importancia de la Planeación.....	22

9.1.3.	Etapas de la planeación.....	23
9.1.4.	Tipos de planeación.....	25
9.1.5.	Elementos de la planeación.....	25
9.2.	ORGANIZACIÓN.....	26
9.2.1.	Definición.....	26
9.2.2.	Importancia de la organización.....	28
9.2.3.	Principios de la organización.....	29
9.2.4.	Cobertura de la organización.....	30
9.3.	DIRECCIÓN.....	37
9.3.1.	Definición.....	37
9.3.2.	Objetivos de la dirección.....	37
9.3.3.	Importancia de la dirección.....	37
9.3.4.	Los principales elementos de la dirección.....	38
9.3.5.	Principios de la dirección.....	39
9.4.	CONTROL.....	39
9.4.1.	Definición.....	40
9.4.2.	Importancia.....	40
9.4.3.	Fases del Control.....	40
9.4.4.	Principios del control.....	41
9.4.5.	Pasos para el proceso del control.....	41
10.	CARACTERÍSTICAS DE UN MODELO ADMINISTRATIVO.....	42
CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL FUNCIONAMIENTO DE LA MICROEMPRESA DULCE CAPRICHIO.....		43
1.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	43
2.	OBJETIVOS.....	44
a)	General: Elaborar un diagnóstico sobre la situación administrativa por medio de los empleados que laboran en la microempresa Dulce Capricho, para conocer en qué medida la implementación de un modelo administrativo facilitará la organización de la misma.	44
b)	Específicos:	44
3.	IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	44
4.	MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	45
4.1.	Método de la investigación.....	45
4.1.1.1.	Método de análisis.....	45

4.1.1.2.	Método de síntesis	45
4.2.	Tipo de investigación.....	46
4.3.	Diseño de la investigación.....	46
4.4.	Técnicas e Instrumentos de recolección de la información	46
4.4.1.	Técnicas.....	46
4.4.1.1.	Entrevista	46
4.4.1.2.	Encuesta	46
4.4.2.	Instrumentos de recolección de la información.....	46
4.4.2.1.	Guía de entrevista	47
4.4.2.2.	Cuestionario	47
5.	FUENTES DE INFORMACIÓN	47
5.1.	Primarias.....	47
5.2.	Secundarias.....	47
6.	ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN.....	47
7.	UNIDADES DE ANÁLISIS	48
8.	DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA	48
8.1.	Universo	48
8.2.	Muestra.....	48
9.	PROCESAMIENTO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN	48
9.1.	Análisis e Interpretación de los datos procesados	48
CAPÍTULO III: PROPUESTA DE MODELO ADMINISTRATIVO QUE FACILITE LA ORGANIZACIÓN DE PROCESOS EN LA MICROEMPRESA DULCE CAPRICHÓ ... 59		
1.	JUSTIFICACIÓN.....	59
2.	OBJETIVOS.....	59
3.	IMPORTANCIA	60
4.	DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA	61
4.1.	Planeación.....	61
4.1.1.	Misión.....	61
4.1.2.	Visión.....	61
4.1.3.	Valores.....	62
4.1.4.	Objetivos.....	63
4.1.5.	Estrategias.....	64

4.1.6.	Acciones estratégicas.....	64
4.1.7.	Políticas.	65
4.1.8.	Presupuestos.	65
4.1.8.1.	Presupuesto de ingresos por productos.....	66
4.1.8.1.1.	Cédula presupuestaria para el cálculo de los ingresos por productos.	66
4.1.8.2.	Presupuesto de gastos.	66
4.1.8.2.1.	Cédula presupuestaria para el cálculo de salarios.....	67
4.1.8.3.	Presupuesto de compras.....	67
4.1.8.4.	Presupuestos y cédulas presupuestarias	68
4.2.	Organización.....	73
4.2.1.	Organigrama propuesto.	73
4.2.2.	Estructura organizativa.	74
4.2.3.	Manual de Bienvenida.....	75
4.2.3.1.	Introducción.....	75
4.2.3.2.	Objetivos.....	76
4.2.3.3.	Políticas de implementación.....	76
4.2.3.4.	Forma de uso.....	76
4.2.3.5.	Carta de bienvenida.	77
4.2.3.6.	Nuestra historia.....	78
4.2.3.7.	Filosofía organizacional.....	79
4.2.3.8.	Estructura organizativa.	80
4.2.3.9.	Organigrama.	85
4.2.3.10.	Nuestros productos.	85
4.2.3.11.	Prestaciones y horarios de trabajo.	86
4.3.	Dirección.....	88
4.3.1.	Toma de decisiones.	88
4.3.2.	Comunicación.....	89
4.3.3.	Motivación.....	89
4.3.3.1.	Plan de incentivos para el personal de la microempresa Dulce Capricho. .	90
	INTRODUCCIÓN	90
	OBJETIVOS.....	90
4.3.4.	Supervisión.....	92

4.4.	Control	92
4.4.1.	Medidas de control en dulce capricho	92
4.4.2.	Evaluación del desempeño	93
4.4.2.1.	Método de Evaluación Forzosa.....	93
4.4.3.	Control de inventarios	94
4.4.4.	Reclutamiento de personal.....	95
5.	PLAN DE CAPACITACIÓN PARA PERSONAL DE PRODUCCIÓN Y VENTAS. 95	
5.1.1.	Introducción.....	95
5.1.3.	Políticas	96
5.1.4.	Descripción de la capacitación	97
5.1.5.	Información acerca de PCS Internacional.	97
5.1.6.	Capacitación para personal de producción.	98
5.2.2.	Cronograma de capacitación según La academia PCS El Salvador.	107
5.2.4.	Ejecución y seguimiento.....	109
6.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN PROPUESTA DE MODELO ADMINISTRATIVO 110	
6.1.	Introducción.	110
6.2.	Objetivos	110
6.3.	Políticas de implementación.	111
6.4.	Recursos.....	111
6.5.	Actividades a realizar.....	112
6.6.	Presupuesto de gastos para la implementación del modelo administrativo.	112
6.7.	Cronograma de implementación	114
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	115
	ANEXOS	119

RESUMEN EJECUTIVO

En el presente trabajo de investigación se desarrolla un modelo administrativo en Dulce Capricho, la cual fue fundada en el año 2017 por Jesica Roxana Martínez, como una necesidad de generar recursos financieros para una pequeña familia. Conforme el paso del tiempo fue creciendo y la demanda fue incrementando, logrando así ser uno de los negocios más reconocidos en el área, por su calidad y diversificación, por tal razón surge la necesidad de facilitar procesos administrativos que permitan un funcionamiento eficiente en cada una de las actividades que se desarrolla dentro de la microempresa.

En la actualidad las empresas buscan obtener un buen posicionamiento en este rubro tan competitivo, es por eso que cada empresa debe tener bien establecida su estrategia de negocio y un modelo administrativo para lograr cada uno de los objetivos propuestos.

El objetivo del presente trabajo es brindar un modelo administrativo que facilite la organización de procesos en la microempresa Dulce Capricho, ubicada en la Ciudad de Sensuntepeque, departamento de Cabañas.

La investigación fue realizada utilizando el método científico, ya que mediante una serie de pasos permitió obtener información verídica y confiable con el único fin de conocer el problema existente en la microempresa, así como también se utilizaron métodos auxiliares como lo es el método de análisis y el método de síntesis.

El tipo de investigación que se utilizó para el desarrollo de la investigación en Dulce Capricho fue de tipo descriptiva ya que se analizó el comportamiento que ha tenido la microempresa, lo cual permitió tener un mejor panorama para la propuesta requerida, debido a que esta no ha sido sujeta a ningún tipo de estudio con anterioridad, el diseño de la investigación es el no experimental y las técnicas utilizadas fueron la entrevista y la encuesta. Los instrumentos de recolección de información fueron la guía de entrevista y los cuestionarios, los cuales fueron dirigidos al personal operativo y administrativo de la empresa en estudio.

Mediante el diagnóstico realizado sobre la situación que presenta, se establecieron las siguientes conclusiones:

1. Según el desarrollo de la investigación se logró determinar que, en la actualidad la microempresa Dulce Capricho no posee un modelo administrativo ya que no poseen definidas de manera formal las etapas del proceso administrativo, es decir no cuentan con objetivos establecidos, su estructura organizativa no se encuentra establecida elementos de gran importancia que le permitan alcanzar los objetivos de manera eficiente.
2. También se determinó que la microempresa no posee filosofía empresarial, únicamente se ha basado en el pensamiento intangible de su propietaria que tiene como objetivo único seguir creciendo como empresa.

Basados en lo anterior se recomienda:

1. Implementa la propuesta de modelo administrativo que se desarrolla en el presente trabajo, con el fin de alcanzar los objetivos mediante la optimización de sus recursos, que le permita mejorar la eficiencia de sus procesos mediante el aumento de su rentabilidad y competitividad.
2. Desarrollar una filosofía empresarial que permita disponer en todo momento de una planificación a futuro y establecer de forma clara objetivos que permitan maximizar los recursos, incrementando la productividad y mejorando la coordinación entre miembros del equipo de trabajo.

INTRODUCCION

En la actualidad, las organizaciones se enfrentan a una fuerte competencia, lo que con lleva a que sea difícil lograr sobresalir, mantenerse en el mercado, aumentar la rentabilidad y acoplarse a los cambios del entorno. Es por ello que buscan estrategias para lograr la fidelidad de sus clientes como precios competitivos y calidad de sus servicios, siendo este último una pieza clave para el logro de los objetivos.

Para lograrlo necesitan aplicar a su organización un conjunto de principios, métodos y técnicas, los cuales se adaptan según las necesidades específicas, siendo la base la organización y la planificación.

Es por ello, que el presente estudio consiste en proponer un modelo administrativo que facilite la organización de procesos en la microempresa Dulce Capricho ubicada en la Ciudad de Sensuntepeque, departamento de Cabañas, y consta de los capítulos que se describen a continuación:

Capítulo I. Se define el marco teórico, en el que se detalla, antecedentes del departamento de Cabañas, generalidades de las microempresas, generalidades de la microempresa Dulce Capricho, en la que incluye su filosofía empresarial y su estructura organizacional, además el marco legal, institucional y conceptual, las generalidades de un modelo administrativo como la importancia, características, así como también las ventajas y desventajas según el tipo.

Capítulo II. En este capítulo se desarrolla la investigación de campo, en la cual se plantean los objetivos, se describe el diseño y tipo de investigación, las fuentes de información utilizadas, las técnicas y los instrumentos de recopilación de la información. También, se presenta el diagnóstico, en el que se describe la manera en la cual, actualmente, la microempresa implemente el proceso administrativo. Y, para finalizar, se plantean las conclusiones y recomendaciones tomando en consideración los resultados obtenidos.

Capítulo III. El presente capítulo contiene la propuesta del modelo administrativo que le facilite una mejor ejecución de cada uno de los procesos administrativos, utilizando como herramientas principales la planeación, organización, dirección y control para la toma de decisiones en las diferentes actividades que se ejecutan dentro de la misma, situando siempre en el centro al personal que labora en la microempresa.

También se presenta una propuesta de una estructura organizativa más ordenada, lo que incluye: manual de bienvenida el cual sirve para que el empleado tenga un mejor panorama que le permita ver de qué manera se encuentra conformado su lugar de trabajo, así como también el manual de descripción de puestos, políticas internas, estrategias, etc., herramientas administrativas que son necesarias para el logro de los objetivos organizacionales.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA DE LAS GENERALIDADES DE LA MICROEMPRESA DULCE CAPRICHOS Y DEL MODELO ADMINISTRATIVO QUE FACILITE LA ORGANIZACIÓN DE PROCESOS.

1. ANTECEDENTES DEL DEPARTAMENTO DE CABAÑAS

“Cabañas es un departamento de El Salvador que pertenece a la zona central del país. Sus límites geográficos son: al norte y noreste por el río Lempa, que sirve como línea divisoria entre El Salvador y Honduras, al este por San Miguel, al sur por San Vicente y al oeste por Cuscatlán. En realidad, este es uno de los departamentos más jóvenes de El Salvador. Su creación data del 10 de febrero de 1873, siendo su cabecera Sensuntepeque.

Otra ciudad importante es Ilobasco, cuna de los muñecos y de las figuras de barro. Sensuntepeque fue el lugar donde se rompió definitivamente el pacto de unión que constituían los Estados Unidos de Centro América. Esto sucedió el 18 de noviembre de 1898. El departamento tiene una extensión territorial de 1,103 kilómetros cuadrados y se divide en dos distritos: Sensuntepeque e Ilobasco”. Admin (s. f.)

2. ANTECEDENTES DEL MUNICIPIO DE SENSUNTEPEQUE

“Sensuntepeque es un municipio y cabecera del departamento de Cabañas en El Salvador, ubicado en la zona paracentral del país. Está situada a 83 km al noreste de la capital, San Salvador, y a una altitud de 820 m s. n. m. Del lenca Sequechtepeque significa Lugar de muchos cerros; Cerro grande; En la cima de los cerros, proviene de las raíces: Centzunt=grande, Tepec= cerro.

Esta población fue fundada por los Pipiles en el año 1550; en 1799 se convirtió en cabecera del partido de Titihuapa. El 20 de diciembre de 1811, sus pobladores se alzaron contra el dominio colonial español. Sensuntepeque tiene una extensión territorial de 306.33 kilómetros cuadrados, tiene una población de más de 41 mil habitantes y se encuentra a 760 metros de altura sobre el nivel del mar. Posee el título de Ciudad, concedido en 1865 y se encuentra a una distancia de 66 kilómetros de San Salvador.

Proclamada la independencia en 1821, durante el gobierno de José María Cornejo (1829-1832) recibió el título de villa. Sensuntepeque es una población cuyos orígenes se remontan a lejanos años de la época precolombina y, según confirma la toponimia regional, fue fundada por tribus lenca a fines del siglo XV, empero guerreros yaquis o pipiles incursionaron por esta población y le cambiaron su nombre primitivo, por el que aun ostenta, que es de genuina procedencia y estructura náhuatl.” Admin (s. f.-b)

2.1. Antecedentes económicos del municipio de Sensuntepeque

“El Municipio de Sensuntepeque, en el afán de transformarse en un municipio competitivo, se ha trazado objetivos, líneas estratégicas y metas que claramente marcarán el rumbo hacia el desarrollo.

Municipios como Sensuntepeque, poseen singulares ventajas comparativas, por los recursos naturales, recursos humanos, por la institucionalidad que funciona en el territorio, por la red vial existente y la carretera Longitudinal del Norte, con sistemas de transporte, comunicaciones, centros de formación formal, básico y Técnico de fácil acceso, etc., le han ido permitiendo posicionarse en un Ranking aceptable de Desarrollo Humano, el ingreso por hogar y el ingreso total del municipio es de US\$ 2,722,424 al mes. Esta cifra equivale al 32.0% del total de ingresos familiares mensuales del departamento de Cabañas y ubica al municipio en 2º lugar, por debajo del municipio de Ilobasco con el 41%.

Así mismo, en las ponderaciones de ICM, obtiene una calificación para el 2009 de 5.68, ubicándolo en la posición 55 de 100 municipios analizados, y de 6.01 y posición 64 para el 2011 se observa una mejora de 0.33 pero baja en el ranking comparativo, porque los otros municipios evaluados han mejorado más que 0.33, aun así, sobresalen, la Seguridad, los Costos de entrada y Servicios municipales como subíndices con mayor calificación.

El Municipio posee una serie de ventajas comparativas ante los municipios cercanos, que le hacen singular, y es que posee un tejido empresarial, de 1,323 empresas, el sector comercio es el más grande con un 72%, sector servicios 17%, sector industrial 7% y sector transporte

4%. Le rodea la carretera Longitudinal del Norte y es el centro urbano de convergencia para el intercambio comercial de municipios aledaños y de municipios fronterizos de Honduras. Es así como la ubicación del municipio propicia para el mismo el desarrollo y crecimiento económico dando lugar a muchos emprendedores la posibilidad de crecer y convertirse en una microempresa o empresa local formalmente constituida.” (Plan de Competitividad Municipal de Sensuntepeque 2012-2016, 2012)

3. GENERALIDADES DE LAS MICROEMPRESAS

3.1. Antecedentes de las microempresas en El Salvador

A partir del final de la década de los setenta, El Salvador sufrió profundas transformaciones económicas, políticas, culturales y sociales. Quizás uno de los cambios más importantes experimentados por la economía, fue el agotamiento del Modelo Agroexportador, la ubicación en un segundo plano, dentro de la economía nacional, del sector agropecuario y una nueva estructura productiva cimentada en el comercio y los servicios, soportada en gran medida por las entradas de las remesas de los salvadoreños radicando en el exterior.

“Durante la década de los ochenta la importancia del sector MYPES (Micros y Pequeñas Empresas) se dejó notar, ya que, debido a la inestabilidad del país provocada por el golpe de Estado y el conflicto armado, entre 1979 y 1985 cerraron un total de 284 empresas afectando a 27,413 trabajadores, lo que desató la crisis económica que experimentó el país en esa época en las que se dieron altas tasas de desempleo e inflación. De esta manera, el sector de las MYPES (Micros y Pequeñas Empresas) pasó a ser uno de los bastiones principales que evitaron que la economía colapsara, como también el principal generador de empleo de la economía.

En términos de política económica, el escenario fundamental en el que se desarrolló la dinámica de la economía durante la mayor parte de los ochenta, se caracterizó por fuertes intervenciones del Estado en el mercado de bienes, servicios y factores; el sistema financiero y la comercialización externa de los principales productos de exportación fueron nacionalizados. En ese periodo las Micros y Pequeñas Empresas no eran considerado sujeto

de crédito, contando este sector únicamente con el apoyo de FEDECREDITO (Federación de Cajas de Crédito y Banco de los Trabajadores) para solventar sus necesidades crediticias, las cuales permanecían en gran medida insatisfechas. Como consecuencia del terremoto ocurrido en 1986, surgen Organizaciones No Gubernamentales (ONGs) con el objetivo de brindar apoyo financiero a las MYPES ((Micros y Pequeñas Empresas)), esto dio paso al surgimiento en 1988 de la Organización gremial empresarial para el servicio de las MIPYMES (Micro, Pequeñas y Medianas Empresas); Financiera Calpiá y otras instituciones microfinancieras.” Recino (2011)

“Durante esta década, la importancia del sector de la microempresa en general y del sector informal en particular aumentó considerablemente debido a los siguientes factores:

- a) El cierre de empresas ocurrido en el sector formal como resultado del conflicto armado y de la crisis económica.
- b) Los desplazamientos poblacionales del campo a la ciudad.
- c) La crisis del sector agropecuario.

De esta manera, el sector de las microempresas se convirtió, en los ochenta, en uno de los bastiones principales que evitaron que la economía colapsara y posiblemente es el principal generador de empleo de la economía nacional. Durante la década de los noventa, el sector de la microempresa ha recibido nuevos estímulos provenientes del proceso de recuperación económica que ha tenido lugar, así como de los efectos provocados por la implementación del programa de reforma económica iniciado en 1990.

Las microempresas han sido afectadas por el nivel y el tipo de crecimiento registrado; las relativamente altas tasas de crecimiento experimentadas han ocasionado entre otras cosas, un aumento del empleo a nivel nacional, sin embargo, hay que hacer notar que el país ha empleado a más trabajadores, pero a salarios más bajos. Lo que a su vez se ha traducido en una mayor demanda de bienes de consumo y de servicios proporcionados por el sector micro empresarial, particularmente de aquellos servicios demandados por los asalariados del sector formal” (Castiglia, Martínez y Mezzera, 1995).

Briones, Carlos (1996) afirma “Llama la atención, sin embargo, que pese al fuerte proceso de crecimiento económico registrado y a la importante reforma económica implementada en el país, las estructuras ocupacionales no han sufrido mayores transformaciones en la década de los noventa, lo cual significa que las relaciones entre el sector formal y el sector informal tampoco se han modificado sustancialmente. Por otra parte, el ingreso de las remesas ha incrementado la demanda de bienes de consumo básico que son precisamente lo que mayoritariamente produce la microempresa.

En la década de los noventa hubo una tasa de crecimiento de las microempresas que llegó a alcanzar hasta un 17% anual y siendo el promedio durante la década de un 8.25%; lo anterior se vio favorecido por las expectativas de inversión dada la concreción de los acuerdos de paz y la inserción de ex-combatientes a las actividades de emprendimiento de nuevos negocios, acompañado por la implementación de un modelo económico basado en mecanismos de mercado, lo que generó en el primer período tasas de crecimiento promedio del PIB (Producto Interno Bruto) del 6.2 %. Actualmente las microempresas representan aproximadamente el 99% del sector empresarial de El Salvador, se estima que aproximadamente generan 700 mil empleos directos y aportan alrededor del 35% del Producto Interno Bruto.”

3.2. Importancia de las microempresas en El Salvador

La importancia de las Microempresas en El Salvador radica en el aporte económico y social para el impulso y desarrollo del país ya que, al representar una gran parte de su economía, se convierte en una de las principales fuentes de empleo, constituyendo así un pilar fundamental de sostenibilidad económica para muchas personas.

4. GENERALIDADES DE LA MICROEMPRESA DULCE CAPRICHIO

4.1. Origen

“La fundadora de Dulce Capricho es Jesica Roxana Martínez quien tuvo la necesidad de generar recursos financieros extras para poder apoyar económicamente a su familia. Es por ello que nace tienda de regalos Dulce Capricho que inició sus operaciones en 2017 como un

emprendimiento de tasitas con chocolates, rosas y pequeños arreglos no tan estilizados, solo eran dos personas quienes pusieron en marcha este proyecto.

Con el paso del tiempo Jessica vio que la aceptación de su emprendimiento era bastante alta, y fue así como dio inicio la expansión de su negocio que de ser un emprendimiento pasó a ser una microempresa, siendo actualmente su rubro principal la elaboración de arreglos florales.

A los dos años de su fundación, Dulce Capricho pasó de tener 2 empleados a tener 6, de los cuales posteriormente se convirtieron en 12, la fuerte demanda de sus clientes le ha permitido ser una de las mejores dentro de su rubro; y le permitió ampliar y diversificar su negocio con arreglos estilizados y diversidad de productos que pueden obsequiarse en ocasiones especiales, como osos de peluches, bisutería de calidad, y otro tipo de regalo.

Esto hizo que la demanda creciera tanto que surgió la necesidad de trasladarse a un lugar más amplio en donde el espacio era suficiente para tener una bodega de almacenamiento de mercadería, un muestrario amplio para ordenar todos los productos existentes e incluir nuevos.

Actualmente, está en proceso de registro y se clasifica como microempresa por el número de empleados que posee. Sin embargo, en el último año ha tenido una leve disminución en el nivel de ventas, esto como consecuencia al fuerte nivel de competencia que actualmente existe dentro del rubro en el municipio. Es por ello que existe la necesidad de implementar estrategias que ayuden a direccionar el camino a seguir de la Microempresa. Ya que, por ser una microempresa relativamente nueva al poseer solo 6 años de experiencia, no cuenta con un proceso administrativo que le permita fijar objetivos claros, metas y estrategias que le permitan seguir creciendo y no estancarse.”¹

4.2.Ubicación

Sobre la Tercera calle oriente, Bo. Los Remedios Sensuntepeque Cabañas (Frente a ex seguro social).

¹ Información obtenida de la fundadora de la entidad en estudio

Figura 1: Local de la Microempresa Dulce Capricho



Fuente: Fotografía tomada por el grupo de trabajo

4.3. Empleados

Cuadro 1: Cargo y número de empleados

PUESTO	Número de empleados
Dueña	1
Gerente general	1
Encargado de tienda	1
Producción	5
Repartidor domiciliario	1
Vendedora	4
TOTAL	13

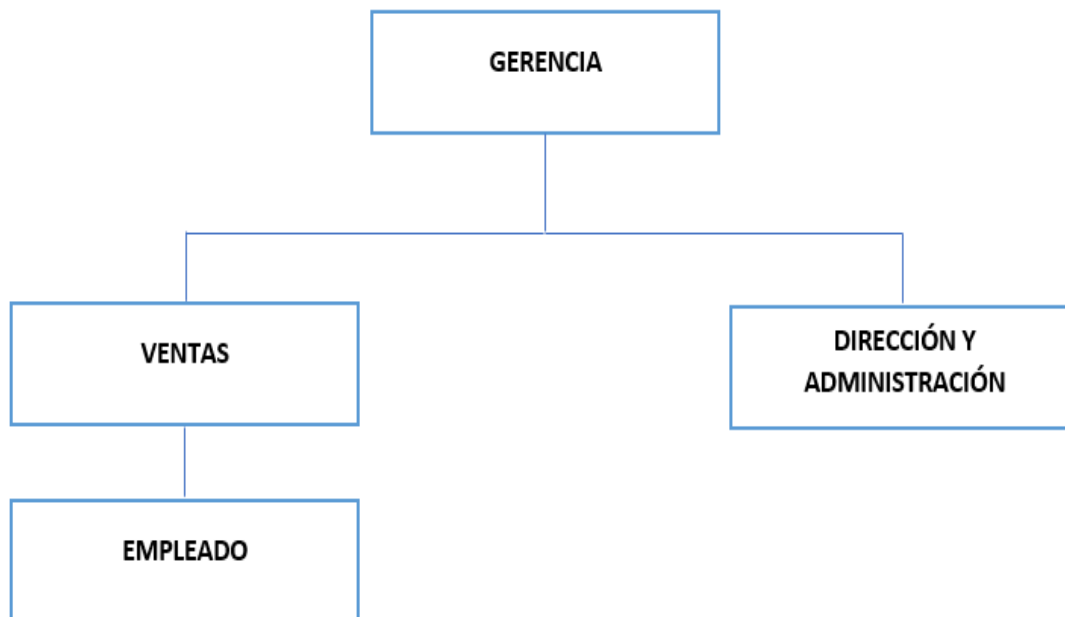
Fuente: Elaboración propia con base a información obtenida por la propietaria de la entidad en estudio

4.4. Filosofía empresarial

La microempresa no posee filosofía empresarial, únicamente se ha basado en el pensamiento intangible de su propietaria que tiene como objetivo, seguir creciendo, incrementando sus ingresos e integrando más productos que permitan un mayor esparcimiento de la misma.

4.5. Estructura organizacional actual de Dulce Capricho

Figura 2: Organigrama actual



Fuente: Gerencia de la microempresa Dulce Capricho

Fecha de elaboración: 2018

4.6. Logotipo de la empresa

Figura 3: Logotipo



4.7. Productos que comercializa

- Arreglos florales.
- Arreglos Personalizados.
- Arreglos de Frutas.
- Peluches.
- Artículos para regalo y juguetes.
- Artículos para fiestas de cumpleaños.
- Dulcería y piñatería.

4.8. Tamaño

“Dulce Capricho se constituye como microempresa, tomando como criterio la clasificación que se establece en inciso a) del artículo 3 de la Ley de Protección y Desarrollo para la Micro y Pequeña Empresa, debido a que no excede al nivel de ventas brutas anuales de

hasta 482 salarios mínimos, aunque exceda de los 12 trabajadores al momento de realizar la presente investigación.”²

5. MARCO LEGAL.

La microempresa Dulce Capricho, como cualquier entidad debe someterse y cumplir con la normativa legal de El Salvador.

a) Constitución de la República de El Salvador

“**Art. 38:** El trabajo estará regulado por un Código que tendrá por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos y obligaciones. Estará fundamentado en principios generales que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores.

Art. 41: El trabajador a domicilio tiene derecho a un salario mínimo oficialmente señalado, y al pago de una indemnización por el tiempo que pierda con motivo del retardo del patrono en ordenar o recibir el trabajo o por la suspensión arbitraria o injustificada del mismo. Se reconocerá al trabajador a domicilio una situación jurídica análoga a la de los demás trabajadores, tomando en consideración la peculiaridad de su labor.

Art. 42: La mujer trabajadora tendrá derecho a un descanso remunerado antes y después del parto, y a la conservación del empleo.

Art. 43: Los patronos están obligados a pagar indemnización, y a prestar servicios médicos, farmacéuticos y demás que establezcan las leyes, al trabajador que sufra accidente de trabajo o cualquier enfermedad profesional.”³

b) Código de trabajo.

“**Art. 1:** El presente Código tiene por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos, obligaciones y se funda en principios

² Información obtenida de la fundadora de la entidad en estudio.

³ Constitución de la República de El Salvador Decreto Constituyente N°38, publicado en el Diario Oficial N.º 234, Tomo N°281, de fecha 16 de diciembre de 1983.

que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores, especialmente en los establecidos en la Sección Segunda Capítulo II del Título II de la Constitución.

Art. 3: Se presume de derecho que son representantes del patrono en sus relaciones con los trabajadores: los directores, gerentes, administradores, caporales y, en general, las personas que ejercen funciones de dirección o de administración en la empresa, establecimiento o centro de trabajo. Los representantes patronales en sus relaciones con el patrono, están ligados por un contrato de trabajo.

Art. 8: El monto de los salarios que devenguen los salvadoreños al servicio de una empresa, no deberá ser inferior al ochenta y cinco por ciento de la suma total que por ese concepto pague la misma.

Art: 144: Todo trabajador, incluso el trabajador a domicilio, tiene derecho a devengar un salario mínimo que cubra suficientemente las necesidades normales de su hogar, en el orden material, moral y cultural, el cual se fijará periódicamente.”⁴

c) Código de Comercio

“**Art. 1.** Los comerciantes, los actos de comercio y las cosas mercantiles se regirán por las disposiciones contenidas en este Código y en las demás leyes mercantiles, en su defecto, por los respectivos usos y costumbres, y a falta de éstos, por las normas del Código Civil. Los usos y costumbres especiales y locales prevalecerán sobre los generales.

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. Se presumirá legalmente que se ejerce el comercio cuando se haga publicidad al respecto o cuando se abra un establecimiento mercantil donde se atienda al público.

⁴ Código de Trabajo, Decreto Legislativo N°15, de fecha 31 de julio de 1972. publicado en el Diario Oficial N°142, Tomo N°236.

Los extranjeros y las sociedades constituidas con arreglo a las leyes extranjeras, podrán ejercer el comercio en El Salvador con sujeción a las disposiciones de este Código y demás leyes de la República.

Art. 3. Son actos de comercio:

I.- Los que tengan por objeto la organización, transformación o disolución de empresas comerciales o industriales y los actos realizados en masa por estas mismas empresas.

II.- Los actos que recaigan sobre cosas mercantiles. Además de los indicados, se consideran actos de comercio los que sean análogos a los anteriores.”⁵

d) Ley del Seguro Social

“**Art. 2:** El seguro social cubrirá en forma gradual los riesgos a que están expuestos los trabajadores por causa de:

- a) Enfermedad, accidente común;
- b) Accidente de trabajo, enfermedad profesional;
- c) Maternidad;
- ch) Invalidez;
- d) Vejez;
- e) Muerte; y
- f) Cesantía involuntaria.

Asimismo tendrán derecho a prestaciones por las causales a) y c) los beneficiarios de una pensión, y los familiares de los asegurados y de los pensionados que dependan económicamente de éstos, en la oportunidad, forma y condiciones que establezcan los reglamentos; además gozarán de estas prestaciones, los hijos de los asegurados hasta los 18 años de edad, en base al portafolio de servicios que ofrece el instituto salvadoreño del seguro social, responsabilizándose cada año a ir mejorando y ampliando la cobertura.

⁵ Código de Comercio, Decreto Legislativo N° 671, de fecha 08 de mayo de 1970, publicado en el Diario Oficial N° 140, Tomo N° 228

Art. 3: El Régimen del Seguro social obligatorio se aplicará originalmente a todos los trabajadores que dependan de un patrono, sea cual fuere el tipo de relación laboral que los vincule y la forma en que se haya establecido la remuneración.”⁶

e) Ley Integral del Sistema de Pensiones

“**Art. 5:** La afiliación es una relación jurídica entre una persona natural y una Institución Administradora del Sistema, que origina los derechos y obligaciones que esta Ley establece, en especial el derecho a las prestaciones y la obligación de cotizar. Surtirá efectos a partir de la fecha en que entre en vigencia el contrato de afiliación.”⁷

f) Ley MYPE (Ley de Fomento, Protección y Desarrollo para la Micro y Pequeña Empresa)

“**Art. 1:** La presente Ley tiene por objeto fomentar la creación, protección, desarrollo y fortalecimiento de las micro y pequeñas empresas y contribuir a fortalecer la competitividad de las existentes, a fin de mejorar su capacidad generadora de empleos y de valor agregado a la producción; promover un mayor acceso de las mujeres al desarrollo empresarial en condiciones de equidad, constituyendo el marco general para la integración de las mismas a la economía formal del país, mediante la creación de un entorno favorable, equitativo, incluyente, sostenible y competitivo para el buen funcionamiento y crecimiento de este sector empresarial.

Art. 2: Finalidad de la ley: Estimular a la Micro y Pequeña Empresa en el desarrollo de sus capacidades competitivas para su participación en los mercados nacional e internacional, su asociatividad y encadenamientos productivos; facilitando su apertura, desarrollo, sostenibilidad, cierre y liquidación.

Art. 3. Clasificación

Las micro y pequeña empresa estarán clasificadas de la siguiente manera:

⁶ Ley del Seguro Social, Decreto de Ley N°. 1263, de fecha 03 de diciembre de 1953, publicado en el Diario Oficial N°. 226, Tomo N°. 161

⁷ Ley Integral del Sistema de Pensiones, Decreto Legislativo N.º 614, publicado en el Diario Oficial N° 241, Tomo N° 437, de fecha 21 de diciembre de 2022

- a) **Microempresa:** persona natural o jurídica que opera en los diversos sectores de la economía, a través de una unidad económica con un nivel de ventas brutas anuales hasta 482 salarios mínimos mensuales de mayor cuantía y hasta 10 trabajadores;
- b) **Pequeña empresa:** Persona natural o jurídica que opera en los diversos sectores de la economía, a través de una unidad económica con un nivel de ventas brutas anuales mayores a 482 hasta 4,817 salarios mínimos mensuales de mayor cuantía y con un máximo de 50 trabajadores.”⁸

g) Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios.

“**Art. 1.** Por la presente ley se establece un impuesto que se aplicará a la transferencia, importación, internación, exportación y al consumo de los bienes muebles corporales; prestación, importación, internación, exportación y el autoconsumo de servicios, de acuerdo con las normas que se establecen en la misma.

Art. 2. Este impuesto se aplicará sin perjuicio de la imposición de otros impuestos que graven los mismos actos o hechos, tales como: la producción, distribución, transferencia, comercialización, importación e internación de determinados bienes y la prestación, importación e internación de ciertos servicios.”⁹

h) Ley de Impuesto Sobre la Renta

“Art. 1. Hecho Generador

La obtención de rentas por los sujetos pasivos en el ejercicio o periodo de imposición de que se trate, genera la obligación de pago del impuesto establecido en esta Ley.

Art. 2. Renta Obtenida

Se entiende por renta obtenida, todos los productos o utilidades percibidos o devengados por los sujetos pasivos, ya sea en efectivo o en especie y provenientes de cualquier clase de fuente, tales como:

⁸ Ley de Fomento, Protección y Desarrollo para la Micro y Pequeña Empresa, Decreto Legislativo N° 667, publicado en el Diario Oficial N° 90, Tomo N.º 403, de fecha 20 de diciembre de 2014.

⁹ Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios, Decreto Legislativo N° 296, de fecha 24 de julio de 1992, publicado en el Diario Oficial N° 143, Tomo N° 316

a) Del trabajo, ya sean salarios, sueldos, honorarios, comisiones y toda clase de remuneraciones o compensaciones por servicios personales.”¹⁰

6. MARCO INSTITUCIONAL

Cuadro No.2 Ley e Institución reguladora.

Nombre de la ley	Institución
Constitución de la República de El Salvador.	Corte Suprema de Justicia, a través de la Sala de lo Constitucional.
Código de Trabajo	Ministerio de Trabajo y Previsión Social
Código de Comercio	Ministerio de Economía.
Ley del Seguro Social.	Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS)
Ley Integral del Sistema de Pensiones.	Superintendencia del Sistema Financiero
Ley de Fomento, Protección y Desarrollo para la Micro y Pequeña Empresa	Ministerio de Economía, a través de LA Comisión Nacional de la Micro y Pequeña empresa (CONAMYPE)
Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios	Ministerio de Hacienda, Dirección de Impuestos Internos
Ley de Impuesto Sobre la Renta	

¹⁰ Ley de Impuesto Sobre la Renta, Decreto Legislativo N° 134, de fecha 21 de diciembre de 1991, publicado en el Diario Oficial N° 242, Tomo N° 313

7. MARCO CONCEPTUAL

Para llevar a cabo la investigación se tomarán en consideración las siguientes definiciones:

- a) **Microempresa:** “Persona natural o jurídica que opera en los diversos sectores de la economía, a través de una unidad económica con un nivel de ventas brutas anuales hasta 482 salarios mínimos mensuales de mayor cuantía y hasta 10 trabajadores.”¹¹
El criterio utilizado para la definición anterior se tomó de la Ley de Fomento, Protección y Desarrollo para la Micro y Pequeña Empresa.
- b) **Modelo Administrativo:** “Son plantillas o patrones que las empresas van copiando, generalizándolos y adaptándolos a sus propias necesidades, ya que los mismos no suelen ser estrictos” Sy Corvo (2021)
- c) **Organización:** “Unidad compuesta por dos o más personas, que funcionan coordinada y conscientemente para lograr un objetivo común.” (Serrano, 2018, p.3)
- d) **Procesos:** Es una secuencia de acciones que se llevan a cabo para lograr un fin determinado. Se trata de un concepto aplicable a ámbitos como lo es a la empresa, a la química, a la informática, a la biología, a la física, entre otros.
- e) **Administración:** “La palabra administración viene del latín ad (hacia, dirección, tendencia) y minister (subordinación u obediencia), y significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro. La Administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales.” (Chiavenato, 2026, p.10)
- f) **Proceso administrativo:** Según el profesor Idalberto Chiavenato es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos estipulados; permite aprovechar los materiales, recursos técnicos y mano de obra para disponerlos de manera eficiente.

¹¹ Ley de Fomento Protección y Desarrollo para la Micro y Pequeña Empresa. Decreto Legislativo N° 667, del 16/05/2014, Diario Oficial N° 90. Tomo 403, 20/05/2014

8. GENERALIDADES DE UN MODELO ADMINISTRATIVO

Los modelos administrativos que las empresas adquieren, adaptan y generalizan a las necesidades de las mismas. Estos se representan a través de técnicas, procesos y sistemas administrativos, que por lo general no suelen ser rígidos.

8.1. Importancia de los modelos administrativos

Representan una herramienta administrativa o enfoque que las empresas implementan para su correcto funcionamiento, ya que existen varios, las organizaciones tienen la posibilidad de aplicar el modelo que mejor se adapte a sus necesidades para lograr cumplir con los objetivos planteados por la misma.

8.2. Características de los modelos administrativos

a) “Genera cambios en las estructuras organizacionales

Han propiciado rápidos cambios en las estructuras organizacionales, al igual que han establecido un nuevo perfil para el gerente, donde sus principales características deben incluir excelentes condiciones de comunicación y aprendizaje. Además, poder contar con principios elementales como honestidad, justicia y ética, que son valores de un carácter universal.

b) Su uso es flexible

No son excluyentes, en el sentido que una empresa tenga que utilizar solo uno de ellos, se pueden aplicar varios de estos modelos al mismo tiempo. Por otro lado, tiende a predominar un modelo particular como la forma habitual de trabajar el gerente con su gente, de tal manera que su uso conduce a un tipo particular de trabajo en equipo y de clima laboral en el grupo.

c) Son cambiantes

La naturaleza evolutiva hace evidente que su condición normal es el cambio. A medida que se comprende más el comportamiento humano o se desarrollan nuevas condiciones

sociales, es probable que cambien también los modelos administrativos. Resulta un grave error asumir que un modelo en particular es el mejor y que perdurará a largo plazo. La tendencia actual hacia modelos más democráticos debe continuar a largo plazo.

d) Todos pueden ser aplicables

Aunque en cualquier momento de la historia industrial pueda predominar algún modelo como el más apropiado para ser usado generalmente, se mantendrán algunos usos apropiados para los otros modelos. Esto es porque entre los gerentes siempre variará el conocimiento que tengan del comportamiento humano y sus habilidades para aplicar ese conocimiento. Según sea la historia cultural, irán variando las expectativas en los roles de los empleados. También variarán las políticas según sea la forma de trabajo entre las empresas.” Sy Corvo (2021)

8.3. Tipos de modelos administrativos

a) “Modelo autocrático

Este fue que prevaleció durante la Revolución Industrial. Depende estrictamente del poder, por lo que quienes poseen el mando deben tener suficiente poder para dar órdenes, implicando esto que será sancionado todo trabajador que no cumpla estos mandatos.

Este modelo produce un control estricto de los empleados, habiendo obtenido un mal resultado por las agotadoras y brutales tareas físicas, además de las condiciones de peligro e insalubridad que hubo al comienzo. Los empleados trabajan por la obediencia al jefe y no por el respeto a este.

b) Modelo de custodia

Depende de los recursos económicos. Si una empresa no posee los medios suficientes para poder ofrecer pensiones y pagar otras prestaciones, le resultará imposible acoger este modelo. Por tanto, produce que los trabajadores tengan una dependencia con respecto a la empresa, ya que dependen de la misma, en lugar de depender de su jefe.

c) Modelo de apoyo

Se basa en el liderazgo, en vez del dinero o el poder. Mediante el liderazgo se brinda un ambiente que apoya el crecimiento del recurso humano y que puedan cumplir aquello de lo que son capaces. Por tanto, la dirección busca apoyar el desempeño laboral de cada uno de los mismos.

d) Modelo colegial

Se adapta fácilmente al ambiente flexible de las organizaciones, al trabajar en actividades no programadas que requieren un efectivo trabajo en equipo, el recurso humano desea la autonomía. Depende de que la administración construya una sensación de mutua contribución entre los participantes de la empresa. Cada trabajador debe sentir que está contribuyendo con algo que vale la pena además de ser necesario y deseado.

e) Modelo de simulación

Está diseñado para ser utilizado específicamente en problemas cuya complejidad imposibilite resolverlos o describirlos con ecuaciones matemáticas comunes. Intenta reproducir una parte de la operación de la organización con el objeto de ver lo que ocurrirá eventualmente en ella, o para experimentar con esa parte modificando ciertas variables. Por tanto, este tipo es descriptivo, no normativo.

f) Modelo centralizado

La centralización viene dada por el grado en que la autoridad que toma decisiones se concentra en la gerencia de una empresa. Las decisiones importantes se toman en los niveles superiores de la jerarquía. Debido a que asigna la responsabilidad a los gerentes, existen mayores demandas en las capacidades mentales y físicas de los directores ejecutivos y otros encargados de alto nivel.

g) Modelo descentralizado

Este otorga más autoridad a los empleados que están en los niveles inferiores, lo que genera en ellos una sensación de empoderamiento. Además, las decisiones suelen tomarse con mayor rapidez.

h) Modelo mixto

Cruza la estructura funcional tradicional con la estructura de productos. Es decir, los empleados que reportan a los gerentes de departamento también se agrupan para formar equipos de productos. Como consecuencia, cada persona reporta a un gerente de departamento, así como a un gerente de producto.” (Modelos Administrativos, s. f.)

8.4. Ventajas y desventajas de un modelo administrativo

Ventajas:

1. Facilita el funcionamiento y desarrollo de la administración de la empresa.
2. Ayuda a la toma de decisiones.
3. Permite la implementación de las etapas del proceso administrativo.
4. Ayuda al buen funcionamiento en la gestión de recursos.
5. Conduce el desarrollo de métodos más eficientes de operación.

Desventajas:

1. La aplicación de un modelo administrativo implica cambios en la organización actual, por lo que requiere de tiempo para que las personas se adapten al cambio.
2. La aplicación de un Modelo Administrativo implica una serie de gastos o el recurso financiero necesario para su aplicación.

8.5. Proceso administrativo

El proceso administrativo es el conjunto de pasos o etapas a través de las cuales se realiza la administración. Este constituye una herramienta muy importante para determinar y lograr los objetivos de una empresa, mediante el trabajo desarrollado por el personal y la utilización de los recursos materiales y técnicos el cual consiste en la planeación, organización, dirección y el control.

Figura 4: Proceso Administrativo



Fuente: <https://www.uv.mx/personal/alsalas/files/2014/09/Proceso-Administrativo.pdf>

9. FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

9.1. PLANEACIÓN

9.1.1. Definición

Es la primera fase del proceso administrativo, que consiste en definir el proceso por medio del cual se definen los objetivos de la empresa como un todo, las metas correspondientes a cada unidad administrativa y además es selección de los cursos de acción alternativos, para alcanzar las metas y objetivos previstos en un espacio y tiempo determinados. Esto trata de responder por anticipado a las preguntas claves ¿Qué hacer? ¿Cómo se hará? ¿Cuándo realizarlo? ¿Quién será el responsable de hacerlo? ¿Dónde hacerlo?

La Planeación según diversos autores

Henry Fayol considera la planeación como: “una función administrativa que consiste en seleccionar entre diversas alternativas los objetivos, las políticas, los procedimientos y los programas de una empresa”

Agustín Reyes Ponce. La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización.

Idalberto Chiavenato, Describe a la planeación como: “la función administrativa que determina anticipadamente cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para alcanzarlos, se trata de un modelo teórico para la acción futura”

Por lo tanto, planeación es la etapa del proceso administrativo en la que se analiza la información relevante de la empresa tomando la situación actual, pasada y futura de ésta, con el fin de reducir el grado de incertidumbre por medio de la determinación de cursos de acción que contribuyan a la empresa al logro de los resultados esperados.

9.1.2. Importancia de la Planeación

La planificación posee varios efectos positivos que ayudan a mejorar la dinámica de las compañías.

La planeación es importante ya que permite:

- a) Generar objetivos a corto y largo plazo.
- b) Disminuir los riesgos y la incertidumbre.
- c) Establecer un compromiso con los miembros.
- d) Controlar y evaluar mejor los resultados

La planeación es clave para focalizar los esfuerzos y ayuda a identificar cuáles serán las tareas de cada área y empleado para concretar los objetivos en forma eficiente.

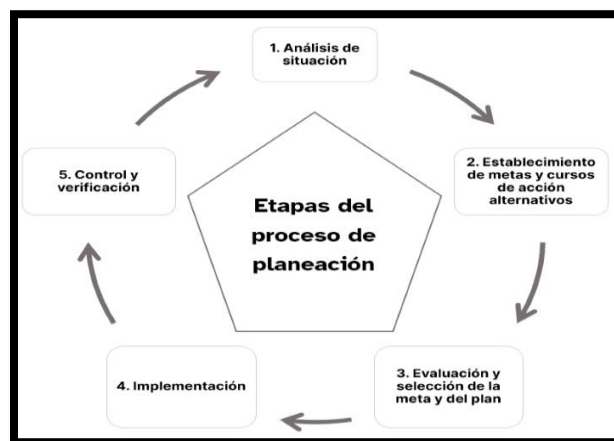
9.1.3. Etapas de la planeación

“Las etapas del proceso de planeación son los pasos que se desarrollan para establecer anticipadamente las acciones a ejecutar. Están encaminadas al logro de objetivos y a la proyección de alternativas. Dichas etapas, en su forma más básica, son:

- a) **Análisis de situación.** Se basa en la recopilación y el estudio detallado de la información relevante. Se tienen en cuenta realidades del pasado y del contexto presente, enfocadas tanto en el ámbito interno como externo. Con base en esta exploración se realizan las previsiones de recursos que llevarán al siguiente paso del proceso.
- b) **Establecimiento de metas y cursos de acción alternativos.** Las metas corresponden con los propósitos que se quieren alcanzar, se recomienda que sigan la metodología SMART, por sus siglas en inglés, es decir, que sean objetivos Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes y Temporalmente determinados. Los cursos de acción alternativos son un detallado conjunto de acciones a ejecutar con el propósito de alcanzar las metas planteadas, considerando los recursos a disposición y las dificultades eventuales. Generalmente, se diseñan diferentes esquemas en consideración de los virtuales entornos que se pueden enfrentar.
- c) **Evaluación y selección de la meta y del plan.** Se trata de analizar las potenciales ventajas y resultados de cada meta y curso de acción alternativo planteados, para seleccionar las fórmulas más fundamentadas, factibles, realistas y precisas. Cuando se planifica con base en diferentes escenarios, entendidos estos como eventuales contextos específicos, entonces, se designan metas y planes que contemplen tales sucesos.
- d) **Implementación.** Consiste en la ejecución de las tareas que han de realizarse para alcanzar los objetivos planteados. Cada componente del equipo u organización ha de tener clara su función, así mismo, es conveniente asegurarse de que se cuente con los recursos necesarios para desarrollarla.

- e) **Control y verificación.** En la medida en que se desarrollan las actividades se mide el desempeño obtenido para verificar si se cumple o no con los objetivos establecidos. Adicionalmente, se adelantan observaciones periódicas tendientes a la modificación de metas y acciones de acuerdo con las condiciones cambiantes del entorno. Los sistemas de control han de facilitar la rectificación, adaptación y evolución de los planes, ante las innovaciones y transformaciones, tanto internas como externas. Es en esta fase del proceso de planeación en donde se le imprime un mayor grado de dinamismo.
- f) **Presupuestos:** Plan a desarrollar en términos económicos o monetarios, determinando el origen y la asignación de recursos para lograr objetivos, en un período determinado.
- g) **Procedimientos:** Secuencia para efectuar las actividades en orden cronológico, incluyendo el método de cómo llevar a cabo las tareas o rutinas del trabajo, expresados por escrito y en manuales, promoviendo la eficiencia, limitando la responsabilidad, evitando duplicidad y evaluándolos permanentemente.
- h) **Planes:** Esquemas resultantes de la Planeación, existiendo observaciones como "Autorización - Preparación, Ejecución y Control." (Gestiopolis, 2023)

Figura 5: Etapas del proceso de planeación.



9.1.4. Tipos de planeación

Existen distintos tipos de planeación:

- a) **“Estratégica:** Es una planeación a largo plazo que llevan adelante los directivos de la organización. En ella se analiza cómo los factores externos e internos impactan en los objetivos establecidos: campañas publicitarias, presencia en los medios, incursión en el mercado, etc.
- b) **Táctica:** Son los planes que se diseñan para hacer frente a una crisis y por eso se vinculan con decisiones a corto plazo que respondan al plan estratégico.
- c) **Interactiva:** En esta planeación se diseñan soluciones para problemas que podrían surgir a futuro, identificando los recursos necesarios para llevarla adelante.
- d) **Normativa:** Consiste en un conjunto de reglas que regulan el funcionamiento de la organización puertas adentro. En este plan se incluyen jornadas laborales, horario de descanso, vacaciones y uniforme para el personal.
- e) **Operativa:** En este plan se aborda la forma en que se organizarán los recursos, (incluyendo a los empleados) para la resolución de conflictos. En este plan se asignan los proyectos para cada área, los pasos a seguir y los plazos para cada uno.” (Equipo editorial, Etecé, 2021)

9.1.5. Elementos de la planeación

Los elementos que conforman la planeación son:

- a) **“Visión:** Es denominado el sueño de la empresa, es una declaración de aspiración de la empresa a mediano o largo plazo.”
- b) **Misión:** Describe el rol que desempeña actualmente la organización, su propósito es el logro de la visión, la misión es la razón de ser de la empresa.” (Empresa, 2022)

- c) **Valores:** Son aquellos parámetros de conducta y actitudes que toda persona debe tener para vivir en sociedad.
- d) **Objetivo:** “Es el resultado que se espera obtener en un periodo previamente determinado” (Serrano, 2018, p.3)
- e) **Estrategias:** Son las acciones que permiten canalizar esfuerzos para cumplir los objetivos.
- f) **Políticas:** “La política es el conjunto de relaciones derivadas de la interacción de los seres humanos como consecuencia de vivir en sociedad.” García (s. f.)
- g) **Recursos:** “Son todos los recursos que conforman a la organización, tanto humanos como materiales e infraestructura.
- h) **Presupuesto:** Es el capital con el que cuenta la empresa y los gastos tanto fijos como eventuales.” (Empresa, 2022)

9.2.ORGANIZACIÓN

9.2.1. Definición

Es el proceso que consiste en fijar funciones, autoridad y responsabilidades entre los miembros de la organización; de tal manera que la estructura organizativa que se diseñe sirva para lograr los objetivos establecidos en la planeación.

“La organización es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.” (Proceso Administrativo, s. f.)

Según Koontz y O'Donnell, organización “es el proceso de combinar el trabajo que los individuos deben efectuar, con los elementos necesarios para su ejecución, de tal manera que las labores que así se ejecutan, sean los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles.”

Según Agustín Reyes Ponce, organización “es la estructura 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.”

Según las definiciones anteriores la organización consiste en:

Distribuir las tareas y responsabilidades entre los diferentes grupos de trabajo que componen la empresa, es decir, es el proceso de división de labores en grupos, los cuales deben estar interconectados y trabajar de forma conjunta con el fin de alcanzar los objetivos y metas establecidos en la planeación.

Como función administrativa constituye la etapa que se refiere a la estructuración de la organización y a todas las actividades y tareas, que, de acuerdo con los planes preestablecidos, deban ejecutarse. Es el proceso que consiste en fijar funciones, autoridad y responsabilidades entre los miembros de la organización; de tal manera que la estructura organizativa que se diseñe sirva para lograr los objetivos establecidos en la planeación.

La organización responde a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las unidades básicas constitutivas de la Organización?
- ¿Qué cantidad de personas debe tener cada unidad?
- ¿Cuáles con las áreas claves para garantizar el éxito?
- ¿Cómo deben relacionarse las unidades básicas?

A continuación, se enumeran y explican las herramientas necesarias para llevar a cabo una Organización racional, implementadas por la Alta Dirección (Gerente, directores, Administradores, etc.) para la buena gestión de la Empresa:

- a) **Organigrama:** Representación gráfica de la Estructura Organizacional de una empresa o de una de sus áreas o unidades administrativas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen.
- b) **Manual de organización:** Expresa con detalle la estructura de la empresa y señala los puestos y la relación que existe entre ellos para el logro de sus objetivos. Explica la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad; las funciones y actividades de los órganos de la Empresa. Generalmente contiene gráficas de organización, descripciones de trabajo, cartas de límite de autoridad, etc.
- c) **Manual de procedimientos:** este manual “presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento preciso a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Es un procedimiento por escrito. Los manuales de procedimientos generalmente contienen un texto que señala las políticas y procedimientos a seguir en la ejecución de un trabajo, con ilustraciones a base de diagramas, cuadros y dibujos para aclarar los datos.

9.2.2. Importancia de la organización

“Los fundamentos básicos que demuestran la importancia de la organización son:

- a) Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contracción, nuevos productos, etc.), la que obviamente redundaría en la necesidad de efectuar cambios en la organización.
- b) Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.
- c) Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzos.
- d) Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
- e) Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.” Pérez (2021)

9.2.3. Principios de la organización

- a) **“Principio de organización del trabajo:** La estructura de la organización debe dividir y agrupar las actividades de la empresa, de tal manera que contribuya en formar efectiva y eficientemente a los objetivos de la Organización.
- b) **Principio de capítulo de mando.** Hay un límite en el número de subordinados que puede tener un jefe, esto es esencial para el orden y la eficiencia que exige la organización, porque la relación operacional de cada individuo con un solo jefe evita conflictos en las instrucciones, ofrece sentido de responsabilidad individual.
- c) **Principio de jerarquía.** Constituye la serie de jefes que va de la autoridad superior a los agentes inferiores, es el camino que siguen las comunicaciones, que tiene su origen en la autoridad superior o que va dirigida a ésta y que pasan por todos los niveles jerárquicos. El objetivo de la jerarquía es el ordenamiento de poderes, de autoridad y responsabilidad. La jerarquía es una protección de los deberes y derechos de cada persona dentro de una organización; toda vez que mientras más clara sean las líneas de autoridad que van desde los niveles más altos hasta los más bajos. Más efectivos serán los procesos de comunicación en la organización.
- d) **Principio de excepción.** Establece que las decisiones que se deben tomar de manera frecuente y rutinaria deben delegarse a los subordinados y solamente aquellas decisiones importantes las asumen los superiores. Releva a los jefes más aptos de las labores de rutina disponiendo de mayor tiempo para los asuntos de mayor trascendencia. Lo anterior favorece notablemente la delegación, contribuyendo así a la descentralización de la empresa.
- e) **Principio de centralización y descentralización.** El término centralización se utiliza para describir tendencias distintas de dispersión de autoridad, ubicándose en a retención de la misma. La descentralización es la tendencia a dispersar la autoridad sobre la toma de decisiones en una estructura organizacional. La administración y el proceso administrativo
- f) **Principio de control.** Este principio establece la existencia de un límite de número de personas que un individuo puede administrar efectivamente.” (Cano Plata, 2017, p. 223-228)

9.2.4. Cobertura de la organización.

La organización puede estructurarse en tres niveles diferentes

- 1. Organización global.** Implica la empresa como totalidad. Es el denominado diseño organizacional, que puede asumir tres tipos: lineal, funcional y línea-staff.

1.1. Organización lineal

“Es la estructura organizacional más sencilla y antigua, y se basa en la autoridad lineal. La autoridad lineal es una consecuencia del principio de la unidad de mando: significa que cada superior tiene autoridad única y absoluta sobre sus subordinados y que no la comparte con ninguno.

La organización lineal o estructura lineal tiene sus orígenes en los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica de los tiempos medievales. Entre el superior y los subordinados existen líneas directas y únicas de autoridad (que significa el derecho organizacional de exigir el cumplimiento de órdenes y ejecución de tareas) y de responsabilidad (que significa el deber o la obligación de seguir órdenes y ejecutar tareas). Debido a estas líneas de autoridad y responsabilidad, se presenta la cadena de mando.

Ventajas de la organización lineal

La estructura lineal presenta ventajas importantes, pues son estructuras sencillas y de fácil comprensión que delimitan con claridad las responsabilidades de las unidades o posiciones involucradas. Es el tipo de organización indicado para pequeñas empresas o para empresas que operan en ambientes estables o con tecnologías estables.

Desventajas de la organización lineal

Sin embargo, las restricciones y desventajas de la estructura lineal son numerosas e importantes. La estabilidad y la constancia de las relaciones formales pueden conducir a la rigidez y la inflexibilidad de la organización, lo cual dificulta la innovación y la adaptabilidad de la empresa a nuevas situaciones o condiciones. La autoridad lineal

1.2. Organización funcional

La organización funcional es la estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones. El staff o asesoría funcional se deriva de este principio, que separa, distingue y especializa. En la antigüedad, el staff se hallaba constituido por los jefes homéricos que aconsejaban a los reyes de Grecia y por el consejo de los sabios que asesoraban a los reyes anglosajones. Taylor fue uno de los defensores de la organización funcional, al enfrentarse con el excesivo y variado volumen de atribuciones concentradas en los capataces de producción de una siderúrgica estadounidense que adoptaba la organización lineal. Taylor sostenía que la especialización del obrero debería estar acompañada por la especialización de los supervisores y la gerencia, mediante la estructura funcional.

Ventajas de la organización funcional

La organización funcional tiene algunas ventajas interesantes. Proporciona el máximo de especialización en los diversos órganos o cargos de la organización y permite que cada cual se concentre única y exclusivamente en su trabajo específico. Al contrario del generalismo de la organización lineal, la estructura funcional permite profundizar en el desempeño de la especialización.

También proporciona mejor supervisión técnica y desarrolla comunicaciones directas, más rápidas y sin intermediación de otros niveles, lo cual reduce posibles distorsiones. También separa las funciones de planeación y control de las funciones de ejecución. El órgano de planeación sólo elabora la planeación, y el órgano de ejecución se concentra exclusivamente en la ejecución.

Desventajas de la organización funcional

La organización funcional también presenta desventajas severas. La sustitución de la autoridad lineal por la autoridad funcional, que es relativa y dividida, implica la disolución de la autoridad de mando y de la exigencia de obediencia y disciplina, aspectos característicos de la estructura lineal. Cuando recibe orientación diversa de dos órganos

especializados, un órgano no siempre hace lo que se le solicita, y menos cuando la orientación especializada es contradictoria o incompatible.

Por otro lado, la subordinación múltiple acarrea problemas de distribución de la autoridad. Como cada subordinado se reporta funcionalmente a varios superiores -cada uno de los cuales es especialista en determinada función- y como existen funciones que se superponen, existe siempre la posibilidad de que el subordinado busque la orientación del especialista menos indicado para su problema, porque no siempre las personas saben exactamente a quién recurrir para resolver las dificultades.

Esto conduce a pérdida de tiempo y a confusiones imprevisibles. Además, existe una fuerte tendencia a competir entre los especialistas, lo cual es una fuente enorme de conflictos dentro de la organización, y genera animosidad, resentimientos, oposición y resistencia a la cooperación.

Por último, la subordinación múltiple puede traer confusión en cuanto a los objetivos más importantes por alcanzar.

1.3. Organización Línea-Staff

Con el crecimiento y la complejidad de las tareas de las empresas, la estructura lineal fue insuficiente para proporcionar eficiencia y eficacia. Las unidades y posiciones de línea (que tienen autoridad lineal) se concentraron en alcanzar los objetivos principales de la empresa y delegaron la autoridad en servicios especializados, y las atribuciones marginales, a otras unidades y posiciones de la empresa. Así mismo, las unidades y posiciones de línea se liberaron de una serie de actividades y tareas para dedicarse exclusivamente a los objetivos básicos de la empresa, como producir, vender, etc.

Las demás unidades y posiciones de la empresa que recibieron aquellos encargos pasaron a denominarse asesoría (staff) y les correspondió la prestación de servicios especializados y de consultoría técnica, influyendo indirectamente en el trabajo de los órganos de línea mediante sugerencias, recomendaciones, consultoría, prestación de servicios, como planeación, control, procesamiento de datos, informes, etc.

De este modo, los órganos de staff asesoran a los órganos de línea mediante especialización técnica. Mientras los especialistas de staff profundizan en determinado campo de actividades, los gerentes de línea detentan la jerarquía de la organización.

Ventajas de la organización línea-staff

La estructura **línea-staff** presenta una serie de ventajas:

1. Garantiza asesoría especializada e innovadora (unidades de staff), manteniendo el principio de unidad de mando (unidades de línea). La organización línea-staff tiene la ventaja de ofrecer un área de asesoría y prestación de servicios (como órganos orientados hacia la consultoría legal, investigación y desarrollo, personal, relaciones públicas, publicidad, etc.), con predominio de la estructura lineal y conservando el principio de unidad de mando sobre los subordinados directos.
2. Actividad conjunta y coordinada de órganos de línea y de staff. Mientras los órganos de línea se responsabilizan de la ejecución de las actividades básicas y fundamentales de la empresa (como producir y vender), los órganos de staff se responsabilizan de la ejecución de servicios especializados (como financiar, comprar, gerenciar recursos humanos, planear y controlar, etc.).

Desventajas de la organización línea-staff

La estructura línea-staff presenta algunas restricciones y ciertas dificultades. Una de éstas es la posibilidad de crear conflicto entre los órganos de línea y de staff. Como el asesor de staff no tiene autoridad lineal sobre los ejecutores y como el gerente de línea no tiene tiempo ni preparación profesional para especializarse, los conflictos entre línea y staff se caracterizan por:

- a) El asesor de staff es generalmente un técnico con preparación profesional, mientras que el hombre de línea es un hombre que tiene práctica, promovido por la

experiencia y por los conocimientos adquiridos en el trabajo. Uno trata con el conocimiento, el otro con la experiencia inmediata.

- b) El asesor generalmente tiene menos edad y mejor formación académica, pero menos experiencia. El hombre de línea ascendió en la jerarquía debido a la experiencia adquirida en el curso de los años. Las diferencias de formación y de edad predisponen al personal de línea para que rechace las ideas del staff.
- c) El personal de línea puede considerar que los asesores pretenden escamotearle parte de su autoridad, para aumentar su prestigio y mejorar su posición.
- d) Al planear y recomendar, el asesor no asume la responsabilidad inmediata por los resultados de los planes que presenta. La situación es propicia al conflicto porque, ante cualquier dificultad, el asesor puede asegurar que su plan falló por ineptitud del personal de línea en la ejecución, mientras el personal de línea puede argumentar que el plan no podía llevarse a la práctica y sólo se quedaba en la teoría.
- e) La asesoría eleva los costos fijos de la empresa, debido a los gastos operacionales y salarios de los especialistas. Surge la preocupación del personal de línea por los resultados financieros de la contribución del staff a las operaciones de la empresa. Esto conduce a que los asesores presenten muchos planes e ideas para justificar su costo. En realidad, es difícil obtener un equilibrio dinámico entre línea y staff, de modo que ambos tengan un comportamiento cooperativo e integrador.

2. Organización departamental. Abarca cada departamento de la empresa. Es el denominado diseño por departamentos, o simplemente departamentalización. El diseño departamental o departamentalización presenta una variedad de tipos.

Los principales tipos de departamentalización son:

2.1. Funcional

También denominada agrupación por función, departamentalización por funciones o incluso estructura funcional, es la organización basada en funciones que requieren

actividades semejantes y que se agrupan e identifican de acuerdo con alguna clasificación funcional, como finanzas, recursos humanos, mercadeo, producción, etc. Al departamentalizar con un criterio funcional la empresa estimula la especialización, bien sea estableciendo carreras para los especialistas dentro de su área de especialización, supervisándolos mediante personas de su propia especialidad o estimulando su interacción social.

2.2. Por productos y servicios

La organización basada en los productos o servicios incluye la diferenciación y la agrupación de las actividades de acuerdo con las salidas o resultados (output) de la empresa. Los principales deberes y tareas relacionadas con un producto o servicio se agrupan y asignan a un departamento específico para coordinar las actividades requeridas en cada tipo de salida o resultado (output). La estructura por productos y servicios es muy común en empresas de gran escala que tienen varias líneas de productos o servicios.

2.3. Por base territorial (geográfica)

La organización basada en la situación geográfica o territorial requiere diferenciación y agrupación de las actividades de acuerdo con la localización del sitio donde se desempeñará el trabajo, o el área de mercado servida por la empresa.

La presuposición implícita en esta estructura es que, donde los mercados estén dispersos, la eficiencia se mejorará si todas las actividades relacionadas con la tarea se agrupan en un área geográfica específica.

En consecuencia, las funciones y los productos o servicios, sean semejantes o no, deben agruparse sobre la base de intereses geográficos.

2.4. Por clientela

La organización basada en la clientela (consumidores o usuarios o clientes) implica la diferenciación y agrupación de las actividades según el tipo de persona o agencia para la que se realiza el trabajo. Las características de los clientes (edad, nivel

socioeconómico, hábitos de compras, etc.) constituyen la base de esta estrategia totalmente centrada en el cliente, que refleja el énfasis en el consumidor del producto o servicio ofrecido por la empresa y es recomendada cuando la empresa trata con diferentes tipos de clientes que presentan características y necesidades diferentes.

La departamentalización por clientela divide las unidades organizacionales de modo que puedan servir a un diferente tipo de cliente, cuando diferentes clientes requieren diferentes métodos y características de ventas, diferentes servicios adicionales, etc.

2.5. Por proceso

Denominada también agrupación por proceso o departamentalización por fases del proceso o por procesamiento, e incluso por el tipo de equipo. Está restringida prácticamente a aplicaciones del nivel operacional de las empresas industriales y de servicios, en especial en las áreas productivas o de operaciones. La diferenciación y agrupación se realizan mediante la secuencia del proceso productivo u operacional o mediante la distribución física y la disposición racional del equipo utilizado. La estrategia de agrupación y diferenciación está determinada por el proceso de producción de bienes y servicios.

2.6. Por proyecto

La organización basada en proyectos implica la diferenciación y agrupación de las actividades de acuerdo con las salidas y los resultados (outputs) relativos a uno o varios proyectos de la empresa. Esta estrategia se utiliza en empresas que elaboran productos que exigen gran concentración de recursos y tiempo prolongado para fabricarlos.

2.7. Matricial

Es una de las formas de organización recientemente desarrolladas, cuya utilización ha tenido éxito en situaciones en que la complejidad constituye el mayor desafío. También se denomina matriz u organización en grid. La esencia de la organización matricial es la combinación de formas de departamentalización funcional y de

producto o de proyecto en la misma estructura organizacional. Es una estructura mixta, de doble entrada.

- 3. Organización de tareas y operaciones.** Enfoca las tareas, actividades u operaciones específicas. Es el denominado diseño de cargos o tareas. Se hace por medio de la descripción y el análisis de cargos.” (Chiavenato, 2001, p.221-267)

9.3. DIRECCIÓN

9.3.1. Definición

Es la fase del proceso administrativo donde se logra la realización efectiva de todo lo planeado, practicando el liderazgo, la motivación, toma de decisiones, delegación y comunicación efectiva con todos sus colaboradores, a fin de obtener el apoyo en el logro de las metas.

9.3.2. Objetivos de la dirección

- a) “Influencia sobre las personas para lograr los objetivos planificados
- b) Persuadir para cumplir el objetivo con los recursos y tiempos determinados
- c) Tomar de decisiones acertadas para el logro de objetivos.

9.3.3. Importancia de la dirección

La función de dirección se relaciona directamente con la manera de alcanzar los objetivos a través de las personas que conforman la organización. Para que la planeación y la organización puedan ser eficaces, deben ser dinamizadas y complementadas por la orientación que debe darse a las personas mediante la comunicación, capacidad de liderazgo y motivación adecuadas.

Para dirigir a los subordinados, el administrador debe comunicar, liderar y motivar. Dado que no existen empresas sin personas, la dirección constituye una de las más complejas funciones administrativas porque implica orientar, ayudar a la ejecución, comunicar,

liderar, motivar, entre otros. La dirección es un proceso interpersonal que determina relaciones entre individuos.

9.3.4. Los principales elementos de la dirección

- a) **Liderazgo:** Es la capacidad para conseguir que hombres y mujeres hagan lo que no les gusta y que les guste. Para nosotros, liderazgo es influencia, esto es, el arte o proceso de influir en las personas que se esfuerzan voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales. Es un aspecto muy importante de la administración puesto que, cuando un dirigente es considerado un líder por los demás integrantes del grupo, a este se le facilita coordinar los esfuerzos para el logro de los objetivos planeados.

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

- c) **Motivación:** “Influir en la conducta de las personas, basado en el conocimiento de qué hace que la gente funcione.” Dentro de la empresa el administrador debe crear y mantener un ambiente en el que las personas trabajen en grupo, con una actitud positiva para facilitar el logro de los objetivos comunes, ya que el éxito de muchas empresas se debe a que la persona encargada de dirigirlas contribuye al logro de los objetivos con esfuerzos iguales por lo tanto es importante que los dirigentes mantengan motivados a los subalternos.

Entre los incentivos motivadores se pueden mencionar: los incentivos económicos (dinero), la seguridad de permanencia en el trabajo, las capacitaciones, el reconocimiento al trabajo desempeñado, la participación del trabajador en reuniones, consultas, tomas de decisiones, y las prestaciones sociales como los seguros de vida, financiamientos, etc.

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

- e) **Coordinación:** Es la sincronización de los recursos y los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez, en desarrollo de los objetivos.

9.3.5. Principios de la dirección

La dirección se basa en principios que deben seguirse para obtener un mejor desempeño:

- a) **Coordinación de Intereses:** La dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa.

- b) **Impersonalidad de Mando:** Se refiere a que la autoridad y su mando surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados.

- c) **Supervisión Directa:** Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que éstos se realicen con mayor facilidad.

- d) **Vía Jerárquica:** Postula al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que éstos se realicen con mayor facilidad.

Resolución del conflicto: Indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa, a partir del momento en que aparezcan.”
(Empresa, 2022a)

9.4. CONTROL

9.4.1. Definición

Es la última etapa del proceso administrativo y consiste en verificar que los objetivos previamente establecidos, se estén cumpliendo a entera satisfacción; de lo contrario, proceder oportunamente a realizar los ajustes necesarios.

Según Robins Stoner, “el control es el proceso para asegurar que las actividades reales se ajusten a las actividades planificadas.”

9.4.2. Importancia

Las herramientas de control por actuar como dispositivos de la eficiencia de una organización, se les considera como fundamentales; puesto que los administradores, al momento de tomar decisiones, planear estrategias y prever resultados, se deben apoyar en este tipo de herramientas, para que los subordinados actúen de la forma más racional en el logro de los objetivos y metas organizacionales.

9.4.3. Fases del Control

1. “Establecer estándares o criterios. Los estándares representan el desempeño deseado. Los criterios son las normas que guían las decisiones. La administración científica se preocupa de desarrollar técnicas capaces de proporcionar buenos estándares, como el tiempo estándar en el estudio de los tiempos y movimientos.
2. Observar el desempeño. Para controlar un desempeño se debe saber, cuando menos, algo sobre él. El proceso de control actúa para alinear las operaciones a determinados estándares establecidos previamente y funciona de acuerdo con la información que recibe.
3. Comparar el desempeño con el estándar establecido. Toda actividad presenta algún tipo de variación, error o desviación. Es importante determinar los límites dentro de los cuales esa variación será aceptada como normal. No todas las variaciones exigen correcciones, sino solo aquellas que exceden los límites de lo normal.

4. Acción correctiva. El objetivo del control es mantener las operaciones dentro de los estándares establecidos para que se pueda alcanzar los objetivos de la mejor manera posible. Las variaciones, los errores o las desviaciones se deben corregir para que las operaciones se normalicen.” (Chiavenato, 2013, p.131)

9.4.4. Principios del control

Como en las otras funciones, en el control existen una serie de verdades generalmente aceptadas (principios), los cuales son presentados por Koontz y O'Donnell según reflejen el propósito, la estructura o el proceso del control.

- a) **Principio de garantía del objetivo:** La función del control es asegurar que los planes tengan éxito mediante la detección de las desviaciones con respecto a los planes y el suministro de una base para tomar la acción necesaria para corregir las desviaciones reales o potenciales.
- b) **Principio de controles dirigidos hacia el futuro:** Cuanto más se base un sistema de control en información de pre-alimentación, más que simplemente retroalimentativa-, mayores oportunidades tendrán los administradores de percibir las desviaciones dañinas con respecto a los planes antes de que ocurran, y para tomar con oportunidad la acción necesaria para prevenirlas.
- c) **Principio de responsabilidad de control:** La responsabilidad primordial por el ejercicio del control descansa en el administrador encargado de la ejecución de los planes.
- d) **Principio de eficiencia de los controles:** Las técnicas y enfoques de control son eficientes si detectan e "iluminan" la naturaleza y las causas de las desviaciones respecto de los planes, con un mínimo de costo u otras consecuencias no deseadas.
- e) **Principio de control directo:** Cuanto mayor sea la calidad de cada administrado en un sistema administrativo, menor será la necesidad de controles indirectos.

9.4.5. Pasos para el proceso del control

- a) **Establecer normas y métodos para medir el rendimiento:** Los objetivos enunciados con exactitud, se pueden comunicar con facilidad y traducir a normas y métodos que se pueden usar para medir los resultados.
- b) **Medir los resultados:** La medición es un proceso constante y repetitivo, la frecuencia con la que se mida dependerá del tipo de actividad que se mida.
- c) **Determinar si los resultados corresponden a los parámetros:** Comparar los resultados medidos con las metas o criterios previamente establecidos, si los resultados corresponden a las normas, los gerentes pueden suponer que todo está bajo control.
- d) **Tomar medidas correctivas:** éste paso es necesario si los resultados no cumplen con los niveles establecidos (estándares) y si el análisis indica que se deben tomar medidas. Las medidas correctivas pueden involucrar un cambio en una o varias actividades de las operaciones de la organización.

10. CARACTERÍSTICAS DE UN MODELO ADMINISTRATIVO

- a) Son aplicados para producir un cambio.
- b) Para su aplicación requiere del uso de distintas herramientas.
- c) Son modelos que pueden aplicarse a más de un tipo de empresa.
- d) Son modelos que cambian la forma de desempeño del recurso humano de la empresa, a través de las herramientas aplicadas.

CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL FUNCIONAMIENTO DE LA MICROEMPRESA DULCE CAPRICHIO.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Antecedentes

Dulce Capricho dio inicio a sus operaciones hace seis años como un emprendimiento, en dicho hecho, por su naturaleza informal, no fue implementado desde el momento de su creación, un modelo administrativo, que le permitiese a la misma adaptarse a las necesidades que a lo largo del tiempo se fueron presentando. Ya que de ser un emprendimiento paso a ser en corto plazo, una microempresa (clasificada como tal por monto de ventas brutas anuales, según el artículo 3 inciso a) de la Ley de Protección y Desarrollo para la Micro y Pequeña Empresa).

Con el paso del tiempo se han tenido que realizar una serie de cambios y modificaciones como dentro de las cuales se pueden mencionar: incremento en el número de empleados, ampliación e introducción de nuevos productos (Inicio como floristería ahora también es tienda de regalos), se reubicaron las instalaciones de la misma a un lugar que geográficamente por su ubicación es un punto estratégico de venta, además de ello se ampliaron las instalaciones y se ordenó el inventario de mercadería.

Sin embargo, no se estableció un modelo administrativo que direcciona y garantice de forma eficaz el ordenamiento de procesos dentro de la misma. De tal forma que, como efecto colateral hay una serie de actividades no planificadas con la participación de un número de personas y materiales no coordinados, que se están ejecutando para alcanzar un objetivo que no fue previamente identificado, pero que esporádicamente ha ido surgiendo al paso del tiempo.

Estas circunstancias presentan de forma negativa la ausencia de planeación, organización, dirección y control, dando lugar a la derivación de problemas menores, entre ellos se

identifican los siguientes: a) carencia de lealtad por parte de los empleados, b) Competencia desleal, c) deficiencia de manuales en sus distintas áreas, d) objetivos no establecidos, e) estructura organizacional elaborada de manera provisional, f) misión y visión no estructurada de manera formal, etc.

Esta problemática puede ser resuelta con la elaboración de una propuesta de modelo administrativo que facilite la organización de procesos, y que a su vez todos los trabajadores tengan un enfoque compartido del camino a seguir durante los años venideros, siendo capaces de afrontar los desafíos y nuevos retos que se presenten.

2. OBJETIVOS

a) **General:** Elaborar un diagnóstico sobre la situación administrativa por medio de los empleados que laboran en la microempresa Dulce Capricho, para conocer en qué medida la implementación de un modelo administrativo facilitará la organización de la misma.

b) **Específicos:**

- Recolectar información a través de técnicas e instrumentos que permitan obtener datos verídicos del funcionamiento actual de la microempresa, con el objeto de mejorarlos.
- Analizar e interpretar los datos obtenidos con el fin de identificar las necesidades en la microempresa.
- Establecer conclusiones y recomendaciones que permita facilitar la descripción de la situación actual de la microempresa.

3. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación tiene como propósito realizar un diagnóstico mediante el análisis de la situación actual de la microempresa, el cual permita conocer de qué manera se están implementando las etapas del proceso administrativo dentro de Dulce Capricho y en ese sentido este estudio brindará un impulso para la mejora continua en el desarrollo de sus

procesos y actividades, teniendo como punto de partida un modelo administrativo, que con su implementación pueda contribuir a la mejora en la organización de procesos y desarrollo de la microempresa. Además, es necesario analizar los factores externos e internos que afectan actualmente la organización de los procesos de la microempresa, de esta forma los resultados serán de vital importancia para fortalecer el área administrativa de la microempresa en estudio.

4. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

4.1. Método de la investigación

La investigación fue realizada utilizando el método científico, ya que mediante una serie de pasos permitió obtener información de manera verídica, confiable y ordenada. Dando inicio con: el planteamiento del problema, definición de los objetivos, selección de la metodología para la investigación, fuentes de información, ámbito de la investigación, unidades de análisis, determinación del universo y muestra, se procesó la información, se elaboró un análisis de la situación actual, se detallaron los alcances y limitaciones de la investigación, para finalmente, establecer conclusiones y recomendaciones. El empleo de este método ha permitido obtener información para describir el objeto de estudio de manera clara.

4.1.1. Métodos auxiliares

Para el desarrollo del presente estudio se utilizaron los siguientes métodos auxiliares:

4.1.1.1. Método de análisis

Con el fin de comprender de una forma clara lo que es el problema, se aplicó este método mediante el análisis de cada una de las etapas que componen el proceso administrativo, así como también la manera en la que actualmente la microempresa las implementa.

4.1.1.2. Método de síntesis

Este método permitió integrar las partes en estudio (etapas del proceso administrativo), apoyándose en el análisis para estudiar los principales aspectos de la investigación, así mismo la aplicación en el diagnóstico, permitió la elaboración de las conclusiones y recomendaciones.

4.2. Tipo de investigación

El tipo de investigación que se utilizó para el desarrollo de la misma, fue de tipo descriptiva ya que se analizó el comportamiento que ha tenido la microempresa, lo que permitió tener un mejor análisis para la propuesta, ya que esta no ha sido sujeta a ninguna investigación con anterioridad.

4.3. Diseño de la investigación.

El diseño de la investigación es el no experimental, ya que no hubo manipulación de variables, por lo que solo se realizó el análisis interno de la microempresa y de esa manera evidenciar las deficiencias que poseen en el proceso administrativo empírico que actualmente desarrollan.

4.4. Técnicas e Instrumentos de recolección de la información

4.4.1. Técnicas

4.4.1.1. Entrevista

Con el propósito de obtener datos sobre el estado de la empresa, se hizo uso de la entrevista, la cual se aplicó a la dueña del negocio, con el fin de obtener datos e información relevante de manera clara y precisa. Dicha entrevista, se realizó de forma presencial en las instalaciones del negocio.

4.4.1.2. Encuesta

La implementación de esta técnica se utilizó para obtener datos e información de manera directa de parte de los empleados que laboran en dicha entidad, los cuales fueron 12, con el fin de identificar de primera mano las deficiencias existentes en la implementación del proceso administrativo.

4.4.2. Instrumentos de recolección de la información

Los instrumentos que se utilizaron para la recolección de datos se detallan a continuación:

4.4.2.1. Guía de entrevista

Para la realización de la entrevista, se utilizó una guía de preguntas estructurada con preguntas abiertas, lo cual permitió obtener detalles relacionados a las carencias administrativas que se presentan en la microempresa. (Ver anexo N°3)

4.4.2.2. Cuestionario

Este instrumento consistió en una serie de preguntas cerradas de opción múltiple, las cuales se consideraron oportunas para una recolección de información confiable. (Ver anexo N°1)

5. FUENTES DE INFORMACIÓN

Según el nivel de información que proporcionaron las fuentes de investigación que se utilizó fueron primarias y secundarias:

5.1. Primarias

Fue el personal operativo y jefaturas de la microempresa Dulce Capricho, la cual brindó la información requerida, por medio de los instrumentos antes descritos, para el desarrollo de la investigación.

5.2. Secundarias

Se obtuvo referencia bibliográfica por medio de libros de diferentes autores sobre el Modelo Administrativo, libros sobre metodología de investigación, trabajos de graduación anteriormente realizados que han abordado temáticas similares, leyes, sitios web, entre otros.

6. ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN

El presente estudio se realizó a nivel administrativo en la microempresa Dulce Capricho, ubicada sobre la Tercera calle oriente, Bo. Los Remedios Sensuntepeque Cabañas (Frente a ex seguro social).

7. UNIDADES DE ANÁLISIS

Las unidades de análisis de la investigación fueron los siguientes:

1. Propietaria de Dulce Capricho.
2. Gerente General de Dulce Capricho.
3. Empleados (dependientes de tienda y operativos de las distintas áreas de la microempresa)

8. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA

8.1. Universo

Por ser una microempresa y el número de colaboradores es reducido, el universo de estudio comprendió: La propietaria, gerente general y los 11 operativos que conforman la misma, haciendo un total de 13 personas.

8.2. Muestra

Para el desarrollo de la investigación no fue necesario calcular muestra ya que se trabajó con un censo.

9. PROCESAMIENTO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Los datos obtenidos a través de la ejecución de los diferentes instrumentos, se presenta de acuerdo a la población en estudio, la cual se desarrolla en un cuadro de resultados.

9.1. Análisis e Interpretación de los datos procesados

Para llevar a cabo el análisis de los resultados obtenidos, se realizaron tablas de frecuencia relativa y absoluta que contribuyeron al análisis e interpretación de datos, los cuales han sido presentados por medio de gráficas de pastel, facilitando así la interpretación y análisis

de lo recopilado en la investigación, lo cual ayudó al desarrollo del diagnóstico de la situación actual de la entidad con relación al proceso administrativo.

10. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA MICROEMPRESA DULCE CAPRICHIO.

Seguidamente para evaluar el estado en el que se encuentra la entidad, se realizó como primera etapa una encuesta dirigida a todo el personal de la microempresa, como segunda etapa se realizó una entrevista a la propietaria del negocio quien figura como gerente general de misma, destacando en ella los principales factores que inciden en el desarrollo de las actividades que diariamente se realizan.

10.1. Análisis de datos generales

Género:

Según los resultados obtenidos, la mayor parte de personal que conforma el equipo de trabajo son mujeres, concluyendo que, debido a las operaciones que se realizan, se necesita mayormente mano de obra femenina ya que por naturaleza dicho género tiende a ser más detallistas y creativa. (Ver anexo 2 y pregunta 1)

Puesto de trabajo:

Del total del censo realizada a 12 empleados se puede apreciar que el 42% y 33% del personal pertenece a la parte operativa distribuida en producción y ventas respectivamente, ya que esta es una de las partes centrales de toda la actividad de la microempresa, destacando que en estas áreas se requiere diferentes habilidades para crear diversidad en diseños de arreglos, y ser capaz de alcanzar metas de venta. (Ver Anexo 2, pregunta 1).

10.2. Aplicación del proceso administrativo en la microempresa dulce capricho.

Para lograr un crecimiento organizacional óptimo dentro de la entidad, es necesario que las fases que conforman el proceso administrativo sean aplicadas de manera correcta.

10.2.1. Planeación

Esta etapa es de gran importancia e indispensable para el funcionamiento de la entidad ya que es en esta donde se establecen las bases para poder controlar las acciones presentes y prever consecuencias que pudieran presentarse en el futuro, con el fin de lograr los objetivos planteados.

10.2.1.1. Filosofía Organizacional

Misión y Visión:

Son elementos fundamentales para poder tener una concepción clara de la empresa, ya que en ellas se define el motivo de su existencia, así como también se manifiesta hacia donde se dirige y en qué pretende convertirse a largo plazo.

A través de la entrevista realizada a la propietaria se determinó que la organización actualmente no posee una misión y visión estructurada que permita mantener su identidad en el tiempo, debido a que estos no han sido definidos ni dados a conocer de manera formal, gran parte de los empleados manifiestan desconocerlas. (Ver anexo 4, pregunta 1)

Mediante la encuesta dirigida a los empleados, manifestaron que la falta de conocimiento de los elementos de misión y visión de la microempresa. Esto es consecuencia de que estos no han sido definidos ni dados a conocer de manera formal a cada uno de los empleados que laboran en la misma. (Ver anexo 2, pregunta 2 y 3).

Objetivos:

Al igual que los elementos antes mencionados, la entidad no posee objetivos definidos que permitan a la microempresa alcanzar los resultados esperados.

El personal de la microempresa en estudio manifestó no tener conocimiento de los objetivos, ya que no se encuentran definidos por lo tanto no se han dado a conocer. (Anexo2, pregunta 4).

Valores:

Actualmente Dulce Capricho posee valores definidos, aunque estos no han sido difundidos por parte de la dirección para conocimiento general del personal que labora en dicha entidad. Sin embargo, de manera cotidiana se practican ya que estos contribuyen al buen clima laboral dentro de la misma. (Ver anexo 4, pregunta 5)

Políticas:

La propietaria expresa que en la empresa no existen políticas empresariales, sin embargo, si cuentan con políticas de ventas, las cuales han sido definidas de manera empírica y que de una u otra manera han ayudado al buen funcionamiento y crecimiento comercial de Dulce Capricho. (Anexo 4, Pregunta 10).

Por otra parte, los colaboradores afirmaron que la empresa no posee políticas, esto es debido a que estas no han sido establecidas por parte de la dirección de la entidad. (Anexo 2, pregunta 5).

Estrategias:

En la entrevista dirigida a la propietaria manifestó que se han establecido estrategias, pero únicamente estrategias de ventas que le han permitido mantenerse ante la competencia que existe, cabe mencionar que han sido implementadas de forma esporádica. (Anexo 4, pregunta 7).

Presupuestos:

Según la entrevista dirigida a la propietaria, menciona que no se realizan presupuestos y que únicamente totalizan los costos de los insumos que utilizan para la elaboración de los productos que comercializan, lo anterior lo elaboran de forma tradicional sin utilizar técnicas que permitan tener un mayor control. (Anexo 4, pregunta 8)

10.2.2. Organización

En esta etapa se establecen las actividades y recursos para implementar todo lo que se ha propuesto en la etapa anterior.

Estructura organizativa:

En la entrevista realizada a la propietaria, expresó que los niveles jerárquicos que poseen, involucran a los 12 empleados que son de planta y están divididos en los distintos departamentos que ha definido de manera empírica. Para temporadas altas (días festivos) pueden llegar a contratar hasta 18 empleados más, sin embargo, estos no forman parte de la estructura organizativa ya que son ocasionales. (Anexo 4, Pregunta 11).

Se determinó que, si bien es cierto se tiene una estructura organizativa, no todo el personal tiene conocimiento de la misma. Esto es debido a que no ha sido dada a conocer para que cada uno conozca en qué nivel se encuentra. Cabe mencionar que la actual estructura no ha sido actualizada desde los inicios de la microempresa. (Anexo 2, Pregunta 6)

Analizando los resultados obtenidos por medio de los instrumentos aplicados al personal de la entidad, la falta de definición clara en la estructura organizativa y el conocimiento por parte de los empleados, ocasiona que en el desarrollo de las actividades existan confusiones ya que no existe una división de las mismas.

Manuales Administrativos:

Contar con manuales administrativos es de vital importancia, ya que estos sirven de apoyo para la elaboración de las actividades que se desarrollan dentro de Dulce Capricho, así como también ayudan a informar y orientar la conducta de los integrantes, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deben seguir para cumplir con los objetivos trazados, ya que en estos se consignan todos los elementos que detallan instrucciones o la forma de hacer las cosas al mismo tiempo que se detallan los responsables de estas. La propietaria y los empleados manifestaron que la microempresa no cuenta con manuales administrativos, ya que estos no han sido elaborados. Sin embargo, todos los empleados conocen y realizan las actividades que deben desarrollar en su puesto de trabajo. (Anexo 2, pregunta 7 y Anexo 4, pregunta 8).

Capacitaciones:

Las capacitaciones son de vital importancia en el mundo empresarial, ya que estas permiten la adquisición de conocimientos indispensables para lograr las competencias requeridas en

cada puesto de trabajo. Además, poseen objetivos específicos de mejorar la capacidad, la productividad y el rendimiento y son necesarias para mantener y actualizar las habilidades a lo largo de la vida laboral del personal.

Por tal razón, para mejorar los conocimientos y habilidades del personal es necesario considerar la implementación de un plan de capacitaciones, de esta manera los empleados brindan una mejor atención a los clientes y un mejor desempeño en cada una de las actividades que estos realizan.

Ya que se determinó a través de la encuesta dirigida a los empleados, que no se realizan capacitaciones periódicamente con un plan establecido. (Anexo 2, pregunta 13).

10.2.3. Dirección

La dirección administrativa es una labor complicada y de gran responsabilidad, la cual generalmente llevan a cabo gerentes y otras figuras de liderazgo y autoridad dentro de las organizaciones, y que tiene como fin garantizar que los objetivos trazados se cumplan.

Toma de decisiones:

A través de la entrevista se determinó que en Dulce Capricho la toma de decisiones es responsabilidad de la dirección y la gerente general, ya que existen algunas que son más cruciales que otras y que, por tanto, requieren una mayor deliberación que implican la evaluación de riesgos y la ponderación de beneficios para elegir la que mejor se ajuste a los criterios y objetivos. (Anexo 4, pregunta 17)

Liderazgo:

Mediante la entrevista realizada a la propietaria, se determinó que, si hay liderazgo dentro de la entidad ya que las iniciativas de empleados son tomadas en cuenta al momento de la toma de decisiones, y permiten que estas puedan ayudar al crecimiento de la misma. (Anexo 4, Pregunta 18)

Lo anterior promueve el diálogo entre todos los que conforman la microempresa, para tener en cuenta todas las opiniones y visiones sobre la realidad, aunque la decisión final suele recaer en la dirección y gerencia de Dulce Capricho.

Comunicación:

Mediante la entrevista realizada a la propietaria, se determinó que utilizan como método de comunicación principal, reuniones que se realizan de forma mensual que permiten evaluar las actividades desarrolladas durante el mismo período de tiempo. (Anexo 4, pregunta 19). Además, los empleados por medio del cuestionario, manifiestan que se utilizan como principales herramientas de comunicación el WhatsApp y las llamadas telefónicas. Mediante los medios antes mencionados se transmite información e indicaciones que deben ser comunicadas oportunamente. (Anexo 2, pregunta 12).

Motivación:

Los empleados de Dulce Capricho por medio del cuestionario que se les facilitó, afirmaron que reciben incentivos por parte de la empresa, como lo son las bonificaciones, certificados de regalo, aumento salarial dependiendo del tiempo de trabajo en la empresa, entre otros (sin especificar). Por lo tanto, los empleados manifestaron sentirse motivados y valorados como capital de trabajo por la labor que cada uno realiza dentro de la misma. (Anexo 2, pregunta 14)

Supervisión:

En cuanto a la supervisión de los empleados, según información obtenida por parte de la propietaria, manifiesta que si se desarrolla supervisión, la cual realiza este mismo. Como resultado de dicha supervisión se elabora un informe mensual de lo relacionado a las ventas, gastos y productos faltantes (Anexo 4, pregunta 20 y 21)

Por parte de los empleados, por medio del cuestionario afirmaron que reciben supervisión en las actividades que cada uno de ellos lleva a cabo. (Anexo 2, pregunta 15)

10.2.4. Control

Es la etapa del proceso administrativo que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas. Ya que su objetivo principal consiste en ver que todo

se haga conforme fue planeado y organizado, según las órdenes dadas, para identificar los errores o desvíos con el fin de plantear correctivos, rectificarlos y evitar su repetición.

Relación con lo planeado:

Según información obtenida en la entrevista realizada a la propietaria, manifestó que en la entidad se realizan reuniones mensuales que involucra a todo el personal que labora en la misma, con el fin de verificar las actividades que se realizan, dichas reuniones tienen como finalidad evaluar las actividades desarrolladas, así como también analizar los problemas u obstáculos que se hayan presentado durante el mismo periodo. (Anexo 4, pregunta 22)

Tipos de control:

Por medio de la entrevista y la encuesta dirigida al personal que labora en la entidad, se concluyó, que no se implementa ningún tipo de control, ya que por parte de la propietaria y la gerencia únicamente se realizan las reuniones mensuales que anteriormente se mencionan, pero no existe nada que garantice que las acciones que se llevan a cabo se realicen de acuerdo a lo planificado, ya que no poseen ninguna herramienta que permita evaluar la eficacia de los resultados obtenidos. De igual manera no existe ningún tipo de evaluación por parte de la gerencia hacia los empleados, ya que únicamente entre ellos mismo se realiza una encuesta de manera confidencial en la que se consideran aspectos como puntualidad, responsabilidad y la actitud del servicio hacia los clientes, lo anterior según lo manifestado por la propietaria de la microempresa. (Ver anexo 4, pregunta 24)

Detección de desviaciones y establecimiento de medidas correctivas:

Por las deficiencias que se han analizado y verificado por medio de la entrevista y encuesta, respecto a la implementación del proceso administrativo en Dulce Capricho, se determina que la misma no posee manera de detectar posibles desviaciones que se puedan corregir para el buen desarrollo de las actividades, así como también de los procesos ya que los resultados únicamente se miden por el nivel de ventas e ingreso, los cuales determinan la utilidad, sin embargo esto no es un método que permita encontrar posibles fallas en el desarrollo de todo el proceso administrativo para identificar la parte del proceso en el cual se deben de tomar medidas correctivas que ayuden a fortalecer. (Ver anexo 4, pregunta 25)

11. ALCANCES Y LIMITACIONES.

11.1. Alcances

- Factibilidad por parte de la gerencia de la microempresa para la realización del trabajo de investigación, con el propósito de obtener la información fundamental para el desarrollo del presente.
- El estudio realizado tiene como principal objetivo determinar la situación en la cual la microempresa aplica el proceso administrativo, y de esa manera poder realizar una propuesta que por medio de herramientas administrativas permita facilitar dicho proceso.
- La realización e implementación de los instrumentos de recolección de información sirvió para conocer las deficiencias que la microempresa posee en cuanto a la implementación actual del proceso administrativo.
- La aplicación de los conocimientos adquiridos en el proceso de formación académica del grupo de investigación fue de apoyo para poder determinar una propuesta que contribuya a mejorar los procesos administrativos de la microempresa en estudio.

11.2. Limitaciones

- En cuanto a la entrevista dirigida a la dueña de la microempresa, se experimentó demora, debido a que ella posee un consultorio dental que atiende propiamente, por lo que cuenta con poca disponibilidad.

12. CONCLUSIONES.

Mediante la investigación realizada y los resultados obtenidos en Dulce Capricho Sensuntepeque se concluye lo siguiente.

- I. La microempresa dulce capricho no posee proceso administrativo por lo tanto no se implementa ninguna de sus etapas.
- II. Dulce Capricho no cuenta con una filosofía empresarial definida, que permita fijar el curso a seguir de la misma. Además, no posee herramientas de elaboración de presupuesto y políticas para regular y delimitar las reglas de conducta.
- III. La estructura organizativa que posee actualmente la microempresa no considera los distintos cargos de la misma ya que no ha sido actualizada desde sus inicios.
- IV. No existe un método de control interno que permita la supervisión y comparación de los resultados obtenidos contra los resultados esperados.

13. RECOMENDACIONES.

- I. Implementar un proceso administrativo que permita el desarrollo completo de todas las etapas que conlleve a la organización de los procesos dentro de Dulce Capricho.
- II. Establecer una filosofía clara, sencilla y relevante, que genere un compromiso entre los colaboradores, logrando que estos se sientan parte de la empresa.
- III. Elaborar una estructura organizativa en la cual se consideren todos los puestos de trabajo que actualmente posee Dulce Capricho, así como también definir con claridad la cadena de mandos y los canales de comunicación.
- IV. Elaborar herramientas que permitan establecer medidas de control y supervisión para lograr eficiencia en las operaciones y cumplir los objetivos propuestos.

CAPÍTULO III: PROPUESTA DE MODELO ADMINISTRATIVO QUE FACILITE LA ORGANIZACIÓN DE PROCESOS EN LA MICROEMPRESA DULCE CAPRICHIO

A continuación, se presenta el desarrollo de una propuesta de modelo administrativo que facilite la organización de procesos en la microempresa Dulce Capricho, como instrumento de planeación, organización, dirección y control en la toma de decisiones, las cuales servirán para facilitar el desarrollo de las distintas actividades con el fin de alcanzar los objetivos propuestos.

1. JUSTIFICACIÓN

Contar con un herramienta administrativa es vital para la realización de las actividades diarias de una empresa, ya que, por medio de ella se definen los lineamientos que servirán para eliminar las actividades que no generan valor, esto contribuye a que el recurso humano pueda realizar sus actividades con mayor productividad y mejora continua, basados en los procesos de la empresa, haciendo buen uso de los recursos, manteniendo acciones correctivas y preventivas que permitan tener altos estándares de calidad.

Lo anterior permitirá cumplir las metas a corto y largo plazo generando un impacto en el crecimiento de la microempresa. Por lo cual, es de mucha importancia que se ejecuten cada uno de los puntos establecidos dentro de la presente propuesta.

2. OBJETIVOS

General

- Elaborar un modelo administrativo que facilite la organización de procesos en la microempresa Dulce Capricho ubicada en el municipio de Sensuntepeque, departamento de Cabañas.

Específicos

- Definir la filosofía organizacional, objetivos, políticas, estrategias y presupuesto que ayuden a fortalecer las bases de la entidad.
- Rediseñar la estructura organizacional, así como también crear un manual de bienvenida que brinde al empleado un conocimiento general de la empresa.
- Crear acciones para contribuir a tener un buen ambiente y clima laboral, fomentando la participación, el compañerismo y una cultura organizacional armónica que contribuya a alcanzar los objetivos.
- Desarrollar herramientas administrativas que contribuyan a la orientación, registro y control de las actividades de producción y administración para la toma de decisiones.
- Definir los criterios de evaluación necesarios para comparar los resultados con lo planeado con el fin de tomar acciones correctivas.

3. IMPORTANCIA

Para la microempresa Dulce Capricho, es imprescindible generar las condiciones para ser una entidad competitiva a nivel local y mantener su clientela a los niveles habituales, para ello considera que es necesario plantear un modelo administrativo que facilite los procesos que hasta ahora tienen lugar en las instalaciones, ubicadas en el municipio de Sensuntepeque, departamento de Cabañas.

La propietaria y la gerente general reconocen que las actividades hasta ahora han conllevado un manejo simple y la forma como se estructura la microempresa es básica y

ante eso deben complejizarse y sistematizarse algunos procesos a corto plazo y el documento debe su razón de ser a esta condicionante.

Tan importante es generar este modelo como llevarlo a cabo de manera tal que sea comprensible y fácil de aplicar a corto plazo, el presente modelo conlleva la realización de acciones a nivel de recomendación la propietaria y a la gerente general de la microempresa.

4. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

El modelo administrativo a presentar tiene como principal característica situar en el centro al personal que labora en la microempresa, su incorporación a niveles organizativos que hasta ahora eran inexistentes o se desarrollaban de manera improvisada.

4.1. Planeación.

Se desarrollo según lo establecido en el diagnóstico realizado a la entidad, por medio del cual se detectaron aspectos importantes para poder concretar las proyecciones que se esperan.

4.1.1. Misión.

Somos una empresa que ofrece una amplia gama de productos creativos y diseños innovadores en arreglos florales, frutales, entre otros, para poder transmitir todo tipo de emociones y sentimientos, brindando así a nuestros clientes una experiencia única.

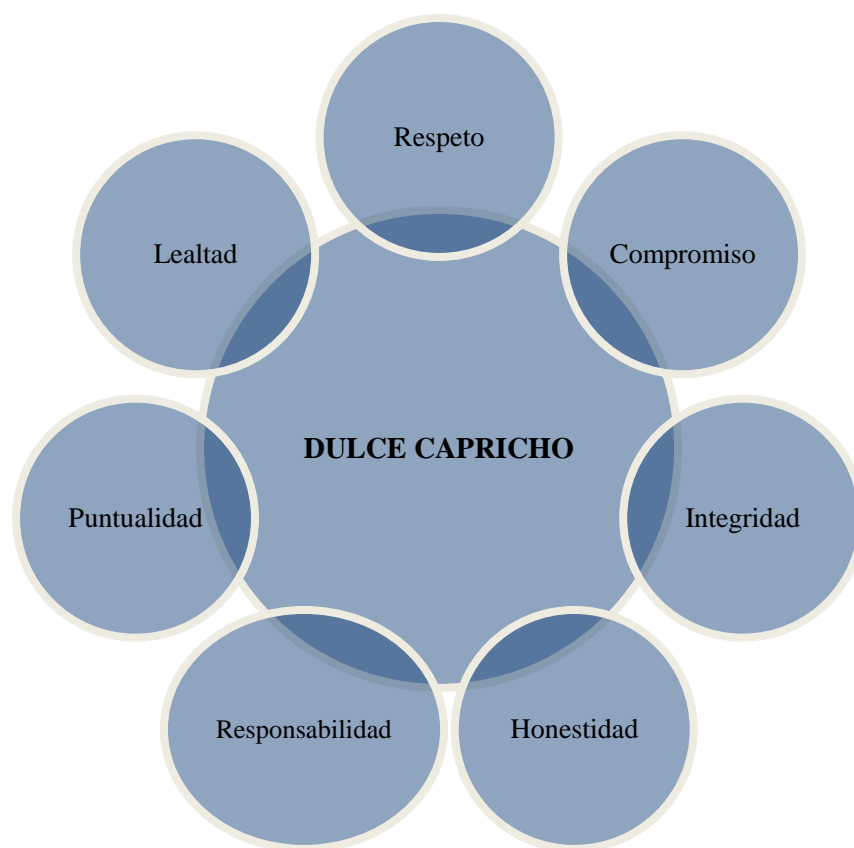
4.1.2. Visión.

Ser una empresa líder y comprometida con nuestros clientes, brindando productos y servicios de calidad e innovadores, en tiempo oportuno, fechas y ocasiones especiales posicionándonos como la mejor floristería de Sensuntepeque.

4.1.3. Valores.

- I. **Respeto:** Consideración, acompañada de cierta sumisión, con que se trata a una persona o una cosa por alguna cualidad, situación o circunstancia que las determina y que lleva a acatar lo que dice o establece o a no causarle ofensa o perjuicio.
- II. **Compromiso:** Acuerdo formal al que llegan dos o más partes tras hacer ciertas concesiones cada una de ellas.
- III. **Integridad:** Es la práctica de ser una persona honesta, respetuosa, adherirse a nuestros valores y tomar sistemáticamente decisiones positivas, incluso cuando nadie esté mirando.
- IV. **Honestidad:** Virtud humana consistente en el amor a la justicia y la verdad por encima del beneficio personal o de la conveniencia.
- V. **Responsabilidad:** Es el cumplimiento de las obligaciones o cuidado al hacer o decidir algo, o bien una forma de responder, que implica el claro conocimiento de que los resultados de cumplir o no las obligaciones, recaen sobre uno mismo.
- VI. **Puntualidad:** Es una actitud humana considerada en muchas sociedades como la virtud de coordinarse cronológicamente para cumplir una tarea requerida o satisfacer una obligación en un plazo anteriormente comprometido o hecho a otra persona.
- VII. **Lealtad:** Sentimiento de respeto y fidelidad hacia una persona, compromiso, comunidad, organizaciones, principios morales, entre otros.

Figura 6: Valores.



Fuente: Elaborado por equipo de investigación.

4.1.4. Objetivos.

- I. Crear estrategias para la fidelización de los clientes.
- II. Impulsar una cultura organizacional participativa.
- III. Eficiencia en los recursos.
- IV. Generar mayor rentabilidad por medio de estrategias.
- V. Realizar publicidad por redes sociales
- VI. Capacitar al personal de manera constante.
- VII. Brindar un excelente servicio al cliente.
- VIII. Posicionarse como la mejor tienda de regalos en el municipio de Sensuntepeque, departamento de Cabañas.
- IX. Mantener al personal en capacitación constante.

4.1.5. Estrategias.

Para lograr los objetivos propuestos, se necesita definir medios y realizar acciones estratégicas que permitan alcanzarlos. Es por tal razón que se proponen las siguientes estrategias:

Objetivo: Realizar publicidad por redes sociales.	
Estrategia 1: Publicidad de contenido	
Descripción: Consiste en que la entidad debe de expandir sus esfuerzos, para aumentar sus niveles de ventas a través de la publicidad en todas las redes sociales, como lo es Instagram, Facebook y TikTok.	Implementación: Año 20XX
Objetivo: Mantener al personal en capacitación constante.	
Estrategia 2: Elaboración e implementación de plan de capacitación	
Descripción: Consiste en diseñar un plan de capacitación que permita al empleado fortalecer y desarrollar sus habilidades y aptitudes para un mejor desempeño en las actividades que realiza dentro de la empresa.	Implementación: Año 20XX

4.1.6. Acciones estratégicas.

A continuación, se presentan acciones estratégicas que la empresa debe de implementar para el logro de sus objetivos.

- I. Diversificación de productos en temporadas altas.
- II. Capacitación constante de personal según su puesto de trabajo.
- III. Crear alianzas con otras empresas para brindar un conjunto de productos más completos.

- IV. Fortalecimiento de la cultura organizacional.
- V. Creación y manejo de todas las plataformas sociales que actualmente existen.

4.1.7. Políticas.

- I. Respetar horarios laborales.
- II. Guardar herramientas y equipo utilizado en el desarrollo de sus actividades.
- III. Mantener su área de trabajo limpia y ordenada.
- IV. Brindar un servicio rápido y eficiente.
- V. Conocimiento de la filosofía organizacional para todo el personal que labora en la entidad.
- VI. Confidencialidad y discreción hacia los datos e información brindados por los clientes.
- VII. Cumplir con las especificaciones dadas por el cliente para la elaboración de sus productos.
- VIII. Respetar los canales establecidos de comunicación para hacer llegar sugerencias o peticiones.

4.1.8. Presupuestos.

Su principal objetivo es contemplar todos los recursos que se encuentran a disposición para asignarlos a las diferentes áreas de la organización, con el fin último de aumentar las ganancias y disminuir las pérdidas.

Para lograr una óptima administración de la empresa es esencial la planificación y una de sus tareas básicas es la elaboración de un presupuesto. Cabe recalcar que actualmente la empresa, no implementa ningún tipo de presupuesto, por tal razón, seguidamente se detallan algunos modelos de presupuestos que se consideran más relevantes y necesarios, con el fin de que estos sean un aporte para la entidad.

Los presupuestos que se presentan, se deben realizar al inicio de un periodo, lo que quiere decir que se deben de desarrollar anualmente.

4.1.8.1. Presupuesto de ingresos por productos.

Es necesario tener en cuenta los ingresos mensuales provenientes de los productos que brinda la organización, por lo que resulta tener en cuenta la cantidad de los mismos que se esperan ofertar, así como también el tipo y el costo, es por ello que se deben realizar dichos cálculos por medio de cédulas presupuestarias.

Por medio del Cuadro No. 3 se presenta la propuesta en la cual la empresa puede desarrollar su presupuesto de ingresos por ventas, los datos con los que se debe de llenar de manera correcta las casillas correspondientes a cada producto se deben de tomar de las cédulas presupuestarias.

Los totales que se obtienen de las cédulas antes mencionadas, serán trasladados al presupuesto. Dichas cifras se calcularán como estimadas en base a las operaciones de años anteriores, juntamente con los objetivos proyectados y las estrategias planteadas. **(Ver pág. 68)**

4.1.8.1.1. Cédula presupuestaria para el cálculo de los ingresos por productos.

En el Cuadro No. 4, se presenta la cédula que se usará para el cálculo de los ingresos, los cuales dependerán del tipo de producto vendido por semana, el total que resulte del monto de cada producto y será distribuido de manera mensual en el presupuesto de ingresos por productos según la demanda que se espera obtener cada mes. **(Ver pág. 68)**

4.1.8.2. Presupuesto de gastos.

En el presupuesto de gastos se estima la salida de dinero que se tendrá en un intervalo de tiempo determinado, con esto se pretende controlar los gastos y organizar el efectivo de la entidad, fijando prioridades y cumpliendo con todas las obligaciones. Para la elaboración de este presupuesto se debe detallar los gastos que son necesarios para el funcionamiento diario, todo esto con el objetivo de saber con exactitud en donde se gasta el dinero para reducir o ampliar capital de un área a otra. De igual manera se presenta una cédula presupuestaria que detalla el cálculo de los gastos de salarios. **(Ver pág. 69)**

El Cuadro No. 6 presenta un modelo de presupuesto de gasto, el cual incluye los salarios de administración y ventas, así como gastos que son considerados fijos, los cuales se realizan todos los meses y otros que son de manera ocasional. (**Ver pág. 69**)

4.1.8.2.1. Cédula presupuestaria para el cálculo de salarios.

Para el desarrollo del presupuesto de gastos se presenta una cédula relacionada a los salarios en el cuadro No. 7, además esta misma cédula servirá para la determinación de los demás gastos ya que solo se cambiarán los datos. Para completar dicha cédula se necesita el monto mensual total en concepto de salarios, así como también el monto total de las prestaciones. Ya que el total de ambos es el que se colocará en el presupuesto en la casilla que corresponda a salarios.

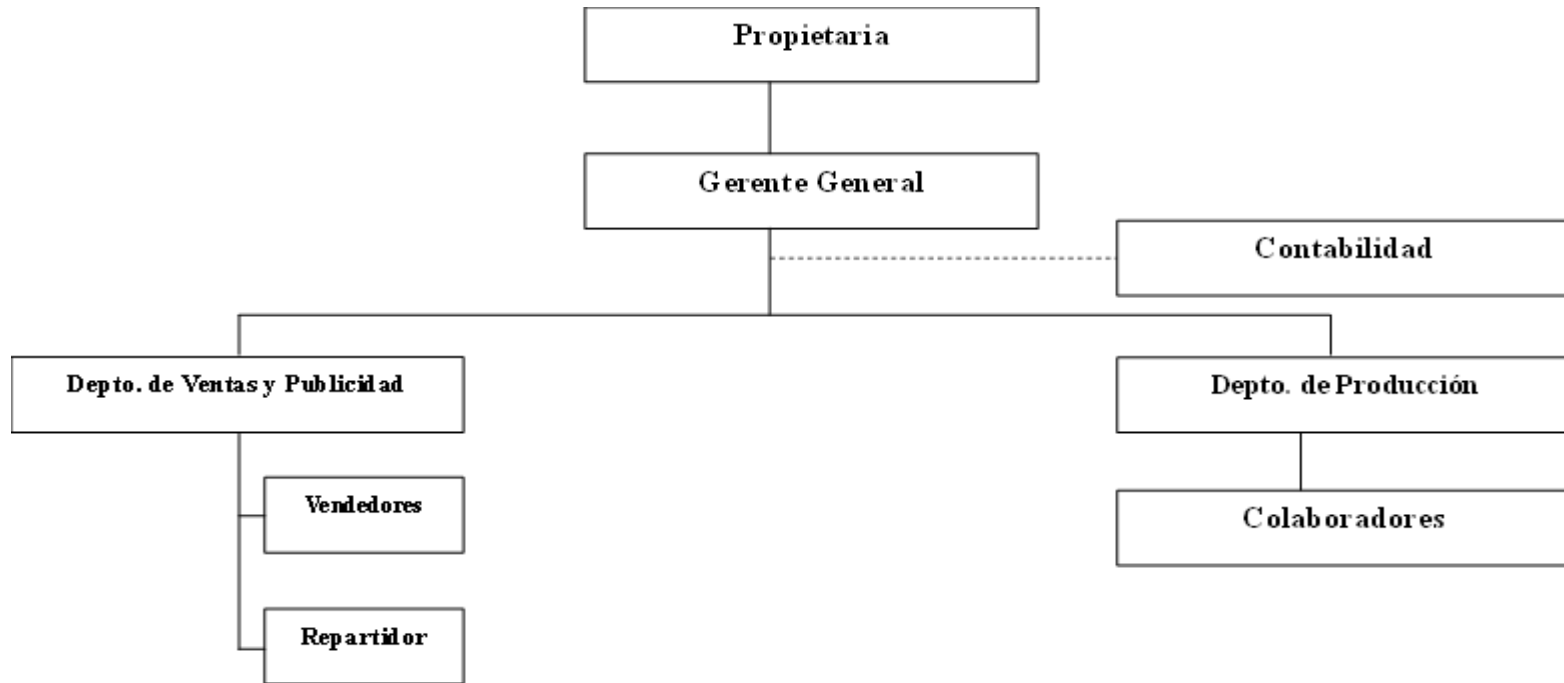
4.1.8.3. Presupuesto de compras.

Para que la microempresa pueda determinar cuál va a ser la cantidad de dinero asignada a la compra de materias primas, productos materiales o insumos, es necesario elaborar una matriz donde se detalle cantidad y precio de cada uno de ellos, por cada periodo presupuestario. Ya que es necesario tener en cuenta todos los productos que se desean ofertar en cada uno de los meses, tomando en cuenta fechas festivas como, por ejemplo: día de san Valentín, día de la madre, día del padre entre otros. Debido al que el volumen de ventas incrementa. Cabe destacar que, para tener un mejor control en los materiales, materias primas e insumos, es necesario separar cada uno de ellos en matrices diferentes, de manera que permitan tener mayor control en costo y cantidad.

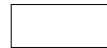
Por tanto, en el cuadro No. 8 se muestra una matriz presupuestaria donde se detalla cada uno de los materiales ubicado en una columna y la cantidad a utilizar de cada uno de ellos en filas, obteniendo el total en cantidad que se necesitara de cada productor. Para posteriormente multiplicar cada total de cada producto por su costo.

4.2. Organización.

4.2.1. Organigrama propuesto.



Representación gráfica de cada unidad orgánica



Líneas de dependencia funcional



Fecha de elaboración: 08/07/2023

Líneas de autoridad o dependencia jerárquica



Elaborado por: Grupo de trabajo

Línea de asesoría o staff



4.2.2. Estructura organizativa.

Se presenta una propuesta de la estructura organizativa, con el propósito de fortalecer el funcionamiento de Dulce Capricho, en la cual se establece la dependencia jerárquica de los puestos de trabajo, así como también la relación de autoridad.

Seguidamente se detalla la estructura organizativa que se propone:

- i. **Propietaria:** Encargado de preparar a la organización para cumplir consistentemente con sus objetivos de desarrollo empresarial.
- ii. **Gerente General:** Encargada de dirigir, controlar y asegurar la administración eficiente para el cumplimiento de los objetivos con el propósito de garantizar el crecimiento en la empresa.
- iii. **Contabilidad:** Encargado del registro de todas las actividades contables de la empresa, la preparación de informes contables y financieros, además de encarga del cumplimiento de todas las obligaciones tributarias en la organización.
- iv. **Departamento de ventas y publicidad:** Área encargada de comercializar los productos de la empresa. Haciendo uso de herramientas tecnológicas como Facebook, Instagram, TikTok entre otros. Además, analizan el comportamiento de compra de los usuarios para determinar los canales por los que deben vender y promocionarse
- v. **Departamento de producción:** Es responsable de la creación y el montaje de los productos. Esto incluye las materias primas, los componentes, los productos acabados y el embalaje. El área de producción debe garantizar que los productos se fabrican de acuerdo con las especificaciones y cumplen los estándares de calidad
- vi. **Vendedores:** Encargados de administrar la parte física de la empresa, atender a los clientes, tomar nota de pedidos realizados y ordenar y controlar el almacén de productos terminados.
- vii. **Repartidor:** Encargado del transporte y entrega de los productos de clientes que han solicitado servicio de entrega a domicilio.

4.2.3. Manual de Bienvenida.

4.2.3.1. Introducción.

El presente manual de bienvenida se ha elaborado como una guía para ti que empiezas a formar parte del equipo de trabajo de nuestra microempresa.

Posee como objetivo que conozcas la organización a la que ahora perteneces. Así también que poseas las bases para un adecuado desempeño de tu trabajo y con ello, te adaptes e identifiques mucho más a Dulce Capricho.

Desde ahora y durante tu estancia, adquieres el compromiso de cumplir con tus obligaciones, gozar de los beneficios como colaborador y desarrollar tu máximo esfuerzo para que, junto al que se hace en la entidad, logremos un eficiente desempeño de nuestras actividades y objetivos empresariales y personales.

Siéntete a gusto y entusiasta porque ya formas parte de la microempresa Dulce Capricho. Te pedimos leas con atención y por completo el presente manual que constituye tu primera capacitación.

Bienvenido

4.2.3.2. Objetivos

General

Proporcionar a la Microempresa Dulce Capricho una herramienta administrativa que facilite la introducción del nuevo personal y que los oriente tanto en las generalidades de Dulce Capricho como en las actividades laborales a desarrollar.

Específicos

- Brindar información a los empleados sobre la filosofía organizacional.
- Dar a conocer cuáles son los servicios, prestaciones legales y adicionales a la ley, que presta la microempresa.
- Facilitar al personal un documento que los oriente en el proceso de inducción, para una mejor adaptación.

4.2.3.3. Políticas de implementación.

- Este manual deberá ser aprobado por la gerente general de la microempresa Dulce Capricho para su posterior implementación.
- Este manual debe darse a conocer al nuevo empleado, antes de cualquier otra herramienta administrativa.
- El proceso de inducción inicia después de la etapa de contratación.
- De ser necesario debe actualizarse periódicamente debido a cambios dentro de la microempresa Dulce Capricho.

4.2.3.4. Forma de uso.

- Hacer del conocimiento del personal de la empresa la existencia del Manual de Bienvenida.
- Facilitar una copia al nuevo empleado contratado, para que tenga un conocimiento general de la microempresa.
- Cualquier duda o pregunta sobre el manual de bienvenida, hacerla saber a la propietaria o gerente general de Dulce Capricho.
- Tanto la propietaria como la gerente general deben conocer el manual para su correcta y oportuna utilización.

4.2.3.5. Carta de bienvenida.

La microempresa Dulce Capricho y todo el personal que en ella labora, le brinda a usted la más cordial bienvenida y le felicitamos por ya formar parte del equipo de trabajo de nuestra querida organización, en la cual deseamos se sienta muy a gusto.

Para Dulce Capricho antes de ser un trabajador, es usted una persona que cumple un papel particular e importante, por lo que nos alegra contar con su aporte y conocimiento tanto a nivel profesional como personal, los cuales, igualmente buscamos acrecentar para formar un equipo de profesionales dedicados a la mejora continua. Agradecemos la confianza que ha depositado en nosotros, en este esfuerzo compartido para lograr de nuestros objetivos, y así avanzar juntos hacia un mismo ideal.

Gracias por estar con nosotros, estamos seguros que su estancia en la organización será una grata y enriquecedora experiencia. Si tiene alguna inquietud no dude en hacérsela saber porque todos formamos un equipo de trabajo y estamos para ayudarnos mutuamente.

Atentamente,

Gerente General
Dulce Capricho

4.2.3.6. Nuestra historia.

La fundadora de Dulce Capricho es Jesica Roxana Martínez quien tuvo la necesidad de generar recursos financieros extras para poder apoyar económicamente a su familia. Es por ello que nace tienda de regalos Dulce Capricho que inició sus operaciones en 2017 como un emprendimiento de tasitas con chocolates, rosas y pequeños arreglos no tan estilizados, solo eran dos personas quienes pusieron en marcha este proyecto.

Con el paso del tiempo Jessica vio que la aceptación de su emprendimiento era bastante alta, y fue así como dio paso a la expansión de su negocio que de ser un emprendimiento pasó a ser una microempresa, siendo actualmente su rubro principal la elaboración de arreglos florales.

A los dos años de su fundación, Dulce Capricho pasó de tener 2 empleados, a tener 6 de los cuales posteriormente se convirtieron en 12, la fuerte demanda de sus clientes le ha permitido ser una de las mejores dentro de su rubro; y le permitió ampliar y diversificar su negocio con arreglos estilizados y diversidad de productos que pueden obsequiarse en ocasiones especiales, como osos de peluches, bisutería de calidad, y muchos otros tipos de regalos.

Esto hizo que la demanda creciera tanto que surgió la necesidad de trasladarse a un lugar más amplio en donde el espacio era suficiente para tener una bodega de almacenamiento de mercadería, un muestrario amplio para ordenar todos los productos existentes e incluir nuevos.

4.2.3.7. Filosofía organizacional.

Misión.

Somos una empresa que ofrece una amplia gama de productos creativos y diseños innovadores en arreglos florales, frutales, entre otros, para poder transmitir todo tipo de emociones y sentimientos, brindando así a nuestros clientes una experiencia única.

Visión.

Ser una empresa líder y comprometida con nuestros clientes, brindando productos y servicios de calidad e innovadores, en tiempo oportuno, fechas y ocasiones especiales posicionándonos como la mejor floristería de Sensuntepeque.

Valores.


- i. **Respeto:** Consideración, acompañada de cierta sumisión, con que se trata a una persona o una cosa por alguna cualidad, situación o circunstancia que las determina y que lleva a acatar lo que dice o establece o a no causarle ofensa o perjuicio.
- ii. **Compromiso:** Acuerdo formal al que llegan dos o más partes tras hacer ciertas concesiones cada una de ellas.
- iii. **Integridad:** Es la práctica de ser una persona honesta, respetuosa, adherirse a nuestros valores y tomar sistemáticamente decisiones positivas, incluso cuando nadie esté mirando.
- iv. **Honestidad:** Virtud humana consistente en el amor a la justicia y la verdad por encima del beneficio personal o de la conveniencia.
- v. **Responsabilidad:** Es el cumplimiento de las obligaciones o cuidado al hacer o decidir algo, o bien una forma de responder, que implica el claro conocimiento de que los resultados de cumplir o no las obligaciones, recaen sobre uno mismo.
- vi. **Puntualidad:** Es una actitud humana considerada en muchas sociedades como la virtud de coordinarse cronológicamente para cumplir una tarea requerida o satisfacer una obligación en un plazo anteriormente comprometido o hecho a otra persona.
- vii. **Lealtad:** Sentimiento de respeto y fidelidad hacia una persona, compromiso, comunidad, organizaciones, principios morales, entre otros.


4.2.3.8. Estructura organizativa.


La estructura organizativa de Dulce Capricho está conformada de la siguiente manera:


PUESTO	DESCRIPCIÓN
Propietaria	Encargado de preparar a la organización para cumplir consistentemente con sus objetivos de desarrollo empresarial.
Gerente general	Encargada de dirigir, controlar y asegurar la administración eficiente para el cumplimiento de los objetivos con el propósito de garantizar el crecimiento en la empresa.
Contabilidad	Encargado del registro de todas las actividades contables de la empresa, la preparación de informes contables y financieros, además de encarga del cumplimiento de todas las obligaciones tributarias en la organización.
Departamento Ventas y publicidad	Área encargada de comercializar los productos de la empresa. Haciendo uso de herramientas tecnológicas como Facebook, Instagram, TikTok entre otros. Además, analizan el comportamiento de compra de los usuarios para determinar los canales por los que deben vender y promocionarse
Repartidor	Encargado del transporte y entrega de los productos de clientes que han solicitado servicio de entrega a domicilio.
Producción	Es responsable de la creación y el montaje de los productos. Esto incluye las materias primas, los componentes, los productos acabados y el embalaje. El área de producción debe garantizar que los productos se fabrican de acuerdo con las especificaciones y cumplen los estándares de calidad
Vendedores	Encargados de administrar la parte física de la empresa, atender a los clientes, tomar nota de pedidos realizados y ordenar y controlar el almacén de productos terminados.

4.2.3.8.1. Perfiles de puestos.

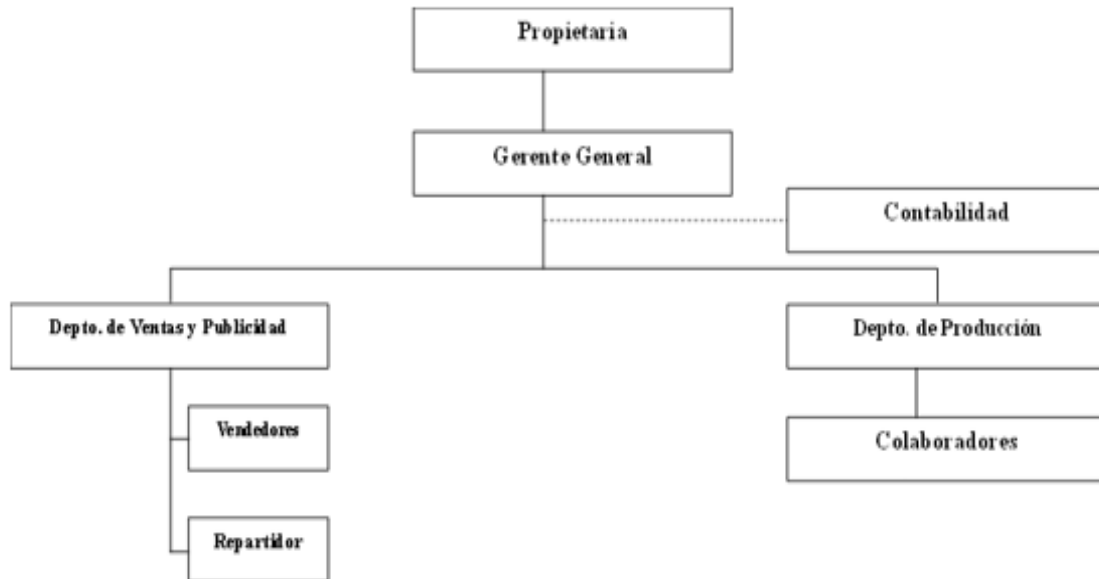
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
Título del puesto: Gerente General		
Se reporta a: Dueña de Dulce Capricho		
Supervisa a: Ventas y Producción		
FUNCIÓN GENERAL		
Preparar a la organización para cumplir consistentemente con sus objetivos de desarrollo empresarial y de los colaboradores que trabajan en la empresa.		
FUNCIONES ESPECÍFICAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Informar objetivos, gestión y logros de la microempresa. • Tomar decisiones organizativas. • Coordinar y supervisar la actividad de los departamentos que integran la microempresa. • Establecer metas y objetivos alcanzables. • Tomar decisiones financieras. • Brindar un buen clima laboral y motivar a sus empleados. 		
REQUISITOS DEL PUESTO		
Formación académica: Licenciatura en administración de empresas o carreras afines.		
Especializaciones:		
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de paquete de office • Conocimientos administrativos • Conocimientos en atención al cliente, gestión de recursos humanos 		
Otros:		
Edad: 30 años en adelante		
Sexo indiferente		
Experiencia en manejo de personal		
Liderazgo y toma de decisiones		
Experiencia mínima de 5 años en puestos similares.		
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:

	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
Nombre del puesto: Vendedor y publicidad		
Se reporta a: Gerente General		
Supervisa a: Repartidor		
FUNCIÓN GENERAL		
Mejorar el desempeño comercial de los productos y servicios que ofrece la microempresa, garantizando experiencia de calidad a los clientes en el proceso de venta y atención.		
FUNCIONES ESPECÍFICAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Asesorar a los clientes de los servicios y productos que ofrece la microempresa Dulce Capricho. • Planificar su estrategia de venta. • Lograr negociaciones efectivas. • Dar seguimiento a órdenes de compra. • Realizar gestión de facturación y cobro. • Brindar una atención oportuna y especializada a los clientes. • Crear estrategias para publicidad de los servicios que brinda la microempresa. • Generar contenido atractivo para las redes sociales de la microempresa. 		
REQUISITOS DEL PUESTO		
Formación académica: Graduado de Bachillerato. Especializaciones: <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de paquete de office. Otros: Sexo indiferente. Edad 18 años en adelante. Habilidad de comunicación. Experiencia en servicio al cliente. Escucha activa y manejo de objeciones, negociación y orientado/a resultados.		
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:

	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
Nombre del puesto: Repartidor		
Se reporta a: Ventas		
FUNCIÓN GENERAL		
Brindar el transporte y la entrega de los productos del lugar de elaboración o venta hasta el domicilio del cliente o al lugar donde el cliente indique, en condiciones óptimas y en un margen de tiempo aceptable.		
FUNCIONES ESPECÍFICAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Organiza la ruta de transporte en función del pedido y la ubicación del domicilio donde debe hacer la entrega. • Revisar las entregas con los clientes para asegurarse que el pedido este de acorde a lo que el cliente solicito • Realiza el registro de la transacción realizada: domicilio de entrega, hora de entrega, incidencias, etc. • Reportar cualquier necesidad de reparación de vehículos detectada durante sus viajes 		
REQUISITOS DEL PUESTO		
Formación académica: Graduado de Bachillerato. Especializaciones: <ul style="list-style-type: none"> • Licencia de conducir Otros: Sexo masculino. Edad 18 años en adelante. Habilidad de comunicación. Conocimiento de la nomenclatura de Sensuntepeque.		
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:

	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
Nombre del puesto: Colaborador de producción		
Se reporta a: Gerente General		
FUNCIÓN GENERAL		
Realizar de manera eficiente los pedidos de arreglos dependiendo la ocasión y diseño conforme a lo solicitado por el cliente.		
FUNCIONES ESPECÍFICAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de los pedidos realizados por el cliente. • Preparar las diferentes bases según diseño de arreglo. • Preparar órdenes de compra de materiales e insumos necesarios para la elaboración de pedidos. • Mantener ordenada y limpia su área de trabajo. 		
REQUISITOS DEL PUESTO		
Formación académica: Noveno grado. Especializaciones: <ul style="list-style-type: none"> • Creatividad • Responsabilidad • Ordenado Otros: Sexo indiferente Edad 18 años en adelante.		
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:

4.2.3.9. Organigrama.



Representación gráfica de cada unidad orgánica



Líneas de dependencia funcional



Fecha de elaboración: 08/07/2023

Líneas de autoridad o dependencia jerárquica



Elaborado por: Grupo de trabajo

Línea de asesoría o staff



4.2.3.10. Nuestros productos.

- Arreglos florares para todo tipo de ocasión.
- Arreglos de dulces y peluches.
- Arreglos de frutas.
- Venta de peluches.

4.2.3.11. Prestaciones y horarios de trabajo.

4.2.3.11.1. Prestaciones:

i. Salarios.

Como trabajador tiene derecho a recibir una retribución por los servicios prestados. La cantidad, forma de pago, fecha y lugar será como se encuentre estipulado en el contrato de trabajo aprobado por la gerencia de la microempresa.

ii. Vacaciones.

Todo empleado tiene derecho a vacaciones después de un año de trabajo continuo en la microempresa, el cual será de quince días, y serán remunerados con una prestación equivalente al salario ordinario correspondiente a dicho lapso más un 30% del mismo.

iii. Aguinaldo.

Los trabajadores que cumplan un año de servicio recibirán el pago completo de la prima en concepto de aguinaldo. El cual se calculará de la siguiente forma:

Tiempo de trabajo	Aguinaldo
De 1 y menos de 3 años	15 días de salario
De 3 y menos de 10	19 días de salario
Más de 10 años	21 días de salario

iv. Seguro Social.

Es un derecho público que responde a fines de la seguridad social, cubre los riesgos profesionales y comunes a los que están expuestos los trabajadores. Cubrirá en forma gradual los riesgos a que están expuestos los trabajadores por causa de: a) Enfermedad, accidente común; b) Accidente de Trabajo, enfermedad profesional; c) Maternidad; ch) Invalidez; d) Vejez; e) Muerte; y f) Cesantía involuntaria.

v. Ley Integral del Sistema de Pensiones.

Es un beneficio económico a favor de los colaboradores que se retiren o se jubilen en los términos que establece la ley. La empresa aporta el 8.75% de su salario a este fondo para tu retiro.

vi. Licencia por maternidad

En cuanto a las prestaciones por maternidad, el Código de trabajo señala algunos específicos, como:

- El patrono debe dar a la trabajadora embarazada doce semanas de licencia, seis se tomarán obligatoriamente después del parto; y se pagará anticipadamente un equivalente al 75% del salario básico durante dicha licencia.
- Solamente será suficiente presentar al patrono una constancia médica expedida en papel simple, en la que se determine el estado de embarazo de la trabajadora, indicando la fecha probable del parto.
- Para tener derecho a la prestación económica establecida, será requisito indispensable que haya trabajado para el mismo patrono durante los seis meses anteriores a la fecha probable del parto; pero en todo caso tendrá derecho a la licencia por maternidad.
- Si lacta a su hijo/a, tendrá derecho a una interrupción del trabajo de hasta una hora diaria. También podrá fraccionarse en dos pausas de treinta minutos cada una.

4.2.3.11.2. Horarios de trabajo.

Administración.	Personal de servicio
Lunes a viernes de 8:00 am – 4:00 pm Sábados de 8:00 am – 12:00md	Lunes a sábado de 7:30 am -5:00pm Domingo de 8:00am – 12:00pm

Nota: En días festivos como el 14 de febrero o el 10 de mayo, se extienden horarios hasta las 7:00 pm.

4.3. Dirección

La dirección es la esencia de la administración en ese sentido al relacionarse con la capacidad administrativa y directiva de la microempresa se pretende guiar y supervisar a los empleados para lograr los objetivos establecidos.

4.3.1. Toma de decisiones.

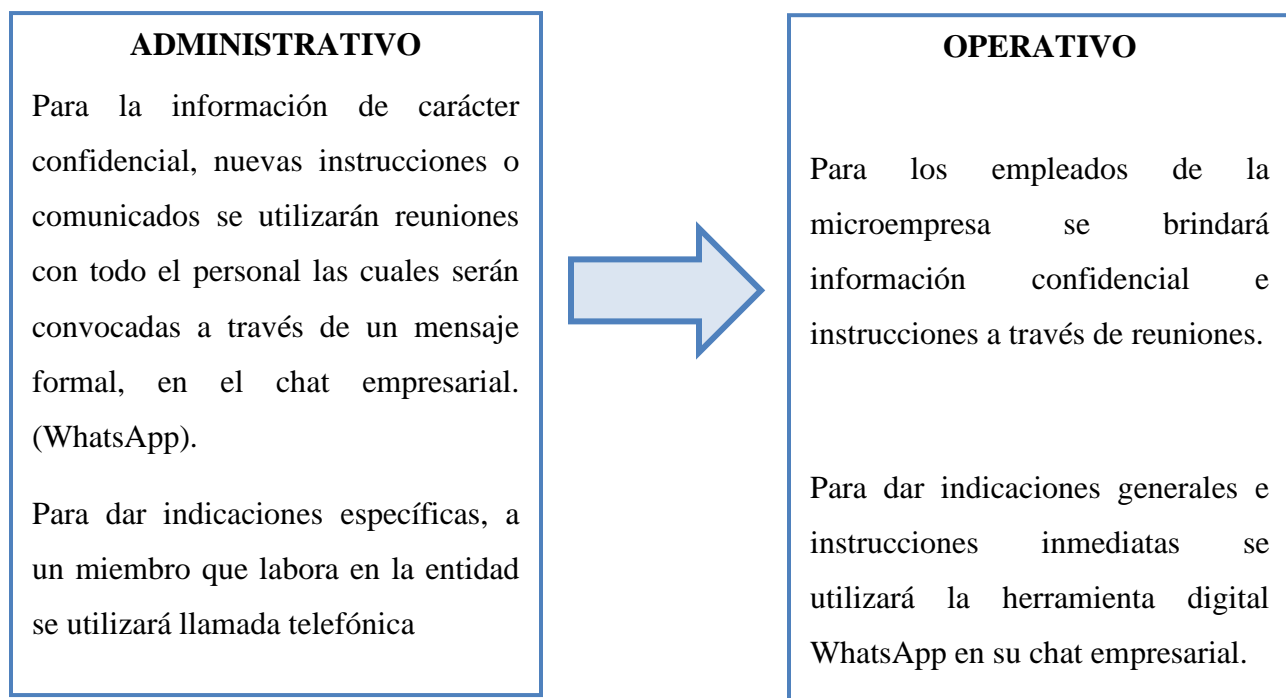
Para la toma de decisiones y solución de problemas de la microempresa, se debe tener en cuenta el proceso de toma de decisiones ya que esto permitirá seleccionar, entre varias alternativas, aquellas mejor alineadas con el propósito, necesidad y objetivos de la organización. De tal forma que puedan integrarse en ellas la dirección, gerencia y producción, para tener mayor amplitud en cuanto a la situación problema, y de esta forma tomar la decisión que mejor se ajuste a las necesidades expuestas. Es por ello que se plantean las siguientes etapas de toma de decisiones que deben seguir para solucionar problemas.

- I. **Detectar el problema:** El primer paso del proceso reside en identificar el problema o la pregunta que debe abordarse para tener clara la naturaleza de la decisión a tomar.
- II. **Recopilar información:** Una vez que se ha definido el problema, hay que recopilar información y datos sobre las posibles soluciones. Las fuentes de información pueden ser tanto internas como externas, el método más efectivo para la determinación de soluciones es la lluvia de ideas, este consiste en recopilar todas las alternativas de solución a dicho problema.
- III. **Identificar y analizar las alternativas:** Hay que saber cuáles son las opciones para tomar una decisión informada. Posteriormente, se analiza cada alternativa sopesando beneficios e inconvenientes para ver cuál permite alcanzar con mayor eficacia la meta fijada.

- IV. Seleccionar la opción adecuada:** Una vez analizadas todas las opciones y tras evaluación de las repercusiones de cada una, la empresa estará preparada para tomar la decisión más adecuada.
- V. Implementar y evaluar:** Con la decisión clara, lo siguiente es tomar acción e implementarla en la organización. Por tal razón, es importante revisar los resultados para ver si se ha logrado solucionar el problema o es necesario realizar ajustes en caso de que la propuesta no haya brindado los resultados esperados.

4.3.2. Comunicación.

La comunicación en Dulce Capricho es un pilar fundamental para generar confianza y potenciar el trabajo en equipo ya que es el medio para transmitir información, por lo tanto, esta debe ser clara, simple y articulada en un lenguaje fácilmente comprensible para sus receptores. Además, una buena comunicación facilita la coordinación y aumenta la productividad y eficiencia en las tareas. Es por ello que para la microempresa se establece el siguiente sistema de comunicación:



La motivación es parte esencial de una empresa, ya que de ella depende el buen desempeño del empleado en todas las tareas que se realizan. Para dulce capricho es primordial la motivación ya que los empleados son el recurso más importante para el cumplimiento de los objetivos y de ello depende que se desarrollen las actividades de manera eficiente. Por tanto, se establece el siguiente plan de incentivos para todos los empleados.

4.3.3.1. Plan de incentivos para el personal de la microempresa Dulce Capricho.

INTRODUCCIÓN

El presente plan tiene como finalidad proporcionar a los empleados incentivos monetarios y no monetarios con el objeto de reconocer los esfuerzos laborales que ellos realizan, de tal manera que la implementación de los mismos permita motivar a los empleados para que aumenten su rendimiento, fidelidad y crecimiento personal.

Esta herramienta administrativa contiene una serie de aspectos entre los que destacan: un objetivo general que orienta la dirección del plan y una serie de objetivos específicos. Dicho plan se utilizará como estrategia basada en incentivos que permitan la paralización de los mismos para su implementación.

Los incentivos laborales propuestos, así como los tipos de motivación, fueron seleccionados tomando en consideración el tipo de personal y sus necesidades de crecimiento.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL:

Elaborar un plan de incentivos que permita motivar a los empleados para que realicen sus actividades de manera eficiente y cumplir con los objetivos organizacionales propuestos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- i. Motivar a los empleados para que realicen sus actividades con competitividad.
- ii. Fomentar el trabajo en equipo y contribuir al buen clima organizacional.
- iii. Favorecer el clima organizacional de Dulce Capricho con perspectivas de mejora continua.

Descripción de Incentivos	
Paseo Empresarial	Brindar al empleado un paseo al año, con motivo de convivencia, integración y reconocimiento por su labor realizada en la entidad.
Fiestas	Se realizará celebración de fiesta navideña y aniversario de la empresa.
Permisos	Se concederá permiso de retiro de la entidad en casos de emergencia como muerte de un familiar, o diligencias justificadas por escrito que hayan sido previamente comunicadas a la gerencia.
Empleado del mes	Otorgar reconocimiento al empleado que mejor desempeño haya tenido en el mes, entregando un incentivo material o económico según considere conveniente la gerencia.
Bono por cumpleaños	Brindar al empleado un bono de \$10.00 en el día de su cumpleaños.
Abastecimiento de equipo	Brindar al personal todos los materiales necesarios para el desarrollo de sus tareas y actividades.
Uniformes	Se dotará a los empleados de 2 camisetas que se utilizarán en temporadas altas y días festivos como desfiles de correo en los que la entidad participe.

4.3.4. Supervisión.

La supervisión en Dulce Capricho es un proceso que debe realizarse de manera continua en todas las áreas, debido al rubro de la empresa, ya que la realización de arreglos florales en su proceso como tal, debe darse siempre seguimiento a cada uno de los pasos que conllevan a su elaboración. Además, es de suma importancia al momento de la elaboración considerar los siguientes elementos como tiempo, calidad y cantidad de material a utilizar. Por tanto, debe inspeccionarse los siguientes pasos en el área de producción:

- i. Revisar que todos los empleados en el área de producción posean materiales suficientes y equipo necesario para la producción de arreglos solicitados.
- ii. Distribuir en equipos la producción de arreglos entre: arreglos florales y frutales, de tal manera que se tenga un mejor control y mejor utilización de los recursos.
- iii. Inspeccionar durante el proceso de armado del arreglo la cantidad de flores, helechos, y demás agregados ya que deben estar acorde a la orden solicitada.
- iv. Revisar que todos los arreglos contengan brillo de sellado para que conserven por más tiempo el buen estado de la flor.
- v. Detectar posibles fallas y corregir.

4.4. Control

El control es una etapa que implica establecer estándares, monitorear y evaluar el desempeño, por lo tanto, se convierte en una etapa de apoyo para la gestión administrativa ya que permite analizar desviaciones, implementar medidas correctivas y fomentar una mejora continua.

Por tanto, el control es una etapa fundamental dentro del proceso administrativo ya que permite apreciar lo que va bien y lo que no. A través del estudio de la situación actual se determinó que en dulce capricho no se cuenta con ningún tipo de control que contribuya a la mejora continua de la misma, por tal razón se propone lo siguiente:

4.4.1. Medidas de control en dulce capricho

- i. Buen procesamiento de la información, en cuanto a requerimientos de arreglos.
- ii. Segregación de funciones adecuada, con el fin de mantener la eficiencia y evitar irregularidades en las tareas que cada empleado desempeña.
- iii. Supervisión y monitoreo para asegurar que todas las tareas se realicen en tiempo y forma.
- iv. Realizar evaluaciones periódicas que permitan evaluar el desempeño de los empleados.
- v. Realizar conteo de inventario para evitar que haya acumulación del mismo, de productos de temporada que posteriormente pueden ser menos vendibles.
- vi. Optimizar el uso de recursos
- vii. Información y comunicación oportuna
- viii. Registro de personal contratado para temporadas.

4.4.2. Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño permite medir de forma objetiva las competencias, el rendimiento y la productividad de los empleados en función de las responsabilidades que en han sido asignadas en su puesto de trabajo. Es importante recalcar que la evaluación del desempeño es clave para mejorar las tareas y contribuir al crecimiento profesional, por tanto, se sugiere el siguiente formato para la evaluación del desempeño.

4.4.2.1. Método de Evaluación Forzosa

Este método consiste en evaluar el desempeño de los empleados mediante la elección entre frases descriptivas, alternativas o tipos de desempeño individual, cada una de ellas con un porcentaje de calificación según la importancia que cada una de ellas tenga. Por tanto, este método permite a la entidad evaluar el trabajo de un empleado en comparación con sus compañeros de tal manera que permite apreciar el rendimiento de cada empleado.

Para dulce capricho es importante la habilidad y competencias de los empleados, ya que debido al rubro de la empresa es indispensable la precisión y habilidad creativa de cada uno. Por tanto, tomando en cuenta que la entidad no cuenta con ningún tipo de control, este método es el que más se adecua a las necesidades de la misma.

4.4.4. Reclutamiento de personal

A través del diagnóstico de la situación actual de la microempresa se determinó que la entidad no posee ningún tipo de control al momento de reclutar talento humano, especialmente en temporada alta que es donde se da el mayor auge de contratación. Por lo tanto, es indispensable contar con una herramienta que permita llevar a cabo el registro de dicho procedimiento, a continuación, se presenta el siguiente formato de solicitud para el registro de empleado de temporada. (Ver anexo 6)

Así como también se presenta un formato informativo para personal de temporada el cual brinda al interesado una breve reseña del puesto de trabajo que se está ofertando por parte de la empresa. (Ver anexo7)

5. PLAN DE CAPACITACIÓN PARA PERSONAL DE PRODUCCIÓN Y VENTAS.

5.1.1. Introducción

El plan de capacitación tiene como objetivo fortalecer las os conocimientos, habilidades, aptitudes y competencias de los empleados de Dulce Capricho ya que ellos son el recurso más valioso de toda actividad desarrollada dentro de la misma. La capacitación hará que el trabajador sea más competente y hábil, al utilizar y desarrollar las actitudes de este. De esta manera la empresa se volverá más fuerte, productiva y rentable.

El plan de capacitación es una acción planificada cuyo propósito general es preparar e integrar al recurso humano en el proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos que serán impartidos por la empresa PCS Internacional El Salvador, la capacitación se realizará en 3 a través de 3 módulos. Los primeros dos módulos están dirigidos al área de producción y el tercero dirigido al área de ventas. El desarrollo de dichos módulos será a través de ponencias teóricas y prácticas que desarrollaran en la empresa Dulce Capricho.

El plan de capacitación conlleva al mejoramiento continuo de las actividades laborales de Dulce Capricho. Esto con el objeto de implementar formas óptimas de trabajo. En ese sentido el plan mencionado va dirigido al perfeccionamiento técnico y teórico de los empleados para el desempeño sea más eficiente y Dulce Capricho pueda posicionarse como la mejor en su rubro dentro de la zona. Produciendo arreglos de calidad y brindada atención personalizada a cada cliente.

5.1.2. Objetivos

General

Desarrollar un plan de capacitación que ayuden al crecimiento del personal de producción y atención al cliente, para el fortalecimiento de sus habilidades en la realización de cada una de sus actividades.

Específicos

- Elaborar los módulos de capacitación que serán desarrollados.
- Elaborar un presupuesto que refleje todos los costos en los que se incurrirá al momento de implementar dicho plan de capacitación.
- Definir un cronograma con el tiempo de duración de la capacitación.

5.1.3. Políticas

- Los módulos de las capacitaciones y cada uno de los temas se deben desarrollar en respuesta a las necesidades y áreas de mejora de la gerencia.
- Elaborar información detallada de los recursos financieros en los que se incurrirá para las capacitaciones de los colaboradores del departamento de administración y finanzas.
- Las capacitaciones de desarrollaran de manera presencial
- El encargado de recursos humanos será el responsable de preparar el equipo y materiales necesarios para el desarrollo de la capacitación.

5.1.4. Descripción de la capacitación

La propuesta del presente plan está diseñada para el personal del área de producción de arreglos florales y para el área de ventas. Este incluye tres módulos que se desarrollaran los días sábados con una duración de cuatro horas de 8:00-11:00 am respectivamente. El módulo 1 y 2 estará dirigido a empleados que forman parte del área de producción, mientras que el módulo 3 se dirigirá al área de ventas. La capacitación se desarrollará de forma presencial en las instalaciones de la microempresa, donde se adecuará un espacio para la implementación de la misma.

Los módulos serán desarrollados por la empresa PCS Internacional, con quien se hará un contrato especial debido a la hora y lugar de desarrollo de la capacitación. Los materiales a utilizar serán proporcionados a cada empleado por Dulce Capricho, quien además se encargará de preparar mobiliario y equipo que será utilizado en el desarrollo de la misma.

5.1.5. Información acerca de PCS Internacional.

La Academia PCS Internacional fue fundada por Jaime Bustamante Montiel en la ciudad de Guatemala en el año 2009 teniendo como motivación principal la búsqueda del desarrollo académico por medio de la implementación de programas de estudios diversos conociendo la ausencia en nuestro medio latinoamericano de "cursos concisos" y concretos al respecto de temas específicos que permitieran a las personas participantes engrandecer su crecimiento personal, familiar y financiero alcanzando grados de educación técnica intermedia que les permitiera desarrollar ocupaciones prácticas y eficientes, así como estimular a todos los alumnos a continuar con su desarrollo personal y profesional hacia un mejor futuro.

La Academia PCS Internacional posee sedes en los países de Guatemala, El Salvador, Honduras y Nicaragua. Actualmente cuenta con más de 25,000 graduados de cada uno de los talleres, cursos y diplomados que brindan en todos los países antes mencionados.

5.1.6. Capacitación para personal de producción.

Dicha capacitación se desarrollará de la siguiente manera:

MODULO I

INTRODUCCIÓN AL ARREGLO FLORAL

En el presente módulo se pretende fortalecer las habilidades y conocimientos de los empleados, a través de la enseñanza teórica ya que en ella se cimentan las bases para conocer y aprender nuevas técnicas de diseño, así como también la creación de distintos tipos de arreglos. Dicho módulo se impartirá de una sesión de 4 horas en las instalaciones de Dulce Capricho.


DULCE CAPRICHOSUNTEPEQUE	
DIPLOMADO EN FLORISTERÍA MODULO I INTRODUCCIÓN AL ARREGLO FLORAL	
Dirigido a: Empleados del área de producción Dulce Capricho	Duración: 4 horas
Lugar: Instalaciones Dulce Capricho Sensuntepeque	Participantes: 5
Empresa asesora: PCS Internacional El Salvador	Fecha:
Objetivos: <ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer las habilidades y conocimientos en los empleados para la elaboración de arreglos florales. • Enseñar nuevas técnicas de diseño en arreglos florales • Crear distintos tipos de diseños en arreglos. 	
TEMARIO	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Introducción al arreglo floral 2. El arte de las flores 3. Diseño y Preparación 4. Estilos 5. Formas y Colores 	

MODULO I DIPLOMADO EN FLORISTERÍA : INTRODUCCIÓN AL ARREGLO FLORAL				
Temas: -Introducción al arreglo floral -El arte de las flores -Diseño y Preparación -Estilos -Formas y Colores	Objetivos: -Fortalecer las habilidades y conocimientos en los empleados para la elaboración de arreglos florales. -Enseñar nuevas técnicas de diseño en arreglos florales -Crear distintos tipos de diseños en arreglos.	Método: Expositivo y práctico	Estrategias: -Diapositivas -Trabajo en equipos para la elaboración práctica de diseños en arreglos florales.	Tiempo: 4 Horas
Recursos: -Laptop -Proyector -Pizarra -Plumones -Lapiceros -Libreta de apuntes	Lugar de Capacitación: Instalaciones de Dulce Capricho Sensuntepeque.	Dirigido a: Empleados del área de producción.	Empresa asesora: PCS Internacional El Salvador.	Presupuesto: \$150.00

MODULO II

PRÁCTICAS CONSTANTES

En el presente modulo se pondrá en práctica la teoría aprendida en el modulo I, además comprende la elaboración de diseños vanguardistas y prácticas de diseños novedosos utilizando tipos de flores y follajes en distintas bases y formas. Este módulo tiene como objetivo fortalecer los conocimientos, habilidades, aptitudes y competencias de los trabajadores, para que ellos fortalezcan todos los conocimientos adquiridos.

DULCE CAPRICO SENSUNTEPEQUE	
DIPLOMADO EN FLORISTERÍA MODULO II PRACTICAS CONSTANTES	
Dirigido a: Empleados del área de producción Dulce Capricho	Duración: 5 horas
Lugar: Instalaciones Dulce Capricho Sensuntepeque	Participantes: 5
Empresa asesora: PCS Internacional El Salvador	Fecha:
Objetivos: <ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer las habilidades y conocimientos en los empleados para la elaboración de arreglos florales. • Enseñar nuevas técnicas de diseño en arreglos florales • Crear distintos tipos de diseños en arreglos. 	
TEMARIO	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tipos de flores, usos, colores 2. Técnicas de diseño 3. Manipulación de flores y follajes 4. Esferas florales 5. Arreglos minimalistas 6. Arreglos de pie. 	

MODULO II DIPLOMADO EN FLORISTERÍA: PRACTICAS CONSTANTES				
Temas: -Tipos de flores, usos, colores -Técnicas de diseño -Manipulación de flores y follajes -Esferas florales -Arreglos minimalistas -Arreglos de pie	Objetivos: -Fortalecer las habilidades y conocimientos en los empleados para la elaboración de arreglos florales. -Enseñar nuevas técnicas de diseño en arreglos florales -Crear distintos tipos de diseños en arreglos.	Método: Expositivo y práctico	Estrategias: -Videos producidos profesionalmente con información detallada. -Trabajo en equipos para la elaboración práctica de diseños en arreglos florales. -Consejos y puntos de vista profesionales.	Tiempo: 5 Horas
Recursos: -Flores de distintos tipos y colores -Follaje -Helechos -Oasis -Alambre -Globos -Diplomas	Lugar de Capacitación: Instalaciones de Dulce Capricho Sensuntepeque.	Dirigido a: Empleados del área de producción.	Empresa asesora: PCS Internacional El Salvador.	Presupuesto: \$150.00

5.1.7. Capacitación para personal de ventas

Dicha capacitación se desarrollará de la siguiente manera:

MODULO III: VENTAS EXITOSAS

El presente módulo está dirigido a empleados del área de ventas, este se desarrollará en una jornada, día sábado con una duración de 5 horas, en las instalaciones de Dulce Capricho. La capacitación se desarrollará de forma presencial y los materiales a utilizar serán proporcionados por la empresa PCS El Salvador quien impartirá dicha capacitación. En este módulo se abordarán temas referentes a las ventas utilizando nuevas tácticas y estrategias que permitan a la empresa ser muy competitiva a través de la fidelización de los clientes.

DULCE CAPRICHO SENSUNTEPEQUE	
DIPLOMADO EN FLORISTERÍA MODULO III VENTAS EXITOSAS	
Dirigido a: Empleados del área de producción Dulce Capricho	Duración: 5 horas
Lugar: Instalaciones Dulce Capricho Sensuntepeque	Participantes: 5
Empresa asesora: PCS Internacional El Salvador	Fecha:
Objetivos: <ul style="list-style-type: none"> • Enseñar técnicas y estrategias necesarias para aumentar ventas. • Fortalecer habilidades y tácticas para ser vendedores expertos. • Aprender hacer marketing digital para anunciarse en redes sociales, e incrementar el nivel de ventas. 	
TEMARIO <ol style="list-style-type: none"> 1. El servicio al cliente 2. La compra y el pedido 3. Como vender en redes sociales 4. Cierre de ventas 5. La atención 5 estrellas al cliente. 	

MODULO III DIPLOMADO EN FLORISTERÍA: VENTAS EXITOSAS				
Temas: -El servicio al cliente -La compra y el pedido -Como vender en redes sociales -Cierre de ventas -La atención 5 estrellas al cliente.	Objetivos: -Enseñar técnicas y estrategias necesarias para aumentar ventas. -Fortalecer habilidades y tácticas para ser vendedores expertos. -Aprender hacer marketing digital para anunciarse en redes sociales, e incrementar el nivel de ventas.	Método: Expositivo y práctico	Estrategias: -Videos producidos profesionalmente con información detallada. -Trabajo en equipos para la elaboración práctica de diseños en arreglos florales. -Consejos y puntos de vista profesionales.	Tiempo: 5 Horas
Recursos: -Se utilizarán recursos adquiridos en el módulo I. - Diplomas	Lugar de Capacitación: Instalaciones de Dulce Capricho Sensuntepeque.	Dirigido a: Empleados del área de producción.	Empresa asesora: PCS Internacional El Salvador.	Presupuesto: \$150.00

5.2. Implementación de las capacitaciones.

Para la implementación del plan de capacitaciones incluido en la presente propuesta, la gerencia general debe de tomar en cuenta lo siguiente:

5.2.1. Recursos necesarios

- I. **Humano:** Para llevar a cabo de manera exitosa el plan de capacitación se necesitará la participación de los empleados del área de producción y ventas de la microempresa. Según el siguiente detalle:
 - **Participantes:** Los participantes de la capacitación están divididos en dos grupos según el área al que pertenezcan. El área de ventas está conformada por 4 participantes y producción por 5 personas.
 - **Facilitador:** Será el encargado de desarrollar la capacitación y dar a conocer a los empleados tácticas, estrategias y nuevos conocimientos teóricos y prácticos.
 - **Gerente General:** Será la responsable de coordinar y proporcionar cualquier apoyo que el facilitador necesite en el desarrollo de la capacitación.
- II. **Financiero:** El diplomado en floristería y ventas exitosas será impartido por la Academia PCS El Salvador, y será de manera presencial en las instalaciones de la empresa. Dichas capacitaciones serán cubiertas en su totalidad por parte de Dulce Capricho. Cada módulo impartido tendrá un costo de \$300.00.
- III. **Materiales:** Para el desarrollo del plan de capacitación es necesario adquirir material didáctico y material que será utilizado durante la implementación de prácticas.

COSTO DE MATERIAL DIDÁCTICO POR CADA MODULO

A continuación, se presenta el costo de materiales en los que se incurrirá por cada módulo:

Tabla 6: Material didáctico modulo I

MODULO I: Introducción al arreglo floral			
Material	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Alquiler de Proyector	1	\$ 35.00	\$ 35.00
Pizarra portátil	1	\$ 35.00	\$ 35.00
Lapiceros	1 Caja	\$ 1.75	\$ 1.75
Libreta de apuntes	5	\$ 1.50	\$ 7.50
Plumones	2	\$ 1.15	\$ 2.30
Total			\$ 81.55

Tabla 7: Material didáctico modulo II

MODULO II: PRACTICAS CONSTANTES			
Material	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Flores de distintos tipos y colores.	4 Doc	\$ 7.80	\$ 31.20
Follaje	1 doc	\$ 3.50	\$ 3.50
Helechos	2 doc	\$ 2.75	\$ 5.50
Oasis	5	\$ 1.50	\$ 7.50
Alambre	1 libra	\$ 1.75	\$ 1.76
Diplomas	5	\$ 2.00	\$ 10.00
Total			\$ 59.46

Tabla 8: Material didáctico modulo III

MODULO III: VENTAS EXITOSAS			
Material	Cantidad	Costo Unitario	Total
Diplomas	4	\$ 2.00	\$ 8.00
Total			\$ 8.00

Además, se estima el costo de un refrigerio que será dado en cada una de los módulos a desarrollar, el refrigerio está compuesto por: botella con agua, sándwich y jugo, valorado en \$1.50 por persona. Se contempla también un almuerzo por persona al finalizar cada jornada de capacitación, incluyendo a la persona encargada de impartir la capacitación más el gerente general que estará presente en cada uno de los módulos. Distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 9: Costos de refrigerio por módulos

Costos de Refrigerio por cada Módulo				
Módulos	N° Participantes	Costo Refrigerio	Costo Almuerzo	Total
Módulo I	7	\$ 1.50	\$ 3.50	\$ 35.00
Módulo II	7	\$ 1.50	\$ 3.50	\$ 35.00
Módulo III	6	\$ 1.50	\$ 3.50	\$ 30.00
Total				\$ 100.00

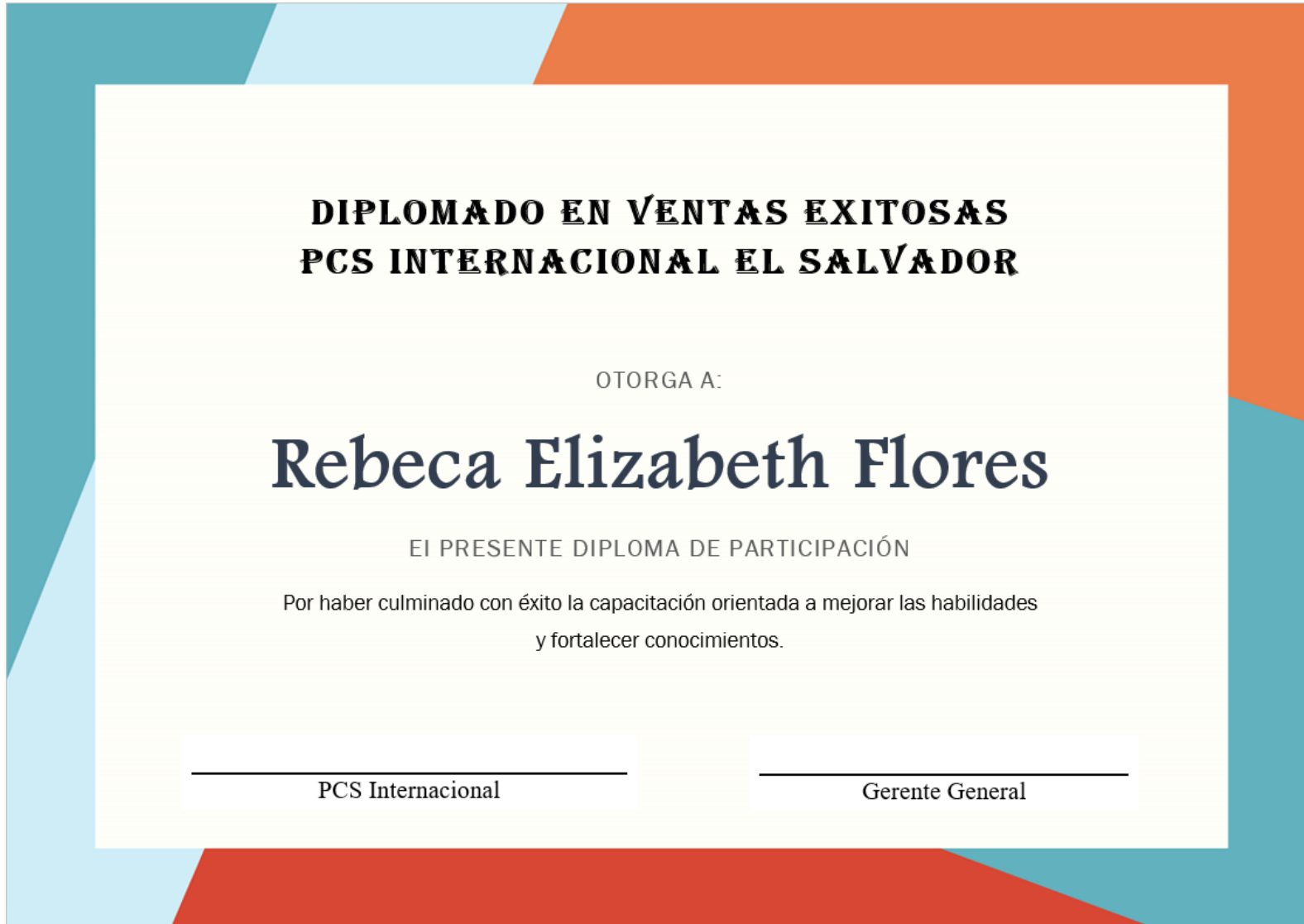
Tabla 10: Presupuesto total por cada módulo

Presupuesto total de costos por cada módulo					
Módulos	Total, Honorarios	Total, Materiales	Total Alimentos	Imprevistos 10%	Total
Módulo I	\$ 300.00	\$ 81.55	\$ 35.00	\$ 41.65	\$ 458.20
Módulo II	\$ 300.00	\$ 59.46	\$ 35.00	\$ 39.44	\$ 433.90
Módulo III	\$ 300.00	\$ 8.00	\$ 30.00	\$ 33.80	\$ 371.80
Total					\$ 1,263.90

5.2.2. Cronograma de capacitación según La academia PCS El Salvador.

Cronograma de Actividades						
Módulo	Tema y actividad a desarrollar	Encargado	Duración	Semanas		
				1	2	3
I. INTRODUCCIÓN AL ARREGLO FLORAL	Introducción al arreglo floral	PCS INTERNACIONAL EL SALVADOR	30 min	■		
	El arte de las flores		2 horas			
	Diseño y Preparación					
	Estilos		1 hora 30 min			
	Formas y Colores					
II. PRÁCTICAS CONSTANTES	Tipos de flores, usos, colores		1 hora		■	
	Técnicas de diseño		1 hora			
	Manipulación de flores y follajes		1 hora			
	Esferas florales		1 hora			
	Arreglos minimalistas		1 hora			
	Arreglos de pie					
III. VENTAS EXITOSAS	El servicio al cliente		1 hora			■
	La compra y el pedido		1 hora			
	Como vender en redes sociales		1 hora			
	Cierre de ventas		1 hora			
	La atención 5 estrellas al cliente	1 hora				

5.2.3. Diploma a entregar al finalizar la capacitación.



5.2.4. Ejecución y seguimiento.

5.2.4.1. Ejecución de la capacitación.

- i. Las capacitaciones propuestas son un diplomado en floristería para los empleados que laboran en el área de producción. Así como también un taller de ventas exitosas dirigido a los colaboradores del área de venta.
- ii. La distribución de las fechas en las que cada área tomará dichas capacitaciones será a discreción del gerente general.
- iii. Las evaluaciones que darán seguimiento al presente plan se realizarán en un periodo de dos meses.
- iv. El gerente general será el encargado de notificar a cada área a capacitar, y de igual manera este mismo será el que tome las medidas necesarias para que todos los empleados cumplan con las jornadas de capacitación.

5.2.4.2. Seguimiento de la capacitación.

Finalmente se hace necesario efectuar el seguimiento a los participantes de la capacitación, para garantizar que dicha capacitación obtuvo los resultados esperados, y que los objetivos se alcancen, cada departamento puede ver mejoras en su nivel de productividad y satisfacción de los usuarios, comparando el desempeño de antes y después de la capacitación. Cada colaborador podrá autoevaluarse y corroborar si aumentó la calidad, eficiencia y atención que se le brinda a los usuarios, de igual forma si sus expectativas como colaboradores están satisfechas, luego de dicha capacitación. Para ello se sugiere realizar una evaluación simple, estructurada con preguntas abiertas a través de la plataforma de cuestionarios de Google, ya que es una herramienta fácil y rápida de usar para evaluar resultados. A continuación, se presentan algunas preguntas que deben tomarse en cuenta al momento de la evaluación:

1. ¿Fue de su agrado la capacitación?
2. ¿Cumplió sus expectativas?
3. ¿Aprendieron algo en la capacitación?
4. ¿Qué aprendieron?
5. ¿Ha puesto en práctica lo que aprendió?
6. ¿Se cumplieron los objetivos?

6. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN PROPUESTA DE MODELO ADMINISTRATIVO

6.1. Introducción.

Por medio del presente plan, se pretende ejecutar el modelo administrativo en la microempresa Dulce Capricho, el cual contiene la misión, visión, valores, objetivos, estrategias, políticas, presupuestos, manual de organización, toma de decisiones, comunicación, plan de incentivos, así como también un plan de capacitaciones para el área de producción y ventas.

Lo anterior se desarrolló con base a un análisis previo, el cual se encuentra en el diagnóstico de la situación actual de la microempresa, correspondiente al capítulo II del presente trabajo de investigación. El presente documento será presentado a la propietaria y a la gerente de Dulce Capricho, y tiene como finalidad servir de guía.

6.2. Objetivos

General:

Proveer a la microempresa Dulce Capricho una propuesta de modelo administrativo que facilite la organización de procesos dentro de la misma.

Específicos:

- i. Establecer políticas que contribuyan al desarrollo de las actividades para poder lograr cumplir con lo establecido en el presente documento.
- ii. Poseer el recurso humano, financiero y material necesario para poder implementar el modelo administrativo.
- iii. Definir el periodo en el cual se desarrollarán las actividades.

6.3. Políticas de implementación.

- i. Obtener por parte de la dirección y gerencia el apoyo para la implementación del modelo administrativo.
- ii. Definir los lineamientos a seguir por parte del personal que labora en la entidad para el desarrollo de la propuesta.
- iii. Contar de manera activa con el personal de Dulce capricho en el proceso de capacitación.

6.4. Recursos.

Para el desarrollo e implementación de la propuesta se necesitan de los siguientes recursos:

- i. **Humano:** Integración de los 12 empleados que actualmente labora en la microempresa, además del apoyo de la dueña y del encargado de recurso humano que es quien se sugiere que se contrate.

Todos los anteriores, en conjunto, aportarán a la implementación del modelo administrativo, cumpliendo con las tareas que tienen asignadas, así como también asistiendo y participando de manera activa en las capacitaciones y reuniones a las cuales se les convoquen.

- ii. **Financiero:** El diplomado en floristería y el taller de ventas exitosas será impartido por la Academia PCS El Salvador, y será de manera presencial en las instalaciones de la entidad. Dichas capacitaciones serán cubiertas en su totalidad por parte de Dulce Capricho.

6.5. Actividades a realizar.

A continuación, se detallan las actividades correspondientes a la implementación de la propuesta de modelo administrativo en la microempresa Dulce Capricho.

- 1. Presentación de la propuesta.** Se hará la entrega del documento a la dueña y a la gerente general, además de brindarle una explicación sobre la importancia y contenido de la propuesta a presentarles.
- 2. Revisión y análisis del documento.** La dueña junto a la gerente general serán las encargadas de revisar y analizar de manera detallada el documento y poder realizar las observaciones, dudas o consultas correspondientes.
- 3. Aprobación y autorización.** Luego de haber solventado las observaciones, dudas o consultas señaladas, se procede a la aprobación para poder ejecutar e implementar la propuesta.
- 4. Implementación de la propuesta.** Después de haber presentado y aprobado el modelo administrativo, se procede con la implementación del mismo, el cual estará a cargo del gerente general de la microempresa Dulce Capricho.
- 5. Evaluación y seguimiento.** La retroalimentación es necesaria para poder apreciar si se tienen la implementación está brindando los resultados esperados y si estos resultados son positivos se le debe dar seguimiento, de lo contrario se deben realizar correcciones para poder mejorar la implementación del mismo.

6.6. Presupuesto de gastos para la implementación del modelo administrativo.

Para la implementación del modelo administrativo dentro de la microempresa Dulce capricho se tomará en cuenta los gastos de la capacitación, gasto de reproducción de manual de organización para que cada área de la misma posea al menos uno en y que cada empleado pueda tener acceso a la información general de la empresa y de esa manera conocer la filosofía empresarial de la misma, además de incluirán dos ejemplares de la propuesta del documento presentado.

DULCE CAPRICHIO			
PRESUPUESTO DE GASTOS IMPLEMENTACIÓN DE MODELO			
ADMINISTRATIVO			
Descripción	Cantidad	Precio Unidario	Total
Ejemplares de la propuesta de modelo administrativo	2	\$ 10.00	\$ 20.00
Ejemplares de manual de organización	5	\$ 3.00	\$ 15.00
Capacitación Módulo I	1	\$ 458.20	\$ 458.20
Capacitación Módulo II	1	\$ 433.90	\$ 433.90
Capacitación Módulo III	1	\$ 371.80	\$ 371.80
TOTAL			\$ 1,298.90

6.7. Cronograma de implementación

No.	Actividad / Meses	AÑO 202X																				Responsable
		1				2				3				4				5				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Presentación del modelo administrativo a la microempresa Dulce capricho.	■																				Equipo de investigación
2	Revisión y análisis del documento		■	■	■	■																Gerente General
3	Aprobación y autorización						■	■														Gerente General
4	Implementación.									■	■	■	■	■	■							Gerente General
5	Evaluación y seguimiento.																■	■	■	■	■	Gerente General

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

A. LIBROS

1. Cano Plata, C. A. (2017). La administración y el proceso administrativo. Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.
2. Chiavenato, Idalberto (1993), Iniciación a la Organización y Técnica Comercial, Mc Graw Hill, 1º edición.
3. Chiavenato, I. (2026). Introducción a la teoría general de la administración (7.a ed.). McGraw-Hill Interamericana.
4. Chiavenato, Idalberto (2011), Administración de recursos humanos “El capital humano de las organizaciones”, 9º edición.
5. Chiavenato, I. (2001). Administración teoría, proceso y práctica (3.a ed.). McGraw-Hill Interamericana.
6. Chiavenato, I. (2013). Introducción a la Teoría General de la Administración. (8.a ed.). Mc Graw Hill. <https://apunteca.usal.edu.ar/id/eprint/1678/>
7. Pallares Villegas, Zoilo (2005), Hacer Empresa, Fondo Editorial Nueva Empresa, 4º edición.
8. Reyes Ponce, Agustín, (2002) “Administración Moderna”, 12ª reimpresión, Editorial Limusa, México 2002.
9. Stoner, R., & P., S. (1994). Administración, Teoría y Práctica (9.a ed.). Prentice Hall.
10. Serrano, A. (2018). Administración de personas (2.a ed.). Talleres Gráficos UCA.

B. TRABAJOS DE GRADUACIÓN

1. Recino, I. E. (2011). EL APOYO DEL ESTADO A LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE EL SALVADOR. CASO: PROGRAMA DE DOTACIÓN DE CALZADO ESCOLAR EN EL DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE [Licenciatura, Universidad de El Salvador].

https://ri.ues.edu.sv/id/eprint/1017/1/El_Apoyo_del_Estado_a_las_MYPESdeE.S..pdf

C. LEYES

1. Constitución de la República de El Salvador. Decreto Constituyente N°38, publicado en el Diario Oficial N.º 234, Tomo N°281, de fecha 16 de diciembre de 1983
2. Ley de Fomento Protección y Desarrollo para la Micro y Pequeña Empresa. Decreto N° 667, del 16/05/2014, Diario Oficial N° 90. Tomo 403, 20/05/2014
3. Código de Trabajo. Decreto N.º 15. San Salvador, a los treinta días del mes de junio de mil novecientos setenta y dos. N° del Diario Oficial 142. Tomo no 236, 31 de julio de 1972.
4. Código de Comercio, Decreto Legislativo N° 671, de fecha 08 de mayo de 1970, publicado en el Diario Oficial N° 140, Tomo N° 228
5. Ley del Seguro Social, Capítulo I Creación y Objeto, pág. 2. De fecha 07 de diciembre de 1953, publicado en el Diario Oficial N° 226, Tomo N° 161.
6. Ley Integral del Sistema de Pensiones. Decreto N° 614, 20/12/2022. Diario Oficial N° 241. Tomo 437, 21/12/2022
7. Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios, Decreto Legislativo N° 296, de fecha 24 de julio de 1992, publicado en el Diario Oficial N° 143, Tomo N° 316

8. Ley de Impuesto Sobre la Renta, Decreto Legislativo N° 134, de fecha 21 de diciembre de 1991, publicado en el Diario Oficial N° 242, Tomo N° 313

D. OTROS

1. Admin. (s. f.). Departamento de Cabañas - Municipios de El Salvador. Municipios de el Salvador. <https://www.municipiosdeelsalvador.com/cabanas/departamento-de-cabanas>. Recuperado 12 de agosto de 2022.
2. Admin. (2017b, abril 22). Sensuntepeque - Municipios de El Salvador. Municipios de el Salvador. <https://www.municipiosdeelsalvador.com/caba%C3%B1as/sensuntepeque>. Recuperado 15 de diciembre de 2022.
3. Plan de Competitividad Municipal de Sensuntepeque 2012-2016. (2012, 18 diciembre). Fundación Nacional Para el Desarrollo, FUNDE. Recuperado 12 de agosto de 2022, de <http://www.repo.funde.org/id/eprint/507/1/PC-SENSUNTEPEQUE.pdf>
4. Admin. (2017, 21 abril). Departamento de Cabañas - Municipios de El Salvador. Municipios de el Salvador. <https://www.municipiosdeelsalvador.com/cabanas/departamento-de-cabanas>.
5. Sy Corvo, H. S. C. (2021, 3 mayo). Modelos administrativos. Linfeder. Recuperado 16 de diciembre de 2023, de <https://www.lifeder.com/modelos-administrativos>.
6. Modelos Administrativos. (s. f.). Lycos. Recuperado 8 de febrero de 2024, de <https://ivar-zabaleta.tripod.com/sis2303/MODELOS%20AMINISTRATIVOS.pdf>

7. Gestipolis, A. (2023, 4 noviembre). Proceso de planeación – Qué es, definición, etapas, ejemplo. Gestipolis. <https://www.gestipolis.com/proceso-de-planeacion-etapas>. Recuperado 20 de septiembre de 2022.
8. Equipo editorial, Etecé. (2021, 5 agosto). Planeación en Administración - Concepto, principios y elementos. Concepto. <https://concepto.de/planeacion-en-administracion/>. Recuperado 20 de septiembre de 2022.
9. Empresa, C. T. (2022, 10 diciembre). ¿Qué es Planeación Administrativa? | Elementos, Procesos y Tipos. CONDUCE TU EMPRESA | Aprende y Emprende. <https://blog.conducetuempresa.com/2018/07/proceso-de-la-planeacion-administrativa.html> . Recuperado 20 de septiembre de 2022.
10. García, A. M. (s. f.). Política. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/politica.html> Recuperado 26 de febrero de 2024
11. (Proceso Administrativo, s. f.) Proceso Administrativo. <https://www.uv.mx/personal/alsalas/files/2014/09/Proceso-Administrativo.pdf>. Recuperado 26 de febrero de 2024
12. Pérez, Y. G. (2021, 6 diciembre). La organización como componente del proceso administrativo • gestipolis. Gestipolis. <https://www.gestipolis.com/la-organizacion-como-componente-del-proceso-administrativo/>. Recuperado 15 de noviembre 2022.
13. Empresa, C. T. (2022a, diciembre 10). ¿Qué es Dirección Administrativa? Elementos, Proceso y Estilos. CONDUCE TU EMPRESA | Aprende y Emprende. <https://blog.conducetuempresa.com/2018/08/proceso-de-direccion-administrativa.html>

ANEXOS

ANEXO No. 1 Cuestionario dirigido a los empleados de la microempresa Dulce Capricho.



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



Objetivo: Recolectar la información necesaria para poder determinar los factores que intervienen en el desarrollo del proceso administrativo en la microempresa Dulce Capricho, ubicada en la ciudad de Sensuntepeque, departamento de Cabañas.

La información proporcionada será utilizada exclusivamente para fines didácticos de elaboración del trabajo de investigación.

INDICACIONES: Responda a las preguntas de acuerdo a su percepción de la situación actual.

1. Datos generales del empleado.

Género: Hombre ___ Mujer ___

Puesto de trabajo: _____

2. ¿Conoce la Misión de la microempresa Dulce Capricho?

SI _____ NO _____

3. ¿Conoce la Visión de la microempresa Dulce Capricho?

SI _____ NO _____

4. ¿Conoce cuáles son los objetivos de la microempresa Dulce Capricho?

SI _____ NO _____

5. ¿Conoce usted las políticas de Dulce Capricho?

SI_____ NO_____

6. ¿Tiene conocimiento de la estructura formal de cómo se encuentra establecida la microempresa Dulce Capricho?

SI_____ NO_____

7. ¿Las tareas que usted realiza en su área de trabajo, se encuentran definidas por escrito?

SI_____ NO_____

8. Al momento de ingresar a laborar, ¿Cuáles de los siguientes manuales le fueron presentados?

Manual de bienvenida.

Manual de descripción de puestos.

Manual de organización.

Manual de procedimientos.

Ninguno

9. ¿Le realizaron entrevista de trabajo antes de comenzar a laborar en la microempresa Dulce Capricho?

SI_____ NO_____

10. ¿Cómo se enteró de la plaza de trabajo disponible?

Anuncio

Por un amigo/a

Envió su hoja de vida

Otra

Especifique:

11. ¿Qué documentos le fueron solicitados al momento de ingresar a laborar en Dulce Capricho?

Solvencia Policial	<input type="checkbox"/>
Antecedentes Penales	<input type="checkbox"/>
ISSS	<input type="checkbox"/>
AFP	<input type="checkbox"/>
Ninguno	<input type="checkbox"/>

12. ¿Qué medios de comunicación utiliza su superior para transmitir cualquier información o instrucciones de trabajo?

13. ¿Recibe por parte de la empresa algún tipo de capacitación?

SI_____ NO_____

14. ¿Recibe alguno de los siguientes incentivos por parte de la empresa?

Bonificaciones	<input type="checkbox"/>
Certificado de regalo	<input type="checkbox"/>
Aumento de salario	<input type="checkbox"/>
Ninguno	<input type="checkbox"/>
Otro	<input type="checkbox"/>

Especifique:

15. ¿Existe supervisión en las actividades que usted realiza en su puesto de trabajo?

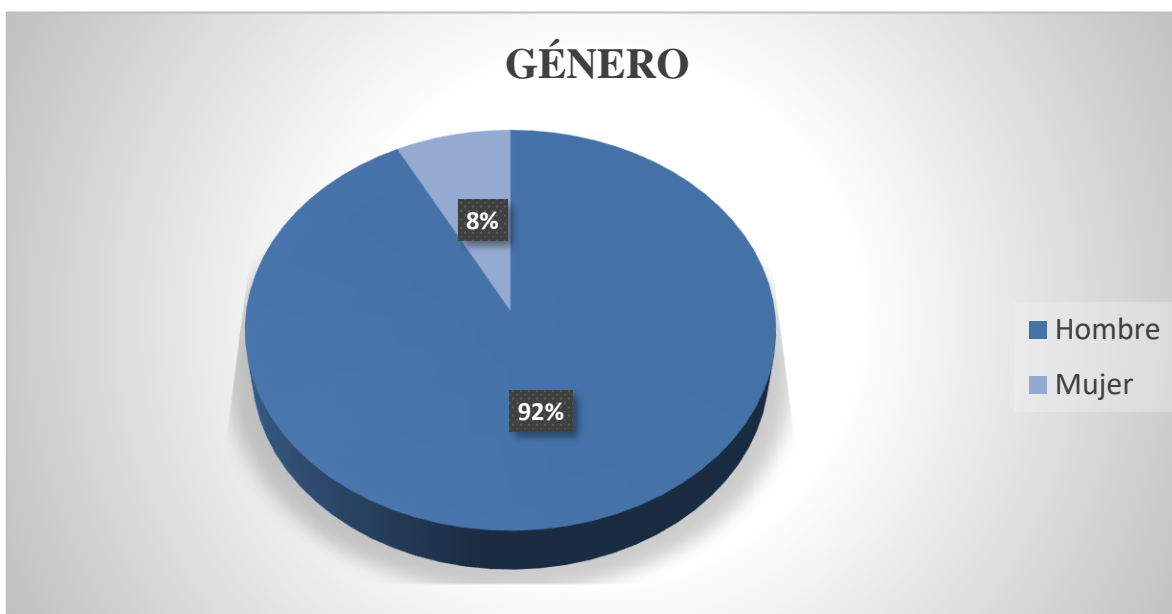
SI_____ NO_____

Anexo 2. Resumen del análisis e interpretación del cuestionario dirigido a los empleados de la microempresa Dulce Capricho.

1. Datos Generales

Género

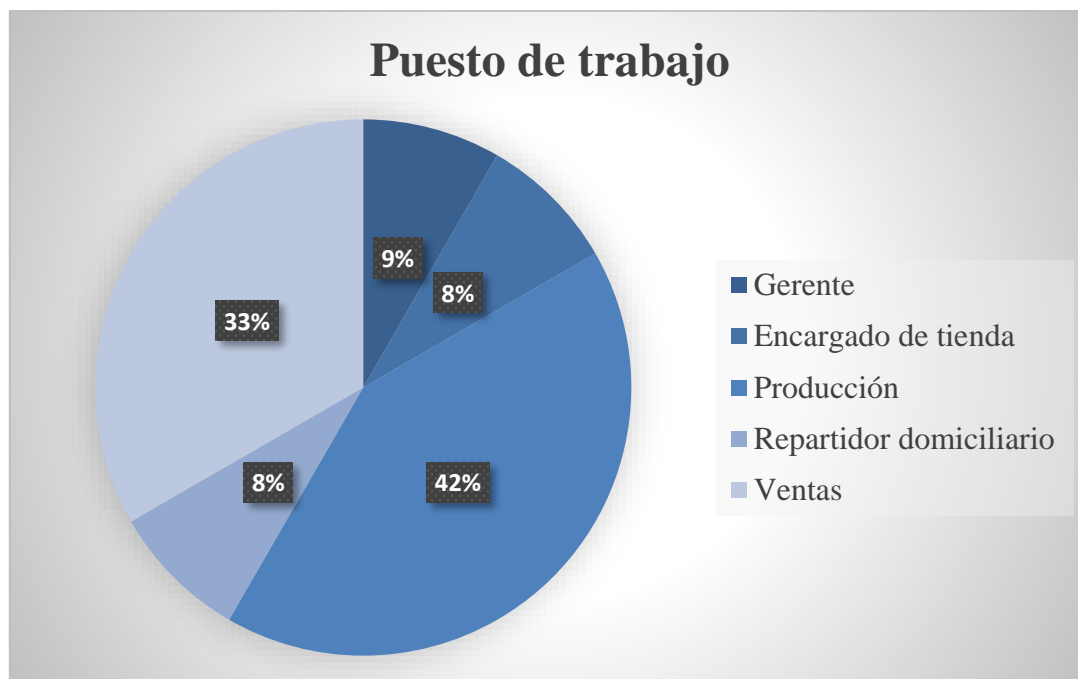
Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Hombre	1	8%
Mujer	11	92%
TOTAL	12	100%



Interpretación: Por medio de la encuesta realizada a los empleados de la microempresa Dulce Capricho, se verificó que el género que más prevalece son las mujeres esto es debido al giro de dicha microempresa, mientras que el género masculino quien menor presencia posee dentro de la misma.

Puesto de trabajo

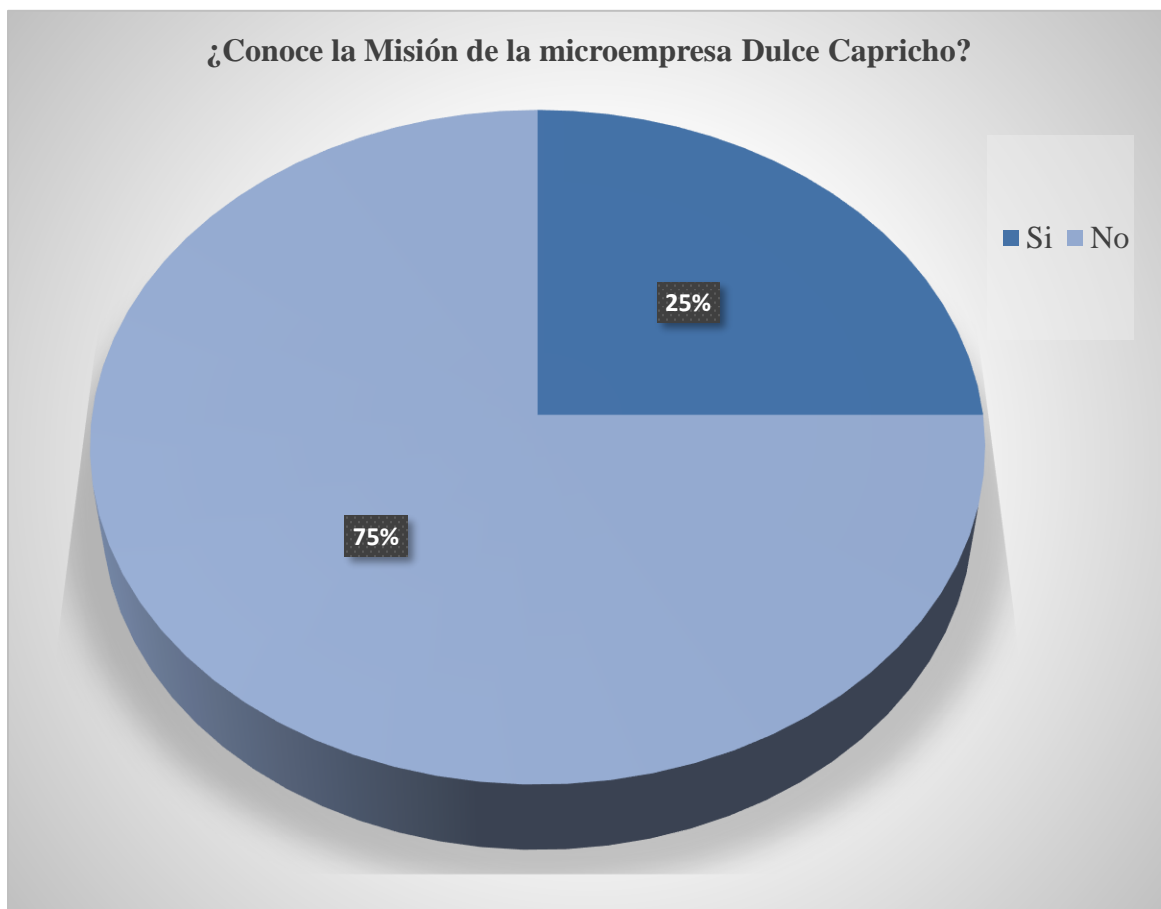
Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Gerente general	1	8%
Encargado de tienda	1	8%
Producción	5	42%
Repartidor domiciliario	1	8%
Vendedora	4	34%
TOTAL	12	100%



Interpretación: Según datos obtenidos se verificó que el departamento de ventas es el que mayor número de empleados posee, el resto está compuesto por personal que desempeña otros cargos como lo son el gerente, encargado de tienda y repartidor domiciliario.

2. ¿Conoce la Misión de la microempresa Dulce Capricho?

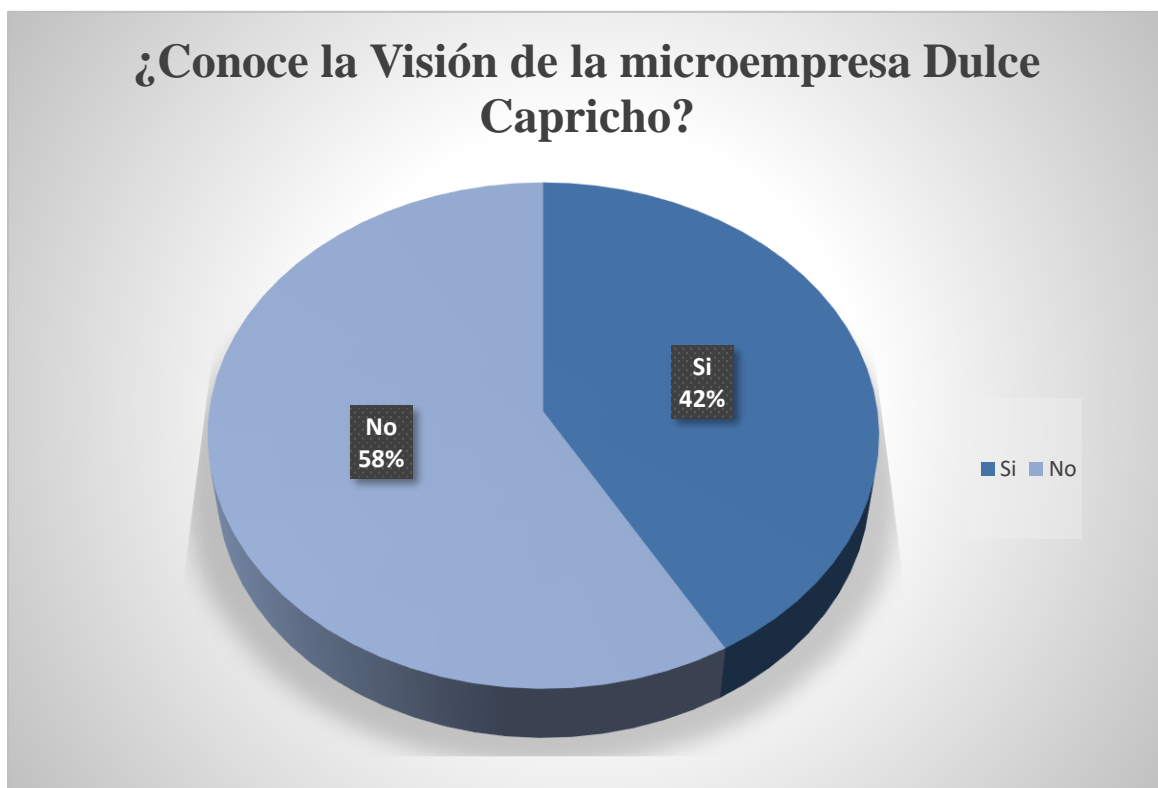
Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	3	25%
No	9	75%
TOTAL	12	100%



Interpretación: Mediante los datos obtenidos se verificó que la misión es un elemento que dentro de la microempresa no se ha dado a conocer a la totalidad de empleados, ya que el 75% menciona que la desconoce y únicamente el 25% afirma conocerla.

3. ¿Conoce la Visión de la microempresa Dulce Capricho?

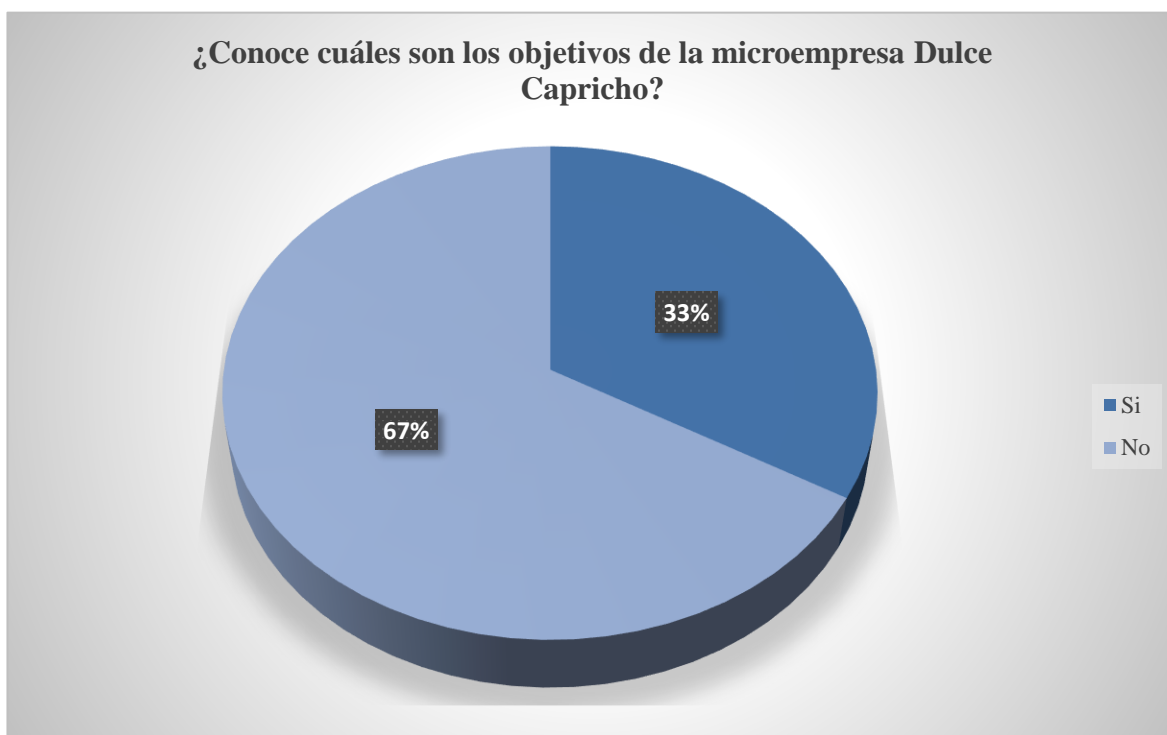
Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	5	42%
No	7	58%
TOTAL	12	100%



Interpretación: De acuerdo a los datos recabados por medio de la encuesta el 58% de los empleados de la microempresa desconocen cuál es la visión, lo que significa que la microempresa no tiene una base que establezca una cultura organizacional ya que todos por igual deben conocer la visión ya que es fundamental para el logro de los objetivos y únicamente el 42% si tiene claro cuál es el rumbo que rige dicha microempresa.

4. ¿Conoce cuáles son los objetivos de la microempresa Dulce Capricho?

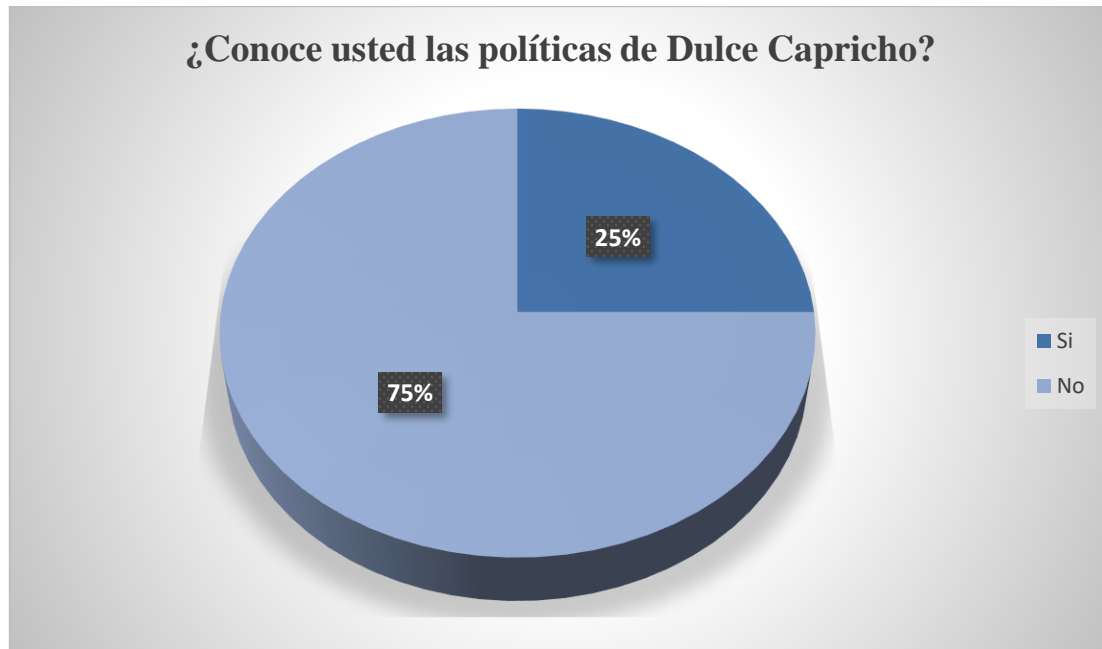
Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	4	33%
No	8	67%
TOTAL	12	100%



Interpretación: Del 100% de los empleados de la microempresa Dulce Capricho el 67% menciona que desconoce cuál es la finalidad de dicha microempresa, ya que los objetivos no se encuentran definidos por escrito, mientras que el 33% restante, tiene conocimiento de cuáles son los objetivos que se deben alcanzar como empresa.

5. ¿Conoce usted las políticas de Dulce Capricho?

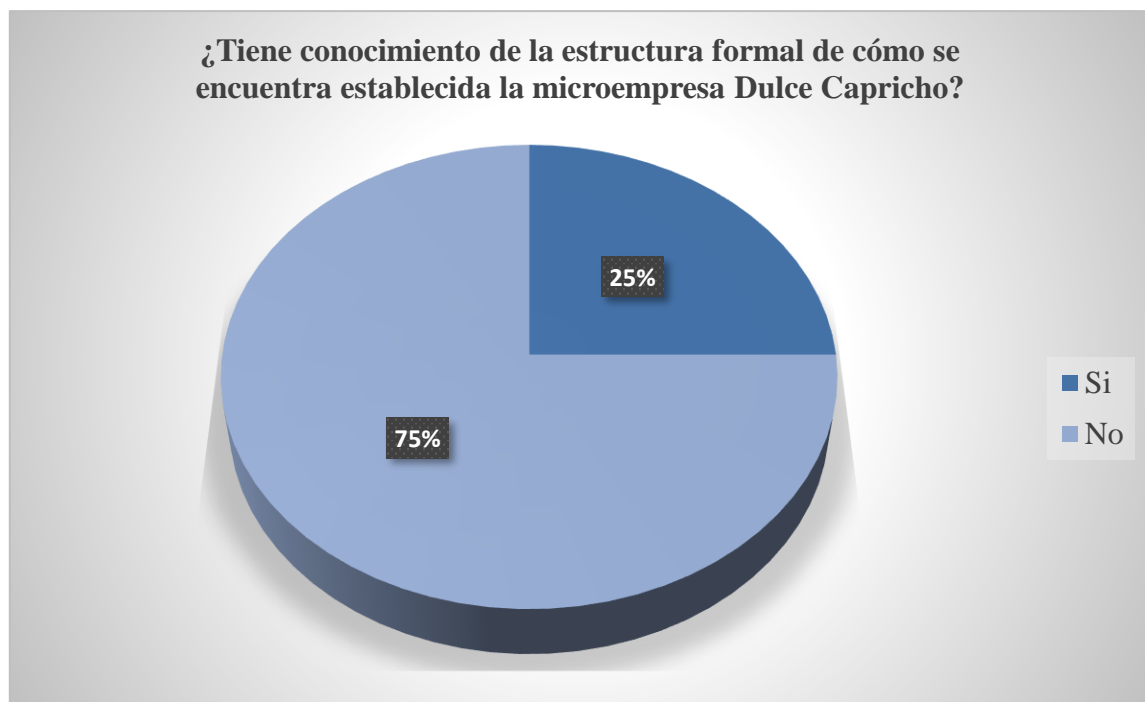
Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	3	25%
No	9	75%
TOTAL	12	100%



Interpretación: El 75% de los empleados que laboran en la microempresa Dulce Capricho, menciona que no conoce las políticas que posee Dulce Capricho, mientras que el 25% restante afirma que tiene conocimientos de las políticas que se implementan dentro de la misma.

6. ¿Tiene conocimiento de la estructura formal de cómo se encuentra establecida la microempresa Dulce Capricho?

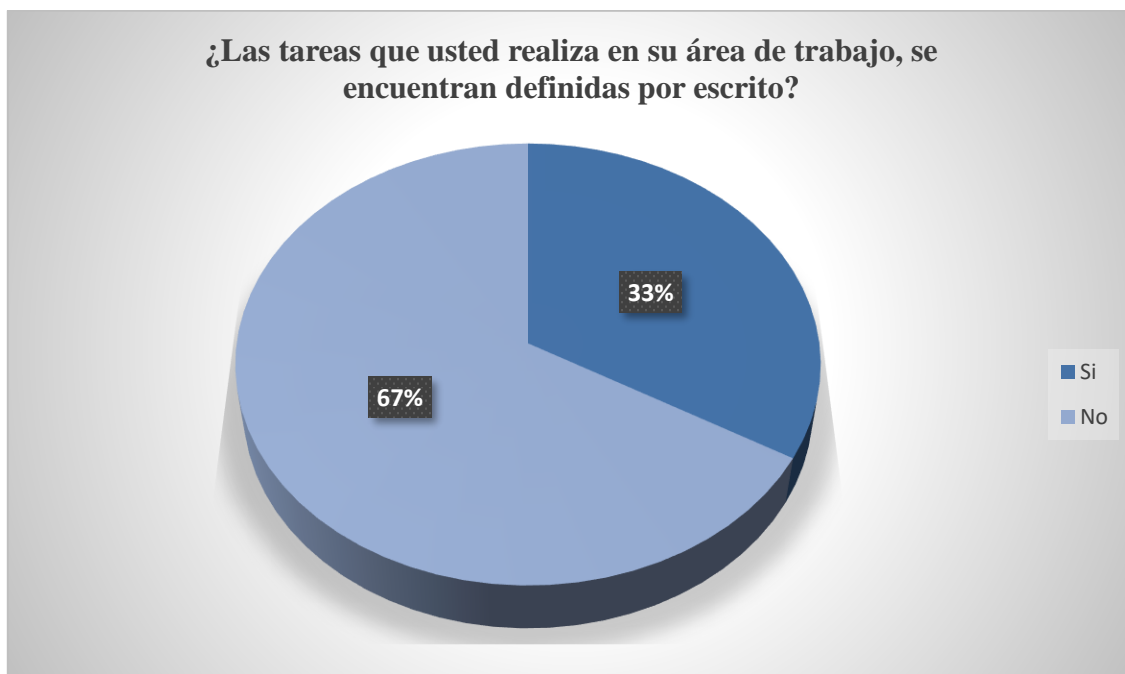
Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	3	25%
No	9	75%
TOTAL	12	100%



Interpretación: Del total de personal que labora en la microempresa, el 75% menciona que no tiene el conocimiento de la estructura formal de la microempresa, esto puede ser debido a que no se encuentra definida de manera escrita ya que dicha microempresa desde que inició operaciones se encuentra administrada de manera empírica.

7. ¿Las tareas que usted realiza en su área de trabajo, se encuentran definidas por escrito?

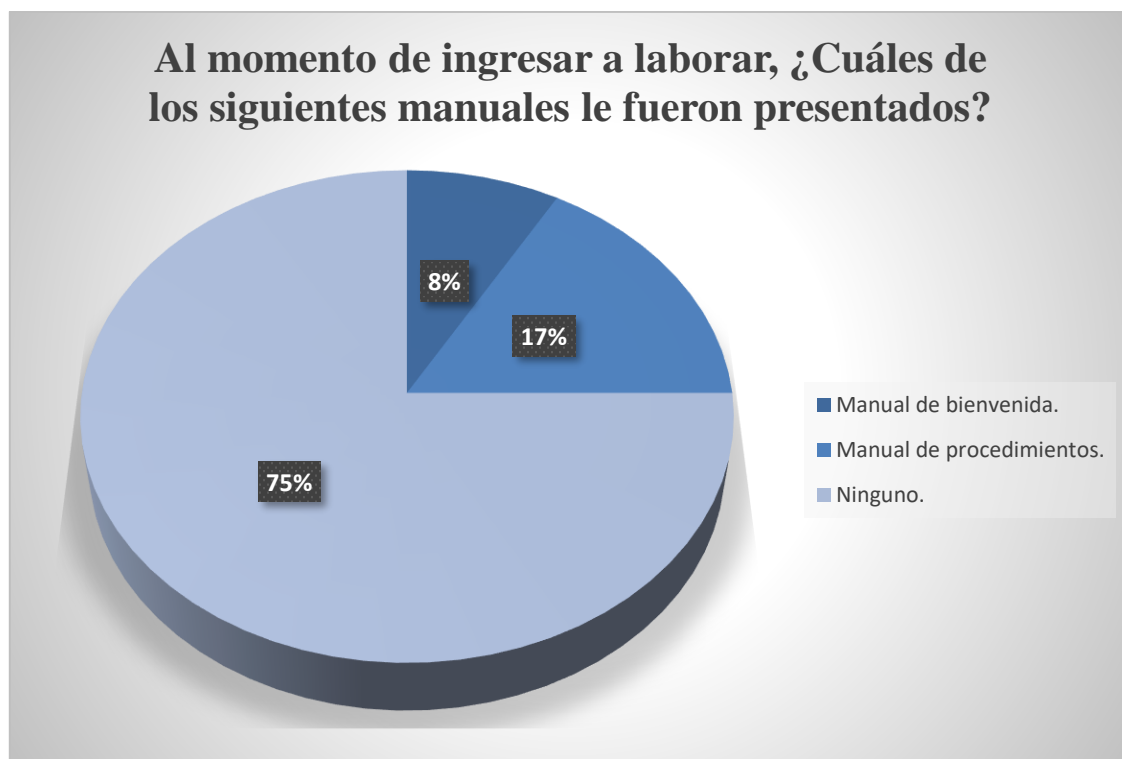
Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	4	33%
No	8	67%
TOTAL	12	100%



Interpretación: El 67% de los empleados de la microempresa Dulce Capricho menciona que las tareas que realiza no se encuentran definidas por escrito, sin embargo, las tareas del área de ventas son tareas que se pueden ejecutar de manera empírica, pero si es necesario que se establezcan de manera escrita para poder mejorar el servicio que se les brinda a los clientes.

8. Al momento de ingresar a laborar, ¿Cuáles de los siguientes manuales le fueron presentados?

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Manual de bienvenida.	1	8%
Manual de descripción de puestos	0	0%
Manual de Organización	0	0%
Manual de procedimientos.	2	17%
Ninguno.	9	75%
TOTAL	12	100%



Interpretación: Del total de empleados que labora en la microempresa Dulce Capricho el 75% menciona que no se les entregó ningún manual, el 17% menciona que se le entregó el manual de procedimientos y el 8% que se le fue entregado el manual de bienvenida, es importante que al momento de ingresar a laborar se les entregue un juego de manuales para que de esa manera trabajen de manera conjunta para el logro de los objetivos.

9. ¿Le realizaron entrevista de trabajo antes de comenzar a laborar en la microempresa Dulce Capricho?

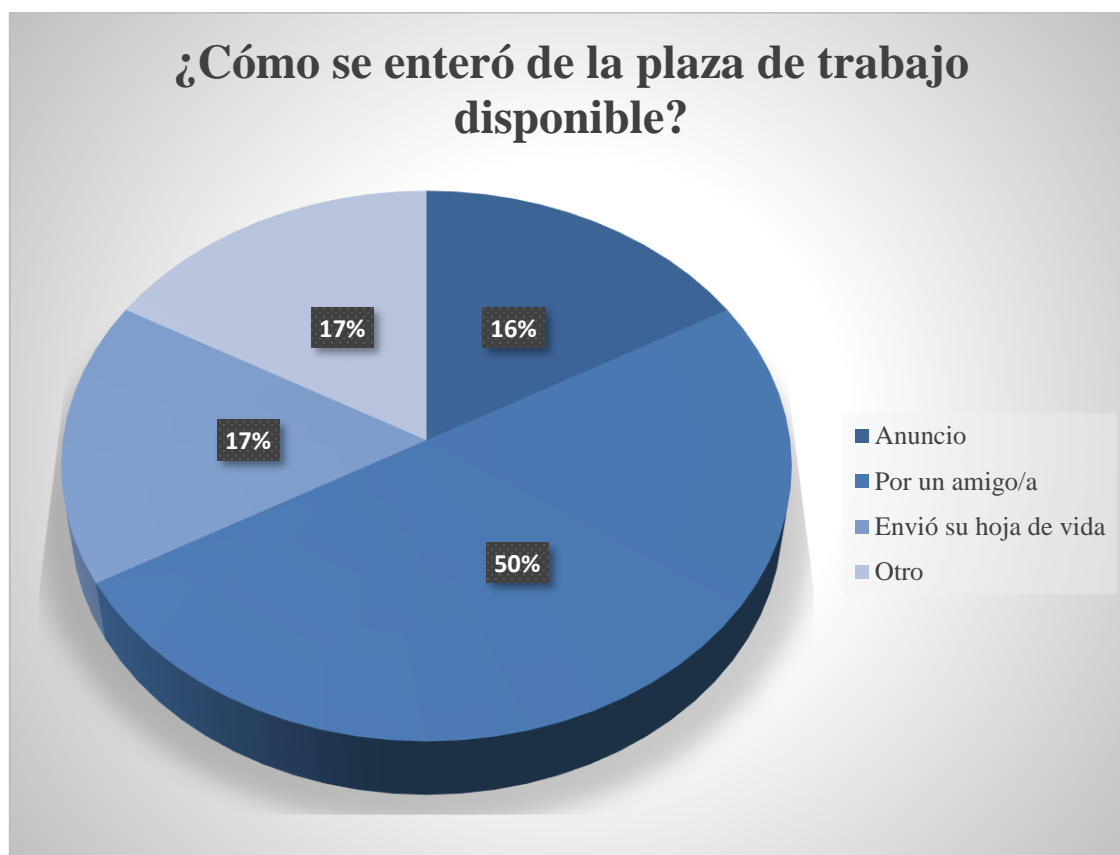
Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	10	83%
No	2	17%
TOTAL	12	100%



Interpretación: Al 83% de los empleados que laboran para la microempresa Dulce Capricho no se les realizó entrevista de trabajo, lo cual es un indicador de que la microempresa no ha considera importante realizar una entrevista para el proceso de reclutamiento y contratación de empleados.

10. ¿Cómo se enteró de la plaza de trabajo disponible?

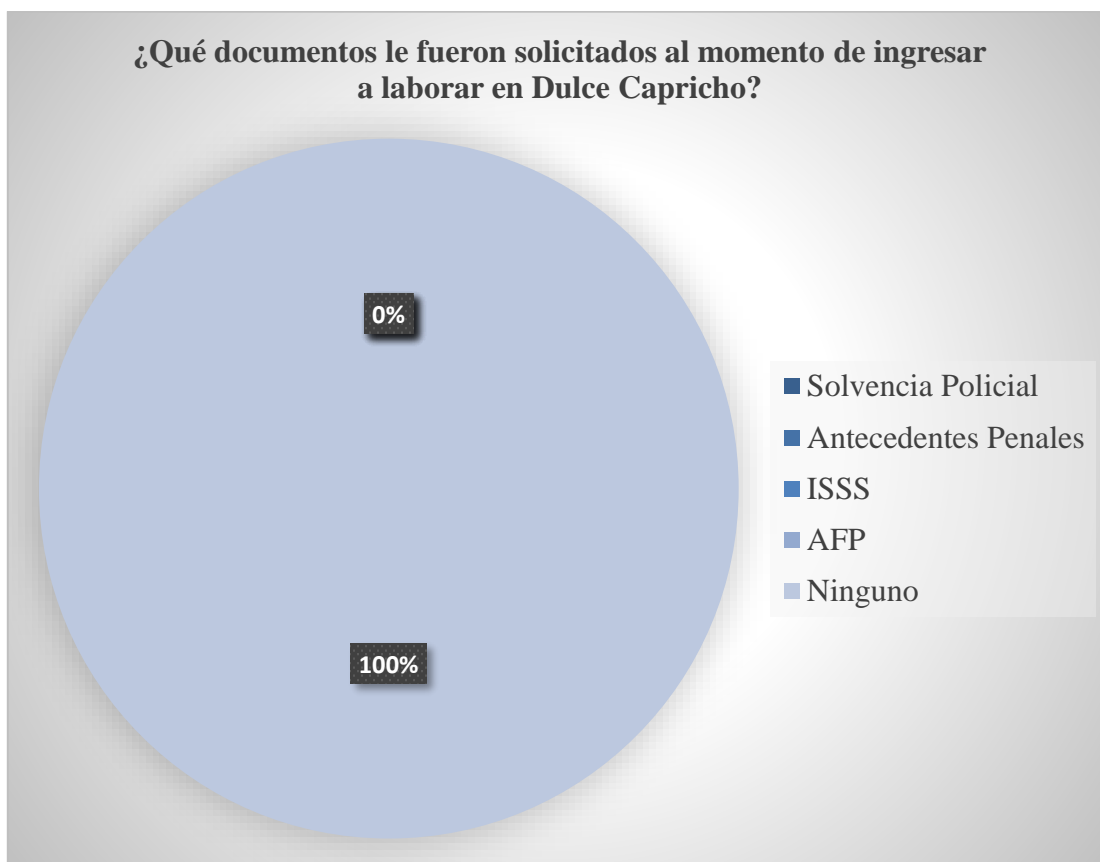
Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Anuncio	2	17%
Por un amigo/a	6	50%
Envió su hoja de vida	2	17%
Otro	2	17%
TOTAL	12	100%



Interpretación: La microempresa no cuenta con un proceso de reclutamiento y selección de personal, ya que la mitad de los empleados ingresaron a laborar a la misma por medio de recomendaciones de amigos, mientras que el resto fue por medio de anuncio, envío de hoja de vida entre otros (los cuales no fueron especificados).

11. ¿Qué documentos le fueron solicitados al momento de ingresar a laborar en Dulce Capricho?

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Solvencia Policial	0	0%
Antecedentes Penales	0	0%
ISSS	0	0%
AFP	0	0%
Ninguno	12	100%
TOTAL	12	100%



Interpretación: Al 100% de los empleados que laboran en la microempresa Dulce Capricho no le fueron solicitados ningún tipo de documentación (Solvencia policial, antecedentes penales, ISSS y AFP) esto en gran parte por el hecho de que la mitad del total de empleados, ingresaron referidos por un amigo y no les fueron solicitados ningún documento de los que se establece en el proceso de reclutamiento y selección, además cabe recalcar que el personal no cuenta con un contrato formal de trabajo.

12. ¿Qué medios de comunicación utiliza su superior para transmitir cualquier información o instrucciones de trabajo?

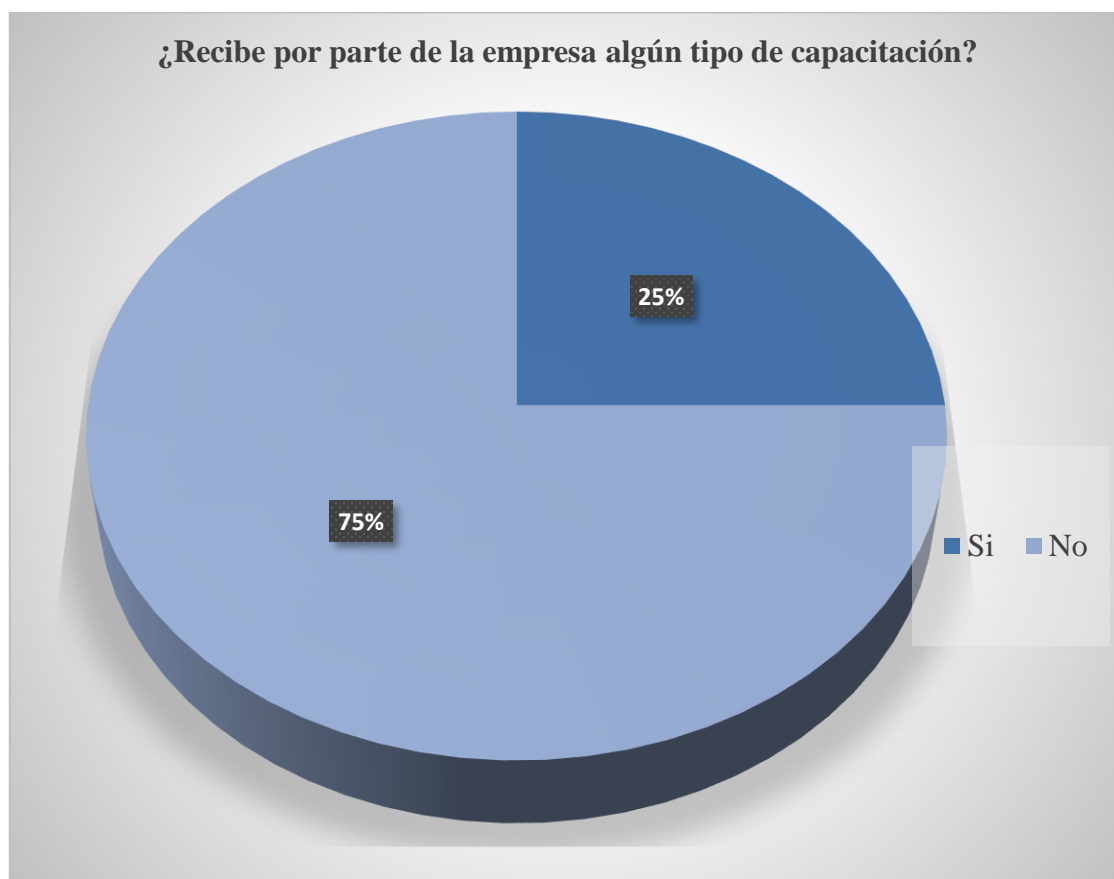
Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
WhatsApp	6	50%
Teléfono	3	25%
Verbal y Escrita	1	8%
Personalmente y WhatsApp	1	8%
Instagram	1	8%
TOTAL	12	100%



Interpretación: El medio de comunicación laboral más utilizado en la microempresa Dulce Capricho es el WhatsApp ya que este representa el 50% del total de los datos recolectados, el 25% representa el teléfono que son básicamente llamadas telefónicas normales y el 8% menciona que le transmiten cualquier tipo de indicaciones personalmente o por Instagram. Lo cual indica que de una u otra manera se mantiene una comunicación constante, aunque no siempre la más formal, pero hacen uso de los medios necesarios para brindar información a su personal.

13. ¿Recibe por parte de la empresa algún tipo de capacitación?

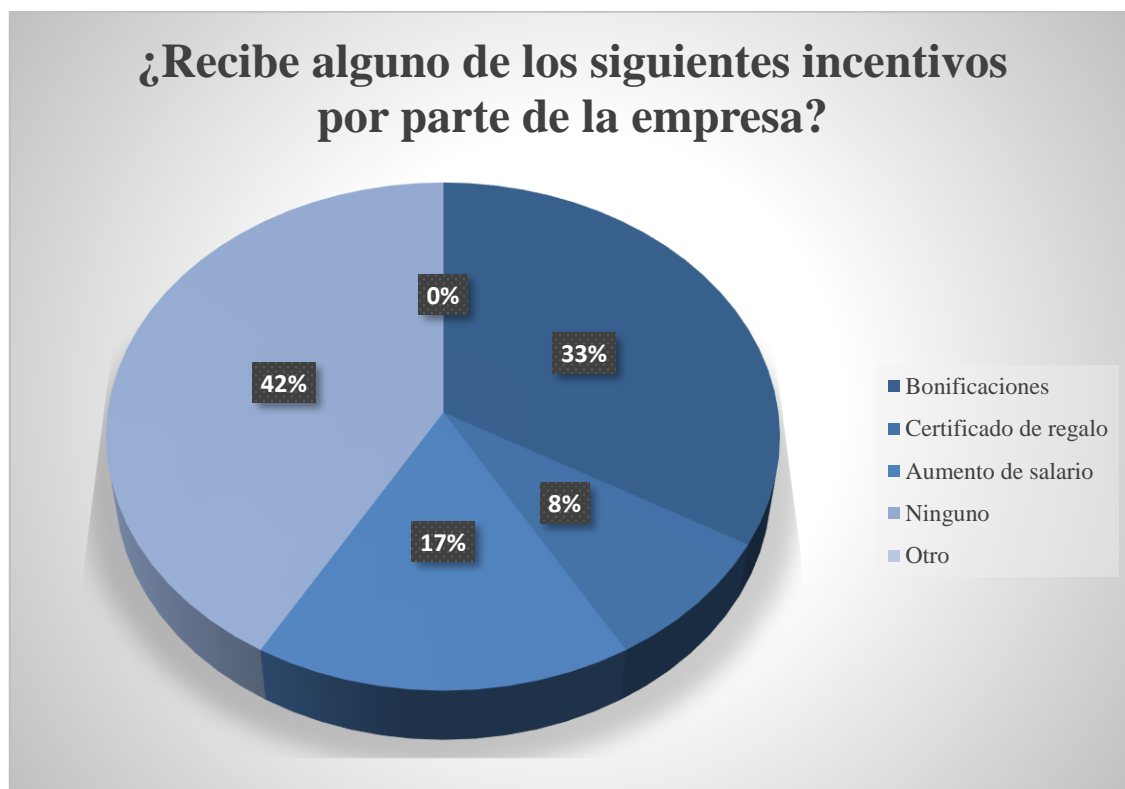
Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	3	25%
No	9	75%
TOTAL	12	100%



Interpretación: El 75% de los empleados que laboran en la microempresa Dulce Capricho menciona que no reciben capacitaciones, lo que indica que la microempresa desconoce los beneficios y ventajas que tiene contar con un plan de capacitaciones para sus empleados, mientras que el resto afirma que recibe algún tipo de capacitaciones.

14. ¿Recibe alguno de los siguientes incentivos por parte de la empresa?

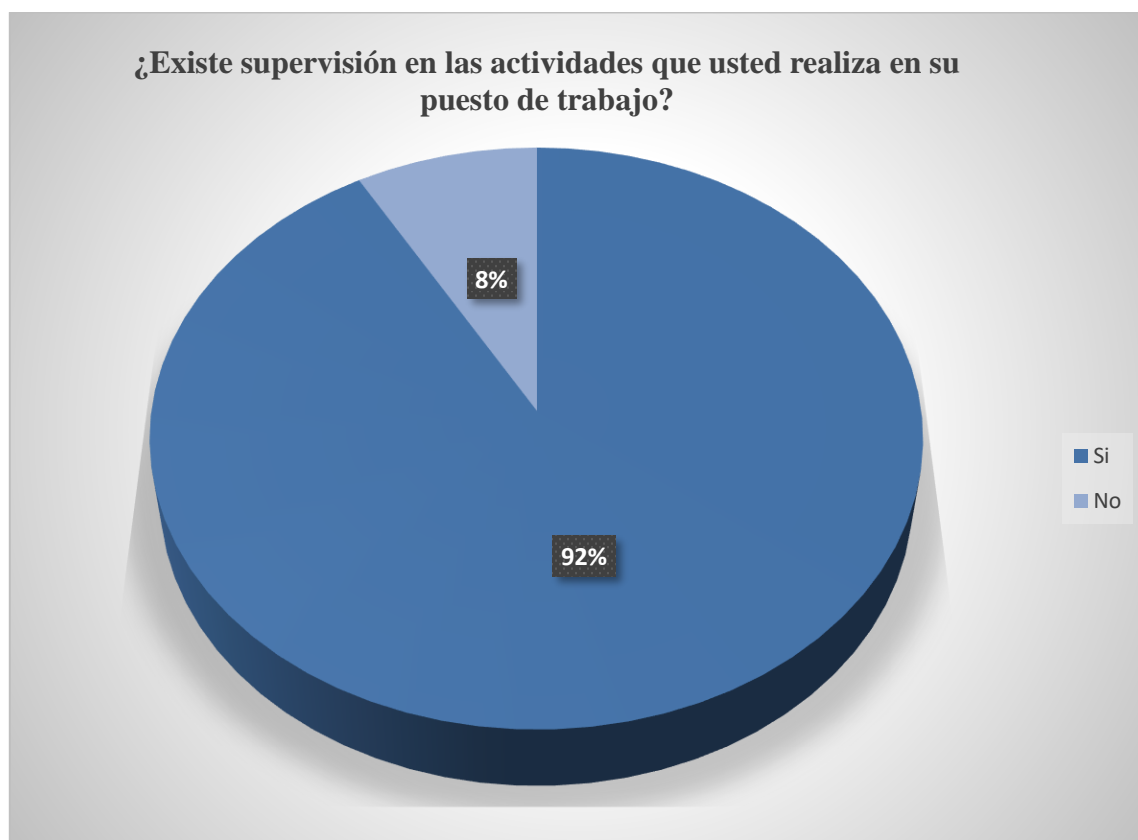
Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Bonificaciones	4	33%
Certificado de regalo	1	8%
Aumento de salario	2	17%
Ninguno	5	42%
Otro	0	0%
TOTAL	12	100%



Interpretación: El 42% de los empleados mencionan que no reciben ningún tipo de incentivo, mientras el 33% menciona que reciben bonificaciones esto normalmente en temporada alta (febrero y mayo, días de mayor demanda), el 17% menciona que ha recibido un aumento salarial y el resto afirma no recibir ningún tipo de incentivo.

15. ¿Existe supervisión en las actividades que usted realiza en su puesto de trabajo?

Respuestas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	11	92%
No	1	8%
TOTAL	12	100%



Interpretación: El 92% de los empleados menciona que poseen supervisión en cada una de las tareas que realizan, esto con el fin de monitorear el trabajo que cada uno hace y de esa manera entregar al cliente un mejor producto y servicio, manteniendo siempre la calidad que caracteriza a la microempresa Dulce Capricho, mientras que el 8% restante no recibe ningún tipo de supervisión.

Anexo 3. Guía de preguntas para entrevista dirigida al Gerente General de la microempresa Dulce Capricho.



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



Entrevista dirigida a la dueña de la microempresa Dulce Capricho.

Objetivo: Recolectar la información necesaria para poder determinar los factores que intervienen en el desarrollo del proceso administrativo en la microempresa Dulce Capricho, ubicada en la ciudad de Sensuntepeque, departamento de Cabañas.

La información proporcionada será utilizada exclusivamente para fines didácticos de elaboración del trabajo de investigación.

INDICACIONES: Responda a las preguntas de acuerdo a su percepción de la situación actual.

1. ¿Cuentan con Visión y Misión en la microempresa Dulce Capricho?
2. ¿Puede enunciarlas?
3. ¿Difunde la Misión y Visión a sus colaboradores?
4. ¿Cómo se proyecta la microempresa Dulce Capricho dentro de 5 años?
5. ¿Cuáles son los valores que fomentar en la microempresa Dulce Capricho?
6. Dulce Capricho, ¿Cuenta con estrategias?
7. ¿Qué tipo de estrategias utilizan?

8. ¿Cómo elaboran el presupuesto?
9. ¿Actualmente la microempresa Dulce Capricho, cuenta con objetivos?
10. ¿Se han creado políticas en la microempresa Dulce Capricho?
11. ¿Actualmente como definen los niveles jerárquicos en la organización?
12. ¿Utilizan Manuales de Bienvenida, de Descripción de Puestos y de Procesos?
13. ¿Cuál es el proceso de reclutamiento y selección de personal que implementa la microempresa Dulce Capricho?
14. ¿Cuenta con una persona encargada del proceso de reclutamiento y selección de personal?
15. ¿Cuáles documentos personales y legales presentan al ingresar a trabajar a la microempresa Dulce Capricho?
16. ¿De qué manera realiza la inducción del personal en la microempresa Dulce Capricho?
17. ¿Quién es el/la responsable de tomar las decisiones en la microempresa Dulce Capricho?
18. ¿En la organización se practica el liderazgo con todo el personal?
19. ¿Qué instrumento utilizan para transmitirle información al personal?
20. ¿Existe supervisión en las actividades que realiza el personal en su puesto de trabajo?

21. ¿Realiza monitoreo de las actividades que realizan en los diferentes departamentos que conforman Dulce Capricho?
22. ¿Cada cuánto tiempo realiza dichos monitoreos?
23. ¿Evalúa el desempeño de sus colaboradores?
24. ¿De qué manera los evalúa?
25. ¿Cómo se miden los resultados?

Anexo 4. Resumen de entrevista dirigida a la dueña de la microempresa Dulce Capricho

1. ¿Cuentan con Visión y Misión en la microempresa Dulce Capricho?

No contamos con la visión y la misión de manera formal, pero si tenemos una idea que deseamos palpar.

2. ¿Puede enunciarlas?

Misión: somos una empresa comprometida en ofrecer una amplia gama de productos creativos como nuestros diseños en arreglos florales naturales, frutales entre otros diseños personalizados al gusto de nuestros clientes para poder transmitir todo tipo de emociones, entregando a tiempo y con responsabilidad los pedidos para satisfacer a los clientes.

Visión: ser una empresa líder e innovadora en el sector de floristería brindando a nuestros clientes una experiencia con nuestros productos y servicios de la mejor calidad.

3. ¿Difunde la Misión y Visión a sus colaboradores?

No siempre, ya que nos enfocamos más en nuestros objetivos.

4. ¿Cómo se proyecta la microempresa Dulce Capricho dentro de 5 años?

La empresa Dulce Capricho se visualiza siendo líder en la distribución de flores a nivel de Cabañas, funcionando en un local propio, logrando en si disminuir los costos de producción. Nuestro mayor sueño como empresa es poder expandir nuestra tienda de regalos a otros departamentos.

5. ¿Cuáles son los valores que fomentan en la microempresa Dulce Capricho?

Respeto, calidad humana, creatividad, compromiso, integridad y honestidad.

6. Dulce Capricho, ¿Cuenta con estrategias?

Nosotros contamos con varias estrategias, las cuales hemos ido implementando para lograr mantenernos ante la competencia que hoy en día existe.

7. ¿Qué tipo de estrategias utilizan?

- Publicidad
- Presencia en los mercaditos de la Red de Mujeres emprendedoras
- Alianza en microempresas como la pastelería Aris
- Rifas y promociones.

8. ¿Cómo elaboran el presupuesto?

Sacamos el costo de cada producto como lo son: base para arreglos florales, el costo de la flor en cada temporada que es variable, costo de otros insumos pequeños como el oasis, papelería, listones, silicón, le agregamos también dependiendo el arreglo la mano de obra, luego el total del gasto se multiplica por el 40% dando así el costo total de la elaboración de nuestro producto.

9. ¿Actualmente la microempresa Dulce Capricho, cuenta con objetivos?

Si tenemos, nuestro objetivo general es: ofrecer a nuestros clientes arreglos y detalles personalizados incluyendo la creatividad, calidad e innovación, no importando el sentimiento que se quiere expresar.

10. ¿Se han creado políticas en la microempresa Dulce Capricho?

Algunas de nuestras políticas son que al momento de realizar una compra en nuestra empresa Dulce Capricho ya sea por medio de Facebook, Instagram y WhatsApp, tanto el cliente como la empresa aceptamos someternos a los términos y condiciones establecidos como la privacidad, disponibilidad y precio, especificaciones de los arreglos y pedidos.

11. ¿Actualmente como definen los niveles jerárquicos en la organización?

Los niveles jerárquicos en nuestra empresa son cortos, nuestros empleados que son 12 en planta, pero para ocasiones especiales como 14 de febrero y día de la madre

se incluye a más personal, en total llegarían a ser hasta 30 empleados y cada uno cumple la función y posición asignada.

12. ¿Utilizan Manuales de Bienvenida, de Descripción de Puestos y de Procesos?

No contamos con manuales por el momento.

13. ¿Cuál es el proceso de reclutamiento y selección de personal que implementa la microempresa Dulce Capricho?

El proceso de reclutamiento empieza desde la publicación de una plaza vacante en las redes sociales, se pide su hoja de vida ya sea virtual o digital, se clasifican entre 5 personas para poder realizar la entrevista con el director general y Recursos Humanos, luego se hace una reunión para escoger a 2 candidatos para que la Gerente elija al mejor y pueda darle el puesto.

14. ¿Cuenta con una persona encargada del proceso de reclutamiento y selección de personal?

Si, la Gerente de Recursos Humanos ve las características y habilidades de cada persona y ella se encarga de realizar el proceso de selección.

15. ¿Cuáles documentos personales y legales presentan al ingresar a trabajar a la microempresa Dulce Capricho?

Su hoja de vida, Títulos de estudios realizaos, documentos personales y antecedentes penales.

16. ¿De qué manera realiza la inducción del personal en la microempresa Dulce Capricho?

Se cuenta con una guía de realización de los procesos de producción de arreglos florales naturales y artificiales donde se especifican los materiales que se utilizan y una guía para el uso de las maquinas.

Los temas son impartidos en talleres dictados por el personal capacitados, dependiendo de la plaza a desempeñar así es el taller, algunos de los talleres son:

Atención al cliente, floristas, armado de canastas, manipulación de alimentos, entre otros.

17. ¿Quién es el/la responsable de tomar las decisiones en la microempresa Dulce Capricho?

La persona encargada de tomar las decisiones es la Lic. Argentina Martínez como Gerente General.

18. ¿En la organización se practica el liderazgo con todo el personal?

Si se practica el liderazgo, ya que cualquier empleado de cualquier área pueden aportar ideas y mejoras, todas las opiniones son tomadas en cuenta.

19. ¿Qué instrumento utilizan para transmitirle información al personal?

Una vez al mes se realiza una reunión en donde asiste todo el personal, ahí se tocan puntos importantes como puntos de mejora para el incremento de pedidos y algún inconveniente que se halla dado durante el mes.

20. ¿Existe supervisión en las actividades que realiza el personal en su puesto de trabajo?

Si, la Gerente General se encarga de visualizar las actividades y se encarga de supervisar a todo el personal, realiza un informe mensual de entregas, gastos y productos faltantes.

21. ¿Realiza monitoreo de las actividades que realizan en los diferentes departamentos que conforman Dulce Capricho?

Todos los días hay monitoreo, más que todo en el área de ventas y producción, hay que estar pendiente también de los inventarios, ya que las flores es un producto muy delicado que tiene poca durabilidad.

22. ¿Cada cuánto tiempo realiza dichos monitoreos?

Por la clase de empresa que somos el monitoreo se hace todos los días, ya que contamos con productos delicados y es necesario estar pendiente constantemente.

23. ¿Evalúa el desempeño de sus colaboradores?

Si

24. ¿De qué manera los evalúa?


Cada 6 mese evaluamos la puntualidad, responsabilidad y la actitud de servicio antes los clientes, se realiza una reunión en donde todos los compañeros se evalúan entre ellos a través de una encuesta confidencial.


25. ¿Cómo se miden los resultados?

Los resultados se miden a través de las ventas, se realiza una tabla de medición de los ingresos, y así se logra determinar las ganancias obtenidas.

Anexo 5. Evaluación del desempeño.

Método de Evaluación Forzosa

	DULCE CAPRICHO TIENDA DE REGALOS	
	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	
	Fecha:	Página: 1 de 2
	Nombre del Empleado:	Código de evaluación:
	Unidad Orgánica:	Cargo Funcional:
Evaluador:		
<ul style="list-style-type: none"> • Instructivo para desarrollo de la contestación en el formulario de evaluación del desempeño 		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Conteste los datos generales del empleado sujeto a evaluación 2. Compare cada uno de los factores con el cumplimiento de los estándares y objetivos establecidos. 3. Coloque en la casilla la nota que considera en la calificación del desempeño del empleado con la casilla, 10 significa la calificación más alta y 1 la más baja. 4. Al finalizar la evaluación sume los puntos e indique la nota final. 5. Compare la nota final con la siguiente escala de evaluación. 6. Sea objetivo, veraz y realice las observaciones que considere pertinentes. 		
ESCALA DE EVALUACIÓN		
PUNTOS	CALIFICACIÓN	
Hasta 4	Inadecuado: Los empleados que se asignen a este nivel se encuentran bajo del <u>mínimo</u> de los requerimientos del puesto	
4 a 6	Regular: Los empleados que se asignan en este nivel, hacen esfuerzo por desempeñarse apropiadamente, pero sus habilidades y conocimientos no alcanzan a satisfacer las experiencias del puesto.	
6 a 8	Bueno: Se asigna a empleados que en términos generales hacen su trabajo adecuadamente. Sus aportes se limitan a lo que se les solicita o en todo caso a las tareas que les corresponden. Requiere supervisión.	
8 a 9	Muy Bueno: Calificación adecuada para los empleados que se encuentran más allá de la fase de aprendizaje y que logran resultados satisfactorios. Aún requieren crecimiento en el trabajo que desempeñan.	
9 a 10	Excelente: Esta calificación es conveniente para empleados que no solo logran resultados y reúnen las expectativas en forma consistente, si no que su desempeño excede los requerimientos del puesto ya que se ejecutan sus labores con <u>mínima</u> o <u>ninguna</u> supervisión.	

	DULCE CAPRICHO TIENDA DE REGALOS				
	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO				
	Fecha:	Página: 2 de 2			
	Nombre del Empleado:	Código de evaluación:			
	Unidad Orgánica:	Cargo Funcional:			
I. Indicaciones					
<ul style="list-style-type: none"> • En cada factor describa en la casilla correspondiente, el puntaje asignado en una escala de 1 a 10 • Al finalizar la evaluación sume los puntos e indique la nota final • Sea objetivo y veraz. Realice las observaciones que considere pertinentes. 					
II. Factores a Evaluar					
FACTORES	PUNTAJE				
	Inadecuado	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
1. Proactividad en el Trabajo					
Capacidad de tomar la iniciativa y afrontar sus responsabilidades.					
2. Relaciones interpersonales					
Habilidad para trabajar con supervisores y compañeros					
3. Conocimiento del Trabajo					
Domínio de las actividades del puesto que desempeña					
4. Trabajo bajo presión					
Desarrollo de labores bajo grandes niveles de stress de la mejor manera.					
5. Calidad del Trabajo					
Cuidado, precisión en su trabajo					
6. Cantidad de Trabajo					
Volumen de trabajo que realiza el empleado					
7. Supervisión requerida en el trabajo					
Grado en el que el empleado requiera supervisión para realizar su trabajo.					
8. Responsabilidad en el trabajo					
Exactitud en la asistencia y puntualidad en sus labores					
9. Innovación en el Trabajo					
Creación de nuevas metodologías para desempeñar sus labores					
10. Orden y limpieza en su trabajo					
Mantiene en condiciones adecuadas el aseo y orden en su zona de trabajo.					
Nota Final:	Observaciones:				
	Recomendaciones:				

Anexo 6. Formato de solicitud para personal contratado para temporadas.

SOLICITUD DE EMPLEO PARA TEMPORADA										
FICHA DE INGRESO										
Fecha:					Trabaja Actualmente:	SI	NO			
DATOS GENERALES										
Nombres y Apellidos:										
Dirección										
Municipio										
Teléfonos:	Casa:		Celular:		Oficina:		Otro:			
Vehículo propio:	SI	NO								
Estado civil:		Nacionalidad:		Sexo:	F	M				
Fecha de nacimiento:										
Número de DUI				Número de licencia						
Número de NIT				Tipo de licencia						
Número de ISSS				Email						
Número de AFP										
EXPERIENCIA ACADÉMICA										
	Institución			Nivel			Título			
Bachillerato										
	Institución			Nivel			Título			
Técnico(s)										
	Institución			Nivel			Título			
Profesión (es):										
EXPERIENCIA LABORAL										
	Empresa		Cargo			Desde		Hasta		
Último trabajo o actual										
Mencione 4 áreas de experiencia demostrables en su trayectoria laboral:			Menciones 4 cualidades que lo describen			Salario actual				
						Pretensión salarial				
Prestaciones										
COMPUTACIÓN Paquetes o Programas de Computación que Usted conozca muy bien y que desee mencionar a continuación:										
REFERENCIAS LABORALES Estas referencias son para los lugares a los cuáles usted ha trabajado.										
	Nombre	Empresa	Cargo	Teléfono	Correo					
REFERENCIAS PERSONALES Estas referencias son para las personas cercanas a usted, ya sea amigos y/o familiares										
	Nombre	Teléfono	Correo electrónico			Profesión				

Anexo 7. Formato informativo personal para temporada.

FORMATO INFORMATIVO PERSONAL PARA TEMPORADA	
Persona requerida:	_____
Puesto seleccionado:	_____
Gerencia:	_____
Periodo de contratación:	_____
Jefe inmediato:	_____
Teléfono:	_____
<u>Información sobre el puesto</u>	
Horario:	_____
Criterios de evaluación:	_____
Salario mensual:	_____
Entregado por: aceptado	_____
F. _____ Persona requerida	F. _____ Gerente de Recursos Humanos