



# Universidad Nacional Autónoma de México

---

---

Facultad de Estudios  
Superiores Cuautitlán

“Desarrollo e Implementación de Manuales  
de Procedimientos para optimizar  
el funcionamiento en una  
Empresa Restaurantera”

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

S U S T E N T A

**Barreto Lomeli Braulio**

Asesor: Dr. Carlos Matías Armas



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.

# Índice:

---

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	i
OBJETIVO.....	i
HIPÓTESIS.....	i
INTRODUCCIÓN.....	ii

## Capítulo 1:

### Administración

1

1.1 Definición de Administración .....	2
1.2 Los orígenes de la Administración.....	4
1.2.1 Antecedentes Históricos. ....	4
1.2.2 Revolución Industrial.....	4
1.3 Teorías y Escuelas de la Administración .....	6
1.3.1 La Administración Científica.....	6
1.3.2 La Administración Industrial .....	6
1.3.3 Escuela Humanista .....	8
1.3.4 Escuela del Comportamiento .....	8
1.3.5 Escuela Estructuralista .....	9
1.3.6 Teoría Sistemática .....	9
1.3.7 Administración por Objetivos .....	10
1.3.8 Escuela Matemática.....	11
1.4 Antecedentes Históricos de la Administración en México. ....	11
1.4.1 Época precolombina .....	11
1.4.2 Época colonial .....	12
1.4.3 México independiente .....	13
1.4.4 La Reforma.....	13
1.4.5 Porfiriato .....	13
1.4.6 Revolución Mexicana.....	14
1.4.7 Regímenes Posrevolucionarios .....	14
1.4.8 Época moderna .....	14
1.5 Proceso Administrativo.....	15

## Capítulo 2:

### Empresa u Organización

25

2.1 Concepto de Organización .....	26
2.2 Características de las Organizaciones .....	27
2.3 Objetivos de la Organización .....	27
2.4 Recursos que integran la Organización .....	29
2.4.1 Recursos Humanos .....	30
2.4.2 Recursos Físicos .....	30
2.5 Clasificación de las Organizaciones .....	31
2.5.1 Según su Actividad .....	31
2.5.2 Según su Ciclo Económico .....	32
2.5.3 Según su Duración .....	32
2.5.4 Según su Nivel de Estructuración .....	33
2.5.5 Según su Objetivo Principal .....	33
2.5.6 Según su Origen de Capital .....	34
2.5.7 Según su Régimen Jurídico .....	35
2.5.8 Según su Tamaño .....	41
2.6 Departamentalización .....	42
2.7 Organigrama .....	47

## Capítulo 3:

### Manuales Administrativos

53

3.1 Concepto de Manuales .....	54
3.2 Objetivo de los Manuales .....	55
3.3 Ventajas y Limitaciones de los Manuales .....	55
3.4 Clases de Manuales .....	56
3.4.1 Por su Contenido .....	56
3.4.2 Por Función Específica .....	57

## Capítulo 4:

### Manuales de Procedimientos

58

4.1 Tipos de Manuales de Procedimientos .....	59
4.2 Contenido de los Manuales de Procedimientos .....	60
4.2.1 Texto .....	60
4.2.2 Diagramas .....	61
4.2.3 Formas .....	73
4.2.4 Prefacio .....	74
4.3 Elaboración y Distribución .....	74
4.3.1 Proyecto .....	75
4.3.2 Edición .....	75
4.3.3 Autorización .....	76
4.3.4 Distribución .....	76

## Capítulo 5:

### Caso Práctico

77

5.1 Antecedentes .....	78
5.1.1 Historia .....	78
5.1.2 Visión .....	78
5.1.3 Misión .....	79
5.1.4 Valores .....	79
5.1.5 Organigrama .....	79
5.1.6 Normas generales de presentación y comportamiento .....	80
5.1.7 Descripción de Puestos .....	81
5.2 Manuales de Procedimientos .....	95

### Conclusión

120

### Bibliografía

121

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:**

El carecer de manuales de procedimientos limita y entorpece el óptimo funcionamiento de la empresa, ¿Cómo debe desarrollar e implementar, una empresa Restaurantera, los manuales de procedimientos adecuadamente?

## **OBJETIVO:**

Desarrollar e Implementar manuales de procedimientos adecuados, para una empresa Restaurantera, de tal manera que optimice el funcionamiento administrativo de la empresa.

## **HIPÓTESIS:**

Si se implementan y desarrollan manuales de procedimientos, en una empresa Restaurantera; se lograra optimizar el funcionamiento administrativo de la misma organización.

## **INTRODUCCIÓN:**

Para que una Organización logre sobrevivir en un mercado tan competitivo, como el de la actualidad, es necesario optimizar la efectividad de la misma, para ello es necesario que las tareas y funciones en la empresa, tengan un curso y dirección uniforme, la correcta presencia de valores, la identificación clara de metas y objetivos, nos llevaran a lograr un buen equipo de trabajo, sin embargo una mala planeación y distribución del trabajo, conlleva a la duplicidad y entorpecimiento del mismo, una forma para evitar estos vicios nos lleva a la implementación de manuales.

En este trabajo de tesis, se verán los aspectos generales de la administración, el proceso administrativo en acción (planear, organizar, dirigir, controlar), sus objetivos y finalidades, características, para lograr resaltar su importancia estudiando desde sus orígenes y atreves de sus diferentes teorías. También profundizaremos en la empresa (organización) como sujeto de la administración, definiendo que es este sujeto, cual es su propósito, como podemos clasificarlas, además de mencionar que recursos integran la empresa.

Por otra parte veremos los Manuales como una herramienta para el éxito de la organización, analizaremos los tipos, formas e importancia, además la forma de elaboración de los mismos.

Con el estudio de estos se pretende implementar adecuadamente los manuales que satisfagan las necesidades de una empresa dedicada al ámbito Restauranero, optimizando su funcionamiento administrativo.

# CAPÍTULO 1

---

## Administración

---

"Donde hay una empresa de éxito,  
alguien tomó alguna vez una  
decisión valiente"

Peter Druker

## 1.1 Definición de Administración

Etimológicamente, valiéndonos de los elementos fonéticos que la forman, la palabra Administración está integrada por el prefijo **AD** que significa Hacia; y de la palabra MINISTRATIO la cual a su vez se forma del vocablo **MINUS** usado como comparativo de inferioridad, y del sufijo **TER** el cual es un término de comparación; todo esto nos da por resultante que la Administración, es una función que se desarrolla bajo el mando de otro.

Los seres humanos son naturalmente sociables, desde los orígenes se ha tenido la necesidad de vivir en grupos para garantizar la sobrevivencia, esto conllevó a la división de funciones organizadas, de acuerdo a las capacidades de sus integrantes, aprovechando las ventajas de unos para cubrir las debilidades de otros y de esta manera mantener la supremacía en la escala evolutiva, y la cabeza en la cadena alimenticia; de tal manera que la Administración es una de las actividades más antiguas, cambiantes, diversa, que practica el hombre.

La importancia de la Administración puede percibirse fácilmente mirando a la sociedad actual, al mirar el desempeño de las empresas que nos rodean, textiles, transporte, educativas, manufactureras, departamentos gubernamentales, el trabajo que se realiza día con día, en estas empresas de la sociedad moderna, es meramente un reflejo de la Administración buena o mala, que se emplea, obviamente mientras más eficaz sea menor será el riesgo de fracaso, de las actividades desempeñadas, y el éxito de la misma organización.

Pero ¿Qué es la Administración?

Bueno no existe un concepto único para la palabra Administración, sin embargo algunos autores la conceptualizan como:

*“la Administración consiste en dirigir en los recursos materiales y humanos hacia los objetivos comunes de la organización”<sup>1</sup>*

*Mary Parker Follet: “Es el Arte de hacer cosas a través de las personas”<sup>2</sup>*

*“la Administración es la actividad humana encargada de organizar y dirigir el trabajo individual y colectivo efectivo en términos de objetivos predeterminados.”<sup>3</sup>*

*“Proceso de trabajar con las personas y los recursos para lograr los objetivos de una Organización”<sup>4</sup>*

*“Es prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Henry Fayol”.<sup>5</sup>*

---

<sup>1</sup> Brown, Warren B. *“Teoría de la Organización y la Administración”*. Editorial LIMUSA. México, 1990. Pág.33.

<sup>2</sup> Daft, Richard L. *“Introducción a la Administración”*. Cuarta Edición. Editorial Thomson. México, 2006. Pág.7.

<sup>3</sup> Hernández, Sergio. *“Administración Pensamiento proceso estrategia y vanguardia”*. Editorial McGraw-Hill. México, 2005. Pág.4.

<sup>4</sup> Snell, Scott A. *“Administración una ventaja competitiva”*. Cuarta Edición. Editorial McGraw-Hill. México, 2004. Pág.6.

<sup>5</sup> Reyes Ponce, Agustín. *“Administración de Empresas teoría y práctica primera parte”*. Editorial LIMUSA. México, 2004. Pág.17.

---

Con estas bases se puede decir que la **Administración**: Es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos materiales y humanos, además de las tareas a desarrollar, con el propósito de lograr objetivos de manera eficiente y eficaz.

Una Administración sana, según Henry Fayol, debe contar con las siguientes características:

- Específica.
- Flexibilidad.
- Interdisciplinariedad.
- Unidad Jerárquica.
- Unidad Temporal.
- Universalidad.
- Valor Instrumental.

**Específica:** A pesar del apoyo de otros conocimientos (económicos, contables, productivos, mercadológicos, etc.), se debe tener firme los conocimientos administrativos, para lograr buenos resultados en la organización.

**Flexibilidad:** Debe ser capaz de mutar, adaptarse a las necesidades, y a los recursos de la organización, para ser lo más efectivo posible en el logro de objetivos.

**Interdisciplinariedad:** Se refiere al trabajo en conjunto de la Administración con otras ciencias, al uso de diversas técnicas, con el fin de lograr eficaz y eficiente la realización del trabajo.

**Unidad Jerárquica:** Lograr que los individuos que trabajan en la organización se integren a sus departamentos y estos a su vez se integren a la organización, formando un solo cuerpo administrativo, que lleve el trabajo individual a un mismo fin común.

**Unidad Temporal:** A pesar de la división en etapas, fases, labores que existan en todo momento se debe contar con la participación de todos los elementos, para garantizar el éxito.

**Universalidad:** La Administración es aplicable en cualquier momento, lugar y actividad, sólo cambia el uso y aprovechamiento de los recursos que se tengan.

**Valor Instrumental:** El valor de la Administración como instrumento, es decir, la Administración es la herramienta que nos permitirá lograr el logro de objetivos, los resultados se optimizaran de acuerdo a su correcta aplicación.

## 1.2 Los orígenes de la Administración

### 1.2.1 Antecedentes Históricos

“Con el uso adecuado de los suelos, el hombre primitivo desarrolló las prácticas agrícolas y cesó de vagar por el campo cazando y recolectando. De este modo, arribó a la existencia sedentaria y a la construcción de pequeñas villas. Este nuevo concepto de organización social generó nuevas necesidades, tales como un método y una técnica elementales para manejar los negocios comunes del grupo.

A medida que dichas villas crecieron, la aparición de la figura de los primeros administradores también aumentó y se desarrolló. Llegaron a ser sacerdotes, reyes, ministros; además, acumularon riqueza y poder en sus sociedades. Los problemas típicos para estos administradores de las primitivas sociedades fueron seguramente las tributaciones, la utilización eficiente de recursos, la división del trabajo, los arreglos y acuerdos comerciales y la conducción de la guerra y la paz. El concepto de Administración científica nace con la idea de un nuevo modo de producción, el capitalismo. La Revolución industrial es un parteaguas en el proceso del pensamiento administrativo. A continuación analizaremos este periodo.”<sup>6</sup>

### 1.2.2 Revolución Industrial

“Al principio del siglo XVIII se dieron ciertos acontecimientos que tuvieron un impacto real sobre las prácticas Administrativas, entre los más importantes de estos eventos estuvieron el crecimiento de las ciudades, la aplicación del principio de especialización, el uso extendido de la imprenta y los principios de la Revolución industrial.

Fue en esta época cuando Inglaterra cambió dramáticamente: De ser una nación de terratenientes se convirtió en “taller del mundo”. La primera nación que hizo victoriosamente la transición de una sociedad agraria-rural a una comercial e industrial.

Probablemente, entre las más importantes innovaciones durante este periodo están los cambios en las organizaciones de la producción básica. Se ha definido esta época como la que marca el cambio paulatino de la fuerza muscular en el trabajo por la fuerza de la máquina; sin embargo, las repercusiones no fueron sólo de carácter industrial sino que tuvieron una importancia social, económica, intelectual-técnica y política. De aquí la crítica al término “Revolución”, ya que éste significa un cambio repentino, que no caracteriza este fenómeno paulatino; y por el otro lado, “industrial”, ya que no fue sólo en este renglón.

---

<sup>6</sup> Díaz Alonso, Arturo. “Apuntes para la Asignatura de Administración Básica”. Fondo Editorial F.C.A. México, 2003. Págs.40 y 41.

---

El sistema fabril, tal como se conoce ahora, no llegó a constituirse sino hasta la introducción de la maquinaria movida por combustión. Esta maquinaria elevó la productividad de manera impresionante, pero al mismo tiempo aumentó el costo y el requerimiento del capital. Además, eran pocos los que tenían acceso a dichas máquinas por su valor monetario, y en ese entonces los trabajadores tenían que llegar al lugar donde existían dichas máquinas, es decir, a las factorías. Esta centralización de hombre-máquina fue razonable, ya que sólo así se definía como un costo razonable centralizando dicha supervisión. En sentido estricto administrativo, la razón de este sistema no fue la introducción de herramientas y máquinas al proceso productivo, sino el deseo de controlar hombres, máquinas y materiales bajo un mismo techo. Esto suscitó la generación de problemas de control y coordinación. El periodo de la Revolución industrial lo dividiremos en dos secciones:

- a) Innovaciones técnicas.
- b) Las innovaciones financieras y la ética protestante.”<sup>7</sup>

#### Innovaciones técnicas:

Ésta es la razón de ser de este periodo; en forma enunciativa nos limitaremos a señalar algunos de los avances logrados en este campo. Entre las innovaciones más representativas tenemos la utilización del coque para la fundición de hierro, eliminación de impurezas y escorias de éste, así como su laminado; construcción de los primeros altos hornos, por Darby; la máquina para bombeo de agua, de Newcomen; la máquina rotatoria de doble efecto, de Watt, que revolucionó la anterior de Newcomen; la máquina de hilar de Paul; el gran éxito de las máquinas hiladoras, bautizadas como “Jenny hilandera”, de Hargraves; el uso de la fuerza hidráulica para hilar, de Arkwright y las posteriores de Crompton, hasta que en 1804 Cartwright desarrolló su telar. No sólo hubo inventos de esta índole, también se incluye la modificación en los procesos de producción, como por ejemplo el uso de ácido sulfúrico, posteriormente el cloro, hasta llegar al polvo destinado al blanqueado de telas.

#### Innovaciones financieras:

En el auge de la industrialización surgieron grandes integraciones de capital, lo que dio origen a una mayor práctica de asociación. En un principio, la responsabilidad de los socios fue de carácter ilimitado, lo que implicaba un gran riesgo, pues tenían que responder, además de lo invertido, con todo su patrimonio.

Esto hacía más difícil encontrar socios, y obligaba al industrial a hipotecar su fábrica con algún terrateniente, clérigo o abogado, pagando un interés del 5% (Ashton, La revolución industrial). Se inicia el ahorro bancario, el mayor uso de seguros y el verdadero desarrollo de la bolsa de valores.

---

<sup>7</sup> Ibídem. Págs.41 y 42.

---

El desarrollo de las nuevas formas de organización capitalista, las firmas de socios solidarios, formas típicas de organización comercial cuyo capital proviene de las ganancias obtenidas (capitalismo industrial) y que toman parte activa en la dirección de los negocios, dieron lugar al llamado capital financiero.

## **1.3 Teorías y Escuelas de la Administración**

Las teorías al igual que la Administración han ido evolucionando, adaptándose a las necesidades y al marco histórico-económico en el que se desenvuelven, dentro de las más destacadas consideramos:

### **1.3.1 “La Administración Científica**

Su base es Racionalización del trabajo a nivel operacional.

Se caracteriza por la formulación de sus principios y por la elaboración de una teoría Administrativa basada en la investigación del fenómenos administrativo.

La buena coordinación redundaba en la disminución del despilfarro industrial y de la ineficiencia.

Para aumentar la productividad Frederick W. Taylor, Henry L. Gantt y Frank y Lillian Gilbreth inventaron los principios que en conjunto forman la teoría de la Administración científica obteniendo eficiencia de los trabajadores.

Se propone un enfoque científico seleccionando y entrenando adecuadamente a los operarios, enfocándolos según sus cualidades, los que dan mejores resultados; y estableció estándares de producción que debían ser alcanzados por los operarios. Taylor modificó los sistemas de pago, a mejores resultados, mejores pagos.

Sus principales autores son:

Frederick w. Taylor, Ford, Emerson, Henry L. Gantt y Frank y Lillian Gilbreth

### **1.3.2 La Administración Industrial**

Para Fayol los procesos administrativos permitían diagnóstico y la solución de muchas dificultades.

Sus investigaciones se enfocaron hacia todas las empresas y el estado teniendo como resultado que son aplicables a cualquier tipo de organización.

Fayol asocio todas las operaciones de una empresa en seis grupos: Operaciones: técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, de contabilidad, Administrativas. Fue el primero en sistematizar el comportamiento gerencial.

---

Sus principales aportes se encuentran 14 principios administrativos:

- |  |  |
|--|--|
| 1) División del Trabajo.                                   | 8) Centralización.                         |
| 2) Principio de Autoridad.                                 | 9) Principio de Jerarquía.                 |
| 3) Principio de Disciplina.                                | 10) Principio de Orden.                    |
| 4) Principio de Unidad de Mando.                           | 11) Equidad.                               |
| 5) Principio de la Unidad de Dirección.                    | 12) Principio de Estabilidad del Personal. |
| 6) Subordinación del Interés Particular al interés General | 13) Iniciativa.                            |
| 7) Remuneración del Personal.                              | 14) Principio de la Unión del Personal     |

*División del Trabajo:* Todos no deben de hacer de todo al mismo tiempo.

*Principio de Autoridad:* Tener la facultad de mandar y en el derecho a ser obedecido.

*Principio de Disciplina:* En el respeto y acatamiento de las normas establecida.

*Principio de Unidad de Mando:* La persona debe conocer quién es su jefe ante el cual responde.

*Principio de la Unidad de Dirección:* Todas las actividades deben ser armónicas con la visión y misión de la empresa.

*Subordinación del Interés Particular al interés General:* El interés de un trabajador no debe prevalecer sobre los objetivos e intereses de la empresa.

*Remuneración del Personal:* Compensación equitativa por el servicio prestado.

*Centralización:* Considera este principio como de orden natural, ya que en todo organismo del cerebro o de la dirección deben partir las órdenes que ponen en movimiento todas las partes del organismo.

*Principio de Jerarquía:* Está representada por la serie de jefes que van desde la autoridad superior hasta el jefe de menor categoría.

*Principio de Orden:* Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar.

*Equidad:* Es la combinación de la generosidad y la justicia.

*Principio de Estabilidad del Personal:* Los cambios perturban la organización del trabajo.

---

*Iniciativa:* Establece que debe fomentarse la iniciativa de los empleados. Fayol considera superior al jefe que sabe estimular iniciativa.

*Principio de la unión del Personal o*

*Espíritu de Cuerpo:* La armonía y la unión del personal es uno de los aspectos más importantes de toda institución.

Sus Principales autores son:

Taylor, Fayol, Gilbreth, Gantt, Gulick, Urwick, Emerson

### **1.3.3 Escuela Humanista**

Su primicia es la importancia del ser humano.

Se origina por el estudio del hombre, enfocado a motivaciones, necesidades, expectativas sociales e individuales, partiendo que el ser humano es lo más importante en la empresa.

Taylor en su posición de ingeniería se preocupaba por la organización, a diferencia de otros autores que decía que los rendimientos en el trabajo varían depende a la motivación, satisfacción, y entusiasmo del trabajador.

Se parte del estudio del hombre en su ámbito laboral, descubriendo los aspectos psicológicos que hace que sea eficiente; como los son los incentivos, los premios, el status.

Sus autores más sobresalientes fueron:

Ordway Tead, Parker Follet, George Elton Mayo (experimento de Hawthorne), Chester Barnard, Roethlisberger y Lewin French.

### **1.3.4 Escuela del Comportamiento**

Según la satisfacción de las necesidades del hombre dependen los resultados.

En un grupo de persona relacionadas laboralmente se puede distinguir que a mayor nivel de cultura se crean necesidades nuevas y entre más cultas sean las personas mayor tacto se necesita para interactuar con ellos.

Para personas de clase alta pasan a un segundo plano las necesidades fisiológicas y se convierten en primordiales las necesidades sociales.

Es de suma importancia que el administrador conozca qué es lo que motiva a las personas en el trabajo.

Sus principales expositores son:

Abraham H. Maslow, Douglas McGregor

---

### **1.3.5 Escuela Estructuralista**

Enfoca su atención hacia los elementos y estructura de las organizaciones.

Organización es cuando un grupo de individuos se reúne para alcanzar fines específicos

Los estructuralistas estudiaron las organizaciones desde el punto de vista de su funcionamiento y de las estrategias que utilizan para lograr sus metas

Las organización de cualquier naturaleza tienen aspectos en común como lo son: Integrantes de trabajo, Visión y Misión, Organigrama.

Un gerente o administrador según James Burnham autor the ,Managerial Revolution es la cabeza de la organización el responsable de su éxito o fracaso, y para dirigir se requiere saber cómo es su estructura, cómo funciona y cómo interactúa con su medio ambiente.

La burocracia, en la teoría de Max Weber, tiene las siguientes características.

- Se rige por normas escritas.
- Funciona con base en la división del trabajo y la clasificación de cargos.
- Busca la eficiencia mediante la aplicación de normas técnicas.
- La especialización y la profesionalización son indispensables.
- Generalmente quien administra una empresa no es el dueño de la misma.
- La organización burocrática es jerarquizada.

La teoría estructuralista considero que la organización funciona como un ser vivo, que evoluciona sometido a influencia o fuerzas internas o externas.

Toda organización pasa por las siguientes etapas:

- a) Etapa de creación.
- b) Etapa de normalización.
- c) Etapa de burocratización
- d) Etapa crítica y de autoanálisis.

Autores:

Max Weber, Etzioni, Thompson, Blau, Scott

### **1.3.6 Teoría Sistemática**

Un sistema es un conjunto de partes que contribuyen a logran un fin determinado.

En un sistema de destacan los siguientes componentes:

- a) En un sistema si falta una parte, o un órgano no puede funcionar.
- b) Hay un elemento que rige o gobierna.
- c) La relación de todos los elementos o partes del sistema es la que permite que los demás órganos puedan funcionar.

---

Se clasifican de la siguiente manera

1. En razón de su Dinamismo.
  - 1.1 Estáticos: No se modifican
  - 1.2 Dinámicos: Son aquellos que evolucionan.
  - 1.3 Homeostáticos: Se limitan por otros sistemas Ej.: Reloj y batería.
2. En razón de su Dependencia
  - 2.1 Sistemas Dependientes: No tienen capacidad de funcionamiento autónomo. Ej. el motor de un carro no funciona sin sistema eléctrico.
  - 2.2 Sistemas Interdependientes: Dependen el uno del otro.
3. En razón de su Capacidad para comunicarse e interactuar con el exterior.
  - 3.1 Sistemas Abiertos: Son sistemas que interactúan con sistemas por la información. Ej.: los organismo sociales.
  - 3.2 Sistemas Cerrados: Se limitan a interactuar con su medio ambiente. Ej.: Una máquina.
4. En razón de su Naturaleza.
  - 4.1 Sistemas Naturales: Existen sin intervención del hombre.
  - 4.2 Sistemas Sociales: Son los formados por la intervención del hombre.
  - 4.3 Sistemas Artificiales: Inventados ir el hombre.

Todos los sistemas, reales o imaginarios, son susceptibles de ser representados.

Sus principales autores:

Kenneth Boulding, Katz, Kahn, Johnson

### **1.3.7 Administración por Objetivos**

Es un método mediante el cual la junta Administrativa de una empresa, se proponen alcanzar metas cada uno en su campo determinado.

Se enfoca en el hecho de planificar objetivos, dirigirlos y posteriormente controlarlos.

Se analizan las falencias y se diagnostica los errores para corregirlos.

Se desarrolla el proceso para la formulación de objetivos que pueden describirse de la siguiente manera:

- Realizar una evaluación de resultados.
- Con base en el diagnostico se fijan objetivos.
- Se diseña la estrategia para lograrlos.
- Se autocontrol el individuo.
- Evaluación continua.

Representantes:

Peter F. Drucker, Ernest Dale

### **1.3.8 Escuela Matemática**

La lógica y el cálculo matemático se utilizan en la planeación y programación de las actividades y son base para la toma de decisiones.

El desarrollo de una operación Administrativa puede representarse mediante modelos cuya construcción y análisis se hace mediante el método de investigación operacional.

Las Aplicaciones matemáticas en los procesos administrativos son:

- a) La Econometría Administrativa: Se emplea en Investigación de Mercados o Mercadotecnia.
- b) En la Programación Administrativa: Se utiliza en la elaboración de presupuestos.
- c) En el Estudio y Análisis de Colas: Se refiere al análisis en las demoras en momentos críticos.
- d) En la elaboración de Gráficas: En la implementación de graficas de pastel, barras etc.
- e) Simulación de Juegos Empresariales: Se hace un simulador de situaciones reales empresariales.
- f) Las Probabilidades: Son estimaciones que se hacen con base en datos conocidos.

Autores:

Herbet A. Simon, Igor H., Ansoff, Leonardo Arnoff, West Churchman y Kenneth Boulding.”<sup>8</sup>

## **1.4 Antecedentes Históricos de la Administración en México**

“México es una de las comunidades más antiguas del continente americano, un país con muchas raíces históricas. Dentro de su territorio se han generado y desarrollado pueblos sorprendentes, que han sido esclavizados por razas más “civilizadas” y “modernas”; y ha logrado más de una vez su libertad e independencia.

### **1.4.1 Época precolombina**

En el México antiguo existió un gran número de tribus que se distribuyeron en todo el territorio, algunas más civilizadas que otras, por lo que existieron diversas culturas, todas ellas ricas en tradiciones, organización social y política. Así, tenemos a los Otomíes, Mixtecos-Zapotecas, Tarascos, Aztecas, etc.

Los Aztecas. Se establecieron en el Valle de México. Esta cultura fue conformada por siete tribus nahuatlacas (se les llamaba así por dominar el náhuatl) estas eran xochimilcas, chalcas, tepanecas, acolhuas, tlahuicas, tlaxcaltecas y mexicas.

---

<sup>8</sup> Resumen de apuntes de la materia “Proceso Administrativo”. Profesor Sánchez Mondragón, Arturo. 2006-1.

---

En la sociedad Azteca se apreciaban tres clases:

1. Los Nobles: Que administraban el Estado y la religión, hacían la guerra y cobraban tributos.
2. Los Comerciantes: Los artistas y los artesanos, que poseían bienes propios y no pagaban tributos.
3. Los Tributarios: Que no poseían bienes, sólo disfrutaban de los productos de la tierra y eran la mayoría.

Los Aztecas constituían un pueblo muy organizado, que manejaba la propiedad privada, comunal y pública. A los campesinos que trabajaban la tierra de los nobles se les llamaba mayeques; cada familia tenía derecho a una parcela sujeta a reglamentación. Los aztecas utilizaron el riego artificial, las chinampas y eran prósperos en su producción agrícola.

### **1.4.2 Época colonial**

El periodo colonial de la historia mexicana cubre un lapso de 300 años; en éste no hubo innovaciones frecuentes ni grandes cambios. Durante el gobierno de Carlos III, en las postrimerías del siglo XVIII, se intentó hacer una reforma sustancial, pero fue demasiado tarde para que ésta lograra sus propósitos. En cambio, se convirtió en uno de los factores que precipitaron el movimiento de Independencia. Así, el ocaso del imperio español se caracterizó por instituciones Administrativas que se habían desarrollado en México durante los primeros cincuenta años después de la Conquista.

El sistema administrativo de la Colonia se basó en una serie de supuestos fundamentales que condicionaron en sustancial medida toda la filosofía del gobierno, influyeron en la estructura gubernamental y al final sirvieron como criterio para determinar el éxito o el fracaso del sistema imperial. Se mantuvo entre el Estado y la Iglesia la más estricta relación, la cual había sido asegurada desde que España se aventuró por primera vez en empresas de exploración y colonización.

La organización Administrativa del imperio español era jerárquica. La autoridad se originaba en el rey de España y derivaba en forma descendente hacia el Consejo de Indias, a los virreyes y a los capitanes generales del Nuevo Mundo; y a los gobernadores, corregidores, alcaldes mayores y regidores en la base de la pirámide.

España desarrolló otras formas de control que sirvieron para producir una mayor centralización del sistema como un todo. Estas formas se conocieron como la residencia y la visita.

---

### **1.4.3 México independiente**

La Administración se convirtió en una función separada bajo el dominio del ejecutivo; ya no fue compartida con las funciones legislativas y judiciales por el Virrey, la audiencia, los intendentes y los funcionarios especiales de Hacienda. Además, se les confirió a los estados autoridad Administrativa local, llegó a su fin la descentralización de funciones del periodo colonial y terminó la autoridad. Hubo demasiada inestabilidad financiera; con la ruptura completa de empresarios españoles y sin comunicación alguna con Francia; México se vio en la necesidad de pedir prestado a Inglaterra. De esta manera, teníamos un México sin industria ni empresas; sin dinero ni honor, y un gobierno que oprimía cada vez más al pueblo con impuestos que no podía pagar.

### **1.4.4 La Reforma**

La Administración federal limitó su jurisdicción al Distrito Federal, mientras los estados se volvían cada vez más autónomos. El erario público, con el peso de una deuda enorme, más los gastos derivados de los esfuerzos por pacificar al país y del sostenimiento de la vida pomposa de Antonio López de Santa Anna, rápidamente agotó el dinero que había recibido de Estados Unidos como indemnización. Por último, se formaron dos partidos, el de los liberales y el de los conservadores. En este periodo se pueden mencionar hechos notables en el ramo científico, como la fundación de la primera fábrica de ácidos que hubo en México.

### **1.4.5 Porfiriato**

Los primeros años del régimen porfirista fueron una labor más bien estabilizadora del sistema político, pero indudablemente fueron también los años donde se sentaron las bases para un crecimiento económico muy importante de nuestro país. Después de haber logrado eliminar a sus adversarios políticos y “pacificar” al país, su primera tarea fue sanear las finanzas públicas: decretó un recorte en el gasto presupuestal y modificó el sistema tributario, lo cual lógicamente proporcionó mayores ingresos al gobierno. Todo lo anterior coadyuvó para una mejor aceptación del gobierno inglés en cuestión de créditos financieros, allegándose así recursos frescos.

La industria de la transformación fue uno de los sectores que lograron un avance importante entre 1890 y 1910. La ley expedida en 1893, que concedía la exención de impuestos a industrias nuevas, junto con el resto de la política económica de la época, tuvieron un gran efecto.

José Ives Limantour, ministro de Hacienda, logró que se aprobara la Ley General de Instituciones del Crédito, con la cual se modificaba la forma en que venía funcionando el sistema crediticio en México. En ella se daban facilidades para la creación de instituciones bancarias de tres tipos: Emisoras (podían fabricar o emitir dinero), Hipotecarias (préstamos sobre hipoteca de fincas rurales y urbanas) y Refaccionarias (podían dar crédito para actividades industriales y comerciales).

---

### **1.4.6 Revolución Mexicana**

La Revolución mexicana (1910) fue el evento central en nuestro país. Este periodo se caracteriza por levantamientos constantes de sociedades obreras, huelgas de toda índole (por ejemplo, en el año de 1906 se presentó la huelga de mineros en Cananea y de manera similar la huelga de mecánicos del ferrocarril central, etc.) y un gobierno endeble pero que logró un fortalecimiento de las relaciones exteriores.

### **1.4.7 Regímenes Posrevolucionarios**

Este periodo histórico se encuentra marcados por tintes políticos y grandes avances en esta materia. En 1929, al fundar el Partido Nacional Revolucionario, Plutarco Elías Calles y Emilio Portes Gil dieron el primer paso para acabar con los poderes de los caudillos regionales. En el gobierno cardenista surgieron eventos de gran importancia: La expropiación petrolera fue uno de los más sobresalientes y causó un descontento internacional. El sexenio de Miguel Alemán se distinguió por el auge y el proteccionismo industrial. El gobierno gastó mucho dinero en la construcción de medios de comunicación, principalmente carreteras, y obras de infraestructura, como canales de irrigación y presas. Más tarde, los objetivos planteados por el régimen de Adolfo Ruiz Cortines fueron cuatro: Un plan agrícola de emergencia, la importación de alimentos en gran escala, controles más eficaces sobre el comercio y austeridad en el gasto público. En 1954, el peso fue devaluado, de 8.65 a 12.50 pesos por dólar. El sexenio de Adolfo López Mateos se caracterizó por la creciente participación del Estado en la economía, donde una nueva Secretaría de la Presidencia coordinaba todas las inversiones públicas.

### **1.4.8 Época moderna**

El gobierno de Luis Echeverría en el renglón económico anunció el cambio de modelo, del “desarrollo estabilizador” de los regímenes anteriores por un “desarrollo compartido”, en virtud del cual el Estado se erigía como la institución rectora de la economía. Esto implicó la adquisición de muchas industrias y el establecimiento de innumerables controles gubernamentales. El peso se devaluó un 58%, de 12.50 a 19.90 pesos por dólar. Esta medida daba por terminada la época del desarrollo estabilizador en la que la paridad monetaria había sido la técnica financiera por excelencia.

El gobierno de José López Portillo optó por tratar de recuperar el apoyo de la iniciativa privada para echar a andar un programa de reformas financieras. Un proyecto clave de su gobierno fue la “Alianza para la producción”. Por otro lado, se logró calmar los ánimos de los acreedores extranjeros al ser impuesto un programa de austeridad, elaborado y vigilado por el Fondo Monetario Internacional, que abarcaba varios aspectos. Cuando lo anterior produjo una acentuada disminución en el nivel de vida de la mayoría de la población, López Portillo decidió dar mayores libertades políticas, como una vía para canalizar el descontento, siguiendo los lineamientos institucionales. No olvidemos también que se llevó a cabo la nacionalización de la banca e imperó el espejismo del auge petrolero.

---

El gobierno del presidente Miguel de la Madrid se centró en las siguientes medidas: Inició un “Programa Inmediato de Reordenación Económica (PIRE)”, que buscaba la reducción del gasto público, la constitución de un sector público eficiente y honesto, la creación de más empleos, el aumento de los ingresos públicos mediante reformas fiscales, la disminución del sector burocrático, el freno a la inflación y la inclusión del país dentro de un proyecto de economía mixta, para lo cual se hacía necesario reformar algunos artículos constitucionales. En este periodo se dio el ingreso al GATT.

En el gobierno de Carlos Salinas de Gortari fueron cinco los aspectos modificados: La privatización de la banca (1990), la liberalización (sistemas de mercado abierto), la innovación (financiar proyectos a bajo costo y protegidos contra la inflación y la devaluación), el fortalecimiento de intermediarios financieros (que los bancos captaran el mayor número de clientes con varios servicios y bajos costos) y el financiamiento del déficit del gobierno (para independizarse del Banco Central).

México inició las negociaciones para realizar un acuerdo de libre comercio con Canadá y Estados Unidos, quienes anteriormente ya habían suscrito un acuerdo comercial entre ambos. A mediados de 1991 dieron comienzo dichas negociaciones, las cuales terminaron un año y medio más tarde. Canadá lo firmó en junio de 1993, pero las discrepancias entre México y Estados Unidos retrasaron sus firmas.”<sup>9</sup>

## 1.5 Proceso Administrativo

La base para poder llevar a cabo una buena Administración es el Proceso Administrativo, “es un conjunto de fases, elementos y etapas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

Todo Proceso Administrativo es único, continuo, inseparable en el que cada parte, cada acto, tiene que estar indisoluble unidos con los demás, y además dan de sí simultáneamente.”<sup>10</sup>

Al ser único cada Proceso Administrativo, ha sido fuente de polémica y discusión, que cada autor tiene un criterio diferente, por lo que sugieren diferentes etapas o fases, según las necesidades y los recursos con los que contaba cada uno, pero el final, todos los criterios llevan el propósito de lograr una buena administración, que permita llevar a cabo el trabajo en forma planificada, ordenada, sistematizada, clara y reducir los riesgos.

---

<sup>9</sup> Díaz Alonso, Arturo. *“Apuntes para la Asignatura de Administración Básica”*. Fondo Editorial F.C.A. México, 2003. Págs.44 a 50.

<sup>10</sup> Resumen de apuntes de la materia *“Proceso Administrativo”*. Profesor Sánchez Mondragón, Arturo. 2006-1.

A continuación presentamos un cuadro, que ejemplificara y permitirá comparar algunos de los diferentes criterios del Proceso Administrativo:

“

ELEMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO						
AUTOR	AÑO	ELEMENTOS				
Frederick W. Taylor	1884	Planeación	Preparación	Control		Ejecución
Henry Fayol	1886	Previsión	Organización	Comando	Coordinación	Control
Harry A. Hopf	1935	Planeación	Organización	Coordinación		Control
Lyndall Urwick	1943	Previsión	Planeación	Organización	Comando	Coordinación
William Neuman	1951	Planeación	Organización	Obtención de Recursos	Dirección	Control
Koontz y O'donnell	1955	Planeación	Organización	Integración	Dirección	Control
George R. Terry	1956	Planeación	Organización	Integración	Dirección	Control
Roberto C. Appleby	1971	Planeación	Organización	Dirección		Control
Eckles Carmichel	1978	Planeación	Organización	Coordinación		Control

”<sup>11</sup>

Cuadro [1-1]

<sup>11</sup> Fernández Arena, José A. "El Proceso Administrativo". Herrero Hnos. México, 1965. Pág.75.

Los autores mexicanos más representativos presentaron estos criterios:

Enfoque del Proceso Administrativo como herramienta de la Administración de los Autores Mexicanos						
Autor	Cuándo	Qué	Cómo	Quién(hace)	Por qué y con qué	Qué (se hizo) Donde (tiempo)
Agustín Reyes Ponce *Fase Mecánica **Fase Dinámica	<u>Previsión*</u> °Objetivos °Investigaciones °Cursos Alternativos	<u>Planeación*</u> °Políticas °Procedimientos °Programas, Pronósticos y Presupuestos	<u>Organización*</u> °Funciones °Jerarquías °Obligaciones	<u>Integración**</u> °Selección °Introducción °Desarrollo °Integración de Cosas	<u>Dirección**</u> °Autoridad °Comunicación °Supervisión	<u>Control**</u> °Su Establecimiento °Su Operación °Su Interpretación °Utilización
Isaac Guzmán Valdívía	<u>Planeación</u> °objetivos °Políticas °Procedimientos °Programas	<u>Organización</u> °Orden Social en cuanto a Fin °Orden de Prioridad o Jerárquico °Orden de Integridad o Solidaridad		<u>Integración</u> °Material °Humana (Contratación, Integración, Desarrollo)	<u>Dirección</u> °Normas de carácter Social y Personal	<u>Control</u> °Comparación de lo Planeado
Javier Laris Casillas	<u>Planeación</u> °Decisiones de Importancia °Establecimientos de Políticas °Redacción de Programas °Métodos y Procedimientos °Cédulas de Trabajo Diarias		<u>Organización</u> °Agrupamientos en Unidades Administrativas °Rel. Jerárquicas °Comunicación (Vertical y Horizontal)	<u>Integración</u> °Obtención de Capital °Personal Ejecutivo °Terrenos °Construcciones °Selección, Entrenamiento, Compensación	<u>Dirección</u> °Exp. Instrucciones °Iniciación de Planes °Rel. Del Personal (Jefe- Subordinados) °Com. De Ordenes °Toma de Decisiones	<u>Control</u> °Medición Operación °Establecimiento de Estándares °Medición Ejecución Acción Correctiva
José Fernández Arena	<u>Planeación de Objetivos</u> °Investigación °Boceto o Planes °Programación (originales) °Rutinarios Camino Crítico °Innovación		<u>Integración Estructura:</u> °Decisión °Motivación °Comunicación			<u>Control</u> °Comparación °Determinación de diferencias °Corección

Cuadro [1-2]

---

De los diferentes Procesos Administrativos, profundizaremos en el propuesto por Agustín Reyes Ponce, por ser el más utilizado, el divide el Procesos Administrativo en 2 fases la fases: Mecánica y Dinámica. “Las cuales detallaremos en los aspectos:

- Preguntas
- Conceptos
- Etapas
- Principios
- Reglas
- Técnicas

**“Elemento: Previsión”**

**Fase:**

Mecánica

**Pregunta:**

¿Qué puede hacerse?

**Concepto:**

Es el elemento de la Administración en el que, con base en las condiciones futuras en que una empresa habrá de encontrarse, reveladas, por una investigación técnica, se determinan los principales cursos de acción que nos permitirán realizar los objetivos de esa misma empresa.

**Etapas:**

- Objetivos
- Investigaciones
- Cursos alternativos

**Principios:**

- Previsibilidad
- Objetividad
- Medición

**Reglas:**

- Para la fijación de objetivos
  - ✓ Reglas positivas
  - ✓ Reglas negativas
- De la investigación
- De cursos alternativos de acción

**Técnicas:**

- Investigación de Mercados
- Investigación de Operaciones
- Observación (hechos, registros, experimentos)

**Importancia:**

- Reduce los niveles de incertidumbre.
- Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir.
- Condiciona a la empresa al ambiente que le rodea.
- Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias

**Elemento:** Planeación**Fase:**

Mecánica

**Pregunta:**

¿Qué se va a hacer?

**Concepto:**

Consiste en fijar el curso concreto de acción que se ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo la secuencia para realizarlo, y las determinaciones de tiempos y de números, necesarias para su realización.

**Etapas:**

- Políticas
- Procedimientos
- Programas
- Pronósticos
- Presupuestos

**Principios:**

- Precisión
- Flexibilidad
- Unidad

**Reglas:**

- Sobre políticas
  - ✓ De su fijación
  - ✓ De su difusión
  - ✓ De su coordinación
  - ✓ De su revisión periódica
- De los procedimientos
  - ✓ Fijarse por escrito y no duplicarse
  - ✓ Revisarse
- Sobre los programas y presupuestos

**Técnicas:**

- Manuales de: Objetivos, políticas, departamentales, del empleado, de organización, etc.
- Diagramas de procesos y flujo
- Graficas (Gantt)
- Programas
- Otros sistemas (PERT, CPM, RAMPS)

**Importancia:**

- La eficiencia, obra de orden, no puede venir del acaso, de la improvisación.
- Si administrar es “hacer a través de otros”, necesitamos primero hacer planes sobre la forma como esa acción habrá de coordinarse.
- El objetivo (señalado en la previsión) sería infecundo, si los planes no lo detallaran, para que pueda ser detallado íntegro y eficazmente.
- Todo plan tiende a ser económico; desgraciadamente no siempre lo parece, porque todo plan consume tiempo, que por lo distante de su realización, puede parecer innecesario e infecundo.
- Todo control es imposible si no se compara con un plan previo. Sin planes se trabaja a ciegas.

**Elemento:** Organización**Fase:**

Mecánica

**Pregunta:**

¿Cómo se va a hacer?

**Concepto:**

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

**Etapas:**

- Jerarquías
- Funciones
- Obligaciones

**Principios:**

- Especialización
- Unidad de mando
- Equilibrio de autoridad-responsabilidad
- Equilibrio de dirección-control

**Reglas:**

- División de Funciones
- Unidades de organización
- ¿Qué?, ¿Quién?, ¿Dónde? Las realizará

**Técnicas:**

- Lineal o Militar
- Funcional y/o de Taylor
- Lineal o Staff

**Importancia:**

- Recoge, complementa y lleva hasta sus últimos detalles todo lo que la previsión y planeación han señalado respecto a cómo debe ser una empresa.
- Tiene también gran importancia por constituir el punto de enlace entre los aspectos teóricos, que Urwick llama mecánica Administrativa, y los aspectos prácticos, que el mismo autor conoce bajo la denominación de dinámica, entre lo que debe ser y lo que es.

**Elemento:** Integración**Fase:**

Dinámica

**Pregunta:**

¿Con qué se va a hacer?

**Concepto:**

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.

**Etapas:**

- Reclutamiento
- Selección
- Introducción
- Desarrollo
- Integración de las personas y cosas

**Principios:**

- Integración de las personas
  - ✓ De la adecuación de hombres y funciones
  - ✓ De la provisión de elementos administrativos
  - ✓ De la importancia de la introducción adecuada
- Integración de cosas
  - ✓ Del carácter administrativo de esta integración
  - ✓ Del abastecimiento oportuno
  - ✓ De instalación y mantenimiento
  - ✓ De la delegación y control

**Reglas:**

- Del reclutamiento
- De la selección
- De la introducción
- Del desarrollo

**Técnicas:**

- Hoja de solicitud
- Entrevista
- Entrenamiento
- Capacitación
- Formación
- Calificación de méritos
- Evaluación de puestos

**Importancia:**

- De ella depende que la teoría formulada en la etapa constructiva o estática tenga la eficiencia prevista y planeada.
- Es el punto de contacto entre lo estático y lo dinámico; lo teórico y lo práctico.
- Aunque se fa en mayor amplitud al iniciarse las operaciones de un organismo social es una función permanente, porque en forma constante hay que estar integrando el organismo, tanto para proveer a su crecimiento normal, ampliaciones, etc. Como para sustituir a los hombres que han salido por muerte renuncia etc. A las maquinas que se han deteriorado, los sistemas que resultan obsoletos, etc..

**Elemento:** Dirección

**Fase:**

Dinámica

**Pregunta:**

“Ver que se haga”

**Concepto:**

Es aquel elemento de Administración en el que se lograra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea formadas directamente, ya con mas frecuencia, delegando dicha autoridad, y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las ordenes emitidas.

**Etapas:**

- Comunicación
- Autoridad
- Supervisión

**Principios:**

- De la coordinación de interés
- De la impersonalidad de mando
- De la vía jerárquica
- De la resolución de conflictos
- Del aprovechamiento de conflictos

**Reglas:**

- Sobre el mando o autoridad
- Tiene 3 características
  - ✓ Estructural
  - ✓ Técnica
  - ✓ Moral

**Técnicas:**

- De mando (disciplina positiva y negativa, recompensas)
- De la coordinación (quejas, sugerencias, comentarios, etc.)
- De la comunicación (memorándums, cartas, circulares, pizarrones)
- De la decisión (graficas, teorías de colas, árbol de decisión, etc.)

**Importancia:**

- Todas las técnicas serán útiles e importantes en cuanto nos permitan dirigir y realizar mejor, que es la esencia y el corazón de la administración.
- La razón de su importancia, radica en que este elemento de la Administración es el más real y humano. Aquí se tiene que ver en todos los casos con de los aspectos de la parte mecánica, en la que se trataba más bien con relaciones, con el cómo debían ser las cosas. Aquí se lucha con las cosas y problemas como son realmente.
- Por lo mismo se encuentra en la etapa de mayor imprevisibilidad rapidez de cambio y si cabe la expresión, de explosividad, donde un pequeño error por la facultad de coordinar las relaciones humanas, puede ser difícilmente reparable.

**Elemento:** Control**Fase:**

Dinámica

**Pregunta:**

¿Cómo se ha realizado?

**Concepto:**

Es 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.

**Etapas:**

- Establecimiento de los medios de control
- Operaciones de recolección y concentración de datos
- Interpretación y valoración de resultados
- Utilización de los resultados

**Principios:**

- De carácter administrativo del control de los estándares
- Del carácter medial del control
- Del principio de excepción

**Reglas:**

- En el control deben seguirse los siguientes pasos lógicos:
  - ✓ Establecer medios de control
  - ✓ Operar y recolectar datos
  - ✓ Interpretar y valorar datos
  - ✓ Buscar el control más estratégico
- Sirve para corregir, mejorar, replantear, motivar al personal y ver que las cosas se hagan bien
- Los controles deben ser flexibles
- Los controles deben detectar desviaciones
- Los controles deben ser claros para los usuarios

**Técnicas:**

- Para cada área funcional hay técnicas de control:
  - ✓ Mercadotecnia (investigación de mercados, publicidad, ventas por zona, etc.)
  - ✓ Producción (control de calidad, tiempos y movimientos)
  - ✓ Finanzas (auditoría externas e internas, costos, presupuestos etc.)
  - ✓ Generales (reportes, informes de gerentes al consejo administrativo)

**Importancia:**

- Cierra el ciclo de la administración
- Se da en todas las demás funciones Administrativas hay control de la organización, de la dirección de la integración, etc. Es por ello un medio para manejar o administrar."<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Fuente: Aportación Dr. Carlos Matías Armas, basado en el Proceso Administrativo de Agustín Reyes Ponce.

# CAPÍTULO 2

---

## Empresa u Organización

---

"A veces creemos que lo que hemos  
logrado es sólo una gota en el océano  
, pero sin ella el océano estaría incompleto"

Madre Teresa de Calcuta

Como ya se a mencionado el ser humano se a agrupado desde los tiempos antiguos con el fin de obtener su supervivencia y calidad de vida, trabajar en conjunto, para lograr cubrir las debilidades de uno con las fortalezas de otro y viceversa, es evidente que lo que no logra una persona, dos lo harán posible, y lo que no pueden dos personas, tres lo pueden hacer mejor.

La célula de la sociedad es la familia, en ella encontramos el más claro ejemplo de una organización, varios individuos, viviendo en la mayor armonía posible con roles actividades y funciones bien definidas, con el fin de lograr la mayor armonía posible y una mejor calidad de vida.

## 2.1 Concepto de Organización

¿Qué es una Organización?; bueno algunos autores la conceptualizan como:

Andrea Zerilli: “Es la combinación de los medios humanos y materiales disponibles en función de un fin, según un esquema preciso de dependencias e interrelaciones entre distintos elementos que constituyen”<sup>13</sup>

Chester Burnard: “Es un sistema de actividades humanas cooperativas, es una obra humana.”<sup>14</sup>

Edgar H. Schein: “La coordinación racional de las actividades de cierto numero de personas, que intentan conseguir una finalidad y objetivo común y explicito, mediante la división, de las funciones y del trabajo y a través de una jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad”.<sup>15</sup>

Renate Mayntz: “Sistema Social encaminado a un objetivo en acción reciproca con el medio, con tendencia a la auto preservación y la integración.”<sup>16</sup>

Con esto podemos concluir que:

Es una Unidad Social, conformada por personas con objetivos comunes, que integran materiales y recursos disponibles, mediante la división de trabajo y asignación especifica de funciones, se disponen a prestar un bien o servicio, a la comunidad.

---

<sup>13</sup> L. Gibson, James. “*La Organizaciones comportamiento, estructura y procesos.*”. Ed. McGraw Hill. México, 1994 Pág.4.

<sup>14</sup> Alvarez, Felipe. “*Teoría de Las Organizaciones*”. Editorial Eudecor. Argentina, 1999. Págs.51 y 52.

<sup>15</sup> Rodríguez Chávez, Celia. “*Aspectos Fundamentales de la teoría de las Organizaciones*”. 3ra Edición PAPIME. Pág.13.

<sup>16</sup> Alvarez, Felipe. “*Teoría de Las Organizaciones*”. Editorial Eudecor. Argentina, 1999. Pág.51

## 2.2 Características de las Organizaciones

Las organizaciones, al igual que las personas, son diferentes únicas, al analizar organizaciones que han tenido mas éxito que otras, "Shein describe estas características como en común:

1. La organización debe concebirse como un sistema abierto, en interacción constante con su medio ambiente, del cual *importa* materias primas, gente, energía e información, para convertir estos insumos o transformarlos en bienes y servicios que serán exportados al medio ambiente.
2. La organización debe concebirse como un sistema con múltiples propósitos o funciones los cuales implican varias interacciones de esta y su medio ambiente. Muchas actividades de los subsistemas, dentro de la organización no podrán comprenderse sin tener en cuenta estas innumerables funciones e interacciones.
3. La organización consiste en muchos subsistemas de mutua interacción dinámica; en lugar de analizar los fenómenos organizacionales en términos de conducta individual, se está haciendo cada vez más importante analizar el comportamiento de dichos subsistemas.
4. Dado que los subsistemas son mutuamente dependientes, los cambios en cualquiera de ellos afectaran el comportamiento de los demás.
5. La organización existe en un medio ambiente dinámico, el cual consta a su vez de subsistemas, algunos mayores y algunos menores que la misma organización.
6. Las relaciones entre la organización y su medio ambiente dificultan especificar claramente las fronteras de una entidad dada."<sup>17</sup>

## 2.3 Objetivos de la Organización

"Los objetivos son el resultado que la empresa espera obtener, son los fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse en un margen de tiempo previamente establecido"<sup>18</sup>. Son las ideas que marcaran el rumbo de la organización, los objetivos deben ser:

- Entendibles: Todos los Integrantes deben conocerlos y saber que se espera de ellos para poder conseguirlos.
- Cuantificables: Deben ser medibles, para poder dar seguimiento a su desarrollo.

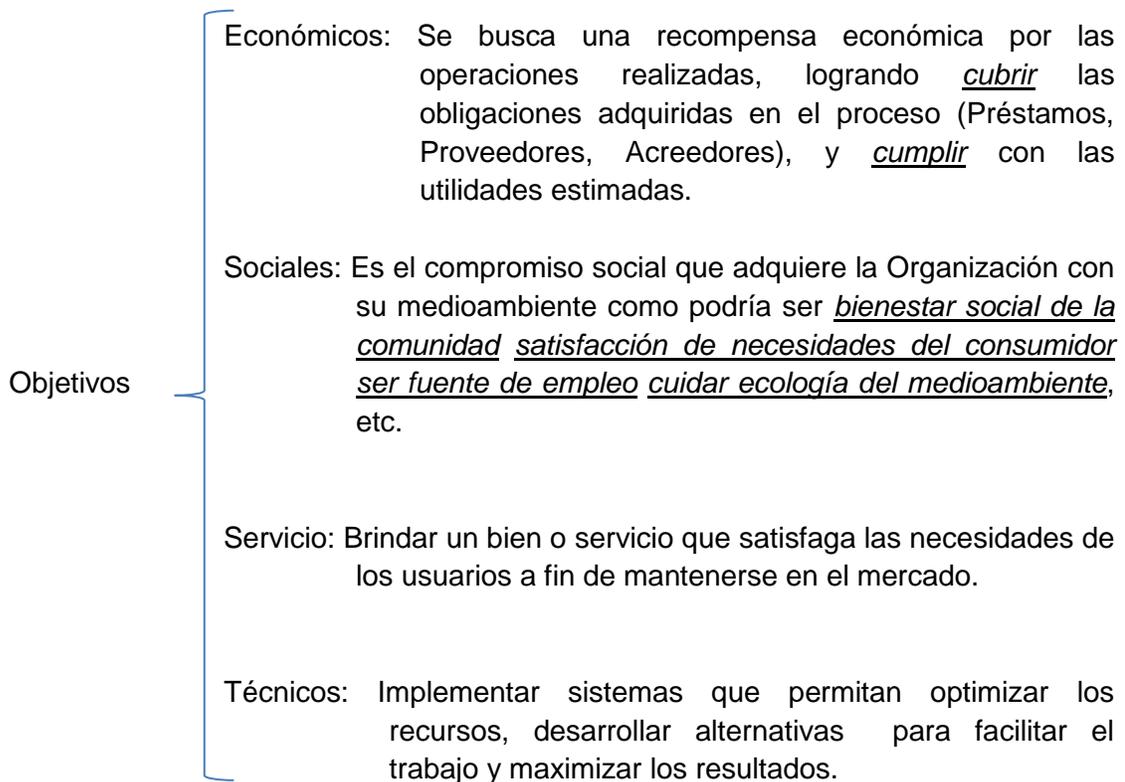
<sup>17</sup> Rodríguez Chávez, Celia. "Aspectos Fundamentales de la teoría de las Organizaciones". 3ra edición PAPIME. Pág.13.

<sup>18</sup> Díez de Castro, Emilio. "Administración y Dirección". Ed. McGraw Hill. España, 2001. Pág.36.

Los objetivos se pueden clasificar en tres grupos principales:

1. **Estratégicos:** Son establecidos a largo plazo, involucra a toda la organización.
2. **Tácticos:** Se subordinan a los objetivos estratégicos, involucran solo a un departamento o sección de la organización, se establecen a mediano o corto plazo,
3. **Operacionales:** Estos se subordinan a los dos anteriores, comprenden sólo un sector específico de la organización y son de corto plazo.

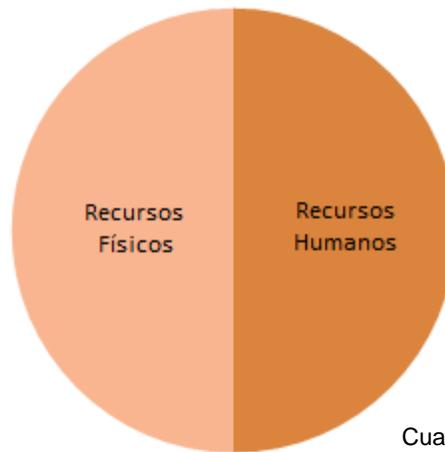
Las Organizaciones persiguen 4 tipos de Objetivos básicos:



## 2.4 Recursos que integran la Organización

Toda organización necesita elementos para poder operar, con un buen funcionamiento, la ausencia o mala aplicación de cualquiera de ellos, se refleja directamente en los costos, generando un desequilibrio, que afectara directamente el desempeño de la organización.

Las Organizaciones tienen dos tipos de recursos, Recursos Humanos y Recursos Físicos.



Cuadro [2-1]

Donde los recursos Físicos están integrados por:



Cuadro [2-2]

Es importante destacar que todos los elementos deben de verse con igual importancia.

### 2.4.1 Recursos Humanos

“Son todas las personas (obreros, supervisores, técnicos, ejecutivos, directores, empleados, etc.) que están en la organización, que interactúan y que hacen el trabajo de esta, las personas son el recurso indispensable de una organización, determinan la disponibilidad de los demás recursos, así como la que hace la misma organización y la forma en que funciona”<sup>19</sup>

El Recurso Humano, es el único capaz de decidir sobre si mismo y los demás recursos, al ser racional está facultado para poder adquirir nuevos conocimientos, y aplicarlos, para solucionar problemas que se presenten, es el encargado de Conseguir, Distribuir, Aplicar, Optimizar el uso de los demás Recursos.

También es llamado Recurso Núcleo, ya que es lo que mantendrá unidos a todos los recursos e incluso a la misma organización, este recurso es el más volátil, ya que es el único que es susceptible a emociones y sentimentalismos, es necesario que este recurso se identifique con la empresa y esté en constante motivación, para lograr su mejor desempeño y compromiso con la organización.

### 2.4.2 Recursos Físicos

Los recursos físicos de las empresas son todos los bienes tangibles, en poder de la empresa, que son susceptibles de ser utilizados para el logro de los objetivos de la misma.

Como ya se ha mencionado los recursos Físicos están integrados por:

Recursos Financieros: “Son los elementos monetarios Propios (dinero en efectivo, aportación de socios, utilidades) y Ajenos (créditos bancarios, créditos de proveedores y acreedores, emisión de valores), con los que cuenta una empresa, es indispensable para la ejecución y toma de decisiones.”<sup>20</sup>

Recursos Informáticos: La información es la llave de las decisiones acertadas, debe ser Verás (de fuentes verídicas y fidedignas) Clara (entendible y bien interpretada) Oportuna (debe contarse con ella en el momento adecuado).

Recursos Materiales: “Son los bienes tangibles propios de la empresa, edificios, terrenos, maquinaria, equipos, instrumentos, herramientas, materia prima, auxiliares que forman parte del producto bien o servicio terminados”<sup>21</sup>, la disponibilidad de este recurso lleva a la continuidad de las actividades de la organización.

Recursos Técnicos: Se refiere a la aplicación herramientas intangibles como es la aplicación y desarrollo de fórmulas, métodos, patentes etc.

<sup>19</sup> Hicks, Herbert. “Administración de Organizaciones”. Ed. McGraw Hill. México, 1996. Pág.57.

<sup>20</sup> Münch, Lourdes. “Fundamentos de Administración”. 7 Edición. Ed. Trillas. México, 2008. Pág.60.

<sup>21</sup> Ibidem. Pág.57.

## 2.5 Clasificación de las Organizaciones

Las organizaciones tienen muchas diferencias entre sí, dando paso a la gran diversidad de tipos de empresas, para poder estudiar y conocer a las organizaciones, es necesario elaborar clasificaciones que faciliten el estudio y mejora de las entidades sociales, que se encargan de facilitar la obtención de satisfactores para las diversas necesidades de la vida diaria.

Una clasificación es un ordenamiento de muchas dimensiones, ya que las organizaciones, son complejas y de diversas características, cualquiera de las cuales puede ser utilizada como un criterio para agruparlas de una forma u otra.

Algunos autores señalan que “existen tres términos para desarrollar una clasificación, estos términos se conocen como: taxonomía, tipología y clasificación de las organizaciones”<sup>22</sup>

Podemos clasificar las organizaciones teniendo en consideración:

- |                                |                                     |
|--------------------------------|-------------------------------------|
| a) Según su Actividad          | e) Según su Ciclo Económico         |
| b) Según su Duración           | f) Según su Nivel de Estructuración |
| c) Según su Objetivo Principal | g) Según su Origen de Capital       |
| d) Según su Régimen Jurídico   | h) Según su Tamaño                  |

### 2.5.1 Según su Actividad

Las empresas pueden clasificarse de acuerdo a la actividad que desarrollan en:

**Industriales**: Esta clase de empresa se dedica a la producción de bienes materiales, por vía de la extracción y/o transformación de materias primas, estas pueden ser:

**Extractivas**: Son las que explotan los recursos materiales, Ejemplo:

Empresas mineras, madereras, pesqueras, petroleras etc.

- Recursos Renovables.
- Recursos No Renovables.

**Transformación**: Transforman materias primas en bienes o productos terminados, esta se divide en dos ramas:

- Producción de Bienes de consumo final.
- Producción de Bienes que forman parte de otro producto.

**Comerciales**: Las empresas que se dedican a la Compra-Venta de productos, es decir que fungen como intermediarios entre los productores y clientes, estas empresas se pueden dividir en:

**Mayoristas**: Realizan ventas a gran escala, frecuentemente a minoristas.

**Minoristas**: También llamados detallistas, se dedican a la venta a menudeo, casi siempre a consumidores finales.

Pueden existir N número de estas empresas entre el productor y el consumidor final.

<sup>22</sup> Hall, Richard. “Organización, estructura y proceso”. Ed. Prentice. España, 1976. Pág.38.

**Servicios:** Pueden o no tener fin de lucro, pero estas empresas buscan brindar un servicio de calidad a la comunidad, se puede clasificar en:

Trasporte.

Turismo.

Instituciones Financieras.

Educación.

Salud.

Asesorías.

Publicidad

Fianzas y Seguros.

### **2.5.2 Según su Ciclo Económico**

Bajo este criterio las empresas pueden ser:

**Nuevas:** Se dedican a la manufactura o fabricación de mercancías que no se producen en el país, siempre que no se trate de meros sustitutos de otros que ya se produzcan en este y que contribuyen en forma importante en el desarrollo económico del mismo.

**Necesarias:** Tiene como objeto la manufactura o fabricación de mercancías que se producen en el país de manera insuficiente para satisfacer las necesidades del consumo nacional, siempre y cuando el mencionado déficit sea considerable y no tenga un origen en causas transitorias.

**Básicas:** Aquellas industrias consideradas primordiales para una o varias actividades de importancia para el desarrollo agrícola o industrial del país.

**Semivacías:** Producen mercancías destinadas a satisfacer directamente las necesidades vitales de la población.

**Secundarias:** La producción de estas organizaciones se basa en artículos o bienes que no cubren necesidades inmediatas.<sup>23</sup>

### **2.5.3 Según su Duración**

Por su duración se pueden dividir en dos:

**Temporales:** Son todas las empresas que tienen actividad (ventas) por temporadas, por relativos periodos cortos de tiempo.

**Permanentes:** Son las empresas que tienen actividad en todo momento desde el momento de su materialización en adelante.

<sup>23</sup> Münch y García. "Fundamentos de Administración". Editorial Trillas. México, 2001. Pág.49

### 2.5.4 Según su Nivel de Estructuración

Dentro de este criterio se clasifican en:

**Formal:** Son las empresas que cuentan con una estructura bien definida, se identifican sus canales de comunicación, tiene una perfecta descripción definición y división del trabajo, cuenta y se conoce su Visión y Misión, y la jerarquía de sus objetivos, son organizaciones durables, relativamente inflexible, cuenta con sistemas de control filosofía y políticas.

**Informal:** Empresas que están libremente organizadas, son flexibles, formadas de forma espontánea y natural, generalmente por relaciones de amistad, se basa en normas y sentimientos de grupo, sus componentes emocionales son orientados a la interacción de relaciones sociales

### 2.5.5 Según su Objetivo Principal

Se clasifica de acuerdo al objetivo deseado, lo buscan es:

**“Organizaciones de Servicio:** Tienen como fin cubrir las necesidades de las personas en ocasiones sin fin de lucro.

**Organizaciones Económicas:** Proporcionan bienes o servicios y a cambio reciben una recompensa monetaria, también llamadas lucrativas.

**Organizaciones Religiosas:** Su finalidad es cubrir necesidades espirituales de sus miembros.

**Organizaciones Protectoras:** Brindar servicios de protección a la población como es el caso de policías, bomberos, militares, etc.

**Organizaciones Gubernamentales:** Satisfacer las necesidades de la comunidad.

**Organizaciones Sociales:** Necesidades de hacer contacto entre personas, ejemplo: Fraternidades, clubes, etc.”<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> Terry & Franklin. “Principios de Administración”. Ed Continental S.A. Primera edición. Caracas, Venezuela, 1966. Pág.88.

### **2.5.6 Según su Origen de Capital**

Las empresas también se pueden clasificar según sea el origen de su capital, dando por resultado:

**Publicas**: Son empresas que tienen como fin satisfacer necesidades sociales, y su capital pertenece y proviene del estado.

**Privadas**: Tienen como finalidad obtener un beneficio (lucrativo) en un futuro, su capital es por inversionistas y/o accionistas privados, en base a esto nos lleva a una subdivisión:

**Capital Nacional**: Los inversionistas y/o accionistas son gente que aportan dentro de su país. para la empresa, que operara en el mismo país.

**Capital Trasnacional**: Son empresas que su capital proviene del extranjero, por lo que las aportaciones de los accionistas y/o inversionistas, provienen de uno o más países diferentes, al país donde operara la empresa.

**Capital de Coparticipación**: Son empresas cuyo capital viene en parte del extranjero y otra parte nacional.

**Mixtas**: Se refiere a aquellas empresas que están constituidas por un capital dividido en una parte de origen privado, y la otra de origen público.

### **2.5.7 Según su Régimen Jurídico**

Por su régimen jurídico las más comunes son:

Reconocidas por la Ley General de Sociedades Mercantiles “según su artículo 1

**Sociedad  
en Nombre  
Colectivo:**

Regulado en la L.G.S.M. capítulo II (en los artículos 25 al 50, inclusive se establece la reglamentación y características de este tipo de sociedad, así como derechos y obligaciones de los socios de la misma), es aquella Sociedad que existe bajo una razón social y en la que todos los socios responden, de modo subsidiario, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales los socios pueden estipular que la responsabilidad de alguno o algunos de ellos se limite a una porción o cuota determinada. La razón social se formará con el nombre de uno o más socios, y cuando en ella no figuren los de todos, se le añadirán las palabras y compañía u otras equivalentes. El ingreso o separación de un socio no impedirá que continúe la misma razón social si el nombre del socio que se separe apareciere en la razón social deberá agregarse a ésta la palabra “sucesores”. Los socios no pueden ceder sus derechos en la compañía sin el consentimiento de todos los demás, y sin él, tampoco pueden admitirse a otros nuevos podrá pactarse que a la muerte de cualquiera de los socios continúe la sociedad con sus herederos.

**Sociedad en  
Comandita  
Simple:**

Regulado en la L.G.S.M. capítulo III (en los artículos 51al 57, inclusive se establece la reglamentación y características de este tipo de sociedad, así como derechos y obligaciones de los socios de la misma) Sociedad en Comandita Simple es la que existe bajo una razón social y se compone de uno o varios socios comanditados que responden, de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales, y de uno o varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus aportaciones. La razón social se formará con los nombres de uno o más comanditados, seguidos de las palabras “y compañía” u otros equivalentes, cuando en ella no figuren los de todos. A la razón social se agregarán siempre las palabras “Sociedad en Comandita” o su abreviatura “S. en C”. Cualquiera persona, ya sea socio comanditario o extraño a la sociedad, que haga figurar su nombre en la razón social, quedará sujeto a la responsabilidad de los comanditados. En esta misma

responsabilidad incurrirán los comanditarios cuando se omita la expresión “Sociedad en Comandita” o su abreviatura. El socio o socios comanditarios no pueden ejercer acto alguno de administración, ni aun con el carácter de apoderados de los administradores. El socio comanditario quedará obligado solidariamente para con los terceros por todas las obligaciones de la sociedad en que haya tomado.

**Sociedad  
de Responsabilidad**

**Limitada:**

Regulado en la L.G.S.M. capítulo IV (en los artículos 58 al 86, inclusive se establece la reglamentación y características de este tipo de sociedad, así como derechos y obligaciones de los socios de la misma) la Sociedad de Responsabilidad Limitada es la que se constituye entre socios que solamente están obligados al pago de sus aportaciones, sin que las partes sociales puedan estar representadas por títulos negociables, a la orden o al portador. Existirá bajo una denominación o bajo una razón social que se formará con el nombre de uno o más socios. La denominación o la razón social irá inmediatamente seguida de las palabras “Sociedad de Responsabilidad Limitada” o de su abreviatura “S. de R. L.”. Cualquiera persona extraña a la sociedad que haga figurar o permita que figure su nombre en la razón social, responderá de las operaciones sociales hasta por el monto de la mayor de las aportaciones. Ninguna sociedad de responsabilidad limitada tendrá más de cincuenta socios. El capital social nunca será inferior a tres millones de pesos; se dividirá en partes sociales que podrán ser de valor y categoría desiguales, pero que en todo caso serán de mil pesos o de un múltiplo de esta cantidad.

**Sociedad  
Anónima:**

Regulado en la L.G.S.M. capítulo V (en los artículos 87al 206, inclusive se establece la reglamentación y características de este tipo de sociedad, así como derechos y obligaciones de los socios de la misma) la sociedad anónima es la que existe bajo una denominación y se compone exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones. La denominación se formará libremente, pero será distinta de la de cualquiera otra sociedad y al emplearse irá siempre seguida de las palabras “Sociedad Anónima” o de su abreviatura “S.A.”

**Sociedad  
en Comandita  
por Acciones:**

Regulado en la L.G.S.M. capítulo VI (en los artículos 207 al 211, inclusive se establece la reglamentación y características de este tipo de sociedad, así como derechos y obligaciones de los socios de la misma) se define como la sociedad que se compone de uno o varios socios comanditados que responden de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales, y de uno o varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus acciones. La sociedad en comandita por acciones se registrará por las reglas relativas a la sociedad anónima, salvo lo dispuesto en los artículos siguientes. El capital social estará dividido en acciones y no podrán cederse sin el consentimiento de la totalidad de los comanditados y el de las dos terceras partes de los comanditarios. Se agregarán las palabras “Sociedad en Comandita por Acciones”, o su abreviatura “S. en C. por A”.

**Sociedad  
Cooperativa:**

El artículo 212 capítulo VII de la L.G.S.M. indica que se registrarán por su legislación especial<sup>25</sup>, que es la Ley General de Sociedades Cooperativas, la cual en su “artículo 2 define la Sociedad Cooperativa como una forma de organización social integrada por personas físicas con base en intereses comunes y en los principios de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua, con el propósito de satisfacer necesidades individuales y colectivas, a través de la realización de actividades económicas de producción, distribución y consumo de bienes y servicios”<sup>26</sup>.

Reguladas en la Ley General de Sociedades Cooperativas “Según del artículo 30 al 32 de la Ley General de Sociedades Cooperativas, existen 2 categorías de cooperativas

- I. Ordinarias, las que para funcionar requieren únicamente de su constitución legal.
- II. Participación estatal, las que se asocien con autoridades federales, estatales o municipales, para la explotación de unidades productoras o de servicios públicos, dados en administración, o para financiar proyectos de desarrollo económico a niveles local, regional o nacional.

<sup>25</sup> Ley General de Sociedades Mercantiles.

<sup>26</sup> Ley General de Sociedades Cooperativas.

---

El artículo 21 de la Ley General de Sociedades Cooperativas existen las siguientes clases

**Sociedad**

**Cooperativa de**

**Consumidores de**

**Bienes y/o Servicios:** Según los artículos 22 a 26 de la Ley General de Sociedades Cooperativas, son sociedades cooperativas de consumidores, aquéllas cuyos miembros se asocien con el objeto de obtener en común artículos, bienes y/o servicios para ellos, sus hogares o sus actividades de producción, podrán realizar operaciones con el público en general siempre que se permita a los consumidores afiliarse a las mismas en el plazo que establezcan sus bases constitutivas. Los excedentes en las Sociedades Cooperativas de Consumidores que reporten los balances anuales, se distribuirán en razón de las adquisiciones que los socios hubiesen efectuado durante el año fiscal. Las Sociedades Cooperativas de Consumidores podrán dedicarse a actividades de abastecimiento y distribución, así como a la prestación de servicios relacionados con la educación o la obtención de vivienda.

**Sociedad**

**Cooperativa de**

**Productores de**

**Bienes y/o Servicios:** Según los artículos 27 a 29 de la Ley General de Sociedades Cooperativas, son Sociedades Cooperativas de Productores, aquéllas cuyos miembros se asocien para trabajar en común en la producción de bienes y/o servicios, aportando su trabajo personal, físico o intelectual. Independientemente del tipo de producción a la que estén dedicadas, estas sociedades podrán almacenar, conservar, transportar y comercializar sus productos, actuando en los términos de esta ley. Los rendimientos anuales que reporten los balances de las Sociedades Cooperativas de Productores, se repartirán de acuerdo con el trabajo aportado por cada socio durante el año, tomando en cuenta que el trabajo puede evaluarse a partir de los siguientes factores: calidad, tiempo, nivel técnico y escolar.

**Sociedad****Cooperativa de**

**Ahorro y Préstamo**: Según el artículo 33 de la Ley General de Sociedades Cooperativas, son todas aquellas que tengan como fin el ahorro o préstamo, estarán sujetas a esta ley y a la Ley de Ahorro y Préstamo.<sup>27</sup>

Reguladas en la Ley del Mercado de Valores

**Sociedad****Anónima****Bursátil**:

“(SAB) Aquellas sociedades que se encuentran listadas en la Bolsa Mexicana de Valores, según la nueva Ley del Mercado de Valores en México que pretende otorgar transparencia para los inversionistas quienes requieren tener acceso a la información de la Organización, que les permita identificar con claridad las ventajas y desventajas de cada opción, así como conocer las acciones que pueden realizarse en contra de los administradores. Con respecto a la ley anterior se excluye la figura de Comisario y sus funciones y esa responsabilidad se transfieren al Consejo, Comités y auditor externo. (Arts. 24, 25 y 26) de la mencionada ley.

**Sociedad****Anónima Promotora****de Inversiones**:

Las SAPI tendrán mayores estándares de gobierno corporativo a cambio de permitir ciertas excepciones a la Ley General de Sociedades Mercantiles, con el fin de tener más posibilidades de atraer a la inversión.

**Sociedad****Anónima Promotora de****Inversiones Bursátiles**:

Es que ofrece los mismos derechos que la SAB, pero con menores requisitos de información y de Gobierno Corporativo. No obstante, los valores de una SAPIB sólo pueden ser adquiridos por inversionistas institucionales y calificados. En cambio, del lado de la SAB como esas acciones las puede comprar cualquiera. Lo cual da mayores dificultades a la financiación, pero no lo imposibilita de satisfacer sus necesidades financieras.<sup>28</sup>

<sup>27</sup> Ibidem.

<sup>28</sup> Ley del Mercado de Valores.

Reguladas por la Ley General de Sociedades Mercantiles (no necesariamente una sociedad o asociación)

**Capital**

**Variable:** “Las sociedades de capital variable serán susceptibles de aumento de capital por aportaciones posteriores de los socios o por la admisión de nuevos socios, y de disminución de dicho capital por retiro parcial o total de las aportaciones. Estas sociedades se regirán por las disposiciones que correspondan a la especie de sociedad de que se trate, A la razón social o denominación propia del tipo de sociedad, se añadirán siempre las palabras “de capital variable (de C.V.)”, todo lo referente a capital variable está regido en el capítulo XIII de la L.G.S.M. que comprende del artículo 213 al 221(artículo 218 derogado).”<sup>29</sup>

Reguladas en la Ley de Sociedades de Inversión

**Sociedad**

**de Inversión:** “Según el artículo 5 de la Ley de Sociedades de Inversión, las sociedades de inversión tendrán por objeto, la adquisición y venta de activos. Los activos son acciones representativas de su capital social entre el público inversionista. Todo lo referente a Sociedades Inversión está regulado por la Ley de Sociedades de Inversión, además que la ley del mercado de valores, la legislación mercantil, los usos bursátiles y mercantiles, y la legislación del orden común, serán supletorios de dicha ley en el orden citado.”<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup> Ley General de Sociedades Mercantiles.

<sup>30</sup> Ley de Sociedades de Inversión.

### 2.5.8 Según su Tamaño

Para poder clasificar las Organizaciones, bajo este criterio en México, es necesario tomar en cuenta los criterios de:

- Sector (giro).
- Cantidad de Personal.
- Cantidad de Ventas.

“La clasificación publicada en el Diario Oficial de la Federación del 30 de junio de 2009. Establece que el tamaño de la empresa será determinado de la siguiente manera:

Estratificaciones				
Tamaño de la empresa	Sector	Rango de numero de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado
Micro	Comercio	Hasta 10	hasta \$4	4.6
	Servicio	Hasta 10	hasta \$4	4.6
	Industria	Hasta 10	hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	De 11 a 30	De \$4.01 a \$100	93
	Servicio	De 11 a 50	De \$4.01 a \$100	95
	Industria	De 11 a 50	De \$4.01 a \$100	95
Mediana	Comercio	De 31 a 100	De \$100.01 a 250	235
	Servicio	De 51 a 100	De \$100.01 a 250	235
	Industria	De 51 a 250	De \$100.01 a 250	250
Gran	Comercio	Mas de 100	De 250.01 en adelante	Mas de 250
	Servicio	Mas de 100	De 250.01 en adelante	Mas de 250
	Industria	Mas de 250	De 250.01 en adelante	Mas de 250

Cuadro [2-3]

\*Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90%.”<sup>31</sup>

<sup>31</sup> Diario Oficial de la Federación <http://www.diariooficial.gob.mx/>

## 2.6 Departamentalización

La limitación del número de subordinados a los que es posible supervisar directamente restringiría el tamaño de las empresas de no ser por el recurso de la departamentalización. La agrupación de actividades y personas en departamentos permite que, al menos en teoría, las organizaciones crezcan en un grado indeterminado.

No obstante, los patrones básicos para la agrupación en departamentos difieren de los aplicables a la agrupación de actividades.

No existe de un modelo único de departamentalización aplicable a todas las organizaciones o situaciones. La elección del patrón por usar en cada caso depende de la situación dada y de la percepción de los administradores en cuanto a aquello que, a su parecer, habrá de rendirles mejores resultados en la situación a la que se enfrentan. La elección de patrón también puede basarse en los conceptos de la reingeniería, entre los modelos más avituallados tenemos:

**“Departamentalización por números simples:** Aunque ahora ha caído en desuso, fue un importante método de organización en tribus, clanes y ejércitos, consiste en contar las personas que habrán de desempeñar los mismos deberes y disponerlos bajo la supervisión de un administrador. Lo esencial en este caso no son las actividades que desarrollarán esas personas, el lugar donde trabajarán o los materiales que emplearán, sino el hecho de que el éxito de sus empeños depende únicamente del número de personas involucradas.

**Departamentalización por tiempo:** Una de las modalidades más antiguas de departamentalización, empleada por lo general en los niveles inferiores de la organización, es la agrupación de actividades con base en el tiempo. La existencia de turnos de trabajo es común en muchas Empresas, en las que (por razones económicas, tecnológicas o de otro tipo) la jornada laboral normal no sería suficiente. Ejemplos de este tipo de departamentalización pueden hallarse en los hospitales, donde es esencial la atención a los pacientes durante todo el día. De igual manera, los cuerpos de bomberos deben estar preparados para responder a emergencias en cualquier momento. No obstante, también existen razones tecnológicas para la instauración de turnos. Un horno para la producción de acero, por ejemplo, no puede encenderse y apagarse a voluntad; el proceso de producción del acero es continuo y requiere por lo tanto de la operación de tres turnos de trabajo.”<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> Koontz, Harold. *“Administración una perspectiva global”*. 11va Edición. Ed. McGraw Hill. México, 1998. Pág.267.

**Departamentalización por funciones de la empresa:** También conocidas como áreas de actividad, son los departamentos que integran la organización y que le van permitiendo llevar a cabo sus objetivos, estas comprenden actividades y funciones, estos departamentos están interrelacionados directamente, de tal manera que una mala función o realización dentro de uno de ellos afecta a los demás, las áreas más usuales son:

- Recursos Humanos
- Finanzas
- Producción
- Mercadotecnia

**Recursos Humanos:** “Es el área encargada de proveer a la empresa del personal humano de la misma. Dentro de las principales funciones de esta área, se pueden mencionar: Reclutamiento y selección de personal capaz, responsable y adecuado a los puestos de la empresa, la motivación, capacitación y evaluación del personal; el establecimiento de un medio ambiente agradable para el desarrollo de las actividades”<sup>33</sup>.

Funciones:

**Planeación de**

**Recursos Humanos:** Análisis de funciones, división del trabajo, creación de puestos y perfil del personal para la realización de actividades de cada puesto.

**Contratación y Empleo:** Dotar de personal adecuado, a la organización, mediante el reclutamiento y selección de personal que cubra mejor el perfil para el desarrollo de las actividades requeridas.

**Capacitación**

**y Desarrollo:** Ayudar al personal a mejorar sus capacidades y habilidades que faciliten y permitan la correcta realización de su trabajo, buscando la mejora constante, personal mejor preparado y mayor rendimiento en la organización.

**Sueldos y Salarios:** Analizar y evaluar los puestos, con el fin de remunerar al personal por las actividades que realizan dentro de la organización.

---

<sup>33</sup> <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/areafuncional.htm>

Relaciones Laborales: Darle al personal una correcta inducción a la organización a fin de mejorar el ambiente laboral, solucionar cualquier problema o inquietud del individuo en relación a su trabajo.

Servicios y Prestaciones: Vigilar que los trabajadores tengan servicios y prestaciones adecuadas y justas.

Higiene y seguridad: Otorgar al personal, instrumentos y equipo necesario para realizar su trabajo sin ponerse en riesgo su salud o integridad, además de prestar los servicios médicos en caso de ser necesarios.

Área de Finanzas: “Es el área que se encarga del óptimo control, manejo de recursos económicos y financieros de la empresa, esto incluye la obtención de recursos financieros tanto internos como externos, necesarios para alcanzar los objetivos y metas empresariales y al mismo tiempo velar por que los recursos externos requeridos por la empresa sean adquiridos a plazos e intereses favorables.”<sup>34</sup>

Funciones:

Financiamiento: Evaluación de proyectos, para determinar en que invertir cuando hacerlo, y como financiar dicha inversión.

Control: Comparación de lo planeado con resultados, estimaciones de impuestos, costos inventarios etc.

Fijación Precios: Cálculo costo de producción, y evaluación de una adecuada utilidad deseada.

Tesorería y Contraloría: Administración del efectivo, y control y registro de los movimientos hechos, manteniendo a la empresa solvente.

Crédito y Cobranza: Evaluación de sujetos de crédito, encargados de la recuperación de la cartera.

---

<sup>34</sup> *Ibíd.*

**Área de Mercadotecnia:** “Es el área que se encarga de canalizar los bienes y servicios desde el producto hasta el consumidor o usuario final. Entre las funciones de mercadeo podemos mencionar: la investigación de mercados, el presupuesto de mercadeo, la determinación de empaque, envase, etiqueta y marca, la distribución y venta de los productos, la determinación del precio de los artículos la publicidad y la promoción.”<sup>35</sup>

Funciones:

**Investigación**

**de mercados:** Estudiar los aspectos más sobresalientes del mercado, para determinar la aceptación del producto dentro del mismo.

**Planeación y**

**desarrollo de producto:** Mantener el producto fresco, innovándolo a fin de mantener a la empresa en el mercado.

**Distribución y logística:** Establecer los canales de distribución.

**Comunicación:** Darle la óptima publicidad y promoción.

**Área de Producción:** “Es el área encargada de transformar la materia prima en productos y servicios terminados, utilizando los recursos humanos, económicos y materiales (herramientas y maquinaria) necesarios para su elaboración. Entre las principales funciones del área de producción, el mantenimiento y reparación de maquinaria o equipo, el almacenamiento de materia prima, producto en proceso, producto terminado y el control de calidad.”<sup>36</sup>

Funciones:

**Ingeniería de producto:** Diseñar el producto y presentación, uso de materiales, línea de producción, etc.

**Ingeniería de planta:** Estructura física de la planta, iluminación adecuada distribución de equipo que favorezca la optimización de tiempos y movimientos, establecer rutas de evacuación y zonas seguras, etc.

**Ingeniería industrial:** Escoger e integrar el equipo (máquinas, herramientas), apropiados para la Organización, bajo los criterios de costo, presupuesto, nivel de producción, desperdicio, mantenimiento, complejidad de operación, diversificación, entre otros.

---

<sup>35</sup> Ibidem.

<sup>36</sup> Ibidem.

Planeación y control  
de la producción:

Determinar cuánto y cuándo se tienen que producir, a fin de tener una correcta circulación en el almacén tanto de producto terminado y/o en proceso como almacén de materiales, evitando el estancamiento y desperdicio u obsolescencia de los mismos.

Abastecimientos:

Contar de manera oportuna con los materiales necesarios para la producción, a fin de entorpecer lo menos posible la línea de producción, a través de la creación de inventarios, pedidos a tiempo y la existencia de materiales en almacén

Control de calidad:

Creación de estándares en las características del producto, para que sean lo más uniformes posible.

**Departamentalización territorial o geográfica:** “Es la agrupación de actividades similares por zonas o regiones geográficas, bastante empleado por empresas que operan en regiones geográficas extensas. En este caso, puede ser importante que las actividades que se realizan en un área o territorio determinado se agrupen y asignen a un administrador. Es especialmente apropiada para compañías de gran escala u otras empresas con actividades física o geográficamente dispersas. Sin embargo, bien podría ocurrir que, aunque con actividades centradas en un mismo punto, en una planta el personal del departamento de seguridad reciba asignaciones de acuerdo con el criterio territorial, y que por lo tanto se disponga de dos vigilantes tanto en el acceso sur como en el oeste, por ejemplo. Los responsables de sección de las tiendas departamentales son asignados de esta forma, común también en la distribución de labores entre miembros del personal de limpieza, de lavado de ventanas, etc.

Las empresas privadas recurren a este método cuando en zonas geográficas diferentes se realizan operaciones similares, como en el caso del ensamble de automóviles, comercio de mayoreo y al detalle y refinación de petróleo. La departamentalización territorial se aplica por lo general a ventas y producción, no a finanzas, función que suele centralizarse en las oficinas generales de las compañías.

**Departamentalización por Cliente:** La agrupación de actividades que responde a un interés primordial en los clientes es común en diversas empresas. Cuando cada una de las actividades de una empresa en favor de sus clientes es puesta bajo la responsabilidad de un jefe de departamento, los clientes constituyen la base sobre la cual se agrupan las actividades. El departamento de ventas industriales de una compañía distribuidora que también realiza ventas a comerciantes en pequeño ilustraría este caso. Dueños y administradores de empresas suelen organizar las actividades de esta manera cuando les interesa responder a los requerimientos de grupos de clientes claramente definidos, en tanto que en las instituciones educativas es costumbre que se impartan cursos regulares y opcionales destinados a diferentes grupos de estudiantes.

**Departamentalización por Producto:** La agrupación de actividades con base en productos o líneas de productos ha cobrado creciente importancia en empresas de gran escala y multiplicidad de líneas de productos. Esto puede entenderse como un proceso evolutivo. Habitualmente, las compañías que adoptan esta modalidad de departamentalización se hallaban anteriormente organizadas por función empresarial. No obstante, su crecimiento genera problemas de dimensiones a gerentes de producción y de ventas y servicio, así como a ejecutivos de ingeniería. La labor administrativa se complica y el tramo de administración limita las posibilidades de los gerentes de incrementar el número de administradores subordinados inmediatos. Llegado este punto, se hace necesaria la Reorganización sobre la base de la división de los productos. Esta estructura permite a la dirección general delegar a un ejecutivo divisional amplia autoridad sobre las funciones de manufactura, ventas, servicio e ingeniería relativas a determinado producto o línea de productos, lo mismo que responsabilizarla en alta grado de las utilidades respectivas.

**Departamentalización Matricial:** La también conocida como administración de proyectos o productos, es uno más de los tipos de departamentalización. La esencia de la organización matricial es normalmente la combinación en la misma estructura organizacional de los patrones de departamentalización funcional y de proyectos o productos. Aunque esta modalidad es común sobre todo en las áreas de ingeniería e investigación y desarrollo, también se le sigue ampliamente en la organización de la comercialización de productos. Este tipo de departamentalizaciones es frecuente en la construcción (de puentes, por ejemplo), la industria aeroespacial (para, por ejemplo, el diseño y lanzamiento de un satélite meteorológico), la comercialización (en una campaña publicitaria de un nuevo producto importante, por ejemplo), la instalación de un sistema de procesamiento electrónico de datos o en Empresas de consultoría de administración para la colaboración de varios expertos en un proyecto.”<sup>37</sup>

## 2.7 Organigrama

“Consiste en una forma gráfica que muestra las funciones principales, la relación básica que existe entre ellas, los canales de autoridad formal, los canales de comunicación”<sup>38</sup>, es una radiografía de la organización como entidad.

Los organigramas se pueden clasificar de acuerdo a:

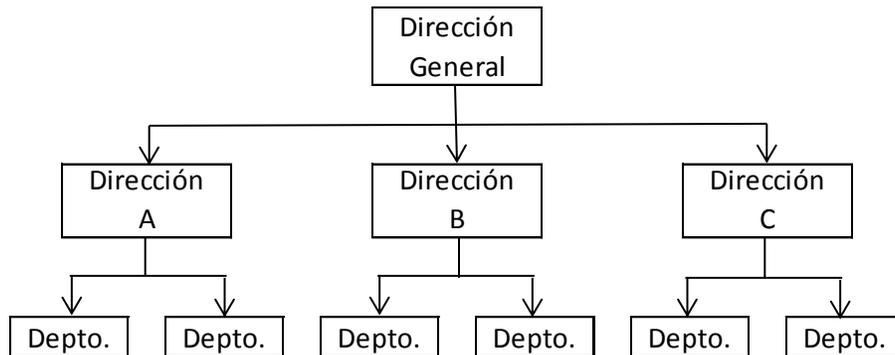
- Su Contenido.
- Su Ámbito de Aplicación.
- Su Presentación.

<sup>37</sup> Koontz, Harold. “*Administración una perspectiva global*”. 11va Edición. Ed. McGraw Hill. México, 1998. Pág. 274 a 281.

<sup>38</sup> Rodríguez, Joaquín. “*Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*”. 3ra Edición. Ed. Thomson Learning. México, 2002. Pág.33.

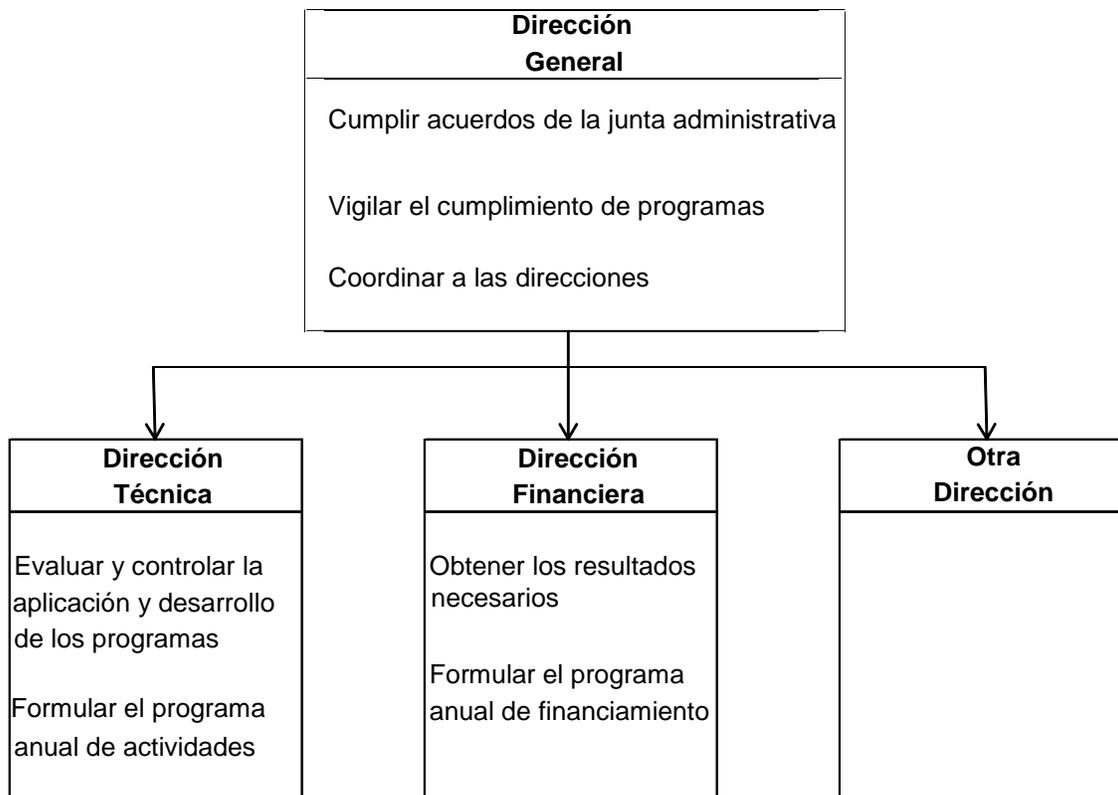
Por su **Contenido** se puede sub clasificar en:

**“Estructurales:** Muestran solo la estructura administrativa de la empresa.



Cuadro [2-4]

**Funcionales:** Indican además de las unidades y sus relaciones, las principales funciones de los departamentos.



Cuadro [2-5]

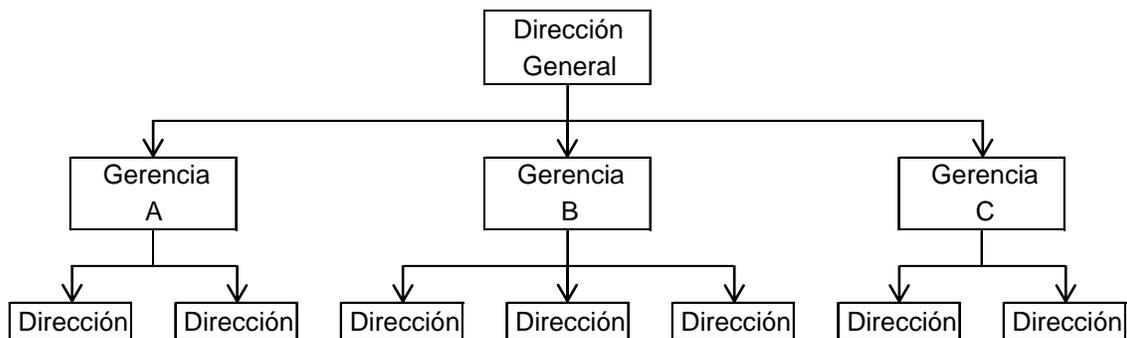
Integración de puestos: Destaca dentro de cada unidad los diferentes puestos establecidos, así como el número de plazas existentes y requeridas.



Cuadro [2-6]

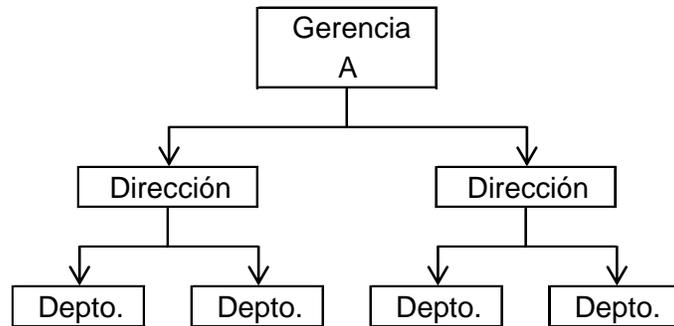
Por su **Ámbito de Aplicación** se subdividen en:

Generales: Presentan toda la organización y sus interrelaciones; se llaman también carta maestra.



Cuadro [2-7]

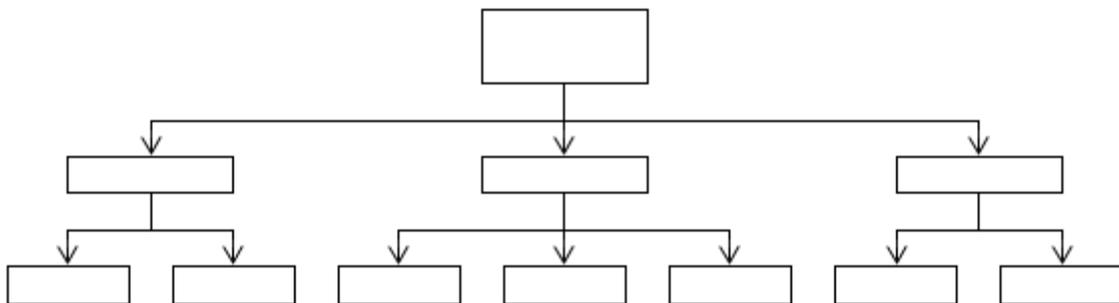
Específicos: Representan la organización de un departamento o sección de una empresa.



Cuadro [2-8]

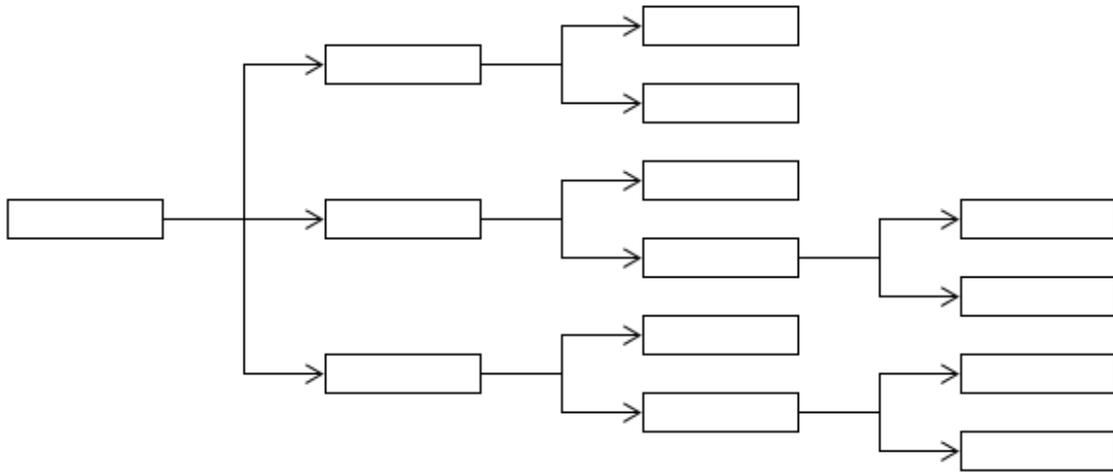
Por su **Presentación** se puede dividir en una cantidad infinita de formas pero las más comunes son:

Verticales: Presentan a las unidades ramificadas de arriba hacia abajo, con el titular en nivel superior.



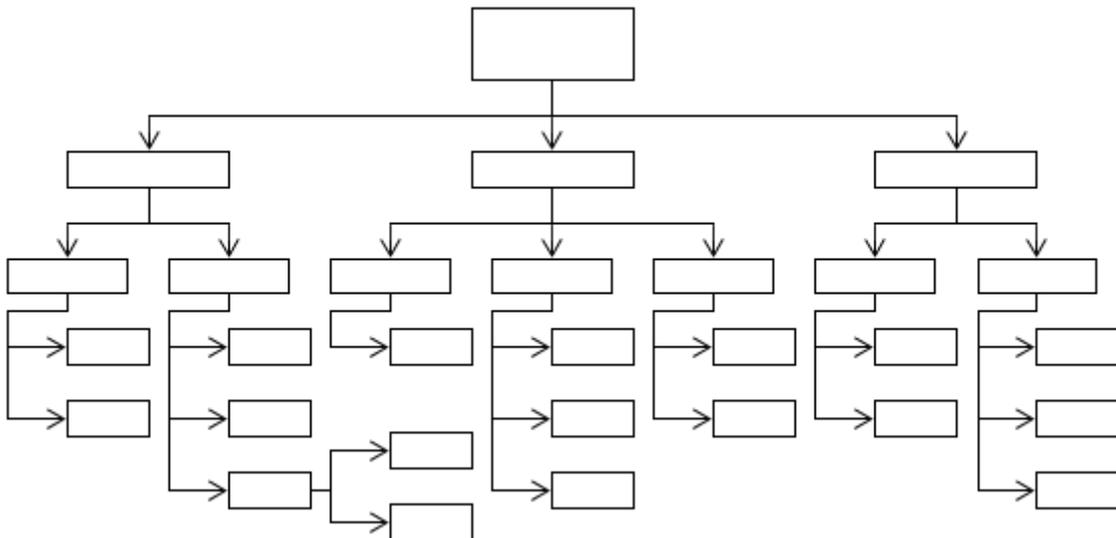
Cuadro [2-9]

Horizontales: Representan a las unidades ramificadas de izquierda a derecha, con el titular en el extremo izquierdo.



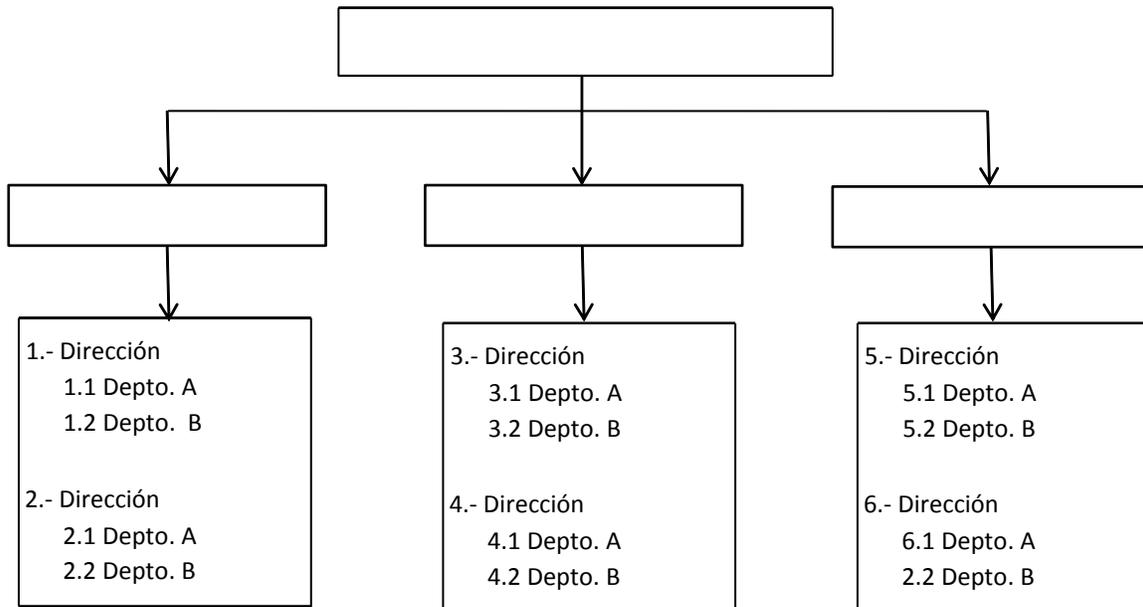
Cuadro [2-10]

Mixtos: Representa a la estructura mediante combinaciones verticales y horizontales.



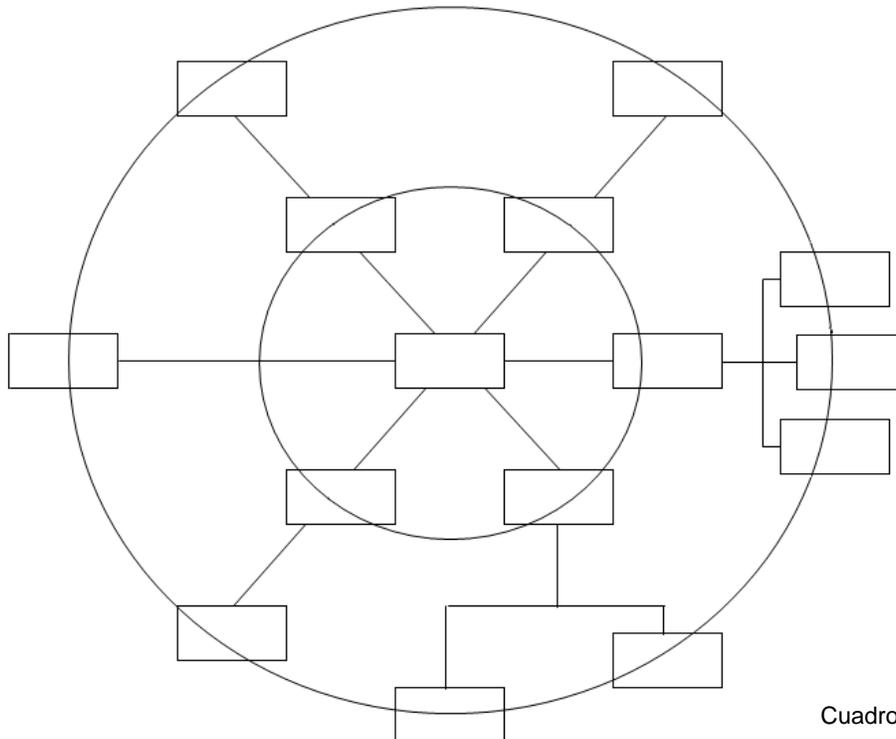
Cuadro [2-11]

De Bloque: Son una variedad de los verticales y sirven para representar un mayor número de unidades en espacios.



Cuadro [2-12]

Circular. Representan a los niveles jerárquicos desde el centro hacia la periferia.<sup>39</sup>



Cuadro [2-13]

<sup>39</sup> *Ibidem*. Págs.35 a 45.

# CAPÍTULO 3

---

## Manuales Administrativos

---

"Si respetas la importancia de tu trabajo,  
éste, probablemente te devolverá el favor"

Mark Twain

Los manuales, desde tiempos remotos existían como pequeñas publicaciones que proporcionaban información e instrucciones, al personal sobre ciertas formas de operar de la empresa, como son memorándum, circulares, instrucciones internas, etc., sin embargo estos documentos carecían de detalle llevando a defectos técnicos, los manuales son reconocidos como herramientas de la administración, durante la Segunda Guerra Mundial, ya que la escases de personal y aún más de personal capaz, llevo a la necesidad de crear los manuales detallados para el adiestramiento rápido y eficiente de los trabajadores, con la creación de estos manuales las empresas de manera colateral tener control obtuvieron controles sobre el personal, políticas, procedimientos, etc., de manera fácil directa y uniforme.

Los manuales cada vez tienden a ser más técnicos, concisos, claros, prácticos y son aplicados (elaborados) a todas las áreas funcionales de cualquier organización.

### 3.1 Concepto de Manuales

“Un manual es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política, procedimientos, de una empresa, considerada necesaria para la mejor ejecución del trabajo”<sup>40</sup>

Para Terry George R un manual es: “Un registro de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar su esfuerzo en una empresa”<sup>41</sup>

Agustín Reyes Ponce lo define como: “Un folleto, libro, carpeta, etc., en el que de una manera fácil de manejar (manuable) se concretan en forma sistemática una serie de elementos administrativos para un fin concreto: Orientar y uniformar la conducta que se pretende entre cada grupo humano de la empresa”<sup>42</sup>

También Guillermo Gómez señala al manual como:” Conjunto de documentos que partiendo de los objetivos fijados y las políticas implantadas para lograrlo, señala la secuencia lógica y cronológica de una serie de actividades traducidas a un procedimiento determinado, que constituye una guía para el personal que ha de realizarlas”<sup>43</sup>

Podemos concluir que un manual es un documento que describe labores en la secuencia lógica y cronológica, más simple y detallada en la que han de realizarse, a fin de homogenizar el trabajo, y facilitar el control del mismo.

---

<sup>40</sup> Duhalt Krauss, Miguel. “*Los manuales de procedimiento en las oficinas públicas*”. 2a. Edición Ed. UNAM. México, 1977. Pág.20.

<sup>41</sup> Terry, George R. “*Administración y control de oficinas*”. Ed. Continental. México, 1966. Pág.465.

<sup>42</sup> Reyes Ponce, Agustín., “*Administración de Empresas Teoría y Práctica primera parte*”. Ed. LIMUSA. México,2004 Pág.177

<sup>43</sup> Gómez, Guillermo. “*Organización y Métodos*”. 8a Edición. Ed. Grupo Iberoamérica. México, 2001. Pág.226

## 3.2 Objetivo de los Manuales

La velocidad con la que cambia el medio ambiente requiere que la organización tenga una capacidad de respuesta que le permita adaptarse al cambio en un tiempo breve, esta capacidad de reacción sólo será posible si todos los miembros saben que están haciendo y cómo repercute su trabajo en el trabajo de los demás, información que consiguen a través de los manuales,

En esencia los manuales son un medio de comunicación para que la organización unifiquen criterios, de las decisiones administrativas, de acuerdo con ello los manuales permiten tienen los siguientes objetivos.

- “Instruir al personal acerca de aspectos como objetivos, funciones, relaciones, políticas, normas, procedimientos, etc.
- Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso y facilitar su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- Proporcionar información básica para la planeación e implantación de reformas administrativas”<sup>44</sup>

## 3.3 Ventajas y Limitaciones de los Manuales

Ventajas:

- Son una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.
- Ayudan a institucionalizar y a establecer los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones, normas, etc.
- Evitan discusiones y malos entendidos de las operaciones.
- Asegura la continuidad y coherencia de los procedimientos y normas a través del tiempo.
- Incrementan la coordinación en la realización del trabajo
- Permiten delegar en forma efectiva.

Limitaciones:

- Si se elaboran deficientemente producen serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.
- El costo de producir y actualizar puede ser alto.
- Si no tienen actualizaciones periódicas pierden su efectividad.
- Se limitan a los aspectos formales de la organización y dejan de lado los informales, que también son importantes.
- Si se sintetizan mucho pierden su utilidad, pero si abundan en detalle pueden volverse complicados.

---

<sup>44</sup> Rodríguez, Joaquín. “Cómo elaborar y usar los manuales administrativos”. 3ra Edición. Ed. Thomson Learning. México, 2002. Pág.57 y 58.

## 3.4 Clases de Manuales

Existen una cantidad exhaustiva de clasificaciones que han hecho diferentes autores, para efecto de esta tesis, se puede decir que los manuales se clasifican en base a dos aspectos, *por su contenido y por su función específica* (también llamada área de actividad).

### 3.4.1 Por su Contenido

**Manual de Historia:** Su objetivo es proporcionar información histórica sobre el organismo como son:

- Comienzos.
- Crecimientos.
- Logros.
- Administración.
- Posición Actual.

Logrando en el empleado un panorama introspectivo de la filosofía y tradición de la empresa, fomentando la unidad de la misma.

**Manual de Organización:** Su propósito es exponer de forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de:

- Objetivos.
- Relaciones.
- Funciones.
- Autoridad.
- Responsabilidad de Puestos.

**Manual de Políticas:** Se proponen describir en forma detallada los lineamientos a seguir en la toma de decisiones para cumplir los objetivos, funcionan para operaciones tales como producción, ventas, finanzas, personal, compras etc. al establecerlas por escrito se logra:

- Agilizar toma de decisiones.
- Facilitar descentralización.
- Base para contante y efectiva revisión.
- Lineamientos a nivel intermedio.

**Manual de Procedimientos:** Su objetivo es expresar en forma analítica los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operacional del organismo, este manual es una gran guía con la que se explica

---

cómo hacer las cosas y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso.

**Manual de Contenido Múltiple:** Cuando el volumen de actividades su simplicidad o el número de personal es bajo, se puede crear manuales que abarquen más de una actividad ejemplo manual de políticas y procedimientos.

### **3.4.2 Por Función Específica**

**Manual de Producción:** Su objetivo es dictar las instrucciones necesarias para coordinar el proceso de fabricación.

**Manual de Compras:** Su objetivo es definir las actividades que se relacionan con las compras.

**Manual de Ventas:** Su objetivo es señalar los aspectos del trabajo de ventas, como son políticas procedimientos controles, etc., generando un marco de referencia para tomar decisiones cotidianas.

**Manual de Finanzas:** Su objetivo es determinar las responsabilidades financieras en todos los niveles de la organización.

**Manual de Contabilidad:** Su objetivo es señalar los principios y técnicas de contabilidad que deben seguir todo el personal relacionado con esta área.

**Manual de Crédito y Cobranza:** Su objetivo es determinar por escrito los procedimientos y normas de esta actividad

**Manual de Personal:** Su objetivo es comunicar las actividades y políticas de la dirección superior en lo que se refiere a personal.

**Manual Técnico:** Contiene los principios y técnicas de una función operacional determinada.

# CAPÍTULO 4

---

## Manuales de Procedimientos

---

"El talento no es un don celestial, sino  
el fruto del desarrollo sistemático  
de unas cualidades especiales"

José María Rodero

Los Manuales de Procedimientos son aquellos instrumentos de información en los que se consigna, en forma metódica, los pasos y operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de unidad administrativa. Es una descripción narrativa que describe paso a paso la ejecución de un trabajo, normalmente es acompañado de diagramas que complementan su explicación.

“Los objetivos del manual de procedimiento son:

- Presentar una visión integral de cómo opera la organización.
- Precisar la secuencia lógica de los pasos de que se compone cada uno de los procedimientos.
- Precisar la responsabilidad operativa en cada área de trabajo.
- Describir gráficamente los flujos de las operaciones.
- Servir como medio de integración y orientación para el personal de nuevo ingreso con el fin de facilitar su incorporación a su unidad orgánica.
- Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y físicos.”<sup>45</sup>

## 4.1 Tipos de Manuales de Procedimientos

“De manera general, los manuales de procedimientos pueden clasificarse según por:

Lugar de aplicación:

- Manual de Procedimientos de Oficina.
- Manual de Procedimientos de Fábrica.

Referente a:

- Tareas y trabajos individuales ejemplo cómo operar una máquina.
- Practicas departamentales, en las que se indican los procedimientos de operación de todo un departamento ejemplo manual de reclutamiento y selección de personal.
- Prácticas generales en un área determinada de actividad, ejemplo, manual de ventas.

Ámbito de aplicación:

- Procedimiento general, contiene información aplicable a toda la organización.
- Procedimiento específico, contienen información de procesos para realización de procesos de una unidad administrativa (ya sea un departamento o un puesto específico).”<sup>46</sup>

<sup>45</sup> Rodríguez, Joaquín. “Cómo elaborar y usar los manuales administrativos”. 3ra Edición. Ed. Thomson Learning. México, 2002. Pág.100.

<sup>46</sup> *Ibidem*. Pág.101.

## 4.2 Contenido de los Manuales de Procedimientos

No hay uniformidad en los contenidos de los manuales de procedimientos, cada manual debe ser hecho a la medida de cada empresa, y por ello el contenido puede variar, existe quien emplee más textos, en lugar de diagramas o viceversa sin embargo “existen tres secciones invariables en todos ellos, como son:

- a) Texto
- b) Diagramas
- c) Formas<sup>47</sup>

Para estudio de esta tesis, se considera importante también la inclusión de el.

- d) Prefacio

Es apropiado recordar que si bien todo manual debe ser hecho a la medida, también es obligatorio que contenga los elementos necesarios para el logro de objetivos previstos y mantener los controles indispensables.

Otra aparente paradoja es que los manuales de procedimiento deben ser sencillos pero a la vez profundos, es decir con una cantidad relativamente escasa de información pero que describa satisfactoriamente las operaciones a realizar, la paradoja consiste en que con la existencia de mucha información detallada lleva a la confusión pero la ausencia de información también.

### 4.2.1 Texto

Se refiere a la redacción, estilo y contenido del texto, toda la información o instrucciones a realizar deben expresarse en palabras.

Este texto deberá describir el procedimiento enumerando las operaciones de que se compone, en orden cronológico, precisando en que consiste cada operación y quién, cómo, dónde y para qué debe ejecutarse, además de detallar las políticas que deben aplicarse.

Los manuales deben dividir la información, de manera cronológica, para que sean más fácil de comprender y analizar, estas divisiones, pueden ser en capítulos, artículos, secciones, reglas, y operaciones.

Los manuales deben estar redactados bajo el mismo estilo, el estilo variará de acuerdo al contenido del manual y de a quién va dirigido, “el objetivo más importante es la claridad, sin importar cualquiera que sea la posición del usuario, un estilo rebuscado de lenguaje resulta más estorboso que un de estilo ligero, este último resultará más placentero, ya que no dará lugar a dudas o confusiones.

---

<sup>47</sup> Duhalt Krauss, Miguel. “Los manuales de procedimiento en las oficinas públicas”. 2a. Edición Ed. UNAM. México, 1977. Pág.29.

Debido a la naturaleza de algunos negocios, hay ocasiones en que deben emplearse términos técnicos, es aconsejable incluir una lista de los términos técnicos, más empleados, junto con su significado o definición.

Algunas otras empresas emplean el estilo formal en sus manuales, pero no debe confundirse la formalidad con la complejidad.

Las comunicaciones sencillas requieren una redacción sencilla de las frases, corrección gramatical y un mínimo de terminología técnica, es recomendable un trato impersonal y directo, el estilo debe ser uniforme, evitar siempre la ambigüedad que conlleva a la falta de comprensión del mismo”<sup>48</sup>

“Al redactarse el texto debe ser:

- Lo más claro posible.
- En forma positiva (no en forma de prohibición).
- AL detallar la práctica o rutina de trabajo se debe exponer en el orden establecido para su desarrollo y por etapas.
- Con un lenguaje al alcance de todos.
- Cuándos se haga referencia a un modelo, forma, máquina o parte de ella, ilústrese e identifique por número de ilustración.”<sup>49</sup>

### **4.2.2 Diagramas**

Los diagramas no son más que un dibujo (modelo) que cualquiera puede hacer a su manera con el fin de explicar o ilustrar una idea.

Las ventajas que brinda el uso de diagramas son:

- “Permite la presentación de un gran número de interrelaciones, las cuales ocuparían varias páginas, si se expresara en palabras o ecuaciones.
- Se conciben tipos de relaciones importantes y que en palabras serían menos obvias o imposibles de ver.”<sup>50</sup>

Existen diversas formas de clasificar los diagramas pero para estudio de esta tesis nos basaremos en la clasificación propuesta por el autor Miguel Duhalt Krauss, las cuales son:

- ✓ Diagramas de Organización.
- ✓ Diagramas de Procedimientos o Diagramas de Flujo.
- ✓ Diagramas de Programa.
- ✓ Diagramas Estadísticos.
- ✓ Diagramas Diversos

<sup>48</sup> Graham Kellog, “Preparación del manual de oficina”. Ed. Riverte. México, 1962. Pág.18.

<sup>49</sup> De la Llera, Agustín. “Organización y funcionamiento de oficinas”. Ed. Banco y Comercio. México, 1963. Pág.106.

<sup>50</sup> Tolman, E. “Teorías sobre modificación del aprendizaje”. Ed Trillas. México, 1972. Pág.77.

**Diagramas de Organización:** Expresan la estructura de la organización o parte de ella y las relaciones entre las unidades que la comprenden, estos diagramas también son conocidas como Organigramas y Organogramas, los cuales ya explicamos detalladamente en el tema 2.7 de este trabajo de tesis.

**“Diagramas de Flujo o Procedimiento:** Expresan las secuencias y el curso de las operaciones de que o parte de él o el de las personas, materiales o formas que intervienen en él.”<sup>51</sup> Estos diagramas también se conocen con el nombre de *fluxogramas*. Los Fluxogramas también se pueden clasificar de diversas formas, sin embargo para ejercicio de este trabajo de tesis, de nuevo se acogerán a los parámetros sugeridos por el autor Miguel Duhalt, el indica que se pueden clasificar de “acuerdo a:

a) Su Formato:

- De formato Horizontal: Lista ordenada de las operaciones de un proceso, con toda la información que se considere necesaria, se ordena de arriba hacia abajo. (ejemplo cuadros [4-1],[4-2],[4-3])
- De formato Vertical: Es igual al anterior, pero ordenado, con secuencia de izquierda a derecha. (ejemplo cuadro [4-4])
- De formato Panorámico: En el que una sola carta está representado el proceso entero, que puede ser apreciado de una sola mirada, mucho más rápido que leyendo el texto y más fácilmente, aun para personas no familiarizadas. Registran no sólo en forma vertical, sino también horizontal, distintas acciones simultáneamente y la participación de uno a más puestos o departamentos que el formato vertical no registra. (ejemplo cuadro [4-6])
- De formato Arquitectónico: Describe el itinerario o ruta en base al plano arquitectónico del área de trabajo. (ejemplo cuadro [4-5])

---

<sup>51</sup> Duhalt Krauss, Miguel. “Los manuales de procedimiento en las oficinas públicas”. 2a. Edición Ed. UNAM. México, 1977. Pág.40.

## b) Su Propósito:

- De Forma: Presenta la secuencia de cada una de las operaciones o pasos porque atraviesa una forma, desde su origen hasta su archivo, retratando la distribución de esta entre los distintos departamentos y distintos individuos. (ejemplo cuadro [4-4])
- De Labores: Son diagramas enfocados al ¿qué se hace?, abreviados del proceso que sólo presentan operaciones que se efectúan en cada una de las actividades o labores en que se descompone un procedimiento y el puesto o departamento que lo ejecuta. (ejemplo cuadro [4-1])
- De Método: Son útiles para fines de adiestramiento y presentan la manera de realizar cada operación y la persona que debe realizarlo. (ejemplo primeras 5 columnas del cuadro [4-3])
- Analítico: Aparte de las operaciones a realizar y quien las realiza, se incluye un análisis de para qué sirve cada operación dentro del procedimiento, y observaciones que se consideren importantes, como tiempo requerido, distancia, etc. (ejemplo cuadro [4-3])
- De espacio: Presenta las distancias e itinerario que recorre una persona o formato durante las operaciones del procedimiento, señalando el espacio por el que se desplaza. (ejemplo cuadro [4-5])
- Combinados: Describe los procesos y quien los realiza usando dos o más de las clases anteriores. (ejemplo cuadro [4-6])

## c) Su Naturaleza de Datos

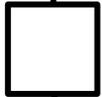
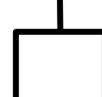
- Cualitativos: Sólo describen la sucesión de fases de un proceso, en el orden en que ocurren, las personas que lo ejecutan y el método empleado, pero no indica cantidades ni tiempos. (ejemplo cuadro [4-1])
- Cuantitativos: Además de las etapas de un proceso, registran también cantidades como número de unidades producidas, distancias, etc. (ejemplo cuadro [4-3])
- Escala de Tiempo: En cualquiera de los dos casos anteriores en que se relacionan los datos con su tiempo y momento de ejecución.<sup>52</sup> (ejemplo cuadro [4-3])

A continuación se mostraran algunos fluxogramas que ejemplifiquen los ya mencionados, obsérvese que un mismo fluxograma puede clasificarse en más de una forma.

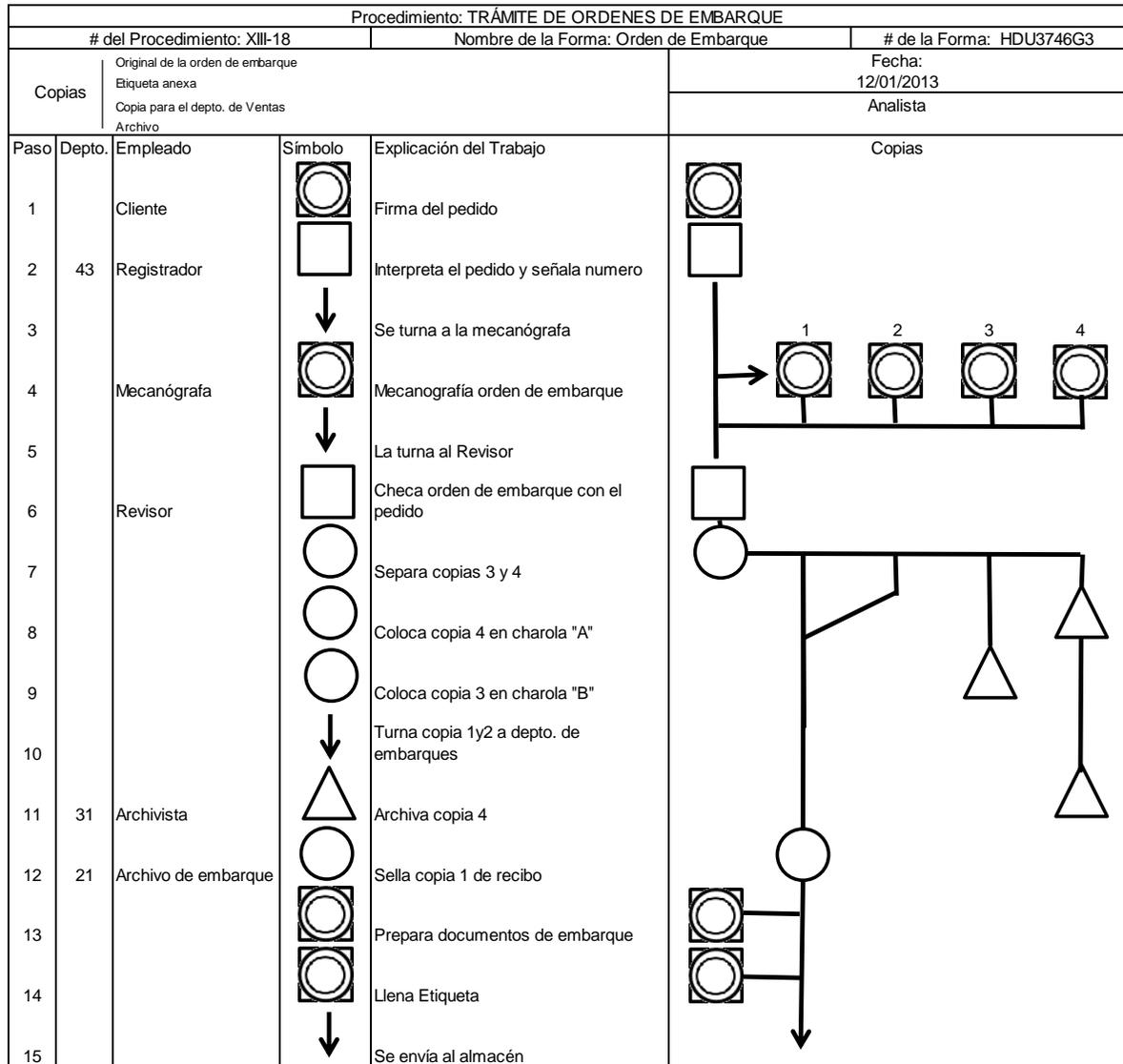
---

<sup>52</sup> Ibidem. Págs.40 a 42.

**Manejo de Correspondencia**

#	Símbolo	Quién la hace	Qué hace
1		Mensajero	Se presenta a la oficialía de partes
2			Recibe la correspondencia de su Departamento
3			La coteja con la relación de correspondencia y firma los dos ejemplares de esta
4			Entrega el duplicado y retiene el original
5		Oficialía de Partes	Archiva el duplicado
6		Mensajero	Regresa a su Sección
7			Entrega al encargado la correspondencia y el original de la relación
8		Encargado	Coteja correspondencia y relación
9			Archiva original de la relación de la Oficialía de Partes
9a			Agrega la correspondencia de la Oficialía de Partes que hubiere recibido directamente en su sección

Cuadro [4-1]

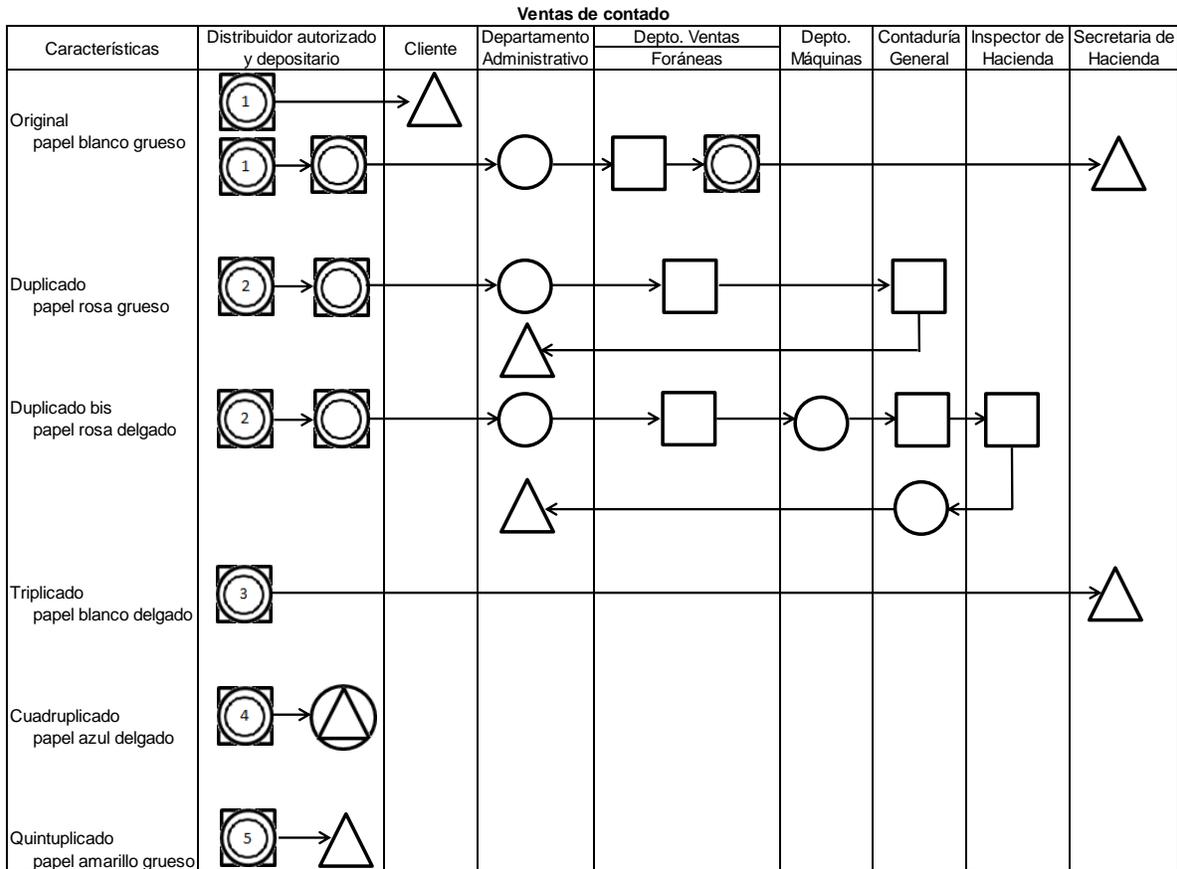


Cuadro [4-2]

**Manejo de Correspondencia**

#	Símbolo	Quien lo hace	Que hace	Como lo hace	Paraqué lo hace	Distancia recorrida en metros	Tiempo empleado en minutos	Observaciones
1		Mensajero	Se presenta a la oficialía de partes	Dos veces al día pasara a recoger la correspondencia (9:30 y 12:30 am), el mensajero es el único autorizado para retirar documentos de la Oficialía de Partes	Sólo hay una persona autorizada a recoger la correspondencia	22	5	
2			Recibe la correspondencia de su Departamento	La Oficialía de Partes ya ha llenado en maquina una relación de correspondencia para cada departamento en sus propias formas	Controlar la correspondencia manejada		10	A veces tiene que esperar turno
3			La coteja con la relación de correspondencia y firma los dos ejemplares de esta		Cerciorarse de que esta completa			
4			Entrega el duplicado y retiene el original		Dejar constancia de la correspondencia recibida			
5		Oficialía de Partes	Archiva el duplicado	La Oficialía de Partes forma un expediente mensual con las copias de las relaciones firmadas por los mensajeros	Guardar memoria de la correspondencia manejada para futuras aclaraciones			
6		Mensajero	Regresa a su Sección		Entregar correspondencia al encargado	22	5	
7			Entrega al encargado la correspondencia y el original de la relación		Para que registre y clasifique la correspondencia			
8		Encargado	Coleja correspondencia y relación		Cerciorarse de que esta completa		5	
9			Archiva original de la relación de la Oficialía de Partes	Forma un expediente mensual con los originales de las relaciones de correspondencia de la Oficialía de Partes, firmado por el mensajero	Guardar memoria de la correspondencia recibida para posteriores aclaraciones		2	

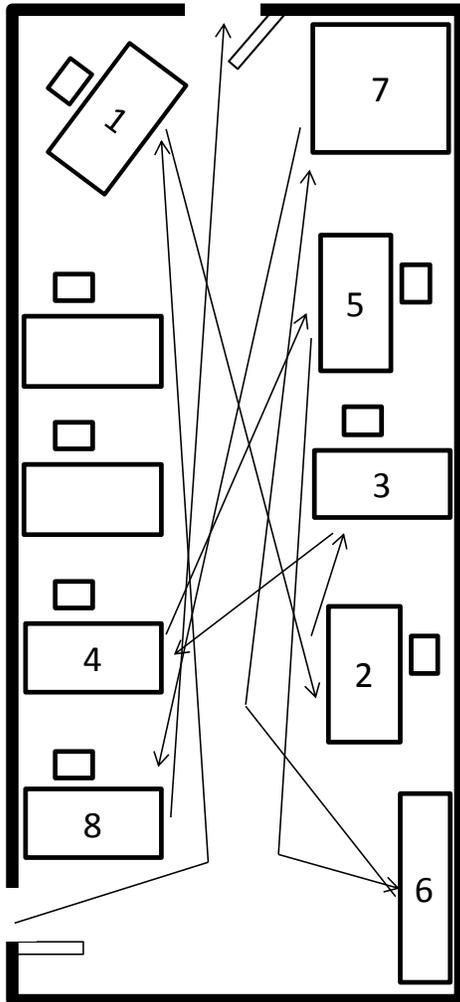
Cuadro [4-3]



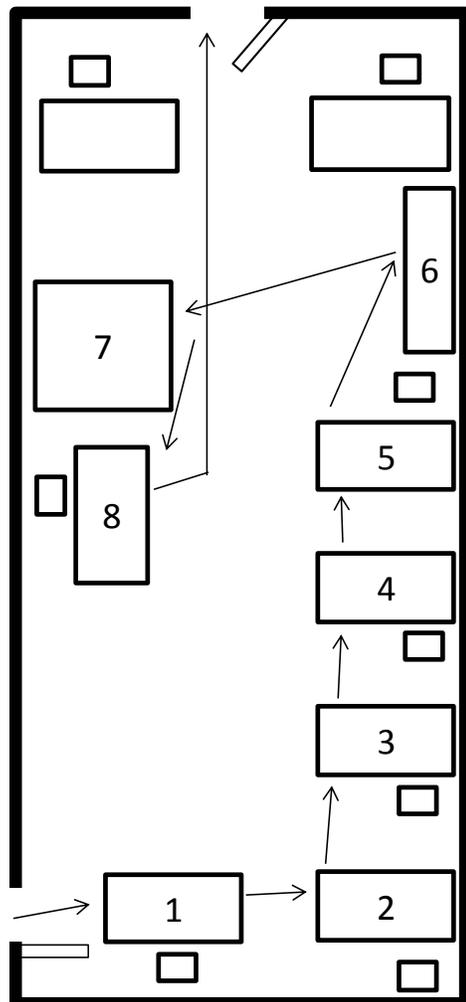
Cuadro [4-4]

Tramite de Requisiciones

Antes de su Revisión



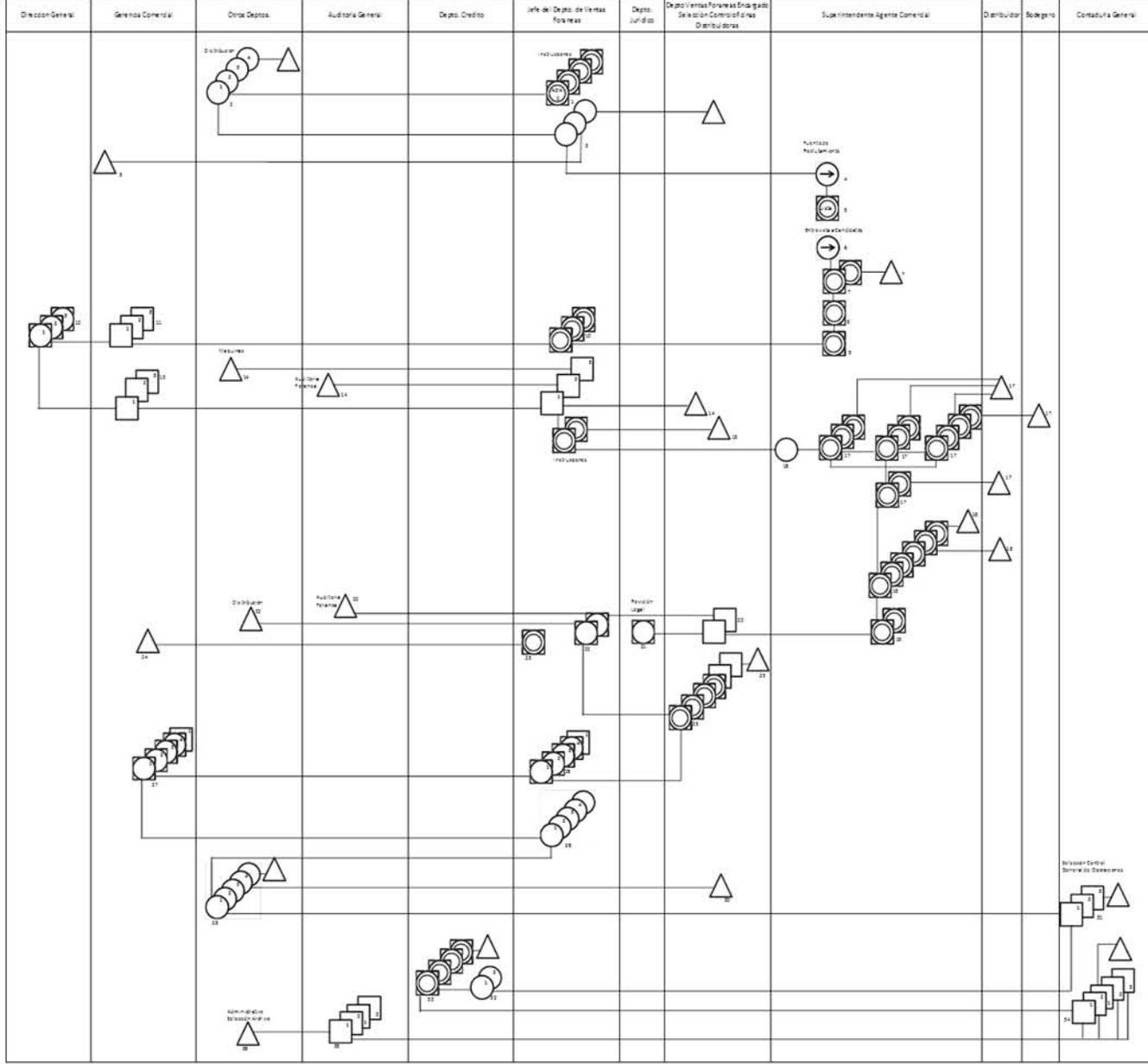
Después de su Revisión



Cuadro [4-5]

Reclutamiento Selección e Instalacion de Distribuidores

Proceso X11-1  
Fecha: 1-02-2022



Cuadro [4-6]

“**Diagramas de Programa**: También se le llama *Cronograma* expresan la relación de una actividad administrativa determinada, con el tiempo en que debe ser ejecutada. (Ejemplo gráficas de Gantt, tablas de tiempo, fichas de ruta, etc.)

**Diagramas Estadísticos**: Expresan datos, hechos o fenómenos comparables, cuantificables y sus relaciones, representados por puntos, líneas, figuras o volúmenes. (Ejemplo graficas de pastel, de barras, poligonales, etc.)

**Diagramas Diversos**: Son aquellos que no quedan comprendidos en los anteriores, o que se cruzan de tal manera que dificultan su clasificación.”<sup>53</sup>

Todos los diagramas utilizan símbolos, los cuales pueden representar cualquier cosas, y ser diferentes para cada o en cada organización, a lo largo de la historia, se ha tratado de homogenizar el uso de estos símbolos, hoy en día las varias tipologías las más aceptadas internacionalmente son

- ASME: American Society of Mechanical Engineers, Emplea símbolos generalizados, empleados en su mayoría a elementos mecánicos.
- ANSI: American National Standard Institute, con la aparición de las nuevas técnicas computacionales permitió integrar a los diagramas una simbología que sustituyó a la propuesta por la ASME en los flujos de información.

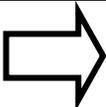
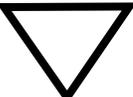
En todo caso se puede decir que existen sólo dos tipos de signos *abstractos* usados fundamentalmente en los documentos eminentemente técnicos, donde es necesario conocerlos y estar familiarizado con ellos y su significado para descifrarlos y manejarlos con soltura; *figurativos* trata de fotografías dibujos, caricaturas, que representan alguna operación que ejecutar

Estos son algunos de los signos abstractos más empleados:

---

<sup>53</sup> Ibidem. Pág.35.

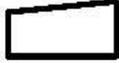
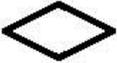
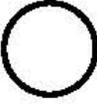
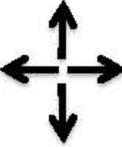
ASME

<b>SIMPLES</b>	
<b>SÍMBOLO</b>	<b>REPRESENTA</b>
	<b>Operación.</b> Indica las principales faces del proceso, método o procedimiento.
	<b>Inspección.</b> Indica que se verifica la calidad y/o cantidad de algo.
	<b>Desplazamiento o transporte.</b> Indica el movimiento de los empleados, material y equipo de un lugar a otro.
	<b>Depósito provisional o espera.</b> Indica demora en el desarrollo de los hechos.
	<b>Almacenamiento permanente.</b> Indica el depósito de un documento o información dentro de un archivo, o de un objeto cualquiera en un almacén.
<b>COMBINADOS</b>	
<b>SÍMBOLO</b>	<b>REPRESENTA</b>
	<b>Origen de una forma o documento.</b> Indica el hecho de formular una forma o producir un informe.
	<b>Decisión o automatización de un documento.</b> Representa el acto de tomar una decisión o bien de efectuar una autorización.
	<b>Entrevistas.</b> Indica el desarrollo de una entrevista entre dos o más personas.
	<b>Destrucción de un documento.</b> Indica el hecho de destruir un documento o tanto de él o bien la existencia de un archivo muerto.

Cuadro [4-7]

**ANSI**

**Simbología para procesamiento electrónico de datos**

Símbolo	Representa	Símbolo	Representa	Símbolo	Representa
	Procesamiento Representa una función de proceso, tal como un cálculo		Operación con teclado Operación en la que se usa un dispositivo operado con teclas perforación y verificación de tarjetas		Teclado en línea Información suministrada por un computador en línea
	Entrada - Salida Representa entrada de información para ser procesada o salida de información ya procesada		Operación Auxiliar		Exhibición Información exhibida por planos o dispositivos de video
	Decisión Punto en el flujo donde es posible tomar caminos alternativos		Clasifica o Intercala		Enlace de comunicación Trasmisión automática de información de una a otra ubicación a través de líneas de comunicación
	Terminal Índica donde inicia y donde termina el flujo		Documento Impresión de forma o reporte		Conector Conecta una parte del diagrama de flujo con otra
	Almacenamiento Almacena información		Tarjeta Perforada		Conector de Pagina Se usa en lugar del símbolo conector para indicar entrada o salida desde o a una pagina
	Operación Manual Operación que no ejecuta la maquina		Cinta Perforada		Dirección de flujo Dirección de flujo o Procesamiento
	Modificación Programa Instrucciones que cambian el Programa		Cinta Magnética		Disco de Libre Acceso Indica de que manera son almacenados los datos

Cuadro [4-8]

### 4.2.3 Formas

En las oficinas, las formas constituyen la mayor parte del material que se utiliza, es por ello que se recomienda, en el manual, agregar una sección que contenga todas las formas relacionadas con la operación que se está realizando, con el fin de explicarlas, logrando que sean llenadas correctamente, distribuidas, archivadas, etc.

“De ordinario esto se hace mediante un dibujo (machote) de un ejemplar de la forma, registro o informe, anotando en el mismo las instrucciones necesarias referentes a:

- ✓ Un método a seguir para el llenado de formas.
- ✓ Tiempos que se emplea.
- ✓ Distribución de ejemplares de la forma.
- ✓ Responsabilidad en este trabajo.
- ✓ Instrucciones Especiales.”<sup>54</sup>

Un machote o el dibujo al que se hace referencia en el párrafo anterior, es un patrón, conforme al cual debe elaborarse un documento, es decir sirve de guía de cómo debe llenarse el documento, la diferencia entre machote y forma es que el primero es la estructura vacía y la segunda es la estructura con la información necesaria.

Los formas deben contener:

- Diseño
- Especificaciones
- Nomenclatura
- Aprobación
- Clasificación
- Control de existencia

La inclusión de formas en el manual, permitirá llevar como programa paralelo de revisión de formas se recomienda que estos dos tengan personal responsable distinto, el adecuado control de formas persigue:

- a) “Usar y retener únicamente las formas que son necesarias.
- b) Asegurarse que las formas den el mayor auxilio al menor costo.
- c) Producir las formas requeridas por el proceso más apropiado.
- d) Distribuir las formas a aquellos que tienen razones justificables para recibirlas.
- e) Establecer un sistema de existencia y reabastecimiento, en cantidades económicas y ventajosas.
- f) Evitar la duplicidad de información.”<sup>55</sup>

---

<sup>54</sup> Hendrik, James G. “*Manuales de las Compañías sistemas y procedimientos*”. recopilación Victor, Lazzaro. Ed. Diana. México, 1965. Pág.340.

<sup>55</sup> Terry, George R. “*Administración y control de oficinas*”. Ed. Continental. México, 1966. Pág.512.

#### **4.2.4 Prefacio**

“Cuando son varios los procedimientos que se editan en un solo manual, es frecuente presentarlo a los empleados con un breve prefacio. “Con el fin de aclarar al personal el objetivo del manual, la empresa generalmente incluye un prefacio corto, en el que se describen las necesidades básicas que se supone llenará, algunas empresas también incluyen el manifiesto de su objetivo filosofía y valores que servirán de base para el manual como por ejemplo:

Así se formó el material de este manual. Representa los antecedentes y la manera actual de operar, de la empresa, basado en una serie de documentos editados con tiempo y arreglados en secuencia lógica, revisado por aquellos para quien se escribió el materia y presentamos como referencia para un proceder uniforme en nuestras actividades diarias.

También es usual cuando se editan varios procedimientos en un solo manual, incluir un capítulo de definiciones, en el que se precise el contenido de los términos que no sean muy conocidos o que puedan tener varias aplicaciones, con el fin de que todos los miembros de la empresa les den y apliquen el mismo significado.

La crítica más común y justificada de los manuales de organización es la que estos comienzan casi siempre con un largo prologo que detalla los elementos de la administración y solicita la cooperación y el trabajo en equipo del personal directo.

Cuando el manual se diseña bien y se ajusta a las necesidades de la organización, el prólogo puede ser breve como el siguiente ejemplo:

La experiencia demuestra que es poca la necesidad de hablar de un trabajo en equipo, cooperación, actitudes constructivas, unificación de objetivos, etc. La madurez de nuestro personal es tal que no hay porque mencionarlo.”<sup>56</sup>

### **4.3 Elaboración y Distribución**

Cabe señalar que no existe una fórmula única, para elaborar los manuales, en las siguientes líneas se explicaran, de manera superficial los pasos que se consideran importantes para el efecto de estudio de este trabajo de tesis, también es necesario resaltar, que con la distribución de los manuales no finaliza el proceso, es necesario, como se ha señalado con anterioridad, actualizar constantemente (en proporción o en medida que la organización lo requiera), actualizaciones, para mantener los manuales funcionales, útiles, y con información veraz y oportuna.

---

<sup>56</sup> Duhalt Krauss, Miguel. *“Los manuales de procedimiento en las oficinas públicas”*. 2a. Edición Ed. UNAM. México, 1977. Págs.44 y 45.

### **4.3.1 Proyecto**

El primer paso es determinar quién estará comisionado para elaborar los manuales, esta decisión dependerá del grado de centralización, o descentralización que posea la empresa. En base a esto se puede asignar a un grupo especializado (ya sea miembros de la misma empresa, o agentes externos a esta), bajo las ordenes de la alta gerencia, o bien de los jefes de cada división.

Para que la información sea veraz y útil, sin importar quién sea el responsable del proyecto, es prioritario que participen en su elaboración las mismas personas que realizan las actividades, ya que ellos tendrán una idea más clara de que se hace y pueden aportar recomendaciones, que faciliten la realización de las tareas. Se requiere que sea sólo participación y no que sean los únicos involucrados, para que la información sea lo más objetiva, que no se contradiga con la de otros manuales, que no sea muy técnico su lenguaje, facilitando su comprensión y uniformando los manuales de cada área de la organización.

Una vez resuelto quienes participaran en la elaboración de los manuales, se procede a obtener la información, para esto se recomienda:

- Investigación documental: En los archivos de la compañía.
- Entrevistas:
  - ✓ Con los empleados: Explicaciones de primera mano.
  - ✓ Con los supervisores inmediatos: Explicaciones complementarias.Estas entrevistas se pueden auxiliar o complementar con cuestionarios de valoración.
- Observación directa: Interpretación y experiencia por el estudio del proceso

Ya con los datos se inicia la selección y elaboración de los diagramas (fluxogramas) que mejor satisfagan las necesidades de la organización, para posteriormente, redactar los textos oportunos.

### **4.3.2 Edición**

En esta etapa, se procede a dotar de forma al proyecto, de nueva cuenta no hay una forma universal, y el responsable de la elaboración, debe seleccionar la forma en la que se tenga el menor desperdicio de material, sin sacrificar la comprensión del manual, determinando el contenido que tendrá el manual (ya sea sólo texto, sólo diagramas, o ambos), se presenta el primer bosquejo el cual estará sujeto a aprobación, en caso de no ser aprobado se realizaran las correcciones o modificaciones necesarias, para poder proseguir.

Una vez aprobado es propio de la edición determinar el número de ejemplares que se desea reproducir, las especificaciones editoriales del terminado del manual, como tipo de papel, tinta, encuadernado, medio de reproducción, etc., todos estos están sujetos a las condiciones de aprobación.

### **4.3.3 Autorización**

Una vez presentado el proyecto, se debe revisar, verificar que los métodos de ejecución de tareas son los adecuados y que optimizan la ejecución de las mismas, que el manual se apegue a las políticas de la institución, cumpla con las normas de seguridad e higiene, además de que su contenido este coordinado los otros manuales de operación de la institución.

Es propio de la autorización determinar los recursos económicos-financieros que serán establecidos para la elaboración del manual, la forma de distribuir el material, y también la disposición del material. Este último se refiere a la designar quien tiene acceso al manual, si es apto para todo público o si se manejara como información confidencial restringiéndola a sólo unos cuantos.

### **4.3.4 Distribución**

Una vez, editado un manual la responsabilidad de su distribución y almacenamiento debe quedar asignado a un órgano en particular. Este órgano se encargara de la clasificación y numeración del manual y su inclusión en el índice de manuales que llevara el mismo órgano.

La formación del índice supone la agrupación de los manuales según su contenido o área de actividad, formando capítulos en incisos. Se asignara un número o clave para cada tema y por cada procedimiento.

Se hace una lista de qué personas recibirán una copia de únicamente los procedimientos relacionados a sus responsabilidades, y dependiendo de la decisión de la autorización sobre la disponibilidad de información, una copia del índice completo de procedimientos, con la finalidad de poder solicitar un ejemplar de los procedimientos de interés particular de cada empleado.

# CAPÍTULO 5

---

## Caso Práctico

---

*“Para trabajar con éxito,  
téngase calidad en el corazón  
y paciencia en la ejecución.”*

*Don Bosco*

---

*Nota:* El siguiente caso práctico fue realizado en el restaurante de un reconocido club deportivo-social, el cual prefirió permanecer en anonimato, por lo cual parte de la información mostrada ha sido modificada y adaptada, para satisfacer el deseo del cliente, sin comprometer la integridad del objeto de estudio de esta tesis.

## **5.1 Antecedentes**

### **5.1.1 Historia**

Existían tres ranchos en la zona, que fueron adquiridos por el BANCO COMERCIAL MEXICANO, esta institución estaba comandada por un grupo de accionistas, corría el año de 1971 cuando se celebró esta operación, Arq. Víctor de la Lama Cortina, hombre de visión empresarial, dividió esa gran propiedad en cuatro partes irregulares y en una de ellas concibió la idea de construir un campo de golf, para tal efecto contrató los servicios del reconocido Arq. Larry Hughes, el cual venía precedido de fama bien ganada. El Arq. Hughes aprovechó perfectamente lo sinuoso del terreno, logrando conformar un bellissimo campo de golf.

Once años más tarde GRUPO FRISA, adquirió uno de los terrenos, con el fin de hacer una zona habitacional, dirigida para las jóvenes parejas que anteriormente vivían en las Lomas de Chapultepec, para hacer más atractiva la zona a los posibles nuevos residentes, se fundó un club de tenis, exclusivo para los residentes de aquel condado. Ese club adaptándose a las necesidades de sus miembros, fue adoptando y promoviendo la práctica de otras actividades deportivas, pero siendo el tenis su principal actividad del lugar, de esa manera paso de un club de tenis a un club deportivo, con el fin de dar un servicio más completo en el año de 1983, el club inauguró formalmente su restaurante.

En 1984 GRUPO FRISA, pasando de propietario a copropietario, puso a la venta parte de sus acciones, a los actuales socios y o usuarios del club, de ese modo GRUPO FRISA se despidió del Centro Deportivo, y dando paso a la nueva administración, ahora bajo el nombre de CLUB GALLITO.

### **5.1.2 Visión**

Tener un Club Privado con un alto sentido Social y Familiar, integrar al socio su dinero en servicio, el cual a través de una mejora continua de su infraestructura, servicios, atención, actividades y programas, pretende brindarle a sus agremiados un servicio de calidad, que esté a la altura de las expectativas de los prospectos y poseedores de una acción, logrando con esto, ubicar al club dentro de los mejores de su tipo en la zona Metropolitana y el Estado de México.

### 5.1.3 Misión

Es un club privado, social, familiar y deportivo de accionistas, el cual contribuye a elevar la calidad de vida de sus socios (salud, moral y familiar), por medio del desarrollo e implementación de actividades y programas recreativos, deportivos, sociales y culturales dentro de sus instalaciones; los cuales impactan de manera directa en sus agremiados, con un alto sentido de la atención y servicio.

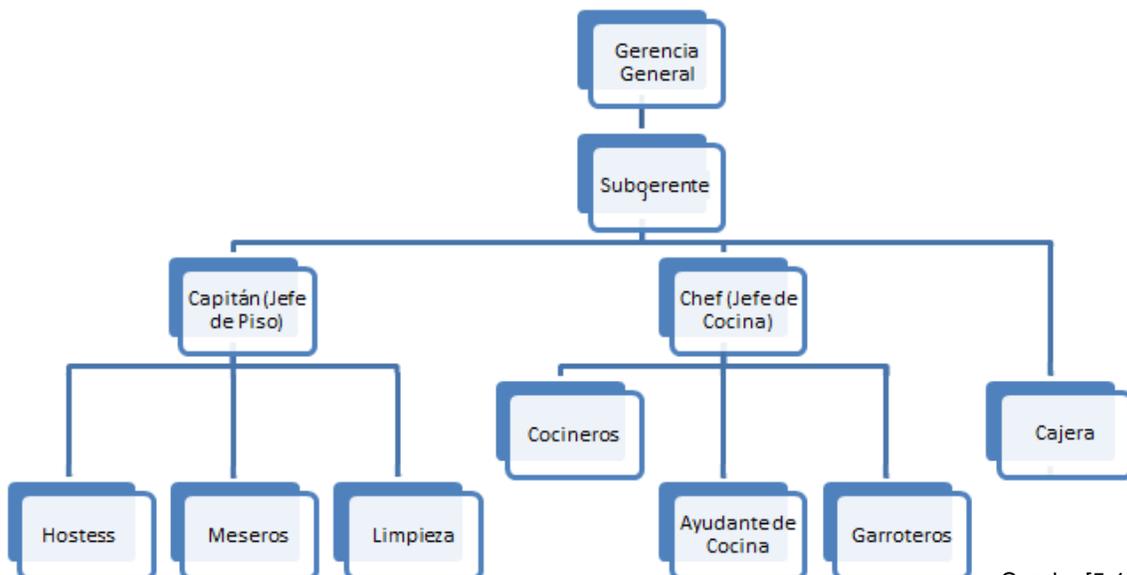
### 5.1.4 Valores

Los Valores de Club Gallito son:

- Atención.
- Servicio.
- Pulcritud.
- Compromiso.
- Profesionalismo.
- Trabajo en equipo.
- Puntualidad.
- Responsabilidad.
- Disciplina.
- Lealtad
- Honestidad.
- Decencia.
- Orden.
- Respeto.
- Justicia.
- Solidaridad.

### 5.1.5 Organigrama

El restaurante del Club Gallito es una extensión del Club, la cual cuenta con el siguiente Organigrama:



Cuadro [5-1]

### **5.1.6 Normas generales de presentación y comportamiento**

- Ser puntual en los horarios de entrada, correspondiente a cada turno.
- Trabajo pulcro.
- Sin aretes (Caballeros), Discretos (Mujeres).
- Sin tatuajes visibles.
- Lavado de manos cada 30 - 45 min.
- Uñas limpias y cortas.
- Rasurados.
- No usar cadenas, pulseras, anillos.
- Cabello recogido por detrás del hombro (Mujeres), corto (Caballeros).
- No fumar dentro del restaurante.
- No firmar papeles importantes de la empresa, ni recibir mercancía ya que hay una persona específicamente asignada para ello.
- No ingerir o introducir bebidas alcohólicas o cualquier tipo de enervante (causa baja inmediata).
- No usar celular dentro del restaurante en horas de servicio.
- No usar lenguaje obsceno.
- No gritar y/o correr en el restaurante.
- No mascar chicle.
- No hacer uso de violencia física o verbal.
- Cede siempre el paso al cliente.
- Si alguien olvido un objeto entrégalo y/o repórtalo al gerente.
- Ayuda a los niños y a las personas de la tercera edad.
- No se puede comer fuera del horario establecido.
- No comer sobrantes de comida.
- No formar grupos de ocio.

#### **Uniforme:**

- Uniforme pulcro y completo.
- Zapatos siempre boleados.
- Uso de perfume ligero.
- Meseros deben portar: 2 plumas negras (en buen estado)1 encendedor, 1 descorchador.

### 5.1.7 Descripción de Puestos

A continuación se proporciona una descripción de los puestos, la información se sugiere capturarla en formatos como el que se ejemplifica en el cuadro [5.2]:

Club <i>GALLITO</i>	Restaurante	Fecha: (fecha de creación)	# (Número de página o folio)
<b>Descripción de puestos</b>			
<p>A) Identificación:  Nombre del puesto: (Nombre del Puesto en cuestión).  Número de plazas: (Número de personas que deben realizar estas tareas).  Ubicación física y Administrativa: (Donde desempeña sus labores).</p> <p>B) Relaciones de Autoridad  Jefe Inmediato: (Puesto de mayor jerarquía al que se subordina).  Subordinados directos: (Puestos de menor jerarquía a su cargo).</p> <p>C) Propósito del puesto:  (Descripción breve de la razón de ser del puesto)</p> <p>D) Funciones general:  (Función general 1).  (Función general 2)...</p> <p>E) Funciones específicas:  (Función específica 1).  (Función específica 2)...</p> <p>F) Responsabilidad:  (Listado de las responsabilidades que recaen en el puesto).</p> <p>G) Comunicación:  (Dirección de la comunicación) (Listado de puestos en esa dirección).</p> <p>H) Especificaciones del puesto  Conocimientos  (Listado de conocimientos necesarios para el puesto).  Experiencia  (Descripción de la experiencia requerida).  Personalidad  (Descripción de la personalidad deseada).</p>			
Elaborado: (Nombre y puesto de quien lo hizo)		Revisado: (Nombre y puesto de quien lo reviso)	Autorizado: (Nombre y puesto de quien lo autoriza)

Cuadro [5-2]

---

### Gerencia general

A) Identificación:

Nombre del puesto: Gerente (administrador)

Número de plazas: 1

Ubicación física y administrativa: Zona de servicio, cocina, oficinas.

B) Relaciones de autoridad

Jefe Inmediato: Comité de Colonos

Subordinados directos: Subgerente.

C) Propósito del puesto:

Administrar, controlar y orientar al personal y los recursos del restaurante

D) Funciones general:

Revisar los procesos de alistamiento del servicio

Controlar el alistamiento de la parte física

Manejar inventarios de productos de las dependencias a su cargo

Organizar personal a cargo

E) Funciones específicas:

Controlar inventarios de productos de alistamiento del servicio

Pagar nómina

Seleccionar personal

Evaluar y calificar el rendimiento diario

Autorizar pagos

Seleccionar despacho contable y proveerlo de los documentos necesarios para que lleven la contabilidad del restaurante.

F) Responsabilidad:

Manejo y control del restaurante

G) Comunicación:

Descendente con todo el personal, ascendente con el comité de colonos.

H) Especificaciones del puesto

Conocimientos

Administrativos, contables, manejo de personal e inventarios.

Experiencia

Manejo de personal, manejo administrativo

Personalidad

Debe tener buenas relaciones con los empleados, y con los clientes y un buen manejo administrativo.

---

**SUBGERENTE**

## A) Identificación:

Nombre del puesto: Subgerente

Número de plazas: 1

Ubicación física y administrativa: Zona de servicio, cocina y Oficina.

## B) Relaciones de autoridad

Jefe Inmediato: Gerente

Subordinados directos: Jefe de piso y Jefe de cocina.

## C) Propósito del puesto:

Manejo del personal, organización del restaurante y logística del establecimiento, para un excelente servicio a los clientes.

## D) Funciones general:

Selección de personal.

Representar al restaurante en la imagen con el cliente.

Supervisar personal.

Reabastecer las hojas de pedidos.

## E) Funciones específicas:

Jerarquizar la organización del personal.

Evaluar y Calificar el rendimiento individual y general del servicio.

Hacer la selección y petición de reabastecimiento de víveres e instrumentos de cocina.

Hacer los estimados de costos para eventos especiales.

Asistir al gerente general en sus actividades.

## F) Responsabilidad:

Manejo y control de la logística y funcionamiento del restaurante.

## G) Comunicación:

Ascendente con el gerente general, descendente con el resto del personal..

## H) Especificaciones del puesto

Conocimientos

Administración de servicios.

Selección de Insumos.

Conocimiento en equipo necesario para la operación del restaurante.

Experiencia

Manejo de personal y servicio al cliente, conocimientos avanzados en funcionamiento de restaurantes, control de administración en el área de servicios

Personalidad

Excelente manejo de relaciones interpersonales, carisma para atender a los clientes, debe ser sociable y amable pero a su vez debe inspirar respeto y seguridad en la toma de decisiones, debe ser paciente y tener la capacidad de escuchar y comunicar.

---

**CAPITÁN (JEFE DE PISO)**

## A) Identificación:

Nombre del puesto: Capitán (jefe de piso)

Número de plazas:1

Ubicación física y administrativa: Recepción de la zona de servicio

## B) Relaciones de autoridad

Jefe Inmediato: Subgerente

Subordinados directos: Meseros, limpieza, hostess.

## C) Propósito del puesto:

Organizar y apoyar al personal en la zona de servicio

## D) Funciones general:

Instruir al personal de la zona de servicio.

Supervisar al personal a su cargo.

Distribuir las tareas.

## E) Funciones específicas:

Llevar control de los horarios de sus subordinados.

Repartir las tareas por zonas.

Interactuar con el cliente a fin de supervisar el trabajo de su personal.

Corregir las posibles deficiencias de su personal.

Apoyar al personal cuando hay mucha gente.

Atender en primera línea las quejas y/o sugerencias.

## F) Responsabilidad:

Dirigir el personal de la zona de servicio.

## G) Comunicación:

Descendente des con el Subgerente, horizontal con el Chef (jefe de cocina),  
accedente con hostess, personal de limpieza, y meseros.

## H) Especificaciones del puesto

Conocimientos

Buen uso de servicio al cliente y excelentes relaciones interpersonales.

Experiencia

Servicio en Restaurantes.

Personalidad

Debe ser una persona honesta, responsable, con espíritu de liderazgo, y ágil en su desempeño.

---

## HOSTESS

### A) Identificación:

Nombre del puesto: Hostess

Número de plazas: 1 (por turno)

Ubicación física y administrativa: Recepción de la zona de servicio

### B) Relaciones de autoridad

Jefe Inmediato: Subgerente

Subordinados directos: Ninguno

### C) Propósito del puesto:

Recibir a los clientes

### D) Funciones general:

Dar la bienvenida al restaurante.

Llevar el control y registro de las reservaciones.

### E) Funciones específicas:

Atender el teléfono.

Registro y control de reservaciones.

Asignación de mesas.

Despedir a los clientes.

### F) Responsabilidad:

Primera impresión del servicio del restaurante con el cliente.

### G) Comunicación:

Descendente con el capitán, horizontal con meseros.

### H) Especificaciones del puesto

Conocimientos

Uso de ordenador, fax, y conmutador.

Experiencia

Relaciones públicas, trato con el cliente.

Personalidad

Debe ser una persona honesta, ágil, y responsable, con facilidad de palabra, gentil, y con ángel para tratar con los clientes.

---

## MESEROS

### A) Identificación:

Nombre del puesto: Meseros

Número de plazas: 6 (por turno)

Ubicación física y administrativa: Zona de servicio.

### B) Relaciones de autoridad

Jefe Inmediato: Capitán

Subordinados directos: Ninguno.

### C) Propósito del puesto:

Servicio de la mesa

### D) Funciones general:

Atención directa a los clientes.

### E) Funciones específicas:

Presentación de la mesa.

Tomar pedidos (comanda)

Llevar bebidas Entradas y platos fuertes

Llevar a la mesa la factura de venta.

### F) Responsabilidad:

Dar excelente servicio al cliente.

### G) Comunicación:

Horizontal con el garrotero, descendente con el Capitán.

### H) Especificaciones del puesto

#### Conocimientos

Debe tener un amplio conocimiento acerca de los platos que se ofrecen, sus características y sus bebidas acompañantes.

Conocimientos en atención al cliente.

Conocimientos en manipulación de alimentos.

#### Experiencia

En servicio al cliente en restaurantes.

#### Personalidad

Debe ser una persona con excelente presentación personal, debe caracterizarse por su amabilidad, debe generar una relación cordial y respetuosa con el cliente, debe ser ágil en todo el proceso de servicio.

---

**INTENDENCIA (LIMPIEZA)**

## A) Identificación:

Nombre del puesto: Asistente de Limpieza

Número de plazas: 2 (por turno)

Ubicación física y administrativa: Zona de servicio.

## B) Relaciones de autoridad

Jefe Inmediato: Capitán

Subordinados directos: Ninguno.

## C) Propósito del puesto:

Mantener aseada y en funcionamiento la zona de servicio y baños.

## D) Funciones general:

Limpiar zona de servicio.

Limpiar sanitarios.

## E) Funciones específicas:

Recoger, fregar, barrer, trapear y aromatizar la zona de servicio..

Asear los Sanitarios

Mantener llenos los estantes de jabón y papel en los sanitarios.

Recoger la entrada, ventanas y balcones.

## F) Responsabilidad:

Mantener la presentación higiénica de la zona de servicio.

## G) Comunicación:

Horizontal con el garrotero, meseros, descendente con el Capitán.

## H) Especificaciones del puesto

Conocimientos

Conocimientos básicos de plomería.

Experiencia

No necesaria.

Personalidad

Debe ser una persona responsable, dedicada y que guste del trabajo en equipo, también debe ser eficiente en su trabajo.

---

## JEFE DE COCINA (CHEF)

### A) Identificación:

Nombre del puesto: Chef Jefe de cocina  
Número de plazas: 1  
Ubicación física y administrativa: Cocina.

### B) Relaciones de autoridad

Jefe Inmediato: Subgerente  
Subordinados directos: Cocinera, Garroteros, Ayudantes de cocina.

### C) Propósito del puesto:

Organizar todas las actividades de la cocina

### D) Funciones general:

Organizar el personal de cocina para un buen desempeño en equipo  
Mantener el inventario de cocina  
Supervisar y controlara alistamientos  
Hacer inventario.

### E) Funciones específicas:

Delegar las tareas diarias  
Controlar la calidad de los productos de cocina.  
Realizar Hoja de Pedido.,

### F) Responsabilidad:

Tener a tiempo todo lo que debe ser preparado para el día de trabajo  
Preparar alimentos.

### G) Comunicación:

Horizontal con el Capitán, ascendente de los cocineros, garroteros, ayudantes de cocina, descendente de Subgerente.

### H) Especificaciones del puesto

#### Conocimientos

Conocimientos específicos sobre los procesos de cocina

#### Experiencia

Restaurantes

#### Personalidad

Debe mostrar liderazgo y eficiencia en los procesos, y buena presentación personal.

---

**COCINERO**

## A) Identificación:

Nombre del puesto: Cocinero  
Número de plazas: 2 (por turno)  
Ubicación física y administrativa: Cocina.

## B) Relaciones de autoridad

Jefe Inmediato: Chef  
Subordinados directos: Ninguno

## C) Propósito del puesto:

Alistar y elaborar procesos de cocina

## D) Funciones general:

Organizar ante durante y después la cocina  
Realizar las labores según los pedidos  
Alistar todos los acompañamientos de cocina

## E) Funciones específicas:

Asear la cocina  
Despachar los pedidos según las ordenes de pedido

## F) Responsabilidad:

Realizar los despachos de pedidos a tiempo con excelente terminado presentación

## G) Comunicación:

Ascendente lavaplatos y ayudante de cocina, descendente jefe de cocina

## H) Especificaciones del puesto

## Conocimientos

Manipulación de alimentos, buen manejo de procesos, excelente preparación de Alimentos

## Experiencia

Manejo en manipulación y preparación de alimentos

## Personalidad

Debe ser una persona que se desenvuelva rápidamente ante cualquier acontecimiento, buen trato con sus compañeras de trabajo

---

**AYUDANTE DE COCINA**

## A) Identificación:

Nombre del puesto: Ayudante de cocina  
Número de plazas: 2 (por turno)  
Ubicación física y administrativa: Cocina.

## B) Relaciones de autoridad

Jefe Inmediato: Chef  
Subordinados directos: Ninguno

## C) Propósito del puesto:

Asistir a los cocineros.

## D) Funciones general:

Verifica que se cuente con los implementos necesarios para realizar labores.  
Auxiliar al cocinero asignado.  
Mantener despejada el área de trabajo.

## E) Funciones específicas:

Colaborar con las funciones de la cocina.  
Alistar víveres y complementos.  
Tener listos los utensilios que se van a utilizar.  
Lavar, desinfectar frutas y verduras.  
Despejar el área retirando utensilios sucios.  
Entregar al mesero los platillos.

## F) Responsabilidad:

Mantener en orden el área de trabajo del cocinero.  
Entregar la orden.

## G) Comunicación:

Descendente desde Chef, cocineros.

## H) Especificaciones del puesto

## Conocimientos

Básicos en cocina, identificación de utensilios de cocina.

## Experiencia

Trabajo en cocina, manipulación de alimentos.

## Personalidad

Debe ser una persona que se desenvuelva rápidamente ante cualquier acontecimiento, buen trato con sus compañeras de trabajo

---

**GARROTERO (LAVA LOZA)**

## A) Identificación:

Nombre del puesto: Garrotero

Número de plazas: 4 (por turno)

Ubicación física y administrativa: Cocina, Zona de servicio.

## B) Relaciones de autoridad

Jefe Inmediato: Chef

Subordinados directos: Ninguno

## C) Propósito del puesto:

Lavar utensilios, implementos del restaurante y apoyar continuamente al mesero

## D) Funciones general:

Mantener limpio y organizados todos los implementos de cocina.

Lavar todos los utensilios que retornan a la cocina después de ser usados.

Mantener aseada su zona de trabajo.

Ayudar al mesero a limpiar y montar la mesa.

## E) Funciones específicas:

Colaborar con las funciones de la cocina.

Lavar implementos de cocina después de ser utilizados por los clientes.

Clasificar los desperdicios.

Limpiar las mesas.

Colocar cubiertos en la mesa.

## F) Responsabilidad:

Mantener limpios y organizados los utensilios de cocina para agilizar el trabajo de la misma.

Colaborarle al mesero en las tareas básicas.

## G) Comunicación:

Descendente desde Chef, cocineros, colateral con el mesero y ayudantes de cocina.

## H) Especificaciones del puesto

Conocimientos y Experiencia

Ninguno.

Personalidad

Caracterizada por su agilidad, limpieza, cordialidad y trabajo en equipo

---

## CAJERA

### A) Identificación:

Nombre del puesto: Cajero

Número de plazas: 1 (por turno)

Ubicación física y administrativa: Caja

### B) Relaciones de autoridad

Jefe Inmediato: Subgerente

Subordinados directos: Ninguno

### C) Propósito del puesto:

Persona encargada de recibir el dinero de las ventas

### D) Funciones general:

Registrar los movimiento del restaurante

Organizar los registros diarios

Elaboración de facturas o equivalentes

### E) Funciones específicas:

Registrar y recibir las ventas

Registrar y cancelar las cuentas de proveedores

Registrar y cancelar la nómina

### F) Responsabilidad:

Manejo de efectivo y control de papelería relacionada a caja.

### G) Comunicación:

Descendente desde el gerente, subgerente hasta el cajero

### H) Especificaciones del puesto

Conocimientos

Manejo de libro diario de ventas y manejo de ordenadores.

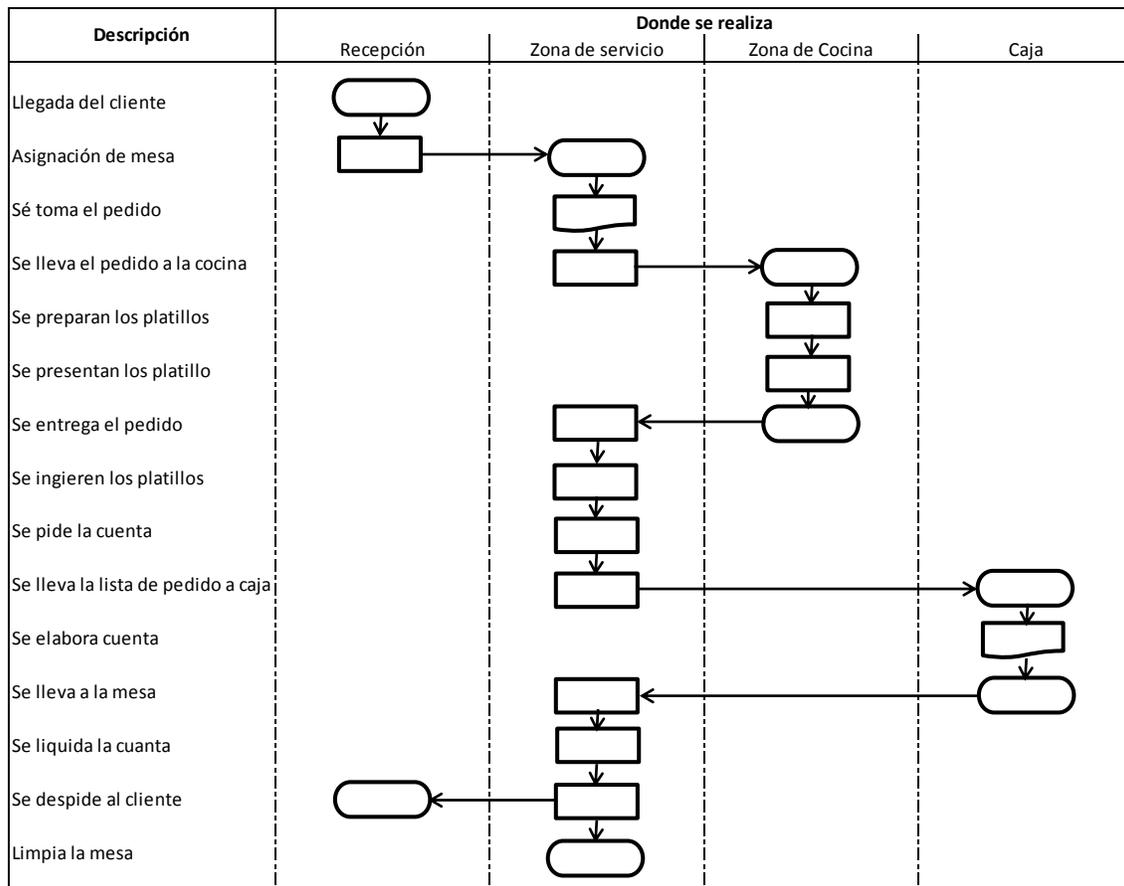
Experiencia

En manejo de caja

Personalidad

El cajero debe ser una persona honesta, ágil, y responsable.

Diagrama de flujo generalizado, desde la perspectiva del cliente



Cuadro [5-3]

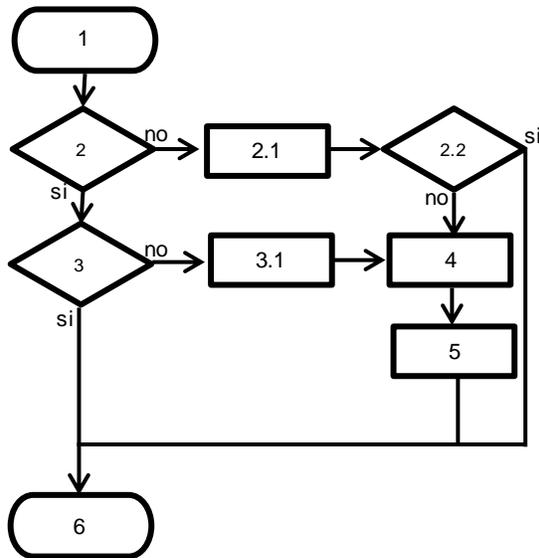
Es evidente que son más los procesos y elementos que intervienen en la operación de un restaurante, pero este diagrama nos da una pequeña idea de las operaciones a realizar.

## 5.2 Manuales de Procedimientos

La información que a continuación se proporciona se recomienda capturarla en una forma como la que ilustra el cuadro [5-4], para posteriormente fotocopiarlos y hacer los cuadernillos que contenga los manuales de procedimiento por puesto, del restaurante Club Gallito.

<b>Restaurante</b> <b>Club</b> <i><b>GALLITO</b></i>		Fecha: (fecha de creación)	# (Número de página o folio)
<b>Manual de Procedimientos</b>			
(Nombre del Proceso)			
Diagrama de Flujo	Descripción		
<pre> graph TD     Inicio([Inicio]) --&gt; Etap1[Etap]     Etap1 --&gt; Etap2[Etap]     Etap2 --&gt; Condicio{Condicio}     Condicio --&gt; Etap3[Etap]     Etap3 --&gt; Fin([Fin])     Etap3 --&gt; Etap2             </pre>	(Quien realiza el Proceso) (Explicación del diagrama). (Requisitos para su desarrollo). (Observaciones, sugerencias o comentarios que ayuden a realizar el trabajo). (Equipo necesario para realizarlo). (etc.).		
Elaborado: (Nombre y puesto de quien lo hizo)	Revisado: (Nombre y puesto de quien lo reviso)	Autorizado: (Nombre y puesto de quien lo autoriza)	

Cuadro [5-4]

Nombre del proceso: **Recepción de Clientes**

Este Proceso es realizado por:

- Hostess
- Capitan
- Subgerente

1.- Llegada del cliente: Se debe recibir con un saludo formal (buen día-tarde-noche, bienvenido).

2.- Preguntar y confirmar si tiene reservación, en el ordenador, en caso de no tener proseguir al punto 2.1 en caso de que el cliente cuente con reservación brincar al paso 3.

2.1.- En el caso de no contar con reservación se registrara la mesa en el programa del ordenador "registro diario", en carácter normal (ver cuadro [5.5]), para lo cual se preguntara "a nombre de quien se registrara la mesa", y "¿Cuántas personas lo acompañan?".

2.2 Se verifica si hay mesas disponibles, en caso de no contar con mesas disponibles pasar al punto 4; en caso de que exista una mesa disponible pasar al punto 6.

3.- Si el cliente cuenta con reservación se procederá a comprobar si su mesa esta lista, en caso de no ser así pasar al punto 3.1, si la mesa está disponible anotar en el registro diario los datos de la reservación en carácter normal, y pasar al punto 6.

3.1.- Si la mesa de la reservación no está lista se registrar en el programa de registro diario en carácter prioritario.

4.- Se les pedirá a los clientes que esperen un momento, para ello se les invita a pasar a la sala de espera.

5.- En cuanto se tenga mesa disponible, se procederá a llamar al cliente, que encabece la lista de registro diario, los clientes registrados en carácter de prioritario, se les llamara antes que los de registro carácter normal (ver cuadro [5.5]).

6.- Se lleva al cliente y sus acompañantes a su mesa, se les desea "buen provechó" y se regresara al receptor, en el ordenador, en el programa de registro diario se procederá a marcar la casilla de asignado, al cliente que se le acaba de llevar a la mesa (ver cuadro [5.5]).

**Registro Diario**

Archivo Inicio Insertar Diseño de página Fórmulas Datos Revisar Vista Complementos

<b>Restaurante</b> <b>Club</b> <i>GALLITO</i>	<b>14-Dic-11</b>	<b>03:20</b>	<b>PM</b>
---	------------------	--------------	-----------

Normal			Prioritario		
Nombre:	Mesa para	Asignado	Nombre:	Mesa para	Asignado
Loreto	4	<input checked="" type="checkbox"/>	Montalvo	14	<input checked="" type="checkbox"/>
Mata	2	<input checked="" type="checkbox"/>	Cervantez	6	<input type="checkbox"/>
Rosas	4	<input type="checkbox"/>	(Apellido del cliente)	(# personas)	<input type="checkbox"/>
Soto	3	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>
(Apellido del cliente)	(# personas)	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>

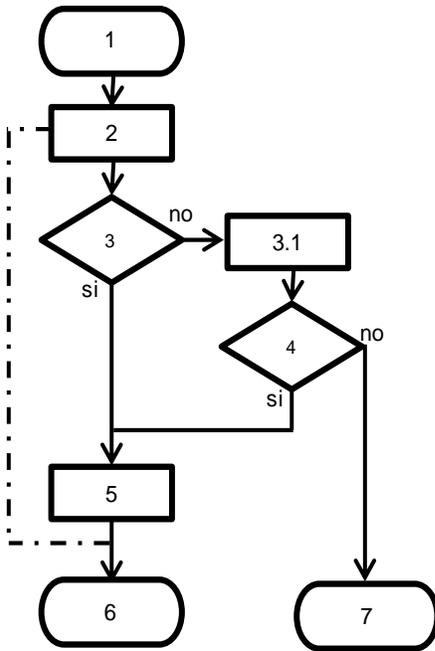
ES 03:20 p.m.  
14/12/2011

Cuadro [5-5]

Nombre del proceso: **Registro de Reservasiones**

Proceso realizado por:

- Hostess
- Capitan
- Subgerente
- Gerente general



1.- Contestar el teléfono, con un saludo cordial, y frase “Gracias por llamar al restaurante Club Gallito, mi nombre es\_\_\_\_, ¿con quién tengo el gusto?,” anotar el nombre, “señor(a) \_\_\_\_ en que puedo servirle”, en el programa de agenda en el ordenador seleccionar Nueva reservación (ver cuadro [5.6]).

2.- Preguntar al cliente “¿para qué fecha le gustaría su reservación?”, en el ordenador en el programa agenda colocar la fecha deseada, posteriormente Preguntar “¿para cuantas personas quiere su reservación?” llenar en el programa el capo de personas, preguntar “¿a qué hora prefiere su reservación?”, en el ordenador poner la hora y

presionar el botón enter, (ver cuadro [5.6]).

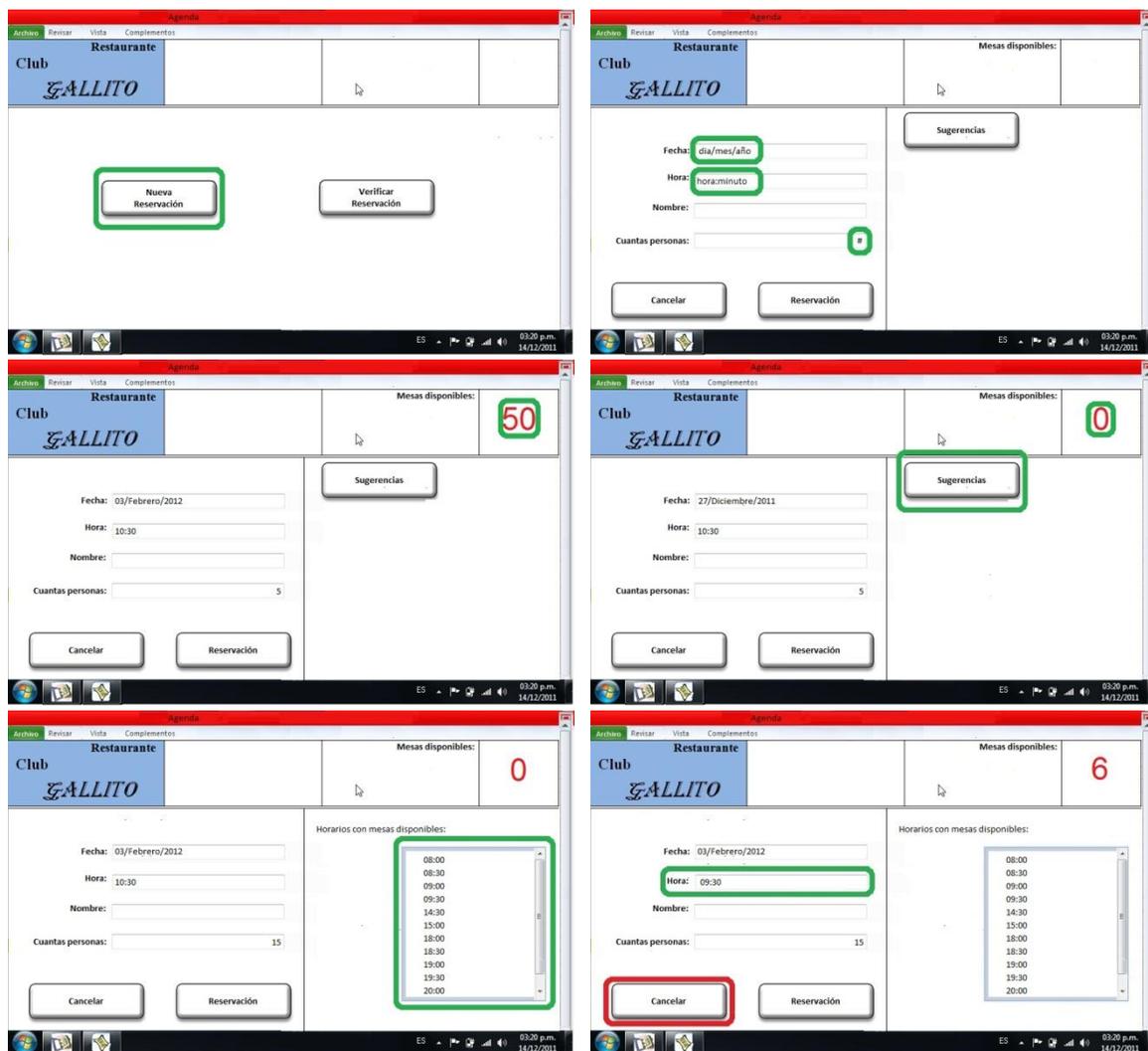
2\* (línea punteada) en caso de llamadas equivocadas, o que el cliente solo haya llamado para consulta relacionada con el servicio, responder con la mayor honestidad, siempre y cuando la pregunta no comprometa la integridad del restaurante ni del club, pasar al punto número 6.

3.- Verificar en el ordenador si hay mesas disponibles en el horario deseado por el cliente, (ver cuadro [5.6]), en caso de ser afirmativo pasar al paso 5, en caso contrario pasar al punto 3.1.

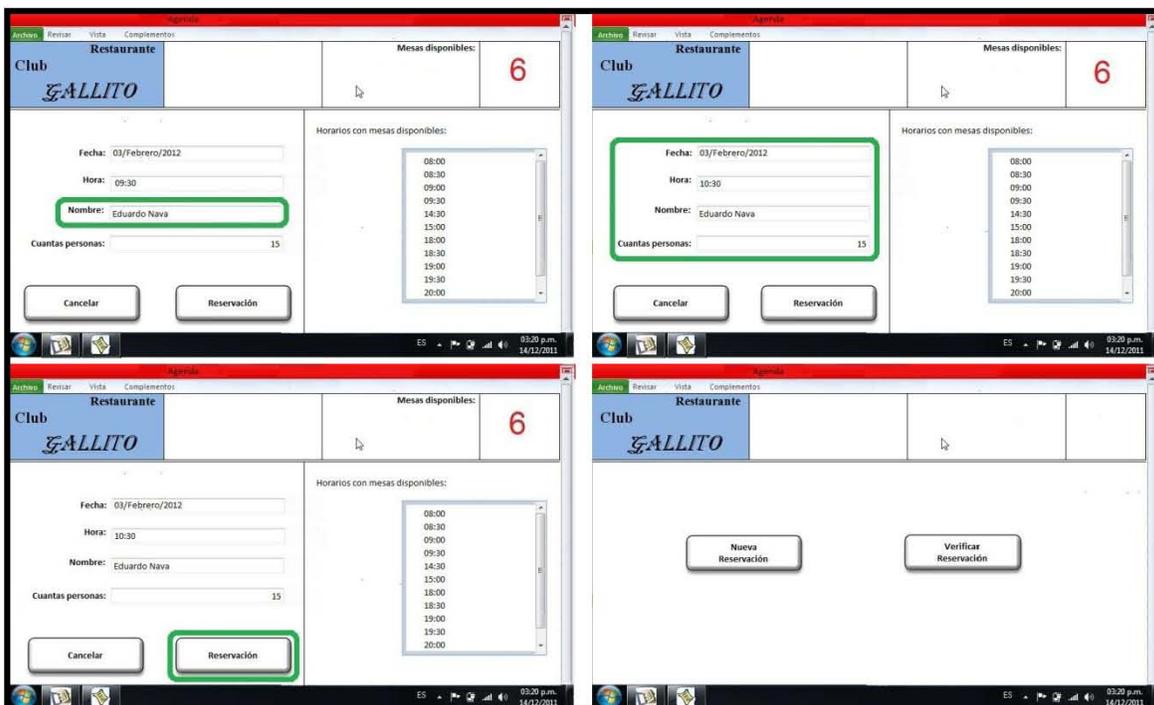
3.1.-En caso de no haber mesa en el horario deseado, presionar el botón de sugerencias, (ver cuadro [5.6]), ver los horarios disponibles pasar al paso 4.

4.- Decir al cliente “Señor(a)\_\_\_\_, Lamentablemente no tenemos mesa disponible en ese horario, le puedo sugerir (horarios disponibles para ese día), ¿le gustaría reservar en alguno de estos horarios?, en caso de que el cliente acceda, cambiar la hora y pasar al paso 5, en caso que el cliente no pueda en esos horarios pulsar el botón cancelar pasar al punto7. **Nota:** Si el sistema no despliega sugerencias, significa que ya no hay mesas disponibles para ese día, en ese caso, se le dirá “Señor(a)\_\_\_\_ lamentablemente no tenemos más mesas disponibles para ese día, le gustaría cambiar el día” y proceder con normalidad (afirmativo paso 5, negativo presionar el botón cancelar y pasar al punto 7).

- 5.- Preguntar al cliente “Señor(a)\_\_\_, ¿a nombre de quien le gustaría hacer la reservación?, llenar el campo nombre en programa de agenda del ordenador (ver cuadro [5.7]), verificar datos con el cliente “Señor(a)\_\_\_ le confirmo su reservación a nombre de (leer nombre), para (leer personas) ,para el día (leer día) a las (leer hora), ¿estos datos correctos?”, en caso negativo se corrige, en caso afirmativo presionar el botón de reservar, (ver cuadro [5.7]). **Nota:** Se sugiere anotar en este campo nombre y apellido, en caso que se traten nombres y apellidos comunes (ejemplo Juan López), se le proporcionar al cliente el número de referencia que da el sistema.
- 6.- Despedida, “Gracias por llamar al restaurante Club Gallito, esperamos su visita, que tenga un(a) buen(a) día (tarde noche).
- 7.- Despedida, “Lamento mucho los inconvenientes que esto pueda causarle, club Gallito agradece su preferencia, y esperamos contar con su visita pronto.



Cuadro [5-6]



Cuadro [5-7]

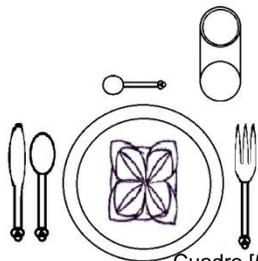
Nombre del proceso: **Presentación de la Mesa 1**

**Nota:** Este proceso se hace al inicio del día y cuando se considere que el mantel está muy sucio o dañando.

Proceso realizado por:

- Mesero

1.- Se retiran todos los objetos que estén sobre la mesa, se rocía con un desinfectante y con un trapo húmedo se limpia la mesa.



Cuadro [5-8]

2.- Se monta la mantelería (mantel y cubremantel) de acuerdo a los colores que se usaran, según día y/o evento.

3.- Posteriormente, se colocan Los bazos cubiertos y plato base, Ver cuadro [5-8].

4.- Se procede a colocarle la servilleta (consultar manual de doblado de servilletas).

5.- Se colocan las especias sal y azúcar.

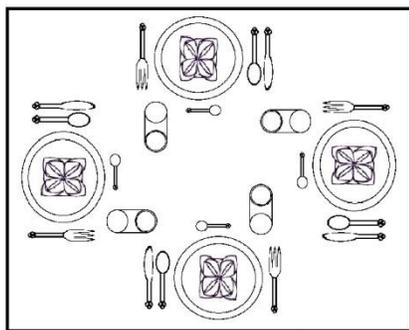
6.- Al llegar un cliente se procede a llevarle pan dulce en caso de desayunos o cenas, pan salado, totopos, salsas y/o mantequilla, para almuerzos y comidas.

Nombre del proceso: **Presentación de la Mesa 2**

**Nota:** Este proceso se hace cuando se va el cliente y el mantel no quede muy sucio.

Proceso realizado por:

- Garrotero.



Cuadro [5-9]

1.- Se retiran los trastes utensilios y cubreplato de la mesa.

2.- Empleando la herramienta llamada "Pollo" se coloca al ras del mantel y se peina el mantel, con el fin de retirar las moronas de los comensales anteriores, y se coloca un cubreplato limpio.

3.- Posteriormente, se colocan los vasos, cubiertos y plato base, Ver cuadro [5-8].

4.- Se procede a colocarle la servilleta (consultar manual de doblado de servilletas).

5.- Se colocan las especias, sal y azúcar.

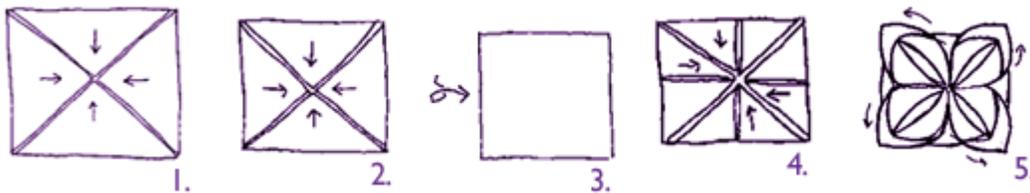
6.- Al llegar un cliente se procede a llevarle pan dulce en caso de desayunos o cenas, pan salado, totopos, salsas y/o mantequilla, para almuerzos y comidas.

Nombre del proceso: **Doblado de servilletas**

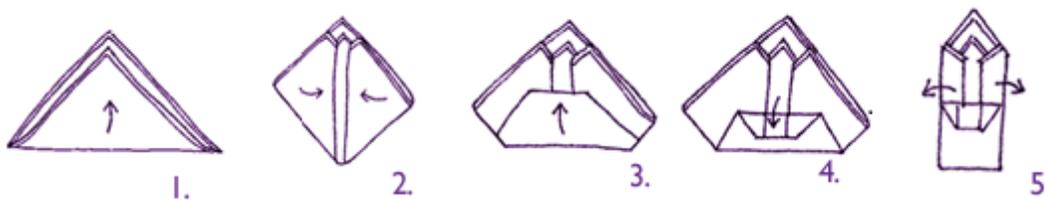
Proceso realizado por:

- Capitan
- Mesero
- Garrotero

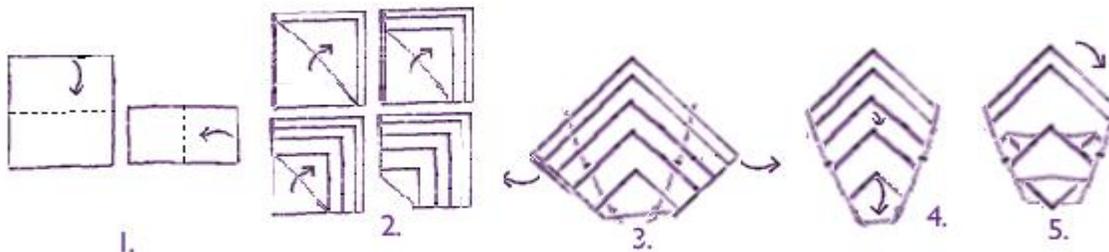
Según el día y/o evento se dará la instrucción de que doblado se usara, este doblado se usara de manera uniforme por evento y/o día.

**Doblado (a:**

- 1.- Colocamos la servilleta de forma que veamos un cuadrado, tomamos las esquinas de la servilleta y las trasladamos hacia el centro, de tal forma que nos resulte un cuadrado más pequeño.
- 2.- De nuevo cuadrado, tomamos una esquina y la llevamos al centro, y repetimos este proceso en las tres esquinas restantes.
- 3.- Le damos vuelta, de tal manera que el lado en el que hemos trabajado quede boca abajo.
- 4.- De nueva cuenta llevamos las esquinas al centro.
- 5.- Jalamos las puntas el centro que se encuentran en la parte de abajo, y haciendo que apunten hacia arriba.

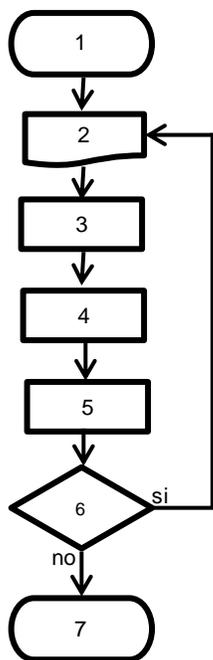
**Doblado (b):**

- 1.- Colocamos la servilleta de modo que se vea en forma de rombo, llevamos la punta de abajo hacia la punta de arriba, dejando aproximadamente medio centímetro de la punta superior.
- 2.- Tomamos las puntas inferiores y las llevamos arriba y las aliniamos en la misma altura de la punta del paso anterior.
- 3.- Estimando aproximadamente 3 centímetros, de la parte inferior que se acaba de formar, lo doblamos hacia arriba.
- 4.- Estimando 1 centímetro, de la parte que doblamos en el paso anterior, la doblamos hacia abajo.
- 5.- Justo a la altura de las esquinas, que forma el doble del paso anterior, doblamos hacia atrás las puntas, empalmamos estas, doblando en modo circular la servilleta completa y la colocamos sobre el plato.

**Doblado (c):**

- 1.- Colocamos la servilleta de modo que se vea en forma de un cuadrado, la doblamos por la mitad de forma horizontal, y de nuevo en forma vertical.
- 2.- Tomamos la punta de la esquina inferior izquierda y la llevamos en dirección de la punta superior derecha, dejando la a medio centímetro de esta última, tomamos la siguiente punta inferior izquierda y repetimos el proceso, dejando medio centímetro más que la anterior y repetimos, con las 4 esquinas inferiores Izquierdas.
- 3.- Rotamos la servilleta de modo que la punta superior derecha quede arriba, y doblamos las puntas de las orillas hacia atrás, dejando como base de 2 a 3 centímetros.
- 4.- Contando de abajo hacia arriba, la punta 1 la jalamos hacia abajo, la punta tres de igual manera, pero la metemos bajo la punta número 2.
- 5.- Finalmente la punta de arriba, la llevamos hacia la punta de la esquina superior derecha, doblando hacia dentro la misma punta.

Nombre del proceso: **Tomar el Pedido**



Proceso realizado por:

- Capitan
- Mesero

1.- Recibe a tu mesa en cuanto haga su llegada, si un compañero está ocupado con otra mesa apóyalo recibiendo su mesa, “Bienvenidos a Club Gallito, mi nombre es: \_\_\_\_\_ y tendré el gusto de atenderlos”.

2.- Cuando los clientes estén listos para ordenar, hacer sugerencias, siempre tomar la orden empezando por los niños, después por personas de la tercera edad y mujeres, los caballeros al final. La orden se llena según la forma (ver cuadro [5-10]) cada cambio de persona se dibujara una línea recta de lado a lado.

3.- Llevar la forma de la orden a la cocina, llevar las bebidas en los primeros 3 minutos después de haberles tomado la orden.

4.- Al recoger la orden verificar que el pedido este completo, cortejándolo con la forma de la orden guardar la forma.

5.- Llevar la comida usando el punto de referencia (numeración del cliente) checar términos de cortes y montaje de platillos desde line de servicio.

6.- Una vez el cliente haya terminado su comida, retira los muertos, basura, salero, pimentero, servicios, Hacer ofrecimiento según el caso:

- a) Después de alimentos “¿desea una taza de café, o gusta ordenar un postre?”.
- b) Después de Postre “¿Desea ordenar algo más, apetece un digestivo?”.

En caso afirmativo de uno o más de los comensales de esa mesa, pasar al punto 2, en caso negativo seguir adelante.

7.- Esperar que el cliente pida la cuenta, verificar periódicamente si se ofrece algo más, en caso afirmativo volver a paso dos.

Se recomienda, anticipar las necesidades propias y las del cliente, ser específico al momento de sugerir, cuando se sugiera un platillo, postre o bebida hacerlo de manera que se le antoje al cliente (venta sugestiva usar palabras como: jugoso, fresco, rico, etc.), trabajar alegremente, hacer contacto visual y *sonríe* a todos los clientes, verificar que tanto las bebidas como los alimentos del cliente sean de su agrado recuerda que el cliente es lo más importante. **NOTA:** No pedir propina, la propina se gana no se exige

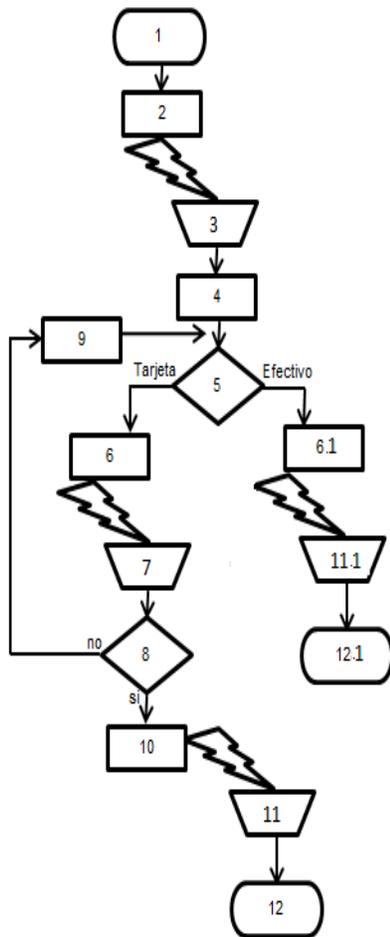
Club <b>RESTAURANTE</b> <b>CALLITO</b>	Fecha:( <u>DD/MM/AAAA</u> )	No.(# de Folio)
	Atiende:( <u>Nombre del mesero</u> )	Mesa:( <u>nn</u> )
Pedido		
Persona	Orden	
Persona ( <u>N</u> )	( <u>Todo lo que el la persona en cuestion apetesca</u> ) ( <u>Entrada</u> ) ( <u>Ensalada</u> ) ( <u>Plato fuerte</u> ) ( <u>Postre</u> )	
Persona ( <u>N</u> )	( <u>Todo lo que el la persona en cuestion apetesca</u> ) ( <u>Entrada</u> ) ( <u>Ensalada</u> ) ( <u>Plato fuerte</u> ) ( <u>Postre</u> )	
Firma:( <u>firma de la persona que atendio</u> )		

Cuadro [5-10]

Nombre del proceso: **Hacer la Cuenta (Versión Zona de Servicio)**

Proceso realizado por:

- Mesero.
- Capitán.
- Subgerente.



- 1.- El cliente pide la cuenta.
- 2.-Se confirma la petición “Sr(a). en seguida se la traigo”
- 3.-Se entregan, en caja, las formas de orden, del servicio de la mesa en cuestión, engrapadas, se recibe de caja el tiquete de cuenta en carpeta (ver cuadro [5-11]).
- 4.-Se entrega la carpeta al cliente.
- 5.-Verificamos la forma de pago, en caso de tarjeta de crédito pasamos al punto 6, si la forma es efectivo pasamos a 6.1.
- 6.-El cliente nos entrega su tarjeta y el tiquete.
- 6.1.- Se toma el efectivo y el ticket, para llevar los a caja, se procede al punto 11.1.
- 7.- Se lleva a caja para ser procesada.
- 8.- Se recibe el resultado del procesamiento de la tarjeta, si paso proseguimos con el paso 10.
- 9.- Se le informa de forma discreta al cliente que su tarjeta no fue aprobada, regresamos al punto 5.

- 10.- Entregamos al cliente su boucher para ser firmado.
- 11.- El boucher se lleva a caja para ser procesado el pago y recibir la tarjeta del cliente.
- 11.1.- Se entrega el efectivo y se recibe tiquete sellado y el cambio si es que existe, se prosigue al punto 12.1.
- 12.- Se entrega la tarjeta, y el tiquete pagado, se despide al cliente invitándolo a volver.
- 12.1.- se entrega el cambio y el tiquete pagado, se despide al cliente invitándolo a volver.

**NOTA:** No pedir propina, la propina se gana no se exige, en caso que el cliente requiera Factura informarle que debe solicitarla en caja con su ticket pagado.

Restaurante			
Club			
<b><i>GALLITO</i></b>			
Cantidad	Concepto	P/U	Total
(#)	(Platillo y/o Articulo)	\$ (#.#)	\$ (#.#)
(#)	(Platillo y/o Articulo)	\$ (#.#)	\$ (#.#)
(#)	(Platillo y/o Articulo)	\$ (#.#)	\$ (#.#)
(#)	(Platillo y/o Articulo)	\$ (#.#)	\$ (#.#)
(#)	(Platillo y/o Articulo)	\$ (#.#)	\$ (#.#)
(#)	(Platillo y/o Articulo)	\$ (#.#)	\$ (#.#)
(#)	(Platillo y/o Articulo)	\$ (#.#)	\$ (#.#)
(#)	(Platillo y/o Articulo)	\$ (#.#)	\$ (#.#)
(#)	(Platillo y/o Articulo)	\$ (#.#)	\$ (#.#)
(#)	(Platillo y/o Articulo)	\$ (#.#)	\$ (#.#)
		Total	\$ (#.#)

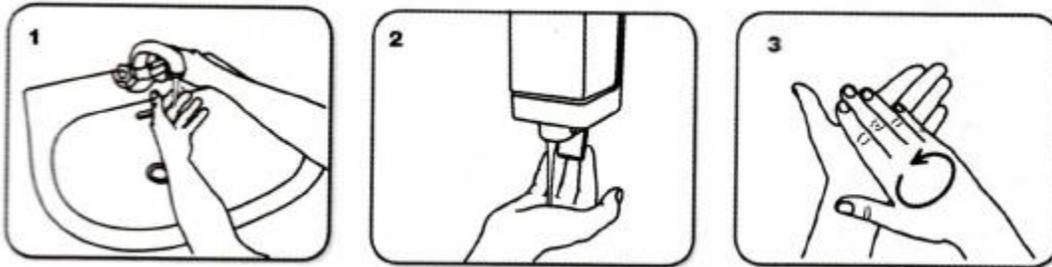
Cuadro [5-11]

Nombre del proceso: **Higiene Lavado de manos**

**Nota:** Las manos se deben lavar cada 30-45 minutos, y el proceso tiene una duración de 45-60 segundos.

Proceso realizado por:

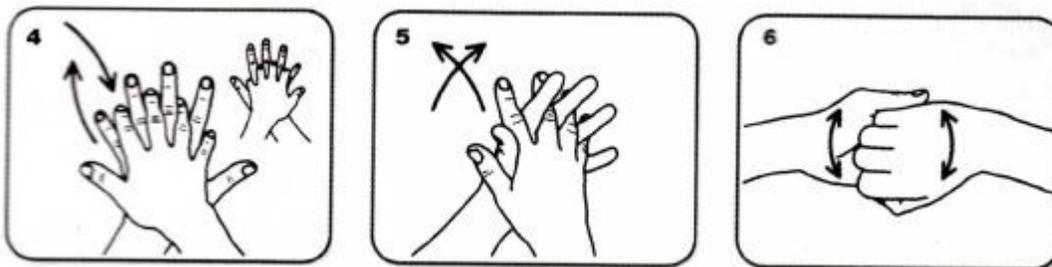
- Todo el personal.



1.- Humedezca las manos con agua.

2.- Aplique suficiente jabón y/o desinfectante para cubrir toda la superficie de las manos.

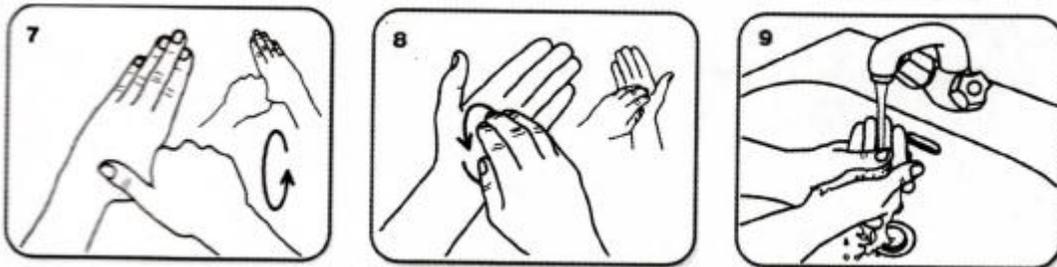
3.- Frote sus manos palma con palma.



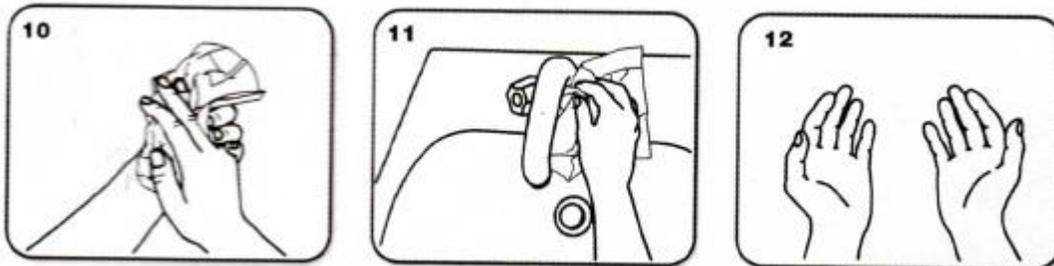
4.- Coloque la mano derecha en sima del dorso de la mano izquierda, entrelazando los dedos y frote de arriba hacia a abajo, repetir proceso sobre la otra mano.

5.- Entrelace los dedos palma con palma y frote en dirección de los dedos.

6.- Apoye el dorso de los dedos contra las palmas de las manos con los dedos entrelazados, y frotar en dirección de los pulgares.



- 7.- Apriete el pulgar izquierdo con la mano derecha y frotar en forma circular, repetir el mismo proceso con la otra mano.
- 8.- Frote circularmente hacia atrás y hacia adelante con las yemas de la mano derecha la palma izquierda, y viceversa.
- 9.- Enjuague con agua.



- 7.- Seque las manos con una toalla desechable.
- 8.- Con la misma toalla desechable cierre el grifo.
- 9.- Las manos limpias cuidan nuestra salud y la de nuestros clientes.

Nombre del proceso: **Manual y Control Abrir**

**Nota:** Se debe marcar mientras se realiza el proceso

Proceso realizado por:

- Chef.
- Capitán.
- Subgerente.

Club <i>GALLITO</i>	Restaurante	Fecha Inicio: (dd/mm/aaaa)	Fecha Final: (dd/mm/aaaa)	Hoja 1 de 2					
<b>Manual y Control Abrir</b>									
Descripción				M	M	J	V	S	D
				a	i	u	i	a	o
1. Abrir puerta de personal a las 06:40.									
2. Checar hora de entrada.									
3. Recoger el manajo de llaves y nunca perderlo de vista, abrir áreas de trabajo									
4. Encender Breakers.									
5. Asegurarse que los equipos de refrigeración siempre estén encendidos.									
6. Verificar que se cuente con luz, agua y líneas telefónicas.									
7. Abrir llave general de agua y gas, verifica que no haya fugas, si existen fugas cerrar la llave correspondiente y reportarlo a mantenimiento.									
8. Verifica que no haya focos fundidos.									
9. Checar la entrada del personal de cocina, con uniforme completo.									
10. Checar anotaciones en la bitácora.									
11. Checar la entrada del personal de piso, con uniforme completo.									
12. Verificar reservaciones y asignarles mesa.									
13. Verificar que se encuentre limpia el área de recepción y pódium.									
14. Realizara el roll de estaciones para vendedores.									
15. Revisa el funcionamiento de audio y vídeo.									
16. Calibrar termómetro de compras (tener torundas con alcohol para tomar las temperaturas correctamente).									
17. Revisar el Manual de Cierre del día anterior y limpieza de cocina.									
18. Revisar que la bodega y las cámaras se encuentren limpias y en orden.									

Club	Restaurante	Fecha Inicio: (dd/mm/aaaa)	Fecha Final: (dd/mm/aaaa)	Hoja 2 de 2						
<b>Manual y Control Abrir</b>		Descripción								
		M	M	J	V	S	D			
		a	i	u	i	a	o			
		19. Revisar que se hayan entregado las requisiciones.								
		20. Checar las temperaturas de refrigeradores, cámaras y anotarlas en bitácora de temperaturas.								
		21. Verificar que cada área comience a surtir sus requisiciones.								
		22. Revisar la bitácora de pendientes de mantenimiento, y desglosarlos por orden de importancia.								
		23. Comprobar que los proveedores surtirán la unidad ese día.								
		24. Revisar toda la mercancía que llegue al restaurante verificar temperaturas (Actividad obligatoria del chef).								
		25. Realizar lista de pendientes adicionales de labores de salón.								
		26. Checa entrada del personal de caja y que inicien con sus actividades basándose en su manual.								
		27. Checar que todo el sistema de cómputo este en línea así como la impresora con papel.								
		A partir de las 07:45								
		28. Sacar de las cámaras, toda la materia prima necesaria, (recuerda que solo personal autorizado puede entrar a las cámaras y la bodega).								
		29. Checa físicamente el pedido y el abastecimiento de refresco y cerveza.								
		30. Verificar que en todas las estaciones de lavado de manos y mesas de trabajo, cuenten con:								
		Cepillo.								
		Solución clorada.								
		Jabón antibacteriano.								
		Toallas sanitas.								
		31. Anotar los productos que no tenemos y las sugerencias del día.								
		32. Verificar que todo tu montaje este completo y limpio (mesas y sillas alineadas).								
		33. Verificar las labores de intendencia, como son las ventanas, los pisos, decoración, baños etc.								
		34. Checar montaje de mesas, servilletas, alineación de mesas.								
		35. Revisar pendientes con él chef y realizaras las listas de chequeo.								
		36. Iniciar servicio a las 08:00 en punto.								
		_____ Nombre y Firma responsable Abre								

Nombre del proceso: **Manual y Control Guardia**

**Nota:** Se debe marcar mientras se realiza el proceso

Proceso realizado por:

- Chef.
- Capitán.
- Subgerente.

Club <i>GALLITO</i>	Restaurante	Fecha Inicio: (dd/mm/aaaa)	Fecha Final: (dd/mm/aaaa)	Hoja 1 de 2					
<b>Manual y Control Guardia</b>				M	M	J	V	S	D
Descripción				a	i	u	i	a	o
1. Checar entrada del 2º turno y salidas del 1º (todas las áreas deben quedar cubiertas).									
2. Informar al personal del 2º turno, cualquier punto aclarado en la mañana.									
3. Checar que el 1er. turno entregué al 2o. correctamente las áreas.									
4. Checa en cocina lo siguiente:									
Orden y limpieza en cada área de la cocina.									
Uniformes y redes completos									
Lista de chequeo por áreas.									
Refrigeradores en orden.									
5. Checa en comedor lo siguiente:									
Estaciones completas y en orden.									
Tener suficientes platos montaje limpio.									
Menús en perfecto estado y limpios.									
Ceniceros limpios y en su lugar.									
Checar mesas niveladas y sillas alineadas.									
Verifica que este bien barrido todo el salon y terraza.									
6. Revisar toda la iluminación exterior.									
7. Checar que intendencia, revise zona de servicio (barrer y trapear).									
8. Verifica que caja, recepción tengan todo en orden.									
9. Checar montaje del comedor completa.									
10. Checar que se cuenta con toda la variedad de la carta para el servicio (actividad obligatoria del chef).									
11. Checar que inicien con la limpieza y surtido de baños de personal y pasillo.									
12. Asignar actividades de orden y limpieza garroteros en caso de que haya pocos clientes en la unidad.									
13. Tomar las temperaturas de refrigeradores, mesas true y cámaras anotar registro en la bitácora.									

<b>Restaurante</b> <b>Club</b> <i><b>♫ALLITO</b></i>		Fecha Inicio: (dd/mm/aaaa)	Fecha Final: (dd/mm/aaaa)				
<b>Manual y Control Guardia</b>		Hoja 2 de 2					
Descripción		M	M	J	V	S	D
		a	i	u	i	a	o
14. Realiza las listas de chequeo (actividad obligatoria del chef).							
15. Recibir almacén y cámaras en orden y limpias.							
16. Checar la sobremesa de nuestros comensales, (Evitar ambiente pesado), tomar medidas correspondientes, con criterio (actividad obligatoria del subgerente y/o gerencia).							
17. Confirmar mesas de reservaciones asignadas en los roles.							
18. Revisar orden, limpieza de los baños de clientes.							
_____ Nombre y Firma responsable Guardia							

Nombre del proceso: **Manual y Control Cerrar**

**Nota:** Se debe marcar mientras se realiza el proceso

Proceso realizado por:

- Chef.
- Capitán.
- Subgerente.

Club <i>GALLITO</i>	Restaurante	Fecha Inicio: (dd/mm/aaaa)	Fecha Final: (dd/mm/aaaa)	Hoja 1 de 2					
<b>Manual y Control Cerrar</b>				M	M	J	V	S	D
Descripción				a	i	u	i	a	o
1. Asigna a un mesero o hoster para que este despidiendo a los clientes.									
2. Baja el volumen de la música.									
3. A los 10 min. del cierre, "Los encargados" deberán pasar a todas las mesas. (ofrecer algo más de cocina, y verificar que todo esté en orden)									
4. Asegurarse que todas las mesas han sido revisadas.									
5. Asegurarse que la cocina haya sacado todos sus servicios y empiece con la limpieza.									
6. Asegurarse que se limpien las charolas.									
7. Checar que el personal inicie con sus labores de cierre									
8. Checa que el personal de zona de servicio empiece con sus labores, no podrán recoger las mesas hasta que se hayan ido todos los clientes.									
9. Checar que se comience a reunir el plaque para contarlos por montones de 20 pza. Y anotar el saldo en el formato diario.									
<b>AL SALIR EL ÚLTIMO CLIENTE</b>									
10. Los meseros podrán recoger las mesas y vaciar su basura, cuando terminen sus labores se podrán retirar.									
11. Apaga los brakers que ya no se utilicen									
12. Revisar la limpieza zonas de trabajo y baños.									
13. Recopilar todas las requisiciones de todos los departamentos.									
14. Revisar limpieza de cocina con ojo critico									
15. Asegurarse de que no queden botes con basura dentro del Restaurante.									
16. Recibir el corte de cierre, checándolo perfectamente y resguardarlo en la oficina.									

<b>Club</b> <b>ΞALLITO</b>	<b>Restaurante</b>	Fecha Inicio: (dd/mm/aaaa)	Fecha Final: (dd/mm/aaaa)				
<b>Manual y Control Cerrar</b>		Hoja 2 de 2					
Descripción		M	M	J	V	S	D
		a	i	u	i	a	o
17. Revisa orden y limpieza de todas las áreas.							
18. Checa las temperaturas de los refrigeradores, mesas, sillas, cámaras y apuntalas en su bitácora.							
19. Checar que queden ordenados los refrigeradores con todos los productos etiquetados y almacenados correctamente.							
20. Revisar todos los refrigeradores de cocina y cerrar, cámaras y bodega.							
21. Checar la salida del personal.							
22. Apagar todos los brakers menos los equipos de congelación.							
23. Anotar pendientes en la bitácora para el encargado Abre u otras áreas.							
24. Checar que las oficinas se queden cerradas.							
25. Asegurase que todo personal no autorizado haya salido.							
26. Cerrar áreas de trabajo.							
27. Salir por la entrada de proveedores, cerrar la puerta de salida							
_____ Nombre y Firma responsable Guardia							



Club Restaurante <i>GALLITO</i>	Bitácora Observaciones y Pendientes
Martes:	
Miércoles:	
Jueves:	
Viernes:	
Sábado:	
Domingo:	

Restaurante Club <b>GALLITO</b>	<b>Bitácora Comunicación Interna</b>
Martes:	
Miércoles:	
Jueves:	
Viernes:	
Sábado:	
Domingo:	
Observaciones:	

Restaurante	Roll de Estaciones		Fecha: (dd/mm/aaaa)
Club	Primer Turno		
<i>GALLITO</i>			

Restaurante	Roll de Estaciones		Fecha: (dd/mm/aaaa)
Club	Segundo Turno		
<i>GALLITO</i>			

## Conclusión

Con el desarrollo de los Manuales de Procedimientos, se hizo un análisis un poco más profundo sobre algunas actividades de cada puesto, logrando delimitar mejor las funciones, evitando la duplicidad de actividades.

También se permitió establecer mejores controles, para evaluar el desempeño de cada puesto, además de que con su implementación se uniforma más el trabajo de todo el restaurante, el restaurante tiene gran rotación de personal y la implementación de estos manuales ahorra tiempo en la capacitación del mismo, esto claro que no implica la omisión de dicha capacitación.

Otra ventaja que se detecto es la reducción de desperdicio en los procesos hechos, y un ahorro significativo en los tiempos empleados.

Por lo tanto la hipótesis “Si se implementan y desarrollan manuales de procedimientos, en una empresa Restaurantera; se lograra optimizar el funcionamiento administrativo de la misma organización”, quedo comprobada.

## Bibliografía

- ✚ Alvarez, Felipe. *“Teoría de Las Organizaciones”*. Editorial Eudecor. Argentina, 1999.
- ✚ Brown, Warren B., *“Teoría de la Organización y la Administración”*. Editorial LIMUSA. México, 1990.
- ✚ Daft, Richard L., *“Introducción a la Administración”*. Cuarta Edición. Editorial Thomson. México, 2006.
- ✚ de la Llera, Agustín. *“Organización y funcionamiento de oficinas”*. Ed. Banco y Comercio. México, 1963.
- ✚ Díaz, Alonso Arturo. *“Apuntes para la Asignatura de Administración Básica”*. Fondo Editorial F.C.A. México, 2003.
- ✚ Díez de Castro, Emilio. *“Administración y Dirección”*. Ed. McGraw Hill. España, 2001.
- ✚ Duhalt Krauss, Miguel. *“Los manuales de procedimiento en las oficinas públicas”*. 2a. Edición Ed. UNAM. México, 1977.
- ✚ Fernández Arena, José A. *“El Proceso Administrativo”*. Herrero Hnos. México, 1965.
- ✚ Gómez. Guillermo. *“Organización y Métodos”*. 8a Edición. Ed. Grupo Iberoamérica. México, 2001.
- ✚ Graham, Kellog. *“Preparación del manual de oficina”*. Ed. Riverte. México, 1962.
- ✚ Hall, Richard. *“Organización, estructura y proceso”*. Ed. Prentice. España, 1976.
- ✚ Hendrik, James G. *“Manuales de las Compañías sistemas y procedimientos”*. Recopilación. Victor Lazzaro. Ed. Diana. México, 1965.
- ✚ Hernández, Sergio. *“Administración Pensamiento proceso estrategia y vanguardia”*. Editorial McGraw-Hill. México, 2005.
- ✚ Hicks, Herbert. *“Administración de Organizaciones”*. Ed. McGraw Hill. México, 1996.
- ✚ Koontz, Harold. *“Administración una perspectiva global”*. 11va Edición. Ed. McGraw Hill. México, 1998.
- ✚ L. Gibson, James. *“La Organizaciones comportamiento, estructura y procesos”*. Ed. McGraw Hill. México, 1994.
- ✚ Münch, Lourdes. *“Fundamentos de Administración”*. 7 Edición. Ed. Trillas. México, 2008.
- ✚ Münch y García. *“Fundamentos de Administración”*. Ed. Trillas. México, 2001.
- ✚ Reyes Ponce, Agustín. *“Administración de Empresas teoría y práctica primera parte”*. Ed. LIMUSA. México, 2004.

- ✚ Rodríguez Chávez, Celia. *“Aspectos Fundamentales de la teoría de las Organizaciones”*. 3ra Edición PAPIME.
- ✚ Rodríguez, Joaquín. *“Cómo elaborar y usar los manuales administrativos”*. 3ra Edición. Ed. Thomson Learning. México, 2002.
- ✚ Snell, Scott A. *“Administración una ventaja competitiva”*. 4ta. Edición. Ed. McGraw-Hill. México, 2004.
- ✚ Terry & Franklin. *“Principios de Administración”*. Ed Continental S.A. Primera Edición. Caracas, Venezuela, 1988.
- ✚ Terry, George R. *“Administración y control de oficinas”*. Ed. Continental. México, 1966.
- ✚ Tolman, E. *“Teorías sobre modificación del aprendizaje”*. Ed. Trillas. México, 1972.

### Otras fuentes

- ✚ Diario Oficial de la Federación <http://www.diariooficial.gob.mx/>
- ✚ Fuente: Aportación L.A.E. Carlos Matáis Armas, basado en el Proceso Administrativo de Agustín Reyes Ponce.
- ✚ <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/areafuncional.htm>
- ✚ Ley de Sociedades de Inversión.
- ✚ Ley del Mercado de Valores.
- ✚ Ley General de Sociedades Cooperativas.
- ✚ Ley General de Sociedades Mercantiles.
- ✚ Resumen de apuntes de la materia “Proceso Administrativo”. Profesor Sánchez Mondragón, Arturo. 2006-1.