



# UNIVERSIDAD VILLA RICA

---

---

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

## FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

“DISEÑO DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA EL  
RESTAURANTE-BAR DE MARISCOS DIONISOO’S EN  
BOCA DEL RÍO, VERACRUZ”

# TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

**JORGE ALBERTO ARTEAGA RAMOS**

**Director de tesis**

Mtra. Ana Cecilia García Ruíz

**Revisor de Tesis**

Lic. José Antonio Olmedo Bolaños

BOCA DEL RÍO, VER.

ENERO 2015



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

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	
1.1 Planteamiento del problema.....	4
1.2 Justificación.....	5
1.3 Objetivos .....	5
1.3.1 Objetivo general .....	5
1.3.2 Objetivos específicos .....	6
1.4 Hipótesis .....	6
1.5 Variable dependiente e independiente .....	7
1.6 Definición de variables .....	7
1.7 Tipo de estudio.....	8
1.8 Diseño de la investigación.....	9
1.9 Población y muestra.....	9
1.10 Instrumento de medición.....	9
1.11 Recopilación de datos .....	13
1.12 Proceso .....	14
1.13 Procesamiento .....	14

1.14 Análisis de datos .....	15
1.15 Importancia del estudio .....	15
1.16 Limitaciones del estudio .....	15

## CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes .....	16
2.2 Conceptos .....	17
2.3 Manuales administrativos .....	19
2.3.1 Objetivos manuales administrativos .....	20
2.3.2 Clasificación básica de los manuales administrativos .....	20
2.4 Administración eficiente .....	25
2.4.1 Responsabilidad laboral fundamentadas en los 14 principios de Fayol .....	26
2.4.2 Participación en el trabajo .....	32
2.4.3 El compromiso con la organización .....	32
2.4.4 Las vías de comunicación en la empresa .....	33
2.4.5 Tipos de comunicación .....	34
2.5 Manual de organización .....	37
2.5.1 Aspectos positivos del uso del manual de organización .....	38
2.5.2 Aspectos negativos del uso del manual de organización .....	38
2.5.3 Importancia del manual de organización .....	39
2.5.4 Identificación .....	39
2.5.5 Índice o contenido .....	40
2.5.6 Prólogo, introducción o ambos .....	41
2.5.7 Antecedentes históricos .....	42
2.5.8 Legislación o base legal .....	42
2.5.9 Atribuciones .....	42
2.5.10 Estructura orgánica .....	43
2.5.11 Organigrama .....	43
2.5.12 Misión .....	44

2.5.13 Funciones.....	44
2.5.14 Descripción de puestos .....	45
2.5.15 Directorio.....	47
2.6 Implantación del manual .....	47
2.7 Actualización del manual de organización .....	47

### CAPÍTULO III RESULTADOS

3.1 Situación actual del Restaurante-bar de mariscos Dionisoo's.....	48
3.2 Elaboración del manual de organización .....	51
3.3 Manual de organización .....	54
3.3.1 Índice o contenido .....	55
3.3.2 Introducción.....	56
3.3.3 Antecedentes históricos .....	57
3.3.4 Legislación o base legal .....	59
3.3.5 Atribuciones .....	64
3.3.6 Estructura orgánica .....	66
3.3.7 Organigrama general .....	67
3.3.8 Misión, visión, valores y objetivo .....	68
3.3.9 Funciones.....	69
3.3.10 Descripción de puestos .....	71
3.3.11 Directorio.....	98

### CAPÍTULO IV CONCLUSIONES

4.1 Conclusiones.....	99
4.2 Sugerencias .....	101

BIBLIOGRAFÍA .....	103
--------------------	-----

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones están adoptando el uso de manuales administrativos como medios para la satisfacción de distintos tipos de necesidades; dependiendo de éstas, cada empresa diseña el manual que más se adapte; para este caso, se tiene al Restaurante-Bar de Mariscos Dionisoo's por las diferentes situaciones problemáticas con las que tiene el negocio, el manual de organización sobresale como el necesitado.

Un manual de organización podrá darle estructura al restaurante, lo cual es importante porque la competencia en estos tiempos es fuerte y cualquier detalle puede ser factor en la concurrencia de los clientes, con este trabajo habrá una mayor organización entre cada uno de sus empleados, se mantendrá un orden dentro de la empresa habiendo un mejor desempeño en éstos; se conocerán las funciones de su puesto, también se determinarán las diferentes jerarquías existentes en el restaurante, ayudando a tener una mejor comunicación.

Contar con un manual de organización permitirá establecer una estructura en el negocio, también servirá para mantener un orden dentro de la empresa, facilitando información de los objetivos con que se cuenta en ésta, suministrando datos sobre

las relaciones de distintas áreas, especificando quién es la autoridad dentro del restaurante; para así mejorar su desempeño.

El manual de organización es un instrumento metodológico de la ciencia, también una técnica de la administración; es un medio de acción práctica por excelencia, ayuda grandemente al proceso de organización; así como también de las unidades que la integran; describe estas unidades con detalle, en todo lo relativo a responsabilidades, tareas, atribuciones, deberes y funciones.

Este documento describe los puestos que hay en la organización, así como sus funciones descritas de manera objetiva, también ayudará a los empleados como motivación para hacerlos sentir parte de la empresa, ya que conocerán la historia del negocio hasta la estructuración de éste, otra ventaja de tener el manual de organización es que se podrá tener bien definido los canales de comunicación, jerarquías dentro de la empresa, se eliminará la duplicidad de funciones y cada trabajador estará bien instruido para mejorar la eficiencia del negocio.

En el capítulo uno se desarrollan los motivos de la realización de este manual, también se mencionan las dificultades que hubo durante la recopilación de información, las limitaciones de la investigación, los objetivos, los cuales se buscan lograr al final de este trabajo y los libros que nos fueron de ayuda para recabar información fundamentada.

En el capítulo dos podemos encontrar, la información que fue recabada de los libros, la cual fue fundamental para entender el tema y desarrollarlo, se presenta la investigación sobre los orígenes de los manuales hasta la actualidad, así como la definición de administración eficiente y todo lo relacionado a las variables presentadas en esta tesis.

Al avanzar el capítulo tres se explica la situación actual del restaurante, los problemas que presentan, el manual de organización proyectado y la ayuda que sería este documento para el restaurante, usándolo como estrategia de cambio.

Dentro de lo que es el capítulo cuatro se muestran las conclusiones de la tesis y las nuevas dudas, pero presentadas como sugerencias.

# **CAPÍTULO I METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En la actualidad la organización Dionisoo's está en el proceso de mejorar, sentando las bases estructurales de funcionamiento, definiendo detalladamente la historia de la empresa, antecedentes, sus atribuciones, proponiendo una estructura orgánica, organigrama, la misión, visión, filosofía, valores de la empresa junto con las funciones organizacionales, todo esto para lograr un mejor nivel de eficiencia en la organización.

Todo lo anterior bien definido junto con los problemas que se están presentando en el Restaurante Dionisoo's como son los de: comunicación y actividades en los puestos, así como la duplicidad de funciones, la falta de conocimiento sobre las políticas de la empresa, la incorrecta realización de las labores.

Con el manual de organización se pueden resolver problemas, tales como: tiempo perdido, multifuncionalidad, estrés laboral y fallas en los canales de comunicación, entre otros, por lo que se busca responder si ¿El manual de organización es un documento que ayuda a describir la estructura de las funciones de una

organización, así como las tareas específicas a miembro de organismo y, en consecuencia, lograr los objetivos de la organización de una manera eficiente?

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

El diseño del manual de organización como propuesta a los dueños de la empresa tuvo como propósito mejorar el desempeño de la organización para crear valor y contar con la información sistematizada para el quehacer cotidiano, así lograr un mayor control en las funciones de las actividades en el desarrollo para un mejor crecimiento del negocio, por lo tanto, el restaurante tuvo los siguientes beneficios como: presentar una visión de conjunto de la organización ya sea individual, grupal o sectorial, mostrar el grado de autoridad dentro de la empresa.

También precisar las funciones de cada puesto, definiendo sus responsabilidades, servir como una fuente de información para conocer la empresa, ahorrar esfuerzo y tiempo en la realización de funciones pues evitan la duplicidad, mejorar el servicio a los clientes, fortaleciendo la comunicación dentro de la empresa, para beneficio del servicio, dado lo anterior, los comensales recibirán una mejor propuesta de valor, teniendo un mejor servicio, mejor trato y mayor atención; esto ayudará que los clientes tengan una nueva idea del servicio con calidad.

## **1.3 OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un manual de organización contribuirá a una administración eficiente en el Restaurante-Bar de Mariscos Dionisoo's en Boca del Río, Veracruz.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Establecer los antecedentes de los manuales de organización
- Explicar los conceptos de manuales de organización.
- Analizar los diferentes tipos de manuales de organización.
- Precisar las funciones encomendadas a cada unidad orgánica.
- Definir la estructura orgánica en el manual de organización.
- Diseñar los objetivos de la empresa.
- Presentar una visión de conjunto de la organización.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal.

### **1.4 HIPÓTESIS DE TRABAJO**

Un manual de organización contribuirá a una administración eficiente del Restaurante-Bar de Mariscos Dionisoo's en Boca del Río, Veracruz.

### **HIPÓTESIS NULA**

Un manual de organización no contribuirá a una administración eficiente del Restaurante-Bar de Mariscos Dionisoo's en Boca del Río, Veracruz.

### **HIPÓTESIS ALTERNA**

Una administración eficiente contribuirá con un manual de organización al Restaurante-Bar de Mariscos Dionisoo's en Boca del Río, Veracruz.

## 1.5 VARIABLE DEPENDIENTE E INDEPENDIENTE

- Variable independiente: Manual de organización.
- Enlace: contribuirá
- Variable dependiente: Administración eficiente

## 1.6 DEFINICIÓN DE VARIABLES

### VARIABLE CONCEPTUAL

“Manual de organización: Estos manuales contienen información detallada referente a los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, funciones, organigramas, niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, así como canales de comunicación y coordinación de una organización.”<sup>1</sup>

Administración eficiente: Es el conjunto de técnicas administrativas y la habilidad para hacer un uso correcto de los recursos de la empresa, para la optimización de la empresa, con el fin de lograr metas u objetivos.

“Administración: Conjunto de técnicas sistemáticas que permiten que las organizaciones sociales logren sus fines, acción de planear, controlar y dirigir los recursos de una organización con el fin de lograr los objetivos deseados, función por la cual se pide que, en todos los aspectos, haya una centralización continua de datos, hechos y opciones recogidos en diversas fuentes, y mediante la que se canalice una corriente sin trabas de información, sugerencias, ideas y planes

---

<sup>1</sup> Franklin, Enrique B., *Organización de empresas. Análisis, diseño y estructura*. 9a Edición, México, Ed. Mc Graw Hill, 2007, p. 148.

procedentes de todos los niveles y dirigida a todos ellos, tanto en sentido ascendente como transversal.”<sup>2</sup>

“Eficiencia: Habilidad para hacer el mejor uso de los recursos disponibles en el proceso de alcanzar metas u objetivos, capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización; “hacer bien las cosas”.”<sup>3</sup>

## **VARIABLE OPERACIONAL**

Para elaborar un manual de organización se necesita seguir los pasos siguientes: primero se debe realizar un estudio preliminar y seleccionar las fuentes de información, el proyecto se planea, después se prepara, se delimitan las responsabilidades de los involucrados en la investigación, también se determina el universo de estudio, para después presentar en el proyecto a todos los involucrados, la información que se va recabando, debe ser analizada para después ser procesada, y así, poner lo relevante en el manual de organización, éste último llevará el formato adecuado.

### **1.7 TIPO DE ESTUDIO**

Es de orden confirmatorio porque establecerá una solución para el negocio en donde un manual de organización contribuirá una administración eficiente del Restaurante-Bar de Mariscos Dionisoo's en Boca del Río, Veracruz.

---

<sup>2</sup> *Ibidem*, p. 454.

<sup>3</sup> *Ibidem* p. 457.

## **1.8 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Es de campo no participativo y de orden confirmatorio en donde un manual de organización contribuirá a una administración eficiente del Restaurante-Bar de Mariscos Dionisoo's en Boca del Río, Veracruz y se realizará en tiempo longitudinal.

## **1.9 POBLACIÓN Y MUESTRA**

La población en la presente investigación comprende a la empresa de nombre Dionisoo's, cuyo giro comercial es la venta de alimentos y bebidas en Boca del Río, Veracruz; el instrumento son un cuestionario que se utilizará en una muestra no probabilística intencional a los 10 empleados del restaurante, los cuales forman el 100% de la población; divididos en 8 puestos siendo: gerente general, sub gerente, jefe administrativo, jefe de personal, mesero, cocinera, lava lozas y velador; se aplicará a cada puesto respectivamente, y una entrevista con la propietaria.

## **1.10 INSTRUMENTO DE MEDICIÓN**

Se realizará un cuestionario que será aplicado a los empleados del restaurant Dionisoo's dedicada a la producción y comercialización de alimentos y bebidas, es confiable porque se le aplica a todos los trabajadores, por ende, se reflejará la situación de la empresa, validez porque es el instrumento que radica en la variable operacional, junto con la entrevista abierta a la gerente general, reunido lo anterior, se podrá recabar información importante para la elaboración del manual de organización.

A continuación se mostrará el cuestionario para recopilar datos:

Nombre:

Fecha:     
 Sucursal:

---

### Cuestionario para el análisis de Puestos.

---

-La información que a continuación se solicita está orientada a definir el cargo o puesto que usted ocupa dentro de la Empresa.

-Llene el cuestionario pensando que sus explicaciones están destinadas a un lector que no está familiarizado las funciones que realiza.

-La información contenida en este cuestionario, tienen carácter confidencial.

-El espacio que brindamos en este cuestionario no debe de ser una limitante para responder adecuadamente.

-Estas preguntas se relacionan con el puesto y no con la persona que lo ocupa.

1.- ¿Cuál es el puesto o función principal que desempeña?

---

2.- ¿En qué lugar desempeña sus funciones?

---

3.- ¿A quién reporta los resultados de las actividades que realiza?

Jefe inmediato: \_\_\_\_\_

Reporta además a:

Puesto o nombre \_\_\_\_\_ Razón por la que reporta \_\_\_\_\_

Puesto o nombre \_\_\_\_\_ Razón por la que reporta \_\_\_\_\_

4.- ¿Supervisa a alguien en sus labores? Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

¿A quién supervisa usted en sus labores?

---

5.- ¿Con quién tiene que mantener comunicación como parte de su trabajo dentro y fuera de la empresa?

**Internos** (dentro de la empresa)

Puesto, Nombre o Dpto. \_\_\_\_\_ Razón: \_\_\_\_\_

Puesto, Nombre o Dpto. \_\_\_\_\_ Razón: \_\_\_\_\_

**Externos** (fuera de la empresa)

Contacto \_\_\_\_\_ Razón: \_\_\_\_\_

Contacto \_\_\_\_\_ Razón: \_\_\_\_\_

6.- ¿Cuántas horas labora usted? (no incluya horas de comida)

---

7.- ¿En qué consiste su trabajo, que fin tiene?

---



---

Descripción de Funciones.

8.- Enlista las funciones que desempeña en su puesto de la más importante a la menos importante.

<b>Acción</b>	<b>Función</b>	<b>Resultado Final</b>	<b>Tiempo</b>
¿Qué hace?	¿Cómo lo hace?	¿Para qué lo hace?	¿Qué tan seguido lo hace? Diario, Periódico, Eventual

9.- **Iniciativa.**

Subraya la que más se ajuste a la iniciativa que requiere el puesto que desempeñas.

- El puesto exige sólo la iniciativa normal a todo trabajador.
- Exige sugerir eventualmente métodos y mejoras para su trabajo.
- Exige pensar métodos, mejoras, procedimientos para varios puestos.
- El puesto tiene como parte esencial, pero parcialmente la creación de nuevos sistemas, métodos, procedimientos, entre otros.
- El puesto está dedicado total y esencialmente a labores de creación de formas, métodos, procedimientos entre otros.

Especificaciones del Puesto.

10.- ¿Qué conocimientos técnicos teóricos o prácticos debe poseer para desarrollar apropiadamente sus funciones?

<b>Conocimientos Necesarios</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Razón por la que se necesita</b>
Operaciones Aritméticas.			
Uso de Herramientas (cuchillos, entre otros.)			
Conocimiento del Material de venta.			
Manejo de Microsoft Office.			
Estrategias de Venta.			
Conocimientos Contables.			
Estrategias de Persuasión.			
Otros:			
Otros:			

11.- ¿Qué nivel de estudios tiene? ¿Qué nivel de estudios cree que se necesita para realizar el trabajo?

Nivel de estudios actual\_\_\_\_\_ Nivel de estudio necesario\_\_\_\_\_

12.- ¿Qué equipo, maquinaria, herramienta de trabajo maneja como parte de sus actividades?

---



---

13.- ¿De qué valores monetarios, materiales, bienes muebles e inmuebles, equipo, actividades y documentos es responsable? (del más importante al menos importante).

---



---

14.- ¿Cuánto es su ingreso semanal?

---

15.- Describa las características del lugar en que desarrolla sus actividades.

---



---

16.- ¿Cuáles son los accidentes o enfermedades que ocurren con frecuencia en su trabajo?

---



---

17.- ¿Realiza esfuerzos físicos como parte de sus tareas? Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

18.- ¿En qué consisten los esfuerzos físicos que realiza como parte de sus tareas?

<b>Esfuerzo</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>% Tiempo que se realiza</b>
Jalar			
Empujar			
Sujetar			
Otros:			

19.- ¿Qué otras características o habilidades especiales se deben poseer para desarrollar sus funciones?

---

---

---

Entrevista abierta para gerente general.

1.- ¿Cómo ha notado la evolución de su restaurante de acuerdo a años anteriores?

2.- ¿Tiene detectados los problemas y/o errores en su restaurante que afecten el rendimiento de sus trabajadores? ¿Cuáles son?

3.- ¿Cómo está la comunicación con sus trabajadores y entre sus trabajadores? ¿Cree que es buena o mala?

4.- ¿Tienen los trabajadores bien definido su rol de trabajo?

5.- ¿Estaría dispuesta a un cambio tecnológico para una mejor eficiencia sus trabajadores?

6.- Mencione los pros y los contras de Dionisoo's.

### **1.11 RECOPIACIÓN DE DATOS**

Para este punto, se aplicarán cuestionarios para que por medio de estos, se conozca la situación actual de la empresa; los cuestionarios fueron aplicados a los 10 empleados del Restaurante-Bar Dionisoo's, dividiéndolos en 3 empleados por día, a excepción de un día que fue de 2 empleados, la aplicación del primer grupo se llevó a cabo el día 9 de marzo a las 12:00 horas del día, el segundo grupo fue el 10 de marzo, a la misma hora y para el tercer grupo se realizó el día 16 de marzo a las 16:00 horas, la entrevista con la gerente general se efectuó el día 19 de marzo a las 12:00 horas del día.

También se obtuvieron conceptos, definiciones, términos e información documental del tema mediante el libro de “Organización de empresas. Análisis, diseño y estructura de Enrique Benjamín Franklin.

### **1.12 PROCESO**

Del libro de Organización de empresas. Análisis, diseño y estructura se utilizó para definir la variable dependiente, que es la definición de estructura organizacional, así como también el libro de Teoría y Diseño organizacional para definir la variable independiente, siendo ésta el concepto de manual de organización, el cuestionario se aplicó para determinar las funciones de los empleados.

La entrevista con la gerente general fue empleada para saber sobre la actualidad del restaurante, la cual fue útil para esta investigación, ya que ayudó a conocer a fondo al negocio.

### **1.13 PROCESAMIENTO**

Para llegar a cabo la investigación se realizó las siguientes acciones:

- Se aplicó un cuestionario a los trabajadores en las instalaciones del restaurante, dividido en tres días para no interrumpir actividades.
- Se efectuó una entrevista con la gerente general, para conocer la situación actual del restaurante.
- La gerente general nos ayudó en la descripción de los puestos y funciones de los diferentes empleados.
- Se elaboró el marco teórico obteniendo información en diferentes libros.
- La elaboración del manual de organización se desarrolló en el Restaurante Dionisoo's para una mejor descripción.

### **1.14 ANÁLISIS DE DATOS**

De resultados obtenidos de los cuestionarios, se hará una descripción textual de la información obtenida por los diferentes puestos del negocio, también mediante los datos conseguidos se elaborará el marco teórico, resultados y en la conclusión permitirá corroborar si un manual de organización contribuirá a una administración eficiente del Restaurante-Bar Dionisoo's en el municipio de Boca del Río, Veracruz; para establecer si la hipótesis de trabajo es aceptada o rechazada.

### **1.15 IMPORTANCIA DEL ESTUDIO**

La elaboración de un manual de organización coadyuvará a una administración eficiente al Restaurante-Bar Dionisoo's, dándole éste documento a los empleados, el cual les servirá para entender mejor sus áreas y saber qué hacer en cualquier momento de apuro, así como también proporcionarles esta herramienta para un beneficio común; tener una mejor eficiencia en sus actividades desapareciendo los problemas existentes en la organización; mejorará la comunicación entre los empleados con los dueños.

### **1.16 LIMITACIONES DEL ESTUDIO**

Las barreras que se presentarán será el tiempo límite de entrega, la falta de disponibilidad de libros en la biblioteca, el horario de ésta, la falta de continuidad del presente trabajo, la complejidad de la empresa de acuerdo a sus datos, y para finalizar las visitas para obtener información al restaurante, ya que se depende de la opinión de los trabajadores y dueño.

## **CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Antecedentes**

Los manuales de organización se empezaron a utilizar durante la segunda guerra mundial; con la creación de estos documentos fue posible llevar un control del personal, tanto de las funciones, procedimientos y otras prácticas de manera práctica; son una herramienta reciente, aunque se tiene la existencia de instrucciones a los empleados sobre ciertas formas de operar un organismo, por la necesidad de llevar un mayor control se formaron los manuales.

Se tiene el registro donde en los primeros manuales tenían muchos defectos en su forma de creación, pero esto no quiso decir que no fueran de gran utilidad para el adiestramiento del nuevo personal, al contrario, ayudó a tener más informados sobre éstos.

Con el pasar de los años estos manuales se fueron adaptando a ser más prácticos, claros y técnicos, siendo de mejor entendimiento para los empleados,

también fueron útiles para diferentes áreas operacionales como: finanzas, ventas, producción, entre otros de la empresa; hoy en día la utilización de los manuales administrativos es a nivel mundial siendo eficientes en la mayoría de las empresas. Los manuales administrativos son indispensables debido a la complejidad de las estructuras de las organizaciones, el volumen de sus operaciones, los recursos de que disponen, la demanda de sus productos, servicios o ambos, y la adopción de tecnología de la información para atender adecuadamente todos estos aspectos.

Para manejarlos con consistencia y claridad se incluye un procedimiento por medio del cual se analiza con precisión el marco de referencia para su diseño, elaboración, presentación, aprobación, manejo, revisión con actualizaciones permanentes; es un hecho que los manuales administrativos representan un elemento crucial para el proceso de toma de decisiones, la mejora continua y el logro de un mejor desempeño.

## **2.2 Conceptos**

Rodríguez Valencia, Joaquín, define al manual de organización como “Estos manuales contienen información detallada referente a la estructura orgánica, funciones, organigramas, niveles jerárquicos, los antecedentes, legislación, atribuciones, grados de autoridad y responsabilidad, así como canales de comunicación y coordinación de una organización”.<sup>4</sup>

Hernández y Rodríguez, Sergio, define a la administración en su libro como: “Conjunto de técnicas sistemáticas que permiten que las organizaciones sociales

---

<sup>4</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín, *Como elaborar y usar los manuales administrativos*, 3ª ed., Edit. Cengage Learning, México 2002, P.25.

logren sus fines, acción de planear, controlar y dirigir los recursos de una organización con el fin de lograr los objetivos deseados, función por la cual se pide que, en todos los aspectos, haya una centralización continua de datos, hechos y opciones recogidos en diversas fuentes, y mediante la que se canalice una corriente sin trabas de información, sugerencias, ideas y planes procedentes de todos los niveles y dirigida a todos ellos, tanto en sentido ascendente como transversal.”<sup>5</sup>

Drucker, Peter define a la eficiencia en “hacer correctamente las cosas” y eficacia significa “hacer las cosas correctas”.<sup>6</sup>

Para E. Jackson, Susan “Una organización es un grupo coordinado de personas que funciona para lograr una meta particular; toda organización tiene una estructura y se esfuerza por lograr metas que los individuos actuando solos no podrían alcanzar”.<sup>7</sup>

En su libro, Franklin, Enrique Benjamín define a la jerarquización como: “Jerarquizar es establecer líneas de autoridad (de arriba hacia abajo) a través de los distintos niveles organizacionales y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante un solo superior inmediato”.<sup>8</sup> Este mismo autor menciona sobre la unidad de mando como: “Es conveniente que una unidad administrativa no tenga

---

<sup>5</sup> Hernández y Rodríguez, *Introducción a la Administración. Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia*, 4ª ed. Edit McGraw Hill, México 2006, P. 454.

<sup>6</sup> Stoner, James, A.F., *Administración*, 6ª edición, México D.F., Edit. Pearson Educación, 2005.

<sup>7</sup> E. Jackson, Susan, *Administración, un enfoque basado en competencias*, 10ª ed., México D.F., Tomson, 2005, p.6.

<sup>8</sup> Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín, *Organización de empresas*, 3ª ed. Edit McGraw Hill, México 2009, P. 372

más que un solo titular, lo que evita la duplicidad de mando y posibles conflictos de autoridad.”<sup>9</sup>

Díez Freijeiro, Sara, define a la comunicación como: “Es un proceso recíproco en que las unidades y las personas intercambian información con un propósito determinado”.<sup>10</sup>

### **2.3 Manuales administrativos**

Los manuales administrativos son de gran utilidad debido a la dificultad de las estructuras de las organizaciones, la cantidad de sus operaciones, los recursos existentes, la demanda de los productos, la mala organización dentro de los negocios, deficientes servicios y más; ayudan también a eliminar la duplicidad de funciones, esto mejorará la eficiencia en los trabajadores.

Estas circunstancias obligan a usar manuales administrativos para apoyar la atención diaria del quehacer dentro de la organización, ya que en ellos se establecen, en forma cuidadosa y ordenada, elementos muy importantes para desarrollar una coordinación, comunicación, dirección administrativa muy eficientes.

Los manuales administrativos son elaborados para mantener informado al personal; son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar la información de una organización por ejemplo: los antecedentes, misión, visión, valores, objetivos, legislación, estructura, directorio,

---

<sup>9</sup> *Ídem*

<sup>10</sup> Díez Freijeiro, Sara, *Técnicas de comunicación. La comunicación en la empresa*, 1ª edición, Edit. Ideas propias, Vigo 2006, P. 9

políticas, entre otros., en forma ordenada, como las instrucciones necesarias para realizar de mejor manera sus tareas laborales, evitando la pérdida de tiempo.

En esencia, los manuales administrativos representan un medio de comunicación de las decisiones de los superiores, y por ello, que tiene como propósito señalar en forma sistemática la información administrativa; un manual correctamente redactado puede ser un valioso instrumento administrativo.

### **2.3.1 Objetivos manuales administrativos**

- Presentar una visión de conjunto de la organización (individual, grupal o sectorial).
- Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones.
- Mostrar claramente el grado de autoridad de los niveles jerárquicos.
- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización de funciones.
- Fortalecer la cadena de valor de la organización.
- Servir como una fuente de información para conocer la organización.
- Crear cadenas de comunicación entre la organización y sus empleados.
- Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.
- Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.

### **2.3.2 Clasificación básica de los manuales administrativos**

A) Por su naturaleza o área de aplicación:

- Micro administrativo:

Manual donde una sola organización que se describe a ella de modo general contiene a sus áreas en forma específica.

- Macro administrativos:

Este tipo de manual contiene información de más de una organización.

- Meso administrativos:

Estos manuales son donde se incluyen a una o más organizaciones de un mismo sector de actividad.

## B) Por su contenido

- De organización

El objetivo de este manual es el exponer en forma detallada la información sobre los antecedentes, atribuciones, estructura orgánica, legislación, organigrama, misión, funciones y responsabilidad de los distintos puestos organizacionales; cuando correspondes a un área específica comprenden la descripción de puestos; de manera opcional puede presentar el directorio de la organización.

- De procedimiento

Manuales que son una guía para explicarle al personal como hacer las cosas, también son importantes para ayudar al personal de nuevo ingreso a orientarlos, el hacer este tipo de manual aumenta la confianza de los trabajadores para que hagan uso de los diferentes sistemas y procedimientos administrativos de manera correcta.

Su propósito es describir de forma analítica la información de las actividades laborales, manteniendo un orden cronológico de las operaciones relacionadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específicas en una organización, para así eliminar duplicidad en funciones o fallas.

- De gestión de la calidad

Estos manuales tienen como objetivo el describir los elementos del sistema de gestión de la calidad, el cual incluyen información sobre el alcance, exclusiones, directrices de calidad; autoridad de gestión de la calidad; mapas de procesos; sistemas de gestión de la calidad.

- De historia de la organización

En estos manuales, su objetivo es el proporcionar información sobre la organización, relatando la historia, su comienzo, los logros que han obtenido, la forma de crecimiento, evolución, situación actual y composición; ayudará a darle al empleado una mejor visión sobre la organización, a comprender mejor la empresa, motivándolo también hasta sentirse parte de ella; la información histórica puede enriquecer otros manuales.

- De políticas.

Manual que es también conocido como de normas, el objetivo es incluir guías básicas que sirven para realizar acciones, diseñar sistemas e implementar estrategias en una empresa.

- De contenido múltiple.

Estos tipos de manuales concentran información importante de diferentes títulos o aspectos de una empresa, con la intención de lograr el objetivo de agruparla en un solo documento obedece básicamente a las razones siguientes:

- Que sea más accesible para su consulta.
- Que resulte más viable económicamente.
- Que sea una instrucción del nivel directivo.

- De puestos

Este tipo de manual se le conoce también como manual individual o instructivo de trabajo, su principal objetivo es explicar los procesos, labores y las rutinas de un puesto en particular, junto con las funciones, esta información ayudará a precisar la identificación y responsabilidades del puesto; este manual incluye técnicas programadas de aprendizaje o cuestionarios de autoevaluación para que el empleado al final de leerlo, pruebe su nivel de comprensión.

- De técnicas

La función principal de este manual es el detallar los principios y criterios necesarios para emplear las herramientas técnicas que apoyan la ejecución de procesos o funciones, evitando la pérdida de tiempo.

- De ventas

El propósito de estos manuales es el tener información específica para apoyar la función de ventas, con el fin de darle a esta área un marco de referencia para tomar decisiones; puede incluir:

- Estructura de la fuerza de ventas.
- Políticas de funcionamiento.
- Análisis de la competencia y mecanismos de negociación.
- Forma de evaluar el desempeño.
- Definición de estrategias de comercialización.
- Descripción de productos.

- De producción

Estos manuales tienen como finalidad dirigir y coordinar procesos de producción en todas sus fases, es decir, el aprovechamiento del tiempo para una mejor elaboración de actividades, también ayuda a la inspección, ingeniería industrial y el control de producción; constituyen un auxiliar muy apreciable para uniformar criterios de las líneas de trabajo en áreas de fabricación.

- De finanzas

El objetivo de este manual es el respaldar el manejo y distribución de los recursos económicos de una empresa en todos sus niveles, para establecer las responsabilidades financieras, en particular en las áreas responsables de su captación, resguardo y control.

- De personal:

El objetivo de éste manual es el identificar las actividades y políticas de la dirección superior en lo que se refiere a personal básicamente incluyen información sobre:

- Las condiciones de trabajo.
- Organización y control de personal.
- Capacitación y desarrollo.
- Prestaciones y normatividad.
- Higiene y seguridad.
- Lineamientos para el análisis y evaluación de puestos, forma de reclutamiento, selección, contratación, inducción y socialización de personal.

- De operación:

El objetivo de estos manuales es el orientar el uso de equipos, apoyar funciones altamente especializadas o cuyo desarrollo requiere de un documento muy específico.

- De compras:

Estos manuales son de una útil fuente de referencia para los compradores, el objetivo de éste documento es el definir las actividades relacionadas con las compras.

C) Por su ámbito.

- Generales

Contienen información general de una institución según su naturaleza, sector, giro industrial, estructura y tipo de personal, en este grupo de manuales se clasifican los de:

- Políticas.
- Procedimientos.
- Organización.

- Específicos

Manuales que concentran información de un área o unidad administrativa de una organización: por convención, incluyen la descripción de puestos; en esta clasificación se incluyen los manuales de:

- Políticas de personal.
- Auditoría interna.
- Reclutamiento y selección.

## **2.4 Administración eficiente**

Administración se refiere al proceso de hacer que otros desarrollen sus actividad en forma eficiente con las personas y a través de estas, mientras que eficiencia quiere decir reducir al mínimo los costos de los recursos necesarios para terminar las actividades; por lo que podemos decir que una administración eficiente sería la que se encarga de concluir las actividades de manera correcta, alcanzar las metas.

En mi opinión una administración eficiente, busca reorganizar los procesos administrativos, descentralizando la toma de decisiones y vinculando a los

usuarios, transparentando las funciones, cadenas de mando, de comunicación, de cada uno de los trabajadores en la organización, para unos mejores resultados.

Esto también se puede lograr manteniendo actualizado el manual de organización, mejorando la coordinación de los diferentes puestos con el fin de agilizar las actividades laborales de la empresa, favoreciendo el acercamiento entre los empleados y dueños.

#### **2.4.1 Responsabilidad laboral fundamentada en los 14 principios de Fayol**

Dentro de una organización, los empleados tienen a su cargo un sinnúmero de responsabilidades, que a pesar de que algunas son similares, la gran mayoría son de carácter individual, las cuales logran la armonía y el perfecto funcionamiento de la organización.

En forma textual, Fayol afirma: “Además, los principios son flexibles y adaptables a todas las necesidades. La cuestión consiste en servirse de ellos; éste es un arte difícil que exige inteligencia, experiencia, decisión y mesura.”<sup>11</sup>

- División del Trabajo: Separación de las funciones de una empresa por grupos de tareas homogéneas, con el fin de lograr la especialización; esto se aplica, al hecho de que cada trabajador tiene asignado un puesto determinado, dentro de la empresa, cuyo fin es que cada persona se encuentre en el lugar correcto donde pueda desempeñarse con mayor eficiencia, que a su vez esto origina una serie de responsabilidades afines a su puesto y una mejora en la distribución del trabajo. Por ejemplo, saber cuáles son sus funciones, las tareas que le serán asignadas para realizarlas, entre otros.

---

<sup>11</sup> Hernández y Rodríguez, Sergio, *Introducción a la Administración, Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia*, 4ª Edición, Ed. McGraw Hill, México 2006, p.78.

- **Autoridad:** Es el derecho de mandar y la capacidad moral para hacerse obedecer; se refleja en el hecho de que siempre debe existir una persona de mayor rango, en toda organización, ya que ésta será la encargada de impartir autoridad y dar órdenes a los subordinados; entonces su responsabilidad será llevar un control de los empleados, tanto en su forma de trabajar como en su comportamiento dentro de las instalaciones; guiarlos en sus deberes, ya sea orientándolos o brindando sugerencias; en general tendrá la responsabilidad de mando.
- **Disciplina:** Es la obediencia, la asiduidad, el apego a las disposiciones y reglas, el respeto a las personas; dentro de este principio, recae la principal responsabilidad de cualquier miembro de una organización, puesto que todos, deberán cumplir las reglas y convenios que imponga la empresa, es decir, su reglamento interno, tales como el ser puntuales, evitar faltar, comportarse con respeto, tanto en las instalaciones como hacia los demás miembros; la manera en cómo tratar las herramientas de trabajo, maquinaria o materia prima, entre otros.
- **Unidad de Mando:** Un colaborador no debe recibir órdenes de más de un superior; esta responsabilidad, recae en manos de una sola persona el mantener a sus subordinados, en orden y unidos hacia un mismo fin.

Todo esto, con el objetivo de lograr los propósitos de la empresa, ya sea a corto o largo plazo; lograr la armonía y una buena difusión de la información organizacional.

- **Unidad de Dirección:** Un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tiendan al mismo fin; es la pauta para saber cómo se realizará el trabajo; por lo tanto, una persona tendrá la responsabilidad de darnos a

conocer las estrategias, planes o instrucciones, suministrados por la gerencia, para cada tipo de actividad a realizar, y por consiguiente realizar un trabajo eficaz y eficiente.

- Subordinación de interés individual al general: Debe prevalecer el interés del grupo y de la organización ante el interés personal; los altos directivos tienen la responsabilidad, de tener conocimiento sobre los intereses generales de sus empleados, pues así trabajarán en equipo (directivos- subordinados), ya que estos conocerán las inquietudes de sus empleados; ya sea, que estos brinden una mejora en las técnicas de producción, servicio, calidad entre otros., de la empresa, o bien tengan intereses personales; y con esta información, los directivos podrán concretar el beneficio común.
- Correcta y justa remuneración en razón de las capacidades y habilidades de las personas requeridas por su puesto: Las remuneraciones se establecen con base en las necesidades del puesto y no con base en necesidades del individuo; este principio, recae sobre el patrón, pues éste tiene la obligación de pagar a sus empleados lo justo, por brindar su trabajo y/o servicio, hacia su empresa, siempre tomando en cuenta las actividades que desempeñó en un período determinado.
- Descentralización frente a la centralización: Los jefes deben delegar funciones en sus trabajadores en la medida en que sea posible, de acuerdo con la función, el subordinado, la carga de trabajo del supervisor y del inferior; esta responsabilidad la vemos reflejada, en que los gerentes deben conservar la responsabilidad final, esto significa que ellos tendrán a su cargo la dirección y el control de toda la organización, pero teniendo en mente, que necesitan dar a sus subalternos autoridad suficiente para que puedan realizar adecuadamente su trabajo, asimismo lograr la división del trabajo con el fin de alcanzar la excelencia en el desarrollo organizacional.

- Jerarquía o cadena de mando: La cadena de mando implica respetar los niveles jerárquicos establecidos; toda empresa, tiene la obligación de que al iniciar sus operaciones, establezcan claramente cuál será su organigrama, con el fin de repartir con precisión y de la mejor manera posible las actividades de la entidad, por consiguiente:
  - Se establecerá la división del trabajo.
  - Las actividades, serán realizadas por personas especializadas y capacitadas.
  - La empresa estará organizada.
  - Todos conocerán con exactitud cuáles son sus responsabilidades.
  - Se respetara la autoridad de cada nivel jerárquico.
  
- El orden es la disposición metódica de las cosas, regularmente clasificadas; este principio abarca muchos aspectos dentro de una organización, enfocados a las responsabilidades, pues van desde:
  - Tener cada cosa en su lugar y un lugar para cada cosa.
  - Cada individuo debe ocupar el cargo o posición más adecuados para él, es decir, tener una jerarquía.
  - Mantener limpias, tanto las instalaciones comunes de la organización, como su lugar de trabajo.
  - Comportarse de manera respetuosa, atenta, amable y con disciplina, por lo menos durante la estancia en la organización.
  - Entre otros más.
  
- Equidad: Todo superior debe ser justo; este postulado, está representado en la manera, en que el patrón tiene la disposición de lograr similares prestaciones, beneficios, salario, trato, entre otros., entre un trabajador y otro, pero en algunas ocasiones, tomando en cuenta cual es el puesto dentro de la organización; en otras palabras, significa que el patrón tiene la responsabilidad

de que los beneficios deben ser compartidos: empresa-trabajadores; sin importar, cual sea el nivel del individuo, en dicha organización.

Además, no solo la dirección debe aplicar este principio, sino también los empleados, pues entre ellos debe existir una buena relación, pero sobre todo teniendo en mente que todos son iguales y merecen el mismo trato.

- Estabilidad del Personal: Tanto la empresa como los jefes de grupos de trabajo, deben mantener al mismo personal durante largos periodos para generar dominio en el trabajo; los altos directivos tienen la obligación de mantener a sus trabajadores en los puestos correctos, de acuerdo a las actitudes, habilidades y conocimientos del individuo en cuestión; puesto que esto ayudará a salvaguardar el eficiente funcionamiento de la organización; por otro lado se mantendrá la estabilidad laboral y grupal; gracias a esto el empleado, se sentirá seguro, confiado con su puesto y así se desarrollara al cien por ciento.
- Iniciativa: Quiere decir, iniciar algo sin necesidad de recibir órdenes de un superior; a pesar, de que los empleados saben con precisión lo que deben hacer en la empresa, la manera en cómo lo realizarán, en algunas ocasiones y en algunas empresas, se les da la libertad de llevarlas a cabo de la forma en que ellos convengan, puesto que algunas veces, los empleados cuentan con destrezas especiales, que facilitan sus quehaceres, logrando una mayor eficacia y eficiencia, de las que conseguiríamos al aplicar un método establecido por la empresa.

Además, gracias a esta iniciativa: se podría implementar una mejora en un proceso de la empresa; los empleados estarían más entusiasmados por esa confianza y seguridad que les brindan; y simplemente la empresa lograría un excelente funcionamiento. Pero siempre, estando conscientes que en algunas

ocasiones, las cosas no podrían salir como lo planeamos y en ese momento tendríamos que responsabilizarnos de nuestros actos.

- Unión del personal: La unión hace la fuerza; a pesar, de que cada empleado tiene asignado un trabajo determinado, y consigo una serie de responsabilidades, es muy importante que tengan presente, que otra responsabilidad que tienen a cargo es la de trabajar en equipo, desde el nivel más alto hasta el más bajo, sin importar si dicho trabajo es precisamente directo o indirecto, todo esto, con el fin de:
  - Lograr la armonía de todos los trabajadores, es decir, mantener a la empresa unida.
  - Colaborar entre sí, con el fin de lograr un trabajo de calidad.
  - Evitar problemas entre empleados, o bien, empleado-patrón.
  - Todos los empleados, aporten su granito de arena y así aprovechar la retroalimentación.

Y no sólo eso, sino que al trabajar en equipo, se estará generando un proceso de comunicación completo y correcto, pues todos trabajarán con un mismo código y para un mismo fin.

Además, los empleados no sólo se beneficiarán en el ámbito profesional, sino también en el personal, ya que al lograr trabajar en equipo, estarán relacionándose con otras personas, y con esto adquiriendo relaciones primarias y secundarias, fundamentales para el desarrollo de cualquier ser humano.

### **2.4.2 Participación en el trabajo**

Es el grado donde una persona se identifica con sus actividades laborales, participa activamente y considera que su desempeño es importante para el bien de la organización; otra definición sería que la participación en el trabajo mide el grado en el que una persona se identifica, psicológicamente hablando, con su trabajo y considere que su desempeño percibido es importante para su sentido de valía personal.

También se puede definir como el otorgar áreas de responsabilidad, delegar funciones, hacer partícipes a los subordinados de la solución de los problemas y pedirles su opinión son formas de demostrar confianza, de considerar a los trabajadores, de darles importancia y de hacerles responsables de los objetivos de la empresa.

“Los empleados con gran participación en su trabajo se identifican intensamente con el trabajo que realizan y se interesan realmente en él; también se ha descubierto que una gran participación en el trabajo se relaciona con menos faltas y menores tasas de renuncia, sin embargo, parece que es un factor que pronostica mejor la rotación que el ausentismo.”<sup>12</sup>

### **2.4.3 El compromiso con la organización**

Grado donde el empleado se identifica la empresa y sus metas, queriendo seguir formando parte de ella, así, una participación elevada en el trabajo consiste en

---

<sup>12</sup> Stephen P. Robbins, *Comportamiento organizacional*, 10ª edición. México, Pearson educación, 2004, p.71

identificarse con lo que uno hace, mientras que el compromiso organizacional elevado consiste en identificarse con la compañía con la que se trabaja.

Al igual que con la participación en el trabajo, las pruebas de las investigaciones apuntan a una relación negativa entre el compromiso con la empresa y el ausentismo y la rotación; también se demuestra que el grado de compromiso que tiene un empleado con su organización es mejor indicador de la rotación que el mucho más usado indicador de satisfacción en el trabajo.

Una persona puede estar insatisfecha con el trabajo que realiza, pero lo considera una situación temporal y no se siente descontento con la organización como un todo, pero cuando la insatisfacción se extiende a la propia organización, es más probable que los individuos piensen en renunciar.

#### **2.4.4 Las vías de comunicación en la empresa**

- Los canales formales de la comunicación.
- Los canales informales de la comunicación.

Los canales formales son aquellos establecidos por la propia empresa y en los que la comunicación fluye en cuatro direcciones: descendente, ascendente, horizontal y transversal.

Los canales informales son establecidos por determinadas personas que forman parte de la organización y que tienen intereses particulares, que les llevan a provocar la distorsión de los mensajes que fluyen por los canales formales y a crear situaciones incómodas de descontento o inestabilidad, a través de la propagación de rumores dentro de la organización, que difunden directrices o informaciones de forma arbitraria o llegan a filtrar temas confidenciales.

Estos canales informales tienden a desbordar la estructura de la organización y abren posibilidades de comunicación alternativas, canales por los que hacen circular su propia información, el canal informal interpreta y reinterpreta la información que proviene de los canales formales de la organización y produce sus propias informaciones al margen.

Los problemas pueden surgir cuando la información de los canales informales supera a la de los canales formales, cuando los empleados conocen las noticias de la organización “reales” o no, a través de rumores, es entonces cuando se corre el riesgo de que se extienda o no, a través de rumores o cuando se corre el riesgo de que se extienda un clima de inestabilidad e incertidumbre dentro de la empresa.

Cuanto mejor establecidos estén los canales formales de comunicación y mayor sea su efectividad, menores serán las oportunidades de creación de flujos de comunicación informal.

#### **2.4.5 Tipos de comunicación**

Las cuatro direcciones de la comunicación formal y los objetivos que persiguen cada una de ellas:

- **Comunicación descendente:**

Es la comunicación que proviene de la alta dirección dentro de las empresas o institución. La comunicación descendente tiene como objetivo dar a conocer e implantar la cultura de la organización y reducir al máximo de los canales informales que generan rumores dentro de la empresa.

Una comunicación descendente adecuada por parte de los directivos o gerentes de la empresa da lugar a que los trabajadores conozcan los aspectos más

relevantes de la cultura de la organización y su filosofía, los objetivos que se pretenden alcanzar en un periodo de tiempo determinado.

También sus mensajes adquieran credibilidad ante los empleados, que tengan buena amistad entre los trabajadores, además, esta credibilidad contribuye a que se genere un clima de confianza dentro de la organización y propicia la participación en los distintos proyectos, por otra parte provoca que se involucre con la empresa.

La comunicación descendente inadecuada suele darse en las organizaciones fuertemente jerarquizadas o en las que evolucionan con mucha rapidez, lo que ocasiona fallos en la transparencia de los mensajes provocados por los cambios de estrategias, la ampliación de objetivos o la incursión en nuevos mercados.

Estas deficiencias pueden ser perfeccionadas bien introduciendo elementos de flexibilidad que propicien el interés y la motivación entre los mandos intermedios junto con los trabajadores, o bien instalando canales periódicos de comunicación oral tanto escrita para informar a toda la organización puntualmente de todos los cambios de objetivos, de estrategias, entre otros, que se vayan produciendo.

Por lo tanto, hablamos de comunicación descendente cuando hacemos referencia a políticas de empresa, estrategias, normativas, directrices, delegación, coordinación, organización, asignación de tareas, entre otros.

- Comunicación ascendente:

Es la que surge de la base de la organización (los trabajadores) y llega hasta la alta dirección, pasando por los niveles intermedios; los beneficios de la comunicación ascendente son de distintos tipos, por ejemplo: la dirección conoce la importancia de una información que aprovecha para tomar decisiones y evaluar resultados.

También posibilita que los integrantes de la organización tengan fácil acceso a sus superiores y permite comprobar si la comunicación descendente es eficaz o no, es decir, si los trabajadores cumplen las directrices dadas; por otro lado las posibles deficiencias en la comunicación ascendente pueden solucionarse a través de reuniones o encuentros, en los que se detecten los posibles fallos en la fluidez de la información.

Otro ejemplo para remediar las deficiencias es a través de buzones de sugerencias, ya que permiten que la información sea anónima, y mediante el análisis del ambiente que se respira dentro de la organización; hablamos de comunicación ascendente cuando nos referimos a: datos, informes, resultados, situaciones conflictivas, reivindicaciones, entre otros.

- Comunicación horizontal o lateral:

Es un tipo de comunicación bidireccional, que tiene lugar entre los miembros de un mismo grupo de trabajo, entre distintos departamentos o entre el personal de la línea y de staff, el objetivo de la comunicación horizontal se centra en facilitar el funcionamiento de la empresa.

Se establece para propiciar el intercambio de información entre áreas, lograr la cohesión interna en la empresa y fomentar la agilización de los procesos de gestión; las deficiencias de la comunicación horizontal se pueden solucionar a través de entrevistas personales, reuniones interdepartamentales, grupos de debate o mediante el análisis del origen de los rumores que puedan entorpecer dicha comunicación horizontal, para poder atajarlos a su debido tiempo.

Hablamos de comunicación horizontal cuando nos referimos a informaciones en el interior de cada departamento, entre departamentos, procesos de gestión, entre otros.

- **Comunicación transversal:**

Abarca todos los niveles jerárquicos y se establece con el propósito de dotar a la empresa de un lenguaje común, involucrar a toda la organización de los valores y la cultura de la empresa e intentar conseguir una gestión participativa.

Los problemas que pueda plantear la comunicación transversal se pueden subsanar a través de auditorías internas o grupos de análisis; hablamos de esto cuando nos referimos a: Unidad de lenguaje común, cultura organizacional compartida, gestión participativa, entre otros.

## **2.5 Manual de organización**

“Un documento menos detallado pero elaborado sistemáticamente puede satisfacer la necesidad que tienen todas las organización de contar con un instrumento que sea comprensible y útil para cualquier interesado, ese instrumento es el manual de organización.”<sup>13</sup>

Los manuales de organización exponen con detalle la estructura organizacional de la empresa, señalando los puestos y la relación que existe entre ellos. Explican la jerarquía, los grados de autoridad, responsabilidad, y las funciones con actividades de las unidades orgánicas de la empresa.

---

<sup>13</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín, *Como elaborar y usar los manuales administrativos*. 3ª Edición, Ed. Cengage Learning Editores, 2002, Pág. 86.

### **2.5.1 Aspectos positivos del uso de manual de organización**

- Contribuye a formular y crear la organización, así como al análisis de esta, con la finalidad de hacer evaluaciones parciales o totales.
- La descripción de los puestos y unidades de la organización contribuye a facilitar el conocimiento parcial de los fines y objetivos de la empresa o institución.
- Los manuales de organización suministran información sobre las relaciones de las distintas unidades y especifican la autoridad.
- Constituye un medio eficaz de la dirección de personal para la preparación de cuadros directivos y empleados.

### **2.5.2 Aspectos negativos del uso de manual de organización**

- La elaboración de un manual de organización es costosa y requiere tiempo, en consecuencia, no todas las empresas pueden tener ese instrumento.
- En virtud de que la organización es dinámica y cambiante la mayor dificultad la constituye su actualización; ya que el manual debe mantener ese mismo ritmo, lo cual resulta poco menos que imposible porque es muy arduo el proceso burocrático requerido para cambiar un puesto, ponerlo al día, oficializarlo y hacer efectivos esos cambios. Esto contribuye a aumentar la estructura de costos de la empresa y a suscitar dificultades en el seno de la organización.
- Cuando son excesivamente descriptivos y circunstanciales tienen efecto negativo sobre el personal, que no llega a entender de manera clara sus funciones y además se encuentra atado en perjuicio de su iniciativa.

### **2.5.3 Importancia del manual de organización**

En la actualidad un gran número de organismos sociales ha adoptado el uso de manuales administrativos para satisfacer distintos tipos de necesidades; uno de ellos es el manual de organización, el cual es el encargado de la revisión detallada por escrito del establecimiento a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos de trabajo que componen su estructura.

La utilidad de este tipo de manual se refleja en la acción principal de un administrador de organizar, delegar, supervisar y motivar a la gente; para que este manual cumpla con eficiencia los objetivos para los cuales se desarrollo, deberá contener: identificación, índice, introducción, directorio, antecedentes históricos, base legal o atribuciones, organigrama, estructura funcional.

La existencia del manual de organización es imprescindible en todo tipo de organismo social, ya sea pública o privado, donde la supervisión de tareas y funciones, los conflictos de autoridad y la dilución de responsabilidad son fenómenos administrativos comunes.

### **2.5.4 Identificación**

Este manual debe incluir, en primer término, los siguientes datos:

- Logotipo de la organización.
- Nombre de la organización.
- Denominación y extensión del manual (general o específico), en caso de corresponder a una unidad en particular debe anotarse el nombre de ésta.
- Lugar y fecha de elaboración.
- Número de páginas.

- Sustitución de páginas.
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización.
- Clave forma; en primer término se deben escribir las siglas de la organización; en segundo, las de la unidad administrativas responde de elaborar o utilizar el formulario; en tercero, el número consecutivo del formulario y, en cuarto, el año. Para llena con facilidad, entre las siglas y los números debe colocarse un punto, un guion o una diagonal.

### **2.5.5 Índice o contenido**

Relación de los capítulos o apartados que constituyen el cuerpo del documento, es decir, la versión de su esquema, en donde se incluyen los números de referencia; para desarrollar una tabla de índice o contenido de un manual de organización se debe:

- Proporcionar detalles: Una tabla de contenido no debe limitarse a enunciar los encabezados de las secciones, también debe incluir los conceptos o temas que se incluyen en cada sección.
- Dar referencia apropiada para cada concepto de la tabla de contenido. Dicha referencia puede ser numérica o alfanumérica.
- Se recomienda usar amplios espacios en blanco, sangrados o mayúsculas para encontrar que se encuentre con facilidad las relaciones entre los conceptos de la tabla.
- Colocar las referencias de formato a la izquierda de los temas incluidos.

### **2.5.6 Prólogo, introducción o ambos**

En esta sección se explica al usuario qué es el documento, cuándo se elaboró o se efectuó la última revisión y los objetivos que se pretenden cumplir; el prólogo normalmente es la presentación que hace del manual alguna autoridad de la organización. La introducción es una breve explicación del contenido del documento, como estructura, propósitos, ámbito de aplicación y la necesidad de mantenerlo vigente.

Es importante que la introducción sea breve, ya que si es larga, los usuarios casi siempre supondrán que todo el manual está redactado de la misma forma y no proseguirán la lectura.

A continuación se muestran ejemplos de los aspectos que deben considerarse en un manual de este tipo:

- **Objetivo del manual:** describir lo que el organismo espera lograr por medio del manual. Hay que hacer observaciones breves y precisas; de otra manera el usuario se las saltará.
- **Ámbito de aplicación:** se debe explicar brevemente lo que abarca el manual. Incluso puede ser conveniente combinar en un mismo párrafo los propósitos y el ámbito de aplicación.
- **Autoridad:** aquí es donde se debe mencionar la aprobación final y no en los encabezados ordinarios de las páginas; se recomienda emplear nombres de los puestos y no de personas. Por ejemplo, indique simplemente que el director general, un secretario, un gerente de finanzas o un subsecretario aprobó el manual.
- **Como usar el manual:** ésta parte es la más importante en la introducción del manual porque indica a los usuarios todo lo que tienen que saber para hacer uso de este, esta sección debe incluir estos aspectos:

- Un examen breve del formato.
- Un enunciado de la responsabilidad de los usuarios, por ejemplo, mantener el manual actualizado y devolverlo cuando se marchen de la empresa.
- El departamento o el puesto de la persona con quien deben ponerse en contacto cuando quieran señalar cambios o correcciones o deseen hacer recomendaciones para mejorar el manual.
- Una breve descripción de las características especiales, por ejemplo un glosario o una sección sobre formas

### **2.5.7 Antecedentes históricos**

Descripción de la génesis de la organización o del área descrita en el manual, en la que se indica su origen, evolución y cambios significativos registrados, es decir, incluir una mención de la información sobresaliente acerca de su desarrollo histórico.

### **2.5.8 Legislación o base legal**

Contiene una lista de títulos de los principales ordenamientos jurídicos que norman las actividades de la organización, de los cuales se derivan sus atribuciones o facultades, se recomienda que las disposiciones legales sigan este orden jerárquico: constitución, tratados, leyes, convenios, reglamentos, decretos, acuerdos y circulares. En cada caso debe respetarse la secuencia cronológica de su expedición (fecha de publicación en el *Diario Oficial*).

### **2.5.9 Atribuciones**

Transcripción textual y completa del artículo, cláusula, considerando o punto que explica las facultades conferidas a la organización, de acuerdo con las disposiciones jurídicas que fundamentan su quehacer, para este efecto, debe

señalarse el título completo del ordenamiento, capítulo, artículo o inciso (la cita tiene que hacerse entre comillas).

### **2.5.10 Estructura orgánica**

Descripción ordenada de las unidades administrativas de una organización en función de sus relaciones de jerarquía; ésta descripción de la estructura orgánica debe corresponder a la representación gráfica en el organigrama, tanto en lo referente al título de las unidades administrativas como a su nivel jerárquico de adscripción.

#### 1.0 Director general

##### 1.0.1 Asesoría

##### 1.0.2 Auditoría interna

#### 1.1 Gerencia general

##### 1.1.1 Gerente divisional "A"

##### 1.1.2 Gerente divisional "B"

### **2.5.11 Organigrama**

Es la representación gráfica de la estructura orgánica de una organización o bien de alguna de sus áreas, la cual muestra que unidades administrativas la integran y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.

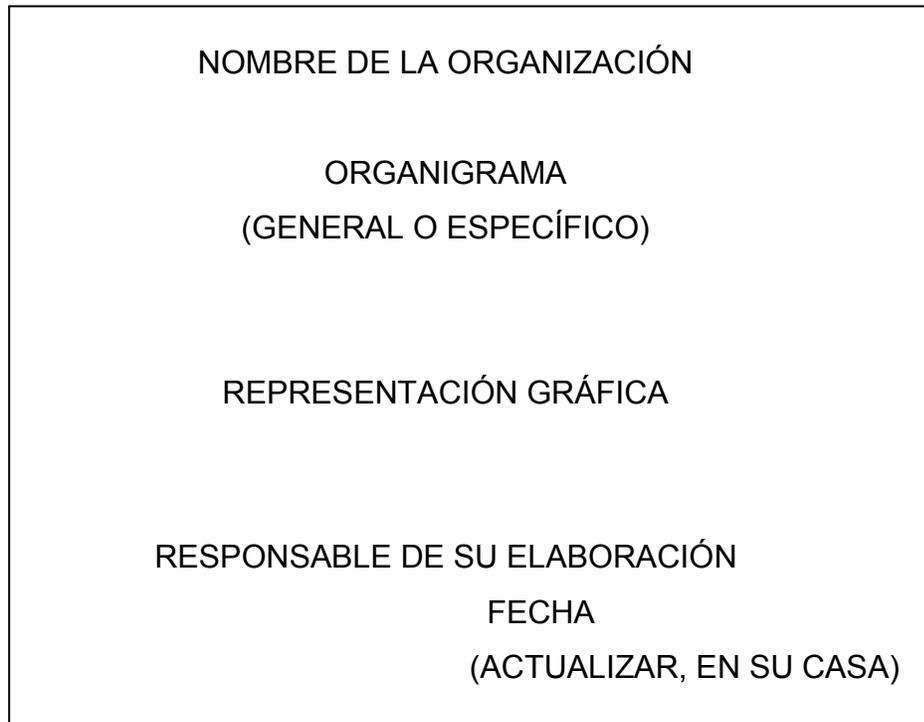


FIGURA 1. *Representación gráfica de organigrama.*

### **2.5.12 Misión**

Este enunciado sirve a la organización como guía o marco de referencia para orientar sus acciones y enlazar lo deseado con lo posible, siendo esto recomendable para que el texto de la misión mencione la razón de ser de la empresa en términos de propósitos específicos, resultados esperados y compromisos por cumplir.

### **2.5.13 Funciones**

Es la especificación de las tareas inherentes a cada una de las unidades administrativas que forman parte de la estructura orgánica, necesarias para cumplir con las atribuciones encomendadas a la organización; es conveniente que

en la presentación de las funciones se tomen en cuenta los siguientes aspectos:

- Que los títulos de las unidades correspondan a los que se utilizan en la estructura orgánica.
- Que sigan el orden que se estableció en la estructura.
- Que la redacción se inicie con un verbo en infinitivo.

#### **2.5.14 Descripción de puestos**

Es la reseña del contenido básico de los puestos que componen cada unidad administrativa, que incluye la información siguiente:

- Identificación del puesto (nombre, ubicación, puesto, ámbito de operación, entre otros.).
- Relaciones de autoridad, donde se indican los puestos subordinados y las facultades de decisión, así como las relaciones de línea y asesoría.
- Funciones generales de línea y asesoría.
- Responsabilidades o deberes.
- Relaciones de comunicación con otras unidades y puestos dentro de la organización, así como las que deba establecer externamente.
- Especificaciones del puesto en cuanto a conocimientos, experiencias, iniciativa y personalidad.

Este apartado normalmente forma parte de un manual de organización de una unidad administrativa en particular, a continuación se presentará un ejemplo del contenido del manual en la descripción de puestos.

➤ Descripción de Puestos

<b>Descripción de Puestos</b> Clave:	Fecha	miércoles, 14 de enero de 2015		
	Página	46	De	4

➤ **Identificación y relaciones**

a) Identificación

1. Nombre del puesto
2. Ubicación.

b) Relaciones de autoridad

3. Jefe inmediato
4. Dependencia funcional

**Propósito del puesto**

**Funciones generales**

**Funciones específicas**

**Responsabilidad**

**Comunicación**

1. Ascendente
2. Horizontal
3. Descendente
4. Externa

**Especificaciones**

1. Conocimiento
2. Experiencia
3. Iniciativa
4. Personalidad

Elaboró Jorge Alberto Arteaga Ramos	Revisó	Autorizo
--	--------	----------

### **2.5.15 Directorio**

Documento en donde constan los nombres, puestos, números telefónicos y correo electrónico de las personas comprendidas en el manual.

Por necesidad del servicio pueden adicionarse los horarios de atención y la dirección de las instalaciones, especialmente cuando la organización cuenta con varias oficinas o representaciones.

Es conveniente que la secuencia de presentación respete el orden de la estructura orgánica, su integración en el manual es opcional.

## **2.6 Implantación del manual**

Al hablar de implantación, se refiere al momento donde la información recabada en el manual, se pone en práctica, con el propósito de concluir el objetivo del documento.

### **Actualización del manual de organización**

El manual de organización se actualizará en cualquiera de los siguientes casos: cuando la estructura orgánica de la empresa, tenga alguna modificación, que impacte en su estructura, atribuciones o funciones, cuando se publique un nuevo Reglamento Interior o Instrumento Jurídico que contenga cambios en las atribuciones conferidas a la empresa y cuando existan modificaciones en la descripción de alguno de los puestos que conforman al Restaurante.

## **CAPÍTULO III**

### **RESULTADOS**

#### **3.1 Situación actual de Restaurante-Bar de Mariscos Dionisoo's**

Para conocer cómo está operando el restaurante actualmente, se planeó una entrevista con la dueña del negocio, así como también unos cuestionarios para todo el personal de la empresa, con el propósito de conocer a detalle la información fundamental para la realización de un manual de organización.

La encuesta es una técnica cuyo propósito es el obtener datos de diferentes personas, donde las opiniones serán del interés del investigador, a diferencia de la entrevista, se prepara una lista de preguntas escritas, las cuales serán utilizadas para aplicarse a los empleados con el fin de que las contesten de igual forma, por escrito, al conjunto de preguntas se le denomina cuestionario.

El cuestionario aplicado fue con preguntas abiertas y preguntas cerradas, las primeras fueron creadas para obtener una información más específica de lo que

piensa el personal en ese momento, mientras que las segundas fueron para respuestas más concretas, esta técnica se utilizó para obtener una visión completa del departamento estudiado, también para ayudar a definir el cargo o puesto que el empleado ocupa dentro de la empresa. A partir de los nueve cuestionarios aplicados a los empleados del Restaurant, se pudo obtener los siguientes resultados:

1. Con la gerente general (dueña): mencionó al negocio como rentable, tanto con sus pros como con sus contras, ya que existen varios errores en el desempeño de las funciones de los trabajadores, como el hecho de que en ocasiones hay retraso en los pedidos, está de acuerdo con que la presencia de un documento, como el manual, ayudaría a los empleados a conocer sus responsabilidades laborales; también comentó sobre la mala comunicación en la toma de decisiones, puesto que no hay control y por tanto, los empleados se sienten con la libertad y autoridad suficiente para tomar la decisión que quieren o consideran necesaria.
2. En el puesto de subgerente: menciona que no hay un control estricto en las entradas y salidas del personal, mencionó la existencia de mucha duplicidad de funciones; en el aspecto financiero, tanto el cajero, como el supervisor, la dueña y el propio subgerente, tienen acceso y manejan las operaciones de las cajas, por lo que después hay problemas con el efectivo, en los cortes o arqueo de caja.
3. En el puesto de jefe de personal, comenta que en general, los trabajadores no saben sus funciones al 100%, pues siempre ayudan a otros trabajadores, cuando no es necesario, provocando pérdida de tiempo laboral.
4. El auxiliar administrativo menciona que los arqueos, contabilización de cuentas de las mesas, y/o limpieza del área, están a cargo de él, pero cuando él está ocupado con algún cliente o proveedor, el gerente o el supervisor o la dueña,

dependiendo quien este ahí, cobra las cuentas o hace el arqueo, lo cual hay generado varias discusiones en el área, pues no existe una comunicación efectiva, ni una delimitación adecuada de las funciones que habrá de desempeñar cada uno de los puestos, incluso cuando dichas funciones no son de forma esporádica.

5. Con las cocineras, ambas mencionaron al buen ambiente de trabajo para laborar; sobre los puestos superiores mencionaron lo razonables que son y como apoyan a sus trabajadores, en el área de la cocina; asimismo, mencionaron la desorganización, también dijeron que no hay buena comunicación con los meseros, pues a veces se les olvidan a ellos darles la comanda para así, empezar a preparar los platillos, también comentaron la ausencia de accidentes de trabajo.
6. En el puesto de meseros, hubo un acuerdo entre los dos, dijeron que en ocasiones hay veces que se les junta mucha gente, dado esto, necesitan ayuda de los demás trabajadores, y se la piden a quien vean primero, esto también provoca retrasos en las otras áreas, pero en general, tienen un ambiente tranquilo para laborar.
7. Puesto: lava-lozas, menciona su carga de trabajo como mucha, pues continuamente lo llaman para apoyar a los meseros o cocineros, provocando que se lo junten muchos platos, vasos, entre otros.
8. En el puesto de velador, solo comentó que no sabe la línea de mando existente dentro de la empresa; sus reportes los entrega ya sea con el cajero, gerente, supervisor o con el dueño, pero que no ha tenido problemas con esto.

Analizando las conclusiones que se recabaron por las encuestas se propone el diseño de un manual de organización para lograr una administración eficiente, por lo tanto, mejorar diversas áreas en la empresa en donde no se ha puesto atención.

Actualmente la empresa no posee un manual de organización, por lo tanto, no tiene organigramas adaptables al ambiente en que se desenvuelve, líneas de mando, los roles, responsabilidades y funciones de cada puesto, donde muestre las unidades necesarias para el cumplimiento de sus objetivos, para así garantizar un mejor ahorro de tiempo, y por ende una mejor administración con buen servicio al cliente.

Lamentablemente numerosos problemas existen en la organización, como el desconocimiento de las funciones o actividades de los puestos, duplicidad de funciones, falta de liderazgo en la toma de decisiones, no se tiene un control estricto de la entrada y salida de los empleados, inexistencia de documentos que muestren las normas de comportamiento, todo esto ha provocado que toda la autoridad recaiga en el dueño del negocio.

### **3.2 Elaboración del manual de organización**

Para la realización del manual de organización para el restaurante-bar Dionisoo's fue importante primero asumir el reto responsablemente de la investigación de la empresa mencionada, para empezar a recopilar la información y documentar cada uno de los apartados que conforman el manual de organización, la metodología propuesta para la documentación de este documento se compone de las siguientes etapas:

1. Delimitación del universo de estudio: El Restaurante-Bar Dionisoo's cuenta con nueve empleados por lo cual se le considera como micro empresa y con siete puestos, cada uno con su descripción de funciones, el universo de estudio se limitará a los empleados como los responsables de realizar sus distintas funciones según el puesto que ocupan, siendo un total de 9 individuos, de quienes obtendremos información para la elaboración del manual.

2. Estudio preliminar: Aquí se investiga a la empresa para saber sus antecedentes y hacia dónde se dirige, por lo cual se empleó una entrevista con la dueña, también la aplicación de cuestionarios de preguntas abiertas y cerradas a los empleados.

Los cuestionarios fueron aplicados a los 9 empleados en el área de trabajo, para una mayor comodidad, los cuales fueron fundamentales para conocer las funciones de los puestos, y la entrevista también se realizó dentro de las instalaciones a la Sra. María Isabel Castillo Yopez (dueña), la información obtenida en esta plática fueron para definir a la empresa.

3. Búsqueda de información y recopilación de datos: En esta etapa se empieza a llevar a cabo la función de integrar toda aquella información de tipo histórica, normativa y de descripción de puestos que se requiere para la elaboración del manual de organización.

El personal que ayudó en la investigación, fueron el cajero del restaurante Andrés Castillo, el Gerente Alejandro Castillo, el supervisor Alberto Castillo, así como las cocineras Julia Santos y Laura Cervantes, Víctor Díaz como mesero. Sofía Giménez también como mesera, María Lagunes como lava lozas y el velador Juan Velázquez.

4. Revisión y selección de la información: En esta etapa se determino cuál es la información que se consideró veraz, necesaria y vigente para la elaboración del manual de organización.

5. Preparación del proyecto

Propuesta Técnica:

- Naturaleza: Manual de organización.
- Alcance: Todos los puestos del restaurante-bar Dionisoo's.

- Antecedentes: No se cuenta con ninguno sobre manejo de manual de organización.
- Objetivo: Contribuir a una administración eficiente con el manual de organización al restaurante Dionisoo's.
- Estrategia: Se investigó en diferentes libros donde se siguió el procedimiento general para la elaboración de este tipo de manual, con sus características y necesidades correspondientes.
- Recursos: El material utilizado durante el proyecto de tesis fueron una computadora, 50 hojas blancas tamaño carta, una libreta, 10 bolígrafos, 10 lápices, 3 sacapuntas, 3 gomas de borrar.
- Resultado: Se planea eliminar la pérdida de tiempo, duplicidad de funciones, falta de comunicación entre el personal y la falta de identidad de los empleados para con la empresa.
- Actividades: Planeación de la entrevista con la dueña del restaurante, aplicación de la entrevista, diseño de un cuestionario para después aplicarlo a los empleados, captación de la información, análisis de la información obtenida, preparación de la captación de los datos y preparación del manual de organización.



Restaurante-Bar Dionisoo's	Fecha	13 / Marzo / 2014		
Manual de Organización	Página	1	De	45

# RESTAURANTE-BAR DIONISOO'S



## MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Elaboró Jorge Alberto Arteaga	Revisó Lic. J. Antonio Olmedo Bolaños	Autorizó Ma. Isabel Castillo
----------------------------------	--	---------------------------------



Restaurante-Bar Dionisoo's	Fecha	13 / Marzo / 2014		
Manual de Organización	Página	2	De	45

## ÍNDICE

<b>Introducción</b>	<b>3</b>
<b>Antecedentes Históricos:</b>	<b>4</b>
<b>Legislación o base:</b>	<b>6</b>
<b>Atribuciones:</b>	<b>11</b>
<b>Estructura Orgánica:</b>	<b>13</b>
<b>Organigrama:</b>	<b>14</b>
<b>Misión</b>	<b>15</b>
<b>Visión</b>	<b>15</b>
<b>Valores y Objetivo</b>	<b>15</b>
<b>Funciones</b>	<b>16</b>
<b>Descripción de puestos</b>	<b>18</b>
<b>Directorio</b>	<b>41</b>

Elaboró Jorge Alberto Arteaga	Revisó Lic. J. Antonio Olmedo Bolaños	Autorizó Ma. Isabel Castillo
----------------------------------	--	---------------------------------



Restaurante-Bar Dionisoo's

Fecha

13 / Marzo / 2014

Manual de Organización

Página

3

De

45

## INTRODUCCIÓN

El Manual de Organización es un documento de control administrativo que tiene como propósito, orientar al personal del Restaurante-Bar Dionisoo's en la ejecución de las labores asignadas a cada departamento; asimismo, delimitar responsabilidades, evitar duplicidad de funciones e identificar omisiones en el desempeño de las labores del personal; además, sirve como instrumento de apoyo para el control, evaluación y seguimiento de los objetivos generales.

El Manual de Organización contiene información relativa a los antecedentes de la institución, su base legal, misión, visión, atribuciones y organigramas, así como las funciones de los departamentos y puestos.

Este manual está dirigido a todo el personal del Restaurante-Bar Dionisoo's que deseen conocer el funcionamiento organizacional de esta Empresa, pero primordialmente al personal de nuevo ingreso, como un medio de integración y orientación para facilitarle su incorporación a las distintas funciones operacionales que ejecutará.

Elaboró Jorge Alberto Arteaga	Revisó Lic. J. Antonio Olmedo Bolaños	Autorizó Ma. Isabel Castillo
----------------------------------	--	---------------------------------



Restaurante-Bar Dionisoo's

Fecha

13 / Marzo / 2014

Manual de Organización

Página

4

De

45

## ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Más de 20 años de experiencia en el manejo, frescura y sazón nos distinguen. Don Víctor Uscanga, fundador del restaurante “Dionisoo’s” fue un buen hombre con todos los conocimientos en el manejo, frescura y sazón de los productos del mar.

Hace 20 años, en 1993 con gran visión Don Víctor Uscanga abre las puertas del primer restaurante de mariscos ubicado en la Calzada “Lázaro Cárdenas”, este restaurante es inaugurado con el nombre de “Dionisoo’s”, atendiendo personalmente y con apoyo de sus primeros trabajadores.

El restaurante “Dionisoo’s” empezó en esta calzada con un solo local, luchando y cautivando clientes a diario; los tiempos fueron duros, y así como había temporadas buenas, también las hubo malas; pero esto no fue impedimento para Don Víctor, que se decidió a nunca abandonar lo que había empezado.

Con el tiempo avanzando y llegando estabilizarse el negocio, Don Víctor, decidió llegar a un acuerdo con su hija María Isabel Castillo Yopez, éste sería que la operación fuera en pagos, la transacción se dio; mientras el adeudo se cumplía, Don Víctor seguía en el restaurante, compartiendo conocimientos y ayudando en la administración a su hija.

Elaboró Jorge Alberto Arteaga	Revisó Lic. J. Antonio Olmedo Bolaños	Autorizó Ma. Isabel Castillo
----------------------------------	--	---------------------------------



Restaurante- <b>Bar Dionisoo's</b>	Fecha	13 / Marzo / 2014		
Manual de Organización	Página	5	De	45

Hasta que en 1999, decide “jubilarse” por así decirlo, y dejarle toda la responsabilidad a su hija, pues prácticamente ya era de ella; lo que era un sólo local, Dionisoo's fue creciendo poco a poco, logrando esto con una buena administración; la Sr. María Isabel empezó a ahorrar y después de un tiempo, compró el local de junto; después otro, hasta llegar a ser 4 locales en uno sólo.

Actualmente, el Restaurante “Dionisoo's”, sigue bajo la administración de la Sr. María Isabel, que en compañía de sus 3 hijos, quienes la ayudan en todo, siguen impactando a sus clientes y consintiendo a sus visitantes frecuentes con el delicioso sazón que lo caracteriza, siempre estando atento en el servicio para lograr una cosa “que el cliente se vaya contento” de su estancia en el Dionisoo's.

Elaboró Jorge Alberto Arteaga	Revisó Lic. J. Antonio Olmedo Bolaños	Autorizó Ma. Isabel Castillo
----------------------------------	--	---------------------------------



Restaurante-Bar Dionisoo's

Fecha

13 / Marzo / 2014

Manual de Organización

Página

6

De

45

## LEGISLACIÓN O BASE LEGAL

### REGLAMENTO INTERNO DEL RESTAURANTE

#### Capítulo I

##### Ámbito de aplicación

- ✓ Están sujetos al presente Reglamento, todas las personas que desempeñen cualquier trabajo subordinado a favor de la empresa.
- ✓ El presente Reglamento es de observancia obligatoria tanto para la empresa como para los trabajadores a su servicio.
- ✓ El personal de la empresa está obligado a cumplir también con las disposiciones de orden técnico y administrativo que dicte la misma, las cuales les serán dadas a conocer a través de los medios adecuados para el caso.

#### Capítulo II

##### Ingreso al restaurante.

- ✓ A la llegada del empleado es requisito, presentarse ante el dueño, gerente, supervisor o cajero, avisando su llegada al establecimiento para que empiece a realizar sus respectivas funciones, de igual forma al término de su jornada.

Elaboró Jorge Alberto Arteaga	Revisó Lic. J. Antonio Olmedo Bolaños	Autorizó Ma. Isabel Castillo
----------------------------------	--	---------------------------------



Restaurante-Bar Dionisoo's	Fecha	13 / Marzo / 2014		
Manual de Organización	Página	7	De	45

### Capítulo III

#### Lugar y tiempo de trabajo.

- ✓ Los trabajadores iniciarán y terminarán sus labores en el lugar del restaurante.
- ✓ Al iniciarse la jornada de trabajo diariamente, los trabajadores deberán presentarse ante el gerente general, subgerente o auxiliar administrativo, de acuerdo a quien este en turno, y de inmediato procederán a instalarse en los lugares de trabajo.
- ✓ En los días y horas que se establezcan para la limpieza del área de trabajo, o por cualquier otra causa, en los que el trabajador no se pueda dedicar a las labores que habitualmente desempeña, la empresa tiene el derecho de utilizar sus servicios y el trabajador el deber de prestarlos, en cualquier otra labor compatible que se le asigne, sin menoscabo de la retribución de su categoría.

### Capítulo IV

#### Jornada de trabajo

- ✓ La jornada semanal de trabajo será de 8 horas, El horario u horarios que regirán será de lunes a viernes de 12 a 8 pm.
- ✓ Los alimentos serán tomados por los trabajadores fuera del centro de trabajo, por lo que dicho período queda fuera de la jornada laboral.

Elaboró Jorge Alberto Arteaga	Revisó Lic. J. Antonio Olmedo Bolaños	Autorizó Ma. Isabel Castillo
----------------------------------	--	---------------------------------



Restaurante-Bar Dionisoo's	Fecha	13 / Marzo / 2014		
Manual de Organización	Página	8	De	45

- ✓ El horario señalado podrá ser modificado a petición de la empresa y por necesidades de la misma, previo convenio con los trabajadores.
- ✓ Los trabajadores, sin excepción alguna, deberán estar en sus lugares de operación e iniciar sus labores exactamente a la hora establecida; sin embargo, se contará con una tolerancia de 10 minutos.
- ✓ Cuando por requerimiento justificado del establecimiento sea necesario prolongar la jornada, los trabajadores requeridos continuarán en el desempeño de sus labores, *previa autorización por escrito de la empresa.*
- ✓ Los trabajadores ejecutarán su trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiados en los términos convenidos.

## Capítulo V

### Días de descanso

- ✓ El establecimiento concederá a sus trabajadores un día de descanso, por cada seis días de trabajo. Cuando no laboren durante los seis días hábiles, la empresa cubrirá una sexta parte del salario, multiplicado por los días de la semana que se hubieren laborado.
- ✓ Los días de descanso estipulados en la Ley Federal del Trabajo, serán laborados por motivos del giro del establecimiento, estos días serán pagados al doble.

Elaboró Jorge Alberto Arteaga	Revisó Lic. J. Antonio Olmedo Bolaños	Autorizó Ma. Isabel Castillo
----------------------------------	--	---------------------------------



Restaurante-Bar Dionisoo's

Fecha

13 / Marzo / 2014

Manual de Organización

Página

9

De

45

## Capítulo VI

### Permisos

- ✓ Los trabajadores están obligados a solicitar los permisos para faltar a sus labores, por escrito dirigido a su jefe inmediato.
- ✓ El trabajador que necesite retirarse de la empresa durante la jornada de trabajo por enfermedad, razones personales o extraordinarias, deberá solicitar el permiso a su jefe inmediato, quien le entregará la autorización correspondiente por escrito.

## Capítulo VII

### Lugar y días de pago

- ✓ Los salarios de los trabajadores serán cubiertos en el lugar donde se presten los servicios, y dentro de las horas de trabajo.
- ✓ Si por ausencia del trabajador hubiere necesidad de que otra persona cobre su salario, ésta deberá presentar carta poder otorgada por el trabajador ausente y suscrita por dos testigos.
- ✓ Todos los trabajadores están obligados a firmar los recibos de pago, listas de raya o cualquier documento que exija la empresa como comprobante del pago de los salarios. La negativa del trabajador a otorgar la firma de dichos documentos, liberará a la empresa de entregar los salarios respectivos.

Elaboró Jorge Alberto Arteaga	Revisó Lic. J. Antonio Olmedo Bolaños	Autorizó Ma. Isabel Castillo
----------------------------------	--	---------------------------------



Restaurante-Bar Dionisoo's	Fecha	13 / Marzo / 2014		
Manual de Organización	Página	10	De	45

## Capítulo VIII

### Medidas de higiene y seguridad

- ✓ El restaurante establecerá las medidas de higiene y seguridad que determine la Ley Federal del Trabajo, el Reglamento Federal de Seguridad e Higiene en el Trabajo, las Normas Oficiales Mexicanas referidas a la actividad del restaurante, las adicionales que estime convenientes, y las que las autoridades competentes les señalen.
- ✓ El personal se abstendrá de realizar todo acto que pueda poner en peligro su propia seguridad, la de sus compañeros o las de la negociación.
- ✓ Cuando el trabajador sufra un accidente de trabajo, deberá dar aviso inmediato al jefe directo a fin de que se adopten con toda urgencia las medidas pertinentes.
- ✓ En cada una de las aéreas existirá un botiquín de emergencia con todos los implementos y útiles necesarios para la atención de los trabajadores que, en caso de accidente o enfermedad, requieran de un auxilio inmediato.

Elaboró Jorge Alberto Arteaga	Revisó Lic. J. Antonio Olmedo Bolaños	Autorizó Ma. Isabel Castillo
----------------------------------	--	---------------------------------



Restaurante-Bar Dionisoo's

Fecha

13 / Marzo / 2014

Manual de Organización

Página

11

De

45

## ATRIBUCIONES

### Disposiciones generales.

**ARTÍCULO 1.-** El presente Reglamento Interior de Trabajo se celebra en cumplimiento de los artículos 422 a 425 de la Ley.

**ARTÍCULO 2.-** El REGLAMENTO es de observancia general para la EMPRESA, los TRABAJADORES y los EMPLEADOS.

Todos los TRABAJADORES y EMPLEADOS que presten sus servicios en la EMPRESA quedan obligados a cumplir y acatar, para el desempeño de su trabajo, todas y cada una de las precisiones del presente REGLAMENTO.

**ARTÍCULO 3.-** Además de las normas que establece este REGLAMENTO y de las órdenes que emanen de los superiores inmediatos, los TRABAJADORES y EMPLEADOS quedan obligados a enterarse y acatar las órdenes que la EMPRESA dicte por escrito y/o que se publique en los tableros de aviso al personal.

Elaboró Jorge Alberto Arteaga	Revisó Lic. J. Antonio Olmedo Bolaños	Autorizó Ma. Isabel Castillo
----------------------------------	--	---------------------------------



Restaurante-Bar Dionisoo's

Fecha

13 / Marzo / 2014

Manual de Organización

Página

12

De

45

**ARTICULO 4.-** Los datos y diferencias que proporcionan los TRABAJADORES deberán ser verificados, quedando entendido que de comprobarse la falsedad de los mismos no será admitido en el trabajo o si ya estuviese trabajando, le podrá ser rescindido el Contrato Individual de Trabajo, sin responsabilidad alguna para la EMPRESA, dentro del término de 30 días.

**ARTÍCULO 5.-** La jornada semanal de labores será de 45 horas para la jornada diurna, lo cual se tomará en cuenta en los turnos que tenga establecidos la EMPRESA o que establezca en lo futuro según lo requieran las necesidades del servicio.

**ARTÍCULO 6.-** Los TRABAJADORES y EMPLEADOS disfrutarán de un descanso de media hora cuando laboren en jornadas continuas durante el cual podrán tomar alimentos. Dicho descanso podrá fijarse o cambiarse libremente por la EMPRESA para atender las necesidades del servicio.

Elaboró Jorge Alberto Arteaga	Revisó Lic. J. Antonio Olmedo Bolaños	Autorizó Ma. Isabel Castillo
----------------------------------	--	---------------------------------



Restaurante-Bar Dionisoo's

Fecha

13 / Marzo / 2014

Manual de Organización

Página

13

De

45

## Estructura Orgánica

### 1.0 Gerente general.

### 2.0 Subgerente

### 3.0 Auxiliar administrador

### 4.0 Jefe de personal

4.01 Cocineras

4.02 Meseros

4.03 Lava lozas

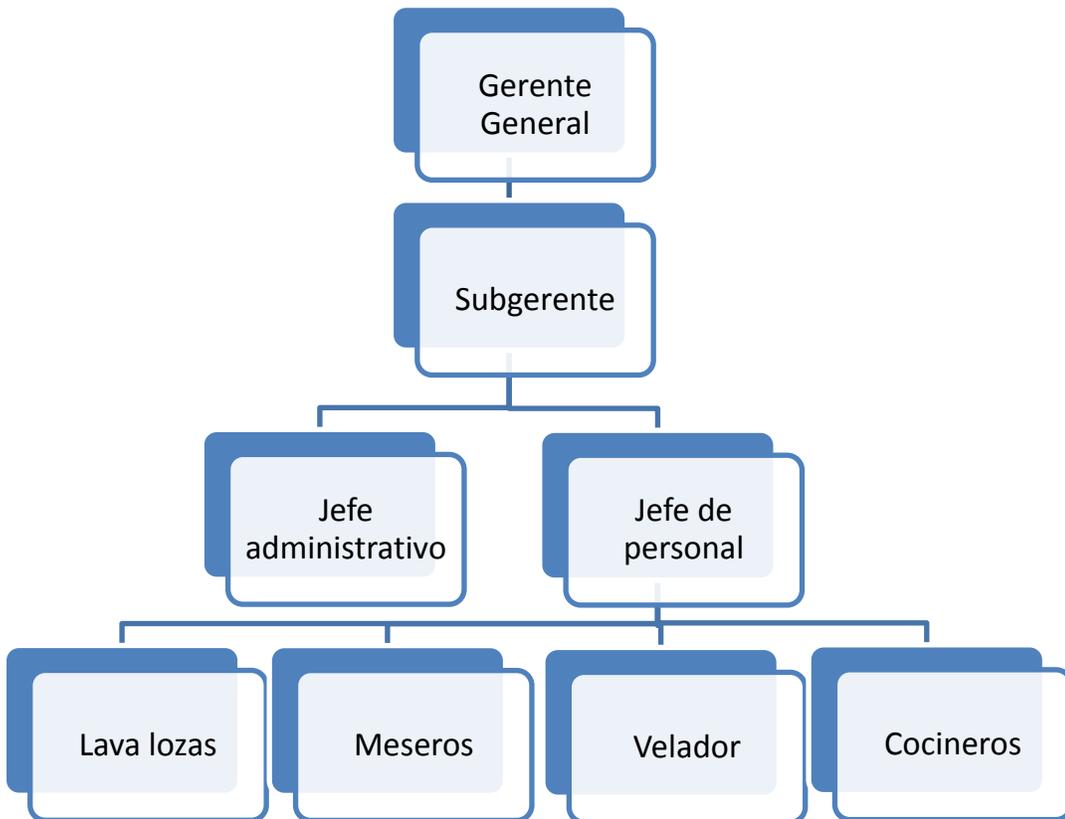
4.04 Velador.

Elaboró Jorge Alberto Arteaga	Revisó Lic. J. Antonio Olmedo Bolaños	Autorizó Ma. Isabel Castillo
----------------------------------	--	---------------------------------



Restaurante-Bar Dionisoo's	Fecha	13 / Marzo / 2014		
Manual de Organización	Página	14	De	45

### Organigrama general



Elaboró Jorge Alberto Arteaga	Revisó Lic. J. Antonio Olmedo Bolaños	Autorizó Ma. Isabel Castillo
----------------------------------	--	---------------------------------



Restaurante-Bar Dionisoo's	Fecha	13 / Marzo / 2014		
Manual de Organización	Página	15	De	45

### Misión:

- Posicionarse en el mercado como uno de los mejores restaurantes de mariscos en Veracruz, ofreciendo siempre un excelente servicio y calidad en nuestros productos, para de esa manera lograr la preferencia en el gusto de nuestros clientes.

### Visión:

- Llegar a ser el restaurante más exitoso de su especialidad y aperturar sucursales en diferentes rumbos del municipio.

### Valores:

- Compromiso hacia el cliente, cordialidad, honor y devoción en el servicio.

### Objetivo:

- Ofrecerle al cliente la mejor calidad de servicio, ofreciendo un sabor exquisito, logrando la satisfacción del cliente al 100%.

Elaboró Jorge Alberto Arteaga	Revisó Lic. J. Antonio Olmedo Bolaños	Autorizó Ma. Isabel Castillo
----------------------------------	--	---------------------------------



Restaurante-Bar Dionisoo's	Fecha	13 / Marzo / 2014		
Manual de Organización	Página	16	De	45

## Funciones

**Gerente general:** Guiar las tareas de los demás, ejecutar y dar órdenes para lograr que las cosas se hagan de acuerdo a lo planeado, analiza el reporte diario de las ventas y supervisa y controla inventarios.

**Sub-Gerente:** Ordenar al personal, guiar y dirigir al personal para que el trabajo de los demás sea eficiente.

**Jefe administrativo:** Manejar efectivo, analizar y llevar una contabilidad adecuada de los ingresos de la empresa, así como establecer los gastos semanales y/o mensuales del establecimiento.

- 1) Llevar una contabilidad adecuada para un buen funcionamiento de la empresa.

**Jefe de personal:** Organizar la administración y producción de alimentos y bebidas, inspeccionar la limpieza del establecimiento, apoya las funciones de su jefe inmediato.

**Meseros:** Supervisar que las mesas se encuentren limpias, realizar montaje en cada uno de los servicios, promover el menú al cliente, ofrecer bebidas al cliente, ordenar comandas.

Elaboró Jorge Alberto Arteaga	Revisó Lic. J. Antonio Olmedo Bolaños	Autorizó Ma. Isabel Castillo
----------------------------------	--	---------------------------------

Restaurante-**Bar Dioniso's**

Fecha

13 / Marzo / 2014

Manual de Organización

Página

17

De

45

**Lava lozas:** Coordina la recepción de loza, cristalería, retirar desechos sólidos de la loza y mantenimiento y lavado de ésta.

**Cocineros:** Prepara y presenta los alimentos, consulta recetas y la manera de preparar ingredientes y platillos, controla las porciones establecidas y revisa el buen estado de los utensilios y platillos.

- 1) Cocinero A.
- 2) Cocinero B.

**Velador:** Supervisar y cuidar la seguridad del establecimiento.

Elaboró Jorge Alberto Arteaga	Revisó Lic. J. Antonio Olmedo Bolaños	Autorizó Ma. Isabel Castillo
----------------------------------	--	---------------------------------



Restaurante-Bar Dionisoo's

Fecha

13 / Marzo / 2014

Manual de Organización

Página

18

De

45

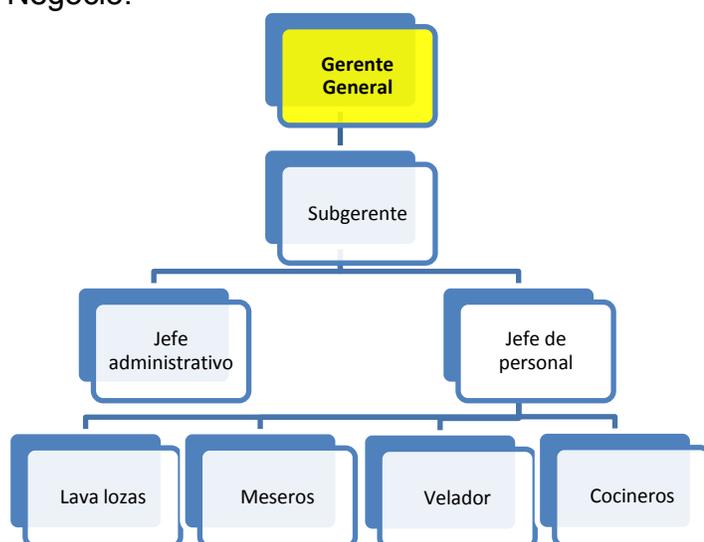
## Descripción de puestos

### Identificación y relaciones

#### a) Identificación

1. **Nombre del puesto:** Gerente general.

2. **Ubicación:** Negocio.



### Contactos permanentes:

- **Internos:**

- Con el sub gerente para apoyo en general.
- Con el jefe administrativo para verificar la contabilidad.

Elaboró Jorge Alberto Arteaga	Revisó Lic. J. Antonio Olmedo Bolaños	Autorizó Ma. Isabel Castillo
----------------------------------	--	---------------------------------



Restaurante-Bar Dionisoo's	Fecha	13 / Marzo / 2014		
Manual de Organización	Página	19	De	45

- **Externos:**

- Con los clientes para brindar servicio.

**Puestos intermedios:**

Superiores: N/A

**b) Descripción Genérica**

**Descripción Brevemente:**

En este puesto es supervisión general de todos los puestos, tratar de mantener todo con un control estricto para una buena presentación y servicio, dar órdenes, ofrecer soluciones a los problemas, propiciar el trabajo en equipo.

**c) Descripción Específica:**

- **Actividades diarias:**

Cortes de caja, recibir a los clientes, constante contacto con el subgerente.

- **Actividades periódicas:**

Hacer inventarios de los productos.

**c) Especificaciones.**

**HABILIDADES:**

- **Conocimientos:** Para este puesto se requiere el saber leer, escribir, saber trabajar en grupo, actitud de sobresalir, trabajo en equipo.

Elaboró Jorge Alberto Arteaga	Revisó Lic. J. Antonio Olmedo Bolaños	Autorizó Ma. Isabel Castillo
----------------------------------	--	---------------------------------



Restaurante- <b>Bar Dionisoo's</b>	Fecha	13 / Marzo / 2014		
Manual de Organización	Página	20	De	45

- **Experiencia:** Es necesario para poder obtener este puesto tener por lo menos 1 año de experiencia dentro de alguna empresa.
- **Iniciativa:** Solución a los problemas, mejorar los procedimientos dentro del restaurante.

#### ESFUERZO:

- **Físico:** Cargar, empujar, sujetar, jalar.
- **Mental:** Tensión nerviosa a causa del estrés.

#### RESPONSABILIDAD:

- **Con personas:** Toda la organización y clientes.
- **Con dinero:** Arqueos de caja, pagos, cobros.
- **Con Maquinaria:** Calculadoras, computadora.
- **Con documentos:** Facturas, recibos.

#### CONDICIONES DE TRABAJO:

- **Riesgos de trabajo:** Este puesto corre ciertos riesgos en el trabajo como aplastamiento de dedos al estar trabajando con alguna mercancía, algunas caídas durante la jornada de trabajo y puede llegar a causar tensión nerviosa por la presión que implica el manejo de dinero.
- **Ambiente laboral:** Es muy tranquilo a excepción de los fines de semana que es donde hay más movimiento de dinero dentro del negocio.

Elaboró Jorge Alberto Arteaga	Revisó Lic. J. Antonio Olmedo Bolaños	Autorizó Ma. Isabel Castillo
----------------------------------	--	---------------------------------



Restaurante <b>Bar Dionisoo's</b>	Fecha	13 / Marzo / 2014		
Manual de Organización	Página	21	De	45

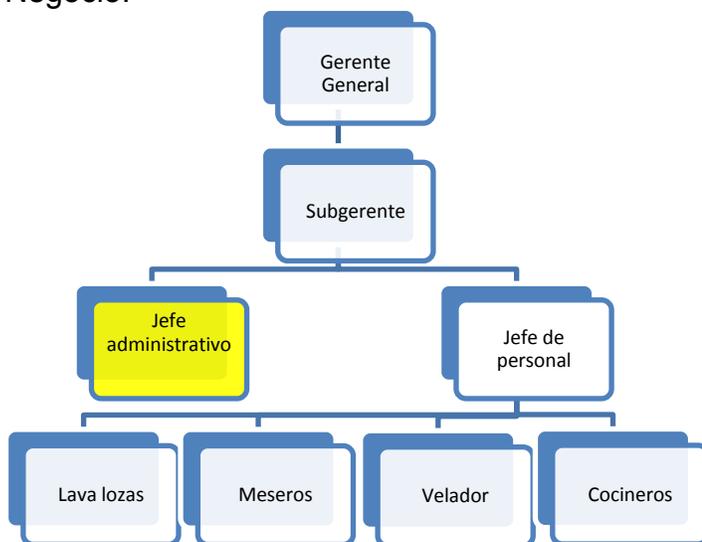
## Descripción de puestos

### Identificación y relaciones

#### b) Identificación

**3. Nombre del puesto:** Jefe administrativo

**4. Ubicación:** Negocio.



**Jefe inmediato:** Gerente general.

#### Reporta además a:

- Subgerente para apoyo en cobros.

Elaboró Jorge Alberto Arteaga	Revisó Lic. J. Antonio Olmedo Bolaños	Autorizó Ma. Isabel Castillo
----------------------------------	--	---------------------------------



Restaurante-Bar Dionisoo's

Fecha

13 / Marzo / 2014

Manual de Organización

Página

22

De

45

### Contactos permanentes:

- **Internos:**

- Con el sub gerente para apoyo en cobros
- Con el jefe de personal para revisión de caja.

- **Externos:**

- Con los clientes para cobrar el servicio.

### Puestos intermedios:

Superiores: gerente general.

### b) Descripción Genérica

#### Descripción Brevemente:

En este puesto se cobra a los clientes, se les atiende, así como se hacen inventarios de lo que entra y sale de la empresa, se factura, arqueos de caja y algunas veces limpieza de área de trabajo.

### c) Descripción Específica:

- **Actividades diarias:**

Cobrar a los clientes, atender a clientes y revisar el fondo de caja.

- **Actividades periódicas:**

Hacer inventarios de los productos y servicio a los clientes a sus mesas.

Elaboró Jorge Alberto Arteaga	Revisó Lic. J. Antonio Olmedo Bolaños	Autorizó Ma. Isabel Castillo
----------------------------------	--	---------------------------------



Restaurante-Bar Dionisoo's

Fecha

13 / Marzo / 2014

Manual de Organización

Página

23

De

45

#### d) Especificaciones.

##### HABILIDADES:

- **Conocimientos:** Para este puesto se requieren ciertos requisitos como el saber leer y escribir como también tener conocimientos sobre operaciones aritmética, el saber trabajar con maquinas y conocimientos contables.
- **Experiencia:** Es necesario para poder obtener este puesto tener por lo menos 1 año de experiencia dentro de alguna otra empresa.
- **Iniciativa:** Este puesto se exige solo la iniciativa normal a todo trabajador, así como sugerir eventualmente la creación de métodos para mejorar los procedimientos dentro de la empresa en varios puestos.

##### ESFUERZO:

- Físico: Cargar, empujar, sujetar, jalar.
- Mental: Tensión nerviosa a causa del estrés.

##### RESPONSABILIDAD:

- Con personas: Sub-Gerente y Gerente general.
- Con dinero: Arqueos de caja, pagos, cobros.
- Con Maquinaria: Calculadoras.
- Con documentos: Facturas, recibos.

Elaboró Jorge Alberto Arteaga	Revisó Lic. J. Antonio Olmedo Bolaños	Autorizó Ma. Isabel Castillo
----------------------------------	--	---------------------------------



Restaurante-Bar Dionisoo's

Fecha

13 / Marzo / 2014

Manual de Organización

Página

24

De

45

### CONDICIONES DE TRABAJO:

- **Riesgos de trabajo:** Este puesto corre ciertos riesgos en el trabajo como aplastamiento de dedos al estar trabajando con alguna mercancía, algunas caídas durante la jornada de trabajo y puede llegar a causar tensión nerviosa por la presión que implica el manejo de dinero.
- **Ambiente laboral:** Es muy tranquilo a excepción de los fines de semana que es donde hay más movimiento de dinero dentro del negocio.

Elaboró Jorge Alberto Arteaga	Revisó Lic. J. Antonio Olmedo Bolaños	Autorizó Ma. Isabel Castillo
----------------------------------	--	---------------------------------



Restaurante-Bar Dionisoo's

Fecha

13 / Marzo / 2014

Manual de Organización

Página

25

De

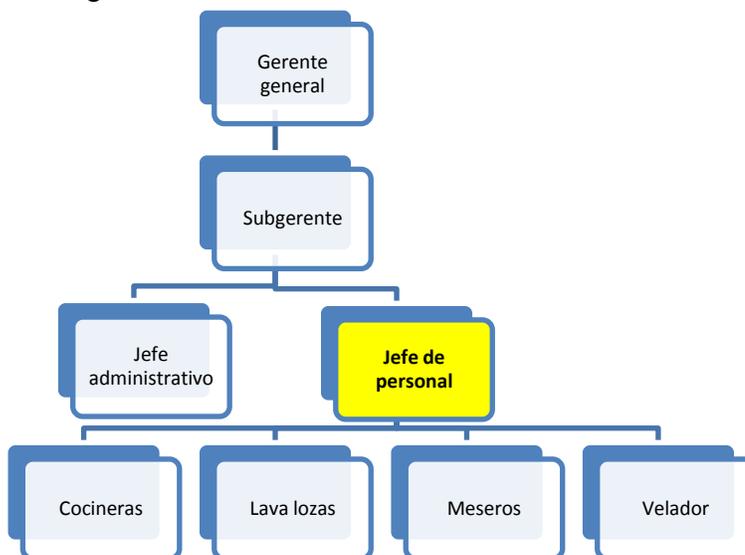
45

## Identificación y relaciones

### a) Identificación

1. **Nombre del puesto:** Jefe de personal.

2. **Ubicación:** Negocio.



**Jefe inmediato:** Sub Gerente

**Reporta además a:**

- Jefe administrativo para realización de nomina.

**Contactos permanentes:**

- **Internos:**
  - Con los meseros para dirigirlos en la atención.

Elaboró Jorge Alberto Arteaga	Revisó Lic. J. Antonio Olmedo Bolaños	Autorizó Ma. Isabel Castillo
----------------------------------	--	---------------------------------



Restaurante-Bar Dionisoo's

Fecha

13 / Marzo / 2014

Manual de Organización

Página

26

De

45

- Con subgerente para apoyos en las funciones de los trabajadores
- Con las cocineras para su eficiente trabajo.
- Con el lava lozas para revisión de lozas.
- Con el velador para mantenerse informado sobre la vigilancia.
- **Externos:**
  - Con los clientes para brindar atención y servicio.

#### **Puestos intermedios:**

Superiores: Gerente general..

#### **b) Descripción Genérica**

**Descripción Brevemente:** En este puesto se le da atención a los clientes, se les atiende; planea, dirige y controla las actividades del negocio, lleva a cabo inventarios del restaurante.

#### **c) Descripción Específica:**

- **Actividades diarias:** Atender a los clientes, checar la limpieza del negocio, arqueos de caja, revisión de facturas.
- **Actividades periódicas:** Servicio a los clientes a sus mesas, arqueos de caja.

Elaboró Jorge Alberto Arteaga	Revisó Lic. J. Antonio Olmedo Bolaños	Autorizó Ma. Isabel Castillo
----------------------------------	--	---------------------------------



Restaurante-Bar Dionisoo's

Fecha

13 / Marzo / 2014

Manual de Organización

Página

27

De

45

#### d) Especificaciones.

##### HABILIDADES:

- **Conocimientos:** Para a este puesto se requieren ciertos requisitos como el saber leer y escribir, operaciones aritméticas, manejo de automóvil, estrategias de persuasión y de venta.
- **Experiencia:** Es necesario para poder obtener este puesto tener por lo menos 2 año de experiencia dentro de alguna otra empresa en un puesto administrativo o gerencia.
- **Iniciativa:** Este puesto se exige la iniciativa de pensar métodos, mejoras, procedimientos para varios puestos.

##### ESFUERZO:

- Físico: Cargar, empujar, sujetar, jalar.
- Mental: Estrés.

##### RESPONSABILIDAD:

- Con personas: Proveedores, clientes y los empleados de la empresa.
- Con dinero: Arqueos de caja, pagos de nomina.
- Con documentos: Facturas, recibos y requisiciones de los proveedores.

Elaboró Jorge Alberto Arteaga	Revisó Lic. J. Antonio Olmedo Bolaños	Autorizó Ma. Isabel Castillo
----------------------------------	--	---------------------------------

Restaurante-**Bar Dionisoo's**

Fecha

13 / Marzo / 2014

Manual de Organización

Página

**28**

De

**45****CONDICIONES DE TRABAJO:**

- Riesgos de trabajo: Aplastamiento de dedos, tensión nerviosa, estrés, caídas.
- Ambiente laboral: Tiene que ser sano con su jefe inmediato.

Elaboró Jorge Alberto Arteaga	Revisó Lic. J. Antonio Olmedo Bolaños	Autorizó Ma. Isabel Castillo
----------------------------------	--	---------------------------------



Restaurante-Bar Dionisoo's

Fecha

13 / Marzo / 2014

Manual de Organización

Página

29

De

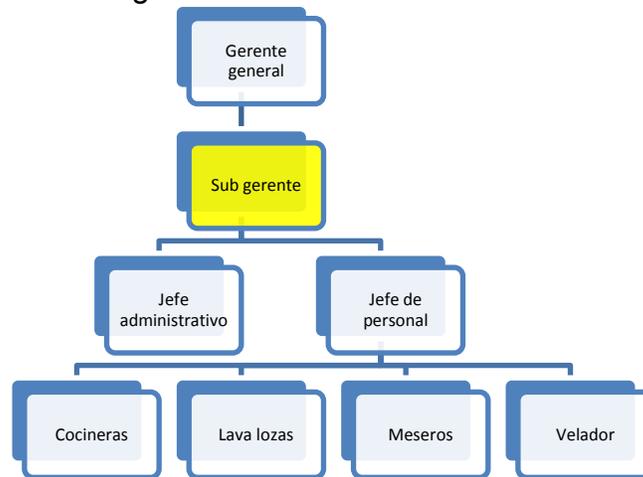
45

## Identificación y relaciones

### a) Identificación.

1) **Nombre del puesto:** Sub gerente.

2) **Ubicación:** Negocio.



**Jefe inmediato:** Gerente general

Reporta además a:

- Jefe administrativo para revisión de corte de caja.
- Jefe de personal para apoyo en servicio al cliente.

### Contactos permanentes:

- Internos:
  - Empleados del restaurante para supervisar las funciones del puesto.

Elaboró Jorge Alberto Arteaga	Revisó Lic. J. Antonio Olmedo Bolaños	Autorizó Ma. Isabel Castillo
----------------------------------	--	---------------------------------



Restaurante-Bar Dionisoo's

Fecha

13 / Marzo / 2014

Manual de Organización

Página

30

De

45

- **Externos:**

- Con los clientes para darles atención.

**Puestos intermedios:**

Superiores: Gerente general

**b) Descripción Genérica**

**Descripción Brevemente:**

Mejorar el desempeño en el servicio hacia los clientes, examinar actividades de los empleados en el establecimiento, preparar informes, organizar papeles, información.

**c) Descripción Específica:**

- **Actividades diarias:**

Controlar que se hagan las funciones de los empleados como deben de ser, atender a los clientes.

- **Actividades eventuales:**

Arqueos de caja, compras de última hora, revisión de facturas.

**d) Especificaciones.**

HABILIDADES:

- **Conocimientos:** Para este puesto se requieren ciertos requisitos como el saber leer y escribir, también necesario tener la facilidad de habla con las personas, manejo de automóvil, principios de administración y selección del personal.

Elaboró Jorge Alberto Arteaga	Revisó Lic. J. Antonio Olmedo Bolaños	Autorizó Ma. Isabel Castillo
----------------------------------	--	---------------------------------



Restaurante-Bar Dionisoo's

Fecha

13 / Marzo / 2014

Manual de Organización

Página

31

De

45

- **Experiencia:** Es necesario para poder obtener este puesto tener por lo menos 1 año de experiencia dentro de alguna otra empresa en un puesto administrativo.
- **Iniciativa:** Este puesto exige eventualmente sugerir métodos y mejoras para su trabajo.

#### ESFUERZO:

- Físico: Cargar, empujar, sujetar, jalar.
- Mental: Trabajar bajo presión.

#### RESPONSABILIDAD:

- Con personas: Proveedores, clientes.
- Con dinero: Arqueos de caja, gastos.
- Con documentos: Facturas, recibos.

#### CONDICIONES DE TRABAJO:

- Riesgos de trabajo: Aplastamiento de dedos al ayudar en la llegada de productos, algunas caídas durante la jornada de trabajo y puede llegar a causar estrés por la presión que implica la supervisión del negocio.
- Ambiente laboral: Es tranquilo, confortable para trabajar y para desenvolverse profesionalmente.

Elaboró Jorge Alberto Arteaga	Revisó Lic. J. Antonio Olmedo Bolaños	Autorizó Ma. Isabel Castillo
----------------------------------	--	---------------------------------

Restaurante-Bar **Dioniso's**

Fecha

13 / Marzo / 2014

Manual de Organización

Página

**32**

De

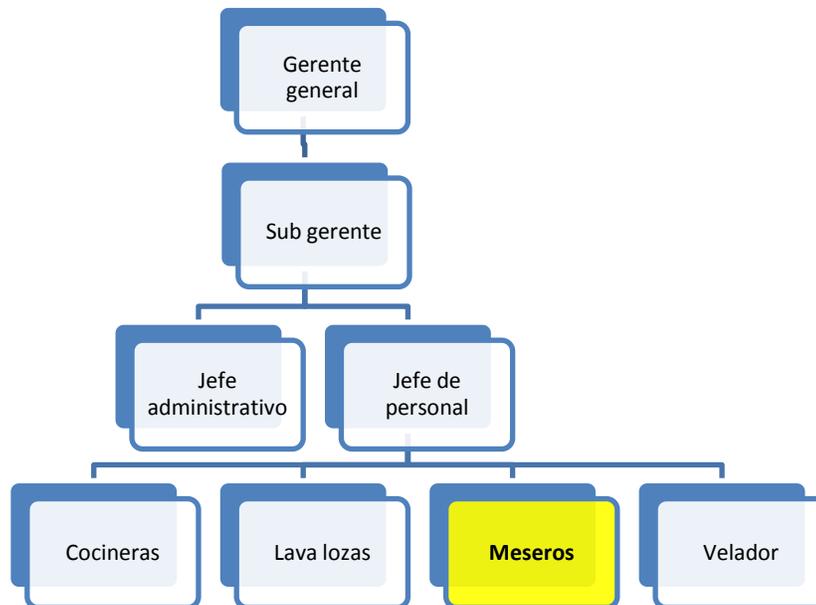
**45**

## Identificación y relaciones

### A) Identificación

1) **Nombre del puesto:** Meseros.

2) **Ubicación:** Negocio.



**Jefe Inmediato:** Jefe de personal para informarle sobre las comandas.

**Reporta además a:**

- Sub gerente para apoyo en el servicio al cliente.
- Jefe administrativo para el cobro de las comandas.

Elaboró Jorge Alberto Arteaga	Revisó Lic. J. Antonio Olmedo Bolaños	Autorizó Ma. Isabel Castillo
----------------------------------	--	---------------------------------



Restaurante-Bar Dionisoo's

Fecha

13 / Marzo / 2014

Manual de Organización

Página

33

De

45

**Contactos permanentes:**• **Internos:**

- Cocineras para encargales lo que el cliente pidió.
- Jefe de personal para el apoyo en el servicio al cliente.
- Lava lozas para mantener limpios los platos.

• **Externos:**

- Clientes para entregarles la cuenta.

**Puestos intermedios:**

Superiores: Jefe de personal.

**b) Descripción Genérica****Descripción Brevemente:**

Elaborar comandas de alimentos y/o bebidas, sugerencia del menú, limpieza de las mesas, del área de trabajo, trata a los clientes, coordinar pedidos y tomar decisiones.

**c) Descripción Específica:**• **Actividades diarias:**

Atender a los clientes, realizar comandas, limpieza del área de trabajo

• **Actividades eventuales:**

Compras de última hora, ayudar a cargar cuando llegan productos del negocio.

Elaboró Jorge Alberto Arteaga	Revisó Lic. J. Antonio Olmedo Bolaños	Autorizó Ma. Isabel Castillo
----------------------------------	--	---------------------------------



Restaurante-Bar <b>Dioniso's</b>	Fecha	13 / Marzo / 2014
Manual de Organización	Página	34 De 45

#### d) Especificaciones.

##### HABILIDADES:

- **Conocimientos:** Para este puesto se requieren ciertos requisitos como el saber leer y escribir también necesario tener la facilidad de habla con las personas, normas de higiene y seguridad.
- **Experiencia:** No se requiere experiencia laboral para este puesto.
- **Iniciativa:** El puesto exige sólo la iniciativa normal a todo trabajador.

##### ESFUERZO:

- Físico: Cargar, sujetar, jalar.
- Mental: Tensión nerviosa.

##### RESPONSABILIDAD:

- Con personas: Clientes y Jefe inmediato.
- Con dinero: Revisar que el cambio sea el correcto.
- Con documentos: Comandas de comida y/o bebidas.

Elaboró Jorge Alberto Arteaga	Revisó Lic. J. Antonio Olmedo Bolaños	Autorizó Ma. Isabel Castillo
----------------------------------	--	---------------------------------

Restaurante-**Bar Dionisoo's**

Fecha

13 / Marzo / 2014

Manual de Organización

Página

**35**

De

**45**

### CONDICIONES DE TRABAJO:

- Riesgos de trabajo: Caídas durante la jornada de trabajo, aplastamiento de dedos, cortarse con alguna caída de platos
- Ambiente laboral: Es tranquilo, en fines de semana hay mucha gente, por lo que puede provocar un estrés mínimo.

Elaboró Jorge Alberto Arteaga	Revisó Lic. J. Antonio Olmedo Bolaños	Autorizó Ma. Isabel Castillo
----------------------------------	--	---------------------------------



Restaurante-Bar Dionisoo's

Fecha

13 / Marzo / 2014

Manual de Organización

Página

36

De

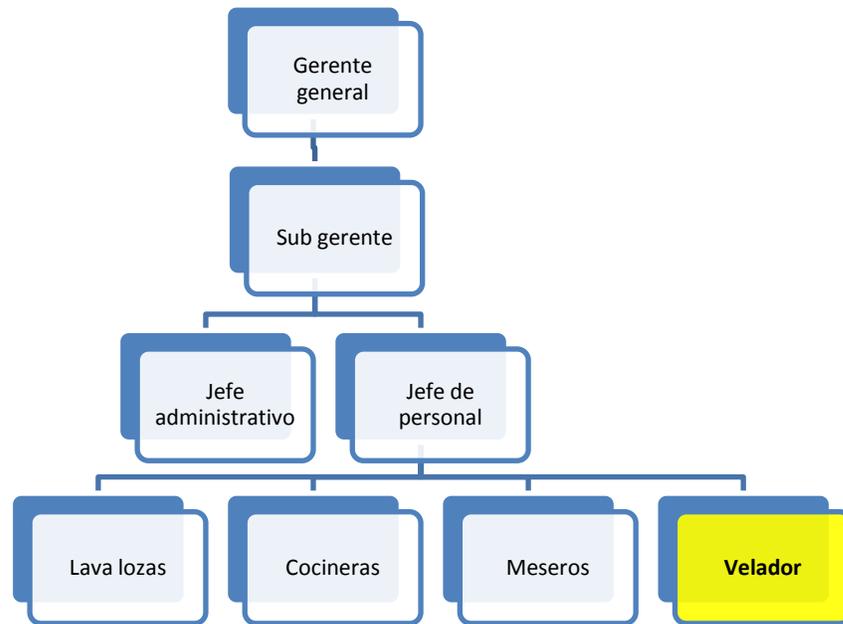
45

## Identificación y relaciones

### a) Identificación.

1) Nombre del puesto: **Velador.**

2) Ubicación: Negocio



**Jefe Inmediato:** Gerente

### Reporta además a:

- Sub gerente para entregar los reportes del día anterior.

Elaboró Jorge Alberto Arteaga	Revisó Lic. J. Antonio Olmedo Bolaños	Autorizó Ma. Isabel Castillo
----------------------------------	--	---------------------------------



Restaurante-Bar Dionisoo's

Fecha

13 / Marzo / 2014

Manual de Organización

Página

37

De

45

**Contactos permanentes:**

- **Internos:** Gerente para informarle sobre la vigilancia.

**Puestos intermedios:**

Superiores: Gerente general y sub gerente.

**b) Descripción Genérica****Descripción Brevemente:**

Cuidar y vigilar la seguridad del establecimiento, llamar a emergencias en caso que lo requiera y entregar reporte al gerente general.

**c) Descripción Específica:**

- **Actividades diarias:**

Supervisar que las instalaciones se encuentren fuera de peligro.

- **Actividades periódicas:**

Hacer un reporte semanal de la hora de llegada y hora de salida al dueño de la empresa.

**d) Especificaciones.****HABILIDADES:**

- **Conocimientos:** Para este puesto se requieren ciertos requisitos como el saber leer y escribir, también saber qué hacer en casos de emergencia, supervisión.

Elaboró Jorge Alberto Arteaga	Revisó Lic. J. Antonio Olmedo Bolaños	Autorizó Ma. Isabel Castillo
----------------------------------	--	---------------------------------



Restaurante-Bar Dionisoo's

Fecha

13 / Marzo / 2014

Manual de Organización

Página

38

De

45

- **Experiencia:** Es necesario tener por lo menos 1 año de experiencia dentro de alguna otra empresa desempeñando este puesto.
- **Iniciativa:** El puesto exige sólo la iniciativa normal a todo trabajador.

#### ESFUERZO:

- Físico: Caminando, estar despierto.
- Mental: Concentración, buena salud.

#### RESPONSABILIDAD:

- Con personas: Gerente general y sub gerente.
- Con documentos: Sus reportes semanales.

#### CONDICIONES DE TRABAJO:

- Riesgos de trabajo: Caídas durante la jornada de trabajo.
- Ambiente laboral: Tranquilo.

Elaboró Jorge Alberto Arteaga	Revisó Lic. J. Antonio Olmedo Bolaños	Autorizó Ma. Isabel Castillo
----------------------------------	--	---------------------------------



Restaurante-Bar Dioniso's

Fecha

13 / Marzo / 2014

Manual de Organización

Página

39

De

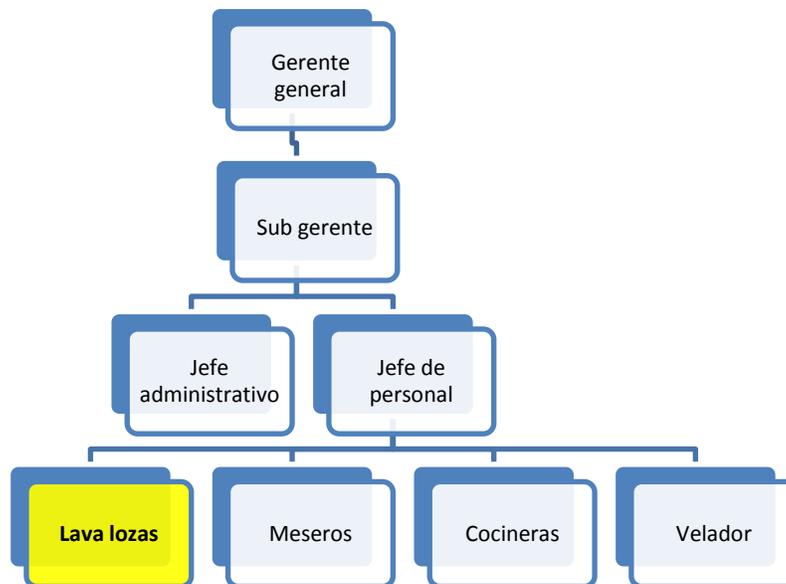
45

## Identificación y relaciones

### a) Identificación.

1) **Nombre del puesto:** Lava lozas.

2) **Ubicación:** Negocio.



**Jefe Inmediato:** Jefe de personal

Reporte además a:

- Cocineras para decirles las lozas están listas para usarse.

Contactos permanentes:

- Internos: Jefe de personal para notificarle si algo se rompió o hace falta.

Elaboró Jorge Alberto Arteaga	Revisó Lic. J. Antonio Olmedo Bolaños	Autorizó Ma. Isabel Castillo
----------------------------------	--	---------------------------------



Restaurante-Bar Dionisoo's

Fecha

13 / Marzo / 2014

Manual de Organización

Página

40

De

45

**Puestos intermedios:**

Superiores: Gerente general y subgerente.

**b) Descripción Genérica****Descripción Brevemente:**

Hacer lavado de loza y cristalería perfectamente, aplicación de detergentes y desinfectantes al área de trabajo.

**c) Descripción Específica:**

- **Actividades diarias:**

Lavar loza, utensilios de cocina, cristalería, utilización de detergentes, desinfectantes.

- **Actividades eventuales:**

Apoyo al servicio para los clientes cuando sea necesario.

**d) Especificaciones.****HABILIDADES:**

- **Conocimientos:** Uso de detergentes, desinfectantes.
- **Experiencia:** Para este puesto se requiere por lo menos 1 año de experiencia, desempeñando este puesto o algún otro dentro de la cocina del restaurante.
- **Iniciativa:** El puesto exige sólo la iniciativa normal a todo trabajador.

Elaboró Jorge Alberto Arteaga	Revisó Lic. J. Antonio Olmedo Bolaños	Autorizó Ma. Isabel Castillo
----------------------------------	--	---------------------------------

Restaurante-**Bar Dionisoo's**

Fecha

13 / Marzo / 2014

Manual de Organización

Página

**41**

De

**45****ESFUERZO:**

- Físico: Cargar, sujetar, jalar.
- Mental: Posible estrés por la carga de trabajo.

**RESPONSABILIDAD:**

- Con personas: Cocineras, Sub gerente, Gerente general.

**CONDICIONES DE TRABAJO:**

- Riesgos de trabajo: Caídas durante la jornada de trabajo, lesiones en las manos por lavado de cuchillos.
- Ambiente laboral: Ocupado, se necesitan ganas de trabajar para desempeñar este puesto.

Elaboró Jorge Alberto Arteaga	Revisó Lic. J. Antonio Olmedo Bolaños	Autorizó Ma. Isabel Castillo
----------------------------------	--	---------------------------------



Restaurante-Bar Dionisoo's

Fecha

13 / Marzo / 2014

Manual de Organización

Página

42

De

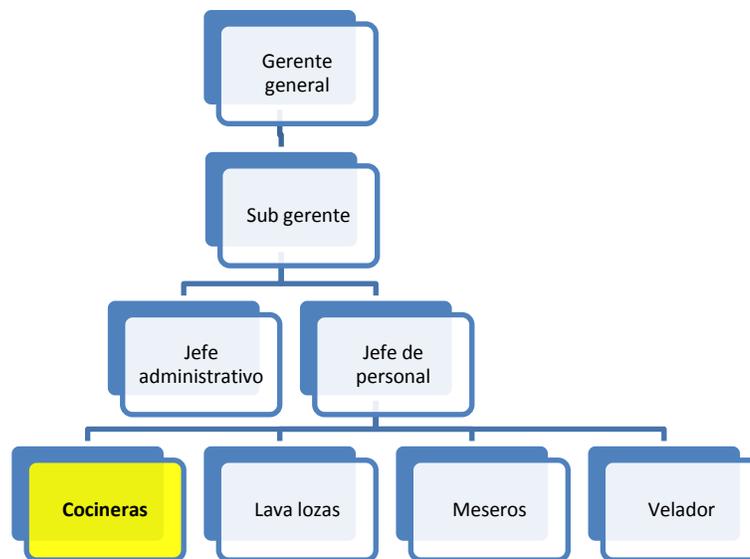
45

## Identificación y relaciones

### a) Identificación.

1) **Nombre del puesto:** Cocinera.

2) **Ubicación:** Negocio.



**Jefe Inmediato:** Jefe de personal.

Reporta además a:

- Sub gerente para informarle para algún permiso, ya sea de salida o ausencia.
- Jefe de personal para pedir apoyo por si hace falta algo de comida.

Elaboró Jorge Alberto Arteaga	Revisó Lic. J. Antonio Olmedo Bolaños	Autorizó Ma. Isabel Castillo
----------------------------------	--	---------------------------------



Restaurante-Bar Dionisoo's

Fecha

13 / Marzo / 2014

Manual de Organización

Página

43

De

45

Contactos permanentes:

- **Internos:**

- Lava lozas para informarse sobre las lozas limpias.
- Mesero para estar en comunicación de lo que pide el cliente.

**Puestos intermedios:**

Superiores: Jefe de personal.

**b) Descripción Genérica**

**Descripción Brevemente:**

Elaboración y preparación de platillos con calidad e higiene., técnicas para elaborar platillos, manejo de equipos de cocina.

**c) Descripción Específica:**

- **Actividades diarias:**

Elaboración y preparación de platillos.

- **Actividades eventuales:**

Apoyo en lavar las lozas, apoyo al mesero para brindar buen servicio al cliente.

Elaboró Jorge Alberto Arteaga	Revisó Lic. J. Antonio Olmedo Bolaños	Autorizó Ma. Isabel Castillo
----------------------------------	--	---------------------------------



Restaurante-Bar Dionisoo's

Fecha

13 / Marzo / 2014

Manual de Organización

Página

44

De

45

#### d) Especificaciones.

##### HABILIDADES:

- **Conocimientos:** Par a este puesto se requieren ciertos requisitos normas de higiene y seguridad, equipo de trabajo como estufa, uso de cuchillos y utensilios de cocina.
- **Experiencia:** Se requiere por lo menos 1 año de experiencia en este puesto para poder desempeñarlo.
- **Iniciativa:** El puesto exige sólo la iniciativa normal a todo trabajador.

##### ESFUERZO:

- Físico: Cargar, sujetar, jalar.
- Mental: Tensión nerviosa.

##### RESPONSABILIDAD:

- Con personas: Clientes.
- Con maquinaria: Estufa, horno, licuadora.

##### CONDICIONES DE TRABAJO:

- Riesgos de trabajo: Caídas durante la jornada de trabajo, aplastamiento de dedos, cortarse con las lozas, estrés generado por la cantidad de pedidos.
- Ambiente laboral: Es tranquilo, en fines de semana hay mucha gente, por lo que puede provocar una tensión nerviosa a causa del estrés.

Elaboró Jorge Alberto Arteaga	Revisó Lic. J. Antonio Olmedo Bolaños	Autorizó Ma. Isabel Castillo
----------------------------------	--	---------------------------------



Restaurante-Bar Dionisoo's

Fecha

13 / Marzo / 2014

Manual de Organización

Página

45

De

45

## DIRECTORIO

Núm.	Nombre	Cargo	Teléfono	Correo
1	Ma. Isabel Castillo	Gerente gral.		
2	Alejandro Castillo	Sub Gerente		
3	Alberto Castillo	Jefe de personal		
4	Andrés Castillo	Jefe admivo.		
5	Julia Santos	Cocinera		
6	María Lagunes	Lava lozas		
7	Juan Velázquez	Velador		
8	Víctor Díaz	Mesero		
9	Laura Cervantes	Cocinera		
10	Sofía Giménez	Mesera		

Elaboró

Jorge Alberto Arteaga

Revisó

Lic. J. Antonio Olmedo Bolaños

Autorizó

Ma. Isabel Castillo

## **CAPÍTULO IV**

### **CONCLUSIONES**

#### **4.1 Conclusiones**

Así podemos concluir, que conocer las responsabilidades que corresponden, dentro del restaurante Dionisoo's, es sumamente importante en el funcionamiento de ésta; ya que, al realizarlas debidamente, se logrará una armonía en toda la organización; asimismo, se estará trabajando al 100%, sin contratiempos y lo más importante es que se aplicarán las funciones básicas de la administración, las cuales son:

- \* Planeación.
- \* Organización.
- \* Dirección.
- \* Control.

Por lo que a continuación se presentan las conclusiones:

1. La hipótesis de trabajo se acepta, puesto que se concluyó con el manual de organización, un documento el cual contiene los principios de la administración, el cual puede ser usado para mejorar eficientemente las actividades entre los empleados para ayudar al negocio de forma positiva, por otra parte, los instrumentos utilizados para la recopilación de datos fueron basados y desarrollados específicamente de acuerdo con la necesidad de la estructura de cada parte del restaurante Dionisoo's de Boca del Río, Veracruz.

2. Otro aspecto importante a mencionar, es que se deben de tomar en consideración todas y cada una de las teorías existentes de la administración, sin importar si éstas son muy amplias o pequeñas, si son complejas o sencillas; lo que realmente interesa es tener las bases necesarias, al iniciar un negocio o aplicarlas a uno ya existente, con el fin de llevar a cabo una administración eficaz y eficiente, necesaria para el éxito de cualquier empresa.

3. Es evidente que la teoría de Henry Fayol es aplicable a cualquier empresa, que de presentarse una entidad con la ausencia de uno de sus principios, claramente estaríamos hablando de una empresa sin éxito o con deficiencias.

4. El uso de un manual de organización es importante tenerlo en Dionisoo's, ya que describe la estructura de funciones del negocio, así como las tareas específicas y la autoridad asignadas a cada miembro del organismo.

5. Un manual de organización es el producto final tangible de la planeación organizacional.

6. Los manuales, puesto que ayudan a presentar una visión de conjunto del restaurante, precisa las funciones de cada puesto, coadyuva a la ejecución correcta de las labores, propicia la uniformidad en el trabajo, también evitan la

repetición de instrucciones para ahorrar tiempo en la ejecución del trabajo y algo importante, orienta al personal de nuevo ingreso para facilitar su incorporación.

7. Muchas veces el contar con este tipo de manuales, pueden ser factor importante en la adaptación del nuevo personal y a preservar un clima organizacional agradable, evitando los conflictos.

8. Otro punto positivo de los manuales es que son buenas fuentes de consulta en los negocios, ya que están a la mano del trabajador, estos pueden usarlo para eliminar dudas o para saber qué hacer en algún determinado momento laboral.

9. También es importante en una organización la capacidad del recurso humano, puntualidad en pagos, ánimos de sobresalir y la planeación de las actividades.

10. Si se hace uso de manera correcta, el manual de organización sería un documento muy importante para mejorar la administración actual de manera eficiente del restaurante.

## **4.2 Sugerencias**

Al terminar el presente trabajo del restaurante Dionisoo's, aparecieron sugerencias posibles que pudieran ayudar al negocio en los años venideros, por ejemplo:

1. Se sugiere la actualización del manual de organización cada año.
2. También una investigación de mercado para proyectar por medios publicitarios de manera masiva al restaurante y atraer nuevos clientes.

3. Se sugiere que se ponga atención en los puntos de la descripción de los puestos, para así tener bien definidos los puestos y evitar caer de nuevo en los problemas pasados.
4. Empezar a hacer uso de la tecnología, configurar computadoras para los pedidos, entre otros.
5. Crear un check-list en los baños, para tener un control sobre la limpieza de estos.
6. Invertir en la capacitación de los empleados para ofrecer un mejor servicio a base de eficiencia y eficacia.
7. El manual debe ser presentado a los empleados que ya estén laborando en la empresa, también a los de nuevo ingreso, todo esto para que logren identificarse con la empresa, conozcan sus funciones y las desempeñen correctamente.
8. Se sugiere que se impriman 2 ejemplares de este manual y se coloquen en un mueble visible para todos los empleados, donde también los puestos superiores puedan tener control sobre quienes lo toman y sí lo regresan.
9. Para garantizar que el empleado ha leído y está consciente de su contenido, se recomienda hacer una junta para platicar sobre éste.
10. Todo investigador interesado en tomar este proyecto para seguir trabajando con él, no tiene ninguna limitante para no hacerlo.

## BIBLIOGRAFÍA

1. AMADOR, Alfonso, *Auditoría administrativa*, 1ª ed., Edit. McGraw-Hill Interamericana, México, 2007.
2. CHARLES-JEAN, Bonnin, *Principios de administración pública*, 1ª ed., Edit. Fondo de Cultura Económica, Bogotá, 2007.
3. CUMMINGS, Thomas G., *Desarrollo Organizacional y Cambio*, 8ª ed., Edit. Thomson Learning, México, 2007.
4. DAFT, Richard L. y MARCIC, Dorothy, *Introducción a la administración*, 6ª ed., México, Cengage, 2009.
5. DIEZ FREIJEIRO, Sara, *Técnicas de comunicación. La comunicación en la empresa*, 1ª edición, Edit. Ideas propias, Vigo, 2006.
6. FERNANDEZ SANCHEZ, Esteban, *Administración de empresas: un enfoque interdisciplinar*, 1ª ed., Edit. Paraning, S.A., Madrid, España, 2010.
7. FRANKLIN FINCOWSKY, Enrique Benjamín, *Organización de empresas*, 3ª ed., Edit. McGraw Hill, México, 2009.
8. GUAJARDO GARZA, Edmundo, *Administración de la Calidad total*, 5a ed., Edit. Librería Carlos Cesarman, S.A, México, 2003.

9. HELLRIEGEL, Don, *Comportamiento Organizacional*, 12<sup>a</sup> ed., Edit. Cengage Learning Editores, México, 2009.
10. HERNÁNDEZ OROSCO, Carlos, *Análisis administrativos, técnicas y métodos*, Costa Rica, EUNED, 2007.
11. HOLMES, Artur W., *Principios básicos de la auditoría*, Edit. Uthea, Tomo 1, México, 2004.
12. LONGENECKER, Justin C., *Administración de pequeñas empresas: enfoque emprendedor*, 13a ed., Edit. Cengage Learning Editores, México, 2007.
13. ROBBINS STEPHEN P. y DECENZO, David A., *Fundamentos de administración*, 3a ed, Pearson Educación, México, 2002.
14. ROBBINS STEPHEN, P., *Comportamiento organizacional*. 10<sup>a</sup> edición, Edit. Pearson Educación, México, 2004.
15. ROBERT EVANS, James y LINDSAY, William, *Administración y Control de la Calidad*, 7a ed., Edit. Cengage Learning, México, 2008.
16. RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín, *Como elaborar y usar los manuales administrativos*, 3<sup>a</sup> ed., Edit. Cengage Learning, México, 2002.
17. RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín, *Estudio de sistemas y procedimientos administrativos*, 3<sup>a</sup> ed., Edit. Thomson Editores, México 2002.
18. SANCHEZ HERRERA, Joaquín, *Imagen Corporativa: Influencia en la gestión empresarial*, 1<sup>a</sup> ed., Edit. Esic Editorial, Madrid 2009.

19. SUMMER DONNA, C.S., *Administración de la calidad*, 1ª ed., Edit. Pearson Educación, México 2006.
20. VELEZ BEDOYA, Ángel Rodrigo, *Los clásicos de la gerencia*, 1a ed., Edit., Editorial del Rosario, Bogotá 2007.
21. VILLA CASAL, Juan y CAPERAN VEGA, José A. *Manual DE COACHING: Cómo mejorar el rendimiento de las personas*, 1a ed., Edit. Profit Editorial, Barcelona, 2010.
22. ZAMBRANO BARRIOS, Adalberto, *Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública*, Caracas, 2007.