



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

---

---

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLÁN

Aplicación del Proceso Administrativo en la Librería  
“Libros para Todos”

TRABAJO PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

P R E S E N T A

OSWALDO RENÉ MUÑOZ CRUZ

ASESORA: M.C.E. CELIA RODRÍGUEZ CHÁVEZ

CUAUTITLÁN IZCALLI, EDO. DE MÉXICO 2020



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.



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN  
SECRETARÍA GENERAL  
DEPARTAMENTO DE TITULACIÓN

DR. DAVID QUINTANAR GUERRERO  
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLÁN  
PRESENTE



ASUNTO: VOTO APROBATORIO

ATN: DRA. MARIA DEL CARMEN YALDERRAMA BRAVO  
Secretaría General  
Departamento de Titulación  
de la FES Cuautitlán.

Con base en el Reglamento General de Exámenes, y la Dirección de la Facultad, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el trabajo de: **Tesis.**

**"Aplicación del Proceso Administrativo en la Librería "Libros para Todos"**

Que presenta el pasante: **Oswaldo Rene Muñoz Cruz**  
Con número de cuenta: **400079659** para obtener el Título de: **Licenciado en Administración.**

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el **EXAMEN PROFESIONAL** correspondiente, otorgamos nuestro **VOTO APROBATORIO.**

ATENTAMENTE  
"POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU"  
Cuautitlán Izcalli, Méx. a 17 de agosto de 2022.

**PROFESORES QUE INTEGRAN EL JURADO**

	NOMBRE	FIRMA
<b>PRESIDENTE</b>	Mtra. Celia Rodríguez Chávez	
<b>VOCAL</b>	Mtro. Gustavo Armando Rodríguez Medina	
<b>SECRETARIO</b>	Lic. Juan Silva Hernández	
<b>1er. SUPLENTE</b>	Lic. Aída Aguilar Reyes	
<b>2do. SUPLENTE</b>	Lic. Gabriel Zarate Sánchez	

NOTA: los estudiantes suplierentes están obligados a presentarse el día y hora del Examen Profesional.

MCVb/ntn\*

Agradecimientos.

A Dios por darme la fuerza por continuar y terminar este trabajo.

A la Maestra Celia Rodríguez Chávez por su asesoría, su apoyo y sobre todo su lado humano.

A mis sinodales por sus enseñanzas, apoyo y asesoría.

A todos los maestros por sus enseñanzas y por el gusto que tuve de conocerlos.

A la UNAM por permitir cumplir mi meta.

A las FESC por permitirme desarrollarme para poder lograr mi meta.

Agradezco a toda mi familia por todo su apoyo.

Dedicatoria.

Le dedico este proyecto a mi esposa que me enseñó a no darme por vencido, siempre me apoyo para continuar y terminar este trabajo, con su ejemplo aprendí en que se puede lograr lo que te propongas. Gracias Vely, Te amo.

A mis hijos Karhyme y Sinuhe a los que quiero mucho y saben que con dedicación y esfuerzo pueden lograr lo que se propongan, les deseo que disfruten su camino y logren sus metas.

A mi abuelita Reyna. +

## Índice.

Introducción.....	6
Capítulo 1. ....	8
Marco teórico.....	8
Importancia de la administración científica.....	8
1.1. Diferencia entra la administración científica y empírica.....	10
1.2. Elementos integrantes del concepto de la administración.....	19
1.3. Ciencia técnica y arte.....	21
1.4. Objetivos.....	21
1.5. Servicios.....	21
1.6. Sociales.....	21
1.7. Económicos.....	21
1.8. Tecnológicos. ....	21
2. Fases, elementos y etapas del proceso administrativo.....	24
2.1 Fase mecánica.....	25
2.2 Previsión.....	25
2.3 Planeación.....	30
2.4 Organización.....	34
3. Fase dinámica.....	36
3.1 Integración.....	37
3.2 Dirección.....	41
3.3 Control.....	47
Capítulo 2.....	51
Marco referencial.....	51
2.1 Antecedentes de la empresa.....	51
2.2 Misión visión.....	52
2.3 Organigrama.....	53
2.4 Antecedentes de la librería.....	54
2.5 Misión, visión de la librería.....	55

2.6 Organigrama librería.....	56
Capítulo 3.....	57
Marco metodológico.....	57
3.1 Caso práctico.....	57
3.2 Planteamiento del problema.....	59
3.3 Justificación del trabajo.....	60
3.4 Objetivo.....	61
3.5 Hipótesis.....	61
3.6 Investigación.....	62
3.7 Resultados.....	62
3.8 Conclusiones.....	63
Bibliografía.....	74
Cibergrafía.....	74
Anexos.....	75

## INTRODUCCIÓN

Nuestro país está considerado como un país que no lee, ello ocurre por la idiosincrasia, pero existen factores que afectan la adquisición de un libro ya sea por los precios elevados derivado que aproximadamente el 80% de los libros son importados y las editoriales tiene que recuperar esos gastos, otro factor es que no existen librerías en todas las ciudades de nuestro país.

Trabajar en una librería puede llegar a ser una gran experiencia, puede ser que estés familiarizado en la rama editorial o ya sea que ingreses sin los conocimientos necesarios para laborar en ella, ya que se viven situaciones donde puedes aprender por medio de los libros o por los mismos clientes, te dejan experiencias, anécdotas o sólo consejos que te pueden a ser una mejor persona, o en su caso las puedes usar para poder ayudar a otros clientes y poder dejar una huella en tu trabajo.

En ella aprendes a escuchar debido a que los clientes al interesarse por un libro, tema o simplemente te piden que les recomiendes, debes tener la capacidad para mostrarle la o las opciones para poder ayudar al cliente a que tome la decisión que más convenga de acuerdo con sus gustos.

Esta es una cadena de librerías que tiene reconocimiento a nivel nacional y debido a esto es indispensable que la labor que se realiza en cada librería se tenga por objetivo la mejora continua. Actualmente con la Ley de Fomento a la Lectura se maneja el precio único en los libros editados no mayor a 18 meses con ello se busca una competencia sana entre las diferentes cadenas de librerías por lo cual el público decidirá en la atención y calidad.

A pesar de que cada punto de venta contenga material de acuerdo en el lugar donde se encuentre ubicada ocasiona que el público potencialmente busque otra opción donde poder adquirir el material que busca, por ello se debe de tener una actualización constante por parte del jefe o encargado de librería para estar al tanto de todas las novedades de las editoriales.

Cabe destacar que, aunque es una librería de paso y estar ubicada en un punto importante de la CDMX cuenta con una oferta muy amplia en su catálogo. Hay

clientes que han mencionado que en esta sucursal encuentran libros o sellos que no tienen otras cadenas. También mencionan sobre los precios considerando que algunos libros son altos y que debe ser por el lugar donde se encuentra, pero, son los precios que las editoriales proporcionan en sus respectivas facturas o remisiones.

Existen clientes que conocen la cadena y hay quienes no la conocen y a estos últimos al mencionarles que pertenece a la Secretaría de Cultura quedan satisfechos por los precios y calidad.

Ya que Libros para Todos fue creada para hacer llegar a los diferentes Estados de la República para fomentar la lectura y con la incorporación del Librobus debe de aprovechar todos los eventos culturales, artísticos y por supuesto las ferias de libros con material y precios accesibles y así poder lograr su función principal a nivel de cadena.

En lo que respecta a esta sucursal, debe de dar difusión a lo que se refiere a los diferentes sellos que promueve y comercializa la Secretaría de Cultura.

Al fomentar la lectura y lo que rodea a ella como son los precios, títulos y la capacidad de hacer llegar a la población los libros de su interés de acuerdo con una nota del periódico El Economista de 2018 en México se lee en promedio 3.8 libros por persona al año, pero solo 2 de cada 10 lectores comprende el contenido. Lo que resulta que cada mexicano lee en promedio un libro cada 3 meses. Y el estudio más reciente del año 2020 el promedio de lectura bajo a 3.4 libros al año.

Por ello se podría implementar un programa que abarque a todas las cadenas de librerías para que puedan abrir más sucursales en toda la república y a su vez clubs de lecturas para que llegue la lectura a más personas de todos los niveles. Actualmente Libros para Todos se ha fusionado con otra cadena de librerías que pertenece al Gobierno Federal con el propósito de poder abarcar más terreno en todas las ciudades de la República.

Al poder llegar a más lugares podemos considerar que las librerías son fundamentales para fomentar el gusto por la lectura.



# CAPÍTULO I

## MARCO TEÓRICO.

### 1. Importancia de la administración científica.

“La administración es de suma importancia para cualquier organismo social donde se necesite a través de los elementos humanos, materiales, etc., con los que cuenta para su buen funcionamiento. Dependiendo del tamaño de la empresa es la complejidad de esta por eso la administración científica es esencial en su actuar.” Reyes Ponce, A. (2007)

Se puede implementar la administración científica debido a que las funciones no cambian solo la persona. Para nuestro caso, el factor humano es esencial para mejorar el trabajo diario y el servicio dentro de la librería para ello se debe de convencer al empleado ya que son factores importantes para desarrollar su trabajo y para un funcionamiento óptimo de esta.

Cientificismo.

“A mitad del siglo XIX en Francia, se forjó este término para designar a la corriente del pensamiento que acepta sólo las ciencias comprobables empíricamente como fuente de explicación de todo lo existente. De esta forma, el término se ha aplicado para describir que las ciencias formales y naturales presentan primacía sobre otros campos de la investigación tales como ciencias sociales o humanidades”. EcuRed (2017).

El término se ha aplicado para describir la visión de las ciencias formales y naturales y de su primacía sobre otros campos de la investigación como las ciencias sociales o humanidades.

La palabra también es usada como un término despectivo utilizado en contra de las explicaciones dadas por las ciencias empíricas, para desacreditarlas frente a otros argumentos no científicos, que presentan explicaciones filosóficas, religiosas, míticas, espirituales y humanísticas.

“El cientificismo sólo acepta el discurso científico, por el solo hecho de ser comprobable, de ahí que para los científicos la ciencia y su método experimental es la única forma válida y seria de conocimiento”.

(<https://www.filco.es/cientifismo-valor-ciencia-conocimiento/>).

Para Frederick Winslow Taylor la Administración Científica no es un mero programa para alcanzar mayor eficiencia, tal como un control de costos, un sistema de bonos o primas, etc., es, en esencia, una revolución mental completa por parte de todos cuantos forman una empresa. Esta revolución mental surge básicamente de aplicar el método científico a las experiencias que se conocen o investigan respecto de la administración. Ello implica un cambio total de las mentes y en la manera de actuar de cada uno de los miembros de la empresa.

Taylor considera que la aplicación del método científico a la administración sirve para evitar y superar las aparentes dificultades que han existido entre trabajadores y empresarios, sustituyendo el antagonismo por la cooperación y la ayuda mutua. Con la fijación de ese nuevo criterio, es una nueva forma de ver las cosas, es lo que constituye la verdadera naturaleza de la administración científica.

Taylor marca cuatro principios generales de la administración:

1. Reemplazar los métodos empíricos por un estudio científico de cada elemento del trabajo, de la cual cada trabajador escoge la manera de hacer el trabajo por imitación de otros, en tanto su jefe le señala de manera general lo que debe hacer. La administración ve el problema al revés y trata de que el obrero goce de más facultad para aplicar su criterio personal de manera que influya para hacer su trabajo.
2. La selección y entrenamiento científico de los trabajadores. Aunque se han realizado avances, falta mucho por hacer.
3. La cooperación de los trabajadores con los métodos científicos para cumplir con su trabajo. Es de suma importancia que los administradores deban tratar de que los trabajadores a persuadirlos de que este método es mejor.
4. Una visión más equitativa del trabajo entre ejecutivos y trabajadores, asumiendo los primeros la planeación y organización detallada de los trabajos, y los segundos simplemente a hacer lo que les señalan aquellos.

Actualmente se busca dar intervención a los trabajadores en la sugerencia del modo de hacer su trabajo, porque se considera que esta es una de las motivaciones más fuertes que tienen para realizarlo bien. Cuanta mayor participación tenga, no sólo tendrán mayor eficacia, sino que se sentirán más satisfechos.

Para el jefe de librería esta revolución mental de la que menciona Taylor debe de ser un total cambio tanto para el cómo de todos los auxiliares en su forma de laborar. Puede apoyarse en el método científico, siguiendo las reglas básicas ya que por la rotación de personal -en ocasiones ajenas a el-, deberá de dar una introducción general y profunda de lo que es trabajar en la librería, es de entender que no siempre son las mismas circunstancias, pero si puede tener como antecedentes futuros sucesos y hacerles frente. Debe dejar a su personal en desarrollar sus criterios al realizar su trabajo con la debida supervisión y hacerle notar los aciertos y fallas para que el auxiliar se sienta más capaz en realizar su labor.

#### 1.1 Diferencia entre la administración empírica y científica.

Administración empírica: esta administración nos muestra el desempeño de la administración por medio de práctica y experiencia tomando esto como su modo de enseñar.

Administración científica: se basa en la teoría, es decir, en el estudio y preparación, la búsqueda de nuevos métodos en el trabajo para conseguir mejores objetivos y logros de producción.

<http://nadiaruthperezruiz.blogspot.com/2013/02/view-diferencia-s-on-scribd.html>

ADMINISTRACIÓN EMPÍRICA	ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA
Es con base a la experiencia	Es con base en la preparación.
El administrador dirige con base en su capacidad natural para el puesto.	El administrador es entrenado para el puesto que ocupa.
La habilidad del administrador se concentra en guiar a los demás.	La habilidad del administrador se concentra en preparar a los demás.
Su eficiencia está relacionada con lo que él es.	Su eficiencia está relacionada con lo que planea, implementa y controla.
El administrador normalmente es autoritario.	El administrador promueve la participación.
Ejecuta parte del trabajo que corresponde a sus subordinados.	Delega autoridad, funciones y responsabilidad.
Toma todas las decisiones.	Permite que los subordinados decidan asuntos dentro de su rango de operación.

FUENTE: Apuntes de clase.

Algunas aportaciones de Henry Fayol a la administración.

Los principios de la administración son aplicables no solo a las empresas, sino a cualquier actividad o institución en que exista la coordinación de esfuerzos humanos para alcanzar un fin con eficacia.

En cuanto a su teoría tiende a establecer una idea más completa de las funciones o actividades que trata de describir. Así, comienza por establecer que la administración de una empresa comprende seis operaciones fundamentales.

1. Operaciones técnicas (producción, fabricación, transformación).
2. Operaciones comerciales (compras, ventas, permutas).
3. Operaciones financieras (búsqueda y administración de capitales).
4. Operaciones de seguridad (protección de bienes y personal).
5. Operaciones contables (inventario, balance, precio de costo, estadística, etc.).
6. Operaciones administrativas.

Para complementar su teoría administrativa señala que para que esta sea efectiva debe ajustarse a los siguientes principios:

- División del trabajo. El principio de la estabilización,

- Autoridad y responsabilidad. La primera depende de la segunda.
- Disciplina. Mantener el orden por medios positivos por los negativos. Una elevada conducta para que subsista una organización.
- Unidad de mando. Nadie puede tener dos jefes, habrá duplicidad de órdenes o fugas de responsabilidad.
- Unidad de dirección. Para cada grupo de actividades con los mismos objetivos habrá una cabeza y un plan. Los diversos planes deberán llegar coordinados debidamente a quien ha de llevarlos a cabo.
- Remuneración. Esta debe ser justa y razonable, en forma tal que recompense el esfuerzo realizado.
- Centralización. Debe ser adecuado a la empresa, que todos la conozcan y no se le cambie constantemente.
- Cadena de mando. Debe existir una línea de autoridad que una, desde el último subordinado hasta el jefe superior, sin perjuicio de los jefes intermedios.
- Equidad. Es una combinación de la bondad, benevolencia y justicia.
- Estabilidad de personal. Una empresa que esté cambiando a cada rato de personal no podrá ser productiva.
- Iniciativa. Debe ser una de las mayores fuentes de mejoramiento.
- Espíritu de grupo. La unión hace la fuerza.

Debido a que es una librería las aportaciones de Fayol encajan un poco sutil, pero si caben dentro de lo que es la cadena de librerías, pero solo nos ocuparemos a lo que nos corresponde.

Respecto a nuestro tema, estos principios de Fayol aportan ideas de las cuales se pueden aplicar al manejo de la librería debido a que se relacionan con el trabajo que se realiza en ella y por ende se puede mejorar la situación dentro de la misma, logrando el fin que persigue este trabajo.

Por su parte el jefe o encargado de librería debe de tener en cuenta y dar énfasis a la relación con sus auxiliares, en primer lugar, con la división del trabajo y dejar

en claro las funciones de cada quien, convencer sobre los beneficios que se pueden adquirir siguiendo estos principios y llevarlos al cabo lo mejor que se pueda, sabemos que hay factores que no se pueden controlar, pero teniendo una base primordial se puede controlar esos factores externos.

Tiene que existir una buena unidad de mando y la buena dirección entre jefe, sub jefe y/o suplencia de jefatura en su caso, porque llega la situación en la que el auxiliar recibe hasta tres órdenes de las cuales las puede interpretar mal o quedarse con la idea de a quién hacerle caso, y de aquí la importancia de la cadena de mando para evitar los malos entendidos o celos profesionales, un ejemplo puede darse en un fin de semana donde puede recibir una indicación directa del jefe, al día siguiente puede recibir una orden distinta por parte del sub jefe y al siguiente día otra indicación y por consecuencia no realizaría o terminaría la primera orden.

Tipos de autoridad.

“La autoridad no es más que la facultad adquirida por una persona para poder coordinar las acciones de los demás”. Reyes Ponce, A. (2007)

Robbins (2009) afirma que la autoridad posee los derechos inherentes a un puesto para decir al personal qué hacer y esperar que lo haga; en tanto que Daft (2010) afirma que la autoridad es el derecho formal y legítimo de un administrador para tomar decisiones, emitir órdenes y asignar recursos para lograr los resultados deseados para la organización; es decir, la autoridad formal la da el puesto que se ocupa, ya sea director, gerente, jefe de departamento, etc.; que si bien es un derecho para mandar y hacerse obedecer, no se puede ver separado de la responsabilidad.

El administrador, al tener la autoridad, está asumiendo la responsabilidad de las decisiones, tanto de las que toma él mismo, como de las que toman sus subordinados. Esto quiere decir que la responsabilidad consiste en llevar a cabo el trabajo asignado, asumiendo las consecuencias de nuestros actos.

Ahora bien, en lo que se refiere a compartir la responsabilidad, de acuerdo con Wehrich, Cannice y Koontz (2017), el principio de autoridad de Henry Fayol declara que la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte, es decir, el jefe asume o comparte la responsabilidad de las decisiones que tomen sus subordinados; de ahí la gran responsabilidad que tienen los administradores directamente sobre las decisiones que toman, e indirectamente sobre las decisiones que toman los subordinados.

La autoridad se clasifica en los siguientes tipos los cuales son:

1. Formal. La que surge como consecuencia propia de la atribución de roles, es decir, es aquella que se desencadena como parte de un cargo que ostenta la persona, esta autoridad surge como consecuencia propia del poder que una persona siente frente a los demás, por el simple hecho de tener un puesto con superioridad en una organización.
2. Moral. Esta no se obtiene por puestos ni es impuesta, esta viene ganada por la propia conducta del individuo, quien se granjea una buena fama con su actuar, haciendo que las personas que están a su alrededor, y todo aquel que le va conociendo tenga para con él, un respeto y lo vea como persona a quien se debe obedecer.
3. Tradicional. Es parte de un paradigma social, en el que la persona responde con subordinación ante los puestos con autoridad, un ejemplo de ello, podemos verlo en la sociedad respecto a los gobernantes o bien en las organizaciones con los empleados hacia sus gerentes.
4. Carismática. La persona que se debe reconocer por autoridad es seleccionada entre el grupo, esta figura se le conoce como líder, y logra este puesto por la concesión que sus compañeros le hacen como consecuencia de su conducta y de sus cualidades a la hora de tomar decisiones.
5. Racional. Esta autoridad es otorgada por puros protocolos sociales o legales, es decir, el respeto que se le debe a las personas mayores es parte de una creencia popular que lleva a considerar esto como figuras de

autoridad en un círculo familiar. Sobreviene a consecuencias de normas que han sido impuestas, como, por ejemplo, aquellas que determinan el rango de los puestos en una empresa, o institución.

6. Autoritaria. Nace del miedo de los adeptos a la figura con poder, es el grado más extremo de autoridad junto a la coercitiva, en este, la persona que ostenta la autoridad se vale del miedo de sus seguidores o subordinados para imponer sus normas.
7. Coercitiva. Todo es impuesto por medio de la fuerza, es una de las formas de autoridad más aberrantes que pueda existir, ya que las personas se ven obligadas a cumplir las órdenes por temor a las represalias.
8. Democrática. Pese a que existe un líder, este tiene a bien considerar la opinión de todos sus seguidores, por el buen desarrollo de la dinámica social, es una forma de ejercer la autoridad con cierto grado de empatía.
9. Inconsistente. La autoridad no es continua, la persona puede establecer mandatos o bien puede hacer caso omiso a ciertas situaciones en las que se requiere de su poder, es un tipo de autoridad casi que inexistente.
10. Permisiva. Otra forma de autoridad, en el que la persona se encuentra ausente, ya que los subordinados pueden hacer lo que les plazca sin que haya temor a las reprimendas y sin recibir consecuencia alguna de sus errores. La figura de esta autoridad existe, porque las personas la reconocen, pero el asunto reside en que la persona que la ostenta no actúa, es esta quien no ejerce su autoridad.
11. Operativa. También conocida como pasajera, la persona cuenta con el poder de forma provisional o bien ante una determinada circunstancia.
12. Administrativa. Es un reconocimiento que se hace del ejercicio de poder hacia quien detenta la autoridad, ya que esta persona, es reconocida como tal, como parte de la costumbre.
13. Informal. Un tipo de autoridad, que nace de la improvisación y de las circunstancias, esta no es estática pudiendo ser ejercida por cualquiera, es decir, que cualquier persona puede convertirse en el líder de un grupo debido al surgimiento de un evento determinado.



Esta viene otorgada, por cualidades y por la persona imponerse en el momento, claro que dicha imposición es vista con beneplácito por los demás, dado los efectos positivos que la misma puede generar.

Con lo descrito anteriormente, podemos deducir que la librería trabaja con una mezcla de algunos puntos de autoridad vistos, se debe de fomentar que la responsabilidad se comparte para que los auxiliares se sientan comprometidos con el trabajo que realizan y se sientan como una parte importante para el funcionamiento de la librería, por lo observado el tipo de autoridad es formal debido a que la persona que ostenta el cargo de jefe o encargado de librería fue designado por otra persona con un puesto superior dentro de la red de librerías en este caso por la gerencia de librerías, es tradicional porque los auxiliares siempre tendrán que responder a aquellos que estarán un escalón arriba de ellos aún si uno de los auxiliares haya sido promovido a una sub jefatura o como suplencia de jefatura y es administrativa porque tanto auxiliares como proveedores y la gerencia de librerías reconocen la figura del jefe de librería .

Tipos de liderazgo.

“El liderazgo proviene del inglés *to lead*, que significa guiar, ir por delante. Por lo cual es la persona que tiene la batuta, la que dirige a una o varias personas”.

“Para Robert Tannenbaum generador de un modelo muy útil para comprender el liderazgo lo define como influencia interpersonal, ejercida en una situación concreta, orientada a través del proceso de comunicación con un grupo o equipo de trabajo hacia el logro de metas específicas”. Reyes Ponce, A. (2007)

“Peter Drucker, el más destacado tratadista de la gerencia de empresas, comenta lo siguiente: La base del liderazgo eficaz está en analizar con cuidado la misión de la organización, definirla y fijarla de manera clara y visible, los líderes saben bien que no controlan el universo sólo los falsos líderes sufren ese delirio de grandeza. Lo que distingue al líder verdadero del falso son sus logros, el segundo requisito es ver al liderazgo como responsabilidad más que como privilegio un requisito final del conductor es que sepa ganarse la confianza de los demás entendiendo por

confianza la convicción de que el líder es sincero en lo que dice. Es creer en algo muy antiguo que se llama integridad". Reyes Ponce, A. (2007)

Tomando como base estas definiciones podemos deducir que "El líder es la persona que posee unas cualidades de las cuales aprovecha para ejercer influencia a un grupo de seguidores. Debe tener la capacidad para lograr que otros lo sigan en realizar las actividades para conseguir logros determinados".

Tipos de liderazgo.

Reyes Ponce. A. (2007) indica: White y Lippitt señalan tres estilos principales:

a) Estilo autoritario.

1. Toda la determinación de políticas es realizada por el líder.
2. Las reglas y actividades son dictadas por la autoridad.
3. El líder señala usualmente a cada miembro la tarea concreta que debe realizar y los compañeros con quienes debe llevarlas a cabo.
4. El líder tiende a ser personal en sus juicios y críticas sobre el trabajo de cada miembro, al que procura mantener apartado de la participación.

b) Estilo democrático.

- 1) El líder procura que todas las políticas sean el resultado de las discusiones y decisiones de grupos, ambas estimuladas y auxiliadas por el líder.
- 2) El líder procura obtener una perspectiva de la actividad que se va a realizar durante el período de discusión.
- 3) Los miembros del grupo son libres para trabajar con aquellos compañeros que escojan.
- 4) El líder busca ser completamente objetivo en sus alabanzas y críticas, y se esfuerza por ser solamente otro miembro del grupo como los demás, sin realizar él la mayor parte del trabajo.

c) Estilo "Laissez Faire" (Dejar hacer).

Se considera que este estilo no puede aplicarse concretamente al líder, sino más bien al jefe, que procura hacer lo menos posible, lo cual ya no tiene características de liderazgo.

1. Existe completa libertad para las decisiones individuales o de grupo, con un mínimo de intervención del líder.
2. El supuesto líder procura que todos sientan que cuando se le solicite proporcionará la información necesaria, pero no toma parte en la discusión del grupo.
3. Con poca frecuencia comenta acerca de las actividades de los miembros, a menos que se le pregunte, y no hace intento para dirigir o valorar el curso de los acontecimientos.
4. No existe una plena participación del líder.

Indica “el verdadero liderazgo que se da principalmente en el estilo democrático admite una gran flexibilidad que va desde un mínimo de participación del grupo hasta un máximo, en que se conserva cierta autoridad por el líder”. Y queda ilustrado de la siguiente forma:

1. El líder toma la decisión y la comunica al subordinado, pero la discute con él.
2. El líder trata de convencer al subordinado de la bondad de su decisión.
3. El líder presenta una decisión “tentativa” e invita a discutirla antes de imponer la definitiva.
4. El líder presenta sólo “el problema”, obtiene sugerencias y, con base a ellas, toma la decisión.
5. El líder señala al grupo sólo el objetivo y los “límites” en la acción, y pide al grupo que tome la decisión.
6. El líder permite al grupo toda la actuación que considere más conveniente, señalando sólo los objetivos y los límites de la acción.

Al observar cómo se desenvuelve el jefe de la librería con sus auxiliares podemos indicar que no existe un liderazgo que convenza al cien por ciento sobre el manejo del primero con sus subordinados, ya que en primer lugar no se observa un

respeto mutuo entre los miembros de la librería, como en toda organización siempre habrá puntos encontrados.

El tipo de liderazgo que se observa es el autoritario, ya que el jefe controla todos los aspectos (por eso es el jefe), claro que tiene independencia para poder realizar su trabajo avalado desde la gerencia de librería pero llega a tener la idea que esa independencia le da facultad para no recibir sugerencias o lineamientos que se le otorgan desde sus superiores, colegas u otras personas relacionadas con la industria, escucha y considera las opiniones de sus auxiliares pero no las pone en práctica, con su carácter intenta que sus subordinados le tengan cierto temor al indicar las funciones que deberán realizar, critica el desempeño no sólo laboral sino el personal de cada miembro lo cual afecta la relación entre ellos y por consecuencia entre el grupo. Infiuye en algunos subordinados en la opinión que tiene sobre sus superiores y esto genera fricción entre los auxiliares y la gente de oficinas.

## 1.2 Elementos integrantes del concepto de la administración.

Ciencia social.

Aplica el método científico y utiliza conocimientos de aplicación universal (principios).

Métodos que utiliza la administración para integrar sus conocimientos.

Método experimental.

Consiste en alterar las variables que influyen en la productividad, en el ambiente de trabajo y en los costos de operación.

Método comparativo.

Consiste en identificar las similitudes y diferencias que existen en diversas organizaciones localizadas en diferentes culturas.

Método analítico de experiencias.

Consiste en analizar las experiencias tenidas con objeto de hacer correcciones que eviten cometer los mismos errores en el futuro y lograr hacer mejores planes.

“Henry Fayol considerado el padre de la administración moderna dice: administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”. Reyes Ponce, A. (2007).

“J.A. Fernández Arenas: Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado”. Reyes Ponce, A. (2007).

“Se ha hecho común la breve definición de la Administración que la señala como: la función de lograr que las cosas se realicen por medio de otros u obtener resultados a través de otros”.

Para nuestro fin como jefe de librería: Administrar es coordinar y hacer que los auxiliares realicen las labores de forma ordenada siguiendo los objetivos planeados, así como los medios para lograrlos.

Todo proceso administrativo, por referirse a la actuación de la vida social, es de suyo único forma en continuo inseparable.

Por lo tanto, seccionar el proceso administrativo es prácticamente imposible e irreal. En todo momento de la vida de una empresa se dan, complementándose, influyéndose mutuamente e integrándose los diversos aspectos de la administración.

FASE	ELEMENTO	ETAPA
a) Mecánica	1. Previsión.	Objetivos Investigaciones, investigación y supuestos. Alternativas
	2. Planeación.	Políticas Procedimientos. Programas. Presupuestos y pronósticos. Estrategias y tácticas.
	3. Organización.	Funciones. Jerarquías. Obligaciones.
b) Dinámica.	4. Integración.	Selección Introducción. Desarrollo. Integración de las cosas.
	5. Dirección.	Autoridad. Comunicación. Delegación. Supervisión.
	6. Control.	Su establecimiento. Su operación. Su evaluación.

Fuente: Administración moderna 2007.

### 1.3 Ciencia técnica y arte.

“En materia de administración surge de manera inevitable la eterna discusión de qué si se trata de una simple técnica, de una ciencia o un arte, a través de los antecedentes históricos se observa una coincidencia internacional de los numerosos autores que la consideran una ciencia, aunque también existen sus detractores”. Reyes Ponce, A. (2007).

La administración es un tanto una ciencia como un arte, porque existe un cuerpo organizado de conocimientos sobre administración. Es arte porque la práctica de la administración de las organizaciones consiste en la aplicación artística de principios científicos para la solución de problemas.

“Consideramos que la administración es un arte ya que es el toque personal de la autoridad”.

### 1.4 Objetivos.

Las organizaciones, a fin de poder funcionar, necesitan satisfacer objetivos organizacionales, dados por el medio y la propia organización.

### 1.5 Servicios.

Son aquellas que brindan un servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos.

### 1.6 Sociales.

Tiende a satisfacer a los grupos de personas que van a proporcionar su esfuerzo a la organización, a la comunidad donde se localiza la misma y al país en general.

### 1.7 Económicos.

Son los recursos económicos y monetarios que necesitan para su buen funcionamiento y desarrollo.

### 1.8 Tecnológicos.

La utilización y el desarrollo y la creación de tecnología para la generación de producción.

Objetivos de la organización o empresa.

Objetivos organizacionales

OBJETIVOS	ATIENDEN A:	POR MEDIO DE:	DEPARTAMENTOS MÁS IDENTIFICADOS
SERVICIOS.	Consumidores o usuarios.	-Bienes y servicios de calidad y en las mejores condiciones de venta.	-Producción. -Comercialización.
SOCIALES.	- Comunidad.  -Gobierno.  -Personal.	-Incrementando el bienestar socioeconómico de la región al consumir materias primas y servicios y crear fuentes de empleo. -Respetar el ambiente de la región. -Actitud del buen servicio.  -Contribuir con el apoyo de servicios públicos mediante el pago de contribuciones.  -Oportunidades de desarrollo y mejor nivel de vida.	-Recursos humanos. -Relaciones industriales. -Jurídico.
ECONÓMICOS.	-Inversionistas  -Acreedores.  -Reparto de utilidades.	-Pagando dividendos.  -Pagando capital principal e intereses pactados.  -Personal.	-Contabilidad -Finanzas
TECNOLÓGICOS.	-Organización.	-Utilizar las nuevas tecnologías en las diferentes áreas de la empresa. -Alentar la investigación y contribuir al mejoramiento de las técnicas actuales para la creación de tecnología nacional.	-Producción. -Recursos humanos. -Finanzas. -Mercadotecnia.

Fuente: Administración moderna.

## RECURSOS QUE INTEGRAN A LA EMPRESA U ORGANIZACIÓN.

Toda empresa debe tomar en cuenta los recursos con los que dispone para cumplir los objetivos.

- Humano. De esta depende el éxito o fracaso de cualquier empresa. Este es uno de los recursos más importantes.
- Materiales. Son bienes tangibles de propiedad de la empresa tales como el edificio, maquinaria, mobiliario u equipo y materias primas.
- Técnicos. Son aquellos que sirven como auxiliares en la coordinación de los otros elementos como sistemas de administración, sistemas de producción, formulas, patentes, etc.
- Financieros. Son el elemento monetario con que cuenta la empresa, puede ser propio o ajeno y de él depende la existencia de la empresa.

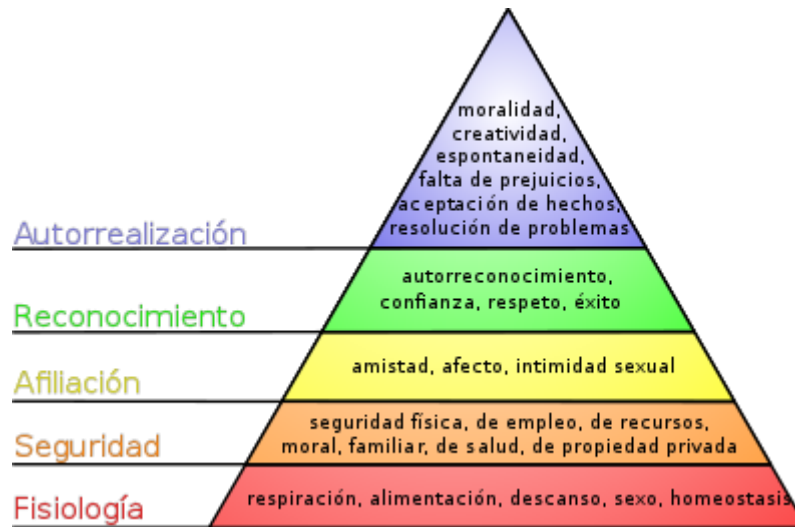
Reyes Ponce, A. (2007).

## NECESIDADES QUE SATISFACEN LA EMPRESA U ORGANIZACIÓN.

Escala de necesidades de Abraham Maslow.

En 1943 publicó su teoría sobre la motivación humana, en donde sostiene que las necesidades son el motor del hombre. Maslow vio las necesidades humanas en forma de una jerarquía que asciende desde el nivel más bajo al más alto y llegó a la conclusión de que cuando se satisface un conjunto de necesidades, estas dejan de ser un motivador.





Fuente: Economipedia 2018

## 2. FASES, ELEMENTOS Y ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

Un proceso es un conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad.

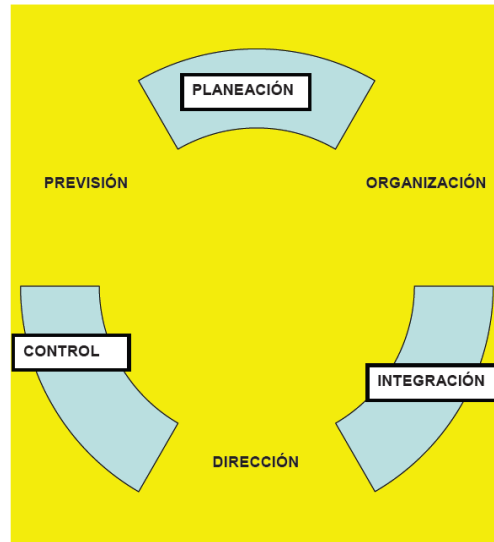
“La administración es un proceso dinámico y sus etapas o actividades están íntimamente relacionadas y pueden analizarse separadamente, aun cuando en la práctica se realizan de manera simultánea”. Fernández Arena, J. (1991).

“Para definir el proceso administrativo se cuenta con lo siguiente: es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y efectúan en un proceso integral”. Reyes Ponce, A. (2007)

“Al reconocer a una empresa como un sistema universal, se puede prever su funcionamiento; al preverlo, es posible planificarlo y organizarlo. Una vez planeada y organizada una empresa, es factible dirigir y controlar; además cualquier empresa en el mundo al aplicar el proceso administrativo, mejorará continuamente su eficiencia, eficacia y efectividad”. Hernández y Rodríguez, S. (2002).

“Existe el ciclo lógico del proceso administrativo que responde al orden en que se van dando las etapas del mismo. Este orden genera un círculo que se retroalimenta permitiendo así la tarea del proceso. Esta retroalimentación va a

permitir que la última etapa del proceso administrativo (control) proporcione la información necesaria para que se provoque de nuevo una planeación con bases más sólidas para el logro de los resultados de la empresa”. Hernández Mendoza, F. (2005).



FUENTE: FCA-UNAM 2005

Cuando se administra cualquier empresa, se observa que existen dos fases: una estructural, en la que a partir de uno o más fines se determina la mejor forma de obtenerlos, y otra operativa en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el período de estructuración.

“A estas dos fases Lyndall F. Urwick les llama mecánica y dinámica. La mecánica administrativa es la parte teórica de la administración en la que se establece lo que debe hacerse. La dinámica se refiere a cómo manejar de hecho el organismo social”.

Se analizará y comentará los puntos de los cuales el proceso administrativo se basa para realizar cada uno de ellos con la finalidad de ayudar o mejorar el trabajo dentro de la librería.

“Entre las formas de coordinar a las personas y las cosas que forman una empresa y precisamente en la razón en que se les coordine, se obtendrá mayor o menor eficiencia”. Munch Galindo, L. (2015).

### 2.1. Fase mecánica.

“Es la estructuración o construcción de una organización hasta llegar a integrarla en su plenitud, es la parte teórica de la administración en la que se establece lo que debe hacerse, es decir se dirige siempre al futuro”. Munch Galindo, L. (2015).

“La fase mecánica abarca la parte teórica de la administración, establece lo que debe hacerse. Comprende la organización de lo que se va a realizar: propósitos, planes, objetivos, estrategias, políticas, programas, presupuestos y procedimientos; y la organización de las actividades: organigramas, recursos, funciones, división del trabajo, jerarquización, descripción de funciones y coordinación”. Hernández Mendoza, F. (2005).

La librería pertenece a una cadena con presencia en toda la república la mayoría localizadas en museos o centros culturales. Toda la operación depende de la gerencia de librerías, integrado por los gerentes de compras, ventas y supervisores, quienes son los encargados de surtir y sugerir el tipo de material dependiendo del punto de venta, existe la autonomía en cada librería para ejercer sus propios pedidos y cada una trabaja de forma independiente de las otras.

Todas las librerías deben tener el catálogo de la casa editorial para dar difusión de este material y llegar a más público.

De acuerdo con Agustín Reyes Ponce el proceso administrativo nos indica que:

La fase mecánica está integrada por los siguientes puntos.

### 2.2. Previsión.

La palabra previsión (de prever: ver anticipadamente) implica la idea de cierta anticipación de acontecimientos y situaciones futuras que la mente humana es capaz de realizar y sin la cual sería imposible hacer planes, por ello, la previsión es importante para la planeación.

Para hacer previsiones es importante:

- a) Fijar objetivos.

- b) Investigar los factores que ayudan u obstaculizan la búsqueda de esos objetivos.
- c) Coordinar los distintos medios en diversos cursos alternativos de acción, que permita escoger alguno para realizar los planes.

“La previsión la podemos definir como: un elemento de la administración en la que se basa para considerar las condiciones futuras de una organización donde se realizará una investigación y determinará los cursos de acción para que permita la realización de los objetivos”. Reyes Ponce, A. (2007).

Reglas para la fijación de objetivos.

“Terry afirma: un objetivo representa lo que se espera alcanzar en el futuro como resultado del proceso administrativo”.

La fijación de objetivos es clara y definitiva ya que ellos dan la razón de ser de la empresa. Es lograr resultados de máxima eficiencia.

Diversas clases de objetivos.

- a) Objetivos individuales y colectivos. Debe de distinguirse el objetivo que persigue una persona concreta a los objetivos de un grupo humano.
- b) Objetivos particulares y generales. Un objetivo es en general cuando es más amplio en relación con otros que están subordinados.
- c) Objetivos básicos, secundarios y colaterales. Los objetivos básicos son meros medios para la consecución de los objetivos básicos o primordiales. Los objetivos colaterales son aquellos que, sin ser buscados de manera directa como los principales, se obtienen casi espontáneamente al desarrollar los secundarios.
- d) Objetivos estratégicos, técnicos y operativos. Los estratégicos, son aquellos que corresponden a los más altos niveles y a los problemas más generales y permanentes de la empresa. Los operativos y los operacionales corresponden a los niveles más bajos y tienen por objeto adaptar los objetivos estratégicos a las situaciones concretas que se presentan.
- e) Objetivos a corto, mediano y largo plazo. Se basa en la situación de la empresa y lo que busca alcanzar.

Quién debe fijar los objetivos.

La fijación de los objetivos prácticamente recae en los dueños o empresarios.

“LIBROS PARA TODOS” SUCURSAL N.

Como toda empresa “Libros para Todos” trabaja y planea todas sus actividades considerando todos los aspectos que afectan o influyen a una organización, tomando en cuenta estos factores, “Libros para Todos” realiza un estudio sobre donde puede abrir una librería, su principal objetivo es llevar la lectura a lugares donde no cuenten con una librería, considerando que es una empresa paraestatal cuenta con las facilidades para poder establecer las librerías sobre todo en puntos culturales como museos, dependencias gubernamentales, edificios turísticos, etc., tanto en la Ciudad de México como en los estados de la república.

Por lo que respecta a este trabajo sólo se analizará un punto de venta para su estudio y proporcionar datos que puedan mejorar la forma de trabajar en ella y, en un futuro proponerlo a la empresa para su aplicación en forma general.

Al trabajar en una librería, se debería tener una organización para poder realizar los deberes cotidianos de forma planeada y ordenada, por lo cual la previsión es fundamental, se tiene que tomar en cuenta los principios básicos de la previsión, considerando los puntos antes señalados para obtener resultados eficientes.

De manera general la gerencia de librerías realiza sus previsiones y planeaciones para cada punto de venta y por consiguiente indica a cada una los objetivos planteados, por lo cual el jefe o encargado de librería debe proporcionar los objetivos que persigue la librería a cada empleado y lograr lo que se espera de ella. Debe de enseñar al empleado de nuevo ingreso y enfatizar a los actuales los valores de la empresa, así como la misión y visión, pero, también se tiene que considerar que la librería por si sola tiene sus propios valores.

Los objetivos de la librería son, posicionarse como una referencia en la zona donde se encuentra ubicada (zona oriente de la CDMX), proporcionar a cada cliente una variedad de títulos para su entretenimiento, todo esto apoyado por el trabajo de los auxiliares de librería. Estos objetivos deben ser presentados a los auxiliares para que tengan conocimiento de ellos y juntos como equipo puedan lograr los resultados esperados.

Una vez planteado los objetivos de la empresa como de la librería, se debe pasar en forma teórica por parte del jefe de librería al trabajo a realizar. Su objetivo principal son las ventas y contar con el material necesario para ello, así como las herramientas para que cada auxiliar pueda desarrollar sus labores de manera eficaz.

Tomando en cuenta el principio de previsibilidad:

“Las previsiones administrativas deben realizarse tomando en cuenta que nunca alcanzarán certeza completa ya que, por el número de factores y la intervención de decisiones humanas, siempre existirá en la empresa un riesgo; no obstante, tampoco es válido decir que una empresa constituye una aventura totalmente incierta”.

Al trabajar en una librería el jefe debe de tener una certeza para detectar en este caso los libros que pueden llegar a ser un best seller, aparte de los que las editoriales a través de sus agentes de ventas sugieran al encargado de la librería, además, tener los libros para cada temporada. Que, en este caso, por el lugar en que se ubica la librería la mayoría de los libros son del género de la novela. Así mismo se fijan objetivos que se deberán llevar a cabo superando al del año anterior, en este caso es el de ventas que se registra por mes.

Se debe tener en consideración el tiempo de entrega de las editoriales, ya que de ahí depende una parte del funcionamiento de la librería al contar con el material en tiempo y forma. En este punto llega a ser un poco complejo, ya que depende de las editoriales su tiempo de entrega, pero teniendo comunicación con el área correspondiente para la entrega y así poder realizar las tareas pendientes y/o labores a realizar.

Considerando estos factores, hay que considerar el factor más importante dentro de la librería, el de los auxiliares, teniendo en cuenta cuántas personas hay por turno días de descanso y vacaciones, podemos manejar entrega-recepción de la mercancía sin descuidar la atención al cliente.

Al realizar un análisis de estos puntos podremos desarrollar un plan de trabajo del cual se puede llevar un control laboral día a día, y no depender de factores externos de los cuales puedan afectar las labores cotidianas, sabemos que es

imposible eliminar al 100% dichos factores, pero si podemos estar preparados para enfrentarlos. Dichas labores deberán estar bien definidas por el jefe de librería tomando en consideración a todos los empleados dependiendo de sus cualidades y/o facultades para realizar trabajos de campo, así como administrativos, con el fin de cubrir todo lo relacionado por si por alguna razón faltara algún compañero, los demás sabrán que hacer en tal situación.

### 2.3 Planeación.

Concepto e importancia de la planeación.

“La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y números necesarias para su realización”. Reyes Ponce, A. (2007).

“La planeación requiere una definición de los objetivos de los diversos departamentos, así como de la organización, y también, la determinación de los medios para alcanzarlos. Es por tanto una forma de alcanzar objetivos previamente señalados”. Fernández Arena, J. (1991)

La importancia de la planeación radica en:

- a) La eficiencia, obra del orden, no puede venir del acaso, de la improvisación.
- b) Así como en la parte dinámica lo central es dirigir, en la mecánica lo central es planear, si administrar es hacer a través de otros, se necesita primero hacer planes sobre la forma como esa acción habrá de coordinarse.
- c) Todo control es imposible si no se compara con el plan previo. Sin planes se trabaja a ciegas.
- d) La planeación permite enfrentarse a las contingencias que se presenten con las mayores posibilidades de éxito, eliminando la improvisación.

Debemos tener en claro la importancia de la planeación para poder realizarla de forma eficaz el trabajo cotidiano, evitando las improvisaciones y poder llegar de forma eficiente a nuestros objetivos. El jefe de librería deberá de realizar estrategias para prevenir algún tipo de contratiempo, tendrá que analizar todas sus opciones para poder cubrir según sea el caso.

Reyes Ponce, A. (2007) señala los siguientes principios que pueden ser considerados para su aplicación en la librería:

- El principio de la precisión.

“Los planes no deben de hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas”.

- Principio de la flexibilidad.

“Dentro de la precisión todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan de este, ya debido a la parte imprevisible, ya de las circunstancias que hayan variado después de la previsión”.

- El principio de la unidad de dirección.

“Los planes deben ser de tal naturaleza que pueda decirse que existe uno solo para cada función, y todos los que se aplican en la empresa deben de estar de tal modo coordinados o integrados que en realidad pueda decirse que existe un solo plan en general”.

- El principio de consistencia.

Todo plan deberá estar perfectamente integrado al resto de los planes, para que todos interactúen en conjunto logrando así una coordinación entre todos los recursos, funciones y actividades, al fin de poder alcanzar la eficiencia los objetivos.

- El principio de la rentabilidad.

Todo plan deberá lograr una relación favorable de los beneficios que se espera con respecto a los costos que exige, definiendo previamente estos últimos y el valor de los resultados que se obtendrán en la forma más cuantitativa posible.

- El principio de la participación.

Todo plan deberá de tratar de conseguir la participación de las personas que habrán de estructurarlo, o que se vean relacionadas de alguna manera con su funcionamiento.

Al aplicar estos puntos se puede realizar una estrategia o tácticas donde se podrá realizar una planeación que cubra los pormenores de la librería, sabemos que



existen situaciones que no podemos controlar, pero si estamos preparados nos podemos anticipar a esos eventos que puedan afectar la planeación que tenemos contemplado ya que la función no cambia solo la persona. Después de haber informado con claridad a todos los empleados lo que realmente estamos buscando y como lograr llegar a ellos entrelazando todas las funciones, se tiene que tener la certeza de con quién o quiénes podemos contar al cien por ciento y dando la consistencia a cada empleado sobre los planes y función en que cada puesto o función requiera por si hay algún imprevisto la persona asignada sabrá realizar el trabajo, así logramos involucrar y comprometer a todos con los objetivos de la librería.

Reglas sobre las políticas.

Las políticas pueden definirse como criterios generales que tienen por objeto orientar la acción, dejando campo a los jefes para las decisiones que les corresponden tomar, por ello, sirven para formular, interpretar o suplir las normas concretas.

“La importancia de las políticas en administración es decisiva, porque son indispensables para la adecuada delegación, la cual a su vez es esencial en la administración ya que esta consiste en hacer a través de otros”. Reyes Ponce, A. (2007).

“Las políticas son el objetivo en acción, el objetivo fija las metas en tanto las políticas dan la orden para conseguirlas”.

La importancia de las políticas es imprescindible que los nuevos elementos las conozcan para un mejor desempeño en sus funciones.

Aquí podríamos añadir que para conseguir los objetivos establecidos desde oficinas centrales ellos deberían de plantear estas políticas para tener una guía en la cual basarse cada punto de venta para que logren las expectativas de manera general e individual, por ello, cada punto de venta tendrá que realizar sus propias políticas y reglas para realizar con éxito sus objetivos. Estas reglas y objetivos se darán a conocer a los auxiliares para que estén enterados de cómo se realizará el

trabajo para obtener los resultados esperados y cómo se efectuara el mismo en caso de cualquier contratiempo.

El jefe de librería dentro de su función realizará los planes estableciendo las tareas que correspondan a cada uno de los empleados y delegando de manera adecuada esas tareas a realizar y alcanzar los objetivos propuestos.

De igual forma tiene que informar a sus subordinados sobre los medios a seguir para poder concretar los objetivos y superar las ventas que se establecieron desde la gerencia de librerías siguiendo los criterios que la propia librería ha establecido para su desarrollo.

Técnicas de la planeación.

Existen diferentes tipos de fórmulas para realizar planes,/\* presentarlos, explicarlos y discutirlos, pero para nuestro propósito nos enfocaremos en el manual de procedimiento.

Concepto de manual.

Un manual es un folleto libro, carpeta manejable, donde se concentra los elementos administrativos para un fin concreto, orientar la conducta de cada individuo en la organización.

“Son documentos que contienen en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia de la organización, políticas y/o procedimientos de una empresa, que se consideran necesarias para la mejor ejecución de un trabajo. Es un instrumento importante en la administración puesto que persigue mayor eficiencia”.

Reyes Ponce, A. (2007) “Señala que existen diversos tipos de manuales, los principales son:

- a) Manual de objetivos y políticas. Reúne un grupo de objetivos propios de la empresa.
- b) Manuales departamentales. En ellos se agrupan todos los objetivos, políticas, programas, reglas, etc., aplicado en cada departamento determinado.
- c) Manuales del empleado o de bienvenida. Suelen englobar todo lo que le interesa conocer al empleado en general.

- d) Manuales de organización. Son como una carta de explicación, ampliación y comentario de las cartas de la organización.
- e) Manuales de procedimiento. Maneja de manera precisa, preferentemente gráfica, fija a cada trabajador lo que debe de hacer en las principales actividades técnicas que le han encomendado”.

A lo que se refiere en este punto “Libros para Todos” no cuenta con un manual de bienvenida, por lo cual se sugiere la elaboración de uno en forma general de lo que es la empresa y proporcionar las herramientas a cada punto de venta del suyo propio para que el empleado conozca lo que es la empresa, que es lo que busca, como lo va a hacer, y las funciones tanto de sus superiores como la de sus compañeros y con la ayuda de un diagrama de procesos tanto en la forma operativa como en la administrativa se reconozca las distintas operaciones que se realizan tanto en la empresa como en la librería.

En la librería se podrá realizar un manual de bienvenida donde indique lo que ha sido la librería desde sus inicios y el porqué de su ubicación, así como sus objetivos, políticas, misión, visión y como lo va a lograr para poder desarrollar estos puntos. Se podrá realizar un diagrama de procesos donde el control administrativo lo llevará el jefe como el subjefe de la librería dando las indicaciones y recibiendo los informes por si se quedó el trabajo terminado, inconcluso u otro motivo que haya sucedido.

Teniendo en claro los objetivos, las ideas, los valores, se podrá dar una introducción al empleado de recién ingreso y recordarles a los empleados de mayor antigüedad sobre la importancia de lo que es la librería, su función, como lograrlo, las formas para llegar a las metas establecidas por parte de la gerencia de librerías y por supuesto las metas de la librería.

#### 2.4. Organización.

“La organización implica el diseño de la estructura más adecuada para llevar a cabo los planes. Esta función determina las actividades por realizar, como se agruparán, quien las desempeñara, y señala claramente los puestos y las jerarquías dentro de la empresa. Ninguna empresa podrá lograr sus objetivos si

sus recursos no son manejados adecuadamente con base en una organización eficiente”. Munch Galindo, L. (2015)

“La palabra organización del griego “órganon” que significa instrumento. El mejor significado de este concepto el uso que en castellano se da a la palabra “organismo”.

“Indica la organización es una estructura donde se señala las funciones, la jerarquía y las actividades de una empresa”. Reyes Ponce, A. (2007).

- Los principios de la organización.
  - Principio de la especialización. Cuando se divide el trabajo dedicado a cada empleado a una actividad más limitada y concreta, se obtiene mayor eficiencia, precisión y destreza.
  - Principio de la unidad de mando. “para cada función debe existir un solo mando”  
Establece la necesidad de que cada subordinado no reciba órdenes sobre la misma materia de dos personas distintas. Es esencial para el orden y la eficiencia que exige la organización.
  - Principio de la definición de puestos. Deben de definirse por escrito las actividades y responsabilidades que corresponden a cada puesto, entendiendo por este la unidad de trabajo impersonal específico.

Al observar la forma de trabajar de los auxiliares, se detectó que no hay una indicación clara o en su caso un papel que señale quién será la persona encargada de realizar la función de responsable en algún momento determinado y no sea cuestionada por demás compañeros. Se debe dejar claro y de preferencia en el organigrama de la librería las funciones de cada auxiliar.

Es importante para que cada auxiliar conozca sus actividades a realizar y así poder evitar futuros conflictos por lo que realizan unos y otros.

Al observar y conocer las habilidades del auxiliar, podremos colocarlo en el puesto o puestos donde mejor pueda desempeñar el trabajo que se requieran (auxiliar de piso, cajero, administrativo). En este punto puede ser contradictorio con la especialización del puesto, pero, se pudo observar que hay por lo menos tres o cuatro auxiliares que tienen la habilidad para realizar un par de tareas más.

El jefe de librería dará las indicaciones específicas para evitar la duplicidad del trabajo. Así, por ejemplo, el jefe dará la indicación directamente al auxiliar, lo podrá dar a su subjefe para que este se lo de al auxiliar y en el último caso al suplente de jefatura para hacer llegar a los auxiliares el trabajo a realizar.

La funcionalización: reglas y técnicas.

La división es el primer nivel jerárquico de las empresas es casi siempre funcional. Para hacer esta división del modo más adecuado se debe partir de la consideración de los objetivos y los planes aprobados.

Sistemas de organización.

“Son las diversas combinaciones estables de la división de funciones y la autoridad, a través de las cuales se realiza la organización”.

Al observar la estructura de la librería, concluimos que es una organización lineal, ya que el jefe de librería o encargado de turno da directamente la orden al auxiliar y este reporta a su superior.

Organización lineal o militar. Es aquella en que la autoridad y responsabilidad correlativas se transmiten íntegramente por una sola persona para cada persona o grupo.

Como se ha explicado, el jefe de librería dará la indicación a realizar a su subjefe o en su caso al suplente de jefatura, ellos a su vez la darán a los auxiliares, la cual la convierte en una organización lineal.

### 3. Fase dinámica.

“La fase dinámica se refiere a cómo manejar el organismo social, formado por la integración, dirección y control”. Munch Galindo, L. (2015)

“En la dinámica, debemos considerar las cosas como son en realidad, integramos, dirigimos y controlamos lo que realmente existe ya”. Reyes Ponce. A. (2007).

“Comprende la parte operativa de la administración, es decir, se refiere al hecho de manejar al organismo social, o bien, pone en marcha lo planeado” Hernández Mendoza, F. (2005).

Se deduce que en la dinámica todo lo que está en la organización, está relacionado para poder manejar adecuadamente todos los aspectos que la integran para así llevar el manejo correcto de la misma.

### 3.1 Integración.

Para nuestro trabajo tomaremos en cuenta lo que se refiere al punto de recursos humanos, ya que de este depende el desarrollo de este trabajo.

Concepto.

“Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social”.

“Es una actividad continua que dota a la organización de los recursos humanos, materiales y técnicos necesarios para el logro de los objetivos”. Fernández Arena, J. (1991).

La integración es una fase esencial donde se juntan los elementos humanos y materiales para desarrollar la teoría hecha en la planeación y en la organización.

Es importante la integración para el funcionamiento de la librería para poner en práctica las bases de la fase mecánica, integrar al personal al trabajo de acuerdo con sus capacidades será fundamental para poder realizar el trabajo cotidiano sin descuidar el punto más importante la atención al cliente y la imagen de la librería.

Su importancia radica en que es el primer paso de lo teórico a la práctica, de lo estático a lo dinámico, ya que es permanente siempre habrá que estar integrando a personal de nuevo ingreso o equipo tecnológico.

Principio de la integración de personas.

De la adecuación de hombres y funciones.

“Los hombres que han de desempeñarse en cualquier función dentro de un organismo social, deben de buscarse siempre bajo el criterio de que reúna los requisitos mínimos para desempeñarla adecuadamente. En otros términos, debe procurarse adaptar los hombres a las funciones y no las funciones a los hombres”.

“Toda organización debe prestar atención especial a la calidad de los empleados. La función de dotación de personal se ocupa de conseguir individuos para la

misma, de tal manera que se asegure su adecuado funcionamiento”. Fernández Arena, J. (1991).

Trabajar en una librería parecería sencillo, como todo trabajo tiene sus características propias, se debe de asegurar que la persona que fue contratada sea la apropiada para el buen funcionamiento de la librería, los auxiliares harán su trabajo de acuerdo con sus capacidades, habrá quien puede desarrollar una, dos o más tareas, esto dependerá de la edad, así como de sus estudios o situación actual, pero eso con el paso del tiempo se podrá saber.

Para esa persona que realice más de dos funciones, aunque es más carga de trabajo es una experiencia que va tomando para en un futuro poder ser candidato para tomar un cargo de jefe de librería. Cuando ingresa el nuevo elemento se observan sus cualidades, lo van integrando en las funciones principales del trabajo, poco a poco se irá acoplando al ritmo de trabajo, lo adecuado y recomendable es desde un principio la forma científica para adaptarlo a la función de lo que debe ser.

De la provisión de elementos administrativos.

“Debe de proveerse a cada miembro de un organismo social de los elementos administrativos necesarios para hacer frente en forma eficiente a las obligaciones de su puesto”.

Pareciera obvio que la provisión de los materiales de trabajo de uso cotidiano para la realización de su trabajo, por desgracia no siempre se cuenta con las herramientas necesarias o adecuadas para ello, la mayor parte por falta del presupuesto derivado desde las oficinas centrales o escasez de insumos por parte almacén central.

Principio de la integración de las cosas.

“Si la integración, como todas las demás partes de la administración, ha de ser técnica, requiere fundarse en principios generales que sirven de base a las políticas de ese campo, y, al mismo tiempo, usar reglas para poner en acción eficazmente las técnicas respectivas”.

Se debe de resaltar las herramientas de trabajo que son muy sencillas pero elementales para realizar el trabajo diario, como se mencionó se tiene que tener el abastecimiento necesario y oportuno para realizar estas funciones y sea más efectivo el trabajo, así como una coordinación entre jefe de librería con almacén central, departamento de sistemas e inventarios en caso de hacer mejoras tanto físicas o actualizaciones al sistema de cómputo o inventarios virtuales para no obstaculizar las ventas de la librería.

Reglas y técnicas de la integración de personas.

“La integración hace de personas totalmente extrañas a la empresa, miembros debidamente articulados en su jerarquía. Para ello se requieren cuatro pasos:

- a) Reclutamiento. Tiene por objeto hacer personas totalmente extrañas a la empresa, candidatos a ocupar un puesto en ella.
- b) Selección. Tiene por objeto escoger, entre los diversos candidatos, aquellos que para cada puesto concreto sean los más aptos.
- c) Introducción. Tiene por fin articular y armonizar el nuevo elemento al grupo social al que formará parte, en la más rápida y adecuada.
- d) Desarrollo. Busca desenvolver las cualidades innatas que cada persona tiene, para realizar su máxima realización posible.



FUENTE: ADMINISTRACIÓN GESTIÓN ORGANIZACIONAL, ENFOQUES Y PROCESO ADMINISTRATIVO



La forma de ingresar a las librerías de la cadena son dos opciones, la primera por medio de entrevista directa con el jefe de la librería, el cual podrá en caso de ser satisfactorio o convencerle, al futuro candidato lo enviará con los supervisores encargados de las entrevistas, y, llevará un proceso que se explicara en el siguiente punto, y la otra por medio de oficinas centrales, donde el futuro candidato es entrevistado por los encargados de la gerencia de librerías que son los supervisores, los cuales lo valorarán y en caso de cumplir las expectativas lo propondrán al sindicato el cual después de realizarle un examen le dará la aprobación, y se le designara la sucursal del que fue enviado o donde sea requerido.

Por lo general el reclutamiento es externo para ingresar a las librerías, si se requiere personal en otros puestos dentro de la red de librerías en este caso en oficinas centrales se hace un reclutamiento interno de acuerdo a las evaluaciones que se realizan mensualmente en los puntos de venta.

Cabe resaltar que el departamento de recursos humanos no recluta no hace entrevistas ni selecciona a los futuros candidatos para estos puestos, todo eso lo realiza el personal de la gerencia de librerías, conformada por los supervisores de zonas, tanto locales como foráneas.

Por lo general, la mayoría de los auxiliares que ingresan a la librería es por medio de la entrevista directa con el jefe de esta.

El candidato al ser seleccionado se le informa que fue aceptado y tendrá que presentar sus documentos oficiales requeridos en oficinas centrales en el departamento de recursos humanos el cual hará todos los trámites correspondientes para darlo de alta, y se le proporcionara el manual de bienvenida general (del cual no existe y ha sido propuesto). Posteriormente se le menciona a que sucursal deberá presentarse para prestar sus servicios a la empresa.

Cuando se presente en la librería el jefe de esta dará la bienvenida al nuevo empleado, le dará una plática resumida sobre lo que es la librería, sus objetivos, cuál es su función en el entorno, la forma de trabajar, las reglas, y la labor que realizará. Se le dará el manual de bienvenida interno de la librería. (Actualmente no existe este procedimiento).

Al principio, realizará labores sencillas (ubicación de temas, autores, editoriales, colecciones, sellos, etc.), el jefe de librería tendrá que poner énfasis en capacitarlo con las bases del proceso administrativo para realizar sus labores y logre en menor tiempo adaptarse al trabajo. Observando sus cualidades o su desarrollo en la librería se le podrá asignar tareas de mayor responsabilidad o mantenerlo con las mismas funciones.

La capacitación que hablará a nivel de vendedor será constante, ya que, cuando llega material uno se va dando cuenta que tipo de libros, títulos, autores se recibe y podemos observar si es material nuevo o son reposiciones. A nivel tecnológico el jefe o subjefe de librería darán capacitación en el manejo del sistema y archivo con el personal con mayor capacidad para estas tareas, que lo adecuado sería que todos los miembros de la librería supieran realizar un par de tareas extras para que el jefe tuviera un poco más de personas para delegar.

Cabe resaltar en lo que se refiere a la capacitación por parte de la empresa solamente lo hace cuando hay cambios al sistema y lo realiza a una persona de cada punto de venta y esta a su vez lo llevará a su punto y será la encargada de dar la explicación y capacitar a sus compañeros. Existe otro tipo de capacitación para vendedores, pero solamente es la que realiza alguna editorial y prácticamente es sobre su material, que igual se podría sacar provecho y aplicar esos puntos de vista en beneficio de la librería con los demás editoriales.

### 3.2 Dirección.

Definición. “La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sean tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumplan de forma adecuada todas las ordenes emitidas”. Reyes Ponce, A. (2007).

“La dirección es la base de la administración, una vez creado el grupo social será hacerlo funcionar para lograr los máximos resultados posibles de la organización”.

Reyes Ponce, A. (2007) nos indica que “la dirección de una empresa supone”:

- a) Que se delegue autoridad, ya que administrar es hacer a través de otros.

- b) Que se ejerza esa autoridad, para lo cual deben precisarse sus tipos, elementos, clases, auxiliares, etc.
- c) Que se establezcan canales de comunicación a través de los cuales se ejerza y se controlen los resultados.
- d) Que se supervise el ejercicio de la autoridad de forma simultánea a la ejecución de las órdenes.

Ortega y Gasset “constituye un ámbito basado en la realidad en el cual participan los hombres y sus circunstancias”. Fernández Arena, J. (1991)

Aquí se ejerce todo lo planeado para el funcionamiento de la librería, ya sea ejercida directamente por el propio jefe de librería o por medio de la delegación del subjefe u orden directa a un subalterno.

El jefe de librería debe tener la habilidad y el liderazgo para poder dirigir y guiar a sus auxiliares y a su subjefe para que todos tengan la misma visión de los objetivos expuesto en la planeación como en la organización.

Tiene que ser de sumo cuidado la o las órdenes dirigidas a los auxiliares, y tienen que ser específicas para evitar doble trabajo o que el auxiliar no haya entendido lo que realmente requiera el jefe y haga una mala interpretación. Para evitar tiempos que se crean que son productivos.

Debe de haber una eficaz comunicación entre el jefe y subjefe principalmente para poder realizar el trabajo planeado, evitando las fugas de información las cuales son las que provocan una operación fallida. Se debe de contemplar a los auxiliares y hacerles notar que la delegación de funciones es para que adquieran el compromiso que su trabajo es fundamental para crear el valor de la librería.

El jefe o en su caso el subjefe debe de tener más atención en esta etapa, debido a que aquí se ve la ejecución por el lado humano debido a que se enfrentan los problemas reales de cómo son y no como debería de ser. Debe de supervisar que tanto el trabajo de su subjefe como de los auxiliares sea el indicado y se lleve como se planteó, llevar el control de los tiempos de entrega y recepción de material, así como el trabajo administrativo.

El jefe delega el trabajo administrativo a su subjefe y al suplente de jefatura, ellos darán su reporte en caso de alguna anomalía en este rubro.

Con esto se logrará evitar que existan errores muy comunes como, por ejemplo, cuando se realiza alguna devolución de una editorial específica, cierto título puede existir en editoriales distintas, verificar que sea el título de la editorial específica.

Si no se ejecuta de manera adecuada todos los elementos anteriores de nada servirá la dirección.

Principios de dirección.

El principio de coordinación de intereses.

“El logro del fin común se hará más fácil cuanto mejor se logren coordinar los intereses de grupo y aun los individuales de quienes participan en la búsqueda de aquel”.

Al realizar el trabajo de manera general se logran tres puntos que son fundamentales tanto para los subordinados, jefe de librería y la matriz. La principal para todos son los ingresos, entre más venta mayor ingreso. Los auxiliares logran su objetivo al terminar su labor que en este caso es la exhibición del material, al jefe le interesa tener todo el material disponible para la venta e imagen de la librería y a la matriz por supuesto los ingresos.

Se tiene que hacer énfasis sobre la importancia del trabajo bien hecho y a la primera, involucrando al trabajador para que tenga en consideración que gracias a su labor tendrá una remuneración económica ya que recibe pago por comisión además de su sueldo que le conviene a él como a sus compañeros.

El principio de la impersonalidad de mando.

“La autoridad de una empresa debe ejercerse más como producto de una necesidad de todo el organismo social que como el resultado exclusivo de la voluntad del que manda”.

Al establecer las nuevas disposiciones que provengan de las oficinas centrales, el jefe debe explicar y convencer al auxiliar de lo provechoso que es el nuevo requerimiento ya sea para su trabajo directo o una nueva función para la librería, así no lo vea como una orden más para su trabajo, debido a las exigencias por parte de los supervisores. Sabemos que en el mundo actual todo se basa en actualizaciones, las funciones de las librerías no se quedan atrás, por ello

debemos manejar muy cautelosos la forma de dar las indicaciones y al auxiliar señalarle la importancia de los nuevos requerimientos.

El principio de la vía jerárquica.

Cuando circunstancias especiales y extraordinarias exijan que un jefe superior de las órdenes directamente sin pasarlas a través de los jefes intermedios se debe de explicar la razón de haber tomado esa medida excepcional y notificarla inmediatamente a los jefes intermedios para que la tomen en cuenta y se evite la duplicidad del mando.

Por ser una librería, las órdenes son directas jefe a subjefe y estos a los auxiliares, parece fácil, pero en ocasiones aparece la duplicidad de mando.

El jefe es el único responsable de todo lo que sucede en la librería es el encargado de un turno físicamente y del otro, aunque no lo este, por ello tiene a su subjefe, a quien deberá de proporcionar toda la información realizada durante el turno, y lo que se tiene planeado para el resto del día. Esto con el fin de evitar la duplicidad de mando. Se debe de recalcar en el organigrama los puestos y personas que tienen la autoridad para la toma de decisiones y evitar conflictos entre los auxiliares.

Puede darse el caso cuando el jefe de librería le toque descansar el fin de semana, puede dejar instrucciones específicas a un auxiliar para realizarlas en los días que estará ausente, puede ser por medio del subjefe o en su caso por la suplencia de jefatura quienes serán los que trasmitan o directamente por el jefe. En este ejemplo se puede ver un fin de semana, el jefe descansa sábado y domingo, el viernes le toca descansar al subjefe, el suplente de jefatura cubre el viernes por la tarde. El sábado el subjefe su turno es matutino y el suplente de jefatura el vespertino, entonces el subjefe no sabe que sucedió el viernes y/o que tareas tendrá quedaron pendientes por realizar hasta que llegue el suplente de jefatura. Oh en su caso, si algún auxiliar le toca su turno el viernes por la tarde y el sábado por la mañana, el suplente le podrá dar las indicaciones para que se los transmita al subjefe y continuar con las tareas a realizar.

La comunicación tendrá que ser muy efectiva para evitar distorsiones que afecten el mensaje tal como se encuentra en la mente de la fuente.

La autoridad y el mando en la empresa.

Puede definirse como “la facultad para tomar decisiones que produzcan efectos”.

Tipos de autoridad.

“Suelen distinguirse cuatro tipos de autoridad; los dos primeros forman la autoridad propiamente dicha y los dos últimos son complementos de aquéllos:”

Fernández Arena, J. (1991).

1. Autoridad formal. “Es la facultad, inherente a un cargo, de tomar decisiones y hacer que éstas se desarrollen”. “Es aquella que se recibe de un jefe superior para ser ejercida sobre otras personas o subordinados”.

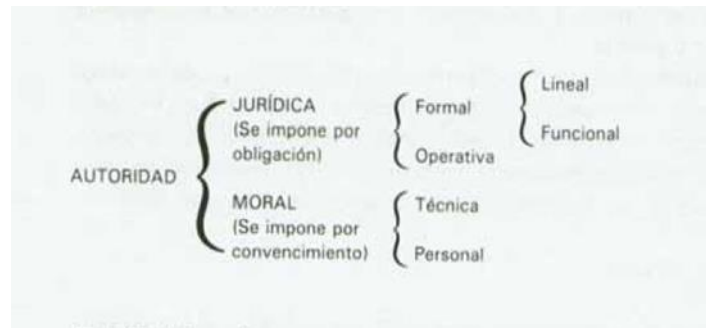
La autoridad formal debe constituir necesariamente una cadena que, en último término, descansa en la persona (física o moral) de quien se deriva toda la autoridad de la empresa; cualquier rompimiento de esa cadena haría nulo el ejercicio de la autoridad.

2. Autoridad operativa. Es aquella que no se ejerce de manera directa sobre personas, sino más bien da facultad para decidir sobre determinadas acciones: por ejemplo, compra de material y equipo.

3. Autoridad técnica. Es aquella que se ejerce debido al prestigio y la capacidad que dan ciertos conocimientos, teóricos o prácticos, que una persona posee en determinada materia. Es la autoridad del profesionalista, del técnico o del experto cuyas opiniones se admiten por reconocérsele capacidad y habilidad.

Este tipo de autoridad (como ocurre con la del médico, del abogado, del contador, etcétera, cuyas prescripciones se siguen y obedecen) descansa, más que en la comunicación que se nos haya hecho de esa autoridad, en la aceptación y convencimiento de lo recomendado.

4. Autoridad personal. Es tener una influencia indiscutible sobre los demás, aun sin haber recibido autoridad formal. Se identifica con el liderazgo.



Fuente: Administración moderna 2007

La autoridad se ejerce por la vía formal, ya que deriva de la gerencia de librerías el nombrar al jefe de la librería y avalar la propuesta del subjefe de librería, así como la suplencia de librería en caso de darse.

Los auxiliares tendrán detalladamente en el organigrama quién o quiénes tendrán la autoridad para la toma de decisiones, en el caso de la suplencia de librería es una autoridad híbrida ya que no existe como tal ese puesto, es reconocido por la gerencia de librería, pero también es una autoridad moral ya que se propone al grupo por convencimiento la persona a ocupar ese puesto.

Mensualmente se hace una evaluación a cada auxiliar derivado de su trabajo, en el cual se toma en consideración todas las funciones y se evaluará las realizadas por el auxiliar. Estas son enviadas a la gerencia de librerías para su evaluación y consideración para un futuro. Cabe señalar que no todos participan en cada punto que se evalúa.

El jefe de librería supervisará el trabajo realizado por parte de los auxiliares, este podrá ser de manera semanal para orientar al trabajador de lo que está haciendo bien o mal para poder cumplir los objetivos planteados.

Cada semana se tendrá que evaluar las ventas para poder saber si se está llegando al presupuesto establecido cada mes por la gerencia. Identificar el material que se ha vendido y reforzar esos artículos para poder continuar con los objetivos.

Para ello el jefe de librería tendrá que comunicar a su personal sobre los objetivos (ventas) de cada mes, así los auxiliares podrán estar motivados ya que al realizar su trabajo de manera continua y con las mejores condiciones al efectuarlas se

podrán cumplir los objetivos tanto de la gerencia, la librería y por supuesto la de ellos que son ingresos mayores.

### 3.3 El Control.

Su concepto.

“Maddock lo define como la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes”.

“Lo ideal es saber elegir y utilizar las formas, técnicas y tipos de control que propicien la máxima satisfacción de los clientes, del personal de la sociedad, del entorno y de los accionistas para cumplir la misión de la organización”. Munch Galindo, L. (2010).

La gerencia de librerías tendrá su propio tipo de control a lo que se refiere a nivel general para cada punto de venta.

En nuestro caso, el jefe de librería tendrá la responsabilidad de aplicar criterios del cual formen su labor para establecer normas para ejercer el control de librería.

Al poner en práctica lo estipulado anteriormente debemos ejecutar el control, para ello, se tiene que desarrollar normas y darlas a conocer a los auxiliares. Además, se tiene la evaluación mensual que se le realiza a cada auxiliar para evaluar su desempeño, el cual es una medida de conocer por parte de la gerencia de librerías el desarrollo de los auxiliares en caso de necesitar en un futuro algún puesto que quede vacante y de ahí poder analizar si hay alguien capacitado para poder cubrirlo.





EVALUCIÓN INTERNA DE AUXILIARES.

NOMBRE: Daniel Gutiérrez López

PUESTO: Auxiliar de librería

FECHA: 30/03/2019

	calificación	Comentarios
Recepción y devolución de material	9	Buen control en este punto
Conocimiento de material	9	Trata de estar actualizado
Exhibición y acomodo	9	Muy buena exhibición
Venta y atención al público	7	Le falta más atención al público
Manejo de caja	6	Buen manejo de caja
Manejo administrativo	6	No se involucra
Presentación personal	7	Buena presentación personal

OBSERVACIONES: tiene un buen desempeño en el manejo de la recepción y devoluciones de material, conoce el material con el que cuenta la librería, exhibe muy bien los libros en sus respectivos muebles, su manejo en la caja no es muy apropiado, no lo involucramos en el trabajo administrativo, su presentación personal es aceptable. Tiene que involucrarse más con atención al público y por consecuencia a las ventas.

José Felipe Leal Gámez

Nombre y firma de jefe

Nombre y firma de auxiliar

Su proceso y reglas.

Distinguir los pasos o etapas de todo control.

- a) Establecimiento de los medios de control.
- b) Operaciones de recolección y concentración de datos.
- c) Interpretación y valoración de los datos.
- d) Utilización de los mismos resultados.

Administración moderna.

Entre la innumerable variedad de medios de control posibles en cada campo hay que escoger los que se consideran estratégicos. No existen reglas precisas sobre como escoger estos puntos.

Los sistemas de control deben reflejar, en todo lo posible, la estructura de la organización.

Por ello a lo que corresponde a la librería solamente son el jefe, subjefe y los auxiliares de esta.

El jefe será el responsable de realizar estos controles de acuerdo con la planeación realizada y mantener la dirección para obtener los objetivos propuestos y resultados adecuados. Tendrá que ser autocrítico para identificar si está realizando de manera adecuada estos controles y si están o no están funcionando sus labores, ya sea manteniendo los mismos procedimientos que han resultado favorables y/o cambiar los que no resulten o en su defecto anularlo.

Con lo que respecta a la librería, dentro de sus funciones, se puede llevar el control sobre los libros que sean los más vendidos, los de mayor demanda y los de bajo desplazamiento, así como los productos culturales y revistas. Por lo cual se debe tener de manera constante el material disponible para evitar el desabastecimiento. El auxiliar al estar en piso debe realizar siempre un chequeo de que no falte material en los muebles de exhibición o que no haya material guardado en la bodega sin exhibirse. De igual forma tener siempre las herramientas de trabajo fundamentales para que el auxiliar realice de forma adecuada sus labores. Por ello es importante la comunicación con el departamento de recursos material para evitar que se quede sin las herramientas adecuadas para ello.

Se debe de manejar una capacitación por parte del jefe y subjefe para fortalecer las habilidades que desarrolla un auxiliar en específico e involucrarlo a otras funciones. Al involucrar a los auxiliares a realizar otras funciones le estamos dando la oportunidad de mejorar y ser tomado en cuenta para futuros proyectos tanto en la librería como en otro punto de venta o hacia la gerencia de librerías.

## CAPÍTULO II

### MARCO REFERENCIAL

#### 2.1. Antecedentes de la empresa.

LIBROS PARA TODOS es una entidad paraestatal sectorizada de la Secretaría de Cultura, es decir, pertenece al Gobierno Federal, pero cuenta con la autonomía para desempeñar funciones como un organismo privado y así generar utilidades propias.

Su principal objetivo es distribuir y comercializar libros y productos culturales contribuyendo al crecimiento de la oferta editorial y a la infraestructura de librerías en todo el país a través del fortalecimiento de librerías propias y afiliadas, y con la participación en ferias de libros y actividades culturales de presencia nacional e internacional.

En enero de 1982, Libros para Todos se constituyó legalmente, según escritura pública No. 21086, como una empresa de participación estatal mayoritaria, para diseñar, fabricar, importar y exportar material didáctico de conformidad con los sistemas y programas del sector educativo.

En 1986 Libros para Todos cierra temporalmente sus operaciones para reorientar sus actividades comerciales.

Durante el mes de octubre de 1988, reactiva sus actividades y asume las de la ex Dirección de "El correo del Libro", continuando con las funciones de distribución y comercialización de las publicaciones editadas por el sector educativo y cultural.

En 1990 Libros para Todos modifica su objetivo para ampliar sus funciones de comercialización a través de librerías propias y participación en ferias, muestras de exposiciones de libros de material didáctico y cultural.

En 1998 El Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (CONACULTA) encomienda a Libros para Todos asumir funciones de órgano coordinador y promotor de sus actividades de comercialización.

En 1999 Libros para Todos instaure sus puntos de venta con enfoque de tiendas librerías, enriqueciendo y diversificando sus actividades comerciales y ventas de productos culturales.

En el año de 2001 modifica su estatus social para dotarse de un marco jurídico que respalde sus actividades comerciales.

En 2009 inicia operaciones el Programa de librerías móviles (Librobus), con la encomienda de llegar a comunidades de escasos recursos y difícil acceso en todo el territorio nacional para promover la cultura y la lectura.

En el 2012 Libros Para Todos funge como punto de enlace entre todos los organismos que integran el subsector cultura, incrementando así su red de librerías propias para coadyuvar con la distribución de las publicaciones de CONACULTA (hoy Secretaría de Cultura) en todo el territorio nacional.

En el año de 2014 se pone en marcha la Librería Virtual con un catálogo de 1,800 libros físicos, 20 títulos electrónicos de la Dirección General de Publicaciones, y 13 títulos electrónicos de editoriales privadas.

En el 2016 al crearse la secretaría de Cultura, encargada del ámbito cultural y artístico de México, Libros para Todos queda formalmente dentro de su sector paraestatal.

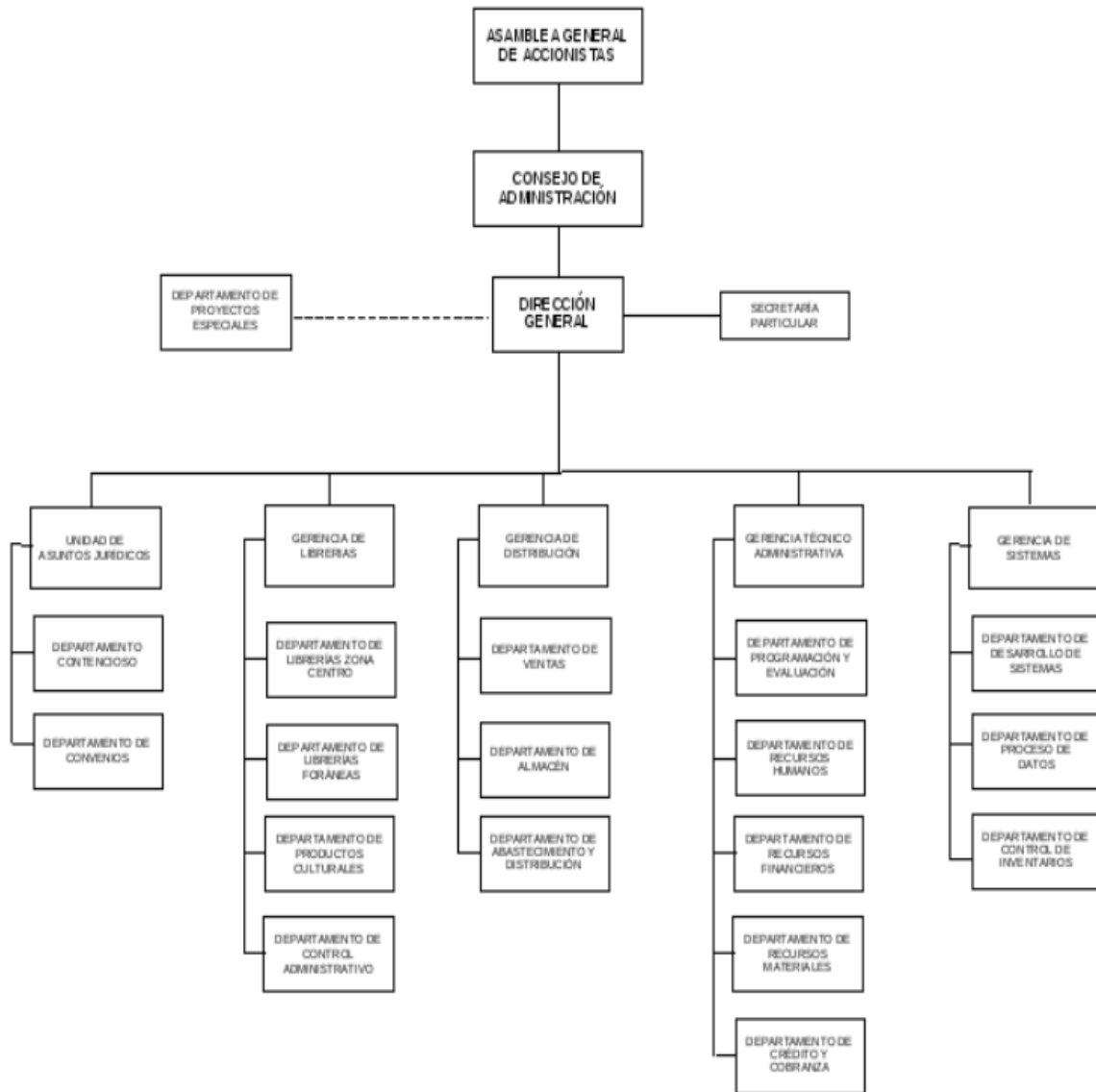
## 2.2. Misión y visión.

Misión. Promover y apoyar la cultura a través de la comercialización de libros y productos culturales de la Secretaría de Cultura y de otras instituciones públicas y privadas, fortaleciendo los canales distribución en México y el extranjero.

Visión. Ser la mayor comercializadora de libros y productos culturales, mejorando permanentemente nuestro desempeño, con una arraigada cultura del servicio.

### 2.3. Organigrama.

Organigrama general de la red de librerías.



<https://www.gob.mx/cultura>

## 2.4 Antecedentes de la librería.

Valores de Libros para Todos Sucursal N.

La forma de ingresar a las librerías de la cadena son dos opciones, la primera por medio de entrevista directa con el jefe de la librería, el cual podrá en caso de ser satisfactorio o convencerle, al futuro candidato lo enviará con los supervisores encargados de las entrevistas, y, llevará un proceso que se explicara en el siguiente punto, y la otra por medio de oficinas centrales, donde el futuro candidato es entrevistado por los encargados de la gerencia de librerías que son los supervisores, los cuales lo valorarán y en caso de cumplir las expectativas lo propondrán al sindicato el cual después de realizarle un examen le dará la aprobación, y se le designara la sucursal del que fue enviado o donde sea requerido.

Cabe resaltar que el departamento de recursos humanos no recluta no hace entrevistas ni selecciona a los futuros candidatos para estos puestos, todo eso lo realiza el personal de la gerencia de librerías, conformada por los supervisores de zonas, tanto locales como foráneas.

Por lo general, la mayoría de los auxiliares que ingresan a la librería es por medio de la entrevista directa con el jefe de esta.

El candidato al ser seleccionado se le informa que fue aceptado y tendrá que presentar sus documentos oficiales requeridos en oficinas centrales en el departamento de recursos humanos el cual hará todos los trámites correspondientes para darlo de alta, y se le proporcionara el manual de bienvenida general (del cual no existe y ha sido propuesto). Posteriormente se le menciona a que sucursal deberá presentarse para prestar sus servicios a la empresa.

Cuando se presente en la librería el jefe de esta dará la bienvenida al nuevo empleado, le dará una plática resumida sobre lo que es la librería, sus objetivos, cuál es su función en el entorno, la forma de trabajar, las reglas, y la labor que realizará. Se le dará el manual de bienvenida interno de la librería. (Actualmente no existe este procedimiento).

Al principio, realizará labores sencillas (ubicación de temas, autores, editoriales, colecciones, sellos, etc.), el jefe de librería tendrá que poner énfasis en capacitarlo

con las bases del proceso administrativo para realizar sus labores y logre en menor tiempo adaptarse al trabajo. Observando sus cualidades o su desarrollo en la librería se le podrá asignar tareas de mayor responsabilidad o mantenerlo con las mismas funciones.

La capacitación que hablará a nivel de vendedor será constante, ya que, cuando llega material uno se va dando cuenta que tipo de libros, títulos, autores se recibe y podemos observar si es material nuevo o son reposiciones. A nivel tecnológico el jefe o subjefe de librería darán capacitación en el manejo del sistema y archivo con el personal con mayor capacidad para estas tareas, que lo adecuado sería que todos los miembros de la librería supieran realizar un par de tareas extras para que el jefe tuviera un poco más de personas para delegar.

Cabe resaltar en lo que se refiere a la capacitación por parte de la empresa solamente lo hace cuando hay cambios al sistema y lo realiza a una persona de cada punto de venta y esta a su vez lo llevará a su punto y será la encargada de dar la explicación y capacitar a sus compañeros. Existe otro tipo de capacitación para vendedores, pero solamente es la que realiza alguna editorial y prácticamente es sobre su material, que igual se podría sacar provecho y aplicar esos puntos de vista en beneficio de la librería con los demás editoriales.

Libros para Todos, sucursal aeropuerto inicia sus operaciones en el año de 1996 debido en que ese año debido de la reorientación de las actividades comerciales a través de la matriz y considerando el punto de venta en que se encuentra se puede realizar una nueva forma de generar ingresos por medio de la venta de libros no sólo de la Dirección General de Publicaciones sino además de poder distribuir material por parte de las distintas editoriales.

## 2.5 Misión y visión.

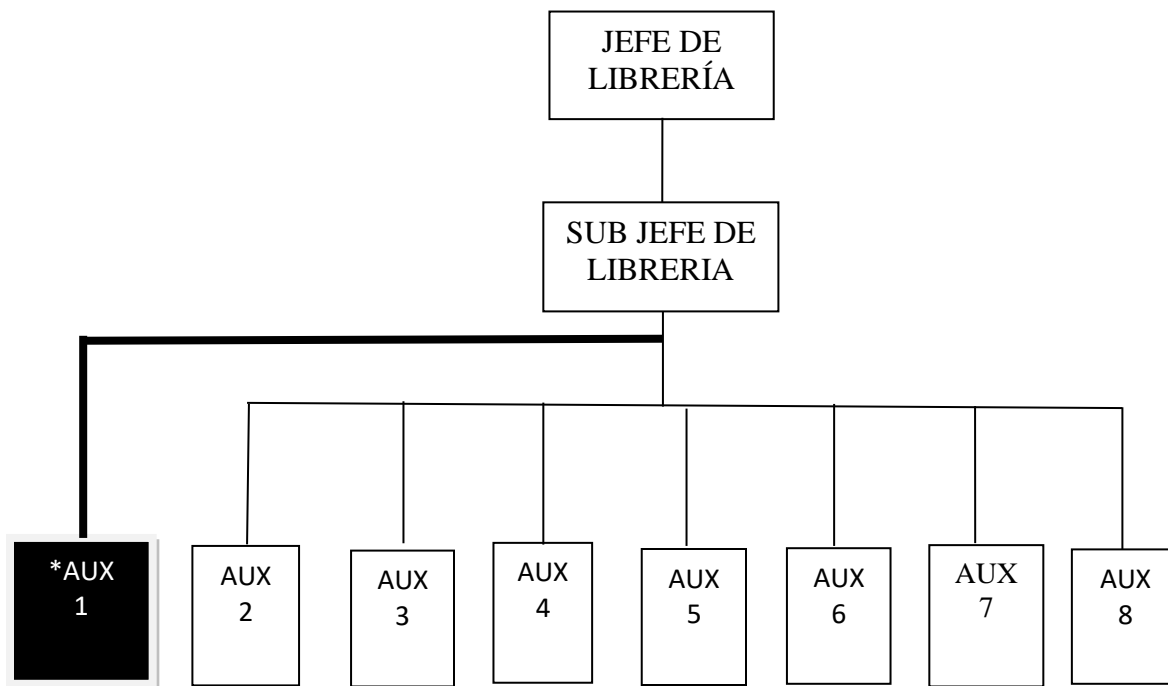
Misión. Promover la comercialización de libros y productos culturales de la Secretaría de Cultura y de otras instituciones públicas y privadas.

Visión. Ser la librería de mayor venta de libros y productos culturales de la zona, mejorando nuestro catálogo para todo tipo de público.

Valores. Valoramos a la persona, actuamos con integridad, ayudamos a la comunidad.



## 2.6 Organigrama Librería “Libros para Todos” Sucursal N.



FUENTE: libros para todos sucursal “n”

\*En algunas librerías existe el puesto de suplencia de jefatura, avalado por la gerencia de librerías, más no es un puesto formal que exista dentro de Libros para Todos.

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO.

#### 3.1 Caso práctico.

Trabajar en una librería aparenta ser un trabajo sencillo, desde el punto de vista de los clientes, pero por supuesto, como todo trabajo tiene sus dificultades tanto operativas como administrativas.

A ello hay que sumarle la falta de dirección y liderazgo del jefe de librería, por los años que sustenta dentro de la empresa, así como los años que tiene dirigiendo la sucursal, se le observa un arraigo en su forma de pensar y actuar al ejecutar sus ideales. Ello le ha causado tener problemas tanto con sus auxiliares como con sus jefes y proveedores. Por lo observado se le considera un líder autocrático.

En este caso sobre la librería estudiada existen tres personas que sustentan el cargo de jefe, el primero el jefe de librería, el segundo el subjefe de librería cargos formarles y hay una tercera persona que es el de suplemente de jefatura (cargo informal avalado por el supervisor responsable de la zona de la gerencia de librerías) el cual ejercerá esta función especialmente durante fines de semana y días festivos o en ausencia del jefe o subjefe.

La librería trabaja con diez personas repartidas en dos turnos, en un día entre semana se les da descanso por lo regular a dos personas, de forma general en un turno queda el jefe de librería, tres auxiliares, el cual lo conforma el cajero y dos vendedores de piso, en el segundo turno el único cambio es del subjefe o el suplente de jefatura. En el caso de que reciban o se devuelva material uno de los auxiliares realizara esa labor y el otro queda para funciones de venta.

Por lo observado no existe una administración científica la cual respalde el trabajo con sus funciones a realizar ya que un auxiliar llega a recibir hasta tres indicaciones por parte de los jefes o suplente de jefatura y esta situación llega a ocurrir los fines de semana, puede ser para reforzar la indicación inicial o puede

ser para cambiarle la actividad dependiendo del punto de vista de la persona que este al mando en ese momento.

De aquí parte la importancia del proceso administrativo para la obtención de los objetivos que deberán ser fijados en la planeación y así lograr la organización que se requiera, el jefe librería junto con su subjefe como al suplente de jefatura deberán desarrollar un manual interno donde se especifique el cargo y las funciones de cada empleado, darles a conocer los objetivos de la librería y la forma de alcanzarlos.

Se deberán precisar los pasos a seguir conforme a las políticas establecidas en la planeación. El jefe de librería elaborará las funciones a realizar indicando a la persona, el cómo, el tiempo que tendrá y, en su caso, dejará al subjefe o suplente de jefatura en forma detallada la continuación del trabajo a realizar en caso de su ausencia.

Al ingresar un nuevo elemento la mayoría de ellos no cuentan con los conocimientos o están familiarizados con lo que es la industria editorial. Por lo general al ingresar no se le da la atención o capacitación básica necesaria que le pueda permitir la obtención de los conocimientos para desempeñar su trabajo, se le deja libre para que de manera empírica aprenda a trabajar tal como se va dando las circunstancias. Esto provoca que no le interese involucrarse más en su desarrollo o al contrario que al interesarse en como desempeñar su trabajo o quiera participar pregunte como puede lograrlo y no encuentre las respuestas que el busca ya que no hay una guía o manual donde pueda apoyarse, esto lo lleva a tener una sensación de frustración laboral, también hay que añadirle la poca iniciativa que algunos empleados al ejecutar sus labores.

Tanto los supervisores y jefes de librería deben de tener la atención en la relación con sus subalternos, una comunicación efectiva en que la relación sea de confianza mutua para evitar malentendidos y/o la deserción de personal.

El jefe de librería como principal responsable de los asuntos que pasen dentro de ella debe de planear y organizar las labores a realizar para evitar la duplicidad de funciones y delegar de manera correcta.

### 3.2 Planteamiento del problema.

Al realizar la investigación en la sucursal N de la red de librerías “Libros para Todos” se observó:

Esta sucursal es de las más importantes de la red de librerías por su ubicación, por los ingresos que genera, por su tamaño, por número de títulos y cantidad libros y artículos con lo que cuenta, suponemos que las demás de mayor y menor capacidad también debe de suceder las mismas circunstancias.

Podemos considerar que con la aplicación del proceso administrativo en esta librería se puede tener o mejorar una organización más adecuada relacionando los objetivos a nivel de la red de librerías como la suya propia.

Al observar el trabajo diario de la librería, se detectó que no hay un liderazgo nato, se duplican funciones debido a la falta de comunicación entre jefe y subjefe y este a su vez con los auxiliares, se nota la poca empatía entre los compañeros y hacia los jefes, no se delega correctamente y no hay un manual donde explique las funciones del empleado y, sobre todo una organización de forma ordenada en la realización de las labores cotidianas tanto operativo como administrativo, al ingresar el nuevo elemento conforme van pasando los días va adquiriendo el conocimiento se le da una breve introducción y recorrido por la librería mostrándole como está repartida entre las secciones, temas y autores, se ha aplicado la enseñanza de manera empírica, debido a esto la función de la librería no ha sido aprovechado para realizar un trabajo acorde al lugar donde se encuentra ubicada.

Existe una capacitación a los auxiliares, pero son realizadas por las editoriales y por consecuencia es sobre su material, falta la capacitación por parte de la empresa ya que cuando hay nuevas funciones a nivel operativo/tecnológico se le

instruye a una sola persona por cada punto de venta y esta a su vez se hará cargo de comunicar y enseñar a los demás sobre las funciones a seguir.

Por lo regular las tareas administrativas la realizan entre el jefe, subjefe, suplente de jefatura y una o dos personas más que por lo general es el cajeros ya que ellos llegan a tener un poco más de tiempo libre para poder realizar esos trabajos que pueden ser las de archivar, separar documentos, realizar entradas y salidas de material del sistema, esta labor puede ser de gran ayuda pero también se tiene que tener la concentración adecuada para realizarlo ya que hay que considerar que se maneja dinero en efectivo y se puede producir algún error al momento de realizar el cobro.

Se detectó que existen fricciones entre la gerencia de librerías con el jefe de esta sucursal, por lo cual se nota que hay un tipo de castigo con lo que respecta a los sueldos (comisiones), horarios y días festivos, es la única sucursal que solo cierra dos veces al año. Por lo cual es una de las pocas de que cuenta con jefe, subjefe y suplente de jefatura.

Por tal motivo el jefe de librería suele saltarse los lineamientos que provienen desde la gerencia de librerías, pero, lo hace de manera de agilizar trámites que pueden tardar en las oficinas centrales.

Por lo cual, sugiero que, al aplicar el proceso administrativo y elaborar manuales todos los involucrados podrán realizar el trabajo diario de una manera que permita establecer los objetivos y las funciones de cada empleado.

### 3.3 Justificación del trabajo.

Este trabajo resulta de gran importancia ya que representa para los jefes y/o encargados de librerías una guía a un proceso disciplinado con bases que les puede ayudar para tener una planeación, organización y un control más específico, no darle cabida a la improvisación y a la enseñanza empírica o por herencia. Recordando los objetivos que les fueron asignados.

Ahora bien, se espera que esta guía sea de gran ayuda a la cadena de librerías y sea considerada en un futuro en la selección de jefes y/o encargados de librerías,

así como proporcionar a los auxiliares los valores y objetivos de la librería. Por tal motivo los auxiliares podrán desarrollar sus cualidades y obtener el conocimiento para la toma de decisiones en el manejo de las situaciones a las que se enfrentan dentro de la librería.

### 3.4 Objetivos.

Se realizará una investigación en la librería mencionada, la cual consistirá en la aplicación de cuestionarios y entrevistas, observación de las actividades del personal tanto operativo como administrativo.

Demostrar que el proceso administrativo es una herramienta que facilita las actividades de la librería y al ejecutarlas mejora las labores de los auxiliares y jefes de librerías.

Demostrar qué al realizar previsiones, planificar y organizar las tareas a realizar y la función para cada elemento se evitará la improvisación, la duplicidad de funciones, establecer las jerarquías para tener una dirección y un control adecuado sobre el manejo administrativo como el operativo. Enfatizar sobre la comunicación entre todos los miembros de la librería evitando fugas de información. Manejar los tiempos de recepción y entrega de material para no tener periodos largos sin material con disposición para la venta.

Convencer y comprometer al auxiliar que su trabajo es esencial para el funcionamiento de la librería, que sus ingresos económicos pueden mejorar cuando todos sigan los mismos objetivos.

### 3.5 Hipótesis.

Actualmente la librería trabaja con una administración empírica. Si se aplica el proceso administrativo el trabajo podrá ser realizado de una forma planificada y ordenada con lo cual el trabajo realizado será más práctico en lo que se refiere a su función interna.

### 3.5. Investigación.

Al realizar la investigación correspondiente se pudo corroborar que la librería estudiada maneja una administración empírica, ya que cuando un elemento nuevo ingresa siempre se le enseña de la manera en que él pueda observar la forma de trabajo de sus futuros compañeros. Se le deja que se familiarice con la ubicación y distribución sobre los temas, autores y títulos y demás artículos. Se le da una breve explicación de la forma de buscar en el sistema lo que se refiere al catálogo de la librería.

### 3.6. Resultados.

Del cuestionario aplicado a los empleados, uno de los puntos es saber si se maneja una administración empírica, la cual fue confirmada debido a que todos los auxiliares manifestaron que cuando ingresaron no se dio una capacitación o un manual donde se les indicara sus obligaciones y derechos. El otro punto fue conocer si todos los auxiliares conocen las políticas y objetivos de la librería, el cual arrojó que sólo los jefes (dos personas) si conocen estos puntos y los demás empleados (ocho personas) no lo conocen porque no se les proporciona.

Al proponer este trabajo a cada uno de los miembros de la librería, se dedujo que más de la mitad (siete personas entre ellas el jefe) les pareció tedioso elaborar una planificación en la realización de su trabajo, a los restantes tres les pareció atractivo la realización de dicho proyecto. Cabe destacar que entre los siete elementos que se opusieron al proyecto tienen estudios de bachillerato y con un rango de edad sobresalen los jóvenes, y los restantes tres elementos uno tiene estudios de bachillerato, licenciatura trunca y el subjefe tiene una carrera técnica en contabilidad. El jefe cuenta con preparatoria terminada.

Al jefe de la librería le pareció interesante la propuesta al principio, pero con el paso del tiempo dándole la explicación de lo que se trataba y en la elaboración de planes, organizaciones y elaboración de manuales se le hizo inútil ya que él contaba con la experiencia necesaria para conducir la librería como lo ha realizado por 20 años. Comento que analizará la propuesta y trataría de implementarla en

un programa piloto. El subjefe comento que analizará y tratará de convencer al jefe de implementar las propuestas contenidas en este trabajo ya que le resultaron interesantes la mayoría de los puntos.

En tanto los auxiliares que no están dispuestos a realizar sus actividades bajo estos lineamientos observamos que ya tienen en la empresa bastantes años y con arraigos muy difíciles de convencer. Los más jóvenes se observa que solo realizan su labor cuando les dan indicaciones directamente, carecen de poca iniciativa para desarrollar su trabajo.

Mientras tanto los auxiliares que si aprueban este trabajo, son los que realizan más de dos funciones y tienen mayor responsabilidad que el resto. Son los que tienen mayor posibilidad de obtener promociones hacia otras librerías o ser promovido para ocupar alguna vacante en las oficinas centrales.

Antes de concluir este trabajo, mi estancia en la librería se pudo llevar unos días el programa propuesto con algunos resultados favorables de los cuales como se esperaba fueron de los auxiliares que no presentaron el rechazo a este proyecto, se tendrá que mejorar en su aplicación para que sea aceptado por cada uno de los integrantes de la librería.

Sí, al aplicarlo como se planteó se logran los resultados esperados, muy probablemente se lo propongamos a la gerencia de librerías para que pueda implementarlo y desarrollarlo en toda la cadena y que sea una marca distintiva de "Libros para Todos".

### 3.8 Conclusiones.

De acuerdo con el Proceso Administrativo de Agustín Reyes Ponce al desarrollar sus etapas podemos concluir que la falta de una administración científica dentro de la librería tiene una consecuencia que durante años ha permitido la falta de una planeación real que sustente y desarrolle los objetivos tanto de la librería como de la gerencia de la librería.

De igual forma la falta de estas planeaciones provocan que todo el personal no tenga una idea clara de lo que realmente se busca, de manera lógica los objetivos



de la librería son las ventas, pero, para alcanzar esas ventas se necesita realizar las planeaciones adecuadas y dar a conocer los objetivos específicos que como librería se requieran.

Se deben de elaborar y proporcionar manuales con el cual al ingresar el nuevo elemento tenga el conocimiento y las bases a lo que se refiere en la función de la empresa en general y la de la librería propia. De manera simultánea involucrar a los elementos que cuentan ya con tiempo laborando en que estos manuales les pueden ayudar a realizar sus labores un poco más sencillas y evitarles que tengan que improvisar (que es válido de acuerdo con las circunstancias) y no tengan las soluciones ni herramientas para poder resolver las circunstancias en las que se involucren.

Propuesta.

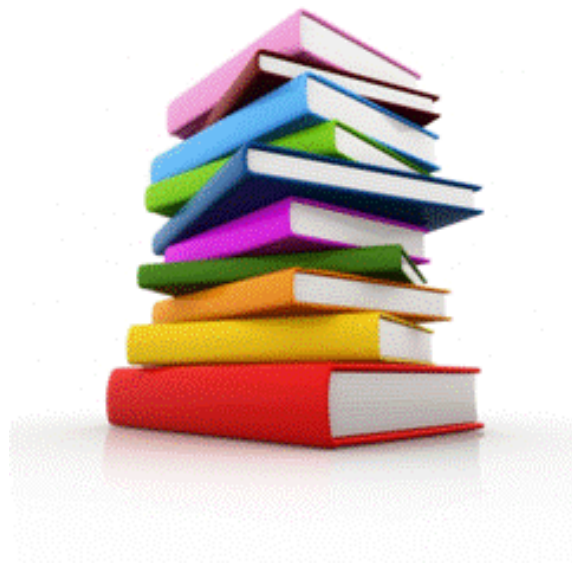
Se propone una administración más adecuada en lo que se refiere a la elaboración de un manual donde se le dé la bienvenida, describa los objetivos, políticas y las funciones a realizar de cada empleado. Dejando así las bases para los futuros jefes y/o encargados de la librería, así como a los futuros auxiliares.

Por tal motivo con la elaboración de manuales, en primera instancia por parte de la gerencia de librerías donde se le proponga y recuerde la historia, su función y objetivos al jefe u encargado de librería la forma de cómo desarrollar y poner en práctica sus funciones y el poder proyectar esa información e implementarlo en sus subordinados.

Desarrollar en la librería manuales acorde a las necesidades de esta, donde se les indique a los auxiliares la razón y los objetivos de la librería, y como poder llegar a ellos. Indicarles las funciones de cada puesto, así como el organigrama y la jerarquía de acuerdo con el puesto que ocupan para evitar conflictos entre los auxiliares especialmente contra la persona que ocupa la suplencia de jefatura.

Se tendrá que realizar entre los jefes de la librería una organización donde se especifique quién se hará responsable en la capacitación y la integración de los nuevos elementos.

Tendría que hacerse un reclutamiento más selectivo por parte de la gerencia de librerías, ya que la mayoría de las ocasiones contrata a personal solo para cubrir las vacantes que necesitan, ya que habitualmente se selecciona a personas con poco conocimiento de la rama editorial, con poca fluidez verbal u ortográfica.



LIBROS PARA TODOS  
La experiencia de leer

MANUAL DE BIENVENIDA

## **LIBROS PARA TODOS**

Somos una entidad paraestatal sectorizada en la Secretaría de Cultura.

Nuestro principal objetivo es distribuir y comercializar libros y productos culturales contribuyendo al crecimiento de la oferta editorial y a la infraestructura de librerías en todo el país a través del fortalecimiento de librerías propias y afiliadas, y con la participación en ferias de libros y actividades culturales de presencia nacional e internacional.

En enero de 1982, Libros para Todos se constituyó legalmente, según escritura pública No. 21086, como una empresa de participación estatal mayoritaria, para diseñar, fabricar, importar y exportar material didáctico de conformidad con los sistema y programas del sector educativo.

En 1990 Libros para Todos modifica su objetivo para ampliar sus funciones de comercialización a través de librerías propias y participación en ferias, muestras de exposiciones de libros de material didáctico y cultural.

En 1998 El Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (CONACULTA) encomienda a Libros para Todos asumir funciones de órgano coordinador y promotor de sus actividades de comercialización.

En 1999 Libros para Todos instaure sus puntos de venta con enfoque de tiendas librerías, enriqueciendo y diversificando sus actividades comerciales y ventas de productos culturales.

En el año de 2014 se pone en marcha la Librería Virtual con un catálogo de 1,800 libros físicos, 20 títulos electrónicos de la Dirección General de Publicaciones, y 13 títulos electrónicos de editoriales privadas.

En la actualidad Libros para Todos tiene presencia en toda la república mexicana llevando a sí la lectura a lugares lejanos donde más se necesite.

Misión. Promover y apoyar la cultura a través de la comercialización de libros y productos culturales de la Secretaría de Cultura y de otras instituciones públicas y privadas, fortaleciendo los canales distribución en México y el extranjero.

Visión. Ser la mayor comercializadora de libros y productos culturales, mejorando permanentemente nuestro desempeño, con una arraigada cultura del servicio.

¿CÓMO PUEDES CONSULTAR A LOS DIRECTIVOS DE LA EMPRESA?

CONMUTADOR 55 53 54 4000

DIRECCIÓN GENERAL

LIC. GERARDO JARAMILLO HERRERA

EXTENSIÓN 4001

SUBDIRECCIÓN

MTO. JORGE DAVID CORTES

EXT 4002

GERENCIA DE LIBRERÍAS

C.P. PEDRO LÓPEZ PÉREZ

EXT 4013

COORDINACIÓN

LIC. CARLOS DUARTE RIVERA

EXT 4004

DEPARTAMENTO DE LIBRERÍAS

LIC. NORMA SOLÍS

EXT 4039

DEPTO. DE RECURSOS HUMANOS

LIC. GREGORIO SALGADO

EXT. 4019

ORGANO INTERNO DE CONTROL

ALDO ALEJANDRO CHAVEZ ROCHA

EXT. 4007

ASUNTOS JURÍDICOS

LIC. OCTAVIO GALINDO GORDILLO

EXT 4008

COMITÉ INTERNO DE IGUALDAD DE GÉNERO

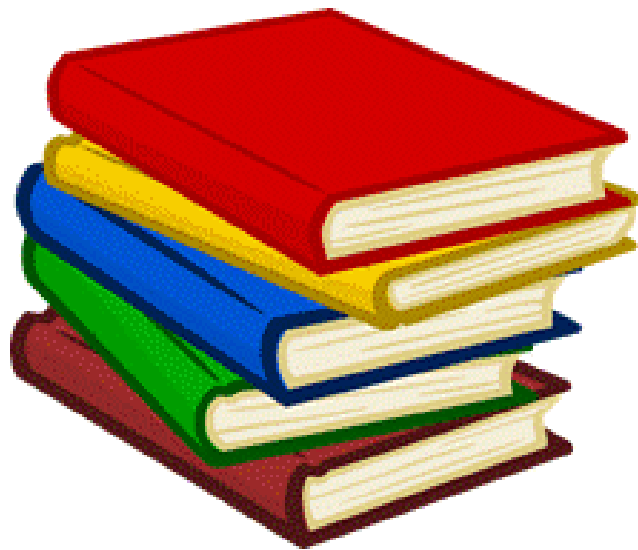
PILAR CENTENO AGUILAR

EXT 4003

# LIBROS PARA TODOS

LA EXPERIENCIA DE LEER

## AEROPUERTO



## MANUAL DE BIENVENIDA Y PROCEDIMIENTOS

# BIENVENIDA, REGLAMENTO, DERECHOS Y OBLIGACIONES

TE DAMOS LA MAS CORDIAL DE LAS BIENVENIDAS A LA LIBRERÍA, MUCHOS LOGROS Y ESFUERZOS. BUENA SUERTE Y BUEN TRABAJO. PARA QUE LA LIBRERÍA TENGA ÉXITO EN SU CONJUNTO, SUS EMPLEADOS DEBEN DE ESTAR CONECTADOS COMO UN EQUIPO Y TRABAJAR JUNTOS.

## HISTORIA.

LIBROS PARA TODOS SUCURSAL AEROPUERTO SE ESTABLECIO EN 1986, EN ESE ENTONCES CONTABA CON LIBROS DE CARÁCTER CULTURAL, POCO A POCO FUE INCLUYENDO LIBROS DE LAS DISTINTAS EDITORIALES, ASI COMO SUVERNIRS Y OTROS ARTICULOS. HOY EN DIA CUENTA CON MAS DE 2000 TITULOS Y MAS DE 100 PRODUCTOS COMO PLAYERAS, POSTERS, POSTALES, JOYERIA, ARTESANÍA, PINES, LLAVEROS, ETC.

## OBJETIVOS.

- \*SER LA LIBRERÍA DE REFERENCIA EN EL AEROPUERTO.
- \*OFRECER A NUESTROS CLIENTES ALTERNATIVAS DE LECTURA ASI COMO DE CONSULTA.
- \*FOMENTAR ENTRE LOS EMPLEADOS LA CULTURA DEL CRECIMIENTO.

## POLITICAS.

- \*EL PERSONAL DE MANDO SUPERIOR Y MEDIO DEBERAN SUPERVISAR LA EJECUCION DE LAS OPERACIONES.
- \*LOS EMPLEADOS DEBERAN ENTREGAR A SUS SUPERIORES LOS REPORTES DE LOS CUALES LES FUERON ASIGNADOS.
- \*LOS EMPLEADOS DEBERAN APEGARSE A LOS PROCEDIMIENTOS E INSTRUCTIVOS PARA LA CORRECTA OPERACIÓN DE LA LIBRERÍA.

¿COMO ESTA CONFORMADA LA LIBRERÍA?

LIBROS PARA TODOS

AEROPUERTO

FELIPE LEAL GAMEZ

JEFE DE LIBRERÍA

LIDIA GÓNZALEZ PRADO

SUBJEFE

CUAUHTEMOC RAMÍREZ CUELLAR

SUPLENTE DE JEFATURA

COMO EMPLEADO DE LIBROS PARA TODOS TIENES LOS SIGUIENTES  
DERECHOS:

- \*DESCUENTOS EN LIBROS.
- \*DESCUENTOS PARA EVENTOS CULTURALES.
- \*VACACIONES DE ACUERDO A LA LEY.
- \*PRIMA VACACIONAL Y DOMINICAL.
- \*VALES DE DESPENSA.
- \*DIA DE DESCANSO EN UN FIN DE SEMANA.
- \*SEGURIDAD SOCIAL Y AFORE.
- \*SEGURO DE VIDA.



TUS OBLIGACIONES:

\*RESPETAR EL REGLAMENTO INTERNO.

\*RESPETAR LOS VALORES DE LA LIBRERÍA.

\*REALIZAR TU MEJOR TRABAJO.

\*ATENDER CON CORDIALIDAD A NUESTROS CLIENTES.

\*EN CASO DE REQUERIRSE APOYAR A OTRAS SUCURSALES Y/O EVENTOS.

\*ATENDER A LOS COMENTARIOS DE ACUERDO CON TUS EVALUACIONES.

## REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO.

- \*PORTAR EL UNIFORME DENTRO DE LA LIBRERÍA.
- \*CHECAR TU HORA DE ENTRADA Y SALIDA.
- \*LLEGAR A TIEMPO A TU HORA DE ENTRADA.
- \*CUENTAS CON 10 MINUTOS DE TOLERANCIA.
- \*EVITAR CALZADO DEPORTIVO OSTENTOSO.
- \*ATENDER Y ORIENTAR A NUESTROS CLIENTES.
- \*RESPETAR Y AYUDAR A NUESTROS COMPAÑEROS.
- \*INFORMAR DE CUALQUIER ANOMALIA A SU JEFE DIRECTO O A QUIEN ESTE AL CARGO EN ESE MOMENTO.
- \*RECIBIR, DISTRIBUIIR, EXHIBIR EL MATERIAL Y, EN SU CASO REALIZAR LAS DEVOLUCIONES.
- \*DIA DE DESCANSO ENTRE SEMANA.
- \*LOS DIAS FERIADOS SE TURNARÁN POR EQUIPOS.
- \*MANTENER LIMPIO EL AREA DE TRABAJO ASI COMO LA LIBRERÍA.
- \*CUENTAS CON 30 MINUTOS PARA COMER.
- \*NO UASR EL EQUIPO DE CÓMPUTO PARA TRABAJOS PERSONALES.
- \*NO USAR EL EQUIPO DE CÓMPUTO PARA REVISAR PAGINAS DE REDES SOCIALES.
- \*EVITAR USAR DEL CELULAR EN HORAS DE TRABAJO.
- \*CUIDAR EL MATERIAL DE TRABAJO
- \*ESTAR ATENTOS EN LA VIGILANCIA.

## Bibliografía.

1. Amaru Maximiano, A. C. (2009) Fundamentos de administración. Teoría general y proceso administrativo. México, Pearson.
2. Bernal Torres, C. (2013) Proceso administrativo. Para las organizaciones del siglo XXI. México, Pearson.
3. Chiavenato, I. (2014) Introducción a la teoría general de la administración. México, McGraw Hill Interamericana.
4. Fernández Arena, J. (1991) El proceso administrativo. Segunda edición México, Editorial Diana.
5. Hernández Mendoza. F. y Montero Montiel, G. (2005) El proceso administrativo. México, FCA UNAM.
6. Hernández y Rodríguez, S. (2002) Administración pensamiento y proceso, estrategia y vanguardia. México, McGraw Hill.
7. Munch Galindo, L. (2010) Administración. Gestión organizacional enfoques y proceso administrativo. México, Pearson Educación.
8. Munch Galindo, L. Administración. (2015) Proceso administrativo clave del éxito empresarial. México, Pearson Educación.
9. Munch Galindo, L. (2014) Fundamentos de administración. México, Trillas.
10. Reyes Ponce, A. (2007) Administración moderna. México, Limusa.

## Cibergrafía.

<http://www.ecured.cu/Cientificismo#Fuentes> (2017).

Iglesias Huelga, L.A. (2018) Cientifismo: el valor de la ciencia en el conocimiento. <https://www.filco.es/cientifismo-valor-ciencia-conocimiento/>

Pérez Ruíz, N. R. (2013) diferencia entre administración científica y empírica. <https://nadiaruthperezruiz.blogspot.com/2013/02/view-diferencia-s-on-scribd.html>

[Sevilla Arias, P. \(2017\). Pirámide de Maslow. https://economipedia.com/definiciones/piramide-de-maslow.html](https://economipedia.com/definiciones/piramide-de-maslow.html)

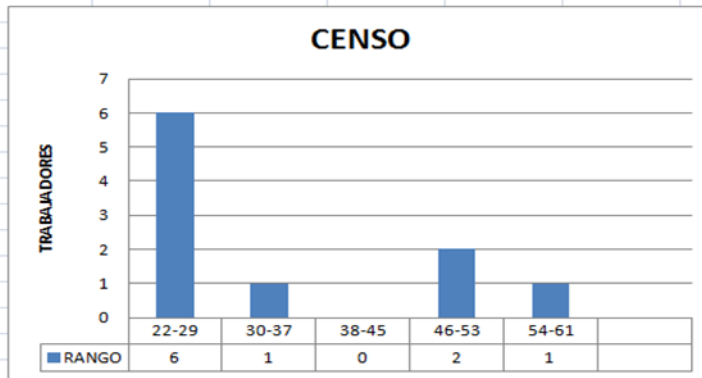
<https://www.educal.gob.mx/>

<https://www.gob.mx/cultura>

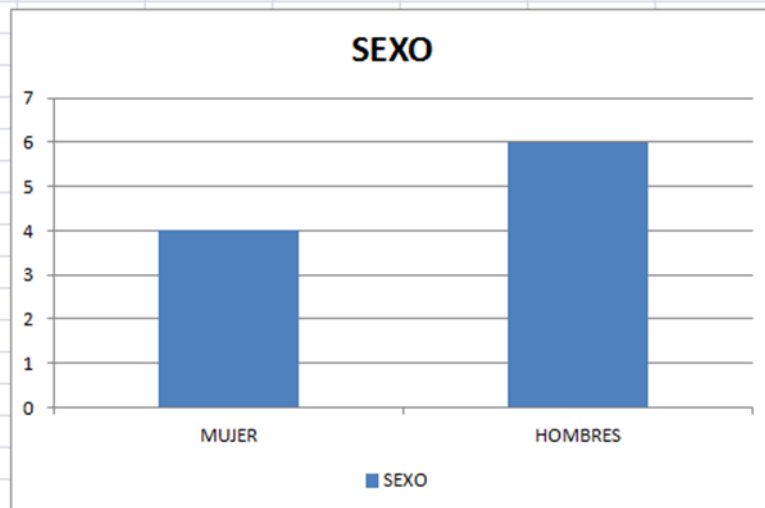
## ANEXOS

Por ser una sucursal limitaremos a un censo por la cantidad de personas que integran la librería.

DATOS		EDAES	FRECUENCIA
FELIPE 56 AÑOS	57	22-29	6
LIDIA 49 AÑOS	49	30-37	1
"JERONIMO" 35 AÑOS	35	38-45	0
CUAUHTEMOC 51 AÑOS	51	46-53	2
MIGUEL G. 28 AÑOS	28	54-61	1
DANIEL 26 AÑOS	26		
MARYCRUZ 23 AÑOS	23		
LAURA 24 AÑOS	24		
DIANA 22AÑOS	22		
MIGUEL GER. 24 AÑOS	24		



SEXO	
MUJER	4
HOMBRES	6



CUESTIONARIO

Instrucciones: la información solicitada es específicamente a efectos de realizar un trabajo académico, le pedimos contestar nuestras preguntas, toda información es confidencial.

Datos generales.

Nombre de la librería: *libros para todos*

Sucursal: *aeropuerto*

Edad: *57*

Sexo: *Masculino*

Puesto: *Jefe de librería*

Antigüedad: *28 años*

Escolaridad: *Bachillerato*

1. ¿Conoce los objetivos de la librería?

SI  NO

2. ¿Conoce las políticas de la librería?

SI  NO

3. ¿Conoce la visión, la misión y los valores de la librería?

SI  NO  POR QUÉ? *Me lo dieron al tomar el puesto*

4. ¿Tienen capacitación?

SI  NO

5. Se le da una supervisión a su trabajo?

SI  NO

6. Cree que la autoridad se ejerce es la adecuada?

SI  NO  POR QUÉ? *Porque quieren poner su estilo de trabajo*

7. ¿Es efectiva la comunicación con sus superiores?

SI  NO

8. ¿Se le da a conocer el monto del presupuesto mensual?

SI  NO

9. ¿Considera que la librería tiene el material adecuado?

SI  NO

10. ¿Cambiaría algo de la librería?

SI  NO  ¿QUÉ SERÍA? *A nivel gerencial a las encargadas de compras*

Gracias por su participación.

CUESTIONARIO

Instrucciones: la información solicitada es específicamente a efectos de realizar un trabajo académico, le pedimos contestar nuestras preguntas, toda información es confidencial.

Datos generales.

Nombre de la librería: Libras para todos  
Sucursal: Aeropuerto  
Edad: 49  
Sexo: Mujer  
Puesto: Subjefe  
Antigüedad: 22  
Escolaridad: Carrera técnica

1. ¿Conoce los objetivos de la librería?  
SI  NO
2. ¿Conoce las políticas de la librería?  
SI  NO
3. ¿Conoce la visión, la misión y los valores de la librería?  
SI  NO  POR QUÉ? Tela indica cuando ingresas
4. ¿Tienen capacitación?  
SI  NO
5. Se le da una supervisión a su trabajo?  
SI  NO
6. Cree que la autoridad se ejerce es la adecuada?  
SI  NO  POR QUÉ? Es autoritario
7. ¿Es efectiva la comunicación con sus superiores?  
SI  NO
8. ¿Se le da a conocer el monto del presupuesto mensual?  
SI  NO
  
9. ¿Considera que la librería tiene el material adecuado?  
SI  NO
10. ¿Cambiaría algo de la librería?  
SI  NO  ¿QUÉ SERÍA? Forma de realizar las compras

Gracias por su participación.

CUESTIONARIO

Instrucciones: la información solicitada es específicamente a efectos de realizar un trabajo académico, le pedimos contestar nuestras preguntas, toda información es confidencial.

Datos generales.

Nombre de la librería: Libros Para Todos  
Sucursal: Puerto Rieco  
Edad: 35  
Sexo: H  
Puesto: Suplente de J. Sabido  
Antigüedad: 14 años  
Escolaridad: Lic. France

1. ¿Conoce los objetivos de la librería?

SI  NO

2. ¿Conoce las políticas de la librería?

SI  NO

3. ¿Conoce la visión, la misión y los valores de la librería?

SI  NO  POR QUÉ? Porque le enseñaron

4. ¿Tienen capacitación?

SI  NO

5. Se le da una supervisión a su trabajo?

SI  NO

6. Cree que la autoridad se ejerce es la adecuada?

SI  NO  POR QUÉ? Me se le dice o Abatamiento

7. ¿Es efectiva la comunicación con sus superiores?

SI  NO

8. ¿Se le da a conocer el monto del presupuesto mensual?

SI  NO

9. ¿Considera que la librería tiene el material adecuado?

SI  NO

10. ¿Cambiaría algo de la librería?

SI  NO  ¿QUÉ SERÍA? Quitar los libros

Gracias por su participación.

### CUESTIONARIO

Instrucciones: la información solicitada es específicamente a efectos de realizar un trabajo académico, le pedimos contestar nuestras preguntas, toda información es confidencial.

Datos generales.

Nombre de la librería: Libros para todos

Sucursal: Aerecuerto

Edad: 22

Sexo: Mujer

Puesto: Cajero

Antigüedad: 3 años

Escolaridad: Bachillerato

1. ¿Conoce los objetivos de la librería?

SI  NO

2. ¿Conoce las políticas de la librería?

SI  NO

3. ¿Conoce la visión, la misión y los valores de la librería?

SI  NO  POR QUÉ? No me lo indicaron

4. ¿Tienen capacitación?

SI  NO

5. Se le da una supervisión a su trabajo?

SI  NO

6. Cree que la autoridad se ejerce es la adecuada?

SI  NO  POR QUÉ? Falta más coordinación entre los jefes

7. ¿Es efectiva la comunicación con sus superiores?

SI  NO

8. ¿Se le da a conocer el monto del presupuesto mensual?

SI  NO

9. ¿Considera que la librería tiene el material adecuado?

SI  NO

10. ¿Cambiaría algo de la librería?

SI  NO  ¿QUÉ SERÍA? Tiene el material necesario.

Gracias por su participación.



### CUESTIONARIO

Instrucciones: la información solicitada es específicamente a efectos de realizar un trabajo académico, le pedimos contestar nuestras preguntas, toda información es confidencial.

Datos generales.

Nombre de la librería: libros para todos

Sucursal: Aereopuerto

Edad: 23

Sexo: Mujer

Puesto: Cajera

Antigüedad: 4 años

Escolaridad: Bachillerato trunca

1. ¿Conoce los objetivos de la librería?

SI  NO

2. ¿Conoce las políticas de la librería?

SI  NO

3. ¿Conoce la visión, la misión y los valores de la librería?

SI  NO  POR QUÉ? nunca me lo indicaron

4. ¿Tienen capacitación?

SI  NO

5. Se le da una supervisión a su trabajo?

SI  NO

6. Cree que la autoridad se ejerce es la adecuada?

SI  NO  POR QUÉ? no dan bien las indicaciones

7. ¿Es efectiva la comunicación con sus superiores?

SI  NO

8. ¿Se le da a conocer el monto del presupuesto mensual?

SI  NO

9. ¿Considera que la librería tiene el material adecuado?

SI  NO

10. ¿Cambiaría algo de la librería?

SI  NO  ¿QUÉ SERÍA? la forma que contratan al personal

Gracias por su participación.

### CUESTIONARIO

Instrucciones: la información solicitada es específicamente a efectos de realizar un trabajo académico, le pedimos contestar nuestras preguntas, toda información es confidencial.

Datos generales.

Nombre de la librería: libros para Todos

Sucursal: Aeropuerto

Edad: 24

Sexo: Hombre

Puesto: Auxiliar cajero

Antigüedad: 3 años

Escolaridad: Bachillerato Trunca

1. ¿Conoce los objetivos de la librería?

SI  NO

2. ¿Conoce las políticas de la librería?

SI  NO

3. ¿Conoce la visión, la misión y los valores de la librería?

SI  NO  POR QUÉ? No me lo enseñaron

4. ¿Tienen capacitación?

SI  NO

5. Se le da una supervisión a su trabajo?

SI  NO

6. Cree que la autoridad se ejerce es la adecuada?

SI  NO  POR QUÉ? todo quien quiere poner su estilo

7. ¿Es efectiva la comunicación con sus superiores?

SI  NO

8. ¿Se le da a conocer el monto del presupuesto mensual?

SI  NO

9. ¿Considera que la librería tiene el material adecuado?

SI  NO

10. ¿Cambiaría algo de la librería?

SI  NO  ¿QUÉ SERÍA? Quitar las revistas son muy comple

Gracias por su participación.

### CUESTIONARIO

Instrucciones: la información solicitada es específicamente a efectos de realizar un trabajo académico, le pedimos contestar nuestras preguntas, toda información es confidencial.

#### Datos generales.

Nombre de la librería: Libros para todos  
Sucursal: Aereopuerto  
Edad: 24  
Sexo: Mujeres  
Puesto: Cajera - Auxiliar  
Antigüedad: 4 años  
Escolaridad: Bachillerato

1. ¿Conoce los objetivos de la librería?

SI  NO

2. ¿Conoce las políticas de la librería?

SI  NO

3. ¿Conoce la visión, la misión y los valores de la librería?

SI  NO  POR QUÉ? No me lo dijeron

4. ¿Tienen capacitación?

SI  NO

5. Se le da una supervisión a su trabajo?

SI  NO

6. Cree que la autoridad se ejerce es la adecuada?

SI  NO  POR QUÉ? Mi jefe es muy autoritario

7. ¿Es efectiva la comunicación con sus superiores?

SI  NO

8. ¿Se le da a conocer el monto del presupuesto mensual?

SI  NO

9. ¿Considera que la librería tiene el material adecuado?

SI  NO

10. ¿Cambiaría algo de la librería?

SI  NO  ¿QUÉ SERÍA? La forma en que se otorgan los cargos y que nos den capacitación

Gracias por su participación.

CUESTIONARIO

Instrucciones: la información solicitada es específicamente a efectos de realizar un trabajo académico, le pedimos contestar nuestras preguntas, toda información es confidencial.

Datos generales.

Nombre de la librería: Libros para todos  
Sucursal: Aeropuerto  
Edad: 26  
Sexo: Hombre  
Puesto: Auxiliar  
Antigüedad: Bachillerato  
Escolaridad: 4 años

1. ¿Conoce los objetivos de la librería?

SI  NO

2. ¿Conoce las políticas de la librería?

SI  NO

3. ¿Conoce la visión, la misión y los valores de la librería?

SI  NO  POR QUÉ? No me los dieron al ingresar

4. ¿Tienen capacitación?

SI  NO

5. Se le da una supervisión a su trabajo?

SI  NO

6. Cree que la autoridad se ejerce es la adecuada?

SI  NO  POR QUÉ? Es prepotente mi jefe

7. ¿Es efectiva la comunicación con sus superiores?

SI  NO

8. ¿Se le da a conocer el monto del presupuesto mensual?

SI  NO

9. ¿Considera que la librería tiene el material adecuado?

SI  NO

10. ¿Cambiaría algo de la librería?

SI  NO  ¿QUÉ SERÍA? Nos deberían de indicar el presupuesto y dar capacitación

Gracias por su participación.

CUESTIONARIO

Instrucciones: la información solicitada es específicamente a efectos de realizar un trabajo académico, le pedimos contestar nuestras preguntas, toda información es confidencial.

Datos generales.

Nombre de la librería: libros para todos

Sucursal: Acaqueño

Edad: 28

Sexo: Hombre

Puesto: Auxiliar

Antigüedad: 5 años

Escolaridad: licenciatura frunea

1. ¿Conoce los objetivos de la librería?

SI  NO

2. ¿Conoce las políticas de la librería?

SI  NO

3. ¿Conoce la visión, la misión y los valores de la librería?

SI  NO  POR QUÉ? no me los indicaron

4. ¿Tienen capacitación?

SI  NO

5. Se le da una supervisión a su trabajo?

SI  NO

6. Cree que la autoridad se ejerce es la adecuada?

SI  NO  POR QUÉ? no saben como manejar la autoría

7. ¿Es efectiva la comunicación con sus superiores?

SI  NO

8. ¿Se le da a conocer el monto del presupuesto mensual?

SI  NO

9. ¿Considera que la librería tiene el material adecuado?

SI  NO

10. ¿Cambiaría algo de la librería?

SI  NO  ¿QUÉ SERÍA? ponería más títulos y temas

Gracias por su participación.

CUESTIONARIO

Instrucciones: la información solicitada es específicamente a efectos de realizar un trabajo académico, le pedimos contestar nuestras preguntas, toda información es confidencial.

Datos generales.

Nombre de la librería: Libros para todos

Sucursal: Aeropuerto

Edad: 51

Sexo: Masculino

Puesto: Auxiliar

Antigüedad: 4 años

Escolaridad: Bachillerato

1. ¿Conoce los objetivos de la librería?

SI  NO

2. ¿Conoce las políticas de la librería?

SI  NO

3. ¿Conoce la visión, la misión y los valores de la librería?

SI  NO  POR QUÉ? No me lo enseñaron

4. ¿Tienen capacitación?

SI  NO

5. Se le da una supervisión a su trabajo?

SI  NO

6. Cree que la autoridad se ejerce es la adecuada?

SI  NO  POR QUÉ? No saben manejar la autoridad

7. ¿Es efectiva la comunicación con sus superiores?

SI  NO

8. ¿Se le da a conocer el monto del presupuesto mensual?

SI  NO

9. ¿Considera que la librería tiene el material adecuado?

SI  NO

10. ¿Cambiaría algo de la librería?

SI  NO  ¿QUÉ SERÍA? Pondría mas temas y títulos.

Gracias por su participación.