



UNIVERSIDAD *M*ICHOACANA DE
SAN *N*ICOLÁS DE *H*IDALGO



Facultad de **C**ontaduría y
Ciencias **A**ministrativas

**“Diseño de un Manual de Organización,
como alternativa para incrementar la productividad
de la panadería “La Colmena” de la ciudad de
San Miguel de Allende, Guanajuato”**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

María Gabriela Aguilera Aguilera

ASESORA:

DRA. ANGÉLICA GUADALUPE ZAMUDIO DE LA CRUZ

Morelia Michoacán, Octubre de 2010



INDICE

RESUMEN	8
INTRODUCCIÓN	9
 CAPÍTULO 1: ANTECEDENTES	 11
1.1.- SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	11
1.2.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	17
1.3.- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	18
1.3.1.- Objetivo General.	18
1.3.2.- Objetivos Específicos.	18
1.4.- JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	19
1.5. – HIPÓTESIS, VARIABLES Y UNIDAD DE ANÁLISIS.	20
1.5.1.- Hipótesis de la Investigación.	20
1.5.2.- Variables de la Investigación.	20
1.5.3.- Unidad de Análisis u Objeto de Estudio.....	20



CAPÍTULO 2: LA ADMINISTRACIÓN Y SU PROCESO.....	21
2.1.- CONCEPTUALIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN.....	21
2.1.1.- Definición Etimológica de la Administración.	21
2.1.2.- Diferentes Conceptos de Administración.	21
2.2.- EL PROCESO ADMINISTRATIVO.	25
2.2.1.- Planeación.	28
2.2.2.- Organización.....	30
2.2.3.- Dirección.....	32
2.2.4.- Control.....	33
2.3.- LA ORGANIZACIÓN COMO PARTE DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	35
2.3.1.- Conceptos Generales.....	35
2.3.2.- Alcances de la Organización.	38
2.3.3.- Componentes de la Organización.....	40
2.4.- LA PRODUCTIVIDAD.....	42
2.4.1.- Concepto de Productividad.	42
2.4.2.- Efectividad, Eficiencia y Eficacia.	43
2.4.3.- Medición de la Productividad.....	44
2.4.4.- Factores que Afectan la Productividad.....	46



2.4.5.- Programas de Mejoramiento de la Productividad y la Mejora de la Calidad.....	48
--	----

CAPÍTULO 3: MANUALES ADMINISTRATIVOS.....50

3.1.- CONCEPTOS GENERALES.....	50
3.1.1.- Definición.....	50
3.1.2.- Otras Definiciones.	51
3.2.- OBJETIVOS DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS.....	51
3.3.- VENTAJAS DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS.....	54
3.4.- DESVENTAJAS DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS.....	56
3.5.- CLASIFICACIÓN DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS.	57
3.5.1.- Por su Naturaleza.	58
3.5.2.- Por su Contenido.	58
3.5.3.- Por su Función Específica.....	60
3.5.4.- Por su Ámbito de Aplicación.....	63



CAPÍTULO 4: MANUAL DE ORGANIZACIÓN	64
4.1.- IDENTIFICACIÓN.....	64
4.2.- INTRODUCCIÓN.	65
4.3.- ANTECEDENTES HISTÓRICOS.	66
4.4.- MARCO JURÍDICO, BASE LEGAL O MARCO NORMATIVO.	70
4.5.- ESTRUCTURA ORGÁNICA U ORGANIZACIONAL.....	71
4.6.- ORGANIGRAMA.	74
4.7.- FUNCIONES.....	75
4.8.- DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.	81
4.9.- DIRECTORIO.....	84
 CAPÍTULO 5: RESULTADOS.....	 85
5.1.- RECOLECCIÓN DE LOS DATOS.	85
5.2. – ANÁLISIS INDIVIDUAL DE LOS DATOS.	87
5.2.1.- Análisis de la Pregunta No. 1.	87
5.2.2.- Análisis de la Pregunta No. 2.	88
5.2.3.- Análisis de la Pregunta No. 3.	89



5.2.4.- Análisis de la Pregunta No. 4.	90
5.2.5.- Análisis de la Pregunta No. 5.	91
5.2.6.- Análisis de la Pregunta No. 6.	92
5.2.7.- Análisis de la Pregunta No. 7.	93
5.2.8.- Análisis de la Pregunta No. 8.	94
5.2.9.- Análisis de la Pregunta No. 9.	95
5.2.10.- Análisis de la Pregunta No. 10.	96
5.2.11.- Análisis de la Pregunta No. 11.	97
5.2.12.- Análisis de la Pregunta No. 12.	98
5.2.13.- Análisis de la Pregunta No. 13.	99
5.2.14.- Análisis de la Pregunta No. 14.	100
5.2.15.- Análisis de la Pregunta No. 15.	101
5.2.16.- Análisis de la Pregunta No. 16.	102
5.2.17.- Análisis de la Pregunta No. 17.	103
5.2.18.- Análisis de la Pregunta No. 18.	104
5.2.19.- Análisis de la Pregunta No. 19.	105
5.2.20.- Análisis de la Pregunta No. 20.	106



5.3. – ANÁLISIS GLOBAL DE LOS DATOS.	107
5.3.1.- Análisis de las Preguntas Impares.....	107
5.3.2.- Análisis de las Preguntas Pares.....	108
5.3.3.- Análisis General de los Datos.....	109
 CONCLUSIONES.....	 111
BIBLIOGRAFÍA	113
ANEXOS	115
 CUESTIONARIO.....	 115



RESUMEN

El presente trabajo es el resultado de una intensa investigación, encaminada a conocer el impacto que tiene la implementación de un Manual de Organización, en la productividad de la Panadería “La Colmena”, ubicada en la ciudad de San Miguel de Allende, Guanajuato. El principal propósito es, ayudar a esta pequeña empresa a aumentar su productividad.

Por lo anterior, la investigación se enfoca en el análisis de la organización, como parte integrante del proceso administrativo y en la productividad de la empresa; hasta concluir con el diseño de un Manual de Organización para implementarlo en esta emblemática panadería.

INTRODUCCIÓN

Actualmente, algunas microempresas del sector panadero se han visto afectadas por la mala organización que presentan, y esto a su vez, acarrea varios conflictos, como pérdidas en los resultados financieros de cada periodo, diferencias entre trabajadores, escasez o exceso de materia prima, entre otras diversas situaciones adversas para este sector.

El presente trabajo de investigación analizará el impacto que tiene la estructura organizacional en la productividad de la empresa.

Lo anterior, se llevará a cabo mediante el análisis de una de las panaderías de mayor tradición en la ciudad de San Miguel de Allende, Guanajuato: la Panadería “La Colmena”.

Para lograr tal propósito, esta investigación está conformada por cuatro capítulos, conclusiones, bibliografía y anexos; y el contenido de cada uno de ellos es el siguiente:

- Capítulo 1: Comprende los antecedentes de la investigación; en esta parte se analiza la situación problemática, se plantea el problema o la pregunta general de investigación, se precisa la hipótesis con sus respectivas variables, y además se definen los objetivos de la investigación, así como la justificación de la misma.

- Capítulo 2: En éste, se da una breve explicación de la administración y se describe en forma general el proceso administrativo; y, se hace énfasis en la segunda etapa de éste: la organización; por último, se describe y analiza lo relativo a la productividad.
- Capítulo 3: Se definen los manuales administrativos, así mismo se mencionan sus ventajas y desventajas, y al final, se hace una clasificación de éstos siguiendo varios criterios.
- Capítulo 4: Muestra el diseño del manual de organización propuesto para la Panadería “La Colmena” de la ciudad de San Miguel de Allende, Guanajuato.
- Capítulo 5: Resultados, muestra todos los datos que se recabaron a través del trabajo de campo, mediante la presentación de tablas y gráficas; además se analizan profundamente esta información con el fin de poder conocer la importancia de diseñar un manual de organización para una pequeña panadería.

Por último, se hacen algunas conclusiones de la investigación realizada; posteriormente, se enlista la bibliografía utilizada para la presente investigación, y, finalmente, se presentan los anexos relativos a la investigación, que es el cuestionario aplicado a las personas que tienen relación con el objeto de estudio.



Capítulo 1: Antecedentes

1.1.- Situación Problemática.

En la actualidad, la situación económica del país, la escasez de materia prima, el alto costo de la producción, el aumento de la competencia, los limitados recursos financieros, así como una inadecuada cultura empresarial, hacen que muchas microempresas mexicanas, en particular las del sector panadero de la ciudad de San Miguel de Allende, Guanajuato, continúen sumergidas en empresas familiares con pocas oportunidades de crecimiento o expansión en mercados nacionales, ya que la mayoría de éstas continúan produciendo sólo para seguir con la tradición heredada de padres a hijos.

Las anteriores condiciones se manifiestan en muchas situaciones que impactan el buen funcionamiento de estas microempresas; como la disminución de las ventas de éstas, ocasionando una baja en sus ingresos y en la variedad de sus productos.

Otra de estas situaciones, es que estas empresas se han visto afectadas por la escasez de algunas materias primas, tal es el caso de la sal y el azúcar. Además, la dependencia a determinadas materias primas, las cuales por diversas razones son difíciles o costosas de adquirir, propician un mal desenvolvimiento en las actividades de la empresa; y aunado a esto, muchas

veces, el dueño, al no estar pendiente del negocio, ocasiona que sea tardío el abasto de materia prima para la elaboración del pan.

Otro aspecto, es que la mano de obra es muy cara, ya que los empleados dedicados a la producción de este producto, pertenecen al Sindicato de Panaderos de la ciudad de San Miguel de Allende, y trabajan a destajo, lo que propicia una ausencia de control por parte del dueño sobre éstos, y como consecuencia, en la mayoría de estos negocios, el dueño no conoce la eficiencia de los obreros (panaderos), ya que los que están a cargo de esta función son los jefes de turno, mismos que no reportan al dueño, sino al sindicato. Otro aspecto de la falta de control, es que los dueños regalan mucho pan a familiares y conocidos, ocasionando altos niveles de desperdicios y despilfarros, que llevan a mayores costos e impactan en el nivel de competitividad. También, en este tipo de negocios, en ocasiones, ocurre robo por parte de los empleados, esto es a consecuencia de que no existe un sistema de control para estos acontecimientos.

Por otra parte, existe mucha competencia desleal de los supermercados o tiendas de autoservicio, en donde éstos tienen sus productos a un bajo precio porque pagan la mano de obra muy barata, debido a que existen muchas renovaciones de contratos, además de que a sus productos les añaden muchos ingredientes químicos y mejorantes para que la materia prima les rinda más y el producto terminado tenga una vida larga de anaquel; en cambio, las microempresas de este sector utilizan materia prima cien por ciento natural para la elaboración de este alimento, y por consiguiente, hace que la vida de



anaquel sea muy corta, lo que propicia que la comercialización de este producto deba ser muy rápida. Por esto, los dueños se encuentran en la encrucijada de ofrecer calidad a costa de las ganancias o lograr grandes ganancias haciendo a un lado la calidad.

En algunas empresas de este sector, los dueños solo llevan su negocio como una fuente de ingreso para vivir, y no se preocupan por ver si tienen oportunidades de crecimiento o expansión. Por si fuera poco, los dueños de las pequeñas y medianas empresas de esta ciudad, sacan del negocio mucho dinero para gastos personales. Gastan a cuenta propia, o bien, sobre utilizan los ingresos generados en momentos de bonanza, por lo que la falta de ahorro y la fijación de un costo de oportunidad para sí mismos superior a lo realmente factible, lleva ineludiblemente a la empresa a su estancamiento o a su destrucción.

Respecto a la elaboración de este alimento, en esta ciudad, no existe un organismo que agrupe a todas las panaderías, por lo que se carece de datos acerca del total exacto del volumen de producción diario por esta industria. Así mismo, la falta de una adecuada cultura empresarial, ocasiona que tampoco se lleven estadísticas sobre el costo de la materia prima y de la ganancia puntual que se obtiene al elaborar el producto.

Las empresas que tienen buenos productos o servicios son muchas, pero pocas pueden venderlos, porque no descubren y no aprovechan las oportunidades del mercado, ya que no efectúan estudios de mercado ni



recopilan información de diversas fuentes. Los problemas relativos a la comercialización tienden a dificultar y a hacer poco rentables, inclusive a los mejores productos y servicios que se tenga en oferta, porque no se hace una adecuada mezcla de mercadotecnia. Además existe la falta de promociones a clientes frecuentes.

Muchos de los dueños y directivos, se dejan absorber por las actividades agradables. Esto lleva al empresario a dar preferencia a los factores técnicos o comerciales, en decremento de los administrativos y financieros, con las consecuencias que ello acarrea. La resistencia al cambio tanto de empleados y directivos, pero sobre todo del propietario, lo lleva a que crea que los logros del pasado servirán eternamente para conservar su cuota de mercado y satisfacer plenamente a clientes y consumidores de manera eficaz.

Aunado a ello, la posición del propietario o directivo quien creyendo saberlo todo, no consulta o lo hace a quien no corresponde. Así, tenemos a los dueños de las panaderías consultando de todo y para todo a su contador, ya se trate de política de precios, procesos internos, logística, marketing, etc.

Tanto la falta de experiencia y/o ausencia de capacidades técnicas, llevan al empresario o directivo a no fijar correctamente los objetivos, a no prever efectivamente las capacidades que posee la empresa y aquellas otras que debe conseguir, a desconocer las realidades del entorno y las posibilidades reales de la empresa dentro de su ámbito de acción, así como, a no detectar

las debilidades propias de los procesos y actividades que generan costos o que no agregan valor para el cliente.

Cuando se presentan problemas, esta carencia de experiencia y de enfoque, conlleva a que no se defina correctamente un problema y que no se detecten las causas del mismo, ocasionando la no solución de los problemas, o el enfrentamiento momentáneo sólo de los síntomas, y al no resolverlos, estos persistirán en el tiempo. La gran mayoría de los propietarios de las panaderías de esta ciudad actúan por impulso, intuición o experiencia, careciendo de un método sistemático para dar solución a los problemas y adoptar decisiones de manera eficaz y eficiente.

En estas pequeñas empresas no existe ningún programa de capacitación, ni tampoco un reglamento interno; también, en algunos otros casos, los dueños son muy paternalistas con los empleados, y de esto pueden surgir varios conflictos, entre ellos, que el personal disminuya su rendimiento en el trabajo, y esto a su vez propicia que se presenten algunas situaciones como que el pan no tenga la misma medida entre una pieza y otra.

Aunado a todo lo anterior, el pequeño empresario de este sector, no elige al personal apropiado (lo asigna el sindicato de panaderos) para el desarrollo de las diversas tareas que se ejecutan en la empresa, ya que muchas veces los candidatos, al ocupar una vacante, carecen de experiencia, aptitudes, actitudes o buena moral, acarreando pérdidas por defraudaciones, pérdidas de clientes por mala atención, incrementos en los costos por improductividad,



aparte de poder llegar a generar problemas internos con el resto del personal o directivos por motivos disciplinarios. Por lo que es muy común que se dé el nepotismo, ya que se da preferencia o se colocan en puestos claves a familiares por el sólo hecho de ser tales, dejando de lado sus auténticas capacidades y niveles de idoneidad, llevando a la desmotivación al resto del personal, así como también a una caída en los niveles de rendimiento.

Esto origina tener fallas en materia de selección, dirección, capacitación, planeación de necesidades, motivación, salarios, premios y castigos, por lo que con el transcurso del tiempo, lleva a disminuir tanto el rendimiento del personal, como la lealtad de éstos para con la empresa, lo cual es motivo de aumento en la rotación de personal con sus efectos en los costos de selección y capacitación, niveles de productividad y satisfacción del cliente, y como resultante de todo ello, la falta de competitividad.

Otro aspecto, es que el pan no está expuesto a tiempo para su venta porque tienen algunas dificultades con el funcionamiento de la maquinaria. A la par de esto, hay duplicidad de funciones entre obreros, y además, existe sobrecargo de trabajo en los jefes de turno, ya que éstos se encargan de supervisar a los obreros y de la elaboración de pan también. Por estos últimos aspectos, las empresas se han visto en la situación de que muchos de sus clientes se quejan de que el pan no está a tiempo y de que a veces no se les ofrece todas las variedades de pan existentes.



También, las actividades de estas empresas no están bien especificadas en los puestos, lo que ocasiona que dichas actividades recaigan en las personas, lo que propicia que a ausencia de éstas, ningún otro trabajador las conozca y no pueda llevarlas a cabo; careciendo de un manual de organización.

Por otro lado, existen empleados de confianza a los que el dueño delega muchas responsabilidades y deja mucho tiempo solos, sin que se les supervise o se tenga control de ellos; a este aspecto hay que añadirle, que hay muchas funciones sin hacer porque estos empleados no atienden a los clientes adecuadamente ya que están ocupados con diversas actividades que no les corresponden.

1.2.- Planteamiento del Problema.

¿Cómo impacta en la productividad de la panadería “La Colmena” de la ciudad de San Miguel de Allende, Gto., la implementación de un Manual de Organización?¹

¹ El enunciado del planteamiento del problema cumple con los tres criterios que deben de contener los buenos problemas, según Kerlinger (2002) pág. 23.

1.3.- Objetivos de la Investigación.

1.3.1.- Objetivo General.

Conocer el impacto en la productividad de la panadería “La Colmena” de la ciudad de San Miguel de Allende, Gto., al implementar un Manual de Organización.

1.3.2.- Objetivos Específicos.

- Identificar las tareas importantes que se han descuidado en este negocio; así como, las tareas secundarias a las que se les ha dado demasiada importancia.
- Detectar si alguna tarea se ha dividido entre dos o más puestos, así como la existencia de duplicidad de tareas.
- Conocer la posible presencia de personal a cargo de tareas que no concuerdan con los objetivos de sus puestos.
- Precisar si hay trabajadores a cargo de varias tareas no relacionadas, así como de los que están a cargo de tareas innecesarias.
- Identificar si hay personal en exceso o falta algún puesto por cubrir; o si no existe lógica en la coordinación de tareas.

1.4.- Justificación de la Investigación.

Este trabajo se justifica por:

- La utilidad que le puede dar al propietario de la panadería “La Colmena” de la ciudad de San Miguel de Allende, para conocer el funcionamiento organizacional de la empresa.
- La existencia de un material de consulta sobre los manuales administrativos que debe utilizar una microempresa perteneciente al sector panadero, ya que es un tema de mucha importancia.
- Ser una fuente bibliográfica de referencia para el sector académico que desee investigar sobre los manuales administrativos en una microempresa panadera.
- La pretensión de conocer cómo está organizada una panadería de tamaño micro.
- La necesidad de aumentar la productividad mediante la definición de la estructura organizacional de una empresa que se dedique a la elaboración de pan.
- La obtención del título de Licenciado en Administración.

1.5. – Hipótesis, Variables y Unidad de Análisis.

1.5.1.- Hipótesis de la Investigación.

Mediante la implementación de un Manual de Organización, diseñado con base en esta investigación, se incrementará la productividad de la panadería “La Colmena” de la ciudad de San Miguel de Allende, Gto².

1.5.2.- Variables de la Investigación.

1.5.2.1.- Variable Dependiente.

- *Productividad.*

1.5.2.2.- Variable Independiente.

- *Implementación de un Manual de Organización.*

1.5.3.- Unidad de Análisis u Objeto de Estudio.

La panadería “La Colmena” de la ciudad de San Miguel de Allende, Gto.

² Desde el punto de vista de la ESTADÍSTICA INFERENCIAL, ésta sería la Hipótesis Alternativa (H_1), y la Hipótesis Nula (H_0) sería: *Mediante la implementación de un Manual de Organización, diseñado con base en esta investigación, no se incrementará la productividad de la panadería “La Colmena” de la ciudad de San Miguel de Allende, Gto., según Hernández Sampieri (2006) pág. 138.*

Capítulo 2: La Administración y su Proceso

2.1.- Conceptualización de la Administración.

2.1.1.- Definición Etimológica de la Administración.

La palabra "Administración", se forma del prefijo "*ad*", hacia, y de "*ministratio*". Esta última palabra viene a su vez de "*minister*", vocablo compuesto de "*minus*", comparativo de inferioridad, y del sufijo "*ter*", que sirve como término de comparación. Si pues "*magister*" (magistrado), indica una función de preeminencia o autoridad (el que ordena o dirige a otros en una función), "*minister*" expresa precisamente lo contrario: subordinación u obediencia; el que realiza una función bajo el mando de otro; el que presta un servicio a otro.

La etimología nos da pues de la Administración, la idea de que ésta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro; de un servicio que se presta. Servicio y subordinación, son pues los elementos principales obtenidos.

2.1.2.- Diferentes Conceptos de Administración.

- Henry Fayol (considerado como el padre de la moderna Administración):
"Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar".



- George R. Terry:

"Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno".

- Koontz y O'Donnell:

"La dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes".

- V. Clushkov:

"Es un dispositivo que organiza y realiza la transformación ordenada de la información, recibe la información del objeto de dirección, la procesa y la transmite bajo la forma necesaria para la gestión, realizando este proceso continuamente".

- E. F. L. Brech:

"Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado".

- J. D. Mooney:

"Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana".

- Peterson and Plowman:

"Una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular".

- F. Tannenbaum:

"El empleo de la autoridad para organizar, dirigir, y controlar a subordinados responsables (y consiguientemente, a los grupos que ellos comandan), con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa".

- F. Morstein Marx:

"Toda acción encaminada a convertir un propósito en realidad positiva"... "es un ordenamiento sistemático de medios y el uso calculado de recursos aplicados a la realización de un propósito".

- Agustín Reyes Ponce:

"Es un conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social".

- Brook Adams:

"La capacidad de coordinar hábilmente muchas energías sociales, con frecuencia conflictivas, en un solo organismo, para que ellas puedan operar como una sola unidad".

- F.M. Fernández Escalante:

"Es el conjunto de principios y técnicas, con autonomía propia, que permite dirigir y coordinar la actividad de grupos humanos hacia objetivos comunes".

- Guzmán Valdivia:

"Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados".

- Massie y Douglas:

"Proceso mediante el cual un grupo de personas dirige las acciones de otras, para alcanzar objetivos comunes".

- Kreitner:

"Proceso de trabajar con otras personas para alcanzar con eficiencia objetivos organizacionales, gracias al uso eficiente de recursos limitados en un ambiente variable".

- Silk:

"Coordinación de todos los recursos a través de los procesos de planear, organizar, dirigir y controlar, para alcanzar objetivos establecidos".

- Donnelly, Gibson e Ivancevich:

“Contempla las actividades de una o más personas para coordinar las de otras personas que persiguen fines que no pueden ser alcanzados por una sola persona”.

- Certo:

“Proceso de consecución de objetivos organizacionales mediante la combinación del trabajo con personas, y de las personas, con otros recursos organizacionales”.

2.2.- El Proceso Administrativo.

Al estudiar la administración bajo el enfoque de un proceso, éste puede analizarse y describirse en sus partes fundamentales; en la práctica se ejecutan en forma simultánea, en mayor o en menor grado, todas las funciones que componen el proceso administrativo.

Se habla de funciones administrativas cuando se consideran o estudian separadamente, y de proceso administrativo cuando las funciones administrativas se contemplan como un todo.



Para todas las formas de esfuerzo de grupo, la aplicación de un proceso administrativo es universal, puesto que es identificable en todo tipo de organismos sociales, sin importar el sistema económico en que se desenvuelvan, y abarca todos los niveles jerárquicos de aquéllos, sin ser sólo responsabilidad de los principales administradores.

“*Proceso*” significa secuencia sistemática de funciones para realizar las tareas; medio, método o manera de ejecutar ciertas actividades. Se toma la administración como proceso para hacer énfasis en que los administradores, sin importar sus niveles ni funciones, se comprometen continuamente en actividades interrelacionadas, como planear, organizar, dirigir y controlar, para alcanzar los objetivos deseados.

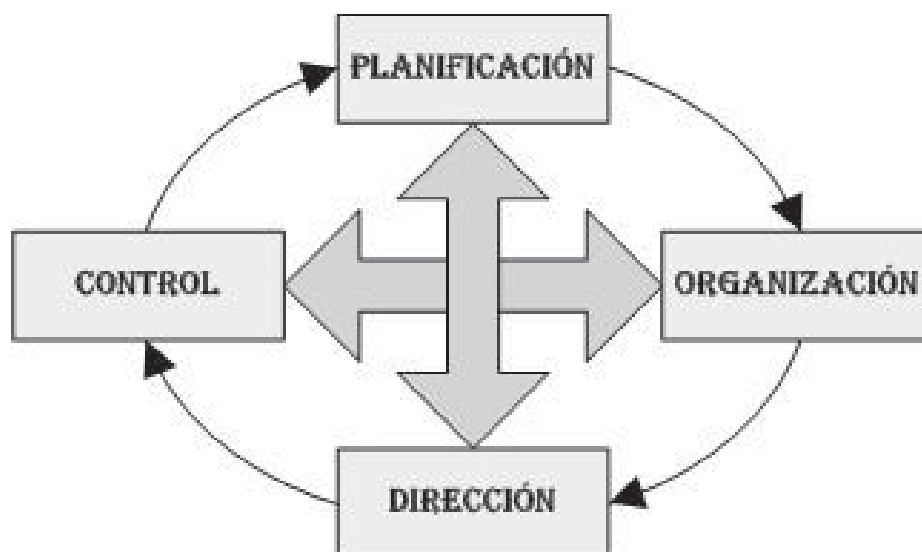
De ahí se deriva la denominación de proceso administrativo dada al conjunto y la secuencia de las funciones administrativas.

Por lo tanto el proceso administrativo es el conjunto de acciones interrelacionadas e interdependientes a través de la cuales se efectúa la administración e involucra diferentes actividades tendientes a la consecución de un fin a través del uso óptimo de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos.

Sus etapas son:

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Control.

Figura 2.1.- Diagrama del Proceso Administrativo.



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2.1.- Proceso administrativo en los tres niveles organizacionales.

NIVEL DE ACTUACIÓN	PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN	DIRECCIÓN	CONTROL
Institucional	Planeación estratégica. Determinación de los objetivos organizacionales.	Diseño de la estructura organizacional.	Dirección general. Políticas y directrices de personal.	Controles globales y evaluación del desempeño organizacional.
Intermedio	Planeación y asignación de recursos.	Diseño departamental. Estructura de los órganos y equipos. Normas y procedimientos.	Gerencia y recursos. Liderazgo y motivación.	Controles tácticos y evaluación del desempeño departamental.
Operacional	Planes operacionales de acción cotidiana.	Diseño de cargos y tareas. Métodos y procesos de operación.	Supervisión de primera línea.	Controles operacionales y evaluación del desempeño individual.

Fuente: Elaboración propia.

2.2.1.- Planeación.

La planeación define lo que pretende realizar la organización en el futuro y cómo debe realizarlo. Por esta razón, la planeación es la primera función administrativa, y se encarga de definir los objetivos para el futuro desempeño organizacional y decide sobre los recursos y tareas necesarios para alcanzarlos de manera adecuada. La planeación produce planes basados en objetivos y en los mejores procedimientos para alcanzarlos de manera apropiada.



La planeación es el proceso de fijar objetivos y el curso de acción adecuado para conseguirlos.

La principal consecuencia de la planeación son los planes, que no sólo ayudan a la organización exitosa en la consecución de sus metas y objetivos, sino que también funcionan como verdaderas guías o metas, para garantizar que:

- La organización obtenga y reúna los recursos necesarios para alcanzar sus objetivos y los incorpore en un esquema organizacional que garantice coordinación e integración.
- Los miembros de la organización puedan trabajar en actividades coherentes con la consecución de los objetivos, mediante procedimientos definidos.
- La consecución de los objetivos se puede monitorear y evaluar frente a ciertos estándares, de modo que se pueda emprender la acción correctiva necesaria, si el alcance no es satisfactorio.

En todos los casos, la planeación es la toma anticipada de decisiones. Se trata de decidir ahora qué hacer, antes que ocurra la acción necesaria.

El primer paso de la planeación es la definición de los objetivos para la organización. Los objetivos se establecen para cada una de las subunidades de la organización; por ejemplo, subdivisiones o departamentos, etc. Una vez definidos, los programas se establecen para alcanzar los objetivos de manera sistemática y racional. Al seleccionar objetivos y desarrollar programas, el

administrador debe considerar su viabilidad y la aceptación de los gerentes y empleados de la organización.

2.2.2.- Organización.

La organización es la función administrativa relacionada con la asignación de tareas, la distribución de tareas a los equipos o departamentos y la asignación de los recursos necesarios a los equipos o los departamentos. Es el proceso de distribuir y asignar el trabajo, establecer la autoridad y distribuir los recursos entre los miembros de una organización, para conseguir los objetivos fijados. Por consiguiente, es el proceso de comprometer a las personas en un trabajo conjunto estructurado para conseguir objetivos comunes.

El éxito de la empresa reside en gran parte en la manera en cómo se organiza para operar y proporcionar resultados.

La organización es la distribución y disposición de los recursos organizacionales para alcanzar objetivos estratégicos. Esa distribución se refleja en la división del trabajo en unidades organizacionales (por ejemplo, divisiones o departamentos y cargos), definición de líneas formales de autoridad y adopción de mecanismos para coordinar las diversas tareas organizacionales.



Organizar no es una tarea de una sola vez. La estructura organizacional no es permanente ni definitiva, pues se debe ajustar y adaptar de continuo, siempre que la situación y el contexto ambiental experimenten cambios. Así, a medida que enfrenta nuevos y diferentes desafíos generados por cambios externos, la organización requiere responder de manera adecuada para ser exitosa.

La organización es una importante función administrativa que sirve de base a la estrategia organizacional. La estrategia define qué hacer, mientras la organización determina cómo hacerlo. La estructura organizacional es una herramienta que el administrador debe utilizar para armonizar los recursos, de manera que las tareas se ejecuten siguiendo la estrategia establecida.

La organización es una función administrativa que se distribuye entre todos los niveles organizacionales. Sin embargo, el proceso es exactamente igual para todos: estructurar las diversas actividades que conducen a conseguir los objetivos de la organización. Cada administrador, en su nivel organizacional, coordina el trabajo de varias personas y estructura equipos para procesar la producción del trabajo.

Por lo tanto, la tarea básica de la organización es establecer la estructura organizacional.



2.2.3.- Dirección.

La dirección representa la puesta en marcha de lo que fue planeado y organizado. En consecuencia, la dirección es la función administrativa que incluye el empleo de la influencia para activar y motivar a las personas a alcanzar los objetivos organizacionales. Se encarga de comunicar las tareas e influenciar y motivar a las personas para que ejecuten las tareas esenciales.

La dirección es el proceso de influir y orientar las actividades relacionadas con las tareas de los diversos miembros del equipo o de la organización como un todo.

La función administrativa de dirección se relaciona con la manera de alcanzar los objetivos a través de la actividad de las personas y la aplicación de los recursos que componen la organización. Luego de definir los objetivos, trazar las estrategias para alcanzarlos, establecer la planeación y estructurar la organización, corresponde a la función de dirección poner todo eso en marcha. Dirigir significa interpretar los planes para las personas y dar las instrucciones y la orientación sobre cómo ejecutarlos y garantizar la consecución de los objetivos.

La dirección incluye focalización en los miembros organizacionales como personas y abordar en asuntos como moral, arbitraje de conflictos y desarrollo de buenas relaciones entre los individuos.

Por consiguiente, Dirección es la función administrativa que se refiere a la relación interpersonal del administrador con su subordinado. Para que la planeación y la organización puedan ser eficaces, se deben complementar con la orientación y el apoyo de las personas a través de comunicación, liderazgo y motivación adecuados. Para dirigir a las personas, el administrador debe saber comunicar, liderar y motivar. Mientras las otras funciones administrativas (planeación, organización y control) son impersonales, la dirección constituye un proceso interpersonal que determina las relaciones entre los individuos. La dirección está relacionada con la actuación sobre las personas de la organización.

La dirección es una función administrativa distribuida en todos los niveles jerárquicos de la organización. Sin embargo, el proceso es igual para todos: tratar con subordinados mediante la comunicación, el liderazgo y la motivación.

2.2.4.- Control.

El control representa el acompañamiento, monitoreo y evaluación del desempeño organizacional para verificar si las tareas se ejecutan de acuerdo con lo planeado, organizado y dirigido. El control es la función administrativa relacionada con el monitoreo de las actividades para mantener a la organización en el camino correcto, de modo que se puedan conseguir los objetivos y emprender los ajustes necesarios para corregir los desvíos.

Controlar significa garantizar que la planeación se ejecute bien y que los objetivos establecidos se alcancen de manera adecuada.

El control verifica que la ejecución esté de acuerdo con lo planeado: cuanto más completos, definidos y coordinados sean los planes, más fácil será controlar. Cuanto más compleja sea la planeación, y cuanto mayor sea su horizonte temporal, más complejo será el control.

El desempeño de una organización y de las personas que la componen depende de la manera como cada individuo y cada unidad organizacional desempeña su papel y se mueven para alcanzar los objetivos y metas comunes. El control es el proceso mediante el cual se proporciona información y retroalimentación para mantener las funciones en las sendas correctas. Es la actividad integrada y monitoreada que aumenta la probabilidad de que los resultados planeados se alcancen de la mejor manera posible.

El proceso de control presenta cuatro etapas o fases:

- Establecimiento de objetivos o estándares de desempeño
- Evaluación o medición del desempeño actual
- Comparación del desempeño actual con los objetivos o estándares establecidos
- Acción correctiva para superar los posibles desvíos o anomalías.

2.3.- La Organización como Parte del Proceso Administrativo

2.3.1.- Conceptos Generales.

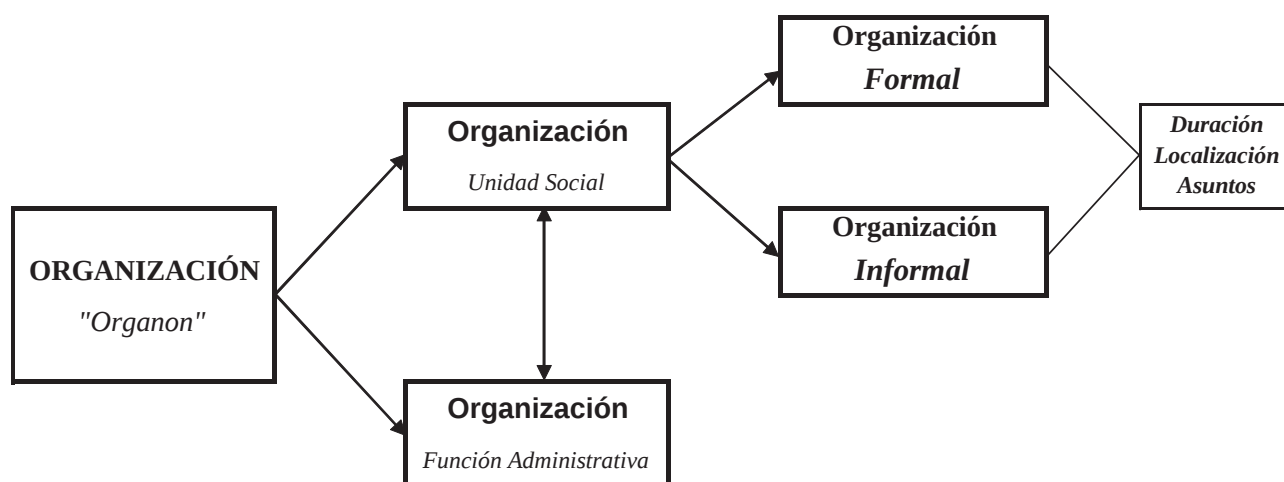
Raíz Etimológica de Organización:

El término *Organización* proviene del griego, **Organon**, que significa: utensilio, instrumento, herramienta, elemento de un sistema o, un sistema en sí mismo.

Definiciones de Organización:

Ahora bien, la palabra *Organización* puede adoptar varios significados en administración, dependiendo del contexto en que se emplee, de los cuales los dos principales son:

Figura 2.2.- Conceptualización de Organización.



Fuente: Elaboración propia.

1.- *Organización como unidad o entidad social.*

Es en la cual las personas interactúan para alcanzar objetivos comunes. En este sentido, la palabra *Organización* significa cualquier empresa humana creada y moldeada intencionalmente para alcanzar objetivos determinados. Esta definición se aplica a todos los tipos de organizaciones, aunque tengan o no ánimo de lucro, como empresas fabriles, bancos, empresas financieras, hospitales, clubes, universidades, almacenes y comercio en general, organismos públicos, iglesias, y un sinnúmero de tipos. Desde este enfoque, la organización puede visualizarse desde dos aspectos distintos:

a) Organización Formal: basada en la división racional del trabajo y, en la diferenciación y la integración de sus órganos; está representada por el organigrama. Es la organización planeada, es decir, la que aparece oficialmente en papel, aprobada por la dirección y comunicada a todos los participantes mediante los manuales de la empresa. Es la organización formalizada oficialmente.

b) Organización Informal: surge de modo natural y espontáneo, debido a las relaciones humanas que establecen las personas que desempeñan cargos en la Organización Formal. Se basa en relaciones de amistad entre las personas, y el surgimiento de grupos que no aparecen en el organigrama ni en ningún otro documento formal de la organización. Está constituida por las interacciones y relaciones sociales de las

personas, de modo que, la Organización Informal trasciende y sobrepasa la Organización Formal en tres aspectos:

- En la **Duración**: mientras la Organización Formal está confinada al horario de trabajo, la Organización Informal se puede prolongar a los periodos de descanso o tiempo libre de las personas.
- En la **Localización**: mientras la Organización Formal se circunscribe a un local físico determinado, la Organización Informal se puede dar en cualquier lugar.
- En los **Asuntos**: la Organización Formal se limita a los asuntos exclusivos de los negocios de la organización, mientras la Organización Informal se amplía a los intereses comunes de las personas involucradas.

2.- Organización como función administrativa y parte integrante del proceso administrativo.

En este sentido, *Organización*, se refiere al acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos involucrados en su administración; establecer relaciones entre ellos y asignar las atribuciones de cada uno.

De lo anterior, se puede establecer que la *Organización*, como parte del Proceso Administrativo, consiste en las siguientes ideas:

- Dividir el trabajo que se ha de realizar.
- Agrupar las actividades en una estructura lógica.
- Designar a las personas para que lleven a cabo dichas actividades.
- Asignar los recursos necesarios.
- Coordinar los esfuerzos y las diferentes actividades.

2.3.2.- Alcances de la Organización.

En la *Organización* pueden considerarse tres niveles diferentes:

1.- Organización en el nivel Institucional.

Abarca la empresa como totalidad. Se denomina Diseño Organizacional, que puede ser de seis clases: *Organización Lineal*, *Organización Funcional*, *Organización de Línea-Staff*, *Organización por Comités*, *Organización por Proyectos* y *Organización Matricial*.

2.- Organización en el nivel Intermedio.

Es la Organización que abarca cada departamento o cada una de las unidades organizacionales de la empresa. Se denomina Diseño Departamental o simplemente Departamentalización.

3.- Organización en el nivel Operacional.

Es la Organización enfocada hacia cada tarea, actividad u operación específica, dentro de su área de competencia. Se denomina diseño de tareas, y está constituido por la descripción y análisis de cargos.

Sin embargo, el proceso es exactamente igual para todos: estructurar las diversas actividades que conducen a conseguir los objetivos de la Organización.

Tabla 2.2.- Los Tres Niveles de la Organización.

NIVEL	DISEÑO	AMPLITUD	CONTENIDO	RESULTANTE
Institucional	Organizacional	La empresa como Totalidad	Genérico y Sintético	Sistemas de Organización
Intermedio	Departamental	Cada Unidad Organizacional por separado	Menos Genérico y más Detallado	Tipos de Departamentalización
Operacional	De Cargos y Tareas	Cada Tarea u Operación por separado	Detallado y Analítico	Análisis y Descripción de Cargos

Fuente: Elaboración propia.

2.3.3.- Componentes de la Organización.

La Organización, como función administrativa, consta de cuatro componentes: Tareas, Personas, Órganos y Relaciones.

1.- Tareas: El trabajo realizado en una empresa experimenta un proceso de división que origina la especialización de actividades y funciones. Las funciones que deben cumplirse se derivan de los objetivos definidos en la Planeación, y son la base de la Organización. Las Funciones se subdividen en Tareas.

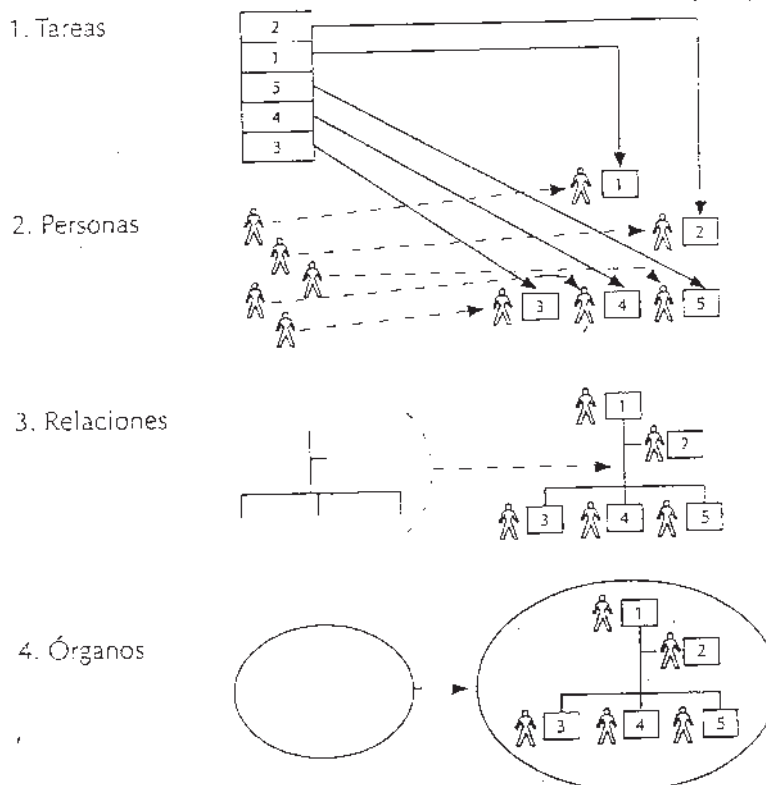
2.- Personas: Cada persona es designada para ocupar un cargo, que es una porción específica del trabajo global. En principio, esa designación debería tener en cuenta habilidades, aptitudes, intereses, experiencia, práctica y comportamiento de cada persona.

3.- Relaciones: Las relaciones son quizás el concepto más importante en la función de organización, porque en un principio los diferentes autores sólo se orientaban más hacia la relación entre los órganos componentes de la organización y entre las personas, con relación a su trabajo; pero actualmente se han preocupado también por otros aspectos como la relación entre una persona y su trabajo, entre una persona y otras situadas en diversos

sectores de la empresa, la relación informal entre los participantes en situaciones fuera del trabajo, entre muchas otras.

4.- Órganos: Las tareas y las personas se agrupan en órganos (que también reciben el nombre de Unidades Administrativas o Unidades Organizacionales), en la medida en que tengan características u objetivos semejantes. Los órganos se disponen en niveles jerárquicos y áreas de actividades.

Figura 2.3.- Componentes de la Organización



Fuente: Idalberto Chiavenato (2002).

2.4.- La Productividad.

2.4.1.- Concepto de Productividad.

La productividad, por excelencia, es indicadora de la eficiencia (técnica o económica, según el tipo de unidades empleadas en su evaluación), midiendo, para un cierto periodo de tiempo, la relación entre la producción obtenida y la cantidad de factores empleados para obtenerla.

La definición del diccionario es:

“Calidad de productivo. Capacidad o grado de producción por unidad de trabajo, superficie de tierra cultivada, equipo industrial, etcétera”.

De acuerdo con esta definición, la productividad se refiere a cualquier factor productivo, usualmente empleada a la mano de obra, medida como un cociente ante las unidades de producto obtenidas y las horas empleadas.

Productividad: significa producir más con una cierta cantidad de factores, lo que implica menores costos por unidad de producto. Los incrementos no deben ir en detrimento de otros objetivos como calidad y servicio, pues ello dañaría la demanda y reduciría o anularía los efectos deseados.

2.4.2.- Efectividad, Eficiencia y Eficacia.

- Efectividad: Es la obtención de los resultados comparados con respecto a otra institución en forma ponderada, dependiendo del tamaño de la misma.
- Eficiencia: Se logra cuando se obtiene un resultado deseado con el mínimo de insumos.

De acuerdo con el diccionario, eficiencia es: *“Virtud para lograr algo, relación existente entre el trabajo desarrollado, el tiempo invertido, la inversión realizada en hacer algo y el resultado logrado”*.

En general, es el realizar una actividad en la mejor manera, aprovechando al máximo los insumos para la obtención de un producto o servicio en el tiempo esperado con buenos resultados.

- Eficacia: Es la obtención de los resultados deseados, y puede ser un reflejo de cantidades, calidad percibida o ambos.

Definición del diccionario: *“Virtud, actividad, fuerza”*.

Por lo anterior podemos decir que ésta es el impulso o la cualidad de realizar algo para obtener un resultado.

2.4.3.- Medición de la Productividad.

Después de conocer el significado de dichas palabras podremos orientarnos a la productividad como un concepto numérico, el cual plantea una problemática amplia y compleja con tres aspectos fundamentales:

- a) *Imputación* o determinación de cómo los distintos factores contribuyen a la obtención del producto.
- b) *Medida* o elección del tipo de unidades a utilizar en el cálculo.
- c) *Formulación* de la relación a emplear, en función del objetivo concreto planteado.

Para asegurarse de que la medición de la productividad abarque lo que la compañía trata de lograr con respecto a temas tan vagos como la satisfacción de los clientes y la calidad, algunas empresas redefinen la productividad como sigue:

$$PRODUCTIVIDAD = \frac{EFICACIA}{EFICIENCIA} = \frac{VALOR PARA EL CLIENTE}{COSTO PARA EL PRODUCTOR}$$

Fórmulas de productividad total: cociente entre la producción y todos los factores empleados.

$$PRODUCTIVIDAD = \frac{PRODUCTO}{INSUMOS} = \frac{BIENES / SERVICIOS}{TODOS LOS RECURSOS}$$

Fórmulas multifactoriales: relacionan la producción final con varios factores, normalmente trabajo y capital.

$$PRODUCTIVIDAD = \frac{PRODUCTO}{TRABAJO + CAPITAL + ENERGIA} =$$

$$PRODUCTIVIDAD = \frac{PRODUCTO}{TRABAJO + CAPITAL + MATERIALES}$$

Fórmulas de productividad parcial: Cociente entre la producción y un solo factor.

$$PRODUCTIVIDAD = \frac{PRODUCTO}{TRABAJO} = \frac{PRODUCTO}{CAPITAL} = \frac{PRODUCTO}{MATERIALES} = \frac{PRODUCTO}{ENERGÍA}$$

Cabe mencionar que las fórmulas de productividad no muestran nada acerca de los recursos existentes en la empresa o no empleados en la producción, es decir, de los recursos ociosos, cuya consideración puede ser importante para emitir un juicio definitivo sobre el significado de los recursos obtenidos relacionados con la situación de la empresa.

Factores de diversa índole afectan a la productividad o inciden en ésta, y pueden ser: materiales, equipo, mano de obra, terrenos y edificios.

2.4.4.- Factores que Afectan la Productividad.

➤ MATERIALES:

Constituyen un factor determinante para los costos de producción. Así, en algunas industrias, el costo de suministros externos llega a representar el 60% del costo del producto terminado. Las economías de materiales directas o indirectas, pueden efectuarse en diversos momentos:

- Cuando se eligen y diseñan los productos y procesos, eligiendo aquéllos que impliquen el menor consumo de materiales.
- Cuando se determina la localización de la planta, ubicándola en lugares que traigan los menores costos de adquisición y/o transporte.
- En la fase de fabricación, asegurándose de que el proceso se desarrolla adecuadamente, que los operarios estén debidamente capacitados y motivados, que el material se manipule y almacene debidamente.

➤ MANO DE OBRA, EQUIPO Y CAPITAL:

Deben ser empleados, evitando los tiempos improductivos generados por deficiencias en:

- La selección y posicionamiento de productos. Pueden ser perjudiciales las políticas que lleven a un excesivo número de modelos y opciones, pues ello reduce la posibilidad de automatización e implica pérdidas de

tiempo en la preparación de máquinas y centros de trabajo al verse obligados a obtener lotes pequeños de muchos modelos.

- El diseño del producto puede obligar a usar procesos costosos y lentos o a emplear componentes poco normalizados, que obligarían a fabricar pequeños lotes de muchos componentes diversos, lo que reduciría la posibilidad de automatización y de aprovechamiento de las economías de escala.
- El diseño del proceso por selección de máquinas de capacidad superior o inferior a la realmente necesaria, diseño inadecuado de las actividades u operaciones que entrañen movimientos innecesarios, pérdida de tiempo y/o energías o selección de herramientas inadecuadas.
- El dimensionamiento de las instalaciones por posible subempleo o por sobre utilización.
- La distribución de la planta puede generar movimientos innecesarios, largos desplazamientos y pérdidas de tiempo.
- La fijación de normas de calidad puede provocar rechazo de unidades aceptables o aceptar unidades rechazables.
- El diseño de sistemas de gestión de personal. Por defectos en la selección y formación o por fallos en la motivación y participación.

- El sistema de planificación y control de la producción puede llevar a una gestión inadecuada que, a su vez, provoque tiempos muertos por ausencia de materiales, mala coordinación de las actividades de producción, inadecuado mantenimiento, etc.

➤ TERRENOS Y EDIFICIOS:

Su correcto aprovechamiento puede ser una causa muy importante de reducción de costos, particularmente cuando la empresa está en expansión y necesita ampliar sus locales. Toda reducción que se haga en el proyecto original antes de adquirir el terreno o de construir los edificios, representa menos capital que inmovilizar, ahorro de impuesto, disminución de futuros gastos de mantenimiento, etc. Un correcto diseño del proceso y la distribución de la planta serán relevantes en un proceso adecuado de planificación y control de la producción, que lleve a la utilización de menores volúmenes de inventarios y a la consiguiente reducción de espacios de almacenamiento.

2.4.5.- Programas de Mejoramiento de la Productividad y la Mejora de la Calidad.

En la actualidad existe un sistema competitivo en el que variables como el precio ha perdido importancia, ya que el consumidor se encuentra en el estado de elección, decidiendo por aquél que dentro del rango de precios que se haya marcado, resulte más idóneo para su uso.



El concepto de calidad para el consumidor es *“la adecuación e idoneidad al uso”*. Existe una gran variedad de definiciones. Para la American Society for Quality Control (ASQC) significa: *“Conjunto de características de un producto, proceso o servicio, que le confieren su aptitud para satisfacer las necesidades del usuario”*.

Existen diversos tipos de calidad, dependiendo de las fases en que se divida el intervalo de tiempo que transcurre entre la demanda del producto/servicio hasta su utilización por parte del consumidor.

La primera fase, la de diseño del producto, estará controlada por la calidad de concepción, que tendrá como función medir las divergencias entre las características solicitadas por el cliente y las plasmadas en el proyecto.

La comparación entre ésta y las que tenga el producto/servicio, una vez realizado, mostrará la calidad de concordancia. La última será cuando el producto se encuentre en manos del cliente, la que será denominada calidad de servicio.

A lo anterior hay que agregar que la mejora en la productividad se deriva de hacer mejor las cosas, así como desperdiciar un mínimo de materiales y tiempo; es decir, un programa de mejora de la calidad debe incluir paralelamente uno de mejora de la productividad.



Capítulo 3: Manuales Administrativos

Una de las estrategias para el desarrollo de un organismo social lo constituye la documentación de sus sistemas y en ese orden se hace evidente la necesidad de contar con un programa de revisión constante sobre los sistemas, métodos y procedimientos en la ejecución operativa, que permita descubrir, evaluar y corregir desviaciones de los planes originales. Es asimismo importante contar dentro de la empresa con un área especializada en el estudio de sistemas de la organización o, en su caso, utilizar los servicios de consulta externa. De cualquier manera, es manifiesta la necesidad de elaborar una guía sobre la actuación individual o por funciones, como consecuencia lógica de intentar un control adecuado dentro de la diversidad de actividades que en la empresa se llevan a cabo.

3.1.- Conceptos Generales.

3.1.1.- Definición.

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

3.1.2.- Otras Definiciones.

"Un folleto, libro, carpeta, etc., en los que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa". **A. Reyes Ponce.**

"El manual presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo". **Graham Kellog.**

"Es un registro escrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa". **Terry G. R.**

3.2.- Objetivos de los Manuales Administrativos.

De acuerdo con la clasificación y grado de detalle, los manuales administrativos permiten cumplir con los siguientes objetivos:

- a) Instruir al personal, acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc.
- b) Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- c) Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal, y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- d) Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- e) Proporcionar información básica para la planeación e implementación de reformas administrativas.
- f) Permitir conocer el funcionamiento interno, por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- g) Auxiliar en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- h) Servir para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.



- i) Intervenir en la consulta de todo el personal.
- j) Empezar tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etcétera.
- k) Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.
- l) Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- m) Determinar en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- n) Facilitar las labores de auditoría y las de evaluación del control interno.
- o) Aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- p) Ayudar a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.
- q) Constituir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

3.3.- Ventajas de los Manuales Administrativos.

Un manual tiene, entre otras, las siguientes ventajas:

1. Logran y mantienen un sólido plan de organización.
2. Aseguran que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes.
3. Facilitan el estudio de los problemas de organización.
4. Sistematizan la iniciación, aprobación y publicación de las modificaciones necesarias en la organización.
5. Sirven como una guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación del personal clave.
6. Determinan la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización.
7. Evitan conflictos jurisdiccionales y la yuxtaposición de funciones.
8. Ponen en claro las fuentes de aprobación y el grado de autoridad de los diversos niveles.
9. La información sobre funciones y puestos suele servir como base para la evaluación de puestos y como medio de comprobación del progreso de cada quien.
10. Conservan un rico fondo de experiencia administrativa de los funcionarios más antiguos.
11. Sirven como una guía en el adiestramiento de novatos.



12. Son una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.
13. Ayudan a institucionalizar y hacer efectivo los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones, las normas, etc.
14. Evitan discusiones y malentendidos de las operaciones.
15. Aseguran continuidad y coherencia en los procedimientos y normas a través del tiempo.
16. Son instrumentos útiles en la capacitación del personal.
17. Incrementan la coordinación en la realización del trabajo.
18. Posibilitan una delegación efectiva, ya que al existir instrucciones escritas, el seguimiento del supervisor se puede circunscribir al control por excepción.
19. Proporcionan al usuario un sistema de referencia común y estandarizado. Cada uno de los interesados posee exactamente la misma información y opera conforme a las mismas reglas.
20. Sirven como un sistema de archivo portátil y fácil de usar, y ahorra tiempo. Las respuestas a las preguntas se localizan con rapidez y facilidad sin necesidad de examinar innumerables hojas de archivo.
21. Tienen una influencia definitiva. Una política corporativa claramente especificada en un manual oficial tiene más impacto que un memorándum hecho hace tres años escondido en algún lugar del archivo, o cuyo originador ha dejado la compañía.
22. Los manuales ayudan a los usuarios a obrar de acuerdo con los reglamentos de gobierno y otros cuerpos reguladores.
23. Reducen la papelería reuniendo la información en un solo lugar.

3.4.- Desventajas de los Manuales Administrativos.

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

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



3.5.- Clasificación de los Manuales Administrativos.

Entre los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, destacan el relativo a los manuales administrativos, ya que facilitan el aprendizaje de la organización, por una parte, y por la otra, proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en las unidades administrativas, fundamentalmente a nivel operativo o de ejecución, pues son una fuente de información en las cuales se trata de mejorar y orientar los esfuerzos de un empleado, para lograr la realización de las tareas que se le han encomendado.

Depende de la información de las necesidades de cada institución o empresa privada, para saber con qué tipo de manuales se debe contar.

Se hace la aclaración de que pueden abarcar dichos manuales a toda la empresa o una dirección, o departamento, una oficina, o una sección, un puesto, etcétera.

Los diferentes organismos (públicos o privados) tienen necesidad de manuales diferentes. El tipo de manual se determina dando respuesta al propósito que se ha de lograr. En ciertos casos, sólo sirve a un objetivo, y en otros, se logran varios objetivos.

Existen diversas clasificaciones de los manuales, a los que se designa los nombres diversos, pero que pueden resumirse de la siguiente manera:

3.5.1.- Por su Naturaleza.

Macroadministrativos: Están conformados por la información de más de una empresa u organización.

Mesoadministrativos: Integran a todo un grupo o sector, o en su caso, a dos o más de las organizaciones que los componen.

Microadministrativos: Guardan información de una sola organización, ya sea en forma integral o desarrollando un área específica.

3.5.2.- Por su Contenido.

Se refiere al contenido del manual para cubrir una variedad de materias, dentro de este tipo tenemos los siguientes:

Manual de Historia: Su propósito es proporcionar información histórica sobre el organismo: sus comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actual. Esto le da al empleado un panorama introspectivo de la tradición y filosofía del organismo. Bien elaborado y aplicado contribuye a una mejor

comprensión y motiva al personal a sentir que pertenece y forma parte de la organización.

Manual de Organización: Su propósito es exponer en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos, y las relaciones.

Manual de Políticas: Consiste en una descripción detallada de los lineamientos a seguir en la toma de decisiones para el logro de los objetivos.

El conocer de una organización proporciona el marco principal sobre el cual se basan todas las acciones. Una adecuada definición de políticas y su establecimiento por escrito, permite:

1. Agilizar el proceso de toma de decisiones.
2. Facilitar la descentralización, al suministrar lineamientos a niveles intermedios.
3. Servir de base para una constante y efectiva revisión. Pueden elaborarse manuales de políticas para funciones operacionales tales como: producción, ventas, finanzas, personal, compras, etc.

Manual de Procedimientos: Es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo. Este manual es una guía (cómo hacer las cosas) de trabajo para el

personal, y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso. La implementación de este manual sirve para aumentar la certeza de que el personal utiliza los sistemas y procedimientos administrativos prescritos al realizar su trabajo.

Manual de Contenido Múltiple: Cuando el volumen de actividades, de personal o simplicidad de la estructura organizacional, no justifique la elaboración y utilización de distintos manuales, puede ser conveniente la confección de este tipo de manuales. Un ejemplo de este manual es el de "políticas y procedimientos", el de "historia y organización", en sí, consiste en combinar dos o más categorías que se interrelacionan en la práctica administrativa. En organismos pequeños, un manual de este tipo puede combinar dos o más conceptos, debiéndose separar en secciones.

3.5.3.- Por su Función Específica.

Esta clasificación se refiere a una función operacional específica a tratar. Dentro de este apartado puede haber los siguientes manuales:

Manual de Producción: Consiste en abarcar la necesidad de interpretar las instrucciones en base a los problemas cotidianos tendientes a lograr su mejor y pronta solución. La necesidad de coordinar el proceso de fabricación (fabricación, inspección, ingeniería industrial, control de producción), es tan



reconocida, que en las operaciones de fabricación, los manuales se aceptan y usan ampliamente.

Manual de Compras: El proceso de comprar debe estar por escrito; consiste en definir el alcance de compras, definir la función de comprar, los métodos a utilizar que afectan sus actividades.

Manual de Ventas: Consiste en señalar los aspectos esenciales del trabajo y las rutinas de información comprendidas en el trabajo de ventas (políticas de ventas, procedimientos, controles, etc.). Al personal de ventas es necesario darle un marco de referencia para tomar decisiones cotidianas.

Manual de Finanzas: Consiste en asentar por escrito las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración, contiene numerosas instrucciones específicas para los que en la organización están involucrados con el manejo de dinero, protección de bienes y suministro de información financiera.

Manual de Contabilidad: Trata acerca de los principios y técnicas de la contabilidad. Se elabora como fuente de referencia para todo el personal interesado en esta actividad. Este manual puede contener aspectos tales como: estructura orgánica del departamento, descripción del sistema contable, operaciones internas del personal, manejo de registros, control de la elaboración de información financiera.



Manual de Crédito y Cobranzas: Se refiere a la determinación por escrito de procedimientos y normas de esta actividad. Entre los aspectos más importantes que puede contener este tipo de manual están los siguientes: operaciones de crédito y cobranzas, control y cobro de las operaciones, entre otros.

Manual de Personal: Abarca una serie de consideraciones para ayudar a comunicar las actividades y políticas de la dirección superior en lo que se refiere a personal. Los manuales de personal podrán contener aspectos como: reclutamiento y selección, administración de personal, lineamientos para el manejo de conflictos personales, políticas de personal, uso de servicios, prestaciones, capacitación, entre otros.

Manual Técnico: Trata acerca de los principios y técnicas de una función operacional determinada. Se elabora como fuente básica de referencia para la unidad administrativa responsable de la actividad y como información general para el personal interesado en esa función. Ejemplos de este tipo son el "Manual técnico de auditoría administrativa", y el "Manual técnico de sistemas y procedimientos". Estos sirven como fuente de referencia y ayudan a computar a los nuevos miembros del personal de asesoría.

Manual de Adiestramiento o Instructivo: Estos manuales explican las labores, los procesos y las rutinas de un puesto en particular, son comúnmente mas detallados que un manual de procedimientos. El supuesto en el que se basa este tipo de manual es que el usuario tiene muy poco conocimiento previo de



los temas cubiertos. Por ejemplo, un manual de adiestramiento "explica como debe ejecutarse el encendido de la terminal de la computadora y emitir su señal", mientras que en un manual de procedimientos sería omitir esta instrucción y comenzar con el primer paso activo del proceso. El manual de adiestramiento también utiliza técnicas programadas de aprendizaje o cuestionarios de autoevaluación para comprobar el nivel de comprensión del contenido por el usuario. Otra clasificación aceptada de los manuales administrativos se refiere a las necesidades que tienen las oficinas.

3.5.4.- Por su Ámbito de Aplicación.

Manual General: Son documentos que contienen información global de una organización según su estructura, funcionamiento y personal.

Manual Específico: Son documentos que contienen información detallada de un área o unidad administrativa en particular.

Capítulo 4: Manual de Organización

4.1.- Identificación.

PANADERÍA “LA COLMENA”



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Morelia, Michoacán. Marzo 2010

Responsable de su elaboración:

María Gabriela Aguilera Aguilera

Autorizó:

José Antonio Rayas Trejo

María Gabriela Aguilera Aguilera



4.2.- Introducción.

El presente manual de organización de la Panadería “La Colmena”, de la ciudad de San Miguel de Allende, Guanajuato, se realizó con la finalidad de exponer a detalle la estructura organizacional de la misma, señalando los puestos y la relación que existe entre los trabajadores, así como también para explicar la jerarquía, los grados de autoridad y las responsabilidades de las unidades de trabajo de ésta empresa; y, por consiguiente, poder realizar una descripción de las funciones y las tareas específicas de las personas que laboran en este negocio.

Esto, con el objetivo de servir como guía para que todo el personal conozca la estructura organizacional y, a su vez, les sirva de consulta. Además de que cualquier trabajo que en esta empresa se realice, toda persona al leer la descripción del puesto lo pueda realizar; lo que impactará en forma positiva a la productividad.

La forma de recabar los datos se realizó de diferentes maneras; Observación Directa, permitiendo obtener datos con mayor veracidad, también se hicieron entrevistas cara a cara, para recopilar información sobre las funciones y actividades que desempeña cada uno de los trabajadores. Obtenida la información necesaria, se elaboraron los organigramas y se redactaron las descripciones de puestos de la panadería.

Este documento contiene la historia de la panadería, su organigrama, directorio y todo lo funcional que tenga que ver con la Panadería.

María Gabriela Aguilera Aguilera

4.3.- Antecedentes Históricos.

Uno de los muchos encantos del centro histórico de la ciudad de San Miguel de Allende, es el delicioso aroma de pan recién horneado que diariamente llena la calle de Relox.

Aún los transeúntes que acaban de desayunar, no pueden resistir la tentación de una pieza de pan, blanco o dulce, de La Colmena, la famosa panadería de las "Puertas Azules" de Relox # 21.

Conchas, novias, donas, chilindrinan, orejas, polvorones y campechanas, adornan los anaqueles de la antigua panadería, mientras los sanmiguelenses, turistas nacionales y extranjeros, atraídos por el aroma, ponen en su charola metálica al menos una pieza del sabroso pan caliente que se deshace en la boca.

La panadería, propiedad de una familia sanmiguelense, actualmente en su tercera generación, continúa siendo uno de los más antiguos y tradicionales negocios de San Miguel.

Don Florentino Rayas abrió la primera panadería de la ciudad en 1901. Como muchos sanmiguelenses, estableció su negocio en los cuartos frontales de su casa.



La panadería floreció durante la primera década del siglo XX, no sufriendo pérdidas ni deterioros durante la época de la Revolución, ya que la ciudad permaneció relativamente al margen del movimiento.

Durante los años 50, don Florentino (abuelo del actual propietario), pasó la panadería a su hija Luz, quien al fallecer, la dejó a su hijo Manuel, pero debido a su juventud, cerró la panadería y se fue a estudiar a México. Fue entonces cuando, Antonio Rayas Gutiérrez, (padre del actual propietario José Antonio Rayas Trejo) quien tenía una panadería en Querétaro, tomó La Colmena y la abrió de nuevo.

A la muerte de don Antonio, su esposa, Bernardina Trejo, se puso al frente de la panadería, quien dio un gran impulso a la panadería, y por consiguiente, José Antonio Rayas Trejo, entró a ayudarlo en 1977.

Una de las mejoras que hizo doña Bernardina fue adecuar las instalaciones, que anteriormente eran de teja y cartón, y construir dos hornos más, por lo que actualmente la panadería cuenta con tres hornos.

Doña Bernardina y su hijo ampliaron el surtido de pan, empezando a hacer nuevos tipos, pero siempre conservando las recetas originales del abuelo. Sin embargo, actualmente, debido a la competencia, ha disminuido tanto la cantidad como la variedad de pan que se hacía antes.



Algunos tipos de pan dulce, como la sema de leche, se ha dejado de hacer por falta de demanda, ya que era un pan que la gente de los ranchos compraba mucho, y actualmente ya hay panaderías en éstos.

Sin embargo, La Colmena sigue fabricando una gran diversidad de tipos de pan, tanto dulce como blanco. Elabora pan blanco tipo bolillo, telera y baguette. En cuanto al pan dulce, la variedad es mucho mayor. Se divide en tres tipos principales: pan de bola o bizcocho, fruta de horno y feité.

Las conchas, chilindrinan, y novias se llaman pan de bola pues para elaborarlos se hace una bola de masa. Se llama fruta de horno a todo aquel pan tipo galleta, como son las sevillanas, polvorones y roscas. Por último, el feité es todo aquel pan de pasta de hojaldre, como son las orejas y las campechanas.

Durante fechas, como son el Día de Muertos, 1 y 2 de noviembre, y el Día de Reyes, 5 de enero, La Colmena elabora el tradicional pan de muerto y la rosca de reyes. Para el Día de Muertos se elaboran alrededor de 700 piezas, de dos tipos de pan, el de huevo, que es el que consume la mayor parte de la gente, y el tradicional, que se usa para las ofrendas y es más consumido por la gente de los ranchos. La única diferencia entre los dos es que el tradicional no lleva huevo, por lo que su color es un poco más oscuro. El tradicional se consume más durante el último día de octubre y el 1 de noviembre, día de Todos Santos, pues se lleva como ofrenda a los "Angelitos", o niños difuntos. El pan de huevo se consume más los días 1 de noviembre y 2 de noviembre.



Para el Día de Reyes, La Colmena elabora más de 1,400 roscas, de todos los tamaños.

Para La Colmena la temporada alta es en invierno, durante un día de frío se termina absolutamente todo el pan. La temporada baja es la época de calor, que comprende de abril a junio, que coincide con el regreso a sus lugares de origen de los extranjeros residentes en San Miguel. En temporada alta, La Colmena elabora alrededor de 15 mil piezas de bolillo y 5 mil de pan dulce por semana y disminuye su producción en un 20 por ciento en la temporada de calor. Aún así, en esta época, hay días que se le queda un 20 por ciento de la producción sin vender. La regla es que el pan no permanezca 24 horas en el anaquel, a las 8:00 am todos los días se retira el pan que sobró del día anterior. Así, en temporada baja, el pan que no se vende, se empaca en bolsas de plástico con 60 u 80 piezas, y se vende.

El cliente que llega a La Colmena toma una charola metálica la cual podrá llenar del número de piezas de pan que desee, con una variedad a su gusto. Las jóvenes empleadas se encargarán de empacar el pan en una bolsa de papel de estraza, la cual a su vez irá dentro de una bolsa de plástico para preservar mejor la suavidad del pan.

El propietario de esta panadería, piensa que el pan de La Colmena se diferencia del de otras panaderías, porque él no usa conservadores o mejorantes que den más volumen o vida de anaquel.

A pesar de la fuerte competencia moderna que amenaza con destruir la esencia provinciana de San Miguel, La Colmena sigue siendo la panadería más tradicional de la ciudad, y uno de los atractivos que la ayuda a mantener su encanto rústico y pueblerino.

4.4.- Marco Jurídico, Base Legal o Marco Normativo.

-  Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
-  Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social.
-  Código Fiscal de la Federación.
-  Ley de Impuesto Sobre la Renta.
-  Ley del Trabajo.
-  Ley del Instituto del Fondo Nacional para Vivienda de los Trabajadores.
-  Código de Comercio.
-  Ley Federal de Protección al Consumidor.
-  Reglamento de Promociones y Ofertas.
-  Ley Federal de la Competencia Económica.
-  Ley General de Salud.
-  Reglamento del Control Sanitario de Productos y Servicios.

4.5.- Estructura Orgánica u Organizacional.

👤 DUEÑO- José Antonio Rayas Trejo

Es el máximo órgano de la panadería, está a cargo de toda la empresa, pero más específicamente de las empleadas de confianza, de las que tiene sobre ellas autoridad. Entre sus objetivos están:

- ◆ El abastecimiento oportuno de materia prima.
- ◆ Registro de todos los movimientos de efectivo en la empresa.
- ◆ Supervisar que los clientes salgan satisfechos de la panadería.
- ◆ Asegurarse de que el producto terminado esté en perfectas condiciones.
- ◆ Selección y contratación de personal a cargo de la comercialización del producto y de la limpieza.
- ◆ Supervisar las actividades de las empleadas de confianza.
- ◆ Estar en el área de caja.

👤 EMPLEADAS DE CONFIANZA (turno matutino y vespertino)

Tienen autoridad sobre los Jefes de Panaderos de todos los turnos y sobre el Jefe de Mozos, su obligación es informar cualquier acontecimiento ya sea positivo o negativo al dueño. Sus principales objetivos son:

- ◆ A ausencia del dueño, permanecer en el área de caja.
- ◆ Despachar el pan a los clientes.

- ♦ Atender a los clientes respecto a dudas o comentarios que éstos tengan.
- ♦ Supervisar al jefe de mozos y a los jefes de panaderos.
- ♦ Atender a las necesidades de éstos anteriores.
- ♦ Hacer la limpieza en el área de comercialización del producto.

JEFE DE MOZOS

Tiene autoridad sobre los mozos, y está subordinado a las empleadas de confianza. Los principales objetivos de este puesto son:

- ♦ Supervisar las actividades de los mozos, así como, comunicar de éstas a las empleadas de confianza.
- ♦ Dar mantenimiento a la maquinaria encargada de la producción.
- ♦ Mantener siempre el área de producción dotada de gas.
- ♦ También realiza tareas de los mozos, que más adelante se mencionarán.

JEFE DE PANADEROS (3 turnos)

Éstos tienen autoridad sobre los panaderos, y se encargan de supervisar las funciones de los mismos, para que el pan esté a tiempo para su comercialización. También entre sus funciones está la elaboración de pan.

MOZOS

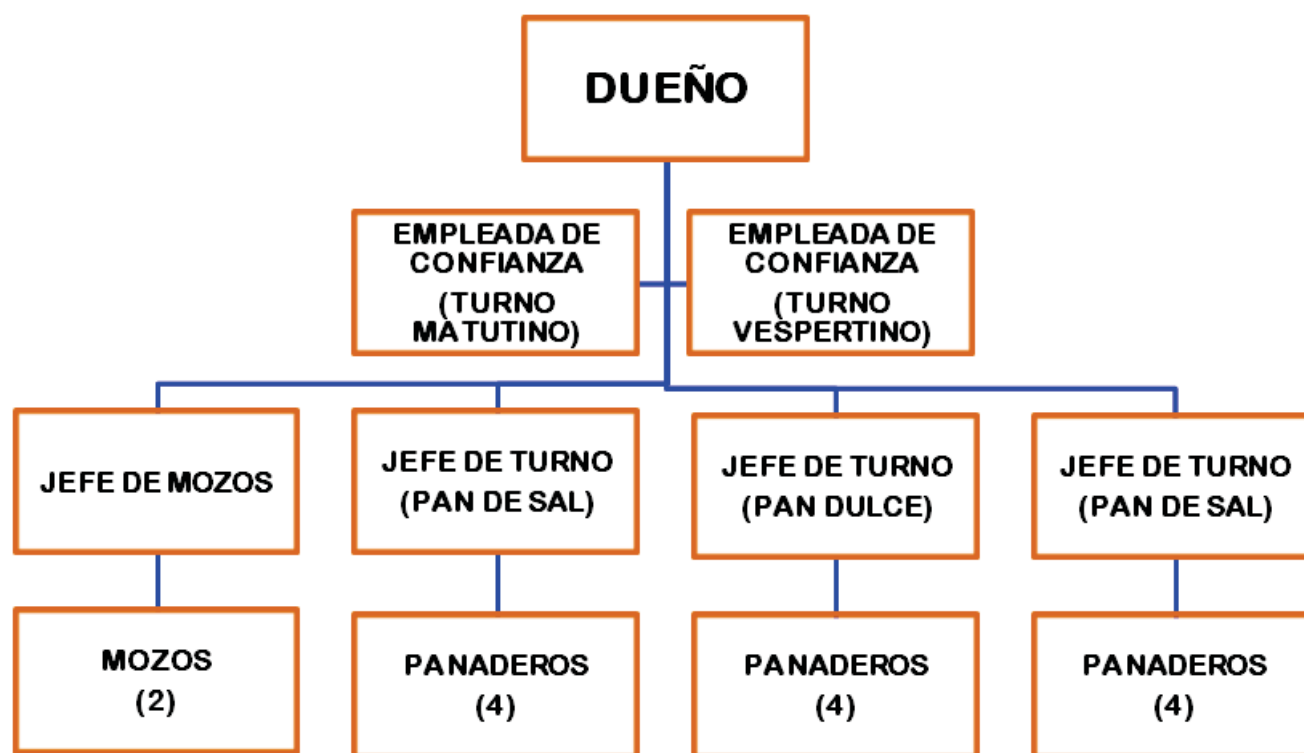
Están subordinados al jefe de mozos. Entre sus objetivos están:

- ♦ Acomodar el pan en los anaqueles
- ♦ Hacer la limpieza de toda el área de producción
- ♦ Auxiliar al jefe de mozos en el mantenimiento de la maquinaria

PANADEROS (3 turnos)

Están subordinados a los jefes de panaderos, y tienen como principal objetivo, la producción de manera oportuna del pan, ya sea dulce o de sal.

4.6.- Organigrama.



4.7.- Funciones.

👤 DUEÑO:

♦ ACTIVIDADES DIARIAS:

- ☐ Área de caja: Una vez que el cliente ha seleccionado el pan de su preferencia, y que las empleadas lo han empacado, acuden al área de caja, en donde el dueño les hará la cuenta y les cobrará; posteriormente el dinero que reciba éste lo resguardará en la caja registradora.
- ☐ Supervisar las actividades de las empleadas de confianza: Revisar que las empleadas atiendan correctamente a los clientes, así como, atender a las necesidades que se les presenten, como el material de trabajo (bolsas para empacar, pinzas, charolas, utensilios de limpieza, etc.)
- ☐ Verificar que el producto terminado esté en perfectas condiciones: Diariamente, después de cada turno de producción, y antes de acomodarlo en los anaqueles, el dueño de esta panadería se asegura de que el pan tenga la consistencia perfecta.
- ☐ Elaborar el corte de caja: Todos los días, al cerrar la panadería, el dueño registra todas sus entradas y salidas de efectivo, para calcular su utilidad durante el día.

♦ **ACTIVIDADES PERIODICAS:**

- ☐ Abastecimiento de materia prima: Cada semana, el dueño, revisa el almacén para conocer la existencia de toda su materia prima (harina, azúcar, huevo, levadura, mantequilla, leche, etc.), al haber faltante de alguna de éstas, el dueño hace el pedido al proveedor correspondiente; y cuando llegan las materias primas a la panadería, el propietario, hace el pago de las mismas. Por lo regular esta operación es semanal.
- ☐ Pagos de suministros: Cada vez que se requiera, ésta persona efectuará los pagos necesarios, ya sea de luz, agua, etc.

♦ **ACTIVIDADES EVENTUALES:**

- ☐ Recibir pedidos extras de los clientes: En algunas ocasiones, la gente de esta ciudad, le pide al dueño que si puede hornearle algún platillo de gran dimensión, como un pavo, una pizza, o alguna otra cosa; y, posteriormente el dueño, solicitará a los panaderos que realicen dicha actividad.
- ☐ Reclutamiento, selección, contratación y capacitación del personal de nuevo ingreso, del área de limpieza o comercialización: Cuando llega a faltar alguna vacante en alguna de estas áreas, el dueño, coloca un anuncio en la ventana de la panadería, y cuando se presentan las personas interesadas, éste las entrevista y después de un periodo de análisis, contrata a la persona más apta y le explica las funciones que tendrá que realizar.

👤 EMPLEADAS DE CONFIANZA: (turno matutino y vespertino)

♦ ACTIVIDADES DIARIAS:

- ☐ Despachar el pan a los clientes: Cuando el cliente ha seleccionado el pan de su preferencia, debe acudir con las empleadas, para que lo empaque en una bolsa, y posteriormente, en el área de caja se lo cobren.
- ☐ Atender a los clientes: Cuando el cliente tenga alguna duda o sugerencia, éstas deben atender a ello.
- ☐ Hacer la limpieza en el área de comercialización del producto: Al finalizar el turno de cada una, deberán realizar la limpieza de esta área; entre las funciones que realizan están, limpiar charolas, anaqueles, barrer, trapear, etc.
- ☐ Aviso oportuno sobre los acontecimientos que se presentaron durante cada turno: Cada una de estas empleadas, debe comunicar al dueño las necesidades o problemas que acontecieron durante el día, como por ejemplo, si a los jefes de mozos o panaderos les hace falta algo, o si le reportaron los jefes de panaderos si hubo algún problema con la maquinaria, entre otros.

♦ ACTIVIDADES PERIÓDICAS:

A ausencia del dueño, éstas deberán:

- ☐ Permanecer en el área de caja: Aparte de despachar el pan, lo deberán cobrar.

- ☐ Revisar que el producto terminado esté en buenas condiciones: Ésta, también es actividad del dueño, pero si no está, las empleadas se asegurarán de que el pan, antes de acomodarlo en el anaquel, esté en perfectas condiciones.

JEFE DE MOZOS:

♦ ACTIVIDADES DIARIAS:

- ☐ Supervisar a los mozos, así como, atender a sus necesidades: Esto consiste en asegurarse de que el trabajo de los mozos esté bien realizado, y si éstos necesitan algún material. Los jefes de mozos siempre deben estar en contacto con las empleadas de confianza, para informarle de lo realizado y de lo que haga falta; para que éstas, a su vez, informen al dueño.
- ☐ Mantenimiento y limpieza de la maquinaria: Todos los días, se deberá de dar limpieza a la maquinaria utilizada en la producción, así como también, verificar si tiene alguna falla, y si la tiene, éste deberá repararla.
- ☐ Asegurarse de que el área de producción esté dotada de gas: Deberá revisar si hay el gas suficiente para seguir produciendo, pero si no lo hay, deberá informar a la empleada de confianza correspondiente.
- ☐ También realiza actividades de los mozos, que más adelante se mencionarán.



JEFE DE PANADEROS:

♦ ACTIVIDADES DIARIAS:

- ☐ Supervisión de actividades de los panaderos: Todos los días éstos deberán cerciorarse de que los panaderos cumplirán al pie de la letra el procedimiento para la elaboración del pan, ya sea de dulce o de sal. Así también, rendirle cuentas al delegado sindical por parte del Sindicato de Panaderos de ésta ciudad.
- ☐ Atender a las necesidades y requerimientos de los panaderos: Si los panaderos requieren algo en específico, deberán acudir con su jefe de turno, para que éste lo comunique a cualquiera de las empleadas de confianza, y éstas a su vez, al dueño.
- ☐ Asegurarse de que el pan estará listo dentro de los tiempos previamente establecidos.
- ☐ Elaboración y horneado de pan.

MOZOS:

♦ ACTIVIDADES DIARIAS:

- ☐ Acomodar el pan en los anaqueles: Después de cada ciclo de producción, lo mozos colocan en charolas el pan, para posteriormente, llevarlo al área de comercialización y acomodarlo en los anaqueles.

- ☐ Quitar de los anaqueles el pan viejo: Cada vez que se acomoda el pan en los anaqueles, se debe revisar, el pan que quedó en ellos, verificar el tiempo que llevan en el anaquel (15 hrs. Max.) y su consistencia, para posteriormente;
- ☐ Empacar el pan viejo: Todo el pan que se haya quedado se deberá meter a los costales, para que después se venda.
- ☐ Limpieza en área de producción: Mantener siempre limpia ésta área, ya sea, pisos, mesas, bancos, recipientes, charolas, espátulas, navajas, rodillos, brochas, mandiles, etc.

PANADEROS:

♦ **ACTIVIDADES DIARIAS:**

- ☐ Elaboración y horneado de pan.

4.8.- Descripción de Puestos.

DUEÑO DE LA EMPRESA:

- Encargado del buen funcionamiento del negocio y relación de los trabajadores en el ambiente laboral, así como, vigilante y supervisor en el cumplimiento de metas y misiones en la empresa.

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO:

- Licenciado en Administración.
- Espíritu Emprendedor.
- Visionario.

EMPLEADAS DE CONFIANZA:

- Su principal objetivo es el que los clientes estén satisfechos con el servicio que se les da al momento de que se les despacha el pan; y estar en constante comunicación con el dueño sobre las necesidades de todos los trabajadores de la empresa; así como de mantener el área de comercialización limpia y en buenas condiciones.

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO:

- Preparatoria terminada.
- Edad: 18 a 35 años.
- Sexo: femenino.

- Experiencia laboral mínima de un año en el trato con las personas y atención a clientes.

**JEFE DE MOZOS:**

- Está a cargo de los mozos y tiene como principal objetivo, tener en buen funcionamiento las máquinas utilizadas para la producción, así como de mantener toda esta área limpia.

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO:

- Preparatoria terminada o técnico.
- Edad: 25 a 35 años.
- Sexo: Masculino.
- Experiencia mínima de un año en el ramo.

**JEFES DE PANADEROS:**

- Están a cargo de supervisar a los panaderos, y son los responsables de que el pan esté a tiempo listo para su venta, también, dedicados a la elaboración de pan.

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO:

- Los requisitos que solicite El Sindicato de Panaderos de la ciudad de San Miguel de Allende, Guanajuato.



MOZOS:

- Encargados de abastecer los anaqueles de pan, para que estén listos para su comercialización, así como, de mantener el área de producción limpia.

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO:

- Secundaria terminada.
- Edad: 18 a 25 años.
- Sexo: Masculino.
- Experiencia mínima de un año.

PANADEROS:

- Son los encargados de la elaboración de pan, ya sea dulce o de sal.

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO:

- Los requisitos que solicite El Sindicato de Panaderos de la ciudad de San Miguel de Allende, Guanajuato.



4.9.- Directorio.

NOMBRE Y PUESTO	TELEFONO	DOMICILIO
L.A.E. José Antonio Rayas Trejo Dueño de la Panadería	(415) 1-52-14-22	Calle Relox # 21 Centro Histórico
María Teresa Gómez García Empleada de Confianza (Turno Matutino)	(415) 1-53-21-63	Calle Francisco Villa # 126 Col. 18 de Marzo
Eugenia Hernández Rodríguez Empleada de Confianza (Turno Vespertino)	(415) 1-52-32-41	Calle Diligencia # 75 Col. Arcos de San Miguel
Ricardo Morales López Jefe de Mozos	(415) 1-53-05-76	Calle Ceres # 301 Col. Olimpo
Eligio Guzmán Martínez Delegado Sindical	(415) 1-52-10-61	Privada del Llano # 18 Col. La Colina
José Roberto Mendoza Díaz Jefe de Panaderos (Pan de Sal) Turno de 10:00 p.m. a 5:00 a.m.	(415) 1-52-96-73	Calle La Purísima # 135 Col. Barrio Las Cuevitas
Domingo Ortiz Vera Jefe de Panaderos (Pan Dulce) Turno de 6:00 a.m. a 12:00 p.m.	(415) 1-53-21-92	Calle La Mangana # 105 Col. Manjarres de Mexiquito
Jorge Francisco García Chávez Jefe de Panaderos (Pan de Sal) Turno de 2:00 p.m. a 8:00 p.m.	(415) 1-53-88-54	Calle Libertad # 53 Col. Los Mezquites

Capítulo 5: Resultados

5.1.- Recolección de los Datos.

Este capítulo tiene como objetivo primordial, mostrar los resultados obtenidos a través del trabajo de campo, el cual se efectuó en la ciudad de San Miguel de Allende, Guanajuato, México, mediante la aplicación de un cuestionario³ a los 20 trabajadores de la panadería “La Colmena”, la cual fue el objeto de estudio.

El cuestionario está elaborado de la siguiente manera: Contiene 20 observaciones, las 10 observaciones impares hacen referencia al uso de un documento que organice al personal y a sus actividades; para la contestación de cada una de éstas, se uso el escalamiento de Likert, con cinco categorías diferentes; los valores que se emplearon, fueron sobre una escala de 1-5 por orden creciente en el uso de este documento, siendo (1) Nunca y (5) Siempre. Las 10 observaciones pares hacen referencia a la necesidad de un documento que organice al personal y a sus actividades; para la contestación de cada una de éstas, se uso el escalamiento de Likert, con cinco categorías diferentes; los valores que se emplearon, fueron sobre una escala de 1-5 por orden creciente en la necesidad de ese documento, siendo (1) Nunca y (5) Siempre.

Los resultados obtenidos mediante la aplicación del cuestionario, se presentan en la siguiente tabla:

³ Ver Anexo, pág.: 114.

Tabla 5.1.- Datos obtenidos en la aplicación del cuestionario a los 20 trabajadores de la Panadería "La Colmena" de San Miguel Allende, Gto.

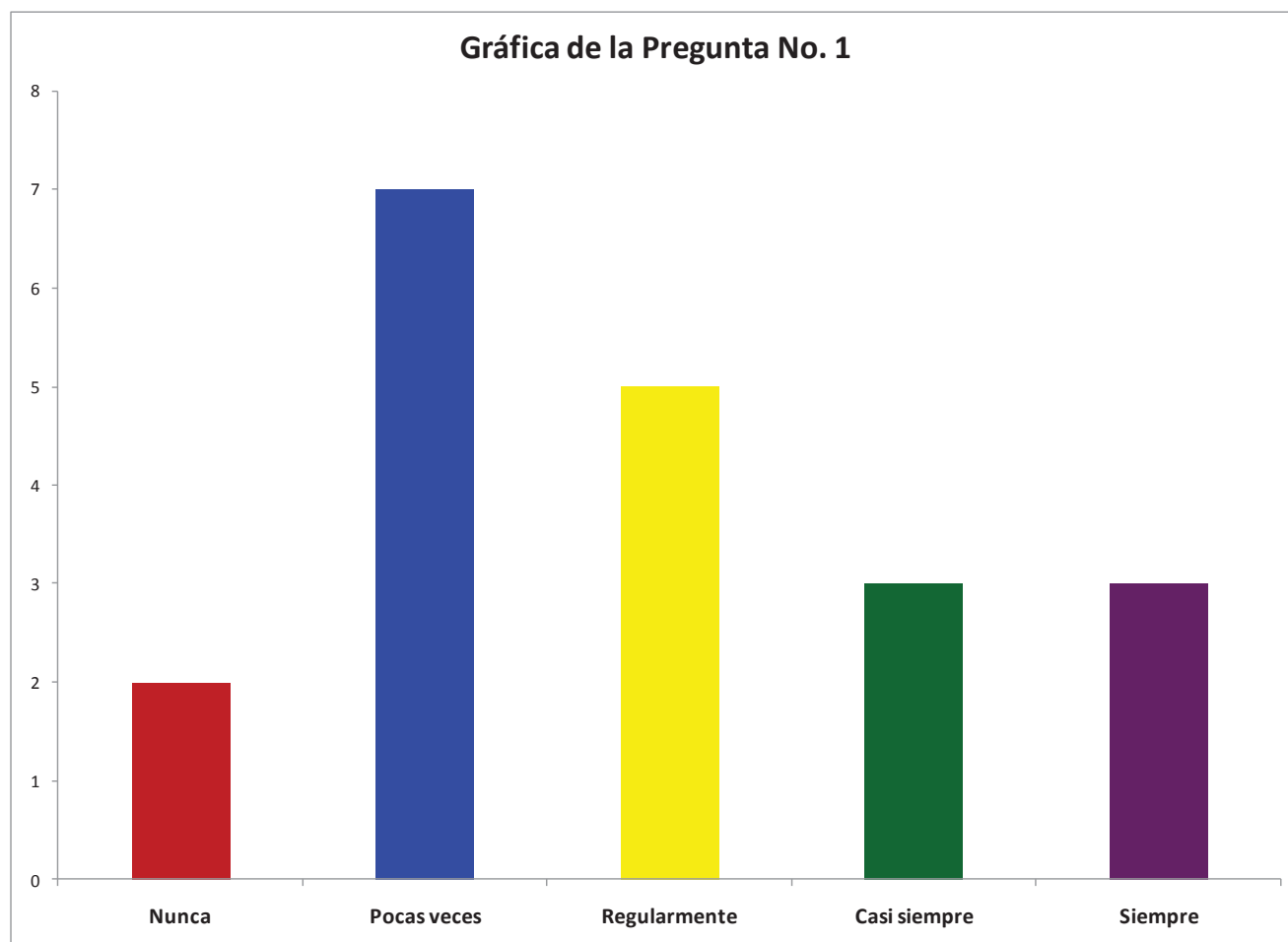
OBSERVACIÓN		Nunca	Pocas veces	Regularmente	Casi siempre	Siempre	VALOR ESPERADO	PROMEDIO GLOBAL
1.-	¿Cumple con sus responsabilidades en su puesto de trabajo completamente?:	2	7	5	3	3	2.90	2.14
2.-	¿Es rotado de su puesto de trabajo?:	2	3	4	6	5	2.55	
3.-	¿Le supervisan las tareas que debe de realizar en su puesto de trabajo?:	9	6	2	1	2	2.05	
4.-	¿Deja tareas pendientes que realiza en su puesto de trabajo por falta de tiempo?:	0	2	3	6	9	1.90	
5.-	¿Las actividades que realiza cotidianamente en su puesto de trabajo coinciden con sus conocimientos y habilidades?:	6	5	3	3	3	2.60	
6.-	¿Tiene dificultad para realizar sus funciones?:	1	3	7	6	3	2.61	
7.-	¿Le dan a conocer las tareas y responsabilidades de los demás puestos de trabajo?:	13	4	1	1	1	1.65	
8.-	¿El pan no está a tiempo por causa del personal?:	1	1	1	8	9	1.85	
9.-	¿Le dan instrucciones claras para la realización de sus tareas en su puesto de trabajo?:	9	5	3	1	2	2.10	
10.-	¿Tiene sobrecargo de trabajo en su puesto?:	0	0	1	3	16	1.25	
11.-	Cuando entra un nuevo compañero, ¿se le orienta correctamente en sus responsabilidades y tareas?:	6	7	5	1	1	2.20	
12.-	¿Los clientes se quejan por el mal servicio del personal?:	2	3	6	6	3	2.75	
13.-	¿Sabe qué hacer, ante una eventualidad con relación a su trabajo?:	11	5	3	1	0	1.70	
14.-	¿Existe exceso de inventario de materia prima por falta de mano de obra?:	3	3	5	4	6	2.59	
15.-	¿Sabe a quién acudir, ante una eventualidad con relación a su trabajo?:	5	8	5	1	1	2.25	
16.-	¿Existe discontinuidad en el flujo de trabajo?:	2	4	2	5	7	2.50	
17.-	¿El pan tiene las mismas medidas (peso y volumen)?:	7	10	1	2	0	1.90	
18.-	¿Existe omisión de funciones entre el personal?:	0	1	2	8	9	1.75	
19.-	¿La variedad de pan en expendio, es la deseada?:	5	6	4	3	2	2.55	
20.-	¿Se presentan problemas en su trabajo?:	0	0	0	4	16	1.20	

Nota: Valores sobre una escala de 1 - 5 por orden creciente, siendo (1) Nunca y (5) Siempre.

María Gabriela Aguilera Aguilera

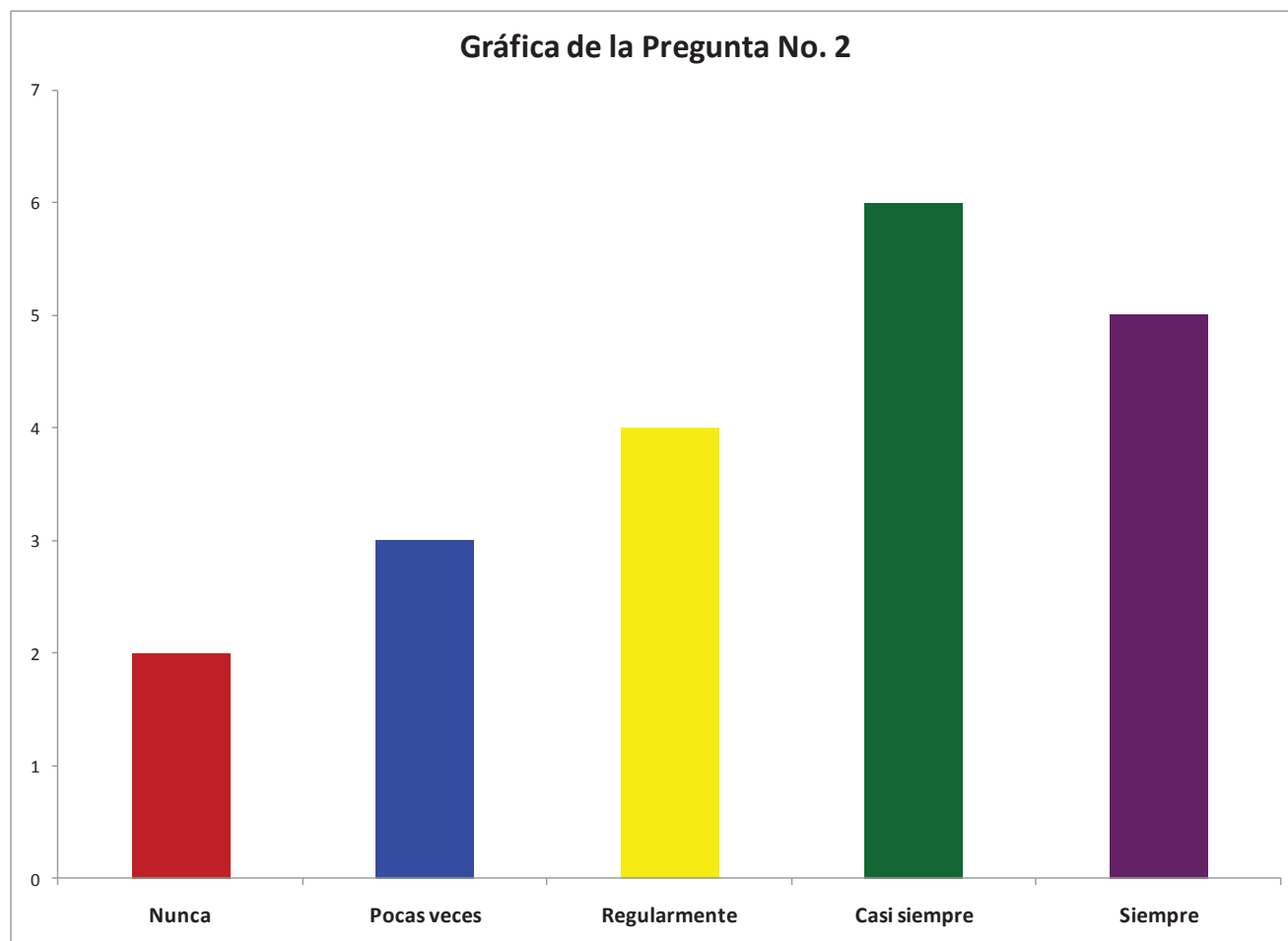
5.2. – Análisis Individual de los Datos.

5.2.1.- Análisis de la Pregunta No. 1.



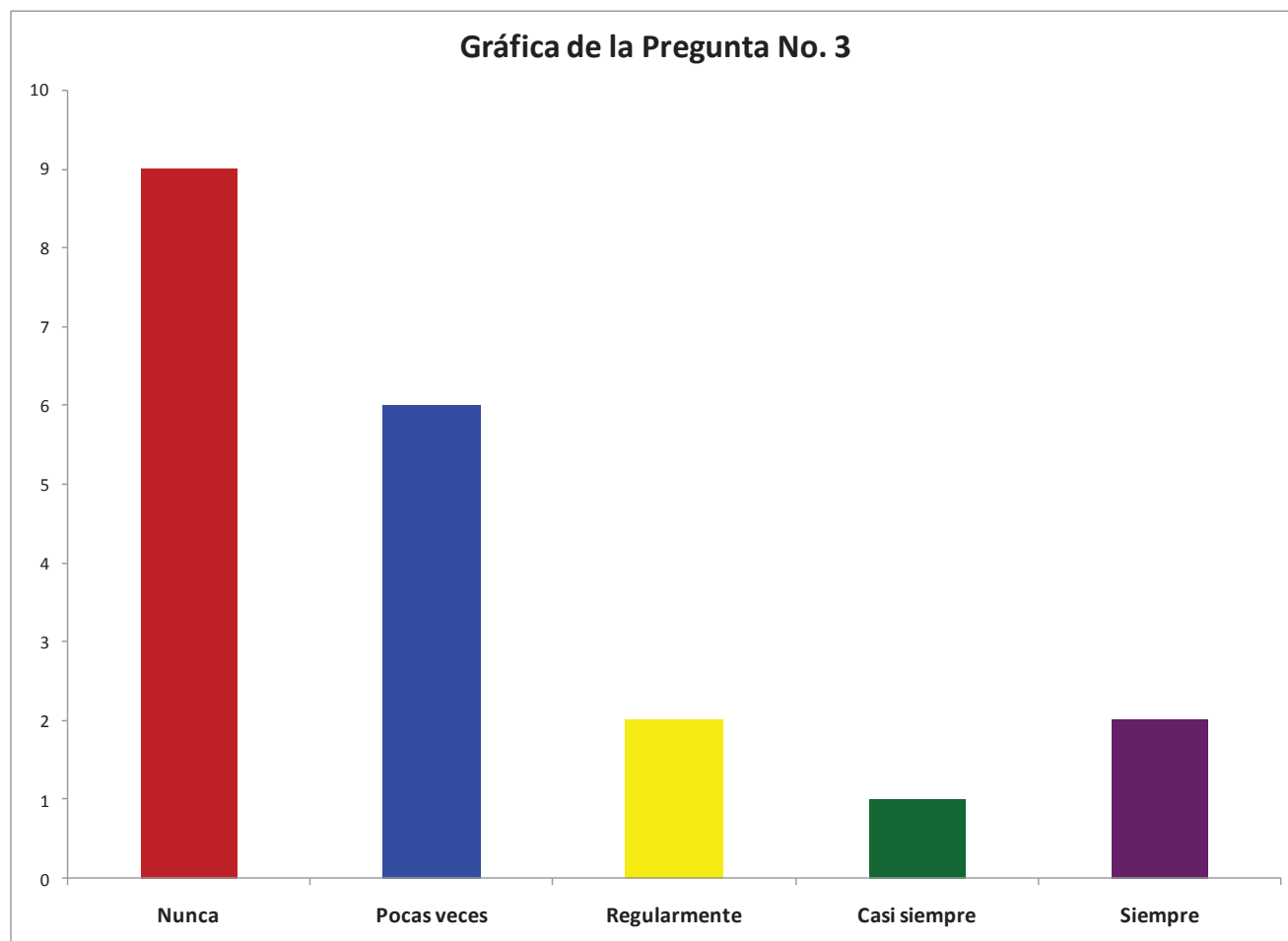
En la pregunta número 1, la mayoría de los encuestados respondió que pocas veces cumple con sus responsabilidades en su puesto de trabajo completamente, con un valor esperado de 2.90. Lo anterior revela que, no se utiliza un documento que organice al personal y a sus actividades.

5.2.2.- Análisis de la Pregunta No. 2.



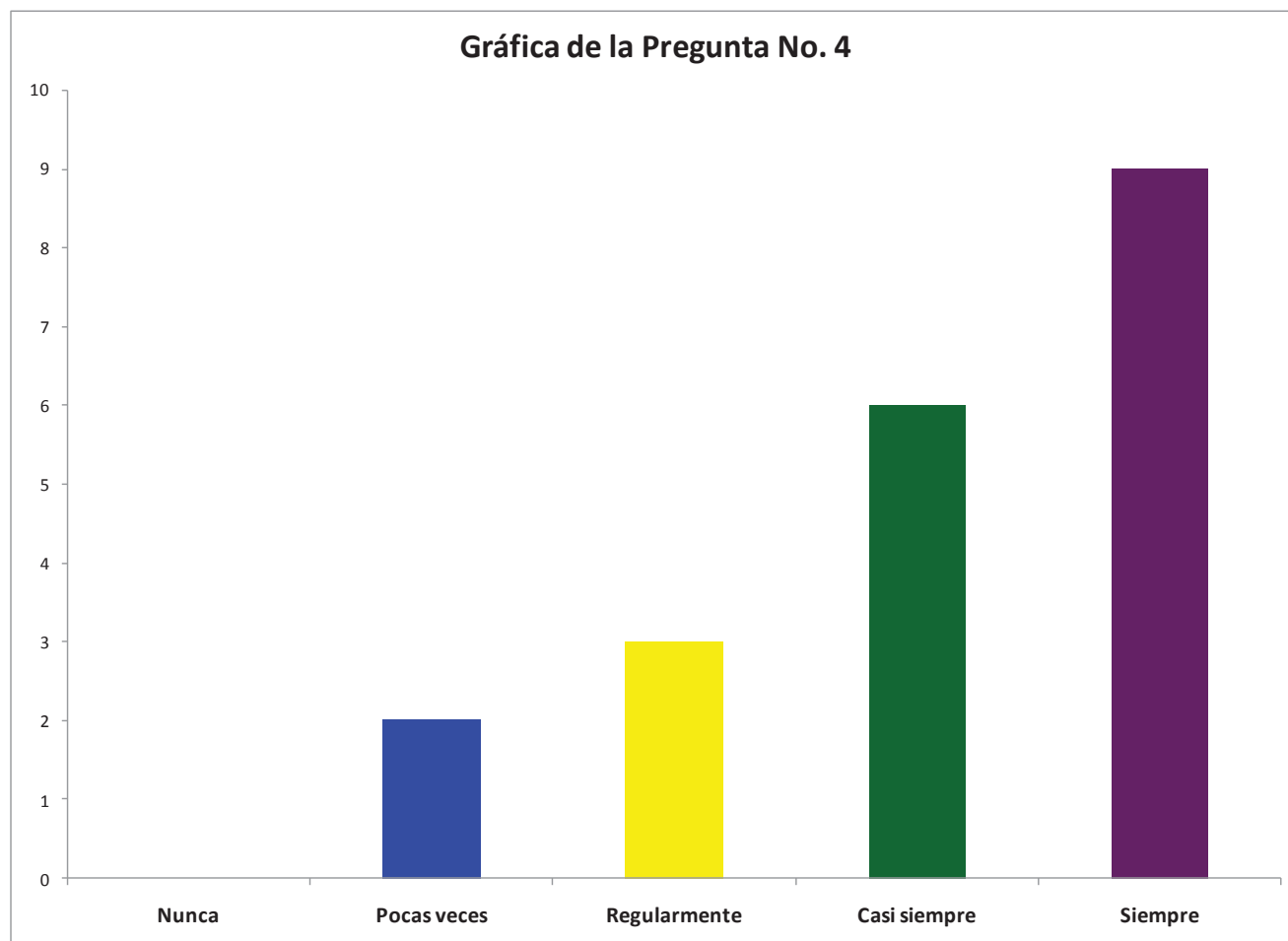
En la pregunta número 2, la mayoría de los encuestados respondió que casi siempre es rotado de su puesto de trabajo, con un valor esperado de 2.55. Lo anterior revela que, existe una necesidad de contar con un documento que organice al personal y a sus actividades.

5.2.3.- Análisis de la Pregunta No. 3.



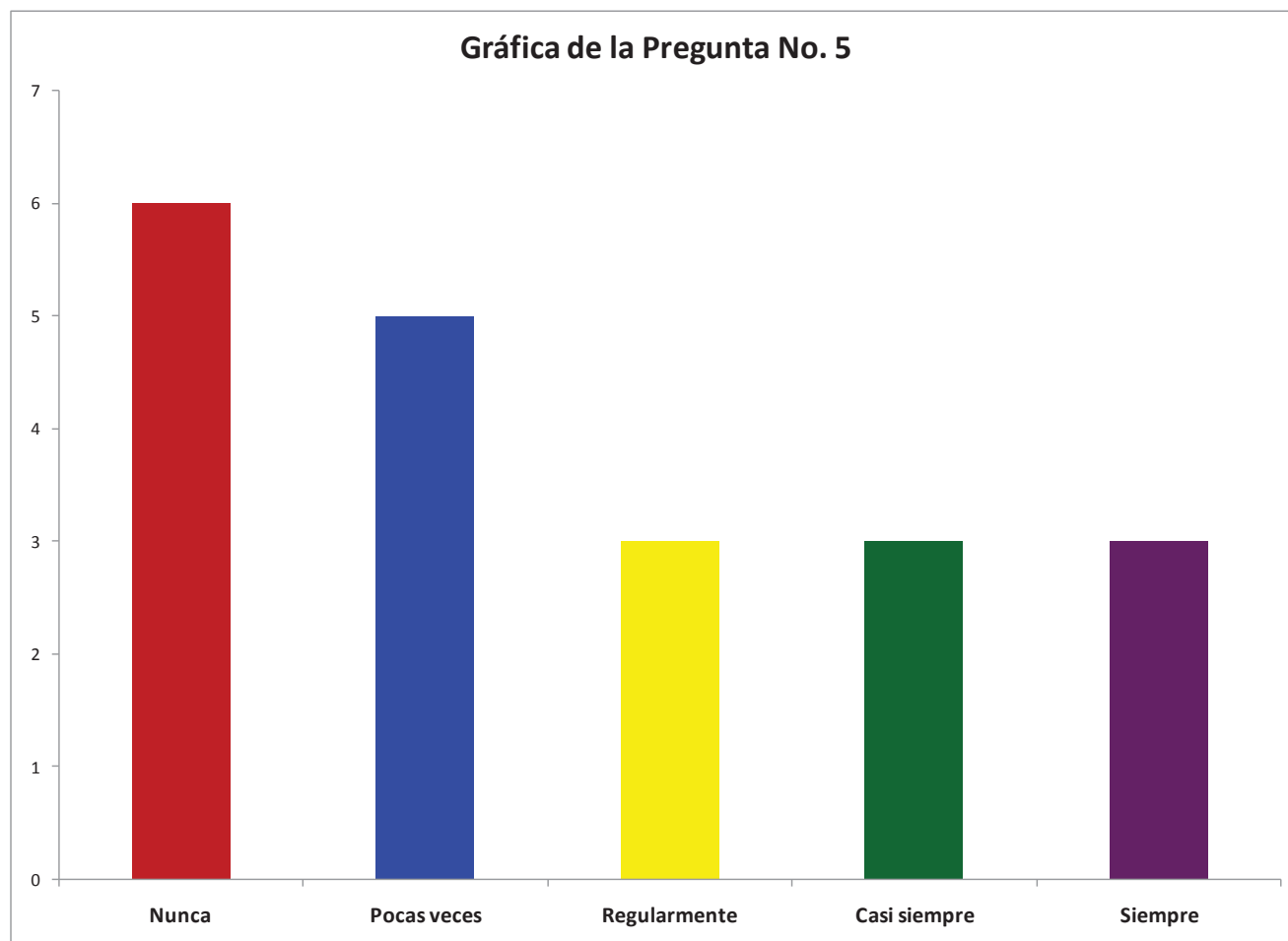
En la pregunta número 3, la mayoría de los encuestados respondió que nunca le supervisan las tareas que debe de realizar en su puesto de trabajo, con un valor esperado de 2.05. Lo anterior revela que, no se utiliza un documento que organice al personal y a sus actividades.

5.2.4.- Análisis de la Pregunta No. 4.



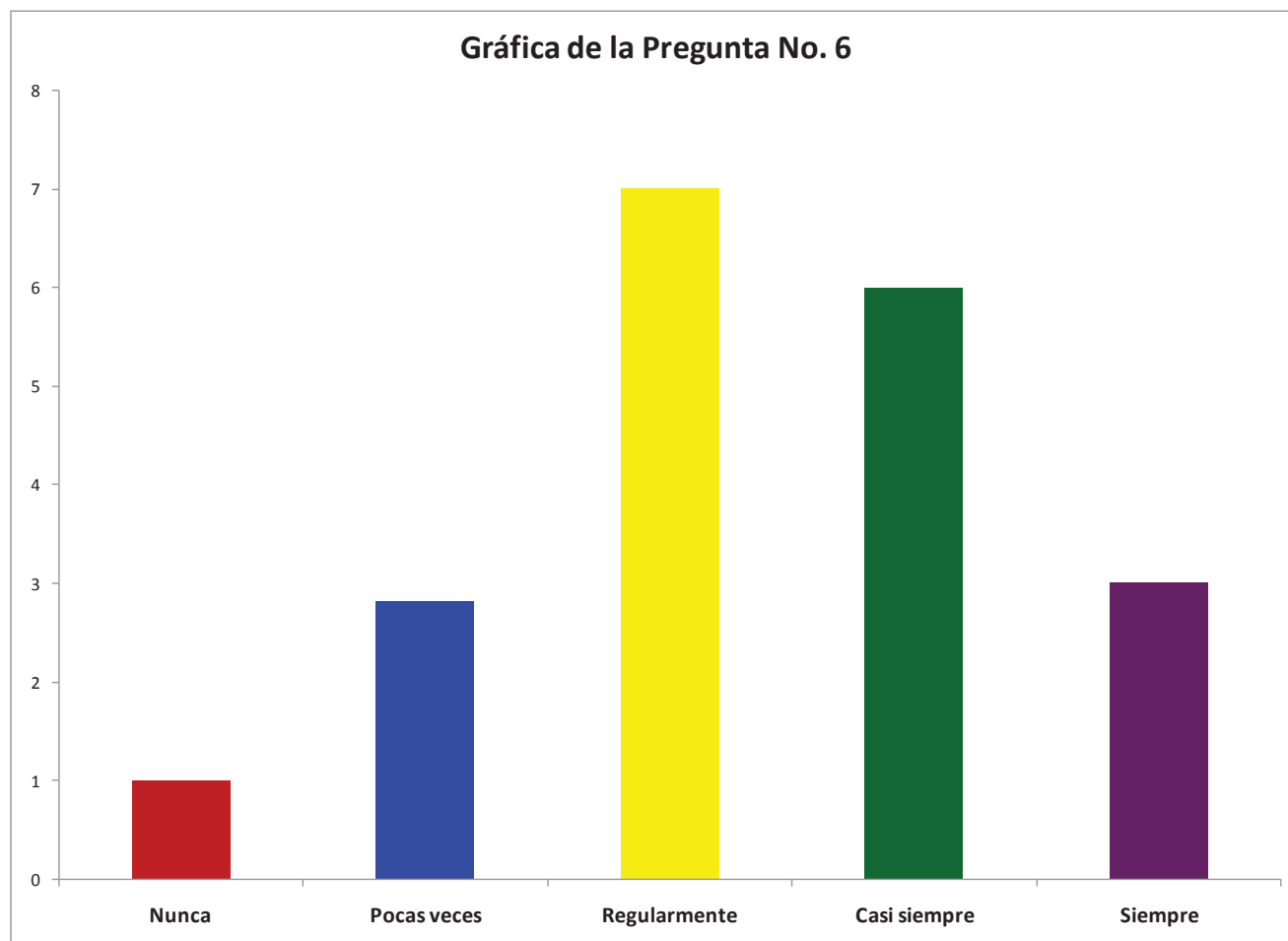
En la pregunta número 4, la mayoría de los encuestados respondió que siempre deja tareas pendientes que realiza en su puesto de trabajo por falta de tiempo, con un valor esperado de 1.90. Lo anterior revela que, existe una necesidad de contar con un documento que organice al personal y a sus actividades.

5.2.5.- Análisis de la Pregunta No. 5.



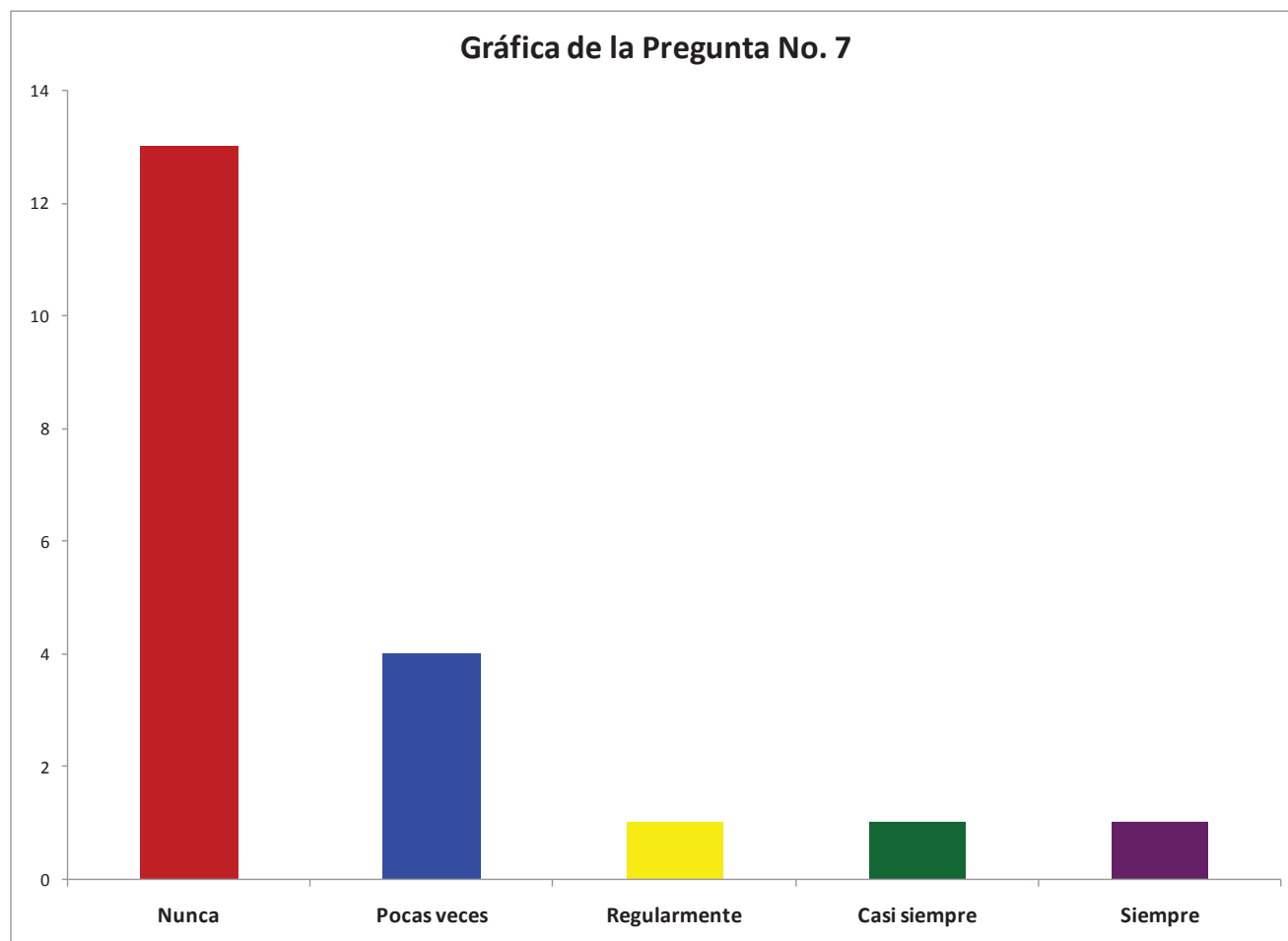
En la pregunta número 5, la mayoría de los encuestados respondió que nunca las actividades que realizan cotidianamente en su puesto de trabajo coinciden con sus conocimientos y habilidades, con un valor esperado de 2.60. Lo anterior revela que, no se utiliza un documento que organice al personal y a sus actividades.

5.2.6.- Análisis de la Pregunta No. 6.



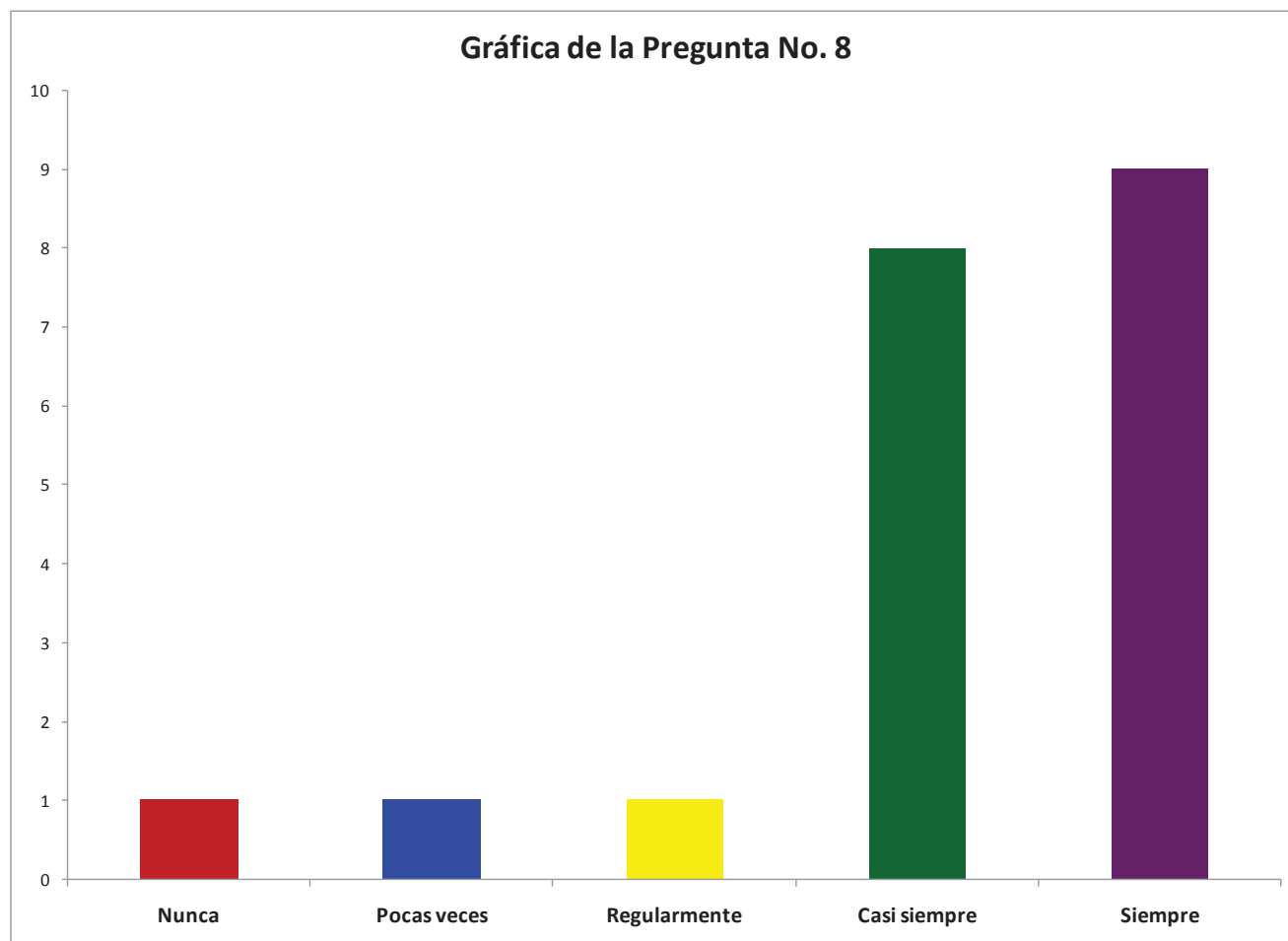
En la pregunta número 6, la mayoría de los encuestados respondió que regularmente tiene dificultad para realizar sus funciones, con un valor esperado de 2.61. Lo anterior revela que, existe una necesidad de contar con un documento que organice al personal y a sus actividades.

5.2.7.- Análisis de la Pregunta No. 7.



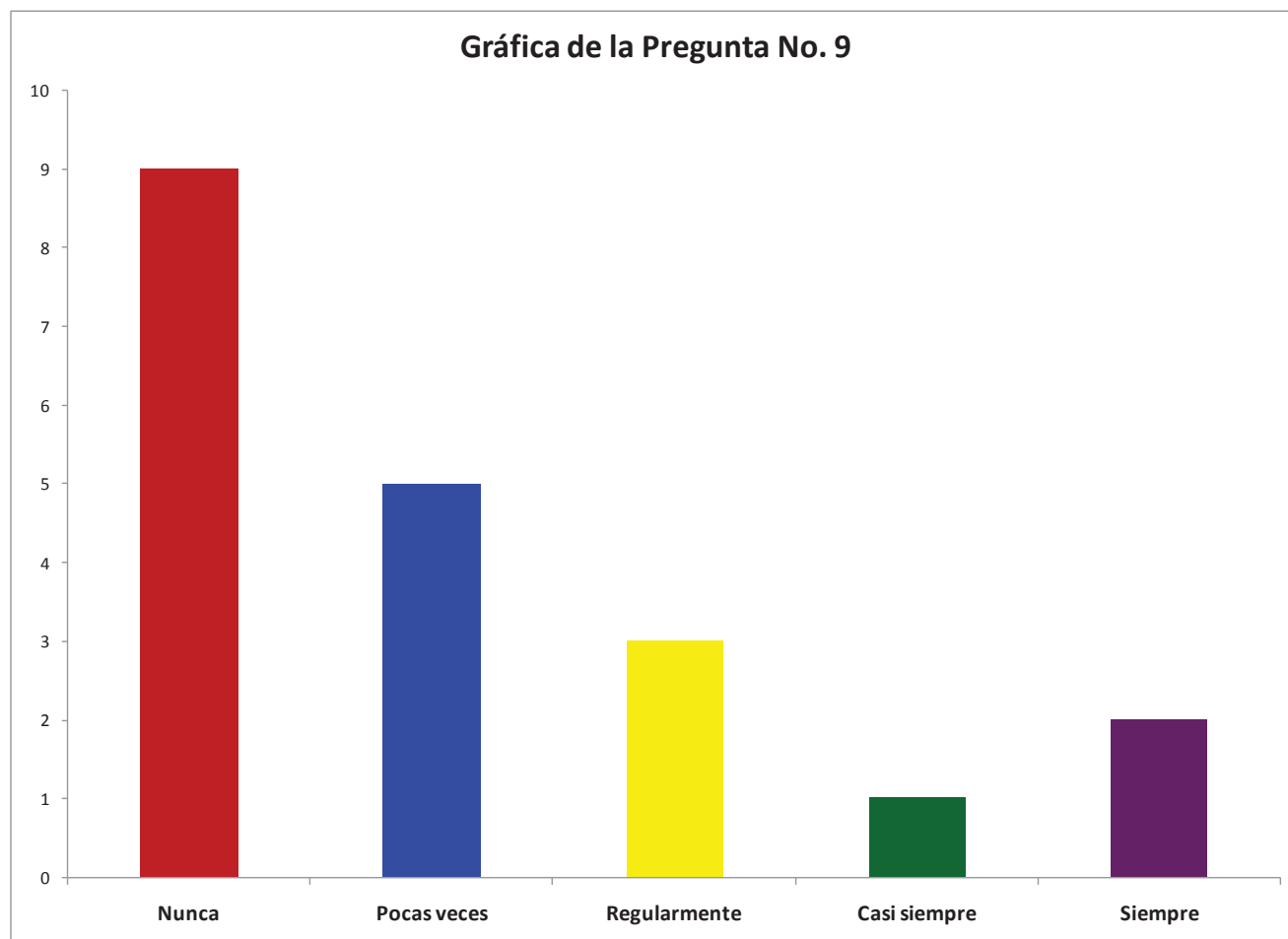
En la pregunta número 7, la mayoría de los encuestados respondió que nunca le dan a conocer las tareas y responsabilidades de los demás puestos de trabajo, con un valor esperado de 1.65. Lo anterior revela que, no se utiliza un documento que organice al personal y a sus actividades.

5.2.8.- Análisis de la Pregunta No. 8.



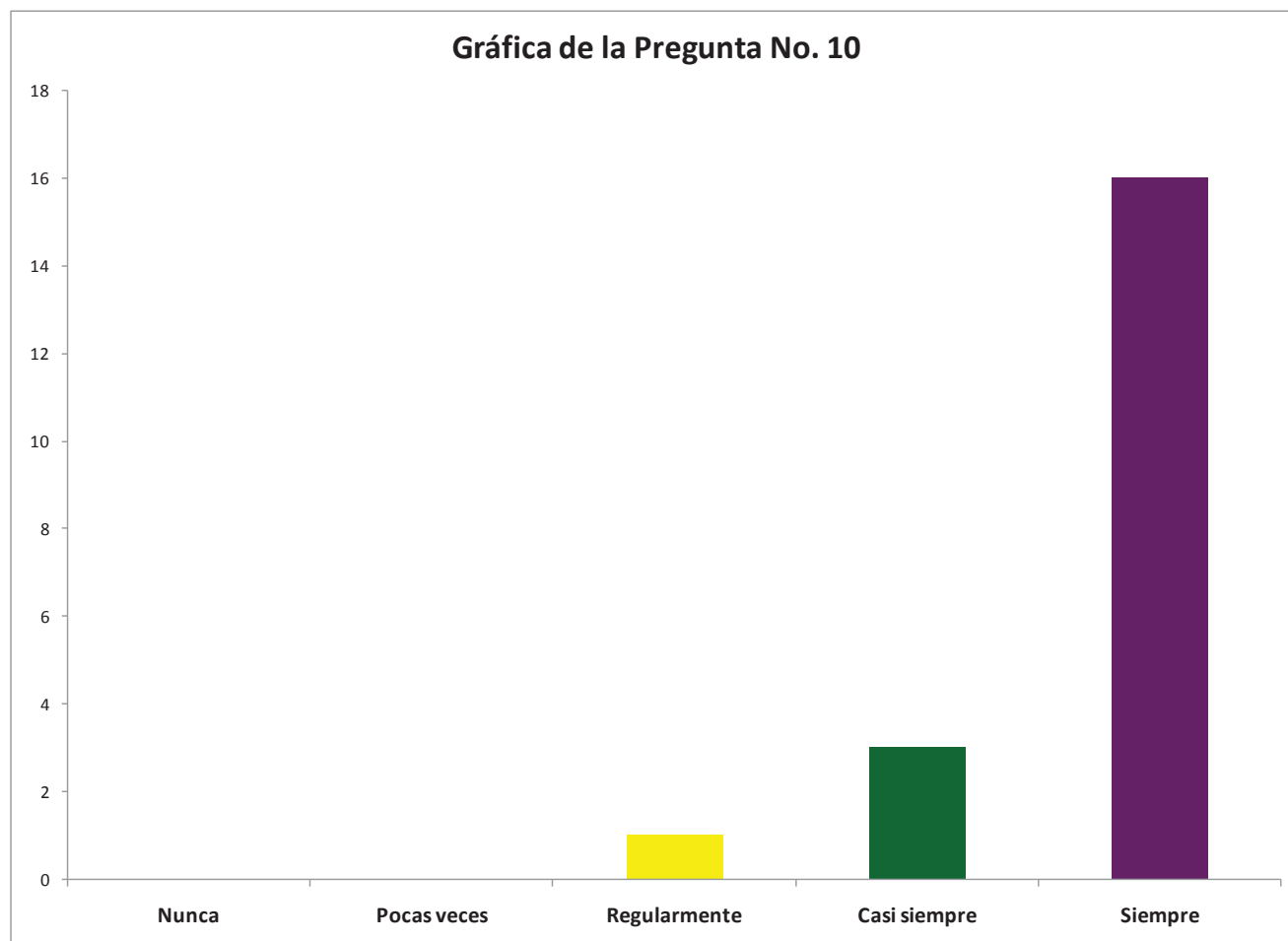
En la pregunta número 8, la mayoría de los encuestados respondió que siempre el pan no está a tiempo por causa del personal, con un valor esperado de 1.85. Lo anterior revela que, existe una necesidad de contar con un documento que organice al personal y a sus actividades.

5.2.9.- Análisis de la Pregunta No. 9.



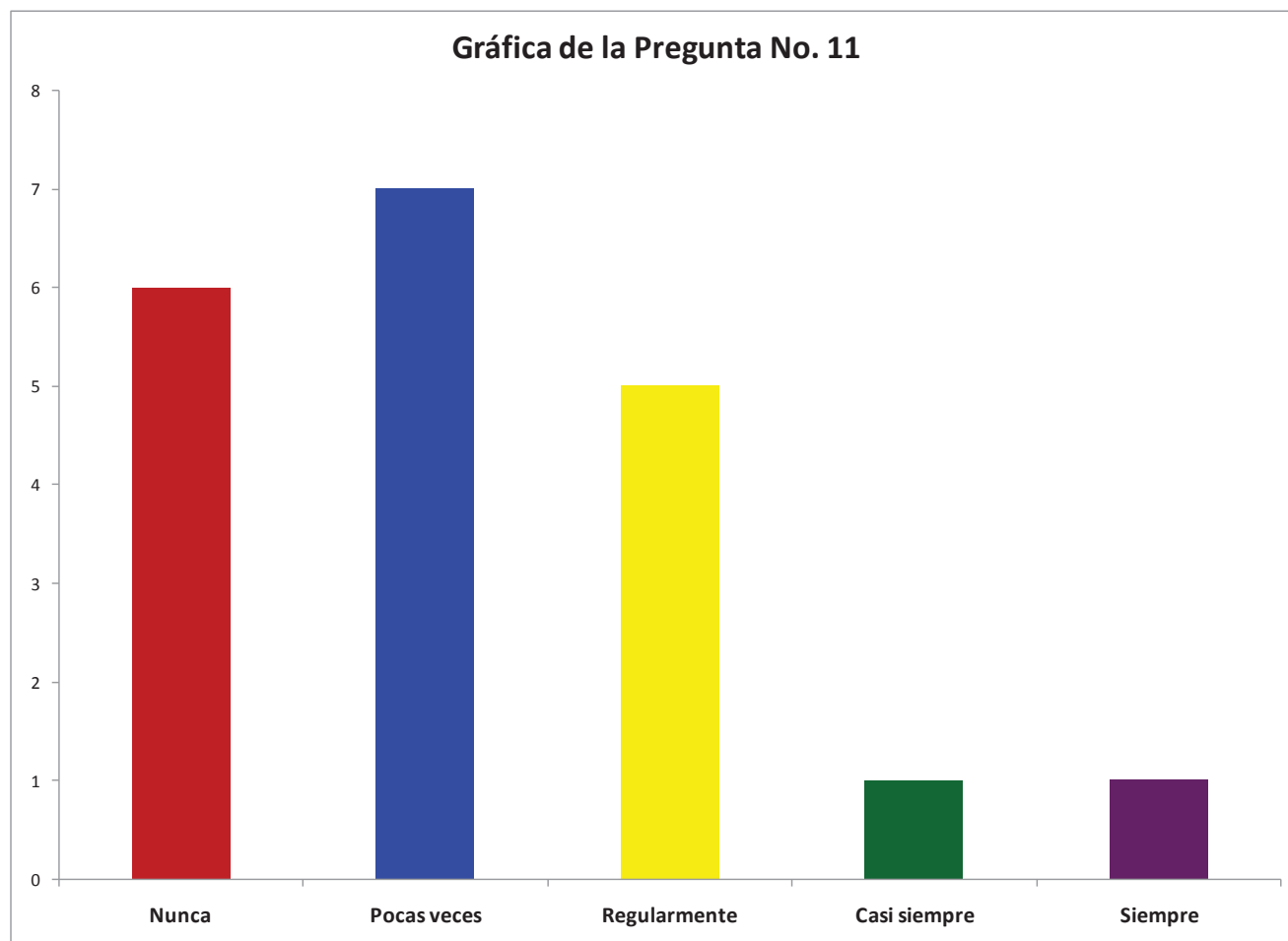
En la pregunta número 9, la mayoría de los encuestados respondió que nunca les dan instrucciones claras para la realización de sus tareas en sus puestos de trabajo, con un valor esperado de 2.10. Lo anterior revela que, no se utiliza un documento que organice al personal y a sus actividades.

5.2.10.- Análisis de la Pregunta No. 10.



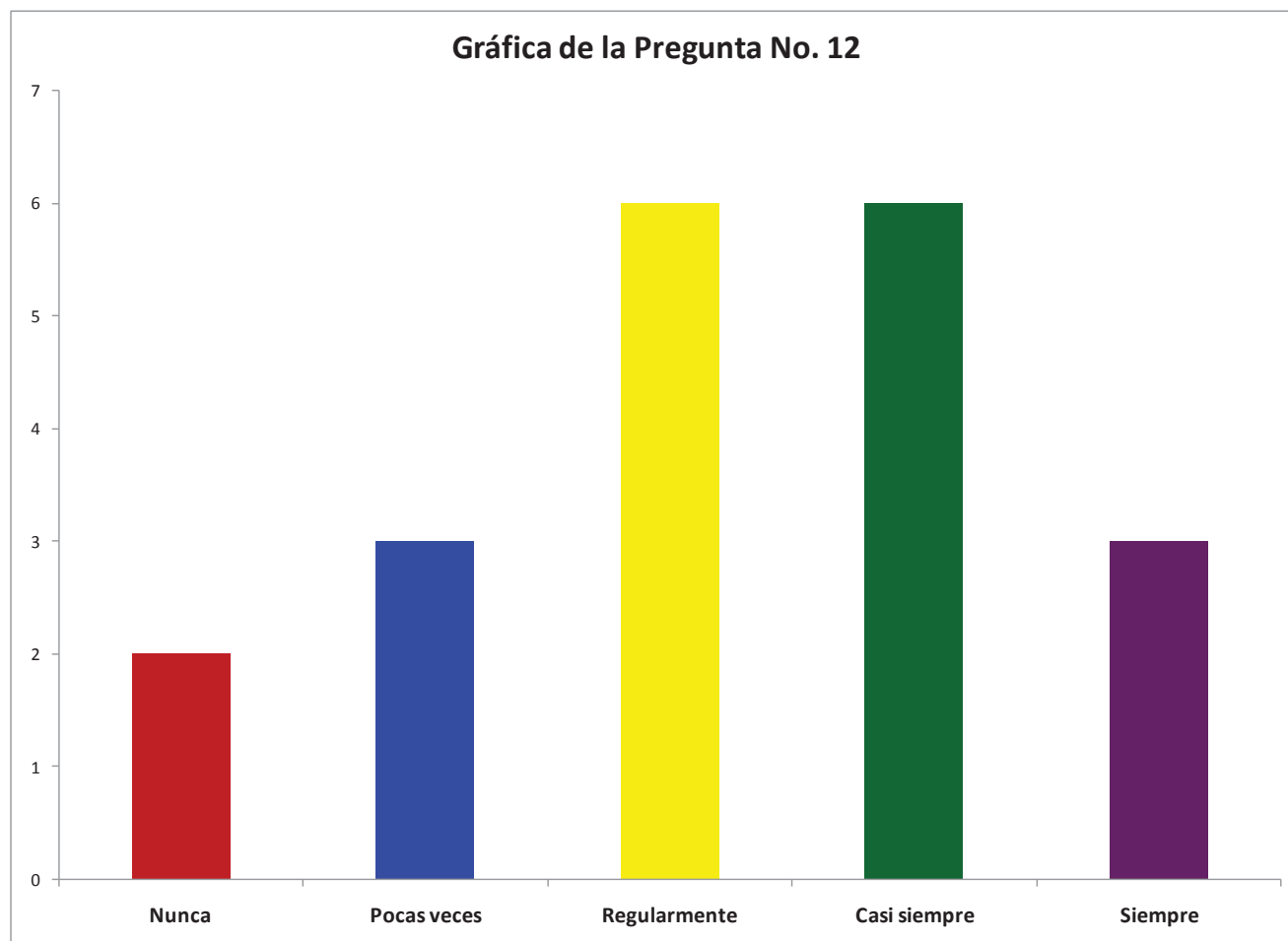
En la pregunta número 10, la mayoría de los encuestados respondió que siempre tiene sobrecargo de trabajo en su puesto, con un valor esperado de 1.25. Lo anterior revela que, existe una necesidad de contar con un documento que organice al personal y a sus actividades.

5.2.11.- Análisis de la Pregunta No. 11.



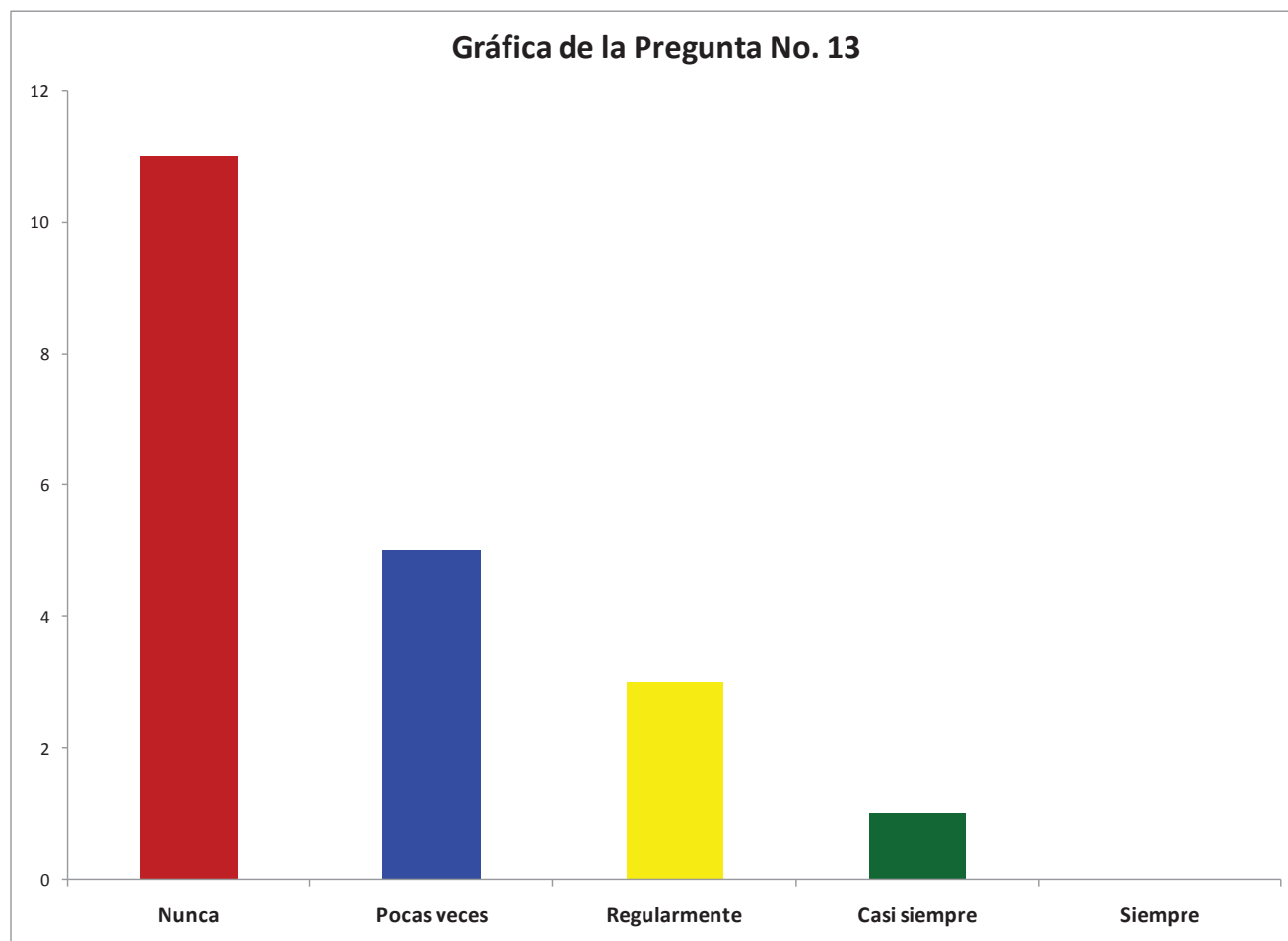
En la pregunta número 11, la mayoría de los encuestados respondió que cuando entra un nuevo compañero pocas veces se le orienta correctamente en sus responsabilidades y tareas, con un valor esperado de 2.20. Lo anterior revela que, no se utiliza un documento que organice al personal y a sus actividades.

5.2.12.- Análisis de la Pregunta No. 12.



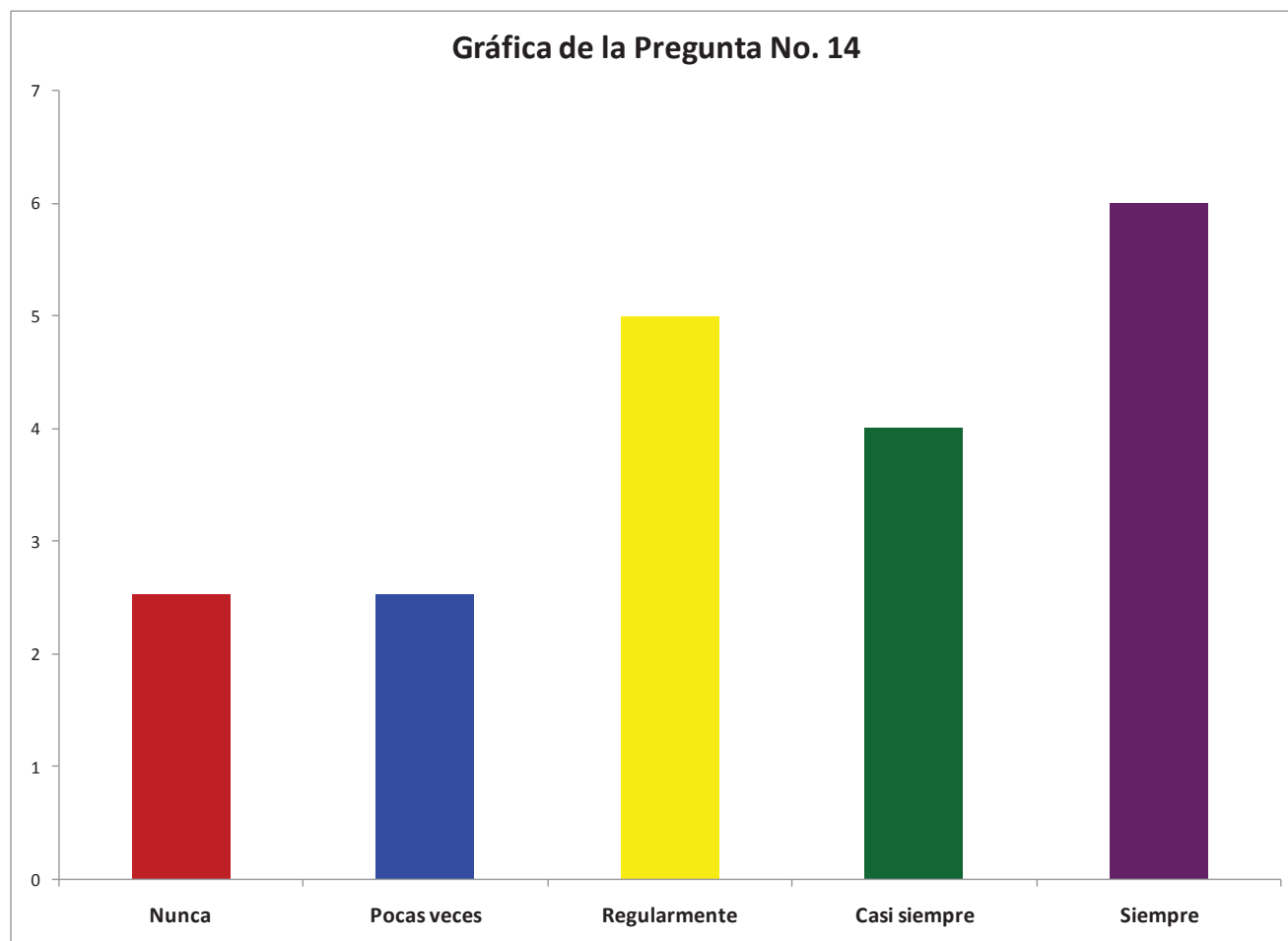
En la pregunta número 12, la mayoría de los encuestados respondió que regularmente los clientes se quejan por el mal servicio del personal, con un valor esperado de 2.75. Lo anterior revela que, existe una necesidad de contar con un documento que organice al personal y a sus actividades.

5.2.13.- Análisis de la Pregunta No. 13.



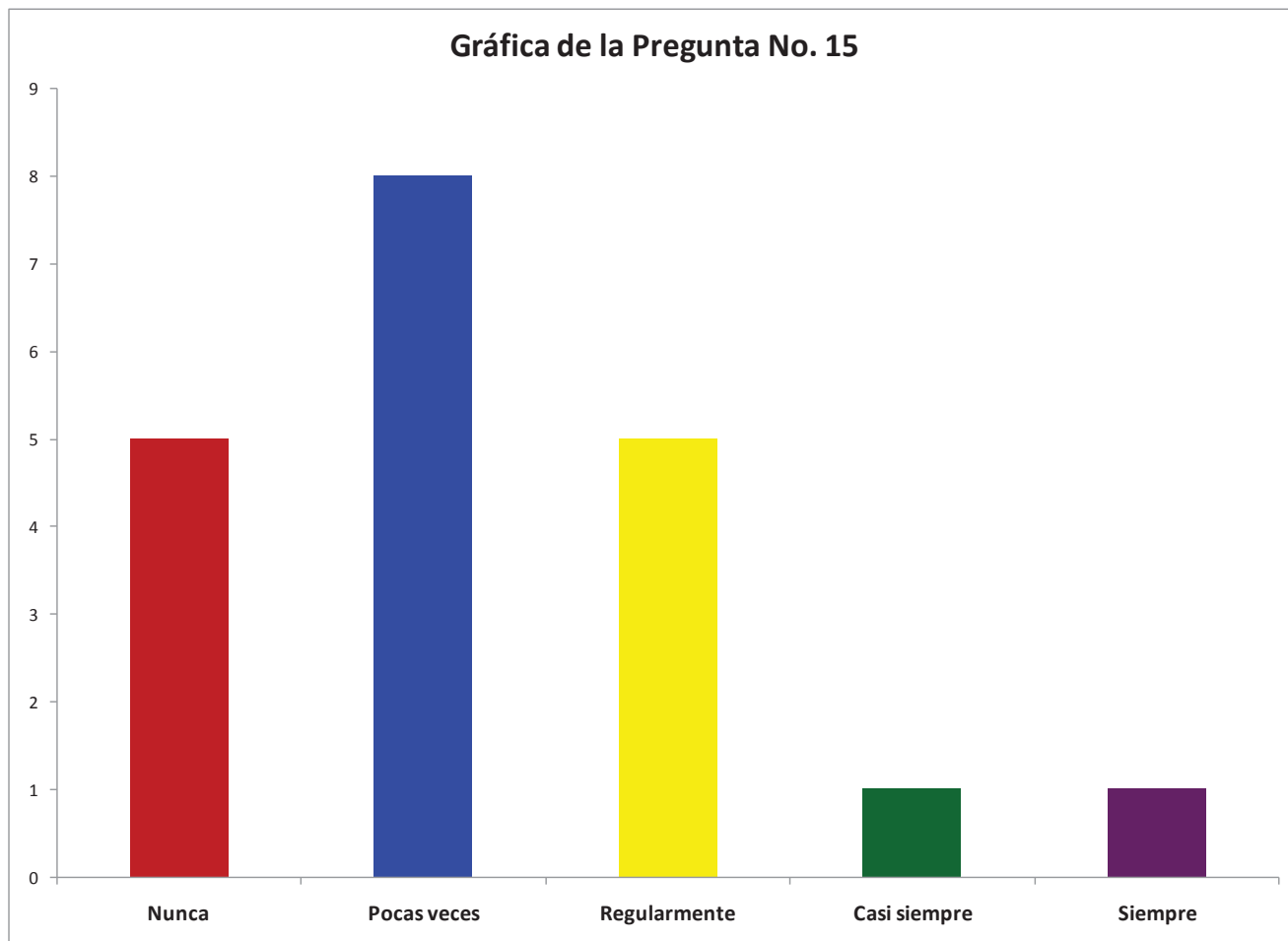
En la pregunta número 13, la mayoría de los encuestados respondió que nunca sabe qué hacer ante una eventualidad con relación a su trabajo, con un valor esperado de 1.70. Lo anterior revela que, no se utiliza un documento que organice al personal y a sus actividades.

5.2.14.- Análisis de la Pregunta No. 14.



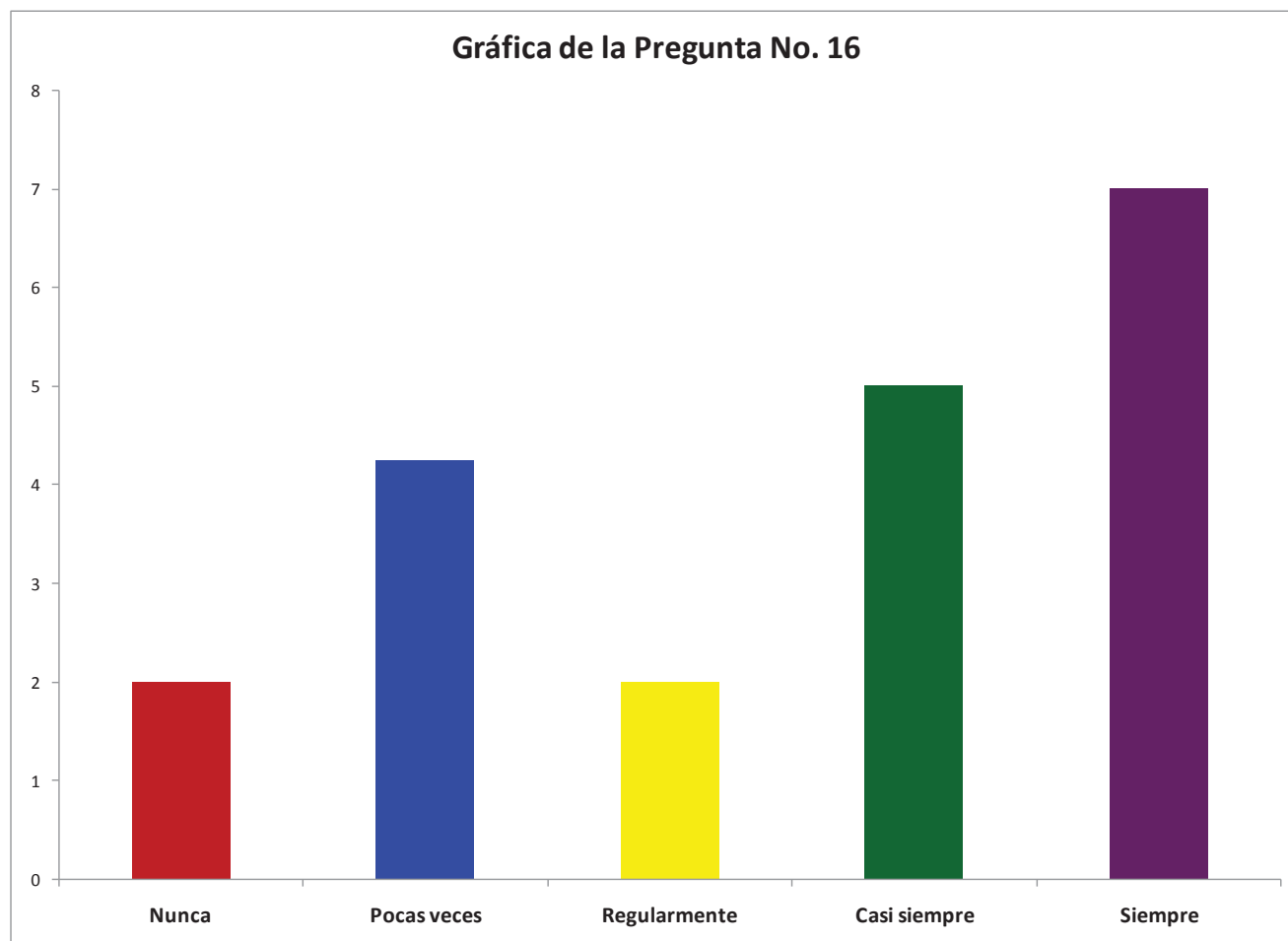
En la pregunta número 14, la mayoría de los encuestados respondió que siempre existe exceso de inventario de materia prima por falta de mano de obra, con un valor esperado de 2.59. Lo anterior revela que, existe una necesidad de contar con un documento que organice al personal y a sus actividades.

5.2.15.- Análisis de la Pregunta No. 15.



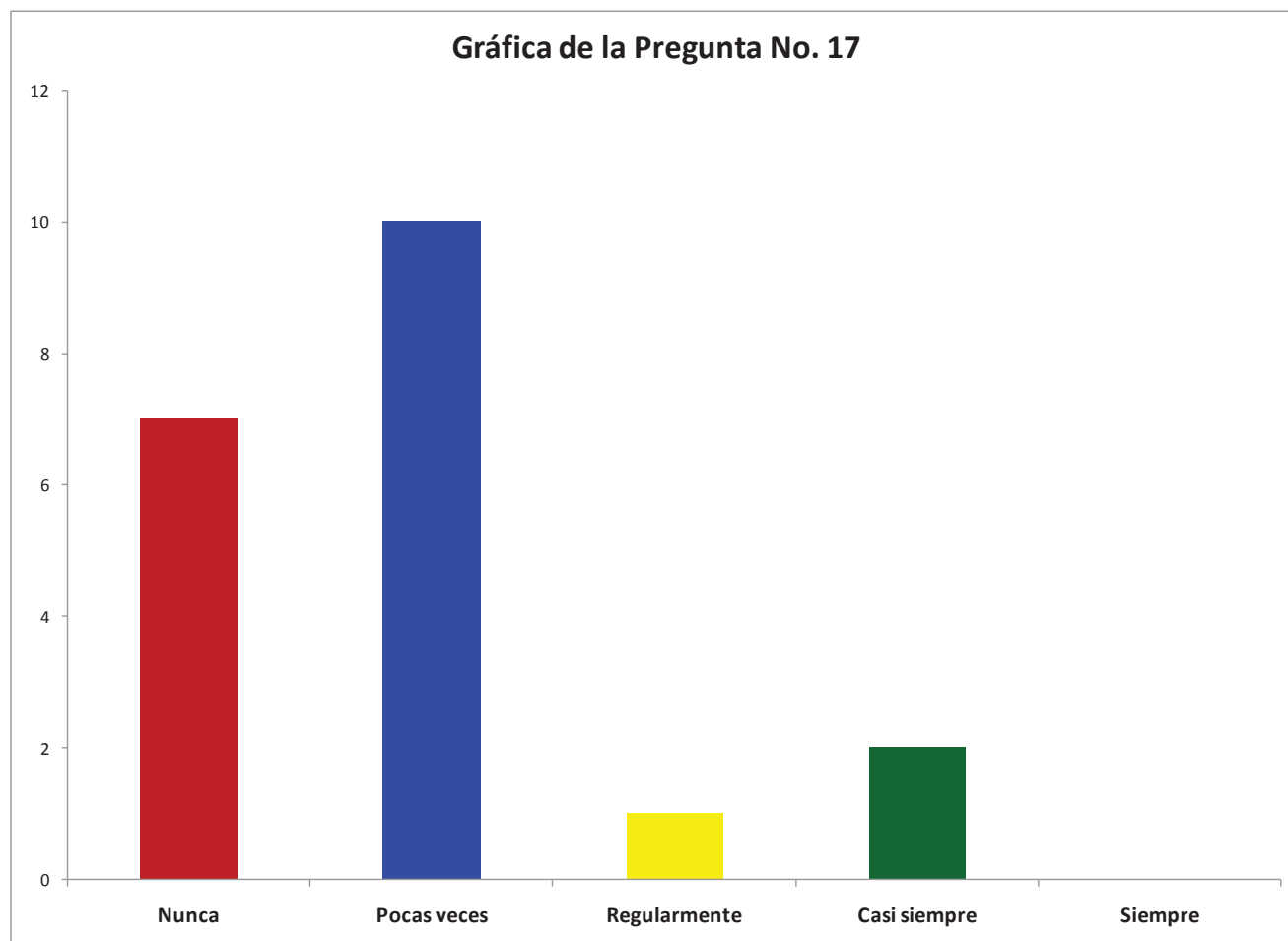
En la pregunta número 15, la mayoría de los encuestados respondió que pocas veces sabe a quién acudir ante una eventualidad con relación a su trabajo, con un valor esperado de 2.25. Lo anterior revela que, no se utiliza un documento que organice al personal y a sus actividades.

5.2.16.- Análisis de la Pregunta No. 16.



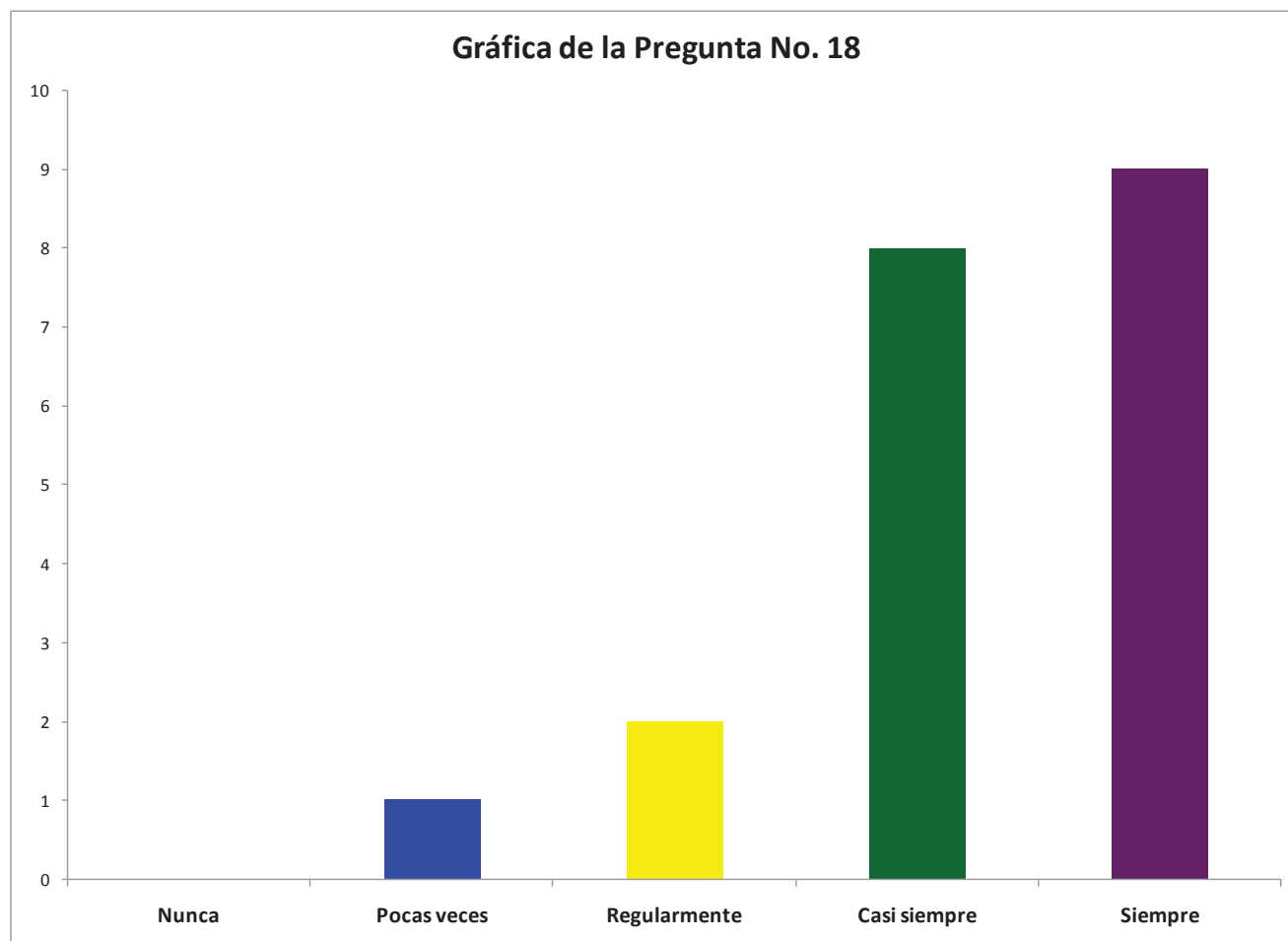
En la pregunta número 16, la mayoría de los encuestados respondió que siempre existe discontinuidad en el flujo de trabajo, con un valor esperado de 2.50. Lo anterior revela que, existe una necesidad de contar con un documento que organice al personal y a sus actividades.

5.2.17.- Análisis de la Pregunta No. 17.



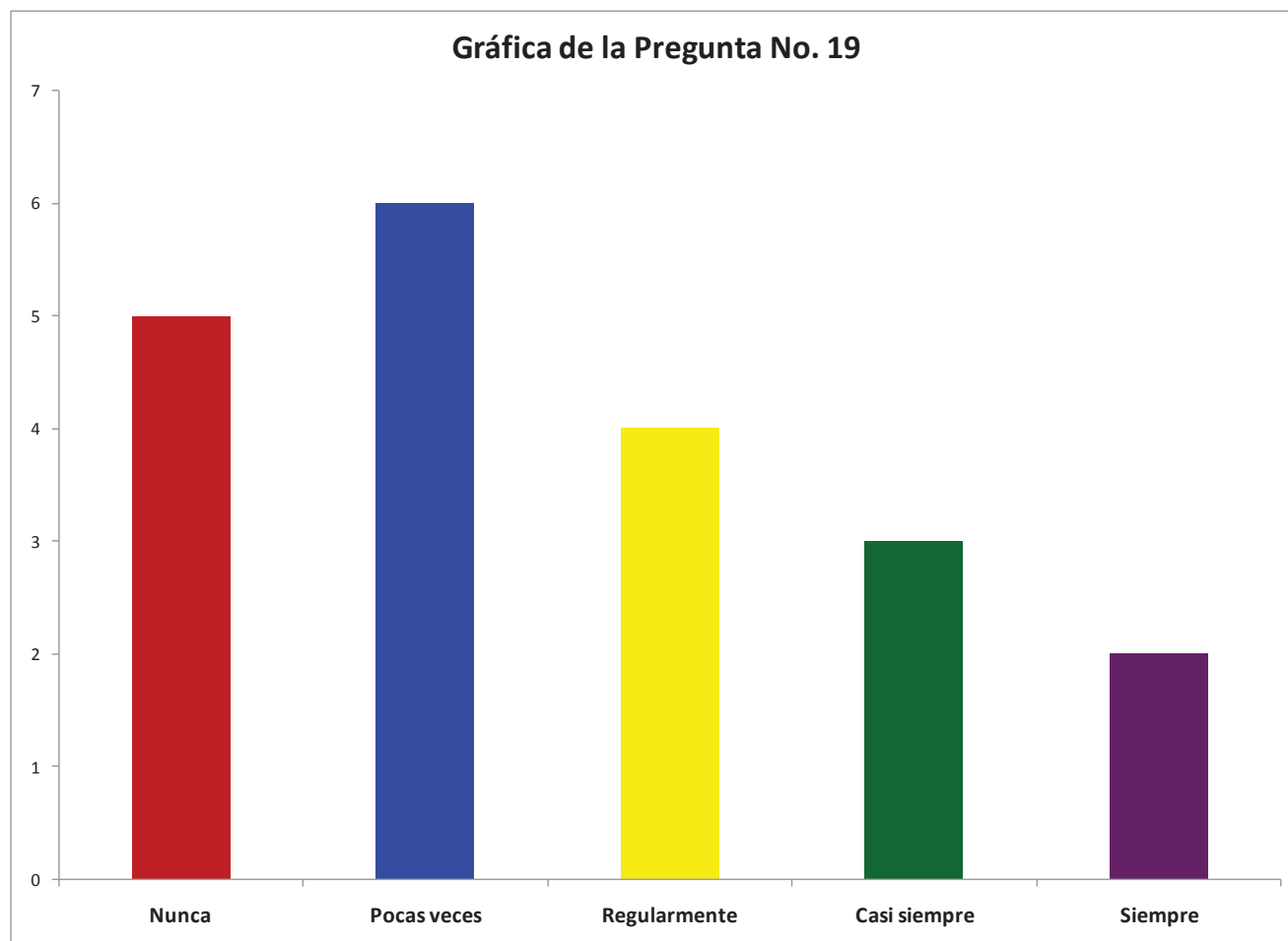
En la pregunta número 17, la mayoría de los encuestados respondió que pocas veces el pan tiene las mismas medidas (peso y volumen), con un valor esperado de 1.90. Lo anterior revela que, no se utiliza un documento que organice al personal y a sus actividades.

5.2.18.- Análisis de la Pregunta No. 18.



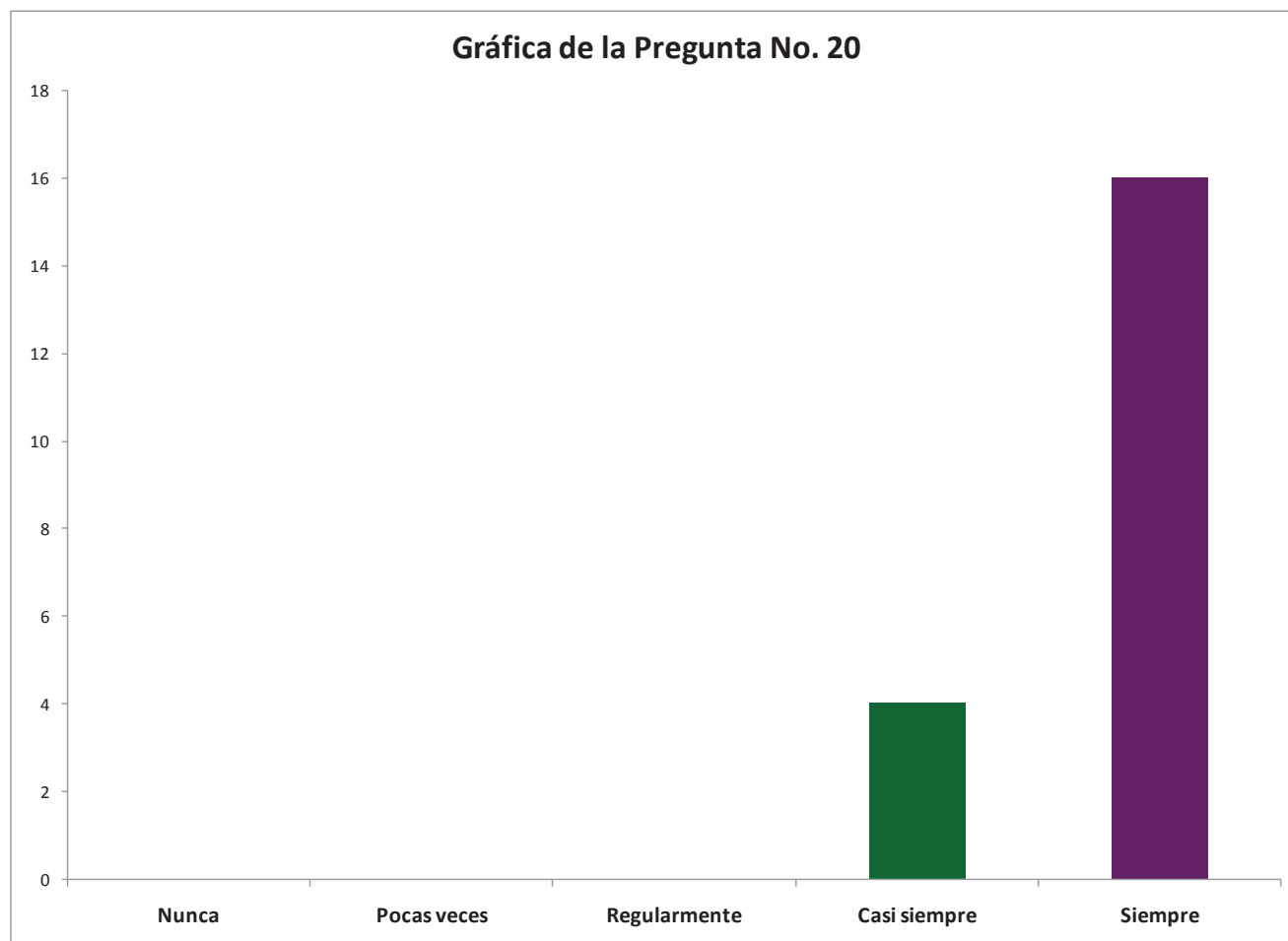
En la pregunta número 18, la mayoría de los encuestados respondió que siempre existe omisión de funciones entre el personal, con un valor esperado de 1.75. Lo anterior revela que, existe una necesidad de contar con un documento que organice al personal y a sus actividades.

5.2.19.- Análisis de la Pregunta No. 19.



En la pregunta número 19, la mayoría de los encuestados respondió que pocas veces la variedad de pan en expendio es la deseada, con un valor esperado de 2.55. Lo anterior revela que, no se utiliza un documento que organice al personal y a sus actividades.

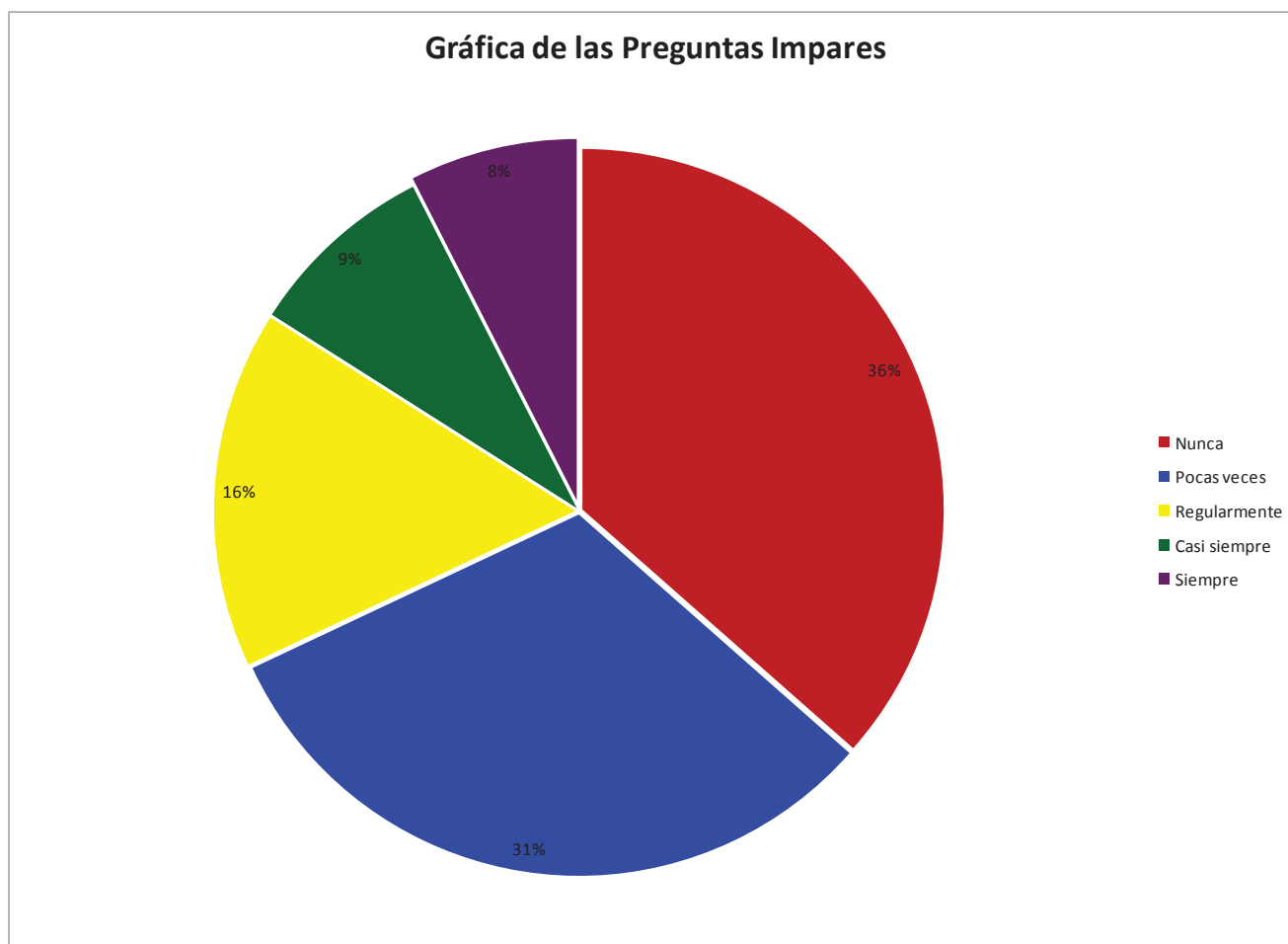
5.2.20.- Análisis de la Pregunta No. 20.



En la pregunta número 20, la mayoría de los encuestados respondió que siempre se presentan problemas en su puesto de trabajo, con un valor esperado de 1.20. Lo anterior revela que, existe una necesidad de contar con un documento que organice al personal y a sus actividades.

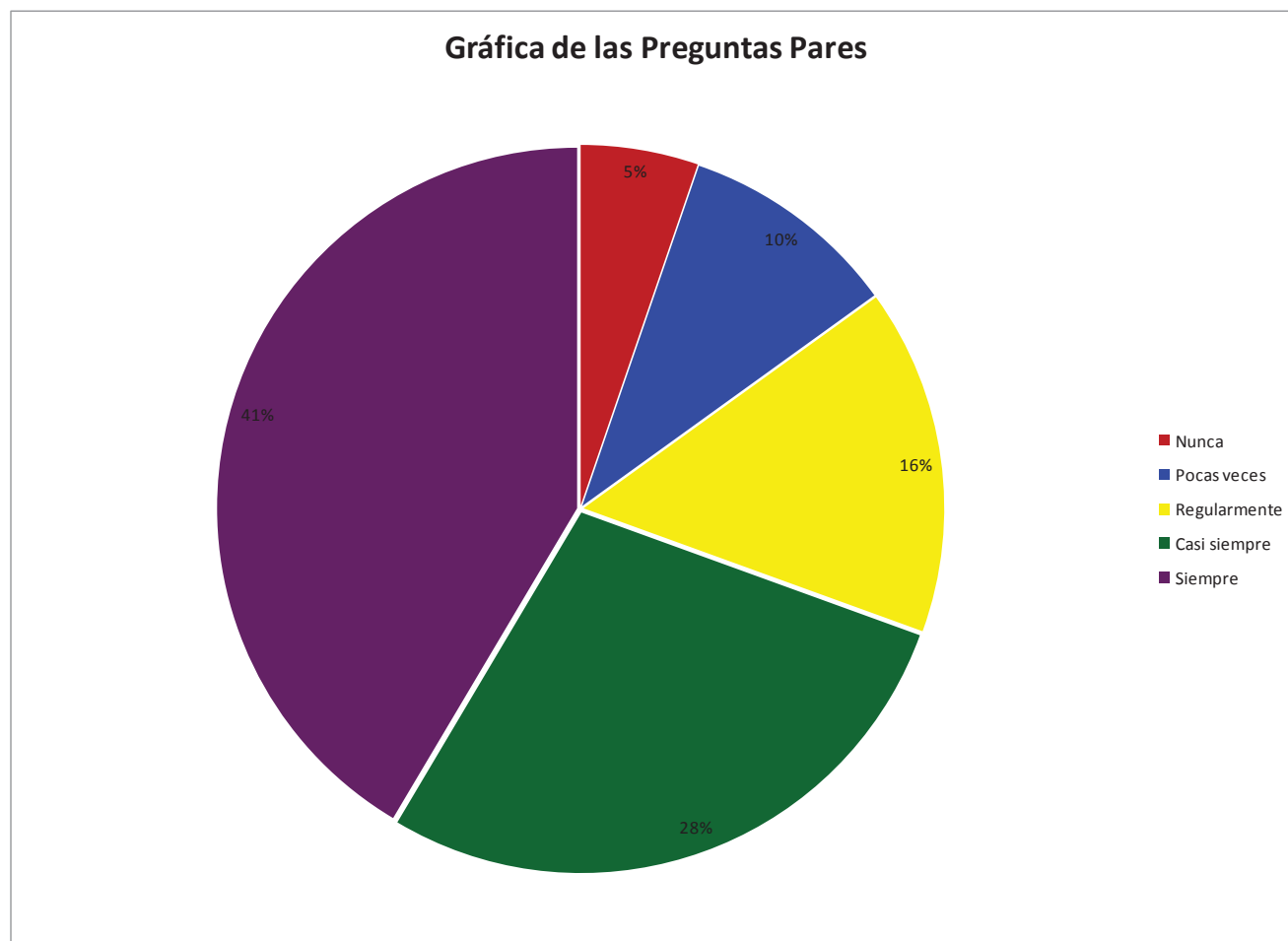
5.3. – Análisis Global de los Datos.

5.3.1.- Análisis de las Preguntas Impares.



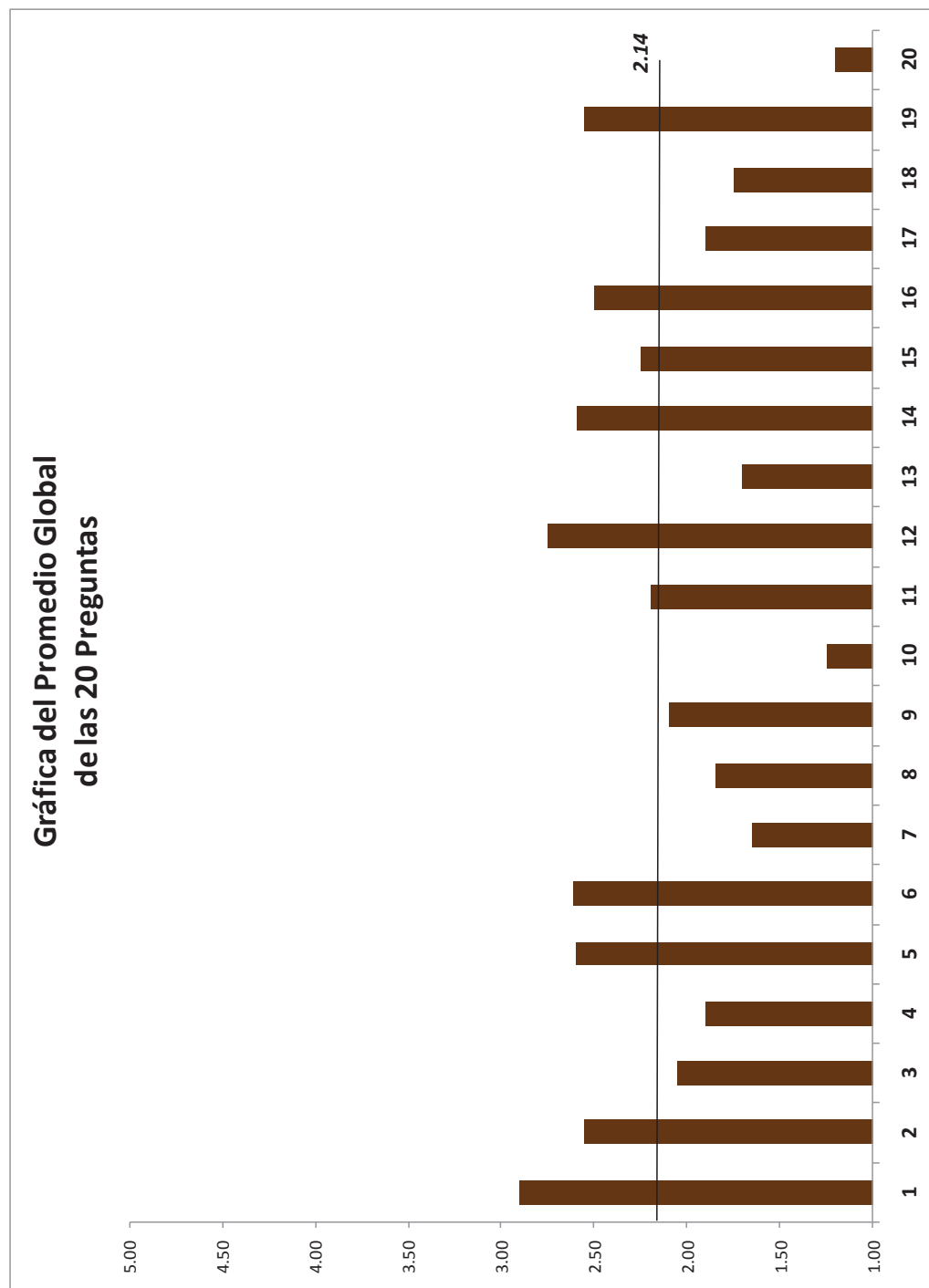
En las preguntas impares, los encuestados eligieron un 36% la respuesta *Nunca* y un 31% la respuesta *Pocas Veces*, esto representa más de las dos terceras partes de las respuestas. Por lo tanto, es claramente notorio que no se utiliza un documento que organice al personal y a sus actividades.

5.3.2.- Análisis de las Preguntas Pares.



En las preguntas pares, los encuestados eligieron un 41% la respuesta *Siempre* y un 28% la respuesta *Casi Siempre*, esto representa más de las dos terceras partes de las respuestas. Por lo tanto, es claramente notorio que existe una gran necesidad de contar con un documento que organice al personal y a sus actividades de la panadería “La Colmena” de la ciudad de San Miguel de Allende, Guanajuato.

5.3.3.- Análisis General de los Datos.



En la gráfica anterior, se observa que ninguno de los 20 valores esperados es igual o mayor a 3.00, y el promedio global de estos 20 en conjunto, es de 2.14. Así pues, con la información presentada en las 23 gráficas de este capítulo 5, obtenida de los datos recolectados en la aplicación de los cuestionarios, se puede concluir de manera contundente que, la panadería “La Colmena” de la ciudad de San Miguel de Allende, Guanajuato:

- No utiliza un documento que organice al personal y las actividades que desarrolla éste dentro de la empresa, y además,
- Que existe una gran necesidad de contar con un documento o guía que organice al personal y las actividades que desarrolla éste.

Las dos conclusiones anteriores, son síntomas de una mala organización del recurso humano de la empresa, lo que impacta en la productividad de esta panadería, por lo tanto se compruebe la hipótesis planteada en el capítulo 1: *“Mediante la implementación de un Manual de Organización, diseñado con base en esta investigación, se incrementará la productividad de la panadería “La Colmena” de la ciudad de San Miguel de Allende, Gto”.*

CONCLUSIONES

Después de haber realizado este trabajo de investigación, se concluye lo siguiente:

- Un problema importante en las panaderías de la Ciudad de San Miguel de Allende, es la baja productividad, debido a la mala organización del personal en éstas.
- La mayoría de estas empresas, tienen muchas posibilidades de aumentar sus ventas, pero debido al bajo volumen de producción con el que cuentan, por causa de que el personal no tiene bien definidas sus funciones, desaprovechan estas oportunidades.
- En muchos casos, los dueños de las microempresas, creen que por el tamaño de las mismas (pequeñas), no necesitan de una buena organización; sino que todo lo quieren hacer sin seguir ningún procedimiento o sin tener bien definidas las funciones de cada persona que pertenezca a la empresa.
- Las situaciones anteriores, son problemas que padecen muchas empresas, porque no teniendo ninguna base o algún documento que defina lo que hay que realizar y quién lo realizará, es como andar en un barco sin rumbo.

- La elaboración de un Manual de Organización, es una muy buena opción para mejorar la productividad, debido a que, si se desarrolla este manual (adecuado a cada empresa), el personal de cualquier negocio estará mucho mejor organizado, ya que se puede ver la existencia de personal en exceso, y si es así, se puede ahorrar en gastos por mano de obra o en desperdicios, porque cuentan con mayor capacitación, y por consiguiente, aumenta la productividad.

- Pero, no hay que olvidar que estos documentos requieren de revisiones y actualizaciones periódicas, ya que toda empresa, sufre cambios constantes; y algunas cosas que fueron de gran utilidad en su momento, en otro tiempo, ya no lo serán.

- Se comprueba la hipótesis de esta investigación, de acuerdo con la información presentada y analizada en la capítulo 5.

BIBLIOGRAFÍA

-  *ACADEMIA DE OPERACIONES de la Facultad de Contaduría y Administración (FCA) de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). “Apuntes de Administración de Operaciones I”.* Ed. Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP). México, 1ª Edición, 2001.
-  *BARAJAS Medina, Jorge. “Curso Introductorio a la Administración”.* Ed. Trillas. México, 1ª Edición, 2000.
-  *CHIAVENATO, Idalberto. “Administración en los Nuevos Tiempos”.* Ed. Mc. Graw Hill. Colombia, 1ª Edición, 2002.
-  *FRANKLIN Fincowsky, Enrique Benjamín. “Organización de Empresas”.* Ed. McGraw-Hill. México, 2ª Edición, 2004.
-  *FRANKLIN Fincowsky, Enrique Benjamín; Gómez Ceja, Guillermo. “Organización y Métodos: Un enfoque competitivo”.* Ed. McGraw-Hill. México, 1ª Edición, 2002.
-  *GÓMEZ Ceja, Guillermo. “Planeación y Organización de Empresas”.* Ed. McGraw-Hill. México, 8ª Edición, 1994.



-  *HERNÁNDEZ Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar. “Metodología de la Investigación”, Ed, McGraw-Hill, México, 4ª Edición, 2006.*
-  *KERLINGER, Fred N.; Lee, Howard B.. “Investigación del Comportamiento”, Ed. McGraw- Hill, México, 4ª Edición, 2002.*
-  *REYES Ponce, Agustín. “Administración de Empresas. Teoría y Práctica. Primera Parte”. Ed. Limusa. México, 1º Edición, 1989.*
-  *REYES Ponce, Agustín. “Administración de Empresas. Teoría y Práctica. Segunda Parte”. Ed. Limusa. México, 1º Edición, 1989.*
-  *REYES Ponce, Agustín. “Administración Moderna”. Ed. Limusa. México, 1º Edición, 2002.*
-  *RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín. “Cómo elaborar y usar los Manuales Administrativos”. Ed. Thomson. México, 3º Edición, 2002.*
-  *RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín. “Introducción a la Administración con enfoque de Sistemas”. Ed. Thomson. México, 4º Edición, 2003.*

ANEXOS

Cuestionario.

Este cuestionario fue diseñado para ayudarle a proporcionarnos sus opiniones en forma rápida y fácil. No hay respuestas correctas o incorrectas, lo que queremos es su opinión honesta.

INSTRUCCIONES:

Subraye aquella opción que indique el grado de frecuencia en que sucede cada una de las siguientes observaciones:

1.- ¿Cumple con sus responsabilidades en su puesto de trabajo completamente?:

- a) Nunca b) Pocas veces c) Regularmente d) Casi siempre e) Siempre

2.- ¿Es rotado de su puesto de trabajo?:

- a) Nunca b) Pocas veces c) Regularmente d) Casi siempre e) Siempre

3.- ¿Le supervisan las tareas que debe de realizar en su puesto de trabajo?:

- a) Nunca b) Pocas veces c) Regularmente d) Casi siempre e) Siempre

4.- ¿Deja tareas pendientes que realiza en su puesto de trabajo por falta de tiempo?:

- a) Nunca b) Pocas veces c) Regularmente d) Casi siempre e) Siempre



- 5.- ¿Las actividades que realiza cotidianamente en su puesto de trabajo coinciden con sus conocimientos y habilidades?:
- a) Nunca b) Pocas veces c) Regularmente d) Casi siempre e) Siempre
- 6.- ¿Tiene dificultad para realizar sus funciones?:
- a) Nunca b) Pocas veces c) Regularmente d) Casi siempre e) Siempre
- 7.- ¿Le dan a conocer las tareas y responsabilidades de los demás puestos de trabajo?:
- a) Nunca b) Pocas veces c) Regularmente d) Casi siempre e) Siempre
- 8.- ¿El pan no está a tiempo por causa del personal?:
- a) Nunca b) Pocas veces c) Regularmente d) Casi siempre e) Siempre
- 9.- ¿Le dan instrucciones claras para la realización de sus tareas en su puesto de trabajo?:
- a) Nunca b) Pocas veces c) Regularmente d) Casi siempre e) Siempre
- 10.- ¿Tiene sobrecargo de trabajo en su puesto?:
- a) Nunca b) Pocas veces c) Regularmente d) Casi siempre e) Siempre
- 11.- Cuando entra un nuevo compañero, ¿se le orienta correctamente en sus responsabilidades y tareas?:
- a) Nunca b) Pocas veces c) Regularmente d) Casi siempre e) Siempre
- 12.- ¿Los clientes se quejan por el mal servicio del personal?:
- a) Nunca b) Pocas veces c) Regularmente d) Casi siempre e) Siempre



13.- ¿Sabe qué hacer, ante una eventualidad con relación a su trabajo?:

- a) Nunca b) Pocas veces c) Regularmente d) Casi siempre e) Siempre

14.- ¿Existe exceso de inventario de materia prima por falta de mano de obra?:

- a) Nunca b) Pocas veces c) Regularmente d) Casi siempre e) Siempre

15.- ¿Sabe a quién acudir, ante una eventualidad con relación a su trabajo?:

- a) Nunca b) Pocas veces c) Regularmente d) Casi siempre e) Siempre

16.- ¿Existe discontinuidad en el flujo de trabajo?:

- a) Nunca b) Pocas veces c) Regularmente d) Casi siempre e) Siempre

17.- ¿El pan tiene las mismas medidas (peso y volumen)?:

- a) Nunca b) Pocas veces c) Regularmente d) Casi siempre e) Siempre

18.- ¿Existe omisión de funciones entre el personal?:

- a) Nunca b) Pocas veces c) Regularmente d) Casi siempre e) Siempre

19.- ¿La variedad de pan en expendio, es la deseada?:

- a) Nunca b) Pocas veces c) Regularmente d) Casi siempre e) Siempre

20.- ¿Se presentan problemas en su trabajo?:

- a) Nunca b) Pocas veces c) Regularmente d) Casi siempre e) Siempre