



UNIVERSIDAD VILLA RICA

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

**“CREACIÓN DE UN MANUAL DE PUESTOS PARA LA
REALIZACIÓN DE EVENTOS SOCIALES DE LA
EMPRESA EVENTOS DEL GOLFO EN VERACRUZ, VER.”**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

LUIS IGNACIO GUTIÉRREZ GÓMEZ

Asesor de Tesis

L.A. Ana Cecilia García Ruiz

Revisor de Tesis

Mtra. Susana Sánchez Solís



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
--------------------	---

CAPITULO I METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema.....	3
1.2 Justificación.....	5
1.3 Objetivos	6
1.3.1 Objetivo general.....	6
1.3.2 Objetivos específicos	6
1.4 Hipótesis	7
1.5 Variables	7
1.5.1 Variable independiente	7
1.5.2 Variable dependiente	7
1.6 Definición de variables	8
1.6.1 Variable Conceptual	8
1.6.2 Variable Operacional	9
1.7 Tipo de estudio.....	11
1.8 Diseño	11
1.9 Población y muestra.....	11
1.10 Instrumento de medición	12
1.11 Recopilación de datos	17

1.12 Proceso	18
1.13 Procesamiento	18
1.14 Análisis de datos	20
1.15 Importancia del estudio	20
1.16 Limitaciones del estudio	21

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1 Manuales Administrativos	22
2.1.1 Características e importancia de los manuales administrativos.....	23
2.1.2 Ventajas de los manuales administrativos	26
2.1.3 Limitaciones de los manuales administrativos	27
2.1.4 Clasificación de los manuales administrativos.....	28
2.1.4.1 Por su estudio	28
2.1.4.2 Por su estructura	28
2.1.4.3 Por su ámbito	34
2.1.5 Estrategias de diseño de los manuales administrativos	34
2.1.5.1 Responsabilidad de la creación de manuales	35
2.1.5.2 Planeación y redacción de manuales.....	36
2.1.5.3 Recolección de datos	37
2.1.5.4 Revisión del manual.....	38
2.2. Manuales de Puestos.....	39
2.2.1 Definición del manual de puestos.....	39
2.2.2 Objetivos del manual de puestos	40
2.2.3 Ventajas del manual de puestos.....	40
2.2.4 Elaboración del manual de puestos.....	41
2.2.5 Elementos del manual de puestos	41
2.2.5.1 Identificación	42
2.2.5.2 Contenido	42

2.2.5.2.1	Introducción	42
2.2.5.2.2	Antecedentes Históricos	43
2.2.5.2.3	Estructura orgánica	43
2.2.5.2.4	Organigrama.....	43
2.2.5.2.5	Objetivo	45
2.2.5.2.6	Funciones	45
2.2.6	Recomendaciones para el diseño del manual de puestos.....	47
2.3	Los banquetes y eventos	48
2.3.1	Antecedentes de los banquetes y eventos	48
2.3.2	Gastronomía y banquetes en las diferentes culturas.....	50
2.3.3	Servicios de banquetes y eventos	55
2.3.4	Tipos de banquetes y eventos	58
2.3.5	Planificación de un servicio de eventos y banquetes.....	60
2.3.6	Organización administrativa de los banquetes	62
2.3.6.1	Reservaciones	62
2.3.6.2	Presupuesto	63
2.3.6.3	Recepción y conserjería	64
2.3.6.4	Servicios técnicos y de mantenimiento	65
2.3.6.5	Contraloría	65
2.3.6.6	Facturación	65
2.3.6.7	Compras	66
2.3.6.8	Carta de evaluación	66
2.3.7	Montaje del Servicio	67
2.3.7.1	Tipos de Montajes	68
2.3.7.2	Sillas y Mesas	69
2.3.7.3	Vajilla y Cubertería	70
2.3.8	Personal de banquetes	73

CAPÍTULO III RESULTADOS

3.1 Resultados de la entrevista	77
3.2 Resultados de la observación	80
3.3 Resultados del cuestionario	83
3.4 Análisis FODA de la empresa Eventos del Golfo	101
3.5 Elaboración del Manual de Puestos para la empresa Eventos del Golfo	105
3.6 Impresión, Reproducción y Comunicación del Manual de Puestos.....	142

CAPÍTULO IV CONCLUSION

4.1 Conclusión	144
4.2 Sugerencias	147

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo de investigación se estudió la efectividad que puede alcanzar una empresa al implementar un manual de puestos respecto al funcionamiento interno de su recurso humano, y que este coadyuve a la correcta ejecución de sus labores y propicie una uniformidad en el trabajo.

Con esta investigación se pudo diseñar correctamente un manual de puestos con el cual se podrá contribuir a lograr un incremento en la efectividad y productividad de los empleados en el desempeño de sus actividades diarias, lo cual se podría ver reflejado en mayores utilidades en la empresa al ofrecer servicios de calidad considerando la ejecución eficaz de funciones por parte del personal que colabora en Eventos del Golfo.

El trabajo de investigación fue separado en cuatro capítulos, esto debido a la naturaleza de cada uno y su contenido.

En el primer capítulo se redacta la metodología de la investigación, los cuales son los pasos a seguir para poder formular la temática de la investigación, su justificación, hipótesis, objetivos, planteamiento, variables e instrumentos que se aplicaron para comprobar que este trabajo tiene un fin; en este capítulo se señalaron los límites del trabajo, en el cual se delimitaron las variables a estudiarse, el universo al cual se cuestionó y entrevistó, realizando un juicio a

priori en cuanto a las dificultades que se puedan presentar durante la elaboración del estudio.

Posteriormente en el capítulo dos se elaboró el marco teórico, el cual es el grueso de la investigación realizada donde se definieron y describieron todos los aspectos que conformaron las variables, en este caso los manuales administrativos, tipos que existen, forma de elaborarlos y su presentación y transmisión con el personal; posteriormente enfocándose en el manual de puestos específicamente desglosando todas sus variables y elementos. La segunda variable desarrollada es el servicio y los banquetes, historia, su forma de operar, constitución, planeación, organización, y elementos, dentro de lo cual se encontró un amplio material útil y fue seleccionado lo más importante y relacionado con el tema al cual nos enfocaremos.

En el capítulo tres se aplicó el instrumento a la muestra, en este caso el personal de la empresa Eventos del Golfo, se analizaron los diferentes instrumentos como son la entrevista, la observación y el cuestionario los cuales son la base que comprobaron la eficiencia del estudio, posteriormente se analizó la empresa mediante un FODA para dar una perspectiva amplia de la empresa en sí y sus características internas y externas.

Por último se establece el manual de puestos que se diseñó para la empresa Eventos del Golfo con el cual podría elevar productividad de los empleados y la empresa en sí.

Para finalizar esta investigación fue necesaria una redacción de conclusiones, las cuales se plasman en el capítulo número cuatro, dando puntos de vista del trabajo y las ideas finales que se obtuvieron; así como también las sugerencias que proponen en caso de que alguien decida continuar el estudio dándole un enfoque similar.

CAPÍTULO I

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del Problema

El sector servicios en Veracruz cada vez crece más y a pasos agigantados, por lo que existe un mayor número de empresas en este rubro y en el caso de aquellas que ofrecen el servicio de eventos y banquetes, no es la excepción. Algunas de estas empresas han nacido en la zona conurbada, mientras que otras han llegado de otros estados a tratar de abrirse camino en esta zona, dado que reconocen su potencial al ser Veracruz el tercer estado más poblado de toda la República Mexicana.

Al intensificarse la competencia, se ha hecho riguroso diferenciarse de ella, entendiendo que la competitividad exige ofertar un servicio de mejor calidad y precio. Sin embargo, para que una empresa pueda llegar a ese punto, es necesario estar cimentada adecuadamente, implicando entonces un proceso de dentro hacia fuera, los miembros de la organización participen en ella de forma activa, identificando los preceptos de la misma.

La empresa Gourmet de México fue traspasada a nuevos dueños, por lo que también se necesitó llevar una nueva administración bajo el nombre de Eventos del Golfo desde el 1 de enero de 2011, debido a ciertos cambios que se decidió realizar para poder tener una operación más efectiva.

La ya extinta empresa, Gourmet de México, operaba con ciertas deficiencias, por lo que el cambio de administración pretende resolver esas diferencias generadas entre quienes ahora son parte de la nueva empresa. Eventos del Golfo se enfrentó entonces a situaciones de duda, inestabilidad, desconfianza, entre otras. A pesar de que el giro de la empresa es el mismo, se desconocía la nueva forma de trabajo y en general la estructura de la organización. Los empleados no mostraron unión, debido a la escasa comunicación y duplicidad de esfuerzos, por lo que era urgente que estrecharan relaciones laborales para generar una actitud positiva hacia el trabajo.

Cabe mencionar también que al haber una nueva administración, existió personal de nuevo ingreso, por lo que se tuvieron problemas y dificultades en identificar sus actividades y responsabilidades.

De forma similar, la nueva administración encontró que existen altos costos en comparación con el reducido número de empleados en la plantilla laboral, es por ello que se hizo necesario un mejor aprovechamiento de recursos.

Ante estas eventualidades, la empresa Eventos del Golfo, decidió emprender acciones que forjaran entre sus miembros la comprensión exacta de qué es y hacia dónde va la nueva administración, así como la forma en que deberán laborar en cada una de sus áreas de ahora en adelante, por lo que en este trabajo de tesis se propone la creación de un manual de puestos que dé certeza a quienes fungen como empleados de la empresa.

Por tanto, se hace la siguiente pregunta de investigación:

¿Es posible que a través de la creación de un manual de puestos para la empresa Eventos del Golfo, mejore la ejecución que tienen los trabajadores en la empresa considerando el conocimiento de tareas, actividades y objetivos para así poder ofrecer un mejor servicio al cliente?

1.2 Justificación

Resultó indispensable realizar esta investigación para conocer si las problemáticas que presentó la empresa Eventos del Golfo, pueden ser resueltas a través de herramientas administrativas, dado que en general los estudiantes y egresados de la Carrera de Administración de Empresas, hacen uso de los manuales administrativos para mejorar el funcionamiento del sector empresarial desde su interior para que se vea reflejado en el servicio a sus clientes.

Para que una empresa con servicio directo al público tenga la preferencia continua de los ciudadanos que las requieran, deben ofrecer servicios que sean de excelente calidad; sin embargo, por comunicaciones personales con este tipo de empresarios, sabemos que en su mayoría trabajan sin un manual o guía.

Este trabajo proporcionó una visión del servicio que ofrecen las empresas de eventos y banquetes, así como una perspectiva de las partes más importantes de su operación, considerando facilitar el desarrollo del trabajo por parte de los empleados, subsanando con ello carencias o deficiencias que puedan existir en su desempeño.

La empresa Eventos del Golfo, ha sido recientemente traspasada a un nuevo dueño y esta se encuentra en una completa desorganización, de ahí que

con varias finalidades se efectúa la investigación y se elabora el Manual, con el fin de ubicar y coordinar las actividades de los empleados.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Elaborar un manual de puestos para la empresa de Eventos del Golfo con la finalidad de instruir a su personal respecto del funcionamiento interno que coadyuve a la correcta ejecución de sus labores y propicie la uniformidad en el trabajo.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Analizar la situación actual de la empresa Eventos del Golfo en Veracruz, Ver. a través de la aplicación del análisis FODA como herramienta principal.
- Identificar las áreas de oportunidad para la empresa Eventos del Golfo a partir de los aspectos resultantes del análisis FODA.
- Elaborar un Manual de puestos para la correcta ejecución de las labores en la empresa Eventos del Golfo.
- Planear la presentación y comunicación del manual de puestos a los empleados de la empresa Eventos de Golfo, con la finalidad de otorgarle certeza al funcionamiento interno de la misma.

1.4 Hipótesis De Trabajo

Hipótesis de Trabajo

La creación de un manual de puestos ayudará a los empleados de la empresa Eventos del Golfo a contar con una mejor organización de tareas que coadyuven a una adecuada orientación e información sobre el quehacer de las unidades responsables.

Hipótesis Nula

La creación de un manual de puestos no ayudará a los empleados de la empresa Eventos del Golfo a contar con una mejor organización de tareas que coadyuven a una adecuada orientación e información sobre el quehacer de las unidades responsables.

1.5 Variables

1.5.1 Independiente

Servicios de eventos y banquetes.

1.5.2 Dependiente

Manual de puestos.

1.6 Definición De Variables

1.6.1 Variable Conceptual

Manual de puestos es un “Documento que tiene información válida y clasificada sobre la naturaleza y funciones de cada puesto o cargo de trabajo, con sus respectivos requisitos de ingreso y valoración, de una determinada organización.”¹

“Catalogo que contendrá todas las especificaciones de las clases e información adicional para un satisfactorio funcionamiento del sistema clasificado.”²

“El documento que contiene el conjunto de especificaciones de clases del sistema de clasificación. Por lo general se incluye, además de las especificaciones, los índices alfabético y ocupacional de las clases de puestos”³

“Documento interno donde se describen todos los puestos de la organización a través del documento descriptivo de puestos. De este modo es posible visualizar de manera conjunta todos los puestos y su interrelación”⁴

Eventos y Banquetes:

“Un banquete es un almuerzo o fiesta pública generalmente celebrada al aire libre, que se completa con platos principales y postres. Por regla general sirve a un

¹<http://www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo/glossary.php?word=MANUAL%20DE%20PUESTOS>

² Zelaya Lucke, julio, *Clasificación de puestos*, 1ª edición, Editorial universidad Estatal a Distancia, Costa Rica, 2006 p. 207

³ *Ibidem*

⁴ Alles Martha, *Como llevarme bien con mi jefe*, Ediciones Granica México, Edo. De México, 2009, p. 53

propósito festivo o de celebración, tal y como puede ser: la celebración de un evento familiar, una boda, una ceremonia.”⁵

“una reunión de número considerable de personas para la celebración de algún evento de tipo religioso, político, de ocio o empresarial en el que uno de los momentos culminantes gira alrededor de algún tipo de servicio de restauración.”⁶

1.6.2 Variable Operacional

El éxito de una empresa depende fundamentalmente de la demanda de sus clientes. Ellos son los protagonistas principales y el factor más importante que interviene en el juego de los negocios, por lo tanto es necesario ofrecerles servicios de calidad por parte de los trabajadores de la empresa.

Si la empresa no satisface las necesidades y deseos de sus clientes tendrá una existencia muy corta. Todos los esfuerzos deben estar orientados hacia el cliente, porque él es el verdadero impulsor de todas las actividades de la empresa.

De nada sirve que el producto o el servicio sean de buena calidad, a precio competitivo o esté bien presentado, si no existen compradores, por la mala atención de los empleados.

Muchos emprendedores insisten en que la experiencia puede ser aplicable a cualquier situación y se dan cuenta tarde que su empresa no está sufriendo una recesión pasajera, sino que están quedando fuera del negocio.

⁵ Schimitt Conrad J., Woodford Protase E.; *Turismo y hostelería*. McGraw Hill, Profesional, 2008. P. 147

⁶ *Servicio Básico de alimentos y bebidas y tareas de postservicio en el restaurante*. Editorial Vértice, 2009. P. 59

El principal objetivo de todo empresario es conocer y entender bien a los clientes, y que cada trabajador sepa ofrecer un producto o servicio que se ajuste a las necesidades del cliente para satisfacerlo.

Sería ocioso tratar de encontrar una descripción amplia y precisa del concepto "cliente". Pero se puede elaborar un listado enumerando los aspectos esenciales que pueden caracterizar ese concepto. Un cliente:

- Es la persona más importante de nuestro negocio.
- No depende de nosotros, nosotros dependemos de él.
- Nos está comprando un producto o servicio y no haciéndonos un favor.
- Es el propósito de nuestro trabajo, no una interrupción al mismo.
- Es un ser humano de carne y hueso con sentimientos y emociones (como uno), y no una fría estadística.
- Es la parte más importante de nuestro negocio y no alguien ajeno al mismo.
- Es una persona que nos trae sus necesidades y deseos y es nuestra misión satisfacerlo.
- Es merecedor del trato más cordial y atento que le podemos brindar.
- Es alguien a quien debemos complacer y no alguien con quien discutir o confrontar.
- Es la fuente de vida de este negocio y de cualquier otro.

De acuerdo a las necesidades actuales, los servicios de eventos y banquetes forman ya parte integral de la sociedad, buscando acciones que le permita al cliente satisfacer sus expectativas en alguna celebración, por ello el personal de las empresas que se dedican a este giro, deben cumplir con los requerimientos y exigencias del cliente.

1.7 Tipo De Estudio

El trabajo realizado es de tipo descriptivo y confirmatorio, ya que pretende comprobar o rechazar la hipótesis planteada y solo se presentó el problema como se refleja en la realidad y presenta información que puede ser útil en estudios posteriores, además de contar de forma anticipada con bibliografía relativa al tema.

Existe una población y muestra delimitada previamente la cual se va a estudiar, así como también los instrumentos a utilizar durante la investigación.

1.8 Diseño

Se diseñó una investigación de campo confirmatoria, ya que se llevó a cabo dentro de las instalaciones de la propia empresa Eventos del Golfo, lugar donde se detectó la problemática que da pie al tema de este trabajo. Previamente existía información acerca del tema y otros derivados lo cual sienta las bases de la investigación

Se utilizaron fuentes tanto documentales como de campo para recabar la información exacta que permitió lograr los objetivos de la presente investigación.

1.9 Población Y Muestra.

En la presente investigación, se seleccionaron de forma no probabilística a los participantes, ya que se realizó a los propios empleados de la empresa Eventos del Golfo, el cual mantiene una plantilla de diez puestos tipo tanto

operativos como administrativos, a continuación se muestran dichas unidades de trabajo.

Puesto
Director General
Administrador de operaciones
Responsable de compras
Responsable de ventas
Secretaria
Recepcionista
Cocinera
Chofer
Mozo
Ayudante

1.10 Instrumento De Medición

Se utilizaron para la investigación tres instrumentos la entrevista, la cual se diseñó de tipo estructurada e intencionada y se realizó al Lic. Alfonso Mayans Loyo, quien funge como el actual director general de la empresa Eventos del Golfo, se le interrogó a través de la siguiente guía de preguntas:

1. ¿Cuál es su experiencia en el medio y en particular la empresa Eventos del Golfo?
2. ¿Cuál es su filosofía del trabajo para mantenerse en este mercado competitivamente?

3. ¿Qué método utilizas para la asignación de tareas a los diferentes puestos en la empresa?
4. ¿Dentro del organigrama actual, harías adecuaciones por tu estilo de administración?
5. ¿Cuál es el mayor problema en la ejecución de actividades por parte del personal?
6. ¿Todo el personal conoce los objetivos de la empresa y sus funciones?
7. ¿De acuerdo a tu conocimiento, cuales crees que sean las fortalezas y debilidades que posee el personal bajo tu cargo?
8. ¿Cómo consideras la herramienta de análisis de puesto para la administración del personal?
9. ¿Cuáles son los conflictos al momento de ejecutar las tareas en un evento social?
10. ¿Cuentas con un manual de puestos para la empresa Eventos del Golfo?

Posteriormente se utilizó la observación, considerándola de tipo estructurada, fue ejecutada en las instalaciones de la empresa Eventos del Golfo a los puestos ya mencionados, utilizando para tales efectos la siguiente cédula de información.

La observación es un medio de suma utilidad, ya que con ello se alcanzan a tener una perspectiva externa de la empresa en general y todos sus integrantes.

Mediante la observación se puede generar un criterio en cuanto al ambiente laboral que existe en la empresa y con ello sentar las ideas bases para el diseño del manual de puestos.

CEDULA DE OBSERVACIÓN PARA LA EMPRESA EVENTOS DEL GOLFO		
Hoja No. _ de _		Puesto observado: _____
Número de observación 1		Fecha: _____
Anotaciones de observación		
Hora	Aspecto	Descripción de hechos observados
	Conocimiento de las funciones	
	Organización de las funciones a realizar	
	Comunicación con otros puestos	
	Comunicación con el jefe inmediato	
	Comunicación con los compañeros de trabajo	
	Uso de herramientas y equipos de trabajo	
	Responsabilidad sobre las herramientas y equipos de trabajo	
	Dudas o consultas sobre las funciones a realizar	

Elaboró
Luis I. Gutiérrez Gómez

En lo que se refiere al cuestionario, se aplicó el siguiente diseño:

C u e s t i o n a r i o

El presente cuestionario se aplica para determinar el conocimiento que tiene de la empresa Eventos del Golfo y del puesto que desempeña, con la finalidad de ofrecer un mejor servicio a sus clientes.

Objetivo:

1. ¿Cuánto tiempo tiene laborando en la Empresa eventos del Golfo?

_____ Menos de 6 meses _____ Más de un año
 _____ De 6 meses a 1 año _____ Otro (especifique)

2. ¿Le queda claro cuál es el puesto que desempeña en la empresa Eventos del Golfo?

_____ Sí _____ No

3. ¿Reconozca marcando con una X el puesto que tiene en la empresa Eventos del Golfo?

_____ Director	_____ Administrador de operaciones
_____ Secretaria	_____ Responsable de compras
_____ Recepcionista	_____ Responsable de ventas
_____ Cocinera	_____ Mozo
_____ Chofer	_____ Ayudante

4. ¿Le quedan claras las funciones que tiene que desempeñar en el puesto de trabajo que marcó en la pregunta anterior?

_____ Sí _____ No

5. Haga una breve descripción de sus funciones diarias

6. Las tareas del puesto que desempeña en la empresa Eventos del Golfo es de tipo: (marque con una X solo una respuesta)

Directivo _____	Administrativo _____
Asesoría _____	Operativo _____
Técnico _____	Otro _____ (especifique)

7. ¿Considera que realiza labores secundarias en su puesto de trabajo?

_____ Sí _____ No (Pase a la pregunta 9)

8. Haga una breve descripción de las tareas que considere secundarias.

9. ¿Considera usted que para el buen desempeño del puesto se requiere experiencia anterior en puestos similares? (marque con una X solo una respuesta).

Deseable	_____	Entre 1 y 3 años:	_____
No necesaria:	_____	Más de 3 años:	_____
Al menos 1 año	_____	Otro	_____ (especifique)

10. ¿Conoce la misión de la empresa Eventos del Golfo?

_____ Sí	_____
_____ No	(Anote aquí la misión que conoce)

11. ¿Conoce quién es su jefe inmediato?

_____ Sí	_____
_____ No	(Anote el nombre de su jefe inmediato)

12. ¿Conoce a todos los empleados de la empresa?

_____ Sí	_____ No
----------	----------

13. Cuando requiere consultar algún aspecto relacionado con su trabajo y las funciones que le han encomendado hacer, ¿A quién se dirige?

_____ a mi compañero de trabajo	_____ director
_____ al administrador de operaciones	_____ a mi jefe inmediato
_____ Otro (especifique)	_____

14. ¿De qué forma hace llegar sus inconformidades a la empresa Eventos del Golfo?

_____ a través de mi jefe inmediato	_____ No las hago llegar
_____ a través de algún compañero de trabajo	_____ Otro (especifique)

15. ¿Qué tipo de problemáticas ha encontrado en el puesto que desempeña en la Empresa eventos del Golfo?

En un total de 15 preguntas, se extrajeron los datos necesarios para la elaboración de la información que deberá contener el manual de puestos para la empresa Eventos del Golfo.

Del total de preguntas, la número 2, 4, 7, 10, 11 y 12 fueron de tipo dicotómicas, mientras que 1,3, 6, 9,13 y 14 fueron preguntas de tipo cerrada. Se utilizaron preguntas abiertas para los números 5, 8 y 15.

1.11 Recopilación De Datos

La entrevista se realizó en el mes de julio del año 2011, en las instalaciones de la empresa Eventos del Golfo, de la cual se tomaron los apuntes pertinentes para su posterior interpretación y presentación en este trabajo de tesis.

La observación se realizó en el mismo mes a los puestos de trabajo mencionados, donde se utilizaron las cédulas de información ya presentadas; En cuanto al *cuestionario*, fue aplicado de manera simultánea a los otros instrumentos de medición.

Los datos analizados e interpretados se presentaron de forma tabular, gráfica y textual.

1.12 Proceso

1. Se contactó con el personal de la empresa Eventos del Golfo
2. Se aplicaron los instrumentos de medición
3. Se realizó un análisis de los datos obtenidos
4. En conformidad con los datos obtenidos se realizó un análisis FODA
5. Se diseñó en manual de puestos
6. Descripción y sugerencias de reproducción

1.13 Procedimiento

1. Se contactó con el personal de la empresa Eventos del Golfo.
 - Se telefoneó al contacto de la empresa Eventos del Golfo y se acordó una cita para tener un acercamiento.
 - Se tuvo una plática acerca del motivo y temática de la investigación a realizarse en este trabajo de investigación
2. Se aplicaron los instrumentos de medición.
 - Se explicó al personal de la empresa Eventos del Golfo el contenido de los instrumentos a aplicar.

- Se realizó la entrevista al director de la empresa.
 - Se observó metódicamente el rol que cumple cada puesto en la empresa
 - Se aplicó el cuestionario a todos los integrantes de la empresa Eventos del Golfo
3. Se realizó un análisis de los datos obtenidos.
- Con los datos obtenidos, se analizó la situación actual de la empresa Eventos del Golfo y se elaboró la problemática que impide un mejor funcionamiento en la empresa.
4. En conformidad con los datos obtenidos se realizó un análisis FODA.
- Posteriormente al análisis de situación de la empresa Eventos del Golfo, se realizó un análisis FODA, donde se establecen las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas,
 - En este análisis FODA se aprecian los puntos a enfocar nuestra investigación y también aquellos en donde no hace falta enfocarse para poder obtener un mejor funcionamiento de la empresa.
5. Se diseñó en manual de puestos.
- Acorde con las necesidades de la empresa Eventos del Golfo, se crea un manual de puestos respectivamente con los diferentes niveles y tareas que se realizan cotidianamente en la empresa.
 - En el manual se plasman las actividades y responsabilidades de cualquier persona que ocupe el puesto correspondiente.
6. Descripción y sugerencias de reproducción.
- Se describe específicamente el manual, aclarando dudas y cuestionamientos acerca de su uso y aplicación al personal, se dan las sugerencias para su óptima implementación y se instruye a los

niveles administrativos y altos mandos en cuanto a la forma en que se puede utilizar este instrumento.

1.14 Análisis De Datos

Los datos recabados de la entrevista fueron considerados como soporte o sustento para diseñar el manual de puestos dado que fueron otorgados por el director general de la empresa.

En tanto que los datos del cuestionario se analizaron desde una perspectiva cuantitativa y cualitativa, ello con el fin de tener información que facilitara la presentación a través de porcentajes integrales y graficas sobre el resultado de la investigación y así mismo aspectos claves que permitieron diseñar el manual de puestos para la empresa Eventos del Golfo.

Los datos de la observación también sirvieron como soporte para la elaboración de la descripción de puestos que permitirá el correcto diseño del manual de la empresa Eventos del Golfo.

1.15 Importancia Del Estudio

Este trabajo de tesis fue relevante toda vez que se pretende contribuir para mejorar los servicios que se ofrecen a la comunidad veracruzana en cuanto a eventos sociales.

Asimismo, algunas otras empresas del giro, pueden considerar el caso de la empresa Eventos del Golfo, con la intención de implementar mejoras en sus propias empresas.

1.16 Limitaciones Del Estudio

Una de las limitaciones que se encontró durante la elaboración de este trabajo de tesis, es la falta de tiempo del personal de la empresa para cooperar con la investigación. Asimismo, los eventos se efectúan con normalidad durante los fines de semana y generalmente en horarios nocturnos, por lo que la observación se dificultó debido a los horarios requeridos.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Manuales Administrativos.

“Se puede definir a un manual como un registro inscrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa”⁷ o “un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo.”⁸

Según Perel, Ader y Etkin:” Los manuales constituyen parte del proceso de comunicación en la empresa, sirven para cumplir la función unificadora de las

⁷ Terry, George. R, *Principios de Administración*, Serie de Enseñanza Programada “El Ateneo”, 2010, p. 56.

⁸ Galindo Múnich, Martínez García; *Fundamentos de Administración*, Editorial Trillas, México 2003. P. 63

partes de la organización, y preponderantemente la de una de ellas: la organización formal.”⁹

En concreto, los manuales administrativos son documentos que auxilian a la organización a operar de manera correcta y eficiente, redactados y diseñados para una fácil comprensión de manera sistemática, con los cuales se prevén futuros errores y se corrigen fallas que pueden provocar un desajuste al cabo del tiempo.

2.1.1 Características e importancia de los manuales

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización.

Un documento que contiene, en forma ordenada, sistemática y accesible, información relevante e instrucciones con el fin de asistir a los miembros de una organización o a terceros que se relacionan con ella en su actuación con respecto a dicha organización.

La tarea de elaborar manuales administrativos se considera como una función de mantener informado al personal clave de los deseos y cambios en las actitudes de la dirección superior, al delinear la estructura organizacional y poner las políticas y procedimientos en forma escrita y permanente. Un manual correctamente redactado puede ser un valioso instrumento administrativo.

⁹ Perel Vlicente, Ader José J., Etkin Jorge R., *Teoría y Técnica de la Administración*, Tercera Edición, Edit. Macchi, Argentina, 2008, P 133

“En esencia, los manuales administrativos representan un medio de comunicación de las decisiones administrativas, y por ello, que tiene como propósito señalar en forma sistemática la información administrativa.”¹⁰

Generalidades

- a) Instruir al personal, acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etcétera.
- b) Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- c) Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal, y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- d) Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- e) Proporcionar información básica para la planeación e implementación de reformas administrativas.
- f) Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- g) Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- h) Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.
- i) Interviene en la consulta de todo el personal.
- j) Que se desee emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, entre otros.
- k) Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.

¹⁰ Gómez Ceja, Guillermo, *Sistemas Administrativos "Análisis Y Diseño*, Mc Graw Hill, México 2010. P 269

- l) Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- ll) Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- m) Facilita las labores de auditoría, evaluación del control interno y su evaluación.
- n) Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- o) Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.
- p) Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

Algunas de las características más importantes de los manuales son:

Se constituyen en documentos formales. Cada versión es un documento no modificable sin previa aprobación, que establece fehacientemente información confiable para el usuario. Al ser documentos formales, establecen situaciones de carácter relativamente permanente, sin perjuicio de las actualizaciones que periódicamente se realicen.

Junto al formato tradicional en papel, cada vez se utilizan más formatos electrónicos y, en particular, la presentación de distintos manuales a través de páginas web y formatos multimedia que incluyen además de textos, audiovisuales.

Reúnen información relevante para un usuario determinado, sobre un tema determinado. Además de brindar información, los manuales brindan instrucciones para guiar la actuación de empleados y otras personas.

La información e instrucciones recopiladas se presentan en forma ordenada y sistemática. Un manual ordena y sistematiza todas las disposiciones que contiene, permitiendo su rápida ubicación y relacionándolas en forma lógica.

2.1.2 Ventajas de los manuales

Los manuales administrativos ofrecen una serie de posibilidades que nos reflejan la importancia de estos. Sin embargo, tienen ciertas limitaciones, lo cual de ninguna manera le restan importancia.

Un manual tiene, entre otras, las siguientes ventajas:

1. Logra y mantiene un sólido plan de organización.
2. Asegura que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes.
3. Facilita el estudio de los problemas de organización.
4. Sistematiza la iniciación, aprobación y publicación de las modificaciones necesarias en la organización.
5. Sirve como una guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación del personal clave.
6. Determina la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización.
7. Evita conflictos jurisdiccionales y la yuxtaposición de funciones.
8. Pone en claro las fuentes de aprobación y el grado de autoridad de los diversos niveles.
9. La información sobre funciones y puestos suele servir como base para la evaluación de puestos y como medio de comprobación del progreso de cada quien.
10. Conserva un rico fondo de experiencia administrativa de los funcionarios más antiguos.
11. Sirve como una guía en el adiestramiento de novatos.
12. Es una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.
13. Ayudan a institucionalizar y hacer efectivo los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones, las normas, etc.
14. Evitan discusiones y mal entendidos, de las operaciones.

15. Aseguran continuidad y coherencia en los procedimientos y normas a través del tiempo.
16. Son instrumentos útiles en la capacitación del personal.
17. Incrementan la coordinación en la realización del trabajo.
18. Posibilitan una delegación efectiva, ya que al existir instrucciones escritas, el seguimiento del supervisor se puede circunscribir al control por excepción.¹¹

2.1.3 Limitaciones de los manuales

Entre los inconvenientes que presentan los manuales se encuentran los siguientes:

1. Muchas compañías consideran que son demasiado pequeñas para necesitar un manual que describa asuntos que son conocidos por todos sus integrantes.
2. Algunas consideran que es demasiado caro, limitativo y laborioso preparar un manual y conservarlo al día.
3. Existe el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez.
4. Su deficiente elaboración provoca serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.
5. El costo de producción y actualización puede ser alto.
6. Si no se actualiza periódicamente, pierde efectividad.
7. Incluye solo aspectos formales de la organización, dejando de lado los informales, cuya vigencia e importancia es notorio para la misma.
8. Muy sintética carece de utilidad: muy detallada los convierte en complicados.¹²

¹¹ Gutiérrez Broncano, Santiago y Rubio Andrés, Mercedes, *Relación entre gestión de la calidad total y dirección de recursos humanos en la PYME La necesidad de un cambio en la cultura*. Revista Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa Vol.1. nº 2, España, 2006.

2.1.4 Clasificación de los Manuales Administrativos.

Existen diversas clasificaciones de manuales administrativos según el autor. Basándonos en el libro de Enrique Benjamín Franklin: Organización de Empresas, emplea una división por su estudio, estructura y aplicación. En cambio Joaquín Rodríguez Valencia los cataloga por su función, por su contenido y por su ámbito

2.1.4.1 Por su estudio

Se pueden considerar como:

Microadministrativos: Son los manuales que corresponden a una sola organización. Pueden referirse a ella en forma general o circunscribirse a alguna de sus áreas en forma específica.

Macroadministrativos: Son los documentos que contienen información de más de una organización.

Mesoadministrativos: Incluyen una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico. El término mesoadministrativo se usa normalmente en el sector público, aunque también puede emplearse en el privado.

2.1.4.2 Por su Estructura

De historia de la empresa

Según George R. Terry en su libro, Administración y control de oficinas: “Muchos patronos sienten que es importante darles a los empleados información

¹² Ibidem

con respecto a la historia de la compañía, sus comienzos, crecimientos, logros, administración y posición actuales. Esto le da al empleado una vista introspectiva de la tradición y pensamiento que apoya a la empresa con la que está asociado. Probablemente contribuye a una mejor comprensión, aumenta la moral y ayuda al empleado a sentir que pertenece, que forma parte de la compañía. El darle a un empleado un cuadro del todo, le ayuda a adaptarse a sí mismo dentro del cuadro total. La información histórica por lo común se incluye como parte de la presentación a un manual de políticas o de organización, o de un manual de personal.»¹³

De organización

Estos manuales exponen con detalle la estructura de la empresa y señalan los puestos y la relación que existe entre ellos para el logro de sus objetivos. Explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad; las funciones y actividades de los órganos de la empresa. Generalmente contienen graficas de organización, descripciones de trabajo, cartas del límite de autoridad, entre otras cosas.

Según C.L. Littlefield declara al respecto: los manuales de organización se usa donde se desea una descripción detallada de las relaciones de organización. Se elabora ordinariamente con base en los cuadros de la organización, los cuales se acompañan de las descripciones de los diferentes puestos inscritos en el cuadro.

Comúnmente se hace la división de los encabezados de estos manuales en atención a la función general, a las obligaciones y autoridad y al conjunto de relaciones con los demás.

¹³ Terry, George R. *Administración y Control de oficinas*. Editorial Continental. México 2003 p. 203

De política

Los manuales de política, también llamados de normas, son la piedra angular ya que estudian las reglas de la organización. En este tipo de manuales se exponen los 10 mandamientos de la compañía. Según Kellog, los manuales muchas veces incluyen una declaración de objetivos de la empresa y otros slogans que expresan una política.

J.G. Hendrick escribe: "Política no es otra cosa que una actitud de la dirección. Estas actitudes deben ser comunicadas en forma continua a lo largo de toda la línea de organización si se desea que las operaciones se desarrollen conforme al plan. Las políticas escritas son un medio de transmitir las actitudes de la dirección. Las políticas escritas establecen líneas de guía, un marco dentro del cual el personal directivo puede obrar para balancear las actividades y objetivos de la gerencia general, según convenga a las condiciones locales".¹⁴

Los manuales de políticas ahorran muchas consultas. Por supuesto, puede haber manuales de políticas comerciales, de producción, de finanzas, de personal, etc., o uno sobre políticas generales.

De procedimientos

Los manuales de procedimientos son también llamados manuales de operación, de prácticas, de instrucción sobre el trabajo, estándar, de rutinas de trabajo, de trámites y métodos de trabajo.

Kellog explica que "el manual de procedimientos presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento preciso a seguir para lograr el

¹⁴ Hendrick, James G. Manuales de las compañías. Sistemas y procedimientos. Edit. Thomson .año 2004 pág. 45

trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Es un procedimiento por escrito".¹⁵

El manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de las actividades que deben seguirse en la relación de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas. Incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen, precisando su responsabilidad y participación.

Además se cataloga como el libro de los "como". "Como resolver una reclamación de un cliente".

De contenido múltiple

Es el manual que contiene material de tipo diverso, lo que hace que los tipos mencionados no resulten siempre bien definidos. Alguno de los manuales de oficina parece estar diseñados intencionalmente para varios fines.

De técnicas

Es un manual de contenido múltiple que trata acerca de los principios y técnicas de una actividad determinada. Se elabora como fuente básica de referencia para el órgano responsable de la actividad y como información general para todo el personal interesado en esa actividad.

De puestos

También llamado manual individual o instructivo de trabajo, que precisa las labores, los procedimientos y rutinas del puesto en particular. Por ello, cuando el

¹⁵ Kellog, Graham. *Preparación del manual de oficina*. Editorial Reverte, México 2008 p 126

manual de puesto no solo contiene la descripción de las labores sino que explica cómo deben ejecutarse, es un manual de organización y procedimientos al mismo tiempo, es decir, es un manual de contenido múltiple.

Manuales de personal

También llamados de relaciones industriales, de reglas y reglamentos de oficina, manual de empleado, manual de empleo. Los manuales de este tipo, que tratan sobre administración de personal, puede elaborarse destinados tres clases de usuarios:

- Para el personal en general.
- Para los supervisores.
- Para el personal de departamento o unidad de personal.

De producción o ingeniería

Estos se utilizan para coordinar el control de la producción, fabricación, inspección y personal de ingeniería.

De finanzas

Indica las responsabilidades del contador y el tesorero, exigen que den instrucciones numerosas y específicas a todos aquellos que deben proteger de alguna forma los bienes de la empresa, para asegurar la comprensión de sus deberes en todos los niveles de la administración

De calidad

Son documentos que describen y consignan los elementos del sistema de calidad, el cual incluye información sobre el alcance, políticas, objetivos

generales, estructura, responsabilidades, normas aplicables, definiciones, lista de distribución y codificación de procedimientos.

De ventas

Es un compendio de información específica para apoyar la función de ventas, por ejemplo:

- Definición de estrategias
- Descripción de productos o servicios
- Mecanismos para llevarlas a cabo
- Políticas de funcionamiento
- Estructura del equipo de trabajo
- Análisis ambiental
- División territorial
- Medición de trabajo

De operación

Estos manuales se utilizan para orientar el uso de equipos y apoyar funciones altamente especializadas o cuyo desarrollo demanda un conocimiento muy específico.

De sistemas

Instrumento de apoyo que permite el funcionamiento óptimo de sistemas de información, administrativos, informáticos, etc., de una organización.

2.1.4.3 Por su ámbito

Generales

Es usual que un manual no trate solo en un área de actividad exclusivamente, sino que aborde dos o más características específicas. Puede darse el caso de que una empresa tenga un solo manual general, que abarque todos los aspectos mencionados para los diferentes tipos de manuales.

Específicos

Estos manuales concentran información de un área o unidad administrativa en particular y en general, por convención, incluyen la descripción de puestos.

Este documento contiene información detallada de los manuales de organización, procedimientos y calidad, que son los de uso más generalizado en las organizaciones, por lo cual sirve como base para preparar toda clase de manuales administrativos.¹⁶

2.1.5 Estrategias de diseño de los manuales administrativos.

En la preparación de un manual se determina lo que se desea lograr. Para hacer esto, el interesado se deberá hacer las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el objetivo de la organización al crear este manual?
- ¿Qué beneficios proporcionara el manual a los usuarios?
- ¿Qué espera el departamento lograr con este manual?

¹⁶ Franklin, Enrique Benjamín; *Organización de Empresas*. Editorial McGraw-Hill. México 2004 p. 171

Cuando se determinan los objetivos del manual, es necesaria una meta en común: obtener resultados. El propósito del manual es asegurar que sus usuarios se comporten de una manera específica, ya sea que se trate de obedecer las reglas de la compañía o seguir un procedimiento en particular. Si un manual alcanza esta meta es un éxito definitivo.

2.1.5.1 Responsabilidad de la creación de los manuales

Los encargados de desarrollar los manuales suelen ser personas externas aunque también se da el caso que lo diseñe un departamento especializado en la empresa. Algunas veces forman parte del área de servicios administrativos o de comunicaciones de la corporación. Sin embargo con demasiada frecuencia están dispersos por la organización y cada departamento genera sus propios manuales.

Cuando la producción del anual no está centralizada, la organización termina con una proliferación de manuales de todos los tamaños y formas. Generalmente, cada manual tiene su propio formato, diseño y estilo y, lo que es peor, hay ocasiones en las que se contradicen entre sí.

La solución de estos problemas es crear un departamento centralizado que se encargue de producirlos.

Indicadores de planeación del manual:

- Disponer del tiempo suficiente para la plantación. A la larga esto representara un ahorro de tiempo.
- Hacer que otras personas revisen los planes. La revisión no solo debe incluir a su supervisor, cuya aprobación puede ser obligatoria, sino también a personas que hayan participado directamente en la producción de manuales o que tengan una relación estrecha con el que está haciendo.

- Confirmar por escrito todas las estimaciones de tiempo, dinero y personal. Muchas personas hacen estimaciones verbales “de momento”, y posteriormente se olvidan de ellas.
- Planear las actualizaciones. Incluso el mejor manual necesitara revisiones y actualizaciones dentro de los seis meses siguientes a su distribución.
- Anticiparse a los problemas. Descubrir que reparar los problemas antes que se presenten da como resultado un gran beneficio.¹⁷

2.1.5.2 Planeación de la redacción

Se debe definir la el tipo de manual a elaborar. Es fácil definir el tema si se hace una lista de todos los grupos posibles de usuarios del manual, y después se determina que información necesita cada uno.

Posteriormente se determina al personal encargado de recopilar los datos. Puede realizarlo el mismo personal de la empresa, o los departamentos encargados de realizar el manual.

A continuación se decide el encargado de la redacción del manual. Puede redactarlo el departamento que lo va a utilizar y será revisado por un tercero; o solo una persona redactara el manual.

Por último se debe de establecer un programa temporal de trabajo. De ser posible, deje un periodo amplio para el proceso de redacción.

¹⁷ Rodríguez Valencia, Joaquín. *Como elaborar y usar manuales administrativos*; International Thomson Editores, México, 2010 p.67

2.1.5.3 Métodos de recolección de datos

La información para elaborar su manual se obtendrá utilizando uno o varios de estos métodos:

- Investigación.
- Observación.
- Cuestionarios escritos.
- Entrevistas.
- Proceso de redacción
- Principios de la redacción eficaz:
- Uso de la voz activa.
- Escriban en tiempo presente.
- Omita las palabras innecesarias.
- Usen la estructura paralela de ideas coordinadas.
- Evítese incorrecciones y los adjetivos desplazados.
- Evítese los participios mal situados y confusos.
- Eviten las palabras rimbombantes y la jerga
- Exprésense con claridad.
- Sean humanos.
- La gran controversia entre los géneros
- Redacten las frases para que los nombres estén en plural.
- Reemplacen los pronombres con los nombres que representan.
- Omita los pronombres de tercera persona.
- Se pueden utilizar los sufijos del masculino, con los del femenino entre paréntesis.
- Incluya una frase que indique que se usara masculino para referirse a ambos géneros.
- Usen a veces el masculino y, en otras ocasiones, el femenino.
- Obras de consulta sobre redacción.

- Técnicas de redacción.
- Lista por pasos.
- Guiones.
- Lógicas de acción y condición.
- Proceso de revisión

2.1.5.4 Revisión del manual

El texto deberá ser revisado por una persona con experiencia en el área, para verificar su contenido y exactitud. Esa persona no tendrá necesariamente autoridad suficiente para aprobar que el manual se use en la empresa; sin embargo, tendrá que ser un experto en el campo y tener la capacidad de suficiente para determinar si el contenido del manual es exacto.

En segundo lugar, también debe revisar el manual un miembro del personal especializado en asuntos legales de la organización. Si su empresa no tiene personal experimentado en leyes, se encargara de la revisión quien sirva como asesor a ese respecto. La revisión asegura que el manual respete las leyes pertinentes y satisfaga los requisitos de las dependencias reguladoras que tenga jurisdicción sobre la empresa. El no revisar cuidadosamente la legalidad puede dar como resultado acciones judiciales importantes.

El tercer tipo de revisión se refiere a la calidad y a la claridad de la redacción. La persona encargada de esta revisión debe estar muy familiarizada con los principios de la buena redacción.

- Responsabilidades de los revisores
- Revisión justa y objetiva de los materiales.
- Concentración en el tema o el campo que se le pide que revisen.
- Proporcionar críticas específicas y constructivas.

Las críticas deben ser siempre positivas, indicando lo que está bien hecho, así como también los puntos que necesitan corrección.

ETAPA	ACTIVIDAD	TIEMPO EN SEMANAS				
		1	2	3	4	5
1	Recopilación de la información.	■				
2	Análisis de la información.		■			
3	Elaboración del proyecto preliminar.			■		
4	Revisión y corrección				■	
5	Presentación del proyecto final y validación.					■
6	Instrumentación.					■

Figura 1 Grafica para elaborar un manual

2.2 Manuales de puestos

Los manuales de puestos, son instrumentos que pretenden ordenar y organizar el ambiente laboral, examinando minuciosamente y dictando las obligaciones y tareas correspondientes a cada puesto, esto para evitar futuros problemas como puede ser la duplicidad de mando, falta de comunicación o dobles esfuerzos.

2.2.1 Definición

El manual de puestos es un documento que contiene de forma ordenada y sistemática la información, instrucciones, historia, organización objetivo y

funciones de la entidad, el cual se constituye como un instrumento de apoyo administrativo el cual auxilia en el funcionamiento de la empresa.¹⁸

2.2.2. Objetivo del manual de puestos

Proporcionar, en forma ordenada, la información básica de la organización y funcionamiento de la unidad responsable como una referencia obligada para lograr el aprovechamiento de los recursos y el desarrollo de las funciones encomendadas.

2.2.3 Ventajas del manual de puestos

- Presenta una visión de conjunto de la Dependencia o Entidad y de las unidades administrativas.
- Precisa las funciones encomendadas a la Unidad Administrativa para evitar duplicidad y detectar omisiones y deslindar responsabilidades.
- Colabora en la ejecución correcta de las actividades encomendadas al personal y proporcionar uniformidad en su desarrollo.
- Permite el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución de las funciones, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
- Proporciona información básica para la planeación e instrumentación de medidas de modernización administrativa.
- Sirve como medio de integración al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación e inducción a las distintas áreas.

¹⁸ *Guía para la elaboración e integración de manuales de organización.* Instituto Politécnico Nacional Septiembre 2008

- Es instrumento útil de orientación e información sobre el quehacer de las unidades responsables.

2.2.4 Elaboración del manual de puestos.

Los Manuales de puestos, pueden ser elaborados por personas externas a la empresa, como especialistas, o una empresa de outsourcing, así como también podría ser personal interno de la empresa, que se especialice en los recursos humanos, como podría ser el mismo departamento, en caso de existir en una empresa de mayor tamaño, de otra forma, la responsabilidad caería en el personal administrativo.

Estos manuales deben llevar una revisión periódica debido a que surge la necesidad de modificar las tareas al interior de los órganos administrativos, que signifiquen cambios en sus atribuciones y en su estructura. En ese sentido, los titulares de cada área deberán informar oportunamente a los responsables de elaborar el manual de organización, sobre todo cambio en torno a las actividades o responsables de proporcionar un servicio, al público o de apoyo interno, con el objeto de que se realicen las adecuaciones correspondientes.

2.2.5 Elementos que integran el Manual de Puestos

Los elementos que integran el Manual de puestos son de identificación y de contenido.

2.2.5.1 Identificación

La identificación o portada se refiere a la carátula del Manual de puestos la cual da a conocer los datos más elementales como son:

- Nombre de la empresa, entidad o unidad administrativa a que se refiere el manual.
- Logotipo.
- Fecha de elaboración o actualización del Manual de puestos.

En los recuadros siguientes se incluyen, aparte de los datos de la portada, las firmas de quien elabora, aprueba y valida el documento.

2.2.5.2 Contenido

En este apartado se presentan, de manera sintética y ordenada, los capítulos que constituyen el manual o los títulos que comprende. A efecto de uniformar la presentación de estos documentos, es importante seguir el orden que se describen a continuación.

2.2.5.2.1 Introducción

Se refiere a la presentación que el titular de la Unidad Administrativa dirige al lector, sobre el contenido del documento, de su utilidad y de los fines y propósitos generales que se pretenden cumplir a través de él. Además, incluye información sobre el ámbito de competencia de la organización que se trata, cómo se usará, y cuando se harán las revisiones y actualizaciones.

2.2.5.2.2 Antecedentes Históricos.

Este apartado se refiere a una descripción del origen, antecedentes o hechos pasados sobresalientes acerca de la existencia de la empresa o unidad administrativa; este apartado puede suprimirse si la empresa es de creación reciente, o si la información es confusa o de difícil recopilación o bien si lo citado lleva a imprecisiones.

2.2.5.2.3 Estructura Orgánica

Este apartado se refiere a la descripción ordenada por jerarquía de las unidades administrativas adscritas a una dependencia o entidad o a los órganos administrativos de una unidad administrativa. Es conveniente codificarla de tal forma que sea posible visualizar gráficamente los niveles de jerarquía y las relaciones de dependencia.

La descripción de la estructura orgánica debe corresponder o coincidir con su representación gráfica en el organigrama, tanto en lo referente al título o nominación de las unidades administrativas como a su nivel jerárquico. Se recomienda no usar las abreviaturas en el nombre de los órganos que conforman la unidad administrativa.

Se deberá representar en primer lugar las áreas sustantivas y a continuación las de apoyo.

2.2.5.2.4 Organigramas

Es la representación gráfica de la estructura orgánica y refleja en forma esquemática, la posición de los órganos que la conforman, niveles jerárquicos,

canales formales de comunicación y líneas de autoridad y sus respectivas relaciones. Para su diseño se deberán considerar los siguientes puntos:

- Forma.- se utilizará la figura del rectángulo.
- Dimensión de la Figura.- el tamaño de los rectángulos deberá ser siempre el mismo sin importar los niveles jerárquicos.
- Trazo.- se representa con trazo continuo los órganos permanentes y con un trazo discontinuo los no permanentes que se reúnen de manera eventual.
- Colocación de las figuras.- las figuras se colocan con base a los diferentes niveles jerárquicos, igual nivel jerárquico y nivel de desconcentración.
- Líneas de Conexión.- Indican las relaciones entre los diferentes órganos.

Relación principal de autoridad (relación lineal).- implica una relación subordinada entre los responsables de la Unidad y sus subalternos.

Relación de apoyo.- es la que existe entre los órganos que tienen por objeto apoyar a los de línea. Se colocan perpendicularmente al órgano que apoyarán.

Relación de desconcentración.- representa a los órganos geográficamente desconcentrados de la unidad administrativa de la que dependen.

Esta representación gráfica de la organización debe contener un recuadro en la parte inferior derecha, en la cual contendrá el nombre y firma del titular de la Dependencia o Entidad, dándole el carácter oficial a dicha estructura.

2.2.5.2.5 Objetivo

Describe el propósito que se pretende alcanzar, para el cumplimiento de una actividad institucional que corresponde por atribución.

La determinación del mismo deberá ser lo más claro posible, y su redacción sencilla y en párrafos breves; además la primera parte de su contenido expresará que se hace; y la segunda, para que se hace.

- Se indicará la descripción del objetivo usando los verbos en infinitivo.
- Se describirá, en lo posible, en una extensión máxima de doce renglones.
- Describir el objetivo con base a las atribuciones de la dependencia, entidad o unidad administrativa según corresponda.
- Se evitará el uso de adjetivos calificativos.
- Se evitará subrayar conceptos.
- El objetivo debe ser evaluado por el titular de empresa o unidad administrativa, a fin de que el funcionamiento general de la organización se encamine a su consecución.

2.2.5.2.6 Funciones

Constituyen el conjunto de actividades afines, a través de las cuales se alcanzará el objetivo planteado. Las funciones deberán ordenarse de acuerdo a la importancia y naturaleza del área de que se trate, éstas pueden ser:

- Sustantivas.- son las que identifica la esencia de la unidad administrativa para el cumplimiento de los objetivos.
- De apoyo.- Son aquellas que facilitan y contribuyen al logro de las funciones sustantivas, ya que forman parte del proceso

administrativo y que por naturaleza técnico administrativa, son de carácter obligatorio y de aplicación general por toda organización.

A continuación se enuncian los lineamientos que deberán observarse en la formulación de funciones.

- Las funciones deberán de presentarse en forma de relación y jerarquizadas conforme a su importancia iniciándose su descripción con un *verbo en infinitivo*.
- Cuidar que las funciones sean congruentes con el objetivo de la empresa o unidad administrativa.
- Las funciones asignadas a un órgano deberán ser afines, compatibles y/o complementarias.
- Cuando una función se desprenda de otra, ésta deberá ir enseguida; por lo tanto, las funciones se agruparan por afinidad y siguiendo un orden lógico.
- Cuando una función sea de coordinación entre dos áreas o más, deberá especificarse en cada uno de ellas.
- Se procurará que la descripción de cada función no exceda de tres renglones y se considere el orden lógico del proceso administrativo (Planear, Programar, ejecutar, controlar y evaluar)
- Se evitará el uso de adjetivos calificativos, así como subrayar conceptos.
- Evitar que de un puesto de mando dependa otro de igual nivel.
- Las funciones descritas en el manual deberán ser verificadas por el titular de la dependencia, entidad o unidad administrativa.
- Al término de la última de las funciones deberá agregarse la frase siguiente: "Desarrollar todas aquellas funciones inherentes al área de su competencia".

2.2.6 Recomendaciones Generales

- Para ejercer una mejor función de dirección y control por parte de las unidades de mando, se recomienda que éstas no tengan más de 6 áreas subordinadas.

- Una unidad de mando justifica su existencia cuando las funciones asignadas son congruentes con las atribuciones conferidas y cuando depende de ésta más de un área subordinada.

- Es conveniente que los manuales de puestos sean elaborados con la participación de las unidades que tienen responsabilidad de realizar las funciones.

- Terminado el Manual de puestos, deberá contarse el número de páginas que lo integran, y numerar cada página.

- Una vez cuente con el proyecto de Manual, se requiere someterlo a una revisión final, a efecto de verificar que la información contenida en el mismo sea la necesaria, esté completa y corresponda a la realidad, además de proceder a comprobar que no tenga contradicciones y deficiencias.

- La cantidad de ejemplares que se reproduzcan, así como la difusión que se haga del Manual, dependerá de la determinación del número de empleados que deben de contar con este instrumento.

- Una vez que el Manual de puestos ha sido elaborado, autorizado e impreso, debe ser difundido entre empleados responsables de su aplicación.

- La utilidad del Manual de puestos radica en la veracidad de la información que contiene, por lo que es necesario mantenerlo permanentemente actualizado, a

través de revisiones periódicas, y enviarlo al departamento correspondiente, para que ésta valide su actualización.

- El Manual de puestos deberá actualizarse, cuando se presenten modificaciones en las atribuciones, estructura orgánica, funciones o simplemente en la revisión que se haga, misma que será cada año.¹⁹

2.3 Los Banquetes y Eventos

Actualmente las diversas actividades sociales que se desarrollan, buscan la comodidad de que terceras personas se encarguen de la organización de los eventos, donde se ofrezca calidad en el servicio, en especial de banquetes; sea por compromisos familiares o laborales, esto hace que las casas que ofrecen dichos servicios se vean preocupadas por contar con personal con conocimiento en el área, haciendo eventos integrales eficientes y acorde a las necesidades del cliente.

2.3.1 Antecedentes de los eventos y banquetes.

Algunas gastronomías en el mundo usan de los banquetes más que otras, por ejemplo las gastronomías de los pueblos nómadas son más reticentes a este tipo de celebraciones. En las Asia se tiene frecuentemente la tradición China en la que se celebran dos tipos de banquetes: el estilo hoe y el formal. En Europa uno de los banquetes más populares se celebra en Alemania en forma de adoración a la cerveza llamado Oktoberfest

¹⁹ Quiroga Leos, Gustavo. *Organización y Métodos en la Administración Pública*. Editorial Trillas, México D.F. 2009 p 141



Figura 2. Muestra de montaje de Banquete

En la antigua Grecia se celebraban diversos banquetes con objeto puramente festivo como pueden ser las solterías y los simposios que han quedado reflejados en la literatura como en "El banquete" de los diálogos de Platón y los grabados de la época como en la necrópolis de Tarquinia.

Los banquetes de la Edad Media y el Renacimiento europeo se celebraban en las clases más pudientes y en la mayoría de los casos servían a fines prácticos al poder, en ellos se cerraban pactos, alianzas y convenios, reconciliaciones entre enemigos.

Hoy en día los banquetes son actos muy generalizados que se producen por diversos motivos, debido a la necesidad de contactos entre las personas. Aunque las costumbres y los menús han sufrido una gran transformación, su finalidad en líneas generales, deja en segundo plano el factor comida; ya que el motivo principal en la mayoría de los casos salvo los banquetes tradicionales, es reunir a un determinado número de personas para un fin determinado.²⁰

²⁰ Aguirre Patricia, *Toda la carne al asador*, Revista *Todo es historia*, 2010 año 32 n° 380.



Figura 3. Muestra de la diversidad gastronómica en los banquetes.

Es una comida espléndida a la que concurren muchas personas para celebrar algún acontecimiento especial.

Dado el gran incremento que debido a la vida moderna y el progreso que ha tomado el turismo, la extensión de contactos internacionales y de ámbito nacional, por la facilidad que representa el viajar de un lado del mundo a otro, han traído como consecuencia el poder celebrar en los hoteles y en los centros de convenciones un sin número de congresos, conferencias y reuniones de negocios; encaminadas a fomentar los contactos culturales y comerciales.

2.3.2 Gastronomía y banquetes en diferentes culturas.

“La palabra Gastronomía viene del griego. De *gastér*, *gastrós*, que quiere decir vientre y estómago, y de *nomos*, ley. Se define el vocablo, como un conjunto de disposiciones que regulan todo lo referente a las comidas.”²¹

²¹ Luján, Néstor, *Historia de la Gastronomía*, Editorial P&J, Barcelona, 2008. P 22

Los fenicios, por ser pueblo muy comercial y de gran sensualidad, se supone que estaban adelantados en el arte culinario, aunque lo cierto es que no se tienen pruebas concretas.

La gastronomía en los pueblos orientales solía ser muy peculiar. Se comía la carne de buey, de camello, de caballo, de carnero y de asno. Se bebía mucho vino hasta el punto que algunos escritores afirman que los orientales utilizaban los banquetes sólo para beber, de ahí el nombre de simposio que significa beber juntamente palabra que utilizaban los orientales para designar a los banquetes.

En cuanto a las costumbres gastronómicas de los griegos, se sabe que les gustaban las piezas de caza mayor y menor; entre los pescados se elegían con preferencia los congrios de Sicione, las anguilas del lago Copays y las sardinas de Phalerio. Más adelante el refinamiento introdujo otras costumbres, consistentes en comer sólo ciertas partes del pescado, como por ejemplo la cabeza del congrio, el pecho del atún y el lomo de la raya.

Según dice el notable historiador Zielinski, en la Grecia antigua, desde los tiempos más remotos hasta el año 1000 a.c., no existía lo que hoy llamamos cocina, pues en aquella época la cocina consistía en carne asada acompañada de pan, que ellos llamaban la tajada de Deméter. Deméter era un dios. El vocablo se descompone en *meter* que quiere decir madre y *de*, que significa el alma de los trigos maduros.

Como particularidad de los espartanos podríamos citar su plato típico que era el caldo negro. Para ellos constituía un alimento especial, como lo es la choucroute para los alemanes y la bouillabaise para los marseleses. El caldo negro era una confusa mezcla de carne picada, grasa de cerdo, vinagre, sal y hierbas aromáticas, todo ello rociado con sangre.

En aquellos tiempos se escribieron obras de cocina, tales como La Gastronomía de Arquestrato y los Términos culinarios de Artemidoro.

“En cuanto a la cultura gastronómica de los romanos, se tiene que el vocablo *sibarita* viene de Sibarius, colonia Aquea destruida 510 años antes de nuestra era. Conviene destacar, según afirman algunos tratadistas, que entre los sibaritas se contaban los que inventaban un plato de comida.”²² Tenían el privilegio del mismo durante un año, de manera que los guisos nuevos tenían su patente, como la tienen en las sociedades modernas los inventos industriales o los procedimientos artísticos.

“Se tienen datos también de las comidas entre los primitivos cristianos, cuando en la Edad Media se escribieron notables obras gastronómicas. Entre muchas, el Llibre del Sent Sovi, de Pedro Felip, que era un cocinero catalán que desempeñaba su profesión en la corte del rey Canuto de Inglaterra; el Llibre del ventre, obra hallada en el monasterio de Ripoll, de autor anónimo; el Arte cisoria, de Villena; la Flos Medicinae o Régimen Sanitatis de la Escuela de Salerno.”²³

Entre algunas costumbres gastronómicas de los árabes y bizantinos, la cocina árabe consistía en presentar en todas las viandas una mezcla de frutas en dulce, leche y azúcar. Además hacían un gran consumo de aguas aromáticas de rosas para condimentar salsas y hervir pescados.

“La gastronomía en la edad moderna, durante el reinado de Francisco I, en Francia, llegó al máximo el lujo en las decoraciones de las mesas, apareciendo por vez primera cerámicas de Bernardo Palissy, y maravillosas piezas cinceladas de Benvenuto Cellini. En el siglo XVI se puede señalar la aparición del tenedor

²² L. Benavides-Barajas, *La cocina del imperio romano y su historia*, Ediciones Dulcinea. Madrid 2003 p.137

²³ Villegas, Almudena. *El libro del salmorejo. Historia de un viaje milenario*. Editorial Almuzara. Córdoba 2009. p 102

individual, que fue puesto de moda por el rey Enrique III de Francia. Cuando María de Médicis al casarse con Enrique IV llegó a la corte de Francia, se trajo de su país, cocineros italianos que propagaron el gusto por los postres y helados.”²⁴



Figura 4. Muestra de la extravagancia en la presentación de un platillos elaborado a base de mariscos.

En cuanto a la cocina francesa, hay que convenir que se impuso en Europa a partir de Luís XVI, quien organizó el arte culinario, haciendo servir los platos ordenadamente en lugar de como venían efectuándose con el sistema de presentarlos todos a la vez. Desgraciadamente no se perdió aún la mala costumbre de perfumar los pasteles, licores y salsas, aunque estas extravagancias fueran desapareciendo con el tiempo.

²⁴ María Inés Chamorro. *Gastronomía del Siglo de Oro español*, Herder, España 2002. P. 78



Figura 5. Muestra de la extravagancia en la presentación de un platillo conocido como pastel de carne.

En cuanto a otras cocinas, por ejemplo en la gastronomía entre los chinos, uno de los más típicos es el de nidos de golondrinas, nidos comestibles que los chinos consideran como la más substanciosa y confortable de las sopas. El pájaro que proporciona este producto es una golondrina azul, muy pequeña, llamada golondrina de la China y también salangana.



Figura 6. Montaje sencillo como muestra de la cultura China.

Algunas costumbres gastronómicas en Cataluña tratan el típico plato de escudilla. Dicen los autores de esta obra que el jornalero, cuando salía de su taller iba a su casa a comer el plato de escudella, que era un potaje de legumbres, verduras y tasajos de carne y tocino. Vulgarmente se le llama olla catalana. La comida se complementa con unas rebanadas de pan, sardinas asadas y tomates crudos.

2.3.3 Servicios de banquetes y Eventos

“Un evento conlleva a la organización y planificación de una reunión social, en donde su temática puede variar según su concepto temático. Esto se refiere a los distintos tipos de eventos que existen.”²⁵



Figura 7. Muestra del montaje de un evento que fue previamente planeado en cuanto a no perder de vista cada detalle.

²⁵ Senlle, Andrés: *ISO 9000 en empresas de servicios*, Ediciones Gestión 2000, 2006 p 85

Recitales de rock, el estreno de una película, el lanzamiento de un perfume, una línea de indumentaria deportiva, la nueva camiseta del Real Madrid, fiesta de cumpleaños de un artista del espectáculo, festivales de música que reúne a artistas de diversos géneros, fiestas de deportes que son sonroseadas por marcas reconocidas de productos como cervezas, indumentaria, relojes, empresas de telefonía celular, entidades bancarias, etcétera; y desfiles a beneficio de una entidad u organización, son algunos de los distintos tipos de actividades y reuniones sociales que se pueden desarrollar en un lugar, hora y modo determinado, con el fin de dar a conocer un objeto, una persona con sus acciones, y hasta una ocasión , la cual podemos definir como evento.

Un evento, tal como su término lo describe, puede despertar varios significados según la forma y el lugar en que se lo emplee. Esto quiere decir, que en el ámbito de la ciencia, un evento se determina cuando se manifiesta un hecho, como por ejemplo, una enfermedad, un suceso de naturaleza matemático o físico.

Empresarial o particular, un evento es la oportunidad, clara y directa, que tiene una empresa o persona, de dar a conocer a sus clientes una marca, un producto o servicio. También puede convertirse en una herramienta poderosa y efectiva de marketing y comunicación, ya que contribuye a reforzar la imagen, la posición y la presencia de una empresa y su producto o servicio ofrecido.

“En cuanto a la organización de un evento, implica pensar en llevar a cabo una planificación que reúna una serie de elementos que son determinantes para su realización y posterior éxito.

Se deben tener en cuenta, cuestiones como, el modo y la forma en que se llevará a cabo la totalidad de éste acontecimiento; las personas encargadas de organizarlo, la elección del sitio, los elementos a exponer, la modalidad en el envío de las invitaciones, la confirmación de dichos invitados, la temática en decoración

de mesas, mesas, velas, sillas, colores de las vajillas, copas, manteles, etc., la cantidad de invitados; la contratación de elementos festivos, luces, micrófonos, proyectores, fotógrafos, etc., contratación de los medios que se encargan de transmitir y exponer las imágenes, y la presencia de personajes del espectáculo, deporte, moda y estética de una sociedad.”²⁶

Los que se denominan eventos sociales, son aquellos que se dan cuando un grupo determinado de personas se reúne con el simple propósito de llevar a cabo un festejo de índole íntimo, con el fin de celebrar una fecha particular que los representa, tal es el caso de los cumpleaños, bautizos, comuniones, cocktails, despedidas, aniversarios, casamientos, etc.



Figura 8. Ejemplo de un evento social

²⁶ Fuente Lafuente, Carlos, *Protocolo para eventos: Técnicas de Organización de Actos: manual de protocolo actualizado*, Plaza edición: Madrid, 2007. p 201

Pueden producirse en lugares como salones, estancias, quintas, bares, entre otros. Por otro lado, están los conocidos como eventos corporativos, son aquellos en donde un grupo de personas, que comparten características propias, se dan cita en un lugar determinado, para concluir o dar inicio a un acuerdo de carácter comercial, profesional o de esparcimiento, fiestas de fin de año, reuniones estratégicas, entre otros. A los distintos tipos de eventos que se pueden describir, se deben agregar, las personas que se encargan de brindar una solución al invitado presente en el evento. Se trata de los Baby sisters, personal especializado en el cuidado y responsabilidad de los niños, hijos de aquellos que fueron invitados al evento y pueden depositar su confianza en estas personas que les brinda su servicio y pueden ocuparse, por unas horas, del cuidado de los suyos²⁷.

Además de los eventos corporativos y sociales, existen los que reciben el nombre de eventos multidisciplinarios, se trata de los eventos donde se mezclan una o dos actividades para alcanzar un amplio público receptivo, ahorrar dinero u obtener ganancias extras.

En definitiva, un evento es toda reunión, fiesta o festejo en donde el fin justifica los medios, ya que se trata de interactuar y disfrutar de un momento único e irrepetible.

2.3.4 Tipos de Banquetes y Eventos.

Hoy en día los banquetes se pueden clasificar de la siguiente manera:

El tipo cóctel: es ideal cuando el número de invitados a la fiesta es reducido o se prefiere llevar a cabo una celebración sencilla y muy dinámica. Aplica a

²⁷ Ídem

eventos donde el ambiente es un tanto informal, se puede organizar a cualquier hora del día.

El tipo buffet: es muy usual, porque los invitados pueden servirse de una manera cómoda las veces que lo deseen. Además, este servicio puede contar con una gran variedad de platillos para los diversos paladares.

El tipo platillo: son muy usuales ya que los invitados son atendidos en todo momento por los meseros, de esta forma el invitado sólo se preocupó por relajarse y disfrutar mientras se le atiende.

Es muy importante elegir un buen menú acorde a la cantidad de invitados, al motivo del mismo y al presupuesto con que se cuente para llevar a cabo el evento.

“Algunos tipos de banquetes son:

- Bodas, Comuniones, Bailes de Empresas, Desfiles de Moda
- Cenas de Gala, Homenajes, Comidas de Negocios, Deportivos
- Cenas de Fin de año y Reyes, Seminarios,
- Congresos, Conferencias, Cumpleaños
- Cócteles con distintos motivos, Rueda de prensa, Inauguraciones
- Cenas Especiales (San Valentín, Reyes, etc.)
- Presentaciones (personajes, libros, productos, campañas...)”²⁸

²⁸ Vázquez Montalbán, Manuel, *Saber o no saber manual gastronómico español*, Ediciones B, S.A., España, 2005.

2.3.5 Planificación de un servicio de eventos y banquetes

“Finalizada la visita del cliente bien haya sido personal o telefónica, tentativa o definitiva, se anotará la reserva que tiene como objetivo tener constancia de los salones ocupados para que en ningún caso puedan venderse un Salón dos veces, lo cual acarrearía un gran problema de difícil solución. En cada casillero del formulario se deben apuntar los siguientes conceptos: Salón, fecha en que se registra la reserva, nombre del cliente, domicilio y teléfono, tipo de Banquete, Hora, Número de personas, Observaciones.

Las anotaciones en este libro deberán hacerse siempre con lápiz, con el fin de poderlas borrar en caso de cancelación. Las cancelaciones deberán hacerse constar en el casillero correspondiente, con el fin de que, quede constancia de lo que se ha borrado o cancelado.”²⁹

Cuando un cliente solicita un servicio una fecha determinada y los salones están todos comprometidos pero no confirmados, antes de dar una negativa, el responsable de banquetes deberá ponerse en contacto con el cliente que tenga hecha la reserva para recordarle que la tiene y ver si puede confirmarla.

Esto deberá hacerse contacto, pues el cliente puede molestarse y perder ese servicio, por ésta razón no debe llamarse a un cliente cuya visita sea muy reciente, sino que por el contrario, decirle al nuevo cliente que pasados algunos días se tratará de solucionar la forma de darle un salón.

El Gerente de banquetes, llegado el día de realizar el servicio deberá planificar este, supervisando en principio todos los detalles que figuran en la orden de servicio o presupuesto de banquetes.

²⁹ Chavarría Sepúlveda, Pamela, *Manual Gastronómico 2007*, Universidad del Bio-Bio, España, 2007. P 88

En primer lugar deberá prever, para el número de invitados que concurran al banquete, el personal que se precise para el mismo.

La necesidad de personal de servicio varía en relación al tipo de servicio que se vaya a ofrecer, ya sea comida tipo buffet o comida.

Para comida tipo buffet se necesita:

- Un Camarero por cada 25 personas.
- Un Bar tender hasta 150 personas, de ahí en adelante.
- Un Supervisor para más de 50 personas.

Para comida emplatada serían:

- Un Camarero y un ayudante por cada 25 personas.
- Un Supervisor por más de 40 personas.
- Un Bar tender hasta 150 personas, de ahí en adelante.

El gerente de banquetes también debe de revisar que todo el material que se necesite para el montaje esté preparado, en perfectas condiciones y verificar si la cantidad que se necesita está disponible y a la mano.

Estos Materiales Son:

- Sillas Limpias y en buenas condiciones.
- Mesas limpias y en buenas condiciones.
- Manteles limpios, planchados y sin huecos.
- Servilletas limpias, planchadas y sin huecos.
- Cubertería limpia y brillada.
- Lozas limpias y brilladas que no estén rotas.

- Saleros y pimenteros limpios y llenos.
- Ceniceros limpios.
- Cristalería Limpia y brillada
- Decoración adecuada.
- Carros transportadores de comida caliente y fría
- Jarras para servir agua
- Jarras para servir leche y café
- Bandejas de servir comidas
- Bandejas de servir bebidas
- Cubos para enfriar vino o champagne
- Equipos auxiliares (Proyector, pantalla, Pizarrón, rota folio, pódium, pedestales, y Micrófonos, equipos de transmisión simultánea).
- Utensilios de servir (hieleras y pinzas)
- Suministro de papelería (Servilletas, removedores, fósforos y otros).

2.3.6 Organización administrativa de los banquetes

Se requieren de diferentes actividades para que se realice de forma exitosa dependiendo del tipo de evento o banquete. De manera enunciativa, más no limitativa, en los subsecuentes apartados, se presentan algunos de los principales.

2.3.6.1 Reservaciones

Regularmente las reservaciones se producen a través de llamada telefónica o por escrito y se procede a asentarla en el libro de reservaciones de banquetes bloqueando tentativamente una fecha y el salón. Para bloquear tentativamente una fecha y salón se requiere, que con anticipación se haya solicitado verbal y por escrito lo siguiente: 50% de anticipo del costo total solicitado.

Si se trata de ventas de A y B un número mínimo de personas garantizadas y que se pagaran aunque no asistan al evento. Esto deberá informarse verbal y escrito.

En todas las solicitudes se deberá cotizar por escrito, con copia a la Gerencia de alimentos y bebidas.

En la Carta-Cotización se deberán precisar: lugar, número de persona, fecha, hora, montaje, Evento, Coordinador y responsable por parte del grupo.

No se debe dar crédito a nadie que no haya sido autorizado previamente por la oficina de gerencia de crédito. □

Sólo se entiende por confirmado cuando el cliente haya dado el anticipo requerido. En ese caso de cancelación antes de las 48 horas se retendrá el 50% del anticipo; y en caso de que sea después de 24 horas el hotel reservara el total del depósito. Este lineamiento se le hará saber al cliente por escrito y está sujeto a políticas de ventas de cada establecimiento en particular.

Es muy importante llevar un sistema de archivos, que en todo momento se pueda localizar cualquier servicio ya realizado para encontrar en el los datos que se precisen.

2.3.6.2 Presupuesto

“La organización de servicios confirmados deberá llevarse a cabo dos días antes de su realización con el fin de coordinar con tiempo, todos los departamentos que tengan que ver algo con el servicio, y que queden enterados y puedan preparar lo que les corresponda hacer

Al confeccionar esta orden se tendrá especial cuidado en que figuren bien claramente todos los detalles del servicio, añadiendo los apéndices necesarios que puedan concernir a cada departamento. A parte del día, hora, número de personas, y demás datos del evento a realizar en la orden de servicio deben figurar:

Menú: Especificando el nombre de cada plato, bebidas y aperitivos. Los menús pueden ser de: Coffee Break, Desayunos, Almuerzos, Cenas o Picaderas.”

³⁰.

Forma en que se ha de realizar cada servicio y montaje:

- Observaciones a cocina y pastelería sobre la forma en que se servirá, y si es necesario la forma en que debe prepararse cada plato.
- Los apéndices pueden ir dirigidos como observaciones a los siguientes departamentos, que son los que usualmente colaboran de una forma más directa con el departamento de Banquetes, y por regla general en cada servicio.

2.3.6.3 Recepción y conserjería

Para que informe a sus empleados y se encargue de poner los carteles o pizarra con la información básica del evento indicados, en zonas de acceso a los salones; que estén pendientes a la llegada de los invitados y puedan indicarles a su entrada por la puerta principal, al lugar a donde deben dirigirse.

³⁰ Cartay, Rafael, *Diccionario de alimentación y gastronomía en Venezuela*, Fundación Polar, Caracas 2007. P.114

2.3.6.4 Servicios técnicos y mantenimiento.

Para indicarle la necesidad de luces, sonidos, aire acondicionado, colocación de carteles o decoraciones, tarimas, pistas de bailes, etcétera.

Así como también la ambientación orden y limpieza de salones, proximidades del servicio y en especial los baños.

Engloba los aspectos mecánicos y logísticos para el óptimo desarrollo del evento en tiempo y forma planeados.

2.3.6.5 Contraloría

Avisar sobre la forma de pago en que se realiza el banquete, y si es preciso algún cajero para el mismo. Tiene a su cargo el departamento contable o administrativo.

Vigila que se cumplan los lineamientos e inspecciona la planeación, programación, presupuestación, registro, control, evaluación y auditoría contables. Es por lo tanto, el principal responsable de la actividad contable de la empresa, así como de también de vigilar que su operación se realice con eficacia y eficiencia, ya que debe emitir y recomendar las medidas correctivas con oportunidad en cuanto a los pagos y liquidaciones con la empresa.

2.3.6.6 Facturación

Al finalizar un servicio de banquete se debe de confeccionar la factura, haciendo constar en ella el número de Invitados, precio por cubierto y los conceptos extras que se hayan contratado o producido durante el servicio.

Normalmente los banquetes no se pagan al contado, ya que para el cliente resulta incómodo el venir con la cantidad de dinero tan elevada que supone el pago de un banquete; de cualquier forma en algunas ocasiones se suele pagar a

través de un cheque autorizado por el departamento de crédito, por lo tanto, al finalizar el servicio se debe de pasar la factura al cliente para que la firme, dando su visto bueno.

El jefe de banquetes debe de supervisar las facturas antes de presentarlas al cliente, para ver si están correctamente hechas y si han cargado todos los conceptos contratados.

2.3.6.7 Compras

Si se requiere comprar algo especial para el servicio de los invitados que pueden asistir especialmente si son personalidades. La comunicación efectiva es imprescindible para involucrar al hotel entero en el evento de banquetes, los presupuestos u hojas de servicios deberán hacerse llegar a todos los departamentos, que en la realización de la actividad tienen responsabilidades para el desarrollo de la misma.

2.3.6.8 Carta de evaluación

Al día siguiente de haber dado el servicio, el departamento de alimentos y bebidas, remitirá una carta de evaluación de servicio al cliente o a la empresa responsable del evento, en la cual deberán figurar todas las incidencias y pormenores que pueden haber tenido durante el servicio. Es importante conocer a través de esta carta lo bien o mal que haya salido el servicio; pues ello servirá de crítica constructiva, que ayudará en el futuro a mejorar el servicio. Los conceptos que deben figurar en esta carta son:

- Nombre del Cliente u Organización.
- Tipo de Banquete.
- Número de Personas, contratada real y servicio.
- Fecha de su realización

- Preguntarle su opinión o evaluación de los siguientes servicios:
- Funcionamiento de servicios técnicos, luces, sonido, aire acondicionado.
- Presentación de la comida
- Prontitud del servicio
- Cortesía e Higiene del personal
- Exactitud con las horas del servicio

Los calificativos serán: Pobres, Regulares, bien, muy bien y la contestación de esta carta la recibirá el Gerente de A y B el cual verá la evaluación y si lo estima necesario comentará sus incidencias y mandará copia al Gerente General, anexándole por su parte los comentarios que sean necesarios e inmediatamente tomar las medidas de lugar.

2.3.7 Montaje del Servicio

El montaje de un banquete requiere suficiente tiempo, para ir ejecutándose debidamente todos los detalles que exige la planificación que previamente se ha convenido.

La forma de efectuar el montaje dependerá de la forma del local, dimensiones, entre otros; así como del número de comensales a los que haya que dar servicio y del tipo de este. Es conveniente hacer un pequeño croquis con la distribución de las mesas; facilitando de esa manera el trabajo. Las mesas que se utilizan en esos servicios tienen unas dimensiones mayores que las normales con patas plegables o de roscas. Las medidas de esas mesas varían entre dos, tres y medio, a cuatro metros de largo y 0.80 metros de ancho para comer y 0.40 metros de ancho como apoyo de material.³¹

³¹ Cruz Cruz, Juan, *Teoría elemental de la gastronomía*, Pamplona: Eunsa, 2002.

2.3.7.1 Tipos de Montajes

- Bodas sentados con comidas: es donde se monta una mesa presidencial para el número de personas que previamente haya indicado el cliente. Frente a la misma se montarán las mesas del resto de los invitados; estas pueden ser redondas o rectangulares. El bizcocho generalmente se debe colocar en un lugar donde se pueda tener mejor vista, si es bailable la pista se colocara en uno de los laterales.
- Cóctel: para este tipo de servicio el montaje no tiene complicaciones; pues solo se trata de montar un bar. mostrador desde donde servir las bebidas y montar la mesa para las comidas. En torno al salón se colocarán ceniceros aparadores y si el cliente lo desean algunas sillas.
- Desayunos, Almuerzos, Cenas y Picaderas Sentadas: el montaje para estos servicios puede ser de varias formas de manera convencional, según el número de invitados.



Figura 9. Ejemplo de montaje

2.3.7.2 Sillas y Mesas

En la colocación de las mesas y las sillas debemos tratar de que los comensales no les den totalmente la espalda a la mesa principal o a la atracción principal del evento. Las mesas y las sillas deberán estar colocadas simétricamente, limpias y perfectamente equilibradas sobre sus patas. Las sillas centralizadas y paralelas con los bordes de las mesas³².



Figura 10. Ejemplo de sillas y mesas utilizadas.

La mesa imperial. Trata de una mesa rectangular de 1.80 m, de ancho y de largo según el número de invitados. Este tipo de mesa puede utilizarse desde 12 hasta 60 personas, si el salón lo permite. Esta mesa no puede ser muy larga pues resulta poco íntimo por la distancia tan grande que hay de una cabecera a otra.

³² Fisher, Mary Frances K., *Un alfabeto para gourmets*, Anaya & Mario Muchnik, Madrid 2008. P 164

Mesa principal es para los eventos que son derivados de un Banquete, como lo son: los Seminarios, Conferencias, Curso, Taller, Charlas, Reuniones, Congresos, Rueda de prensa; regularmente se necesita una mesa principal para los invitados especiales colocados de frente a los participantes de la actividad. Esta mesa debe de ser del tamaño que pida el cliente, a la relación de comensales que la presidirán. Esta mesa debe montarse generalmente con bambalina con colores y diseños en coherencia con la decoración del salón y un arreglo de flores o detalles decorativos en el centro, jarrones, copas para agua y ceniceros.



Figura 11. Ejemplo de mesa y su montaje

2.3.7.3 Vajilla y Cubertería

“La vajilla es un elemento imprescindible en la mesa, tanto a diario como en ocasiones especiales. Aunque existen diversidad de materiales, las vajillas más habituales son de porcelana y de loza. Igual nos ocurre con los diseños y los tamaños. Las modas y los fabricantes han dado lugar a una libertad total en cuanto a tamaños y diseños. La mejor opción será escoger, algún diseño clásico, válido para cualquier ocasión, pues se pasan menos de moda, y son más fáciles

de combinar. Para uso diario, o reuniones informales puede contar con una vajilla de diseño más moderno y atrevido.”³³

En cuanto a la Composición, una vajilla debe contener, al menos en su formato más básico: platos hondos, platos llanos y platos de postre. Las vajillas más completas pueden llegar a tener un número de piezas elevado, aunque muchas de ellas no se suelen utilizar nada más que en contadas ocasiones.

También es posible encontrar vajillas con platos y tazas de consomé, sopera, salseras, fuentes de los más diversos tamaños y formas, platos especiales para espárragos, caracoles, cuencos diversos, etc. Cuidado con utilizar elementos extraños o poco comunes de la vajilla que puedan poner en un compromiso a nuestros invitados.

Algunos elementos que inicialmente no componen la vajilla, son los bajo-platos o platos de presentación, cada más utilizados y muy elegantes. Se colocan como elemento decorativo, y como base de la vajilla tradicional. En comidas formales procuraremos utilizar vajillas de calidad tipo Sevre, Limoges, Rosenthal entre otras.

Cuando se colocan los platos en la mesa recuerde que no se ponen, salvo excepciones, dos platos iguales juntos; tampoco se coloca directamente sobre el mantel un plato hondo. Los platos se colocan separados entre sí unos 45 centímetros y a unos 3 centímetros del borde de la mesa. Los platos deben colocarse limpios libres de saltones o rayados. Se puede colocar un plato de "relleno" o presentación que se retira cuando se va a servir la comida. Si utiliza un platillo para el pan éste se coloca en la parte superior izquierda, justo en la parte superior de los cubiertos de la izquierda. Puede ir acompañado de un pequeño cuchillo para untar la mantequilla, junto al bollo de pan.

³³ Soler, María del Carmen, *Banquetes de amor y muerte*, Tusquets Editores, Barcelona 2010. P 98

Al igual que la vajilla, es un elemento imprescindible en cualquier mesa, ya sea formal o informal. En cuanto a sus diseños y tamaños, podemos decir que hay tantos como fabricantes. Aunque la mayoría de cubiertos siguen una línea básica, nos podemos encontrar verdaderas rarezas o maravillas. El material más utilizado es, generalmente, el acero inoxidable, aunque existen otros materiales, que no por ser menos utilizados, son también de gran calidad, como son la plata y la alpaca. Estos últimos suelen ser solo utilizados en ocasiones puntuales.

Los cubiertos básicos que no deben faltar en una mesa son el tenedor, el cuchillo y la cuchara. Si solo tiene una cubertería, elija una de diseño sobrio y elegante, la cual le puede valer para cualquier ocasión. Evite elegir formas raras o diseños incómodos. La gran variedad de cubiertos existentes, podemos decir que, es casi ilimitada.

Cada plato tiene un cubierto especial. Existen cubiertos para marisco, caracoles, para cortar tartas, para servir legumbres, etc. Aunque raramente se utilicen, algunos pueden ser verdaderamente útiles. Está totalmente prohibido utilizar, bajo ningún concepto, cubiertos de plástico o madera. Ni en comidas con amigos o familiares; salvedad, alguna comida en el campo o finca, y aún así, si podemos evitarlo, mucho mejor.

En la cubertería se debe contar al menos con cucharas, tenedores, cuchillos y cubiertos de postre. Algún cucharón y cacillo para servir. Si se desea tener algo más sofisticado, es bueno contar con: cubiertos para pescado, cucharillas para helado o sorbete, cuchara salsera y alguna otra pieza. Si el grado de sofisticación es muy alto, se puede completar su cubertería con los más diversos artilugios que harán las delicias mejores.

El cuchillo se coloca a la derecha del plato, con el filo hacia adentro. La cuchara se coloca a la derecha del cuchillo con la concavidad hacia arriba. Y el tenedor se coloca a la izquierda del plato, con las puntas hacia arriba.

La utilización es muy sencilla: se empieza utilizando los cubiertos más alejados del plato (de fuera hacia adentro). Los cubiertos de postre se colocan en la parte superior del plato, y en otras ocasiones solo se ponen en el momento de servir los postres. Procure no utilizar los mismos cubiertos durante toda la comida. Cámbielos, siempre que le sea posible, para cada plato.

2.3.8 Personal de banquetes

Toda empresa requiere de personal entrenado para cada área y situación; en este caso se remite al que se encarga de atender un servicio. El personal de banquetes ofrece sus servicios en los diferentes eventos que se realizan a la vez son los encargados de planificar, montar y adecuar los salones para la realización de los diferentes montajes³⁴.

El departamento de banquetes está compuesto por un personal capacitado que esté entrenado para ofrecer estos servicios y a la vez ofrecer detalles e información a los clientes de las diferentes opciones que ofertan. Dentro de los principales puestos se tienen:

³⁴ Harris, Marvin *Bueno para comer: enigmas de alimentación y cultura*, Madrid: Alianza Editorial, 2003.



Figura 11. Ejemplo de personal de banquetes.

Gerente o Director de banquetes: Este proporciona las facilidades para lograr los estándares necesarios y eficiencia establecidos y mantiene un liderazgo en los departamentos de cocina, almacén, y steward para mantener el mejor servicio a los clientes en eventos y banquetes. A la vez se encarga de supervisar las operaciones internas y externas relacionadas con el área de banquete incluyendo el servicio a domicilio³⁵.

Dentro de sus obligaciones y deberes están:

Los requisitos que debe cumplir el personal que atiende un servicio, estará de acuerdo con las condiciones y la tarea a desarrollar; así tenemos que la acciones pueden ser.

- Asistir a las reuniones de banquetes.
- Programar reuniones con sus subalternos para hablar del servicio.
- Solicitar el personal para los eventos con tiempo.
- Revisar el uniforme del personal.

³⁵ Arguinano, Karlos, *Como organizar una cocina*, Madrid: Debate; Asegarce, 2009.

- Dar seguimiento con los botones a los anuncios de los eventos.
- Supervisar la limpieza general de los salones y equipos.
- Revisar con almacén si llega todo lo solicitado del Evento; dar el visto bueno a todos los detalles de comida y montaje junto con el Chef antes de iniciar el evento.
- Organizar y operar eventos dentro y fuera del lugar.

Gerente de Ventas: El vendedor del departamento. De banquetes está bajo la supervisión del gerente de banquetes. El objetivo de las ventas es proporcionar el mayor número de clientes y eventos lo cual representará ingresos. Dentro de sus obligaciones se encuentran:

- Conocer un sistema de ventas.
- Conocer los aspectos de alimentos y bebidas relacionados con los eventos, atendiendo a la clase de personas asistentes, el número de invitados y a la hora que se efectuará.
- Tener nociones de Costo.
- Saber el equipo con que cuenta el establecimiento: adornos, mantelería, sillas, mesas, cristalería etcétera.

Secretaria: La secretaria asiste al encargado de banquetes en las funciones de ventas y la coordinación general de los eventos con el cliente y el personal de servicio.

Chef de Banquete: Es responsable de coordinar y supervisar el adecuado funcionamiento de las cocinas de banquetes, en cuanto a la preparación de las órdenes de comidas para lograr una buena presentación y buen sabor; dentro del costo unitario de elaboración preestablecido.

Capitán o supervisor de banquetes: Es responsable ante el maître de banquetes del buen funcionamiento del evento al cual está asignado.

Camarero de banquetes: Es responsable de brindar el servicio de alimentos y bebidas de la zona asignada dentro del salón.

Bar tender de banquetes: Es responsable de la preparación y servicio de las bebidas y cócteles que se sirven en los Bares de los banquetes.

Cocinero de banquetes: Son responsables ante el Chef de banquetes de la preparación y presentación de las órdenes de comidas de banquetes.

Chef Steward de banquetes: Es responsable en coordinar con el Chef de banquetes las decoraciones y presentación de los montajes de buffet de la limpieza y ordenamiento de los equipos de cocina de Banquete.

CAPÍTULO III

RESULTADOS

3.1 Resultados de la entrevista.

Eventos del Golfo se constituyó formalmente como empresa el 1 de enero del año 2011. Se dedica a organizar Eventos y Banquetes, tales como: bodas, graduaciones, parrilladas, eventos empresariales. Su objeto es demostrar la capacidad del área de comercialización y ventas, para proporcionar servicios que satisfagan los requisitos de los clientes.

Se facilitaron para los fines de esta investigación los datos referentes a la misión, valores, filosofía, entre otros.

Una vez aplicada la entrevista al Lic. Alfonso Mayans Loyo, director general de la empresa Eventos de Golfo, se encontraron datos importantes para esta investigación dentro de los que destacan lo que en los subsecuentes párrafos se señala: En la experiencia del director general, quien se ha desempeñado en diversas empresas del ramo desde hace ya más de 10 años. Ha colaborado por

gran tiempo en la empresa Eventos del Golfo, primeramente como administrador de operaciones y posteriormente gracias al aplomo mostrado y los resultados obtenidos durante su administración, fue nombrado director general de la misma, con lo cual se ha colocado aún mejor en el mercado, habiendo alcanzado un alto grado de conocimiento sobre las funciones generales y específicas de la propia empresa.

En cuanto a la filosofía de trabajo que profesa, el entrevistado comentó que la finalidad es dar un servicio profesional, puntual y detallista para que los clientes no tengan que preocuparse por el más mínimo detalle de sus eventos y puedan disfrutarlos con tranquilidad junto con sus invitados, todo a un precio justo, ya que es un mercado con un gran potencial por explotar, pero también con mucha competencia.

De igual manera, hizo hincapié en la confianza mutua entre el cliente y el proveedor de servicios, como la mejor manera de dar cumplimiento a lo pactado. Es una garantía para el cliente. Se trató también en la entrevista el tema de las políticas de venta utilizadas, haciendo mención de las antiguamente utilizadas y que con el evidente cambio de administración deberían ser modificadas. Las más relevantes a continuación se detallan:

- Los precios mencionados están sujetos a cambio sin previo aviso.
- Para respetar la fecha de su evento es indispensable contar con el anticipo de señalado, que garantiza la reservación de fecha y horario.
- Para cualquier evento es necesario realizar un depósito de garantía. Este depósito es reembolsable en caso de no tener ningún cargo extra.
- Todos los servicios que se ofrecen están sujetos a disponibilidad y horario.

- No asumimos responsabilidad por causas de fuerza mayor tales como lluvia, inundaciones, temblores, terremotos, huracanes, incendios, alborotos populares, cortes viales de circulación, fallas en la energía eléctrica.

El cambio de políticas realizado, fue planeado en base al ofrecer un trato más cordial y flexible al cliente, ejerciendo cierto poder sobre las actividades de relaciones públicas, siendo las siguientes:

- La cancelación del evento causará cargos del 50% del anticipo si el evento es cancelado 60 días antes del evento, después de este plazo el cliente acepta y está de acuerdo que se le hará un cargo por el total del anticipo correspondiente a gastos de administración.
- Cambios de fecha causan un cargo de 50% del primer anticipo.

Asimismo, señaló que el organigrama con el que ejercen su administración es de tipo funcional, ya que el número de personas o miembros de la organización no justifican cambios al respecto, ya que con la forma actual se genera una muy buena y eficiente comunicación interna.

El Licenciado Mayans comentó acerca del auge considerable que ha tenido el mercado de banquetes, así como el alto grado de exigencia y competitividad que representa laborar en una empresa de este tipo, por lo que es inminente el uso de estándares, diseñados en esta ocasión para Eventos del Golfo como lo es el manual de puestos. Mencionó también que actualmente su fortaleza principal radica en las relaciones sociales positivas, experiencia en el ramo, habilidad de negociar, creatividad, delegar responsabilidades, capacidad de organización, buen trato con clientes y proveedores; al contrario, siendo debilidades la corta edad a comparación de otros administradores y el perfil profesional de distinta área.

3.2 Resultados de la observación.

Una vez realizada la aplicación del instrumento diseñado como cédula de observación, se concluyen aunque de forma preliminar, lo siguiente:

El administrador de la empresa tiene por propósito elevar la productividad material y humanística dentro de la empresa. Coincide en que existen varios asuntos por corregir, entre los más importantes son: la nueva selección de los proveedores, así como del personal idóneo para cada área. Las relaciones humanas entre todos ellos, como trabajadores, ya que de ahí surgen innumerables problemáticas, tanto de orden interno, como de servicio de atención al cliente. Coordina todas las áreas, estableciendo los tiempos, de recepción y entrega, también lleva las finanzas de la empresa así como las cobranzas y el cierre de trato con los clientes; esta persona es fundamental en la empresa ya que maneja todo en cuanto a operación se refiere, es el centro del grupo y por consiguiente debe unirlos y poner orden en caso que exista un desequilibrio.

El responsable de compras requiere toda la honestidad y reorientación posible, ya que en él recae una de las partes medulares de la empresa. Normalmente los encargados de compras se afilian con los proveedores, para su propio provecho, poniendo en riesgo la economía de la empresa, ya que muchas veces adquieren productos de calidad dudosa.

Se replaneó una organización de esta área, para finalmente, encontrar las estrategias, para que el responsable de compras, trabaje de forma eficiente y eficaz en beneficio de la empresa, por lo cual es sumamente necesario que exista una persona de suma confianza del administrador en este puesto, totalmente honesta y responsable, dedicada a su trabajo.

El responsable de compras tiene el trato directo con los proveedores y cierra los tratos, a pesar de que antes tiene que ser aprobado por el administrador. Este

también debe cotizar con varias empresas proveedoras para optar por la mejor opción en cuanto a calidad y precio se refiere siempre viendo por las necesidades de la empresa Eventos del Golfo.

El responsable de las ventas de los servicios de la empresa tiene objetivos bien definidos y se ha trazado metas claras y productivas. Se cree oportuno que se diseñe un plan de mercadotecnia, que sea más atractivo para los posibles clientes. Se requiere que se aborden otros nichos de mercado, en especial con organizaciones, clubes y asociaciones, las que en regular requieren más de este servicio. Dentro de este puesto, el responsable de ventas está enfocado a ofrecer los servicios de la empresa, por lo cual, se ha escogido a alguien persuasivo, ágil, inteligente y perspicaz para realizar estas tareas, por lo que se observó, tiene un amplio conocimiento de la mercadotecnia y las relaciones públicas, lo cual le permitirá posicionarse en el mercado con buenos resultados.

La secretaria tiene la experiencia necesaria que requiere la empresa: presentación, desenvoltura, seguridad, capacidad, preparación y calidez. Elementos indispensables para completar de manera requerida, las ventas de los contratos de los eventos solicitados. Se observó que la secretaria es una persona ágil y rápida con el manejo de las operaciones a realizar, se identifica muy bien con los clientes y proveedores, lleva los archivos y la agenda de la empresa de manera ordenada y tiene una personalidad muy previsoras para evitar contingencias.

La recepcionista vincula su trabajo de orientación de los posibles clientes con la secretaria ejecutiva, de forma tal que cada posible cliente, se convierta en un comprador potencial, de ahí que la mancuerna mencionada es muy eficiente.

Esta persona trabaja de manera conjunta, asistiendo a la secretaria, ya que es un puesto con horas pico cuando existe clientela en el local se enfoca en su

atención y ver por la comodidad del cliente; cuando está desocupada, se encarga de auxiliar a la secretaria en las operaciones diarias de la empresa.

El chofer requiere que se redefinan sus funciones; no sólo la recepción y entrega de mercancías, sino el mantenimiento inmediato y no especializado del vehículo a su cargo. La implementación de las nuevas acciones que son responsabilidad del chofer, requiere que el administrador y los responsables de compras y de ventas, redefinan las necesidades empresariales. Se observó que el chofer tiene muchos tiempos muertos entre semana, ya que no tiene muchos asuntos logísticos, por lo cual también realiza otras funciones como la de mensajero por su puesto de confianza.

El trabajo de la cocina, habilitado por el quehacer de la cocinera, sin duda, desde que se contrató, ha cumplido fielmente con las especificaciones que se la empresa ha marcado; y resulta muy importante, cubrir las necesidades que la responsable de la cocina señala, las que se cubrirán con prestancia.

El cocinero, a pesar de no estar todo el tiempo en el local debido a la naturaleza de su trabajo, trata de estar siempre encontrando platillos con buen sabor y apariencia para que sean servidos en los banquetes, así como también se encarga de la decoración del salón, arreglos, vajilla, mesas y sillas.

El mozo, o ayudante de la cocina, coordina su trabajo con la cocinera, y por tanto, cumple también con el trabajo señalado. Una de sus tareas es también la limpieza del local y que este mantenga una apariencia optima, auxiliado a veces por el chofer y su ayudante.

Asimismo, el ayudante del chofer, quien ayuda eficientemente al chofer, cumple con el trabajo que se le ha señalado; asimismo coadyuva con el mantenimiento del vehículo, este también por el perfil del puesto, es una persona joven con capacidades físicas como las de cargar y montar el mobiliario para

eventos, en caso de ser eventos más grandes, el también coordina a los demás cargadores por ser personal de planta en la empresa.

No existen solicitudes particulares de los empleados, sabedores de que el director general, como nuevo propietario, hará las modificaciones, recomendaciones y remediaciones requeridas para el mejoramiento de la empresa.

3.3 Resultados del cuestionario.

Los datos recabados de la investigación de campo diseñada para este trabajo de tesis, son presentados de forma tabular y gráfica con su respectiva interpretación en texto, así como aquellos cometarios que sean relevantes para la objetividad de este trabajo.

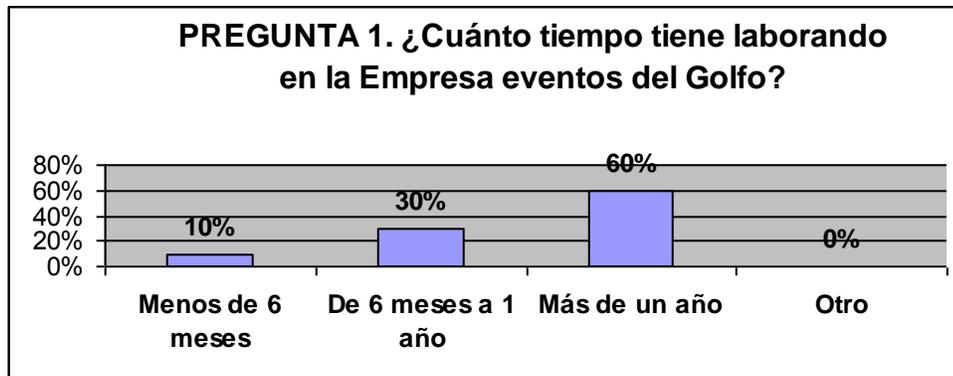
Existen respuestas amplias en el caso de las preguntas abiertas, mismas que se plasman también en los subsecuentes párrafos.

El método utilizado para la presentación de los datos recabados es el de porcentajes integrales, toda vez que es posible identificar la proporción en que se encuentra presente cada una de las opciones consideradas en las respuestas del instrumento, de esta forma, fue posible cumplir con el objetivo planteado en el capítulo uno con respecto al diseño de dicho instrumento llamado cuestionario, donde claramente se propuso determinar el conocimiento que los empleados de la empresa Eventos del Golfo, tiene acerca de la propia empresa y de su puesto, a través de 15 preguntas.

1. ¿Cuánto tiempo tiene laborando en la Empresa eventos del Golfo?

_____ Menos de 6 meses _____ Más de un año
 _____ De 6 meses a 1 año _____ Otro (especifique)

Menos de 6 meses	De 6 meses a 1 año	Más de un año	Otro	TOTAL
1	3	6	0	10
10%	30%	60%	0%	100%



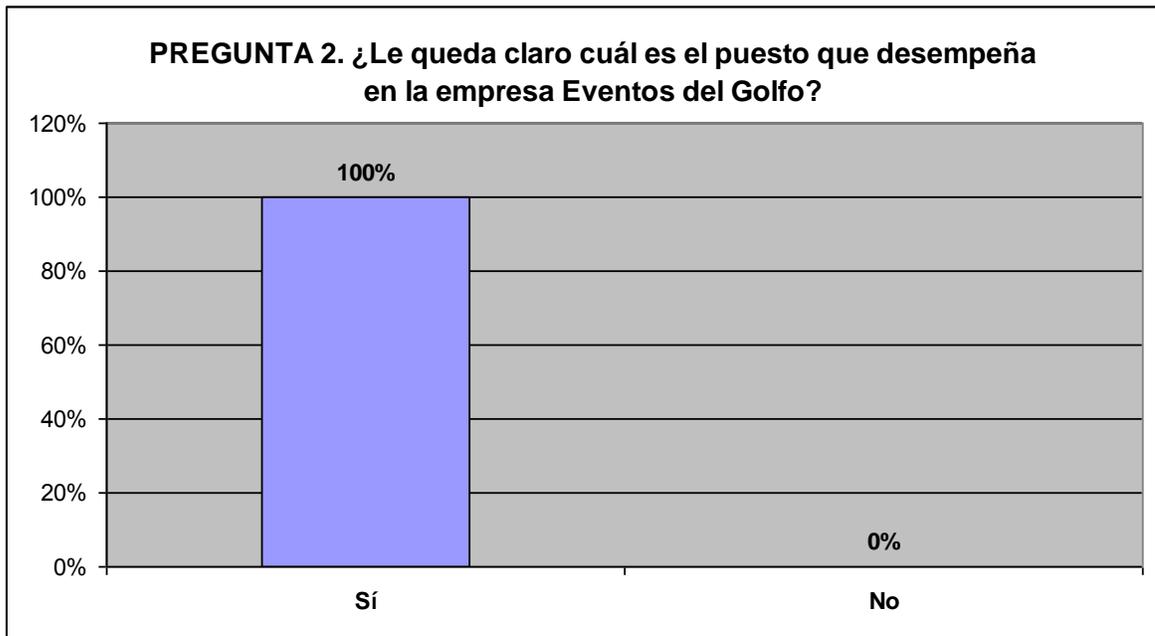
Esta pregunta establece el límite temporal que tiene el empleado laborando en la empresa, cuestión muy importante ya que de ella depende el desarrollo laboral y si el problema que representa es por falta de aptitudes o experiencia.

Analizando la gráfica se aprecia que sólo una persona tiene una antigüedad menos a 6 meses, 3 personas no llegan a un año y las 6 restantes tienen más de un año de experiencia laborando en este medio y la empresa misma. Esto denota una plantilla con poca rotación de personal mayoritariamente.

2. ¿Le queda claro cuál es el puesto que desempeña en la empresa Eventos del Golfo?

Sí No

Sí	No	Total
10	0	10
100%	0%	100%



En esta pregunta se trata de aclarar el conocimiento que tiene cada empleado acerca de su puesto y en la empresa, los cuales todos contestaron que sí lo saben, aunque esto pueda implicar que no las entiendan a la perfección o no las realicen debidamente.

3. Reconozca marcando con una X el puesto que tiene en la empresa Eventos del Golfo.

Director	Secretaria	Recepcionista	Cocinera	Chofer	Administrador de operaciones	Responsable de compras	Responsable de ventas	Mozo	Ayudante	Total
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	100%

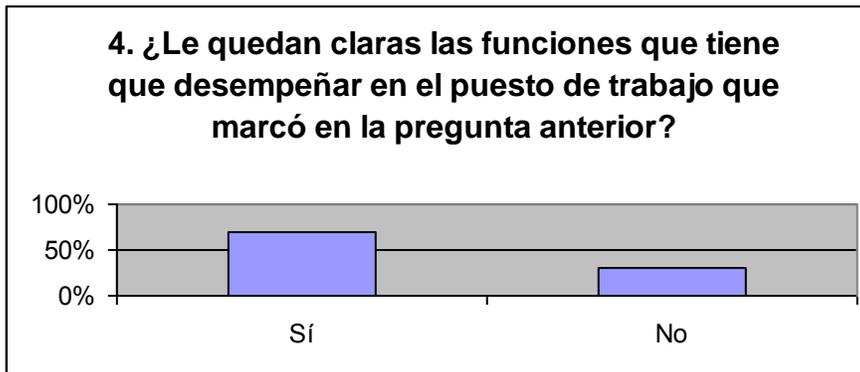


En esta pregunta se trata de informar cuántas personas pertenecen a cada puesto dentro de una lista de puestos previamente establecidos. Dentro de la empresa Eventos del Golfo, sólo existe una persona por puesto, por lo que cada puesto obtiene un 10% del 100% de las respuestas.

4. ¿Le quedan claras las funciones que tiene que desempeñar en el puesto de trabajo que marcó en la pregunta anterior?

_____ Sí _____ No

Sí	No	TOTAL
7	3	10
70%	30%	100%



En esta pregunta se trata de aclarar el conocimiento que tiene cada empleado de los roles y tareas que les son asignadas dentro de la empresa, los cuales 7 de ellos contestaron saberlo y tenerlo claro, por lo que los 3 restantes desconocen total o parcialmente las funciones que deben desempeñar día con día dentro de la empresa.

5. Haga una breve descripción de sus funciones diarias.

Esta pregunta fue realizada de forma abierta, con lo cual se obtuvo una variedad de respuestas acorde con cada puesto que se cuestionó.

La información resultante se muestra de forma textual para su mejor comprensión, tal como se muestra a continuación:

El director general, expresó que administra al personal de la empresa, encargándose de las finanzas y los planes a futuro, así como también coordina junto con su equipo, las diversas tareas a realizar para la óptima operación de la empresa.

El administrador de operaciones, informó que se reúne y llega a acuerdos con los representantes de compras y ventas para solicitar lo necesario para los eventos. Asimismo, con el director se analizan las finanzas y el modo en que se va a operar. Mientras que con el cocinero, crea nuevos platillos y cócteles para eventos futuros.

El responsable de compras anotó que tiene reuniones con proveedores para acordar precios y solicitar mercancías, las cuales previamente le fueron requisitadas en la empresa con el visto bueno del director.

El Responsable de ventas fue puntual al establecer que se reúne con el director y el administrador para acordar planes de promoción de la empresa, así como la publicidad y firma de contratos cerrados.

La Secretaria mencionó que lleva la agenda de la empresa, contacta a clientes y proveedores, así como también realiza diligencias administrativas para llevar un correcto orden en la empresa.

La Recepcionista señaló estar pendiente de las personas que acuden al local y dar auxilio en tareas administrativas que le soliciten.

El Cocinero mencionó hacer pruebas de nuevas recetas, así como elaborar las listas de lo que se va a necesitar para los eventos de la semana y en general, solicita lo necesario en cuanto a materiales para la cocina.

El chofer por su parte, reconoció que entre sus labores está acudir al banco a hacer transferencias y depósitos, recoger y transportar mobiliario, tanto propio, como ajeno a sus lugares de destino.

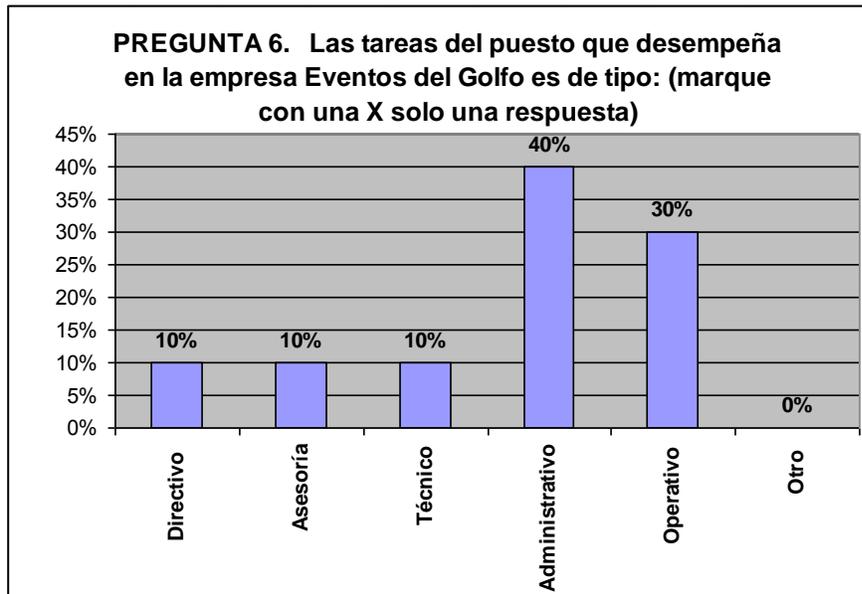
El Mozo señaló ser quien auxilia al cocinero en la compra de los productos necesarios para los eventos y en las labores de cocina que se requieran en el momento.

Por otra parte, el ayudante anotó que realiza la limpieza del local, mobiliario y equipo; ayuda en las tareas diarias de la empresa y de logística que se requiera.

6. Las tareas del puesto que desempeña en la empresa Eventos del Golfo es de tipo: (marque con una X solo una respuesta)

_____ Directivo _____ Administrativo
 _____ Asesoría _____ Operativo
 _____ Técnico _____ Otro (especifique)

Directivo	Asesoría	Técnico	Administrativo	Operativo	Otro	Total
1	1	1	4	3	0	10
10%	10%	10%	40%	30%	0%	100%

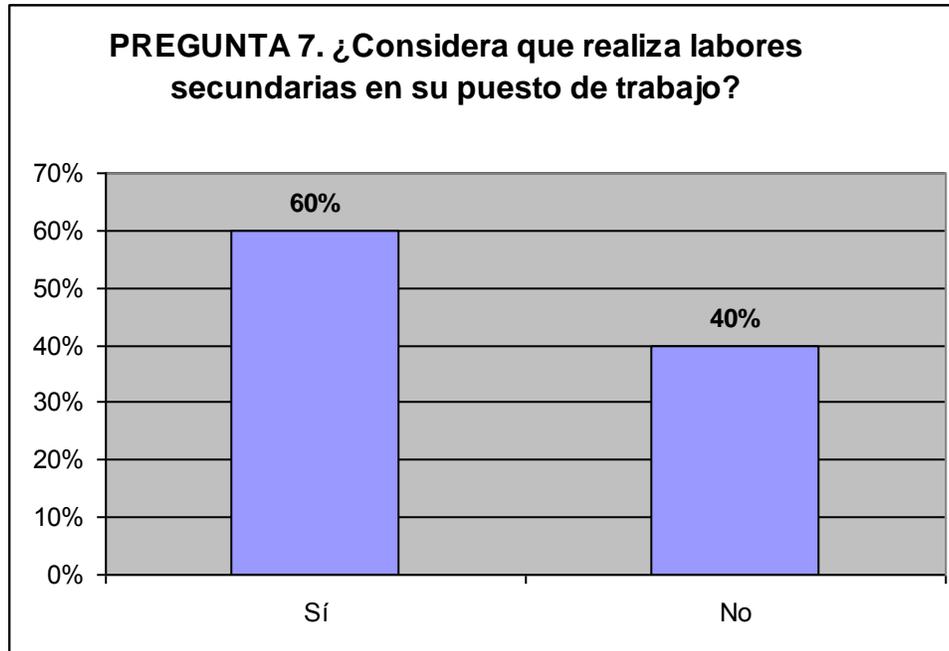


Esta pregunta es referida a la naturaleza del puesto que ocupa cada empleado. Los puestos se clasifican en 6 categorías y las respuestas fueron las siguientes: 1 directivo, 1 asesoría, 1 técnico, 4 administrativo, 3 operativo y 0 otros. Esto indica que la mayoría de los puestos son de carácter administrativo, siguiendo los operativos y de igual cantidad el directivo, técnico y de asesoría.

7. ¿Considera que realiza labores secundarias en su puesto de trabajo?

___ Sí ___ No (Pase a la pregunta 9)

Sí	No	Total
6	4	10
60%	40%	100%



La pregunta número 6 es referida a las actividades primarias y secundarias que tiene cada puesto de trabajo, y si este tiene labores que se realizan en un plano de menor importancia o auxiliar a otros puestos. De esto resultó que 6 personas dijeron que sí las realizan, mientras que 4 de ellas sólo se enfocan a sus labores primarias.

8. Haga una breve descripción de las tareas que considere secundarias.

La pregunta fue diseñada de tipo abierta, con lo cual, cada persona encuestada generó una respuesta distinta desde su puesto y punto de vista.

Por esta razón, se da en los siguientes párrafos, los resultados encontrados en cuanto a tareas secundarias, entendiéndolas como aquellas que apoyan ciertas actividades y que no son realizables de forma diaria, sino esporádica.

El Director contestó negativamente al no reconocer ninguna actividad de tipo secundaria, ya que consideró que todas son indispensables en la empresa por tener una plantilla reducida, ya que de esa forma, es posible ofrecer un servicio de calidad.

El Administrador consideró que todas las tareas que realiza son igual de importantes, ya que se debe estar pendiente de todos los detalles que hacen ofrecer un servicio de alta calidad, para ello se tiene una empresa organizada.

El Responsable de compras no consideró tareas secundarias, ya que de ser así, debieran ser delegadas a alguien más en la empresa.

El Responsable de ventas respondió que la única tarea que puede ser secundaria, se la delega a la secretaria, como es la redacción de los contratos previamente acordados con el cliente, de forma que solamente los verifique, de esta forma, es posible acomodar mejor los tiempos de cada actividad para tener el suficiente de prospectar a más clientes y hacer una mejor promoción de los servicios.

La Secretaria señaló que las tareas secundarias las delego a su auxiliar, ya que la recepcionista puede apoyarla durante sus tiempos muertos archivando documentos y haciendo llamadas para estar al pendiente del estatus de las compras que se realizan.

La Recepcionista anotó que sus tareas no son secundarias, pues se encarga de la apariencia de la empresa, siendo la impresión que se da ante los clientes. Además, hizo hincapié en las tareas administrativas que realiza en conjunto con la secretaria.

El Cocinero manifestó que en cuanto a sus tareas, se pueden considerar como secundarias la inspección de calidad de los alimentos, ya que ha capacitado al mozo para poder realizar dicha tarea, mientras se concentra en la creación de alimentos y bebidas.

El Chofer informó en el cuestionario que sus tareas resultan diligencias administrativas, financieras y logísticas, para la óptima operación de la empresa, en dado caso de existir algo secundario como el acomodo del mobiliario, el auxiliar o mozo, está capacitado para poder realizarlo ya que el administrador deja instrucciones claras y concisas.

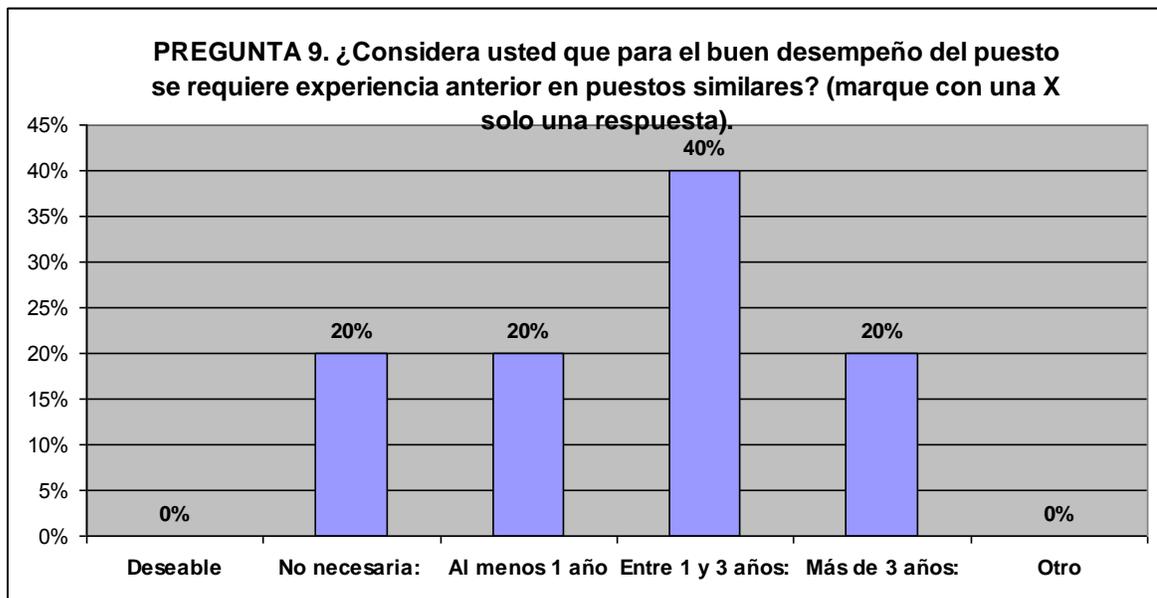
El Mozo reconoció realizar labores de auxilio al cocinero en sus tareas secundarias, por lo que se mantiene ocupado.

El Ayudante señaló que en ocasiones, sus labores secundarias radican en lavar la camioneta y la limpieza del local.

9. ¿Considera usted que para el buen desempeño del puesto se requiere experiencia anterior en puestos similares? (marque con una X solo una respuesta).

- Deseable
- No necesaria:
- Al menos 1 año
- Entre 1 y 3 años:
- Más de 3 años:
- Otro (especifique)

Deseable	No necesaria:	Al menos 1 año	Entre 1 y 3 años:	Más de 3 años:	Otro	Total
0	2	2	4	2	0	10
0%	20%	20%	40%	20%	0%	100%



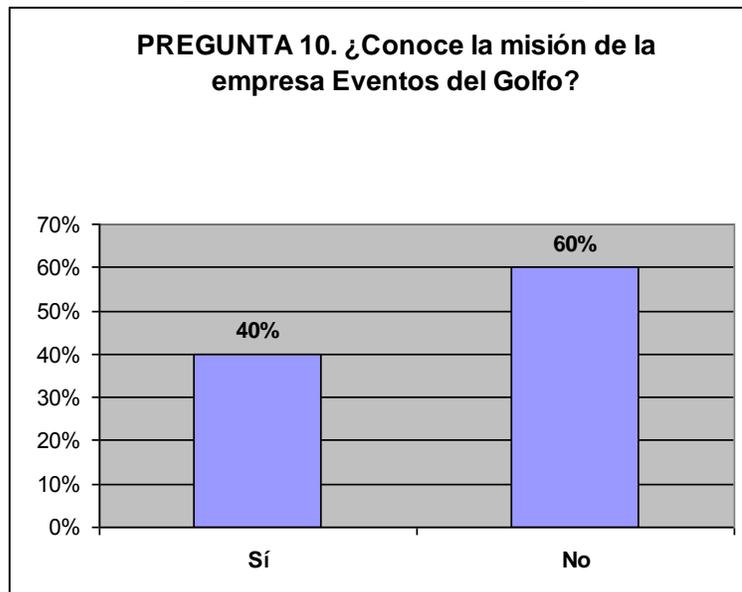
La pregunta trata de hacer notar si es necesaria la experiencia previa para ejercer el presente puesto, ya sea trabajando en un puesto igual o muy similar, a lo que 2 personas creen no ser necesaria, otras dos personas opinaron que sería necesaria de al menos un año, dos más opinaron que para ejercer sus tareas es necesario más de tres años; la mayoría (4 personas) dicen de necesitar entre uno y tres años para poder ejercer correctamente sus funciones de puesto.

10. ¿Conoce la misión de la empresa Eventos del Golfo?

_____ Sí

_____ No (Anote aquí la misión que conoce)

Sí	No	Total
4	6	10
40%	60%	100%



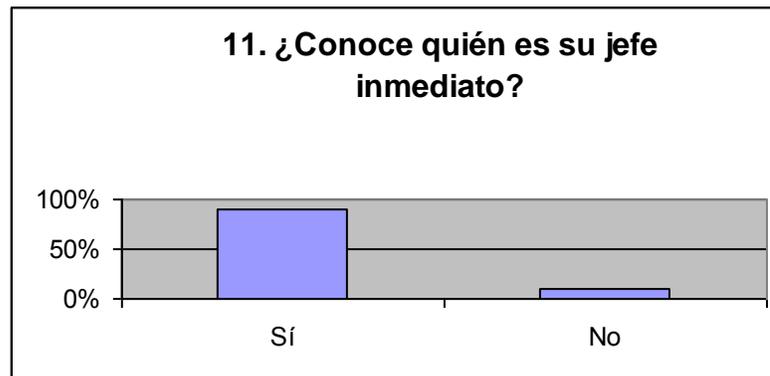
En esta pregunta se trata de conocer la familiaridad que tienen los empleados con los estatutos de la empresa y si esa información les fue comunicada y proporcionada, de los cuales 4 personas dicen no conocer la misión de la empresa, contra 6 personas que la sí la saben y la mantienen presente.

11. ¿Conoce quién es su jefe inmediato?

_____ Sí

_____ No (Anote el nombre de su jefe inmediato)

Sí	No	Total
9	1	10
90%	10%	100%

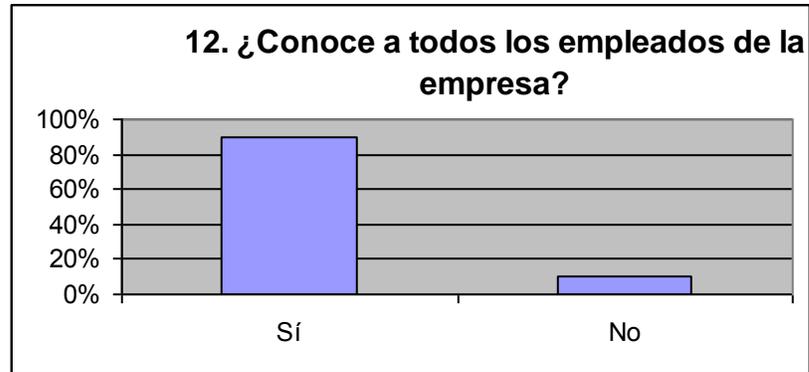


Con esta pregunta, se hace notar si el personal sabe cuál es su jefe inmediato y si la cadena de mando de la empresa es de su conocimiento, a lo cual 9 personas dicen saber quién es su jefe, contra una que desconoce el dato.

12. ¿Conoce a todos los empleados de la empresa?

_____ Sí _____ No

Sí	No	Total
10	0	10
100%	0%	100%



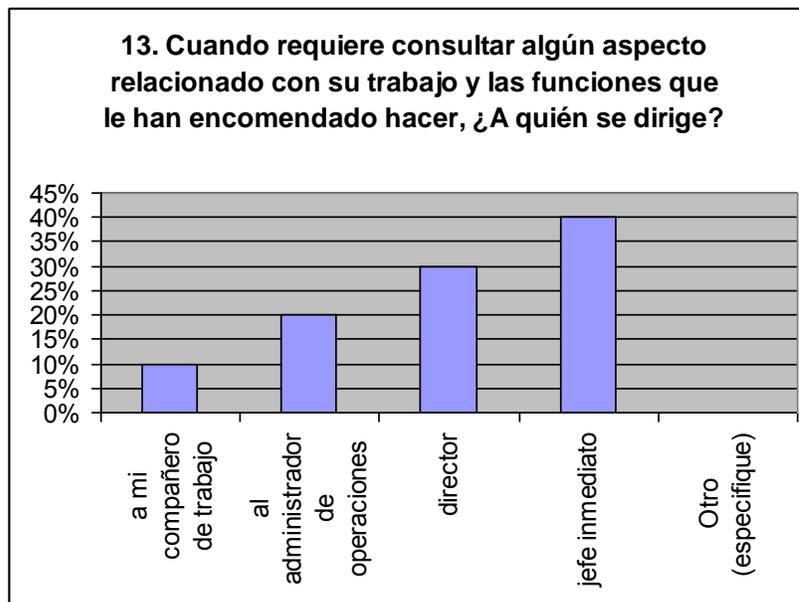
En esta pregunta se trata de reconocer la relación que tienen dentro de la empresa, y si se han estrechado vínculos sociales entre los trabajadores. A lo que solo una persona respondió no conocer a todos los empleados de la empresa y las nueve restantes dicen conocer a todos ellos.

13. Cuando requiere consultar algún aspecto relacionado con su trabajo y las funciones que le han encomendado hacer, ¿A quién se dirige?

_____ A mi compañero de trabajo
 _____ Al administrador de operaciones
 _____ Otro (especifique)

_____ director
 _____ a mi jefe inmediato

a mi compañero de trabajo	al administrador de operaciones	director	jefe inmediato	Otro (especifique)	Total
1	2	3	4	0	10
10%	20%	30%	40%	0%	100%

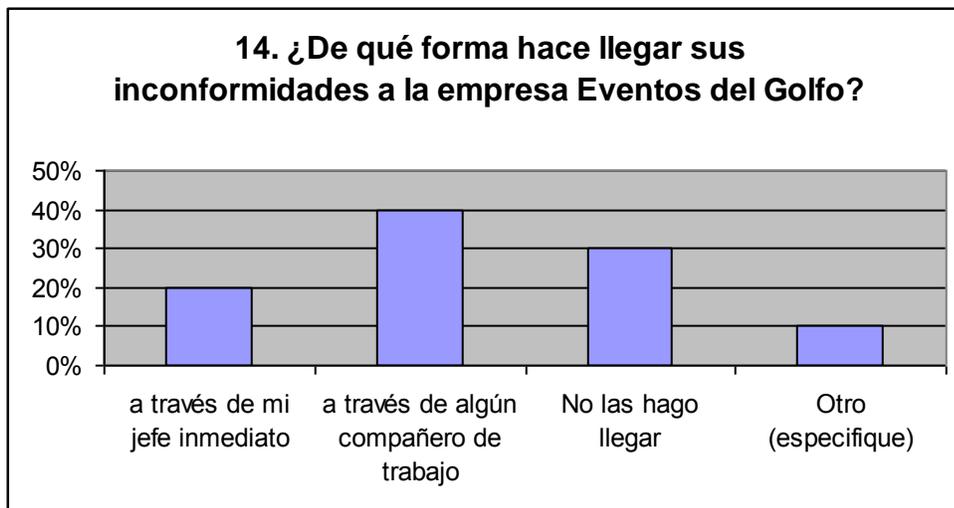


Conforme al conocimiento que tienen los empleados de sus tareas y la relación con sus superiores, esta pregunta se enfoca en la consulta de las funciones de cada puesto y su aclaración, a lo cual 1 persona respondió que le son aclaradas con su compañero de trabajo, 2 lo hacen con el administrador de operaciones, 3 de ellas con el director, y las 4 restantes aclaran sus dudas con su jefe inmediato.

14. ¿De qué forma hace llegar sus inconformidades a la empresa Eventos del Golfo?

_____ A través de mi jefe inmediato
 _____ No las hago llegar
 _____ A través de algún compañero de trabajo
 _____ Otro (especifique)

a través de mi jefe inmediato	a través de algún compañero de trabajo	No las hago llegar	Otro (especifique)	Total
2	4	3	1	10
20%	40%	30%	10%	100%



Con esta pregunta se da a conocer el medio por el cual se hacen llegar las quejas y sugerencias por parte de los empleados a los altos mandos.

Las respuestas dadas fueron 2 personas por medio de su jefe inmediato, 4 por medio de un compañero de trabajo, 3 personas no las hacen llegar y una persona las hace por otro medio.

15. ¿Qué tipo de problemáticas ha encontrado en el puesto que desempeña en la Empresa eventos del Golfo?

Cada uno de los puestos, anotó en el cuestionario que se les facilitó para la recogida de datos, sus opiniones acerca de las problemáticas que han descubierto dentro de su desempeño en la nueva administración como la actual empresa Eventos del Golfo, mismos que se plasman a continuación:

El Director consideró que las principales problemáticas se centran en la falta de pronosticación de un plan que contenga presupuesto, así como también muy poca publicidad para ofrecer los servicios. Con respecto al mobiliario y equipo lo calificó como viejo, además de estar en malas condiciones, y en general, carencia de innovación para este mercado.

El Administrador por su parte, reportó falta de coordinación con el responsable de compras por lo que no se es posible concretar lo acordado con el cliente en algunos casos, quedando insatisfechos con el servicio prestado.

El Responsable de compras señaló falta de presupuesto para solicitar material de calidad, falta de comunicación con puestos como la secretaria y el administrador.

El Responsable de ventas hizo hincapié en malos entendidos con el administrador en cuanto a condiciones de contratos, lo que propicia una insatisfacción del cliente en algunas ocasiones.

La Secretaria expresó duplicidad de esfuerzos, con el chofer, ayudante, mozo y cocinero, debido a la falta de comunicación y la duplicidad de mando.

La Recepcionista trató la problemática de falta de insumos para mantener el local impecable y duplicidad de mando a la hora de auxiliar a la secretaria.

El Chofer manifestó duplicidad de mando para operar la logística en los eventos en los que se da servicio.

El Cocinero comentó acerca de la falta de calidad y cantidad que se requiere en algunas requisiciones que ha solicitado al departamento de compras.

El Mozo anotó respectó a la ausencia de personal subcontratado en la empresa por parte del administrador para trabajar más efectivamente en los eventos.

El Ayudante fue escueto pero objetivo al comentar que todo está bien.

3.4 Análisis FODA de la empresa Eventos del Golfo.

“El FODA es una herramienta de carácter gerencial válida para las organizaciones públicas y privadas, la cual facilita la evaluación situacional de la organización y determina los factores que influyen y exigen desde el exterior hacia la institución.”³⁶

Es una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos o externos de programas y proyectos. Se representa a través de una

³⁶ Zambrano Barrios Adalberto. *Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión Pública*, editorial Publicaciones UCAB, Caracas, 2006, p.84.

matriz de doble entrada, llamada matriz FODA, en la que en el nivel horizontal se analizan los factores positivos y negativos, mientras que en la lectura vertical se analizan los factores internos y por tanto controlables del programa o proyecto y los factores externos, considerados no controlables.

Las *Fortalezas* son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase. Las *Oportunidades* son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas. Las *Debilidades* son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse. Las *Amenazas* son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atacar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

Tabla 1. Representación de cada tipo de factor en el análisis FODA

Factores internos	Factores externos
Controlables	No Controlables
Fortalezas	Oportunidades
Debilidades	Amenazas

En síntesis, las fortalezas deben utilizarse, las oportunidades deben aprovecharse, las debilidades deben eliminarse y las amenazas deben sortearse.

El resultado del análisis FODA, fue el que se muestra a continuación:

A) Fortalezas

- La empresa cuenta con instalaciones pequeñas, pero adecuadas para la operación que efectúa.

- El personal es suficiente, en número y capacitación para los puestos en que operan.
- Existe un ordenamiento inventarial de recursos materiales.
- Hay un balance coordinado con el asesor contable.

B) Debilidades

- En el caso de la presente empresa, al haber sido traspasada, existen irregularidades de operación y en el ejercicio del servicio.
- No hay un manual de organización vigente.
- Los empleados sólo conocen lo que habitualmente hacen, sin embargo, se requiere que cada persona sepa sus obligaciones y derechos de manera formal y sistematizada.
- Aunque existe inventario correcto, no hay planes a largo plazo para el cambio de los mismos.
- No se tiene problemática económica, a pesar de no existir visión financiera a largo plazo.
- No existían líneas de mando, cualquiera solicitaba, y los de menor sueldo, sólo obedecían.
- En cuanto al servicio, no existía el protocolo de atención, menos de opinión del cliente.
- Las ventas de servicios eran exclusivamente las que llegaban a solicitar, no se buscaban clientes.
- Algunos servicios eran operados y administrados sin orden y menos sobre un plan preconcebido

C) Oportunidades

- La competencia trabaja en base a experiencia y carece de manuales y controles, tanto de calidad, como de procesos.

- La empresa Eventos del Golfo es una empresa reconocida en el mercado y ya establecida con clientes frecuentes.
- Existe un auge en fiestas y eventos sociales con el rápido crecimiento de la zona conurbada Veracruz-Boca del Rio

D) Amenazas

- El constante crecimiento de empresas del mismo giro implica una mayor competencia.
- La inseguridad a causa de la delincuencia genera menor demanda de estos servicios por el riesgo que implica la vida nocturna en este sentido.

La desaceleración de la economía mundial y la falta de desempleo pueden generar una disminución en el mercado, ya que el servicio de eventos y banquetes no cumple una necesidad básica. Las áreas de oportunidad, conocidas también como áreas de responsabilidad, departamentos o divisiones, están en relación directa con las funciones básicas que realiza la empresa a fin de lograr sus objetivos. Dichas áreas comprenden actividades, funciones y labores homogéneas. Son aquellas en las que se pretende la resolución de problemas pre-identificados de interés social y económico mediante la ejecución de la revisión de las debilidades de la empresa. Por tanto, queda claro que tienen su punto de partida en las debilidades de la empresa, lo que implica que se intensifiquen las acciones que o permitan convertir o transferir una debilidad al cuadrante de las fortalezas.

A consecuencia del análisis FODA, las áreas de oportunidad para la empresa Eventos del Golfo, son:

- Mejorar la operación de los eventos a través del ofrecimiento de un servicio de calidad basado en normas homogéneas o estandarizadas que a través de un manual de organización es posible plasmar.

- Es posible dotar de formalidad a Eventos del Golfo, de esta forma, se crearía un ambiente propicio para la operación, logrando la identificación clara de los empleados en sus áreas de trabajo.
- Eventos del Golfo al tener un mayor control sobre su proceso operativo y administrativo, sienta las bases para la planeación a largo plazo, de esta forma, la empresa adquiere una clara dirección hacia su visión.
- Financieramente, la empresa Eventos del Golfo puede realizar una mejor canalización de sus ingresos, garantizando entonces su estancia en el mercado por tiempo prolongado, incluso teniendo la oportunidad de crear productos o ganancias financieras resultado de una adecuada planeación.
- Las obligaciones y derechos del trabajador, así como la claridad en sus funciones es un factor clave en la mejora de la operación del negocio.
- Es posible plasmar en el contenido de un manual de organización un protocolo adecuado de atención al cliente.

3.5 Elaboración del manual de puestos para la empresa Eventos del Golfo.

El manual de puestos fue elaborado en base a la información proporcionada durante el trabajo de campo a los miembros de la organización de “Eventos del Golfo”, donde cada uno tuvo la oportunidad de opinar sobre aspectos relevantes para esta investigación.

En la entrevista con el director general, fue posible conocer las funciones de cada puesto ya sean de tipo primaria o secundarias, el nivel jerárquico, responsabilidad, así como el perfil de cada uno. Asimismo, durante el cuestionario

se corroboró los datos que dio el personal de la empresa Eventos del Golfo, respecto a los mismos aspectos.

De acuerdo a lo anterior, se redactó y dio formato al manual de organización para la empresa Eventos del Golfo.

A continuación se muestra el diseño realizado para los efectos de esta investigación en cuanto a dicho manual.

	Eventos del Golfo S.A. de C.V.	Fecha:	Julio del 2011		
		Página:		De	
	Manual de puestos	Sustituyen a:			
		Página:	N/A	De	N/A
De fecha:					
<h1>Manual de Puestos de</h1> <h2>"Eventos del Golfo S.A. de C.V."</h2>					
Elaboro		Reviso		Autorizo	
LIGG		ACGR		AML	

	Eventos del Golfo S.A. de C.V.	Fecha:	Julio del 2011		
		Página:		De	
	Manual de puestos	Sustituyen a:			
		Página:	N/A	De	N/A
De fecha:					
INDICE					
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Introducción.....4 ❖ Generalidades de la organización.....5 ❖ Misión, visión y valores.....9 ❖ Organigrama.....10 ❖ Políticas Generales.....11 ❖ Objetivo del manual.....12 ❖ Factores clave.....13 ❖ Autorización.....14 ❖ Descripción de puestos.....15 <ul style="list-style-type: none"> • Director General.....16 					
Elaboro		Reviso		Autorizo	
LIGG		ACGR		AML	

	Eventos del Golfo S.A. de C.V.	Fecha:	Julio del 2011			
		Página:		De		
	Manual de puestos	Sustituyen a:				
		Página:	N/A	De	N/A	
De fecha:						
INDICE						
<ul style="list-style-type: none"> • Administrador de Operaciones.....18 • Responsable de Compras.....20 • Responsable de Ventas.....22 • Secretaria.....24 • Recepcionista.....26 • Cocinero.....28 • Chofer.....30 • Mozo.....32 • Ayudante.....34 						
Elaboro		Reviso		Autorizo		
LIGG		ACGR		AML		

	Eventos del Golfo S.A. de C.V.	Fecha:	Julio del 2011		
		Página:		De	
	Manual de puestos	Sustituyen a:			
		Página:	N/A	De	N/A
De fecha:					
INTRODUCCION					
<p>Para la empresa Eventos del Golfo, la calidad en el servicio es indispensable, satisfaciendo así las necesidades de los clientes, generando confianza y aceptación de parte de ellos.</p> <p>El presente Manual, detalla las operaciones, tareas, actividades y funciones de los puestos que integran a la empresa para la realización para de eventos sociales, asimismo se documenta dentro de este Manual las políticas clave que permitan evitar errores o desviaciones que puedan generar quejas o inconformidades por parte de los clientes.</p> <p>El manual de puestos es una herramienta clave para el éxito de la organización, dado que solo el personal consciente de su desempeño lograra de manera integral facilitar el camino al crecimiento de Eventos del Golfo.</p>					
Elaboro		Reviso		Autorizo	
LIGG		ACGR		AML	

	Eventos del Golfo S.A. de C.V.	Fecha:	Julio del 2011		
		Página:		De	
		Sustituyen a:			
	Manual de puestos	Página:	N/A	De	N/A
De fecha:					
GENERALIDADES DE LA ORGANIZACION					
<p>Eventos del Golfo se dedica a organizar Eventos y Banquetes, tales como: bodas, graduaciones, parrilladas, eventos empresariales.</p> <p>Su objeto es demostrar la capacidad del Área de Comercialización y Ventas, para proporcionar servicios que satisfagan los requisitos de los clientes, a través de la aplicación eficaz del presente manual y los documentos que de él se desprenden.</p> <p>Eventos del Golfo surge con la intención de crear una Operadora de Banquetes basándose en la necesidad de cumplir con calidad las expectativas de los clientes que requieran un servicio con estándares más exclusivos y diferentes a los existentes en el mercado, brindándoles a través de sus colaboradores una atención amable, capacitada y apoyada con el equipo e infraestructura de excelente calidad.</p> <p>Eventos del golfo se ubica en la calle Ignacio de la Llave N° 125, de la colonia Zaragoza, de la ciudad y puerto de Veracruz, Ver.</p>					
Elaboro		Reviso		Autorizo	
LIGG		ACGR		AML	

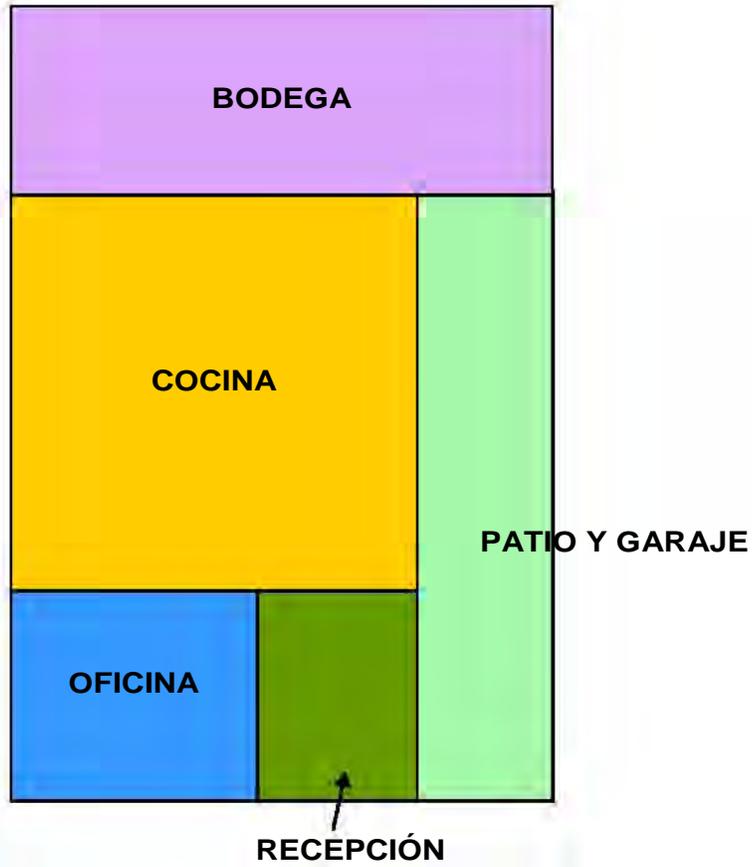
	Eventos del Golfo S.A. de C.V.	Fecha:	Julio del 2011		
		Página:		De	
	Manual de puestos	Sustituyen a:			
		Página:	N/A	De	N/A
De fecha:					
GENERALIDADES DE LA ORGANIZACION					
<p>Adicional a esto lo más importante para Eventos del Golfo es proporcionarle al cliente y a sus invitados los platillos calientes con una presentación novedosa y raciones suficientes atendidos por meseros capacitados y uniformados tomando en cuenta la imagen, así mismo la decoración se realiza con flores exclusivas para los arreglos teniendo especial cuidado en hacer las cosas agradables, confortables y cumpliendo todas las expectativas de los clientes, por esto, Eventos del Golfo busca la vanguardia en la realización de los eventos que les solicitan, realzar los eventos de forma diferente, cumpliendo con las expectativas de los clientes, es lo que hará a Eventos del Golfo una empresa de banquetes diferente.</p> <p>La empresa cuenta con recursos materiales como: Las instalaciones contarían con un espacio de 300 m2, incluyendo tres habitaciones grandes, un patio, un garaje y dos baños. De ahí que cuenta con tres locales; uno para la recepción de clientes de unos 12 m2, para comercialización y ventas; otro como bodega de los enseres propios de la empresa, de unos 80 m2; finalmente, otro para la cocina de unos 100 m2. Un vehículo tipo camioneta para los movimientos más comunes.</p>					
Elaboro		Reviso		Autorizo	
LIGG		ACGR		AML	

	Eventos del Golfo S.A. de C.V.	Fecha:	Julio del 2011		
		Página:		De	
		Sustituyen a:			
	Manual de puestos	Página:	N/A	De	N/A
De fecha:					
GENERALIDADES DE LA ORGANIZACION					
<p>En cuanto a los recursos humanos, el personal que constituye la empresa Eventos del Golfo es de 10 personas, mismas que contribuyen a ofrecer servicios de calidad y reconocimiento dentro de sociedad Veracruzana.</p> <p>Un gerente general, un administrador de operaciones, una secretaria, una recepcionista, una persona encargada de las ventas y la comercialización. Asimismo es necesaria una persona encargada de las compras, una cocinera, un chofer y su ayudante, un mozo.</p> <p>Asimismo, cuando se requiera, se contratará por día, al personal especializado en el servicio específico para atender los eventos o los banquetes, así sean edecanes, meseros, etcétera. Un contador externo será el encargado de actuar en consecuencia. El organigrama que abajo se exhibe, señala las vías de organización de la empresa Eventos del Golfo</p>					
Elaboro		Reviso		Autorizo	
LIGG		ACGR		AML	

	Eventos del Golfo S.A. de C.V.	Fecha:	Julio del 2011		
		Página:		De	
	Sustituyen a:				
	Manual de puestos	Página:	N/A	De	N/A
De fecha:					

GENERALIDADES DE LA ORGANIZACION

Plano general de la empresa
Eventos del Golfo.

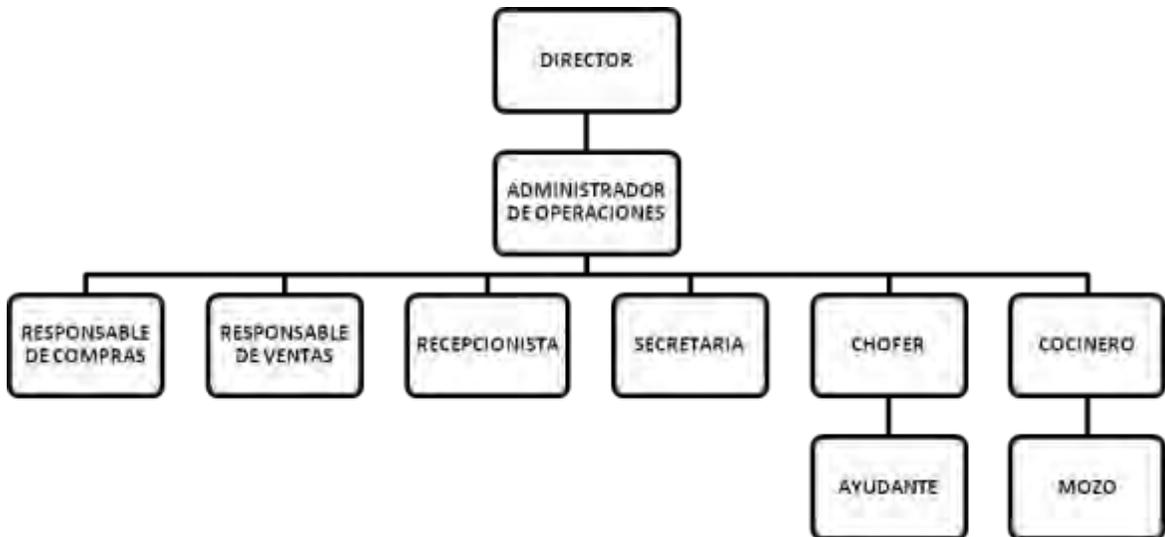


Elaboro	Reviso	Autorizo
LIGG	ACGR	AML

	Eventos del Golfo S.A. de C.V.	Fecha:	Julio del 2011		
		Página:		De	
	Manual de puestos	Sustituyen a:			
		Página:	N/A	De	N/A
De fecha:					
MISIÓN Y VISION Y VALORES					
MISION					
Brindar a todos nuestros clientes un excelente servicio con calidad, expresado en la satisfacción fiel a su paladar, comodidad, confort, buen gusto y trato amable.					
VISION					
Se establece firmemente como una empresa que tiende a superarse continuamente para dar un servicio de calidad a todos sus clientes.					
VALORES					
<ul style="list-style-type: none"> • Honestidad- dar un precio justo de acorde al servicio ofrecido, siempre actuando con rectitud e integridad. • Productividad- maximizar los recursos tanto propios como del cliente para ofrecer un servicio de calidad. • Optimismo- ofrecer un servicio integral, con la mejor disposición de nuestro personal y siempre una sonrisa. • Dedicación- empeñarse día a día para tener una mejora continua, como personas y como organización. • Constancia- el esfuerzo diario que ponemos en el trabajo para ser los mejores. • Calidad- ofrecer los mejores productos existentes en el mercado, junto con un servicio de primera, para llevar a cabo los mejores eventos. 					
Elaboro		Reviso		Autorizo	
LIGG		ACGR		AML	

	Eventos del Golfo S.A. de C.V.	Fecha:	Julio del 2011			
		Página:		De		
	Manual de puestos	Sustituyen a:				
		Página:	N/A	De	N/A	
De fecha:						

ORGANIGRAMA



Elaboro	Reviso	Autorizo
LIGG	ACGR	AML

	Eventos del Golfo S.A. de C.V.	Fecha:	Julio del 2011		
		Página:		De	
	Manual de puestos	Sustituyen a:			
		Página:	N/A	De	N/A
De fecha:					
POLITICAS GENERALES					
<ul style="list-style-type: none"> • La cancelación del evento causará cargos del 50% del anticipo si el evento es cancelado 60 días antes del evento, después de este plazo el cliente acepta y está de acuerdo que se le hará un cargo por el total del anticipo correspondiente a gastos de administración. • Cambios de fecha causan un cargo de 50% del primer anticipo. • El personal operativo estará coordinando los preparativos del evento al menos 4 horas antes de que este de inicio. • Para bloquear una fecha de evento, es necesario pagar un anticipo del 30% del monto total presupuestado. • No asumimos responsabilidad por causas de fuerza mayor tales como lluvia, inundaciones, temblores, huracanes, incendios, cortes viales, etc. • Manejamos nuestros productos bajo los más estrictos estándares de calidad e higiene basándonos en las normas del distintivo H. • Personal de meseros capacitados, con amplia experiencia y buena presentación. 					
Elaboro		Reviso		Autorizo	
LIGG		ACGR		AML	

	Eventos del Golfo S.A. de C.V.	Fecha:	Julio del 2011		
		Página:		De	
		Sustituyen a:			
	Manual de puestos	Página:	N/A	De	N/A
De fecha:					
OBJETIVO DEL MANUAL					
<p>El manual tiene como objetivo definir y establecer los requerimientos, tareas y perfiles de los puestos que existen dentro de la empresa. También delimita tramos de control y responsabilidad en los diversos puestos de la empresa y los canales de comunicación para una correcta administración.</p> <p>El manual permite presentar una visión de una organización conjunta, coadyuva a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal, optimiza tiempos y esfuerzos cuando se ejecuta el trabajo y proporciona un mejor aprovechamiento de recursos.</p> <p>Fundamentalmente orienta al personal de nuevo ingreso a ubicarse en su puesto y actividad diaria.</p>					
Elaboro		Reviso		Autorizo	
LIGG		ACGR		AML	

	Eventos del Golfo S.A. de C.V.	Fecha:	Julio del 2011			
		Página:		De		
	Manual de puestos	Sustituyen a:				
		Página:	N/A	De	N/A	
De fecha:						
FACTORES CLAVE						
<p>Propone una orden en la empresa, delimitando responsabilidades, estableciendo jerarquías y creando líneas de comunicación, todo esto con el fin de tener una operación más administrada y coordinada para obtener mejoras en la empresa.</p> <p>Dentro del proceso administrativo establece normas y estándares con las cuales se ofrecerá un servicio de calidad, igualando cualquier evento eliminando variables que puedan afectar el buen servicio que se pretende ofrecer.</p> <p>Un manual de puestos establece los lineamientos básicos con los cuales se podrá operar de manera ordenada, maximizando recursos y reduciendo esfuerzos, todo para obtener siempre la satisfacción del cliente.</p> <p>Dicho manual determina las tareas correspondientes a cada puesto, para que con ello se trabaje de manera óptima y coordinada en la actividad diaria de la empresa.</p>						
Elaboro		Reviso		Autorizo		
LIGG		ACGR		AML		

	Eventos del Golfo S.A. de C.V.	Fecha:	Julio del 2011		
		Página:		De	
		Sustituyen a:			
	Manual de puestos	Página:	N/A	De	N/A
De fecha:					
AUTORIZACION					
<p>El presente manual de puestos, fue autorizado por la dirección general de la empresa Eventos del Golfo S.A. de C.V. con fecha de Julio de 2011</p> <p style="text-align: center;">Alfonso Mayans Loyo</p> <hr style="width: 40%; margin: auto;"/> <p style="text-align: center;">NOMBRE DEL DIRECTOR GENERAL</p>					
Elaboro		Reviso		Autorizo	
LIGG		ACGR		AML	

	Eventos del Golfo S.A. de C.V.	Fecha:	Julio del 2011		
		Página:		De	
	Manual de puestos	Sustituyen a:			
		Página:	N/A	De	N/A
De fecha:					
DESCRIPCION DE PUESTOS					
<p>Con el fin de mantener al personal capacitado para la realización de sus actividades, dentro de esta sección se definen las descripciones de los puestos del personal involucrado dentro de la realización y operación de los servicios operativos de banquetes.</p> <p>Esta descripción se ha desarrollado de acuerdo con las necesidades del puesto y las actividades que se desarrollan para satisfacer los requerimientos de los servicios.</p> <p>Cada descripción se ha detallado de acuerdo con las actividades que se realizan día con día para la recepción y atención de los eventos de los clientes</p>					
Elaboro		Reviso		Autorizo	
LIGG		ACGR		AML	

	Eventos del Golfo S.A. de C.V.	Fecha:	Julio del 2011			
		Página:		De		
	Manual de puestos	Sustituyen a:				
		Página:	N/A	De	N/A	
De fecha:						
DESCRIPCION DE PUESTOS						
<p><u>Puesto:</u> Director</p> <p><u>Ubicación Organizacional:</u> Ocupa el primer nivel dentro del organigrama, es el puesto de mayor jerarquía dentro de la organización.</p> <p><u>Coordinación con puestos:</u> Este puesto tiene coordinación con todos los demás puestos del organigrama.</p> <p><u>Descripción General del puesto:</u> Administra, coordina y supervisa todos los recursos de la organización (materiales, humanos y financieros), para alcanzar los objetivos propuestos por la empresa.</p> <p><u>Descripción Específica del puesto:</u> Planea, organiza, dirige y controla el total de la empresa tanto administrativa y financieramente hablando.</p> <p>Recluta y selecciona el personal necesario para la organización.</p>						
Elaboro		Reviso		Autorizo		
LIGG		ACGR		AML		

	Eventos del Golfo S.A. de C.V.	Fecha:	Julio del 2011		
		Página:		De	
	Manual de puestos	Sustituyen a:			
		Página:	N/A	De	N/A
De fecha:					
DESCRIPCION DE PUESTOS					
<p>Participa en la elaboración y modificación de menús y paquetes que se ofrecen para dar servicio.</p> <p>Participa en la elaboración de costos y presupuestos, auxiliado por su personal técnico.</p> <p>Ve por las cuestiones externas de la empresa como son mercadotecnia, compras y ventas, contaduría y finanzas, auxiliado por su equipo.</p> <p><u>Conocimientos:</u> Lic. Administración, Mercadotecnia o afín</p> <p><u>Experiencia:</u> Mínimo 3 años en el giro o similar.</p> <p><u>Iniciativa:</u> Alto nivel necesario</p> <p><u>Habilidades y destrezas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Alta capacidad de análisis y de síntesis • Excelentes relaciones interpersonales • Capacidad para desarrollar y orientar equipos de trabajo • Poseer Liderazgo, iniciativa, creatividad, innovación y motivación • Capacidad de Negociación • Capacidad de Gestión • Excelente comunicación oral y escrita • Eficiente administración del tiempo 					
Elaboro		Reviso		Autorizo	
LIGG		ACGR		AML	

	Eventos del Golfo S.A. de C.V.	Fecha:	Julio del 2011		
		Página:		De	
	Manual de puestos	Sustituyen a:			
		Página:	N/A	De	N/A
De fecha:					
DESCRIPCION DE PUESTOS					
<p><u>Puesto:</u> Administrador de operaciones</p>					
<p><u>Ubicación Organizacional:</u> Ocupa el segundo nivel dentro del organigrama, este puesto organiza y opera toda la empresa.</p>					
<p><u>Coordinación con puestos:</u> Este puesto tiene coordinación con todos los demás puestos del organigrama.</p>					
<p><u>Descripción General del puesto:</u> Coordina y supervisa los recursos materiales y humanos de la organización, para alcanzar los objetivos propuestos por la empresa.</p>					
<p><u>Descripción Específica del puesto:</u> Lidera el equipo de manera operativa, los mantiene unidos y motivados. Coordina sus funciones y es el responsable del éxito o fracaso del evento.</p> <p>Maneja la operación internamente, solicita personal, trata con personal contratado que no pertenece a la empresa.</p>					
Elaboro		Reviso		Autorizo	
LIGG		ACGR		AML	

	Eventos del Golfo S.A. de C.V.	Fecha:	Julio del 2011		
		Página:		De	
	Manual de puestos	Sustituyen a:			
		Página:	N/A	De	N/A
De fecha:					
DESCRIPCION DE PUESTOS					
<p>Organiza tiempos y esfuerzos en cuanto a proveer el servicio se refiere.</p> <p>Trata de reducir costos y maximizar recursos para obtener mejores resultados en la empresa.</p> <p><u>Conocimientos:</u> Lic. Administración, Mercadotecnia o afín</p> <p><u>Experiencia:</u> Mínimo 1 año en el giro o similar.</p> <p><u>Iniciativa:</u> Alto nivel necesario</p> <p><u>Habilidades y destrezas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Alta capacidad de análisis y de síntesis • Excelente comunicación oral y escrita • Excelentes relaciones interpersonales • Capacidad para desarrollar y orientar equipos de trabajo • Poseer Liderazgo y Motivación • Tener Iniciativa, creatividad e innovación. 					
Elaboro		Reviso		Autorizo	
LIGG		ACGR		AML	

	Eventos del Golfo S.A. de C.V.	Fecha:	Julio del 2011			
		Página:		De		
	Manual de puestos	Sustituyen a:				
		Página:	N/A	De	N/A	
De fecha:						
DESCRIPCION DE PUESTOS						
<p><u>Puesto:</u> Responsable de compras</p> <p><u>Ubicación Organizacional:</u> Tercer nivel del organigrama, puesto independiente a los eventos.</p> <p><u>Coordinación con puestos:</u> Coordina con el administrador y el director. Secundariamente con el chef.</p> <p><u>Descripción General del puesto:</u> Solicita y supervisa los presupuestos y requisiciones necesarias para la operación de la empresa, para alcanzar los objetivos propuestos por la misma.</p> <p><u>Descripción Específica del puesto:</u> Responsable de la calidad de los productos que se ofrecen en el servicio de banquetes.</p> <p>Responsable de cumplir con los presupuestos establecidos por el director y el administrador.</p>						
Elaboro		Reviso		Autorizo		
LIGG		ACGR		AML		

	Eventos del Golfo S.A. de C.V.	Fecha:	Julio del 2011			
		Página:		De		
	Manual de puestos	Sustituyen a:				
		Página:	N/A	De	N/A	
De fecha:						
DESCRIPCION DE PUESTOS						
<p>Organiza la recepción de producto e insumo que requiere la empresa para su eficaz operación.</p> <p>Levanta las requisiciones y está pendiente de las necesidades de la empresa para que esta pueda trabajar de manera correcta.</p> <p>Coordina con el administrador y el responsable de ventas para conseguir mobiliario y equipo con el que no se cuenta en nuestra empresa.</p> <p><u>Conocimientos:</u> Mínimo Técnico en contabilidad, administración o afín.</p> <p><u>Experiencia:</u> Mínimo 6 meses como auxiliar administrativo o contable</p> <p><u>Iniciativa:</u> Nivel medio necesaria.</p> <p><u>Habilidades y destrezas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de organización • Excelente comunicación oral y escrita • Disciplina y cumplimiento de políticas • Manejo de paquetería office 						
Elaboro		Reviso		Autorizo		
LIGG		ACGR		AML		

	Eventos del Golfo S.A. de C.V.	Fecha:	Julio del 2011		
		Página:		De	
	Manual de puestos	Sustituyen a:			
		Página:	N/A	De	N/A
De fecha:					
DESCRIPCION DE PUESTOS					
<p><u>Puesto:</u> Responsable de ventas</p> <p><u>Ubicación Organizacional:</u> Tercer nivel del organigrama, puesto independiente a los eventos.</p> <p><u>Coordinación con puestos:</u> Coordina con el administrador y el director. Secundariamente con la secretaria y recepcionista.</p> <p><u>Descripción General del puesto:</u> Promociona los servicios de la empresa, ofrece y presenta los paquetes y tiene acercamiento con clientes potenciales.</p> <p><u>Descripción Específica del puesto:</u> Coordina con el director y el administrador los planes de mercadotecnia que utilizara la empresa.</p> <p>Mantiene el trato directo con los clientes y busca ofrecerles el producto acorde a sus necesidades.</p>					
Elaboro		Reviso		Autorizo	
LIGG		ACGR		AML	

	Eventos del Golfo S.A. de C.V.	Fecha:	Julio del 2011			
		Página:		De		
	Manual de puestos	Sustituyen a:				
		Página:	N/A	De	N/A	
De fecha:						
DESCRIPCION DE PUESTOS						
<p>Tiene la libertad de cerrar tratos con clientes de ser necesario, en caso de existir una urgencia o no estar disponible el director o administrador.</p> <p>Coordina con el administrador y el responsable de compras para conseguir mobiliario y equipo con el que no se cuenta en nuestra empresa.</p> <p>Realiza el papeleo para los contratos con los clientes, estableciendo clausulas y condiciones de ambas partes.</p> <p><u>Conocimientos:</u> Mínimo Técnico en contabilidad, administración o afín.</p> <p><u>Experiencia:</u> Mínimo 6 meses como auxiliar administrativo o contable.</p> <p><u>Iniciativa:</u> Nivel medio necesaria.</p> <p><u>Habilidades y destrezas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de organización • Excelente comunicación oral y escrita • Disciplina y cumplimiento de políticas • Manejo de paquetería office 						
Elaboro		Reviso		Autorizo		
LIGG		ACGR		AML		

	Eventos del Golfo S.A. de C.V.	Fecha:	Julio del 2011		
		Página:		De	
	Manual de puestos	Sustituyen a:			
		Página:	N/A	De	N/A
De fecha:					
DESCRIPCION DE PUESTOS					
<p><u>Puesto:</u> Secretaria</p> <p><u>Ubicación Organizacional:</u> Tercer nivel del organigrama, puesto administrativo independiente a los eventos.</p> <p><u>Coordinación con puestos:</u> Coordina con el administrador y el director. Secundariamente con los empleados del tercer nivel del organigrama.</p> <p><u>Descripción General del puesto:</u> Auxilia al administrador y al director en las labores administrativas de la empresa y se coordina con los empleados de su nivel para realizar las debidas operaciones.</p> <p><u>Descripción Específica del puesto:</u> Lleva las operaciones financieras de la empresa como depósitos, retiros y transferencias.</p>					
Elaboro		Reviso		Autorizo	
LIGG		ACGR		AML	

	Eventos del Golfo S.A. de C.V.	Fecha:	Julio del 2011		
		Página:		De	
	Manual de puestos	Sustituyen a:			
		Página:	N/A	De	N/A
De fecha:					
DESCRIPCION DE PUESTOS					
<p>Coordina al chofer en cuanto a sus labores y diligencias para que las realice en tiempo y forma.</p> <p>Ayuda en la realización de trámites legales para la empresa, así como dar los últimos detalles a los contratos.</p> <p><u>Conocimientos:</u> Técnico secretarial</p> <p><u>Experiencia:</u> Mínimo 6 meses como secretaria</p> <p><u>Iniciativa:</u> Nivel medio, necesaria.</p> <p><u>Habilidades y destrezas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de organización • Excelente comunicación oral y escrita • Actitud servicial para atención a clientes. • Manejo de paquetería office • Uso de fotocopidora, scanner, computadora, teléfono y fax • Uso de terminal punto de venta • Discreción 					
Elaboro		Reviso		Autorizo	
LIGG		ACGR		AML	

	Eventos del Golfo S.A. de C.V.	Fecha:	Julio del 2011			
		Página:		De		
	Manual de puestos	Sustituyen a:				
		Página:	N/A	De	N/A	
De fecha:						
DESCRIPCION DE PUESTOS						
<p><u>Puesto:</u> Recepcionista</p> <p><u>Ubicación Organizacional:</u> Tercer nivel del organigrama, puesto administrativo independiente a los eventos.</p> <p><u>Coordinación con puestos:</u> Coordina con el administrador y el director. Secundariamente con los empleados del tercer nivel del organigrama. Auxilia a la secretaria en sus tareas.</p> <p><u>Descripción General del puesto:</u> Auxilia a la secretaria en las labores administrativas de la empresa y atiende a los clientes y proveedores que ingresan al local.</p> <p><u>Descripción Específica del puesto:</u> Se encarga de la imagen del local y el mobiliario y equipo, atención a clientes y proveedores.</p>						
Elaboro		Reviso		Autorizo		
LIGG		ACGR		AML		

	Eventos del Golfo S.A. de C.V.	Fecha:	Julio del 2011			
		Página:		De		
	Manual de puestos	Sustituyen a:				
		Página:	N/A	De	N/A	
De fecha:						
DESCRIPCION DE PUESTOS						
<p>Lleva el checklist de los recursos e insumos necesarios para la actividad diaria de la empresa.</p> <p>Auxilia a la secretaria en sus labores administrativas.</p> <p><u>Conocimientos: Bachillerato</u></p> <p><u>Experiencia: No necesaria</u></p> <p><u>Iniciativa: Nivel bajo, no necesaria.</u></p> <p><u>Habilidades y destrezas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Excelente comunicación oral y escrita • Actitud servicial para atención a clientes. • Manejo de paquetería office • Uso de fotocopidora, scanner, computadora • Uso de teléfono y fax • Uso de terminal punto de venta • Discreción 						
Elaboro		Reviso		Autorizo		
LIGG		ACGR		AML		

	Eventos del Golfo S.A. de C.V.	Fecha:	Julio del 2011			
		Página:		De		
	Manual de puestos	Sustituyen a:				
		Página:	N/A	De	N/A	
De fecha:						
DESCRIPCION DE PUESTOS						
<p><u>Puesto:</u> Cocinero</p> <p><u>Ubicación Organizacional:</u> Tercer nivel del organigrama, puesto fundamental para la realización de los eventos.</p> <p><u>Coordinación con puestos:</u> Se coordina con el administrador, la secretaria, recepcionista, responsable de compras y el mozo</p> <p><u>Descripción General del puesto:</u> Encargado de los alimentos y bebidas que se ofrecerán en los diversos eventos.</p> <p><u>Descripción Específica del puesto:</u> Solicita la materia prima con el responsable de ventas para preparar los diversos platillos y cocteles para los banquetes.</p> <p>Propone nuevos platillos para ofrecer en los banquetes.</p>						
Elaboro		Reviso		Autorizo		
LIGG		ACGR		AML		

	Eventos del Golfo S.A. de C.V.	Fecha:	Julio del 2011		
		Página:		De	
	Manual de puestos	Sustituyen a:			
		Página:	N/A	De	N/A
De fecha:					
DESCRIPCION DE PUESTOS					
<p>Coordina las labores de cocina y cocktelería durante los eventos de la empresa.</p> <p>Administra y solicita lo necesario para operar en la cocina.</p> <p>Conocimientos: Lic. En Gastronomía o Afín</p> <p>Experiencia: Mínimo 1 año en el puesto</p> <p>Iniciativa: No necesaria</p> <p>Habilidades y destrezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo bajo presión • Manejo de utensilios y aparatos de cocina • Primeros auxilios • Orden y limpieza 					
Elaboro		Reviso		Autorizo	
LIGG		ACGR		AML	

	Eventos del Golfo S.A. de C.V.	Fecha:	Julio del 2011			
		Página:		De		
	Manual de puestos	Sustituyen a:				
		Página:	N/A	De	N/A	
De fecha:						
DESCRIPCION DE PUESTOS						
<p><u>Puesto:</u> Chofer</p> <p><u>Ubicación Organizacional:</u> Tercer nivel del organigrama, puesto independiente a los eventos.</p> <p><u>Coordinación con puestos:</u> Se coordina con el administrador, la secretaria, recepcionista y el mozo.</p> <p><u>Descripción General del puesto:</u> Encargado de la logística del recurso humano, materiales, equipo y mobiliario de la empresa</p> <p><u>Descripción Específica del puesto:</u> Se encarga de entregar en tiempo y forma el mobiliario y equipo necesario para cumplir con las características del evento.</p> <p>Coordina a su ayudante y demás cargadores para colocar el mobiliario a utilizar en dicho evento.</p> <p>Realiza diligencias de la empresa tanto financieras como de logística.</p>						
Elaboro		Reviso		Autorizo		
LIGG		ACGR		AML		

	Eventos del Golfo S.A. de C.V.	Fecha:	Julio del 2011		
		Página:		De	
		Sustituyen a:			
	Manual de puestos	Página:	N/A	De	N/A
De fecha:					
DESCRIPCION DE PUESTOS					
<p><u>Conocimientos:</u> Bachillerato</p> <p><u>Experiencia:</u> Mínimo 1 año en el puesto con licencia de conducir tipo B</p> <p><u>Iniciativa:</u> Alto nivel necesario</p> <p><u>Habilidades y destrezas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de vehículos pesados • Disposición • Actitud servicial 					
Elaboro		Reviso		Autorizo	
LIGG		ACGR		AML	

	Eventos del Golfo S.A. de C.V.	Fecha:	Julio del 2011		
		Página:		De	
	Manual de puestos	Sustituyen a:			
		Página:	N/A	De	N/A
De fecha:					
DESCRIPCION DE PUESTOS					
<p><u>Puesto:</u> Mozo</p> <p><u>Ubicación Organizacional:</u> Cuarto nivel del organigrama, auxilia al cocinero en las tareas que se le asignan.</p> <p><u>Coordinación con puestos:</u> Dependiente del Cocinero, se coordina en parte con el responsable de compras, secretaria y el administrador de operaciones.</p> <p><u>Descripción General del puesto:</u> Auxiliar encargado de los alimentos y bebidas que se ofrecerán en los diversos eventos.</p> <p><u>Descripción Específica del puesto:</u> Auxilia en las labores de cocina y cocktelería al cocinero.</p> <p>Elabora formatos de requisición de compras para solicitar recursos necesarios para preparar los banquetes.</p>					
Elaboro		Reviso		Autorizo	
LIGG		ACGR		AML	

	Eventos del Golfo S.A. de C.V.	Fecha:	Julio del 2011		
		Página:		De	
	Manual de puestos	Sustituyen a:			
		Página:	N/A	De	N/A
De fecha:					
DESCRIPCION DE PUESTOS					
<p>Coordina a meseros y demás cocineros durante los eventos.</p> <p><u>Conocimientos:</u> Bachillerato</p> <p><u>Experiencia:</u> No necesaria</p> <p><u>Iniciativa:</u> No necesaria</p> <p><u>Habilidades y destrezas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Actitud servicial • Trabajar bajo presión • Trabajar en equipo • Disposición 					
Elaboro		Reviso		Autorizo	
LIGG		ACGR		AML	

	Eventos del Golfo S.A. de C.V.	Fecha:	Julio del 2011			
		Página:		De		
	Manual de puestos	Sustituyen a:				
		Página:	N/A	De	N/A	
De fecha:						
DESCRIPCION DE PUESTOS						
<p><u>Puesto:</u> Ayudante</p> <p><u>Ubicación Organizacional:</u> Cuarto nivel del organigrama, auxilia al chofer en las tareas que se le asignan.</p> <p><u>Coordinación con puestos:</u> Dependiente del chofer, secretaria y administrador de operaciones</p> <p><u>Descripción General del puesto:</u> Auxiliar encargado de la logística del recurso humano, materiales, equipo y mobiliario de la empresa.</p> <p><u>Descripción Específica del puesto:</u> Auxilia al chofer en sus tareas diarias y da mantenimiento tanto a las instalaciones de la empresa como su mobiliario y equipo.</p> <p>Coordina y colabora en las acciones de logística de mobiliario para eventos.</p>						
Elaboro		Reviso		Autorizo		
LIGG		ACGR		AML		

	Eventos del Golfo S.A. de C.V.	Fecha:	Julio del 2011		
		Página:		De	
	Manual de puestos	Sustituyen a:			
		Página:	N/A	De	N/A
De fecha:					
DESCRIPCION DE PUESTOS					
<p><u>Conocimientos:</u> Bachillerato</p> <p><u>Experiencia:</u> No necesaria</p> <p><u>Iniciativa:</u> No necesaria</p> <p><u>Habilidades y destrezas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Actitud servicial • Trabajar bajo presión • Trabajar en equipo • Disposición 					
Elaboro		Reviso		Autorizo	
LIGG		ACGR		AML	

3.6 Impresión, Reproducción y Comunicación del Manual de Puestos.

En este apartado, es necesario precisar que la impresión del manual de puestos debe realizarse en un número de cinco ejemplares, distribuidos y colocados como se explica a continuación:

Número de ejemplar	Localización física	Puestos que lo usarán	Observaciones
1	Oficina del Director General	Director general	Es el documento original o maestro.
2	Área Administrativa	Administrador operativo, responsable de compras, responsable de ventas y secretaria.	Comparten el uso del manual que se ubica a la vista de todos los puestos.
1	Recepción	Recepcionista y mozo.	Es de uso compartido.
1	Área Operativa	Chofer, cocinera, ayudante.	Es de uso compartido.

La fecha de elaboración del presente manual data de Julio del presente, señalando como fecha próxima de revisión a más tardar Enero del 2012, es decir, 6 meses posteriores.

Para la comunicación sobre el manual de puestos a los actuales miembros de la empresa Eventos del Golfo, se programó una junta con duración de 1 hora y 30 minutos, donde se les informó de la existencia del manual, su utilidad, la forma

de consultarlo así como de la obligación de usarlo y conservarlo en óptimas condiciones. De forma similar, se les exhortó a adquirir el compromiso de no revelar a fuentes externas ningún contenido de dicho manual.

Se les solicitó en la mencionada junta a los empleados que leyeran entre sus funciones, dispusieran de un tiempo para la lectura del manual, poniendo especial atención en la descripción de su puesto. Asimismo, se les informó que habría una siguiente junta programada para 15 días posteriores a esta para conocer sus puntos de vista acerca del manual de puestos y para aclarar dudas si es que las hubiera.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES

4.1 Conclusión

La problemática suscitada en este trabajo de investigación residía principalmente en un conflicto interno, debido al cambio de administración de la empresa Gourmet de México a la nueva empresa Eventos del Golfo.

Dentro del planteamiento del problema se propusieron conflictos como duplicidad de mando, falta de comunicación, desconocimiento de roles de trabajo por parte de los empleados, desunión, actitudes negativas, desaprovechamiento de recursos así como altos costos.

Por medio del manual de puestos de la empresa, fue posible mejorar la impresión que tienen los trabajadores de la empresa en cuanto al conocimiento de sus tareas, actividades y objetivos, para que con ello Eventos del Golfo pueda ser una empresa más rentable y que de un mejor servicio al cliente.

Dentro de la hipótesis planteada *“La creación de un manual de puestos ayudará a los empleados de la empresa Eventos del Golfo a contar con una mejor organización de tareas que coadyuven a una adecuada orientación e información sobre el quehacer de las unidades responsables”*, pudo ser lograda en un 90% ya que cumplió con los puntos principales en cuanto a su diseño, considerando los aspectos clave encontrados durante la investigación, donde existía la duplicidad de mando, falta de comunicación, desconocimiento de roles de trabajo por parte de los empleados, desunión, actitudes negativas y el desaprovechamiento de recursos al desconocer específicamente las funciones, actividades o tareas de cada unidad de trabajo dentro de la empresa Eventos del Golfo.

Con ello se cumplieron las deficiencias de conocimiento de actividades tareas y objetivos, con lo cual se podrá tener una empresa más rentable y organizada para un funcionamiento óptimo.

Durante el desarrollo de la investigación, se mantuvo en orden en el diseño del manual, no obstante se cree que en un futuro puede existir una problemática diferente en cuanto a la implementación del manual y ejecución de tareas por parte de los trabajadores.

Que la empresa Eventos del Golfo crezca y se contrate mayor personal, ya que el manual está diseñado para los puestos existentes al momento, y si se abren nuevas plazas de trabajo, los límites laborales de cada puesto pueden variar, por lo cual se debería de reestructurar el manual de puestos.

Otros aspectos que se pueden presentar en un futuro sería un cambio de giro de la empresa Eventos del Golfo, debido a que el mercado así lo requiera, bien puede ser por factores sociales como la inseguridad que actualmente se presenta en la zona conurbada Veracruz-Boca del Río, o factores económicos como sucedió en el 2008 y la crisis económica, que la gente comienza a ahorrar y

deja los gastos innecesarios y trata de llevar un gasto mínimo por el bien de su economía, dicho problema se tendría que afrontar de una manera diferente para mantener rentable y en operación la empresa.

La importancia inicial del estudio presentada en el punto 1.15, resulta ser menor a la que se obtuvo con la aplicación de esta investigación, ya que no sólo se logra que la comunidad veracruzana tenga un mejor servicio en cuanto a contratación de eventos se refiere y que otras empresas del mismo ramo puedan aplicar estos manuales; sino que este manual está impulsando una empresa a volverse productiva y organizada, base sobre la cual se pueden apoyar empresas de diferente giro para volverse rentables y organizadas, de manera tal que sea más fácil poner en marcha un negocio.

Los objetivos fueron posibles alcanzarlos debido al correcto diseño del manual, ya que el personal de la empresa contribuyo a dotar de información a través de los instrumentos de medición que permitieron la elaboración del mismo.

En cuanto a los objetivos específicos, los cuales establecían los resultados que se pretendían lograr con la investigación, permitieron guiar el análisis de la información y formular el manual; estos fueron fundamentales para una correcta elaboración y factor clave para que la empresa logre el éxito deseado.

4.2 Sugerencias

Durante la investigación realizada, se tomaron ciertos apuntes, debido a ideas surgidas en el desarrollo de esta, por cuestiones que se puedan presentar en un futuro o problemáticas latentes en la empresa en el contexto de personal; para resolver esto se sugieren algunos puntos a continuación:

Puede llegar a ser necesario la implementación de otros manuales conforme al crecimiento y desarrollo de la empresa, como sería un manual de contenido múltiple, en el cual se incluya el manual de bienvenida y procedimientos, esto para ofrecer un mejor servicio al cliente, siempre de manera uniforme y estandarizada, agregando una atención continua y con seguimiento, para que este se convierta en cliente frecuente.

Otra sugerencia que se puede hacer a este tipo de empresas, es, que debido al gran crecimiento y auge que tiene este giro en la zona conurbada Veracruz-Boca del Río, se forme una organización o cámara de empresarios del mismo giro, para llegar a acuerdos y sinergias que dentro del mismo mercado competitivo, puedan obtener facilidades y mayores oportunidades al volverse un gremio bien establecido y consolidado.

La estructura de una empresa de este tipo puede variar, dependiendo la cantidad de personas en la plantilla laboral, el organigrama que ocupen o la forma de administración que lleven los dueños o directivos de la empresa.

En ciertos casos este manual puede variar y adecuarse a las necesidades de cada empresa, ya sea agregándole o adaptando el contenido al caso específico.

En cualquiera de los casos, es fundamental el análisis externo de la empresa, como el análisis interno que el administrador proveerá, esto para resaltar las necesidades en específico y que el manual sea más efectivo a la hora de aplicarlo.

BIBLIOGRAFÍA

AGUIRRE, Patricia; Toda la carne al asador, Revista Todo es historia, 1999 año 32 n° 380.

ALLES, Martha, Como llevarme bien con mi jefe, Ediciones Granica México, Edo. De México, 2009

ARGUINANO, Karlos; Como organizar una cocina, Madrid: Debate; Asegarce, 2009.

CARTAY, Rafael, Diccionario de alimentación y gastronomía en Venezuela, Fundación Polar, Caracas 2007.

CHAVARRÍA SEPÚLVEDA, Pamela; Manual Gastronómico 2007, Universidad del Bio-Bio, España, 2007.

CRUZ CRUZ, Juan; Teoría elemental de la gastronomía, Pamplona: Eunsa, 2002.
Fisher, Mary Francez K., Un alfabeto para gourmets, Anaya & Mario Muchnik, Madrid 2008.

FRANKLIN, Enrique Benjamín; Organización de Empresas. Editorial McGrawHill. México 2004.

FUENTE LAFUENTE, Carlos, Protocolo para eventos: Técnicas de Organización de Actos: manual de protocolo actualizado, Plaza edición: Madrid, 2007.

GALINDO MÚNICH, Martínez García; Fundamentos de Administración, Editorial Trillas, México 2010.

GÓMEZ CEJA, Guillermo, Sistemas Administrativos "Análisis Y Diseño, Mc Graw Hill, México 2003.

Guía para la elaboración e integración de manuales de organización. Instituto Politécnico Nacional Septiembre 2008

GUTIÉRREZ BRONCANO, Santiago y Rubio Andrés, Mercedes, Relación entre gestión de la calidad total y dirección de recursos humanos en la PYME La necesidad de un cambio en la cultura. Revista Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa Vol.1. nº 2, España, 2002.

HARRIS, Marvin Bueno para comer: enigmas de alimentación y cultura, Madrid: Alianza Editorial, 2008.

HENDRICK, James G. Manuales de las compañías. Sistemas y procedimientos. Edit. Thomson .año 2004

KELLOG, Graham. Preparación del manual de oficina. Editorial Reverte, México 2010

BENAVIDES-BARAJAS, Luis; La cocina del imperio romano y su historia, Ediciones Dulcinea. Madrid 2003

LUJÁN, Néstor, Historia de la Gastronomía, Editorial P&J, Barcelona, 2008.

CHAMORRO, María Inés; Gastronomía del Siglo de Oro español, Herder, España 2002.

PEREL, Vlicente; Ader José J., Etkin Jorge R., Teoría y Técnica de la Administración, Tercera Edición, Edit. Macchi, Argentina, 2008.

QUIROGA LEOS, Gustavo. Organización y Métodos en la Administración Pública. Editorial Trillas, México D.F. 2009.

RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín. Como elaborar y usar manuales administrativos; International Thomson Editores, México, 2010.

SCHIMITT, Conrad J., Woodford Protase E.; Turismo y hostelería. McGraw Hill, Profesional, 2003

SENLLE, Andrés: ISO 9000 en empresas de servicios, Ediciones Gestión 2000, 2006.

Servicio Básico de alimentos y bebidas y tareas de postservicio en el restaurante. Editorial Vértice, 2009.

SOLER, María del Carmen, Banquetes de amor y muerte, Tusquets Editores, Barcelona 2008.

TERRY, George R. Administración y Control de oficinas. Editorial Continental. México 2010

TERRY, George. R, Principios de Administración, Serie de Enseñanza Programada "El Ateneo", 2003.

VÁZQUEZ MONTALBÁN, Manuel, Saber o no saber manual gastronómico español, Ediciones B, S.A., España, 2005.

VILLEGAS, Almudena. El libro del salmorejo. Historia de un viaje milenario. Editorial Almuzara. Córdoba 2009.

ZAMBRANO BARRIOS, Adalberto. Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión Pública, editorial Publicaciones UCAB, Caracas, 2006.

ZELAYA LUCKE, Julio, Clasificación de puestos, 1ª edición, Editorial universidad Estatal a Distancia, Costa Rica, 2006

Páginas de Internet

<http://www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo/glossary.php?word=MANUAL%20DE%20PUESTOS>