



**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

**SEDE GUADALAJARA**

**"MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y  
PROCEDIMIENTOS PARA LA EMPRESA:  
COMIDAS Y SERVICIOS MODELO DE LA  
CIUDAD DE GUADALAJARA"**

**RAQUEL PARRA AGUIRRE**

**Tesis presentada para optar por el Título de Licenciado en  
Administración y Relaciones Industriales con Reconocimiento de  
Validez Oficial de Estudios de la SECRETARÍA DE EDUCACIÓN  
PÚBLICA, según acuerdo número 871473 con fecha 7-X-87.**

**Zapopan, Jal. Noviembre de 1997.**



49876





**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

**SEDE GUADALAJARA**

**"MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y  
PROCEDIMIENTOS PARA LA EMPRESA:  
COMIDAS Y SERVICIOS MODELO DE LA  
CIUDAD DE GUADALAJARA"**

**RAQUEL PARRA AGUIRRE**

Tesis presentada para optar por el Título de **Licenciado en  
Administración y Relaciones Industriales** con Reconocimiento de  
Validez Oficial de Estudios de la SECRETARÍA DE EDUCACIÓN  
PÚBLICA, según acuerdo número 871473 con fecha 7-X-87.

Zapopan, Jal. Noviembre de 1997.

CLASIF: TEAR: 1997 R12

ADQUIS: 49876 <sup>ej 2</sup>

FECHA: 19/Mayo/03

DONATIVO DE \_\_\_\_\_

\$ \_\_\_\_\_

Agregar al 46 400

## ÍNDICE

Introducción	1
Capítulo I. ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIÓN	
1.1.- Administración y su proceso	7
1.1.1 Concepto de Administración	7
1.1.2. Antecedentes Históricos de la Administración.	8
1.1.3. Henry Fayol.	9
1.1.4. Proceso Administrativo	10
1.2.- Organización	12
1.2.1. Concepto de Organización	12
1.2.2. Organización como parte del Proceso Administrativo	12
1.2.3 La Organización como conjunto de personas	21
Capítulo 2.- MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y PROCEDIMIENTOS	
2.1. Manuales Administrativos	26
2.1.1. Definición.	27
2.1.2. Características	28
2.1.3. Objetivos	29
2.1.4. Limitaciones	29
2.1.5. Los manuales en las pequeñas y medianas empresas.	30
2.1.6. Clasificación	31
2.1.7. Planeación y Elaboración	33

2.2. Manual de Organización	36
2.2.1 Objetivos e importancia	36
2.2.2. Contenido	37
2.3. Manual de Procedimientos	38
2.3.1. Objetivos	39
2.3.2. Clasificación de manuales de procedimientos	39
2.3.3. Contenido	40
Capítulo 3.- LA EMPRESA Y SUS ÁREAS FUNCIONALES	42
3.1. Empresa	42
3.2. Clasificación	42
3.3. Áreas Funcionales de la Empresa	43
3.4. La micro y pequeña empresa.	49
3.4.1. Características	49
3.4.2. Estructura	50
3.4.3. Las áreas funcionales de la pequeña empresa.	51
Capítulo 4.- ADMINISTRACIÓN EN UNA EMPRESA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS.	
4.1. El Administrador de Alimentos y Bebidas.	54
4.2. Funciones Administrativas de un Restaurante.	56
4.3. Estructura de un Restaurante	59
4.4. Áreas Funcionales del Restaurante	60
4.5. Descripción de las actividades por área.	60
Capítulo 5.- METODOLOGÍA	71
5.1. Objetivo General	72
5.2. Objetivos Específicos	72

5.3. Planeación	73
5.4. Programación del Plan	74
5.5. El Proceso de elaboración	75
5.6. Descripción de la Empresa	79
Capítulo 6.- Manual de Organización.	81
Capítulo 7.- Manual de Procedimientos	117
Conclusiones	
Bibliografía	
Anexos	

## INTRODUCCIÓN.

La adquisición de experiencia laboral es muy importante para un estudiante de la universidad y más, si se realiza simultáneamente con los estudios profesionales, porque da un marco de referencia y aplicación a los conocimientos que se van recibiendo.

En este marco laboral se dio la relación con Carnitas Modelo, en las prácticas profesionales, de las que emergieron varias ideas acerca de lo que se podría hacer con la organización de esta empresa ya que por ser familiar, carece de aspectos formales, básicos y muy necesarios para su crecimiento, desarrollo y para seguir siendo competitiva.

La idea principal fue dar forma al Manual de Organización y Procedimientos que estaba como proyecto no concluido y con el cual se podría empezar a trabajar sobre una administración y una planeación estratégica real, ya que en él se establecen la misión, la visión, los objetivos, la organización, la administración, la actividad productiva y los sistemas de controles, necesarios para saber cómo funciona la empresa y hacia dónde se dirige en un futuro.

Para comenzar con el desarrollo del manual, es necesario conocer el ramo restaurantero y saber que en un principio los establecimientos de alimentos y bebidas contaban con una administración de tipo familiar; el dueño era quién tomaba absolutamente todas las decisiones porque no tenían departamentos claramente definidos ni ejercían la delegación de funciones. Se pensaba que no había necesidad de ello porque si bien, era la familia la que trabajaba y todos conocían el negocio en todos los sentidos.

Ahora las empresas de este tipo empiezan a desarrollarse y es imposible para una sola persona mantener el control de todas las actividades y de todas las personas. Por ello es necesario organizar las funciones, (departamentalizar y controlar) para eficientar los recursos, brindar un buen servicio al cliente y mejorar notablemente los rendimientos de la empresa.

En el capítulo 1 se describe el proceso administrativo cómo lo concibió Henry Fayol y algo de teoría sobre la organización que deben tener las empresas; con esta información se podrán tomar criterios e ideas que servirán como base para estructurar el modelo más adecuado para aplicarlo a la administración de la empresa que será el contenido en el manual.

Se habla de Henry Fayol porque fue un investigador del campo administrativo que se dedicó al estudio y aplicación de unos principios de la experiencia administrativa, que él sintetizó y aplicó en forma científica. Entre sus aportaciones más importantes están el Proceso Administrativo y la universalidad de la ciencia de la Administración.

Fayol estableció que si la Organización desea obtener objetivos administrativos, debe coordinar los recursos con los que cuenta; por lo cual el administrador está obligado a preveer, organizar, mandar, coordinar y controlar a sus áreas. Así fijó el proceso administrativo: como la actividad directiva de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

En este punto ya se empieza a hablar de organización pero como una parte del proceso administrativo, en la que se va a dividir el trabajo y coordinar cada una de las partes de la empresa para hacer más fácil la actividad productiva y la función de control.

Afirma también Fayol que la Organización es una sociedad regida por un conjunto de reglas y autoridad, que justifica su existencia a través del logro de sus objetivos.

Como se puede ver, la palabra "organización" tiene dos significados, uno como proceso y otro como una entidad en sí misma:

1.- Como proceso, es estructurar o arreglar las partes de la organización en las que se incluye la departamentalización, la delegación de funciones, la asignación de autoridad y responsabilidad, etc. y

2.- Como entidad, una organización es un grupo de personas integradas en una relación formal para alcanzar metas comunes y tiene una estructura regida por ciertas normas específicas.

Cuando la entidad incrementa su número de personas o de procesos, la tarea de sistematizar y difundir esta disposición formal se hace más difícil para ellos, entonces surge la necesidad de crear un documento donde queden plasmados todos los aspectos que forman la organización, ese documento es un manual administrativo.

En el capítulo 2 se describen los manuales administrativos como un instrumento importante para comunicar e instruir a los empleados sobre los aspectos internos de la empresa y se define como la documentación formal, clara y explícita de la estructura, los procedimientos y las políticas de la empresa que sirven como herramienta de análisis, comunicación y adiestramiento.

Este tipo de documentos tiene ciertas características particulares y objetivos muy claros según su utilidad; podemos encontrar Manuales de organización, de procedimientos, de departamentos, etc. y cada uno tiene una

función y descripción diferente, pero para efectos de esta investigación sólo se estudian los Manuales de Organización y de Procedimientos por ser el objeto principal.

El Manual de Organización debe contestar a todas las interrogantes del trabajador para el buen desempeño de sus labores y para evitar rumores. Debe contener una carta del Director, historia de la empresa, organigramas, descripciones de funciones, políticas, reglamentos, los principales reglamentos para proporcionar conocimientos y facilitar su cumplimiento, etc., etc.. La distribución de los manuales debe hacerse dentro de la empresa en los primeros días de trabajo para que el empleado se sienta parte integrante de esa organización y pueda dar más de sí mismo.

El Manual de Procedimientos es un instrumento en el que se encuentra la información sistemática de cada una de las operaciones o funciones que se realizan en un puesto, departamento o unidad administrativa. Contiene las operaciones redactadas en forma lógica y cronológica, señalando cómo, cuándo, con qué, dónde, para qué, etc., con la finalidad de uniformar y documentar las acciones de las diferentes áreas de la organización y orientar a los responsables de su ejecución en el desarrollo de sus actividades.

Cada manual es diferente, aunque tengan el mismo nombre y contengan los mismos apartados, las actividades, los criterios y la forma de realizarlos es muy distinta ya que son documentos tan particulares de la empresa, que dependen de la cultura y el tamaño para tomar forma. Una empresa grande puede tener un manual hasta por cada puesto, si es que éste es muy complicado y lo justifica; pero hay empresas pequeñas que no requieren de tanta especialización y no tienen la necesidad de tener tantos.

¿Cómo sabemos si por el tamaño de una empresa se requiere o no de un manual? Es muy fácil, en el capítulo 3 se habla de las empresas en general, se presenta la clasificación de las empresas y las características generales de ellas.

Todas las empresas sean micros, pequeñas, medianas, grandes o macros, todas tienen una dirección, están divididas por áreas funcionales (Administración, Relaciones Industriales, Mercadotecnia, Finanzas, Producción), están departamentalizadas y cada una tiene cierto desempeño. Pero sí hay diferencias en la manera de organizar estas actividades y del número de personas que las realiza.

Actualmente en México, más del 90% de las empresas son micro y pequeñas, esto da una idea de la importancia que van adquiriendo y de la necesidad que hay de que estas estén muy bien organizadas y fuertes para poder competir en la globalización de los mercados.

En el caso de la empresa de la que se habla en este trabajo, es una empresa pequeña de ahí el interés que se tiene de una organización adecuada y acorde a su tamaño, cultura, medio y capacidad.

Carnitas Modelo es una empresa pequeña, del ramo restaurantero que comenzó a operar en 1969 dedicada a la elaboración y venta de carnitas y sus derivados. Ahora está establecida con una estructura de 10 puestos y 10 personas en operación. Los procesos que se llevan son los comunes para un restaurante y están descritos en el capítulo 4.

Se tienen proyectos de expansión a 2 locales más, lo que hace más necesario la formalización de la Organización para tener una unificación de funciones, criterios, recetas y así mantener una sola imagen ante el mercado.

La metodología con la que se realizarán los manuales establecida en el Capítulo 5, es la que mejor se ajustó a las necesidades de la empresa y del investigador, por la cantidad mínima que requiere de recursos y por la programación que ofrece. Es necesario para la realización del manual, además de una buena planeación y organización, la cooperación de todo el personal de la empresa con la debida autorización de la Dirección ya que se realizarán entrevistas y tienen que ser contestadas de la mejor manera, con la verdad y durante su jornada laboral.

Si todo lo planeado en la metodología se realiza, es de esperarse que el manual cumpla con los requerimientos de la empresa, que se logren los objetivos y se obtenga una organización óptima en la que se desarrollen los empleados y den además un servicio de calidad a toda la clientela.

# 1. ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIÓN

## 1.1. ADMINISTRACIÓN Y SU PROCESO

### 1.1.1. Concepto de Administración.

La administración se ha definido por varios autores como el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los recursos para lograr los objetivos organizacionales preestablecidos.

Wilburg Jiménez Castro, la define como: ...“una ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr en los organismos sociales”.<sup>1</sup>

La persona que ejerce esta ciencia es llamado “administrador” y como tal, tiene varias características y funciones especiales, entre ellas: debe tomar decisiones a criterio para aplicar las normas, políticas y procedimientos de la organización. Debe ser un experto en el campo del conocimiento humano aplicando los conocimientos y técnicas de las ciencias sociales como la Psicología, la Sociología y la Antropología, para motivar y desarrollar los recursos humanos como base fundamental de la organización. Su trabajo se nutre de la teoría, de las técnicas y prácticas administrativas y de la experiencia personal.

---

<sup>1</sup> Sergio Hernández y Rodríguez, *Introducción a la Administración*, pag. 5.

Su relación con la teoría contable y financiera es estrecha, la vinculación con la informática es mayor cada vez, también se requiere tener conocimientos matemáticos y estadísticos, básicos para realizar y dar a conocer los índices o parámetros necesarios para el buen funcionamiento de la empresa. Su relación con la economía es íntima, dada la importancia de los mercados y por último con el Derecho puesto que la empresa es una estructura social y se rige por normas mercantiles, civiles, laborales, regulaciones ecológicas, de calidad, etc..

#### 1.1.2. Antecedentes Históricos de la Administración.

Desde sus orígenes el hombre ha aplicado la administración en todos los actos de su vida. Tuvo en principio la necesidad de organizarse en grupo para protegerse del medio ambiente y proveerse de alimentos. Esto no fue fácil, sin embargo, poco a poco fue aprendiendo de sus fracasos y de sus éxitos. Surgió entonces de manera inconsciente la división del trabajos según el sexo y la fuerza física; se definieron los líderes, el trabajo en equipo, etc.

Más adelante las antiguas civilizaciones como Roma, Grecia, Babilonia, Egipto y Tenochtitlán subsistieron y florecieron gracias a los eficientes sistemas administrativos que desarrollaron. La necesidad de dominio los llevó a adquirir la habilidad administrativa, es decir a hacer mejor uso de sus recursos y a combinarlos para lograr sus objetivos.

La Revolución Industrial de Inglaterra provocó un enorme cambio económico-social en el mundo y la concepción del trabajo dio un giro total. El desarrollo de la tecnología vino a desplazar el trabajo manual, la máquina de vapor sustituyó a la fuerza física, el trabajo artesanal se transformó en

producción en serie, los pequeños talleres familiares pasaron a ser numerosas fábricas con grandes cantidades de empleados; ésto trajo como consecuencia muchas injusticias y mala distribución de los recursos en general. Hubo necesidad de aumentar la eficiencia y la productividad de las organizaciones para poder hacer frente a la competencia desencadenada de las empresas.

A principios de este siglo, el movimiento más importante se denominó "Administración Científica". Algunos investigadores de la época, empezaron a estudiar el trabajo de los obreros aplicando técnicas y teorías con diferentes enfoques según los objetivos o el área de interés de cada uno. Ésto los llevo a estudiar la administración como disciplina.

El enfoque clásico fue desarrollado en Estados Unidos a partir de los trabajos de Taylor y seguidos por los de Henry Fayol; estaban preocupados por aumentar la eficiencia de la industria mediante la racionalización del trabajo.<sup>2</sup>

### 1.1.3. Henry Fayol.

Nació en Constantinopla, era administrador de varias empresas. Autor distinguido en ese campo. Escribió en los mismos años que Taylor pero no se inclinó al campo industrial, sino que se dedicó a la investigación y a la aplicación de los conceptos de administración como ciencia, que aprendió y desarrolló en su carrera laboral.

Su mayor logro como administrador fue aplicar unos principios sencillos y eficientes que aprendió de la experiencia humana a lo largo de su

---

<sup>2</sup> Chiavenato Idalberto, Introducción a la teoría general de la administración, Mc. Grow Hill, pag. 28.

vida y que los sistematizó y aplicó de manera científica. Con esto descubrió las funciones de la alta gerencia basado en que todas las tareas deben estar debidamente planificadas organizadas, dirigidas y controladas desde los altos cargos administrativos.

Sus principales aportaciones fueron:

- A) La Universalidad de la Teoría administrativa.
- B) El proceso administrativo(...)
- C) Los principios generales de administración (...)
- D) Importancia de la enseñanza de la administración en escuelas y Universidades
- E) Las áreas funcionales de las organizaciones
- F) Perfil de los administradores en los distintos niveles.<sup>3</sup>

#### 1.1.4. Proceso Administrativo

Fayol sostuvo que la Organización es una entidad abstracta dirigida por un sistema racional de reglas y autoridad, que justifica su existencia a través del logro de sus objetivos.

Añadió que si la Organización desea obtener objetivos administrativos, debe coordinar los recursos con los que cuenta; por lo cual el administrador está obligado a preveer, organizar, mandar, coordinar y controlar a sus áreas.

Veamos como concibe Fayol cada una de las fases del Procesos Administrativo.

---

<sup>3</sup> Sergio Hernández y Rodríguez, *Introducción a la Administración*, pag. 88.

❖ **Planeación:** Acto de examinar el futuro, lo describe en términos de fijar objetivos, tomar decisiones y establecer planes de acción.

❖ **Organización:** Consiste en formular una estructura dual ( material y humana) que conforme la entidad.

❖ **Dirección-Comando:** La que hace funcionar los planes y la Organización.

El que manda debe:

- a) Conocer totalmente a su personal.
- b) Eliminar lo inoperante
- c) Estar informado sobre los acuerdos
- d) Dar un buen ejemplo
- e) Realizar auditorías a la Organización.
- f) Unir a los asistentes del Jefe para definir objetivos

❖ **Coordinación:** Consiste en reunir toda la información en busca de cohesión y unificación.

❖ **Control:** Verificar el resultado con el plan original. A partir de este se puede replantear la función administrativa.

## 1.2. ORGANIZACIÓN

La eficiencia sólo se logra a través del ordenamiento y coordinación de todos los recursos que forman un grupo social; esta actividad, es parte del proceso administrativo y es llamada Organización.

### 1.2.1. Concepto de Organización

Organización puede ser conceptualizada de dos maneras:

A) Como proceso (verbo); es parte del proceso administrativo; es el estructurar o arreglar las partes de una organización; ordena el trabajo, las personas y los sistemas.

B) Como entidad (sustantivo); es un grupo de personas encaminadas a un fin común, con funciones específicas, que se rigen bajo normas, procedimientos y reglamentos, influenciados por una cultura, que se apoya en recursos materiales, financieros y tecnológicos y que se desarrollan en un medio ambiente específico.

### 1.2.2. Organización como parte del Proceso Administrativo

Para tomar la organización como un proceso, se debe tener en cuenta sus elementos:

❖ Una estructura de la organización que debe reflejar los objetivos y fines de la empresa, porque todas las demás actividades dependen de ellos.

❖ La autoridad que se dará a los administradores, dependiendo de los valores sociales e institucionales que existan en el medio social dónde la empresa se encuentre localizada

❖ El medio ambiente cambiante en que actúa la empresa, previniendo los posibles cambios de tipo tecnológico, económico, ético, político o social, para que la estructura sea eficaz y permita a la empresa y a sus integrantes lograr sus objetivos, aún dentro del marco de relativa incertidumbre. Porque no debe ser ni rígida ni estática, sino flexible y dinámica.

❖ Observar que las personas que la integran con limitaciones y características individuales, vayan de acuerdo a la estructura y diseño deseados.

A) Lógica del proceso de organizar.

a) Establecimiento de los objetivos.

b) Formulación de objetivos secundarios, políticas y planes.

c) Definición de las actividades necesarias para cumplir los objetivos establecidos.

d) Agrupación de estas actividades según los recursos humanos y materiales que se disponga y el modo más adecuado de utilizarlos.

e) Delegación de autoridad necesaria para el desarrollo de las actividades.

f) Coordinación de estos grupos por medio de relaciones de autoridad y sistemas de información.

## B) Departamentalización.

La departamentalización esta definida, como “el agrupamiento del trabajo y/o de individuos en unidades manejables”<sup>4</sup>. Pero no es sólo eso, es dividir la organización en subsistemas, que van a desarrollar ciertas funciones establecidas por su medio externo encaminadas a lograr los fines de la empresa.

Dividir la empresa es una actividad fácilmente comprendida, y es el primer paso en el diseño de la estructura de la organización.

Las organizaciones han desarrollado a lo largo del tiempo varios tipos de departamentalización que han sido aceptados y reconocidos y que tiene ciertas bases.

Los que se usan con mas frecuencia son:

- a) La función.
- b) El producto.
- c) El cliente.
- d) La geografía.
- e) El proceso.

a) La función: Es en la que los empleados están agrupados de acuerdo con sus habilidades y los recursos que utilizan. Las actividades que realizan son similares.

---

<sup>4</sup> L Sisk Henry, *Administración y Gerencia de Empresas*. Ed. South -Western, pag 226.

b) El producto: En este tipo de organización los empleados están clasificados por el objeto que producen y cada unidad tiene recursos propios y actividades diferentes en su caso.

c) El cliente: Es la división de los empleados para concentrarse en cierto tipo de clientes definidos según el giro y mercado de la empresa.

d) La geografía: Esta base se utiliza cuando la empresa abarca varios territorios o países y necesita una atención especial cada uno dada la importancia o las diferencias entre ellos.

e) El proceso: Es la base cuando la agrupación de los trabajadores se realiza, de acuerdo a las principales etapas del proceso productivo o en el que se encuentran laborando.

Hay otras maneras de departamentalización en las que se combinan las anteriores; entre ellas están:

1.) Departamentalización mixta que consiste en utilizar varias bases con el fin de adaptar de la mejor manera la estructura de la empresa y la estrategia que se esté siguiendo y para mejorar la eficiencia de los recursos.

2.) Departamentalización matricial: Es la combinación de la organización por función y por proceso, consiste en conjunto de departamentos dedicados cada uno a un solo proceso pero con un directivo común que responde por el resultado final o suma de los resultados individuales.

3.) Departamentalización de producto temporal: Es casi lo mismo que la Departamentalización con base en el producto pero con un tiempo de existencia definido durante la temporada alta del artículo.

Como pueden ser varios procesos para un mismo producto se utiliza la Departamentalización en base a proceso junto con la de producto y de igual manera se pueden combinar varias.

#### C) Autoridad.

Es un término abstracto, que puede definirse de distintas formas según el enfoque que se quiera dar. "Popularmente, autoridad se entiende como: el derecho oficial y legal de ordenar acción por otros y hacerla cumplir"<sup>5</sup>. Para efectos de este capítulo se definirá la autoridad desde el punto de vista gerencial: "Autoridad es el derecho de actuar o de dirigir la acción de otros en el logro de metas organizativas."<sup>6</sup>

Como se ve, no hay muchas diferencias, sin embargo se toman las características básicas del concepto: mandar y ser obedecido.

#### D) Relaciones de Línea y de Staff.

Las relaciones de línea y staff, son importantes como modo de vida de una organización. La clase de relaciones de autoridad que tenga cualquier

---

<sup>5</sup> Terry, George R. "Principios de administración.", pag. 333

<sup>6</sup> Sisk L. Henry, "Administración y Gerencia de empresas", pag. 241

miembro de una compañía afectan indiscutiblemente la parte que desempeñe el empleado en el funcionamiento de la empresa.

La relación en línea es en la que un superior ejerce supervisión directa sobre un subordinado. En ésta, la persona tiene autoridad para dar órdenes.

La relación staff es consultiva, auxiliar y depende totalmente de la línea para existir. Es en la que un funcionario staff, auxilia a otro en línea, a realizar sus actividades o proyectos y tiene autoridad sólo para dar ideas

#### E) Delegación.

El fin primordial de la delegación es hacer posible la organización. Así como a veces es imposible que un sólo hombre realice todas las actividades de un grupo, también lo es, que un sólo hombre ejerza toda la autoridad para la toma de decisiones. El administrador puede supervisar un determinado número de personas, pero si sobrepasa el límite, es necesario delegar autoridad a los subalternos para que ellos tomen decisiones dentro de las áreas de tareas asignadas. No se puede encomendar autoridad que no se tenga ni tampoco todo el mando ya que se dejaría el propio puesto al subalterno.

En total el proceso de delegación abarca:

- a) Determinación de resultados previstos
- b) Asignación de tareas
- c) Delegación de autoridad para el cumplimiento de estas tareas
- d) Exigencia de la responsabilidad por su realización.

## F) Organigrama.

Los sistemas de organización se representan en forma gráfica por medio de los organigramas.

Son diagramas en los que se representa a cada puesto de la organización con un cuadro, unidos entre ellos por diferentes líneas que significan el tipo de relación existente, de staff o de línea, la autoridad que representa, el tramo de control que le corresponde, y el grado de responsabilidad de cada uno.

Las rectas que representan la autoridad en línea son corridas y las que representan la autoridad staff, son punteadas, esa es la diferencia y es universal.

Los organigramas deben cumplir con ciertos requisitos:

- a) Deben ser claros,
- b) Deben contener a todos los puestos, principalmente los directivos.
- c) Deben contener nombres de funciones y no de personas.
- d) Deben ser lo más pequeños posible.
- e) Deben contener nombre de la persona que lo elaboró.
- f) Deben especificar lugar y fecha de elaboración.

Hay diferentes tipo de organigramas:

Verticales, Horizontales, Circulares y Escalares.

**VERTICALES:** Se establece un puesto superior y abajo de éste, el o los subordinados, unidos con una línea que representa la comunicación de la responsabilidad y la autoridad.

De cada cuadro del segundo nivel se sacan las líneas y los cuadros que indican su relación con los puestos inferiores y así sucesivamente.

**HORIZONTALES:** Tiene los mismos elementos y la misma dinámica que el anterior, sólo que en este tipo, el nivel jerárquico más alto se encuentra a la izquierda y los subordinados se despliegan por la derecha.

**CIRCULARES:** El nivel jerárquico más alto se encuentra en un cuadro en el centro y alrededor de él formando círculos concéntricos se establecen los niveles subordinados también unidos por las líneas mencionadas.

**ESCALARES:** Se enlistan los puestos, se separa con sangrías a la izquierda cada nivel, auxiliándose de líneas verticales para señalar dichos márgenes y utiliza diferentes tipos de letra. Este tipo es poco utilizado porque es muy poco gráfico para demostrar la jerarquía.

Cada uno de ellos tiene una razón de ser, ventajas y desventajas pero hay que saber cuál es el que más conviene de acuerdo a la estructura propia y la estrategia que se va a desarrollar.

## G) Análisis y Descripción de Puestos

El análisis de puestos es un elemento importante de la organización por que ayuda a sistematizar todos los trabajos que se realizan en la empresa; consiste en saber claramente qué actividades lleva a cabo el empleado en su puesto\* y las aptitudes que debe tener para realizarlas debidamente. Por este medio se puede llegar a una adecuada distribución del trabajo, la autoridad y la responsabilidad.

La forma escrita en que se establecen las funciones del cargo, sus características, requisitos y el perfil del ocupante, es la descripción de puestos. Es la manera más clara, fácil y rápida en que se puede tener un resumen de la actividad empresarial y se utiliza para: definir todos los elementos intangibles del puesto, servir como herramienta para cualquier estudio del trabajo, ser la base para la administración de sueldos y salarios, auxiliar en el reclutamiento, selección y capacitación del personal de la empresa, etc..

Los beneficios de utilizar estas técnicas son múltiples: a los directivos, da una visión de conjunto de los trabajos concretos que se llevan a cabo en la empresa, a los jefes inmediatos o supervisores ayuda a distinguir con precisión y orden los elementos que integran un puesto para explicarlo, capacitar y exigir apropiadamente y a los propios empleados su descripción les da a conocer el detalle de las operaciones para poder realizarlas cada vez mejor.

---

\* **Puesto:** Conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal. Según Reyes Ponce "El análisis de Puestos" Ed. Limusa.

### 1.2.3. La organización como conjunto de personas

La organización como vemos no es sólo una estructura creada como parte de la administración científica; sino una entidad formada por personas pensantes que saben realmente qué hacen, cómo lo hacen y con qué recursos cuentan para lograr el fin que se propusieron lograr.

#### A) Elementos de las organizaciones

Derivado de las definiciones que se han dado de organización, los autores coinciden en varios elementos característicos:

a) Estructura: Es el marco general en el que habrán de operar los individuos, estableciendo la relación de funciones, la jerarquía y las actividades necesarias para el logro de los objetivos.

b) Sistematización: Son todas las actividades y recursos de la empresa que se coordinan para facilitar el trabajo y mejorar la eficiencia.

c) División del trabajo y responsabilidades: Es la función de organizar, dividir y asignar funciones para promover la especialización.

#### B) Recursos de las organizaciones

Los recursos con los que cuenta una organización son: las personas, los recursos materiales, y los recursos financieros como recursos administrables.

Los recursos humanos son los más importantes; ya que son los que apoyan y dan vida a las actividades económica, productiva y comercial de la empresa, son las manos el cuerpo y el sentir de la organización, crean la cultura, de ellos se toman los valores, crean los proyectos y programas, administran los sistemas auxiliados siempre de capital y tecnología.

Los recursos materiales son los elementos tangibles necesarios para el ejercicio de la actividad empresarial. Entre ellos se cuenta con los edificios, aparatos eléctricos, electrónicos, máquinas y herramientas, equipo de transporte y reparto, muebles y equipos de oficina, etc.

Los recursos financieros son los medios de acopio del capital de trabajo, entre ellos están: el capital que aportan los socios, las diferentes líneas de crédito y los instrumentos de inversión los cuales se obtienen a través de las Instituciones de Banca y Crédito.

Necesariamente hay interacciones entre estos recursos para lograr que realicen su función encaminados a los fines de la empresa. Estas tienen cuatro niveles primordiales:

a) Interacción individual: Esta se da entre dos personas o sistemas de la misma naturaleza.

b) Interacción individuo-organización: Es la que se da en el momento de que el hombre realiza su trabajo, dirigido a cumplir un objetivo específico de la empresa y ésta le remunera de manera efectiva esa labor.

c) Interacción organización-organización: Esta interacción se suscita entre dos o mas organizaciones diferentes, con el fin de intercambiar recursos, ideas, o intereses.

d) Interacción organización-medio ambiente: Esta es en la que la organización se pone en contacto con su mercado, proveedores, gobierno, etc..

El medio ambiente es también considerado parte pero no puede ser tratado como los otros recursos porque está integrado por factores externos incapaces de ser controlados.

### C) Tipos de Organizaciones

Las Organizaciones pueden ser por su grado de estructuración de dos tipos: formales e informales

❖ **FORMALES:** Son dentro de sus características estructuradas, rígidas, definidas y durables dentro de su relativo y necesario cambio. Son formadas para lograr un fin específico bajo un régimen determinado.

❖ **INFORMALES:** Son débiles, flexibles, no definidas y espontáneas. Se habla de grupos que se unen para actividades de esparcimiento o deportivas fuera de la estructura empresarial. Sus miembros no están obligados por ningún medio y los une principalmente el interés no tanto la responsabilidad.

Cabe mencionar que no hay organizaciones 100% flexibles ni tampoco 100% inflexibles; como seres humanos no somos absolutos y estamos cambiando constantemente.

Las organizaciones, por su grado de compromiso emocional de parte de los miembros pueden ser:

- PRIMARIAS: Son aquellos tipos de organizaciones en las que sus miembros muestran lealtad, entusiasmo y quizás hasta cariño por parte de ellos. Están realmente comprometidos y con el sentido de responsabilidad es desarrollado por la estructura.

- SECUNDARIAS: Son las organizaciones en las que los miembros no muestran ni lealtad, ni entusiasmo mucho menos cariño.

Es importante conocer esta clasificación porque así, se puede identificar la manera de administrar las organizaciones, cómo diferenciar unas de otras por sus fines, características y por su forma de comportarse y cómo ayudarlas de manera eficiente a cumplir sus metas fijadas dando a cada una lo que necesita para su crecimiento.

#### D) Cultura Corporativa y Organización

La cultura de la empresa es el conjunto de valores y costumbres que definen el ambiente interno de la empresa.

Está determinada por la forma de actuar, de comportarse, de vivir, de divertirse, por los valores y por la personalidad de todos sus integrantes, empezando por los altos directivos, hasta los últimos trabajadores.

Esta cultura interactúa con el ambiente externo y dependiendo del impacto que se tenga en la sociedad, de la necesidad que se quiera satisfacer, y de la misión que se quiera cumplir, la empresa determina la forma de organización.

Ajustando sus fuerzas, venciendo sus debilidades, y cambiando sus paradigmas administrativos, es como se logra hacer una organización adaptada a su medio y preparada para satisfacer las expectativas de sus clientes, proveedores e integrantes.

En resumen, organizar es poner orden donde existe el caos, aprovechar al máximo los recursos humanos, económicos y financieros, evitando conflictos problemas, desperdicios, desgaste innecesario y creando un ambiente favorable para el trabajo, para lograr así la Misión de la Empresa.

## 2. MANUAL DE ORGANIZACIÓN.

Se vio en el capítulo anterior que la empresa, como un grupo social reunido para alcanzar un fin común, desarrolla cierto tipo de organización con base en su cultura, valores, objetivos y metas. Cuando la entidad crece en el número de personas o en cantidad de procesos, la tarea de sistematizar y difundir esa organización se hace cada vez más difícil.

Es ahí, donde surge la necesidad de documentar aspectos como: las funciones, las relaciones, los procedimientos, las políticas, etc. y sus interacciones; a manera de un instrumento importante de comunicación, para instruir al personal y obtener una mayor eficiencia en el trabajo

Un manual, según dice J. Rodríguez Valencia: *"es un documento elaborado sistemáticamente que indicará las actividades a ser cumplidas por los miembros de un organismo y la forma en que las mismas deberán ser realizadas, ya sea conjunta o separadamente"*.<sup>7</sup>

### 2.1. Manuales Administrativos

Los manuales administrativos comenzaron a tener auge durante la Segunda Guerra Mundial cuando hacía mucha falta y había gran necesidad de personal capacitado. Su principal función era dar información detallada a los empleados sobre los procesos a desarrollar durante la jornada; estos documentos se empezaron a utilizar aparte de otros medios de comunicación interna que ya se conocían, como: circulares, memorándums, instrucciones, etc..

---

<sup>7</sup> J. Valencia Rodríguez, "Cómo Elaborar y Usar Manuales Administrativos", p. 55

Se crearon los manuales para que la persona que está trabajando tenga de manera sencilla, directa, uniforme y autorizada el control del personal, de las políticas, los procedimientos, la estructura funcional y otras prácticas del organismo.

Con el transcurrir de los años, los manuales se han ido adaptando a las empresas, aplicándolos a diversas funciones específicas.

### 2.1.1. Definición.

Para llegar a una verdadera comprensión de lo que es un Manual Administrativo es necesario definir el concepto.

En la Enciclopedia Universal Ilustradas se encontró: Manual es algo "que viene a las manos y que acontece con frecuencia"; o bien un "libro en que se compendia lo más sustancial de una materia." Refiriéndose a pedagogía dice: "Llámesse manual, al libro, relativamente de poco volumen y que se maneja fácilmente en el cual se condensan las materias esenciales de una determinada enseñanza."

Según Miguel A. Duhalt Kraus un manual es: *"Un documento que contiene en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, políticas y procedimientos de la empresa que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo"*.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> J. Valencia Rodríguez, "Cómo Elaborar y Usar Manuales Administrativos", p. 56

Continolo G. lo define como: "Una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo."

Para fines de esta investigación se formula una definición propia de lo que es un Manual Administrativo: Es la documentación formal, clara y explícita de la estructura, los procedimientos y las políticas de la empresa que sirven como herramienta de análisis, comunicación y adiestramiento para el personal de la misma.

### 2.1.2. Características

El manual es un medio eficaz y permanente de comunicación administrativa. Es la manera en que la Dirección institucionaliza, hace efectivos y da a conocer a los empleados, las decisiones sobre la forma de trabajar, los objetivos, planes, políticas, procedimientos, aspectos técnicos, etc.

Es también una parte del control interno; ayuda a la difusión de las expectativas que tiene la Dirección de su personal clave, en cuanto a actitud, superación, desarrollo, etc.; tarea que se hace difícil cuando la empresa crece aceleradamente.

Evita malas interpretaciones de procedimientos, funciones, áreas de responsabilidad, etc. mediante la presentación clara y sistematizada de la información empresarial. Y a la vez indica la forma en que los empleados participan en la estructura y logro de los objetivos generales de la Organización.

Es un medio de instrucción y capacitación al personal. A él pueden referirse los empleados para aclarar cualquier duda o problema. Auxilia en la integración de los nuevos empleados y la adaptación al ambiente organizacional.

Posibilita la delegación efectiva de funciones porque contiene la descripción de actividades de manera clara y explícita. Facilita el autocontrol del trabajo y deja a un lado la supervisión.

### 2.1.3. Objetivos

Cualquier manual administrativo debe cumplir con los siguientes objetivos:

- ☞ Definir funciones y relaciones organizacionales.
- ☞ Facilitar la correcta ejecución de tareas.
- ☞ Servir como medio de integración, orientación y motivación del personal.
- ☞ Proporcionar información básica para planeación e implantación de reformas administrativas.

### 2.1.4. Limitaciones

a) Debe estar perfectamente elaborado porque es la base para el desarrollo de las operaciones y si hubiera alguna falla, la empresa estaría lejos del cumplimiento de sus objetivos y planes reales.

b) Es muy importante que un manual siempre esté actualizado para que pueda ser válido y útil; en caso de que el avance o crecimiento organizacional sea demasiado rápido, puede quedar obsoleto y perder su funcionalidad.

c) Los costos derivados de la elaboración del manual son muy altos e incluyen la actualización constante; lo que significa un aumento en los gastos administrativos.

d) "Contiene sólo la organización formal de la empresa, dejando fuera la informal, siendo esta también importante y vigente para el funcionamiento y clave para la diferenciación de la empresa con otras de la misma rama de actividad"<sup>9</sup>

e) Su utilidad depende del grado de redacción, organización desarrollo y claridad que se de al contenido. Si esta redactado de una manera muy sintética o superficial, pierde objetividad, hace complicado lo que es sencillo y provoca malas interpretaciones.

### 2.1.5. Los manuales en las pequeñas y medianas empresas

Se da la idea de que los manuales sólo son prácticos en grandes empresas, donde es difícil el control y la difusión de la organización, dejando a un lado las micro y pequeñas empresas en las que se facilita la comunicación y son innecesarios medios tan formales. Sin embargo, en la práctica se ve que estas empresas requieren un instrumento de organización y

---

<sup>9</sup> J. Rodríguez Valencia, *Cómo elaborar y usar manuales administrativos*, p.61

planeación escrito, que esté al alcance de todos sus integrantes para el desarrollo y análisis de las actividades.

Por el tamaño de estas empresas, no se necesitan manuales específicos, porque pierden funcionalidad, ni gran cantidad por ser poco práctico. Lo óptimo es tener uno o dos manuales que contengan los aspectos más generales de su organización, que les dé formalidad y les ayude a establecer una administración eficiente así como un mejor control y comunicación con su personal.

#### 2.1.6. Clasificación

Los manuales se clasifican según el propósito que van a cumplir en la organización.

Generalmente se encuentra esta división:

Por su Contenido	Por Función específica
* Manual de Historia del Organismo	* Manual de Producción
* Manual de Organización	* Manual de Compras
* Manual de Políticas	* Manual de Ventas
* Manual de Procedimientos	* Manual de Finanzas
* Manual de Contenido Múltiple	* Manual de Contabilidad
* Manual de Adiestramiento o instructivo	* Manual de Crédito y Cobranza
	* Manual de Personal
	* Manuales Generales

A) Descripción:

a) Manual de Historia: Contiene información de los antecedentes del organismo. Comienzos, socios fundadores, logros, primeras instalaciones, un panorama introspectivo de la tradición y filosofía, administración y posición actual.

b) Manual de Organización: Expone detalladamente la estructura de la organización a través de la descripción de funciones, objetivos, relaciones, autoridad, responsabilidad, etc..

c) Manual de Políticas: Describe los lineamientos a ser seguidos en la toma de decisiones para cumplir los objetivos planteados por la Dirección.

d) Manual de procedimientos: Es una guía de cómo hacer el trabajo personal. En él están todos los pasos administrativos que se tienen que seguir para la función operativa de la empresa

e) Manual de Contenido Múltiple: Contienen en sí dos o mas conceptos de los mencionados anteriormente, se utilizan cuando el tamaño o la estructura de la organización no justifique hacer manuales específicos.

f) Los manuales clasificados de acuerdo a las funciones operacionales contienen en sí los procesos; definen alcances y limitaciones; dan a conocer los problemas básicos de cada área, la manera en que se solucionan; definen funciones, los métodos a utilizar , aspectos esenciales del trabajo, información necesaria y sus flujos, normas de cada actividad, manejo de políticas, etc. Enfocándose siempre a servir como medio de comunicación, adiestramiento y

para solucionar los problemas o dudas que se presentan a todo el personal de la empresa.

Otra clasificación que se encuentra de los manuales es de acuerdo a su ámbito de aplicación, ya sean Generales para toda la organización o Específicos, limitados para un departamento o área.<sup>10</sup>

Generales	Específicos
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Manual General de Organización</li> <li>◆ Manual General de Procedimientos</li> <li>◆ Manual General de Políticas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Manual Específico de Reclutamiento Selección</li> <li>◆ Manual Específico de Auditoría Interna</li> <li>◆ Manual Específico de Políticas de Personal.</li> </ul>

### 2.1.7. Planeación y Elaboración

Elaborar un manual, no es sencillo, implica gran inversión de recursos (de tiempo, dinero y esfuerzos), y una planeación especial que garantice la entrega eficiente y oportuna del trabajo.

Estas actividades pueden ser realizadas por un departamento de la misma empresa que integre a toda la organización, unifique los formatos, los mantenga actualizados, controle el uso y pertenencia, etc.. Si no se justifica o no es necesaria la existencia de un departamento especial, es bueno delegar esta función a algún despacho o asesor profesional que auxilie en estas áreas.

<sup>10</sup> Rodríguez Valencia J. "Cómo elaborar y usar Manuales Administrativos", p. 65.

#### A) Planeación

En la planeación, se incluyen los medios con que se cuenta, los tiempos requeridos, los procedimientos más efectivos, el orden de actividades, los instrumentos o herramientas a utilizar, el dinero, las personas, etc. para que nada sea improvisado y evitar la pérdida de recursos por negligencia o ignorancia. Además otras personas tienen que revisar esa planeación para conjuntar puntos de vista y no dejar pasar algún detalle que pueda traer consecuencias negativas, pérdidas de tiempo o de recursos.

#### B) Programa de trabajo.

El programa de trabajo, puede hacerse en un diagrama de flujo con tiempos estimados o con el Sistema de Ruta Crítica. Actualmente existen Software para el desarrollo de proyectos, éstos presentan el programa de trabajo en una gráfica de barras determinadas por días o por semanas según se requiera, facilitan su interpretación, son útiles y funcionales.

#### C) Presupuesto

Existe la necesidad de elaborar un presupuesto que especifique claramente los costos y gastos que serán indispensables. Este debe ser presentado a la Gerencia y autorizado correctamente. Debe incluir gastos de comunicación, papel, pastas, impresiones, honorarios, encuadernación, gráficas, dibujos, fotografía, etc..

#### D) Ejecución

La elaboración comienza con la recolección de información, para ello, existen varios métodos entre los más usados están:

- La investigación documental: Consiste en recolectar y analizar información que esté escrita del tema que interesa.
- La observación: Es la recolección de impresiones por medio de la vista, anotando en forma consecutiva todas las acciones que se quieran analizar
- El cuestionario: Es un formato con preguntas que ayuda a reunir datos específicos cuantitativos y cualitativos, describe hechos y opiniones, puede ser utilizado en grandes masas y debe estar perfectamente elaborado para que arroje la información que deseamos.
- La entrevista: Se vale de la narración de las personas para conocer aspectos administrativos, del ambiente, de las personas, etc. provee información específica y a veces secreta u oculta.

Obteniendo gran cantidad de datos por cualquiera de estos medios, el paso siguiente es ordenarlos de manera lógica de acuerdo al programa del manual. Se debe cuidar la secuencia de los procesos, la redacción, los términos que se utilizan, las relaciones de autoridad, los formatos, etc.

Es posible encontrar contradicciones o problemas en el desarrollo del trabajo o la investigación y se debe contar con gran sensibilidad y conocimiento para detectarlos. Es preciso el trato amable y mantener las buenas relaciones con las personas de los departamentos que participan en la elaboración del manual, para pedir ayuda o consejo para solucionar los imprevistos que se presenten; así mismo, habrá personas que no estén de acuerdo con el proyecto y será difícil su colaboración. Lo mejor es pasar los manuales a revisión con los usuarios directos para conocer sus necesidades y acordar un formato que le sea útil y funcional a la mayoría, respetando las diferencias individuales y buscando el beneficio general.

La redacción debe ser clara y sencilla sin palabras rebuscadas o innecesarias porque es indispensable que el manual sea accesible a cualquier persona y todos deben entenderlo de igual manera.

## 2.2. MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Toda organización pequeña, mediana o grande debe contar con un instrumento que la describa y la dé a conocer ante cualquier persona, no debe ser un volumen grande, ni tampoco muy detallado, debe estar actualizado. A continuación se presentará la descripción para elaborar un Manual de Organización bien estructurado.

### 2.2.1. Objetivos e Importancia

Los objetivos son:

- ☞ Describir la Misión, Visión, Objetivos y Valores de la empresa.
- ☞ Presentar una visión general de la estructura organizacional.
- ☞ Definir funciones y responsables para evitar duplicidad u omisiones.
- ☞ Auxiliar en el correcto desempeño del trabajo individual y la uniformidad de criterios para actuar.
- ☞ Facilitar el reclutamiento, selección e inducción del personal.
- ☞ Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y económicos.
- ☞ Integrar y motivar al personal.

La importancia reside principalmente, en que es una herramienta que auxilia a la administración general en el desarrollo de sus funciones: planear, organizar, dirigir, controlar y motivar.

Si una empresa tienen un instrumento como éste y lo utiliza desde su planeación hasta el control; le será muy fácil lograr los objetivos que se propuso: tener administración eficiente, contar con personal comprometido y lograr un máximo rendimiento de los recursos.

Viendo estos resultados, se justifica claramente el tiempo, dinero y esfuerzo dedicados a hacer un manual de Organización.

### 2.2.2. Contenido

Indudablemente todos los Manuales de Organización que existen, son diferentes; no puede haber uno igual a otro y que funcionen en diferente empresa. Aunque éstos contienen los mismos aspectos empresariales; se diferencian en: tamaño, la organización, el grado de detalle de la información, los apartados, los aspectos a aplicar, la información contenida, etc.

A continuación se mencionan algunos apartados que es común encontrar en cualquier manual aunque desarrollados de diferente manera:

- a) Portada.
- b) Índice.
- c) Introducción.
- d) Directorio de Funcionarios.
- e) Antecedentes Históricos.

- f) Organigrama.
- g) Estructura Funcional.
- h) Descripción de Puestos y perfiles de puestos.
- i) Distribución Física de Planta.
- j) Reglamento Interno de Trabajo.

### 2.3. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

En toda actividad siempre existe la opción de hacerla de diferentes maneras, pero se debe buscar la más eficiente, fácil y rápida para evitar pérdidas de tiempo, dinero y esfuerzo.

Si cada persona realiza su actividad a su manera, quizá sea muy agradable trabajar, pero va a faltar uniformidad en los procesos a seguir y puede haber problemas de percepción o de ejecución.

Una vez que se ha encontrado la mejor forma de proceder en una actividad empresarial, se debe establecer por escrito y difundir para que todos los que tengan que realizarla, lo hagan de la misma manera.

Los Manuales de Procedimientos son instrumentos en los que se encuentra la información sistemática de cada una de las operaciones o funciones que se realizan en un puesto, departamento o unidad administrativa.

A continuación se da la manera en que se realiza un manual de procedimientos y sus principales objetivos.

### 2.3.1. Objetivos

- ☞ Presentar una visión de cómo opera la organización.
- ☞ Presentar paso por paso cómo se realizan los procedimientos de la empresa.
- ☞ Definir la responsabilidad de cada área.
- ☞ Describir los flujos de operaciones.
- ☞ Lograr el mejor aprovechamiento de los recursos empresariales.
- ☞ Auxiliar en la inducción y capacitación del personal nuevo.

Este tipo de manuales al igual que los de organización son un medio de comunicación; en ellos se describen las operaciones de cierto departamento o área en forma lógica y cronológica, señalando cómo, cuándo, con qué, dónde, para qué, etc. con la finalidad de uniformar y documentar las acciones de las diferentes áreas de la organización y orientar a los responsables de su ejecución en el desarrollo de sus actividades.

### 2.3.2 Clasificación de manuales de procedimientos

⇒ Por sus características:

+ De oficina: Contienen procedimientos administrativos en su mayoría y pueden ser de cualquier material, generalmente son formales y con buena presentación

+ De fábrica: Contienen procedimientos técnicos en su mayoría, necesitan estar recubiertos de algún tipo de plástico para que no se maltrate con el uso constante en el ambiente de fábrica, puede tener más ilustraciones o información adicional (como instructivos de máquinas y herramientas, etc..)

⇒ Siguiendo es clasificación pueden referirse a :

+ Trabajos individuales: Indican cómo realizar un proceso específico, cómo manejar determinada máquina, etc..

+ Actividades departamentales: Indican una o varias de las funciones de un departamento.

+ Actividades generales de un área funcional: Describen todas las actividades de un área o departamento.

⇒ Por su área de aplicación:

\* General: El que contiene información que se aplicará en toda la organización.

\* Específico: En el que se basan todas las actividades de un área funcional o unidad administrativa.

### 2.3.3. Contenido

Es importante aclarar que la información contenida en este tipo de manuales, debe estar redactada en la forma más sencilla y explícita posible, describiendo los procedimientos con una cantidad pequeña pero suficiente de datos o información. El contenido excesivo de información, datos o instrucciones lo hacen poco práctico y le restan objetividad.

Dada la inimaginable variedad de procedimientos y actividades que se siguen en el sector empresarial, todos los manuales contienen información muy distinta, pero tienen una estructura similar, una forma de presentarse a veces tan parecida que es fácil identificar un manual de procedimientos por sus apartados o forma de organización.

A continuación se presenta una lista de apartados que es común encontrar:

- a) Portada con Título o identificador
- b) Índice
- c) Introducción
- d) Firmas y Revisiones
- e) Guía para uso del manual
- f) Organigrama e interpretación
- g) Diagramas de Flujo de procedimientos
- h) Descripción de los procedimientos
- i) Formatos
- j) Instrucciones para uso de formatos

Para finalizar este capítulo es necesario mencionar que el manual de procedimientos necesita actualizarse e ira aumentando su grosor en la medida que crezca la empresa, ya que la organización va siendo más compleja, el tramo de control es mayor y las operaciones son más diversas cada vez. Para la renovación será necesario que la hagan las mismas personas que lo elaboraron por primera vez o en su caso, que lo hagan los mismos usuarios o interesados en él, tratando de cuidar la uniformidad y cuidando no perder la secuencia lógica y la coherencia.

### 3. LA EMPRESA Y SUS ÁREAS FUNCIONALES

En éste capítulo se analizará todos los aspectos de las empresa como cuál es su función, las áreas principales en las que desarrollan su actividad, su clasificación y sobre todo resaltaremos las importancia de la micro y pequeña empresa dentro de la economía del país; la cual si se desarrolla en forma adecuada podrán integrar una fuerza que impulse al país a niveles elevados de competitividad a nivel mundial.

#### 3.1. Empresa

Es toda aquella organización de capital, trabajo y dirección fundado legalmente, que realiza actividades productivas y comerciales con las que provee bienes y servicios respondiendo a los requerimientos de la sociedad, para mantener y mejora la calidad de vida de las personas.

#### 3.2. Clasificación

Se encuentran varias clasificaciones de las empresa, ya sea por su tamaño o por su actividad.

Por su tamaño se dividen en:

- a) Micro: Las que tiene 0-50 empleados
- b) Pequeña: La que tiene 50-100 empleados
- c) Mediana: La que tiene entre 100-500 empleados
- d) Grande: La que tiene entre 500-1000 empleados
- e) Gigante: La que tiene mas de 1000 empleados

Por su giro o actividad se dividen en:

a) Primarias o de extracción: Las que abastecen a otras industrias con los recursos naturales que extraen o insumos directos.

b) Secundaria o de transformación: Las que transforman los recursos naturales o insumos en productos para el consumo directo

c) Terciarias o comercial y de servicios: Las que proveen directamente los bienes y servicios a la sociedad para su desarrollo.

### 3.3. Áreas funcionales de la empresa

La áreas funcionales son los departamentos o secciones en los que se divide una empresa para poder realizar su actividad administrativa correcta y organizadamente, sin duplicar las tareas.

Henry Fayol el Padre de la teoría moderna de la administración encontró que todas las actividades de la empresa podían ser divididas en 6 clases:

- ⊗ Productiva: En la que se elaboran los bienes o servicios,
- ⊗ Comerciales: En las que se realizan las compras de materias primas y se venden los productos terminados.
- ⊗ Financieras: Con las que se adquiere y utiliza el dinero necesario
- ⊗ De seguridad: Con la cual se protege a los empleados y sus pertenencias.
- ⊗ Contables: Las que ayudan al registro, control y análisis de costos, presupuestos, utilidades, pasivos, balances, etc.

© Administrativas: Las actividades propias de la Dirección - Planear, organizar, dirigir y controlar-.<sup>11</sup>

Estas funciones se realizan en todas las empresas invariablemente, sea cual sea el giro al que se dediquen; sólo cambia el nombre y la dimensión en cada una.

La nomenclatura cambia de acuerdo a la cultura de la empresa; según el nivel social o económico, cada una identifica de diferente manera la misma actividad. El tamaño de los departamentos está en función de la empresa, medido en cantidad de empleados y de operaciones o procedimientos, si es muy grande, entonces necesitará subdivisiones y el trabajo será más repartido.

En seguida se presentan los diferentes departamentos tal como se conocen en la actualidad y se definen cada uno para lograr una mejor comprensión.

<ul style="list-style-type: none"><li>• Relaciones Industriales</li><li>• Producción</li><li>• Mercadotecnia</li><li>• Legal</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Finanzas</li><li>• Contabilidad</li><li>• Sistemas</li></ul>
--	--

A) Departamento de Relaciones Industriales:

Este departamento es el encargado de la administración general de personal y sus funciones principales son las siguientes:

<sup>11</sup> Anzola Rojas, Sérvulo. "Administración de pequeñas empresas", Pag. 17

Planea la cantidad de empleados que se contratarán para cubrir las necesidades de Recursos Humanos en los distintos departamentos. Busca y selecciona de entre los candidatos a los más idóneos para ocupar el o los puestos que estén vacante y hace las pruebas e investigaciones necesarias para ayudar a mantener o incrementar la calidad del personal. Da capacitación técnica o teórica a los empleados y adiestramiento a los trabajadores para que puedan realizar su actividad fácilmente, rápido y sin equivocaciones o pérdidas de tiempo.

Controla el desarrollo de los empleados dentro de la estructura empresarial, por medio de las evaluaciones de desempeño y se vale de las puntuaciones obtenidas para realizar los ascensos o las transferencias que llevaran al crecimiento de las personas y de la empresa al mismo tiempo.

Una de las actividades más importantes de este departamento es la Administración de Sueldos, Salarios y Compensaciones porque es la puerta de entrada al personas y la base competitiva entre las organizaciones.

Por último y no menos importante, es la administración de los requisitos y prestaciones legales como jubilaciones, seguro social, S.A.R., etc. y la vigilancia constante de los derechos y obligaciones con la Ley Federal del trabajo y los reglamentos concernientes.

Todas las anteriores pueden tomarse como operativas pero aún faltan las actividades propias de las Relaciones Industriales que son mantener el equilibrio entre los Recursos Humanos y el resto de la sociedad. Entre sus tareas específicas son: dirigir el programa de Seguridad Industrial, fomentar las Relaciones Públicas y con la comunidad por medio de las políticas de personal y programas de participación de los empleados, coordinar un

programa efectivo de comunicación entre los empleados ya sea el Boletín o periódico interno de interés general para la organización.

#### B) Departamento de Producción:

Según el tipo de empresa que se trate, este departamento tiene como fin transformar la materia prima en productos o prestar los servicios correspondientes; buscando el máximo de eficiencia para que siempre se cumplan las expectativas de los clientes y se derramen utilidades para los empresarios.

En el área de producción se planea, organiza, coordina, dirige, ejecuta y controla los procesos requeridos para transformar los insumos adquiridos por la empresa en bienes y servicios. Esto se logra a través de la localización de equipos, clarificando la responsabilidad de los encargados, investigando los requerimientos de calidad del bien o servicio y vigilando que éstos se cumplan en la línea de producción, establece estándares, controla las compras y entradas al sistema, etc..

#### C) Departamento Legal o Asesor Jurídico:

Este departamento, como dice Fernández Arena:...“es el encargado de la defensa de los intereses de patrimoniales de la empresa, aprovechando para ello el ordenamiento jurídico existente para satisfacción del objetivo económico”<sup>12</sup>.

No es necesario que este departamento exista en todas las empresas, sólo es indispensable cuando se tiene una tarea complicada en cobranzas,

---

<sup>12</sup> José A. Fernández, “El proceso Administrativo”, De Herrero Hermanos sucesores, pag.118

pagos, uso de contratos, litigios, patentes o marcas registradas, propiedades raíces, etc.. En la práctica, las empresas que no justifican la creación de una sección jurídica contratan los servicios de un bufete que sirva como staff a las demás áreas o actividades.

#### D) Departamento de Mercadotecnia:

La mercadotecnia es la tecnología que se utiliza para acoplar el producto de la empresa al mercado, con el fin de incrementar las utilidades.

El acoplamiento se logra mediante la planeación, organización, dirección y control de las variables de plaza, precio, promoción y productos

Es ayudada por la publicidad para lograr su objetivo ya que tendrá a su cargo la preparación, transmisión y verificación del mensaje que pretende convencer a los clientes de las cualidades del producto o servicio en cuestión.

#### E) Departamento de Finanzas:

Este departamento se ocupa de los recursos monetarios, cómo obtenerlos, emplearlos, distribuirlos e invertirlos eficientemente.

Aquí es donde se encuentra la tesorería y la contraloría. La primera controla los activos a corto plazo: los inventarios, los presupuestos y el crédito y la segunda es el enlace con la contabilidad para aplicar la información desarrollada en la toma de decisiones a nivel directivo. También se encarga de el desarrollo y la dirección de las políticas, procedimientos, planes y programas financieros de la empresa.

#### F) Departamento de Contabilidad.

Es el encargado de medir el desempeño financiero de la empresa registrado y clasificando todas las transacciones que se realizan. Proporciona formas de presentar esta información según las reglas de la contabilidad general y hace posible evaluar la trayectoria pasada, la situación actual y las perspectivas futuras.

La contabilidad financiera se preocupa por la preparación de la información para presentarla a personas externas que tengan intereses sobre la empresa ya sea para ver si es sujeto de crédito, para conocer sus utilidades, para establecer su base gravable, etc..

Esta presentación se hace en formatos establecidos y siendo congruente con el tiempo y los documentos que presentan por la propia empresa y otras involucradas en las transacciones.

La contabilidad administrativa consiste en la preparación de la información para la toma de decisiones interna y la evaluación del trabajo como por ejemplo: la elaboración de presupuestos, análisis de los costos, cálculo de los impuestos, etc.

#### G) Departamento de Sistemas:

Es el encargado de administrar de manera efectiva el hardware y el software que tenga la compañía dando servicio, mantenimiento, instalación, enriquecimiento, mayor alcance y capacidad. Además, actualmente se utiliza el término humanware que encierra en su significado la capacitación por parte del personal de este departamento a individuos que deseen enriquecerse con conocimientos de computación.

Dentro de este departamento también se desarrollan nuevos softwares que van a satisfacer las necesidades de automatización para cada proceso de la empresa cuando esto se necesite. Por otro lado, se lleva el control y la supervisión de los sistemas ya implementados para la producción, administración o supervisión general.

### 3.4. La micro y pequeña empresa

En el presente apartado se menciona cuál es la función e importancia de la empresa pequeña dentro de la sociedad mexicana resaltando la necesidad de que se lleve dentro de ellas una organización propia que les ayude a mantenerse en actividad siendo productivas y rentables, satisfaciendo las necesidades de la población adecuadamente y logren con esto un crecimiento satisfactorio y un posicionamiento en el mercado competitivo actual.

#### 3.4.1. Características

La pequeña empresa es la actividad que predomina en el país y tiene características particulares que la diferencian de las grandes organizaciones. En el siguiente párrafo se describirán cada una de ellas.

Podemos identificar una pequeña empresa cuando se observa una sociedad anónima dedicada a la comercialización, en la que el dueño aporta todo el capital y se convierte en socio mayoritario. Trabajan para él, la esposa o esposo, los hijos o parientes cercanos principalmente pero, si contratan personal, no sobrepasan 50 empleados. Tienen un contacto muy cercano con

su clientela, tratan de conservarlos y su mercado es local y/o regional. El negocio crece solamente con el capital que se reinvierte de sus utilidades, ya que no es significativo el apoyo que recibe de instituciones financieras privadas y del gobierno para financiarse o bien por desconocimiento, no se acerca a los programas de ayuda que ofrecen éstos.

“Si comparamos cualquier empresa de este tamaño con la descripción anterior, se verá que cuentan con más de 3 de esas características ya que se han hecho estudios en los que se revela dicha situación.”<sup>13</sup>

### 3.4.2. Estructura

Las empresas pequeñas carecen de estructura formal. El dueño es quien realiza todas las acciones poniendo gran empeño en la administración por lo que se convierte en el administrador único. También es auxiliado por asesores externos contables y fiscales, financieros, de personal, etc.

El área de ventas y/o de producción adquieren gran importancia ya que busca siempre mantenerse en el mercado, competir y adecuar el producto a las exigencias de la demanda, para ello es necesario tomar decisiones rápidas, fáciles y eficientes que acerquen la empresa a los clientes y den un conocimiento detallado del producto que se vende.

El control es casi desconocido por los micro y pequeños empresarios, no llevan sistemas ni procedimientos o normas que los auxilien a llevar un control estricto de los materiales y materias primas e impiden llegar al éxito de manera rápida y eficiente.

---

<sup>13</sup> Angola Rojas, Sérvulo. “Administración de pequeñas empresas”, Pag. 5.

### 3.4.3. Las áreas funcionales de la pequeña empresa.

A) Área de personal: Esta tiene la responsabilidad social y ética de la empresa, su función es buscar, ofrecer y mantener individuos capaces de desarrollar habilidades dentro de la empresa manteniendo una unidad entre ellos y proporcionando un nivel de productividad aceptable. Pagar sueldos, salarios y compensaciones justos y equitativos.

B) Área de mercadotecnia: Su responsabilidad es múltiple. Primero debe conseguir que el producto o servicios de la empresa cumpla con las características básicas para satisfacer las necesidades de los clientes. después, busca la diferenciación con los demás del mercado, hace promoción, busca las relaciones con los clientes directos por medio de esfuerzos publicitarios o promocionales, busca la mejor forma de hacer llegar el bien o servicio a la mayor cantidad de público posible en el tiempo y el precio deseados.

C) Área de producción: En una empresa pequeña, esta área es en la que se transforman los insumos en bienes o servicios deseados por los consumidores, su función es planear y controlar la producción, definir la capacidad y el tiempo de producción y el tiempo de entrega de pedidos, se encarga de hacer los requerimientos de materia prima y materiales, busca a los mejores proveedores, cumple con normas de seguridad mínimas y lleva el control del inventario.

D) Área de contabilidad y finanzas: Su función es muy importante para el conocimiento y crecimiento de la empresa ya que llevar el registro clasificación y resumen de las transacciones que se realizan. Plasma en los estados financieros toda la información captada y ésta sirve como apoyo para la toma de decisiones a todos los niveles. Permite llevar un control absoluto y

un seguimiento de la situación desde el pasado hasta el presente y permite hacer proyecciones a futuro. Generalmente esta actividad es delegada a personal capacitado de bufetes de contadores porque los pequeños empresarios no están - en su mayoría - capacitados para llevar efectivamente dicha función.

Como se puede apreciar hay significativa diferencias en la forma de llevar una empresa grande y una pequeña, pero lo importante es saber cómo llevarlos de la mejor forma para ser lo más productivo posible cumpliendo los objetivos que se establecieron.

#### 4. ADMINISTRACIÓN EN UNA EMPRESA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

La administración de una empresa de alimentos y bebidas es singular; en ésta, los departamentos o áreas funcionales cambian su nomenclatura y el orden de importancia (por ser empresa turística), el manejo de recursos se hace mas detallado y todo la actividad gira en torno al servicio.

La delicadeza de su materia prima y la fragilidad de su clientela, son factores que hacen especial a esta actividad y es necesario realizar todas las funciones con base en 3 características básicas: Servicio, Calidad y Rentabilidad.

El servicio es la razón de ser de un restaurante, satisfacer la necesidad de alimentarse de manera cómoda, higiénica y rápida, además de ofrecer otros beneficios que dan valor agregado a los alimentos y hacen agradable la estancia en el establecimiento.

La calidad es necesaria para satisfacer eficazmente las necesidades de los clientes y superar con éxito sus expectativas. La razón por la que un cliente acude a un restaurante es porque tiene la necesidad de alimentarse y espera que esa comida que va a recibir esté bien condimentada, sabrosa, en buenas condiciones, a una temperatura adecuada, que la persona que lo atiende sea amable y el lugar sea agradable a los sentidos, además busca que el precio sea accesible o que vaya de acuerdo al valor del platillo. Si la calidad es una de las características de la empresa, el cliente encontrara todo lo que busca y más. De seguro cada vez se contará con más clientes satisfechos que volverán y recomendarán a mas personas.

Como empresa, todo restaurante busca ser rentable, es decir tener utilidad económica como resultado de sus operaciones. Esta característica se obtendrá ofreciendo precios justos y accesibles, evitado al máximo desperdicios de materias primas, teniendo un control estricto en los recursos, reduciendo costos innecesarios y aprovechando todas las oportunidades de inversión que se presenten tanto de capital como en los clientes.

Invertir en los clientes es dar en el área de servicio una serie de beneficios adicionales a los alimentos, que aunque cuestan mucho dinero a la empresa, se traducen en ganancias ya sean económicas o de prestigio para la organización.

Como se dijo al principio, la administración y el funcionamiento de los restaurantes se hace especial por el manejo de estas tres características y en el presente capítulo se explicara cómo proceder en esta área.

#### 4.1. El administrador de alimentos y Bebidas

##### A) Perfil

La persona que ejercer esta actividad puede tener como profesión Administrador de empresas o Administrador de empresas Turísticas

Para cumplir con las funciones particulares se requiere que posea ciertas habilidades, entre ellas:

- ✓ Habilidad para la preparación, condimentación y servicio de alimentos y bebidas.

- ✓ Habilidad para el manejo de las relaciones públicas y el manejo del lenguaje.
- ✓ Habilidad para mandar y obedecer.
- ✓ Capacidad para conducirse al logro de sus objetivos.
- ✓ Conocimientos de planeación y organización.
- ✓ Aplicación de los medios de control para conseguir resultados preestablecidos.

El perfil del administrador también marca las cualidades que debe tener la persona dedicada a esta actividad.

- ✓ Gusto por el trato y servicio a clientes
- ✓ Don de mando y dirección
- ✓ Creatividad
- ✓ Conocer varios idiomas
- ✓ Mentalidad Administrativa.

## B) Funciones

Las funciones que realiza el administrador son las más importantes para el buen funcionamiento de la empresa; delega, supervisa y lleva el control mientras otros departamentos ejecutan las actividades respectivas.

Las actividades principales son:

- ✓ Planear la empresa.
- ✓ Ejecutar la contabilidad.
- ✓ Realizar el análisis de resultados y utilidades.

- ✓ Llevar el control de las compras y el almacenamiento.
- ✓ Manejar y controlar los costos.
- ✓ Dirigir al personal.
- ✓ Manejar las relaciones públicas.
- ✓ Preparación, condimentación y servicio de alimentos y bebidas, etc., todas éstas entre otras funciones además de las auxiliares que le facilitarán su labor .

### C) Relaciones

El administrador es el puesto mas importante en la organización , es la cabeza y es el representante de la dirección, por esto tiene relaciones con:

- ✓ Clientes
- ✓ Proveedores e inspectores
- ✓ Personal de la empresa y de otros negocios
- ✓ Personal de asociaciones profesionales relacionadas con el giro de negocio.

### 4.2. Funciones administrativas de un restaurante.

La funciones administrativas de cualquier empresa, como se vio en capítulos anteriores, son: La planeación, la organización, la dirección y el control. A continuación, se explicará cómo son ejecutadas estas tareas en los restaurantes:

## A) Planeación

Esta es realizada por el dueño y/o por los accionistas al momento de fundar la empresa, o puede ser delegada a un profesional en el área para mejorar los resultados.

La planeación debe ser muy cuidadosa, empezando por la selección de la zona donde establecerse para que el restaurante pueda tener un amplio mercado y se pueda desarrollar. Se debe observar y preveer la competencia directa que se tiene alrededor del local, o localizar que tipo de comida falta por ese rumbo que se pudiera vender aunque no fuera esa la idea original del negocio. También es necesario conocer el tipo de población que se atenderá, si es residentes o flotante\*, el nivel adquisitivo, la actividad económica predominante en la zona, la hora pico, los precios que se ofrecen y la calidad que se compra, el tránsito, los estacionamientos, las posibilidades de expansión, si se obtiene un local ya construido se debe pensar en la adecuación a las necesidades propias y los gastos que esto conlleva.

Se establece: La misión, la visión y los objetivos que se seguirán, los valores que regirán y las políticas a aplicar, además de estos aspectos faltará planear las fuentes de financiamiento, la forma de allegarse los recursos y materias primas, la promoción y la publicidad.

---

\* Población residente: La que visita con frecuencia el lugar o vive en la misma zona.

Población Flotante: Es propiamente la que va ocasionalmente o está de paso por el lugar.

## B) Organización

Los restaurantes se habían caracterizado por ser organizaciones familiares en los que no existían departamentos claramente definidos, ni delegación de funciones sino que el dueño era quién tomaba todas las decisiones y realizaba todo el trabajo, desde la preparación de los alimentos hasta el servicio al cliente.

El crecimiento de estas empresas ha hecho imposible el que una sola persona tome todas las decisiones y realice todas las funciones, por que la cantidad de operaciones y procedimientos es mucho mayor; para solucionar ese problema se crean áreas o departamentos funcionales sencillos en los que es posible delegar responsabilidades y que ejecuten las actividades para que el servicio pueda satisfacer totalmente las expectativas de los clientes.

## C) Dirección y control

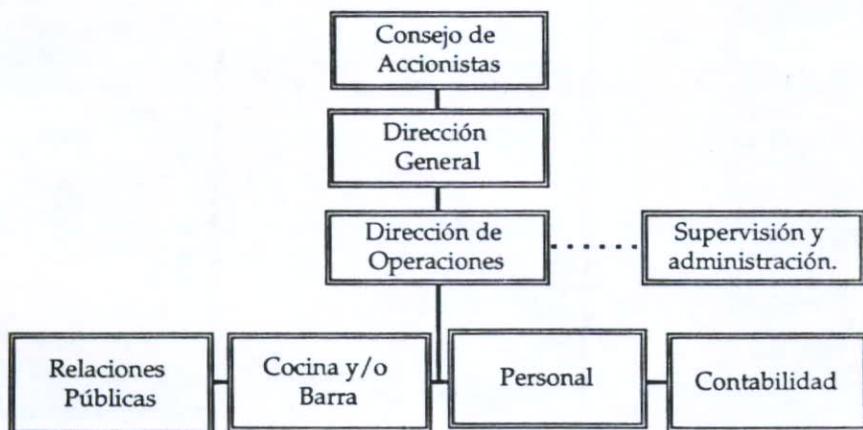
La dirección y el control son llevados a cabo a lo largo de las operaciones; generalmente el que realiza esta actividad es el Administrador General o el Gerente de Operaciones. Son ellos quienes tienen la idea más amplia de hacia dónde se dirige la empresa y tienen la autoridad suficiente para hacer que los subordinados sigan el mejor camino hacia esa meta.

Ese cometido de guiar a las personas no es fácil; se necesita capacidad y amplios conocimientos del ramo así como una comunicación bastante abierta, fluida y sin complicaciones para conseguir la cooperación efectiva del personal a sus órdenes.

De igual forma para el control efectivo de las operaciones, se requiere supervisar las acciones de los subordinados, corregirlos si es necesario y exigir resultados positivos; fomentar la comunicación y cooperación entre ellos y tener el deber de dar y recibir sugerencias cuando se aporte algo positivo.

#### 4.3. Estructura de la organización

Las empresas de alimentos y bebidas generalmente tienen una estructura establecida de la siguiente manera



Cada uno de éstos, es elemento sustancial de un restaurante; pero en el caso de las empresas pequeñas, no se requieren de tantos departamentos, entonces, lo que se hace en la práctica es: que unas áreas absorben las funciones de otros, creándose estructuras más simples que la presentada pero sin alterar el funcionamiento normal de las actividades productivas.

#### 4.4. Áreas funcionales del restaurante

En el capítulo anterior se definieron cada una de éstas, ahora se describirán en la forma actúan en un restaurante y las labores que integran cada una para cumplir su fin.



#### 4.5. Descripción de las actividades por área:

##### A) Compras

Esta actividad consiste en allegar todo tipo de insumos e ingredientes necesarios para servir los productos previstos.

Las compras deben hacerse de la mejor calidad posible; esto se refiere a que el costo, la cantidad y el buen estado y manejo de los artículos, respondan

a las necesidades del restaurante, porque si los insumos e ingredientes son buenos, el producto final también lo será.

Estas necesidades son: que haya todos los ingredientes para realizar cualquier platillo que pidan los clientes a cualquier hora y de excelente calidad. Para poder controlar esto, las recetas y porciones deben estar debidamente documentadas indicando los requerimientos para su elaboración en cantidades estandarizadas y con base en esto se harán las compras.

Dicho departamento también está facultado para realizar las políticas internas y externas que regirán esta actividad y la sancionarán en caso de no ser respetadas.

#### B) Almacén

Este departamento es el encargado del debido resguardo de los bienes y productos propiedad del restaurante.

Sus principales funciones son:

Recibir la mercancía: Según el pedido llenado, controlar los precios, pesos y cantidades, verificar el estado en que lleguen según los estándares establecidos, etc..

Almacenar correctamente los artículos según su tipo y características: Ya sea en la cámara de refrigeración (Productos preparados, frutas, verduras, etc.), en la cámara de congelación (carne, mariscos, verduras congeladas, aves, etc.), o en la bodega (todo tipo de abarrotes, utensilios, artículos de

oficina y, etc.) y controlar el correcto funcionamiento de éstos y su mantenimiento, además de usar correctamente los controles y fichas de inventarios necesarios.

Verificar y ejecutar la rotación adecuada de mercancías: para evitar que los productos lleguen a caducar por no ser utilizados en su tiempo establecido y se llegue a perder capital en desperdicios.

Controlar las existencias: Realizar cierto tipo de registros para saber que productos se tienen, dónde están, cuál es su valor, en qué fecha se adquirieron y con base en esto, dar una adecuada rotación a los productos existentes; además, sirve como auxiliar para conocer el costo total del inventario.

Realizar inventarios: Haciendo los cálculos necesarios para determinar el inventario, tanto inicial como final, de acuerdo a las ventas semanales o mensuales.

Mantenimiento: Dar mantenimiento de limpieza y reparaciones en general, a las instalaciones del establecimiento y aparatos que se utilizan, además de vigilar las normas de Seguridad e Higiene de acuerdo a los reglamentos internos y los que rigen en la ciudad y/o área en que está situado el restaurante.

### C) Administración del personal

Este departamento se encarga del reclutamiento, selección, inducción y capacitación del personal actual y futuro del restaurante, además de

mantener sueldos, salarios y compensaciones, competitivos, justos y equitativos.

Sus actividades principales son: recibir las solicitudes de los candidatos, verificando que los datos no vayan a estar manipulados. Realizar las entrevistas correspondientes y coordinar las que realicen los jefes inmediatos. Seleccionar a los candidatos que cumplan con el perfil del puesto, capaces de cumplir con las funciones de la vacante o del nuevo puesto.

Capacitar a todos los empleados dando cursos constantes, prácticos, aplicables y estimulantes que verdaderamente los ayuden a mejorar su desempeño laboral y los motiven a ser mejores personas y mejores trabajadores cada día. Esto debe estar auxiliado por una motivación constante y planes de incentivos que mantengan un ambiente agradable de competencia por alcanzar la excelencia.

No se deben descuidar los sueldos salarios y compensaciones para que sean siempre llamativos y suficientes para el trabajador y su familia favoreciendo la reducción de los altos índices de ausentismo y rotación de personal.

#### D) Relaciones laborales

Esta función es muy delicada ya que toda la administración de los recursos humanos se llevará a cabo a la luz del artículo 123 constitucional y todo el contenido de la Ley Federal del trabajo.

Las contrataciones, establecimientos de las condiciones de trabajo, suspensiones, terminaciones y rescisiones de contrato, derecho a huelga, despidos, gratificaciones, indemnizaciones y finiquitos, son responsabilidad de esta área. Del buen manejo que se haga de estos derechos y obligaciones de los trabajadores y patrones se desprende una imagen favorable de la empresa, sus trabajadores y su ambiente laboral.

#### E) Relaciones Públicas

Es la comunicación que se da entre la empresa y su medio ambiente, es decir la forma en que se interrelacionan.

Por este medio, el restaurante se da a conocer directamente a sus clientes tanto actuales\* como potenciales\*\* promueve sus productos, servicios, menús y/o promociones, esto con el fin de acrecentar sus ventas y prestigio en la sociedad.

También por medio de las Relaciones Públicas se da a conocer la opinión que los clientes tienen acerca del restaurante por medio de encuestas, entrevistas o estudios de mercado. Éstas pueden ser realizadas por personal interno o se pueden contratar los servicios de un profesional en el área para obtener resultados mas confiables.

---

\* Clientes actuales: Los que ya consumen productos o servicios de la empresa.

\*\* Clientes potenciales: Las personas que pueden llegar a comprar un bien o un servicio y todavía no lo hacen por cualquier motivo.

## F) Publicidad y Promoción

Forman parte de esta actividad los artículos promocionales que se desarrollen es decir: los encendedores, servilletas, cajas de cerillos, dulces o cualquier objeto que tenga impreso el logotipo o la imagen de la empresa, los cuales ayudan a difundir el servicio y la calidad ofrecida en el restaurante.

No se puede olvidar hacer ofertas y promociones atractivas para mantener al público activo y atento a nuevos productos o diferentes combinaciones de éstos, ya que le puedan satisfacer de mejor forma sus múltiples necesidades.

## G) Servicio

El servicio es darle al cliente lo que el espera recibir de manera amable y que satisfaga sus necesidades. El cliente al llegar un restaurante siempre espera un bebida fría, una comida caliente, bien cocida y un trato amable y cordial.

El servicio en un restaurante esta integrado por muchos factores, entre ellos: la limpieza del local y del personal, rapidez en la atención, variedad en la comida, flexibilidad de los menús, calidad en los ingredientes y materia primas, presentación y porciones de los platillos, ambiente agradable, seguridad, atmósfera agradable, cortesía del personal y capacidad y personalidad del administrador. Dentro de estos hay unos elementos tangibles y otros intangibles, lo importante es darle importancia a ambos y no descuidarlos.

En el caso de que sea necesario mejorar el servicio se debe verificar en qué se está fallando y cómo se debe cambiar de acuerdo a los manuales de servicio o a los estándares. Si la calidad es la que está fallando, los clientes lo darán a conocer por medio de un buzón de sugerencias o por encuestas, entrevistas y estudios.

Hay otros servicios adicionales que pueden ofrecerse para incrementar la preferencia como son: teléfonos públicos, estacionamiento con vigilancia, sillitas y menú para niños, comprobantes de consumo, tabaquería, etc.. Estos pueden representar un alto costo pero a largo plazo son los factores que más favorece al incremento de la clientela y las recomendaciones.

#### H) Cocina

En esta área se preparan los platillos y especialidades que ofrece el restaurante.

El administrador de alimentos y bebidas y el personal a su cargo en la cocina tiene conocimientos de dietética y nutrición para poder preparar los alimentos y planear el menú de manera que satisfagan las necesidades de los clientes de acuerdo a su edad, gustos y costumbres.

Las recetas se cuidan con celo profesional y deben estar perfectamente documentadas conteniendo los ingredientes, cantidades y procedimientos exactos.

Vigilar la calidad, cantidad y presentación de los platillos es una de las actividades principales, pero se debe hacer de acuerdo con el manual de

procedimientos en el que se detalla información de cómo preparar y servir los platillos: tiempo de servicio, estándares en los platillos, temperaturas, alimentos preparados, cocimiento ideal, etc..

Las porciones, los tiempos, el rendimiento, los estándares por platillo, etc., son datos de la cocina importantes para el cálculo de costos, gastos y precios de producto de este departamento.

Una actividad por demás importante es la Higiene y Seguridad en la cocina que comienza por la higiene y presentación del personal, la limpieza de maquinaria, utensilios, pisos, paredes, vidrios y ventantas la limpieza del lugar. Esta labor debe ser realizada por personal de cocina y mantenimiento del restaurante o en su caso se puede contratar a algún especialista en ese servicio para que la realice.

#### D) Bar

En ésta área se preparan las bebidas y especialidades que ofrecen en la barra del restaurante.

Este aspecto es muy delicado para cualquier establecimiento, ya que se debe cumplir con los aspectos legales que rijan en el área como permisos, normas y licencias para la venta de bebidas alcohólicas; por ejemplo de no vender a menores de edad, destruir las botellas vacías, atender las inspecciones de salubridad al establecimiento y a los productos que se ofrecen, etc.

El personal de éste departamento debe llevar controles de consumo, inventario y porciones para poder calcular costos y precios de los productos.

Se utiliza un "Manual de Bebidas" dónde se especifica cada una por su nombre con todos los ingredientes que lo integran, cantidad y precio.

## J) Costos

Aquí la función especial es: desglosar los costos de las ventas totales para poder conocer la utilidad real del negocio.

En cualquier empresa es importante el cálculo de los costos, pero en un restaurante es vital, para tener una referencia más clara de las verdaderas utilidades que se obtuvieron en las ventas.

Los costos en un restaurante se divide en 3:

- Costos de ingredientes,
- Costos de no ingredientes y
- Mermas y desperdicios.

Los costos de ingredientes incluyen el importe real de todos los insumos para platillos, especialidades y bebidas, en cambio los costos de no ingredientes incluyen, la renta, salarios, menaje y limpieza, etc.. La merma y los desperdicios definitivamente cuentan como costos; hacia ellos se dirigen los esfuerzos minimizadores cuando se reducen las utilidades.

El control de los costos es fácil cuando se tiene el manual de servicio de la cocina y se cumple éste, pero hay ingredientes no cuantificables que

dificultan la tarea; es entonces cuando el administrador de alimentos y bebidas debe estar presente a la salida de los platillos de la cocina para controlar las porciones finales (de salsas, ensaladas y guarniciones). Si se dan porciones grandes se puede perder dinero y si son demasiado pequeñas, los clientes pueden quedar insatisfechos y retirarse.

Otra manera de controlar la salida de platillos es verificar en una mesa escogida al azar, si los productos servidos han sido debidamente registrados en la comanda correspondiente y a qué precio han sido vendidos.

Otra forma de llevar este control es en el inventario. Se hace llenando un formato determinado en el que se establece la mercancía que entra, de donde viene, fecha, proveedor, etc. y cuando salga, hacia dónde se dirige, qué cantidad, etc.. Además se deben hacer los cálculos de inventario cada determinado tiempo para conocer las utilidades.

Las auditorías internas son muy útiles para los directivos ya que les permiten detectar problemas oportunamente, evitar mayores problemas, descubrir desviaciones y corregirlas, y lo más importante, es que van a tener una herramienta para la toma de decisiones.

#### K) Contabilidad

Se encarga de llevar el control de los recursos monetarios y las relaciones económicas de la empresa con otras.

Los registros contables más comunes y generales que se llevan en un restaurante además de la contabilidad, que como empresa tiene que cubrir, son los siguientes:

Relación de proveedores: en éste se especifican todas las compras que se van realizando, con el debido registro: nombre del proveedor, fecha, cantidad e importe.

Reporte de ventas diario: Los datos para éste se recogen de la máquina registradora. Estos datos debe estar separados por artículos, pagos en efectivo, con cheque, con tarjeta de crédito, etc..

Control diario de venta a crédito: Como complemento del documento anterior se lleva este seguimiento de pagarés con las instituciones de crédito de las que se aceptan tarjetas.

Control diario de comandas: Registro de cada uno de los productos que se pidieron y se pagaron por los clientes, para compararlo después con las ventas y corroborar que los meseros anotaron debidamente sus comandas.

Ventas semanales y depósitos bancarios: Una manera rápida de conocer los ingresos semanales y llevar el registro y control de los movimientos bancarios.

Se menciona al principio del capítulo que el servicio es la razón de ser de un restaurante, ahora se puede ver que todos los detalles son importantes para que ese servicio se pueda dar de manera satisfactoria y sea la diferencia entre la empresa con todas las demás.

## V. METODOLOGÍA.

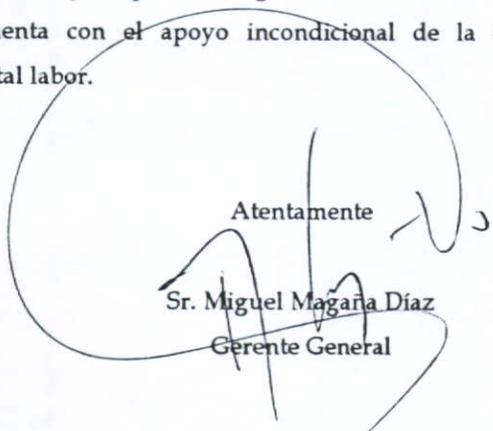
Srita. Raquel Parra Aguirre  
Universidad Panamericana  
Sede Guadalajara  
Presente.

Por éste medio, quiero hacer de su conocimiento la necesidad de adoptar en la empresa " Servicios y Comidas Modelo", una herramienta que defina su estructura organizacional y los procedimientos operativos, para que los directivos y el personal los conozcan y realicen sus actividades con un criterio unificado. Además servirá para fundamentar los lineamientos y políticas que dan solidez y seguridad a la empresa.

Esta necesidad quedará cubierta con la elaboración de un "Manual de Organización y Procedimientos" que regule y facilite las actividades de los próximos años a partir del 1o. de Enero de 1997.

La Dirección y el personal agradecen la atención que preste a la presente y cuenta con el apoyo incondicional de la empresa para la realización de tal labor.

Atentamente

  
Sr. Miguel Magaña Díaz  
Gerente General

## 5.1. Objetivo General

Realizar el manual de Organización y Procedimientos de "Servicios y Comidas Modelo" en un formato cómodo y funcional para difundirlo entre los empleados, y sea un instrumento de comunicación y capacitación de la empresa a partir del 1o. de Enero de 1997.

## 5.2. Objetivos específicos:

A) Obtener la información de la organización empresarial por medio de entrevistas con los directivos, para documentarla e incluirla en el manual.

B) Realizar el análisis de puestos mediante entrevistas con los empleados para obtener los datos que integrarán las descripciones de puestos.

C) Documentar las descripciones de puestos en un formato adecuado al manual para que estén al alcance de cualquier persona y puedan cumplir con su objetivo.

D) Investigar, redactar y documentar las actividades y los procedimientos generales de la empresa en forma clara y específica, para que al quedar plasmados en el manual auxilién al lector a realizar sus funciones correctamente, disipen sus dudas y unifique la manera de trabajar.

E) Diseñar en Microsoft Word\* un formato funcional para el manual empresarial que sea práctico, útil, uniforme y divertido, que permita un aprendizaje eficiente y motive el interés de los lectores.

F) Capturar toda la información en el formato antes mencionado y pasarlo a revisión a la Dirección para que se hagan las correcciones pertinentes.

G) Encuadernar y empastar el trabajo final con un tamaño manual, pequeño y funcional para que pueda ser distribuido, transportado y guardado fácilmente por los interesados.

### 5.3. Planeación

En un proyecto como éste, es necesario planear las acciones que se van a verificar y los medios que serán requeridos debiéndose elegir las opciones que nos permitan lograr al máximo los objetivos con el mínimo desgaste.

Los objetivos que se pretenden cumplir están plasmados en las páginas anteriores y son del conocimiento de los asesores de Tesis y de la Dirección de la empresa. Fueron elaborados con base en un análisis de la situación -que mas adelante se detalla-, del requerimiento que hizo el Sr. Magaña, y de entrevistas con el personal de la empresa sobre las necesidades particulares.

Se describen a continuación los medios con los que se llevarán a cabo dichos objetivos.

---

\* Microsoft Word<sup>MR</sup> es un software procesador de palabras con diversas herramientas que permiten la creación de formatos adaptables a cualquier necesidad del usuario.

- Guías de entrevistas para los directivos y para los empleados. Estas son elaboradas en Microsoft Word MR. por la persona titular de la tesis, impresas en Impresora Lasser y reproducidas por fotocopia. (Ver formato en anexo 1)

- Computadora disponible. Hay una en la empresa, otras en la Universidad.

- Impresora Lasser para la impresión del trabajo final. Hay disponibles en la Universidad con límite de hojas para impresión y posibilidad de incrementarlo si no es suficiente.

-Capital para encuadernar el trabajo. Se encuaderna un trabajo final para la empresa por cuenta de la investigadora y las copias corren por cuenta del Gerente General.

-Tiempo disponible para hacer las entrevistas, la investigación y la transcripción. Con éste recurso se cuenta sin límite y con grandes facilidades por las dos partes involucradas, la empresa y la investigadora.

#### 5.4. Programación del plan.

Cuando ya se ha contemplado la situación general de la empresa, se han previsto los problemas que se pueden presentar, se está en la posibilidad de programar el plan, contando con estimaciones de tiempo para la recolección de información, redacción, impresión y todos los demás aspectos de elaboración.

Esta programación es realizada en Microsoft Project, un Software especializado que nos ayuda a graficar por medio de barras la secuencia, el tiempo y la correlación de las actividades. Además nos ayuda a planear el papel de cada persona involucrada en el proyecto por que se facilita la delimitación de responsabilidades y permite verificar rápidamente el grado de avance o estancamiento.

El procedimiento para realizar la gráfica en el software mencionado es el siguiente:

- a) Numerar los pasos para la elaboración del manual,
- b) Dividirlos en un número determinado de actividades,
- c) Determinar la secuencia en la que deben efectuarse,
- d) Establecer el tiempo estimado en días o semanas de trabajo por actividad
- e) Nombrar un responsable por cada actividad.

Después de esto se capturan los datos en el formato de la computadora y ésta va realizando la gráfica conforme va recibiendo los datos. Se imprime y queda disponible para distribuirla entre los interesados. (Ver gráfica anexo 2)

#### 5.5. El proceso de elaboración.

La manera en que se realizan los manuales, no es una fórmula única, sino que depende del criterio del analista y de los procedimientos que se utilicen, pero sí hay actividades genéricas que son llevadas a cabo en tal labor.

La primera de estas actividades es: la recopilación de la información que comienza con las comunicaciones internas que pueden ser oficios, memorándums o charlas con el personal para requerir todo su apoyo y cooperación en la elaboración del manual; para que dispongan de tiempo para la investigación y aporten el mayor número de datos requeridos.

Enterados de que su ayuda es importante, se inicia la recopilación de información que puede ser de fuentes escritas como por ejemplo: descripciones de puestos hechas con anterioridad que no están actualizadas, análisis de otros manuales, procedimientos escritos aisladamente, etc.

También es muy importante la información obtenida mediante la observación del trabajo diario y las entrevistas directas con el personal en las que se descubren hechos y opiniones, tiempos, movimientos, procesos y procedimientos que se van realizando. Además se puede obtener también información sobre el ambiente de trabajo y convivencia, de las actitudes y las diferentes formas de ser y de pensar que forman la cultura organizacional.

Para obtener toda esta información es necesario contar con guías específicas de entrevistas y de observación que permitan el procesamiento ágil de la información en este caso son las que se presentan en el anexo 1

El siguiente paso importante es el procesamiento de la información, en el que se reúnen todos los datos y se organizan de manera lógica para desarrollar el proyecto de trabajo.

Lo primero que se hace es un análisis y depuración de la información obtenida para rectificar cuál será la que se incluirá en el manual. Si de éste análisis surgen contradicciones, éstas serán rectificadas con el representante

del área involucrada para aclararlas y evitar errores posteriores, así se incrementa la confiabilidad del manual.

En este caso no se incluirán las recetas de los platillos ofrecidos por la empresa ya que esta información es de carácter estrictamente confidencial, pero quedarán establecidos en un documento aparte del manual para que estén disponibles a las personas autorizadas a conocer dicha información.

En la integración del manual, es importante observar la uniformidad y continuidad de los datos, de la redacción, la terminología, el formato, etc. para mantener el sentido de unidad de criterio y evitar dudas o malas interpretaciones por parte de los interesados en el manual.

El tercer paso genérico en la elaboración de manuales es la redacción, para esto se debe tomar en cuenta el tema del manual, en qué términos se debe presentar y adecuarlo al tipo de público al que va dirigido con un lenguaje conocido pero sin descuidar las formalidades o términos propios y precisos.

En la realización de este manual se cuenta con la ayuda del asesor de forma y la revisión directa de personal de la empresa para la corrección de redacción así se tiene la seguridad que mas de una persona esta pendiente de que el texto es claro, sencillo y entendible.

Los manuales requieren dentro de su texto, gráficos o ayudas visuales que hagan mas explícita y entendible la información como por ejemplo: organigramas, diagramas de flujo, gráficas de dispersión, etc. éstos también deben estar dentro del criterio de uniformidad y coherencia para que sean fácilmente reconocidos, entendidos e interpretados.

El formato es otras de las áreas importantes, es donde reside el éxito o fracaso de un manual, independientemente de la información que contenga. El formato que se presenta es el que se cree adecuado para atraer y mantener el interés de los lectores y facilita el análisis, estudio, comprensión y manejo del manual. En el anexo 3 se presenta una hoja con el formato general utilizado en todo el manual.

La numeración de las páginas se realiza en este caso por secciones, es decir: se enumeran consecutivamente las hojas de cada sección y cada número de página va seguido del número total de hojas de la sección separadas por una diagonal. Se utiliza así para facilitar las revisiones periódicas del manual y en caso de que se tengan que acumular mas hojas en una sección para que no se tenga que reenumerar todo el documento.

Los encabezados son espacios en la parte superior de la página, donde se concentra información básica como el Título del manual, de la sección, del procedimiento; fecha, vigencia, nombre de la empresa o logotipo, y numero de revisión del manual.

La revisión es otro de los pasos importantes de éste manual que es realizada por el Gerente General de la empresa y por los asesores de fondo y forma del proyecto. Es justa, abierta, objetiva, con críticas constructivas y corrige todo tipo de errores desde incongruencias en los procedimientos, redacción, ortografía, criterio de uniformidad, formatos, etc..

La aprobación se realiza poco a poco conforme se va avanzando en la revisión del proyecto para ir completando secciones y se gana tiempo para la impresión y distribución del manual. Dicho proceso queda establecido en el

pie de página, en un recuadro que contempla las firmas de las personas que elaboraron y las que revisaron dicha sección y la fecha de tal formalidad.

Ya aprobado, el manual es impreso y distribuido entre los interesados, en este caso se imprimirán 5 manuales, 4 serán distribuidos de manera que haya uno por cada nivel de la organización por ser una empresa pequeña y el quinto estará en las oficinas específicamente para hacer en él las modificaciones pertinentes cuando se requiera.

La persona que reciba un manual debe ser capacitada para su uso y aprovechamiento para que pueda realmente obtener los beneficios que le brinda la nueva herramienta de trabajo.

En suma este capítulo presenta la estructura del trabajo que se realiza generalmente para integrar un manual administrativo completo. Se cuenta con la iniciativa y el apoyo total para la realización y se espera el cumplimiento total de los objetivos para hacer ésta labor todo un éxito.

## 5.6. Descripción de la Empresa

Es un restaurante pequeño, de organización familiar estructurada, cuenta actualmente con 10 personas en los diferentes puestos; se dedica a la venta de comida tradicional jalisciense (Tortas ahogadas, taquitos dorados, carnitas y otras especialidades derivadas de éstas). Su punto de venta cuenta con 6 mesas en el área de comedor, una barra caliente, dos freidoras, un carrito de ahogadas, un mostrador para la caja registradora, un área de cocina con 1 caldero para carnitas, una estufa con 2 quemadores grandes, un cámara

de refrigeración y anaqueles de almacenamiento para productos no perecederos.

Su ubicación es buena; se encuentra en una zona comercial cercana a colonias residenciales de prestigio en la ciudad. El lugar es conocido gracias a la antigüedad que ha acumulado; los clientes son constantes a los largo de la semana y se incrementa la afluencia de los sábados y domingos. Para aquellos que no quieren salir de casa, se ofrece el servicio a domicilios en toda la ciudad contando un consumo mínimo para los lugares lejanos.

La administración y controles administrativos son llevados por el Gerente de Operaciones, el contralor y el auxiliar de contralor.

La publicidad y comercialización se llevan a cabo por medio de volantes que se reparten en las calles aledañas al local, además se cuenta con un anuncio en el periodico de mayor circulación entre la gente joven de la ciudad.

El ambiente entre los trabajadores es cordial y juvenil con un sentido de equipo ya que entre ellos comparten sus actividades y se auxilian en sus necesidaes. El liderazgo y conducción de los Gerentes general y de operaciones, hacen que el trabajo se desarrolle agilmente y con un buen sentido del humor.

Esta es la situación actual de la empresa a grandes rasgos. En los siguientes capitulos conforme se vaya desarrollando el manual, se ira conociendo el proceso productivo y comercial de dicha empresa.



*Manual  
de  
Organización*

---

Comidas y Servicios  
Modelo



## CONTENIDO DEL MANUAL:

- Carta Presentación.
- Historia de la Empresa.
- 1a. Sección: Planeación Estratégica.
  - Misión.
  - Filosofía.
  - Visión.
  - Valores.
  - Plan de acción.
- 2a. Sección. Estructura Organizacional.
  - Organigrama
  - Perfil de Puestos Administrativos Operativos.
- 3a. Sección: Descripción de Puestos Directivo- Administrativo.
  - Descripción de Puesto de Director.
  - Descripción de Puesto de Gerente de Operaciones.
  - Descripción de Puesto de Contralor.
  - Descripción de Puesto de Auxiliar de Contralor.
- 4a. Sección. Descripción de Puestos Operativos.
  - Descripción de Puesto de Cajera.
  - Descripción de Puesto de Cocinera.
  - Descripción de Puesto de Despachadora de Mesa Caliente.
  - Descripción de Puesto de Dependiente de Ahogadas.
  - Descripción de Puesto de Chofer.
  - Descripción de Puesto de Repartidor.

## RECOMENDACIONES PARA EL USO DEL MANUAL

Toda la información contenida es absolutamente confidencial y no puede, ni debe ser **por ningún motivo** revelada a personas ajenas a la empresa.

Este documento es una herramienta de trabajo que debe ser utilizada por todo el personal desde su ingreso a la empresa hasta que finalice la relación de trabajo y es de observancia obligatoria.

Es importante que cada empleado estudie y comprenda fácilmente cuales son sus funciones y las lleve a cabo de la mejor forma posible dentro de su jornada.

Para su mejor comprensión, el empleado podrá pedir ayuda al Director o al gerente de Operaciones ante cualquier duda que se le presente sobre el contenido del Manual.

Las descripciones de puestos contienen solamente las actividades a realizar, pero los procedimientos específicos para llevarlas a cabo se encuentran en el Manual de Procedimientos. Es necesario referirse a ellos en cada uno de los puntos donde se sugiere y apegarse estrictamente a las indicaciones que presentan.

El material de trabajo mencionado en los recuadros de la derecha en las descripciones de puestos serán dados por el Gerente de Operaciones.

Página 1/1

Elaboró: Raquel Parra	Fecha: Noviembre 1996	Autorizó: Miguel Magaña	Fecha: Noviembre 1996	Sustituye a:
--------------------------	--------------------------	----------------------------	--------------------------	--------------

## INTRODUCCIÓN AL MANUAL DE ORGANIZACIÓN

El Manual de Organización es uno de los documentos más importantes de nuestra empresa, en él se describen las disposiciones mediante la cuales se va a desarrollar el trabajo.

Toda la información que contiene es verídica, real y actualizada. Fue obtenida de las entrevistas realizadas a cada uno de los empleados que ocupan los puestos y algunos documentos que la empresa tenía preparado con anterioridad.

Es necesario que todo el personal de la empresa conozca el manual, lo estudie y lo comprenda, así a través de este análisis se pretende que el personal se sienta parte de la empresa, que hable el mismo idioma y se unifiquen los puntos de vista sobre la organización, que conozca perfectamente sus funciones y las realice de una mejor manera, que al conocer la Misión y la Visión de la empresa se comprometa con ellas y junto con los Directivos las lleguen a cumplir con un esfuerzo común.

<b>Elaboró:</b> Raquel Parra	<b>Fecha:</b> Noviembre 1996	<b>Autorizó:</b> Miguel Magaña	<b>Fecha:</b> Noviembre 1996	<b>Sustituye a:</b>
---------------------------------	---------------------------------	-----------------------------------	---------------------------------	---------------------

Guadalajara, Jal. a 1o. de Enero de 1997

Comidas y Servicios Modelo

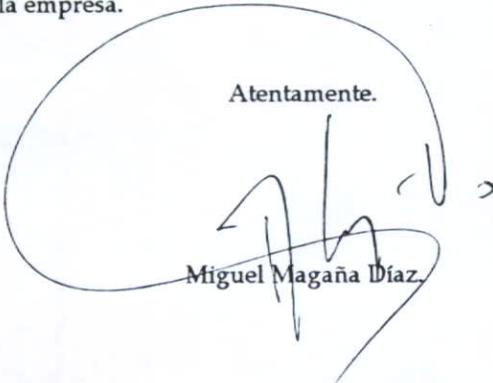
Presente

Por medio de la presente se hace la formal presentación del Manual de Organización para la empresas Comidas y Servicios Modelo con fecha 1o. de Enero de 1997, debidamente documentada en todos sus apartados, con el fin de establecer una organización eficaz.

A partir de esta fecha queda sustituido y anulado cualquier documento que exista para regular dicha actividad.

Las disposiciones aquí establecidas son de orden obligatorio para todo el personal de la empresa.

Atentamente.

  
Miguel Magaña Díaz

Página 1/1

Elaboró: Raquel Parra	Fecha: Noviembre 1996	Autorizó: Miguel Magaña	Fecha: Noviembre 1996	Sustituye a:
--------------------------	--------------------------	----------------------------	--------------------------	--------------

## Historia de la Empresa

Comidas y Servicios Modelo nació en 1960 en el No. 17 de la calle Dionisio Rodríguez, (en la zona del Mercado Libertad\*) con la elaboración y venta de carnitas, tacos dorados y gorditas; como no se contaba con espacio suficiente para la atención a clientes en las mesas todo se servía para llevar.

En 1969 cuando se inaugura la "Plaza del Sol", abre también sus puertas la primera sucursal denominada de igual forma; con los mismos servicios que la unidad anterior y como el local lo permitía, se incorporó además una área de servicio a clientes con 7 mesas. Esta sucursal dio servicio a todos los visitantes que acudían a la plaza a lo largo de la semana en busca de algo delicioso y tradicional para la comida, la fiesta o el paseo.

Un año después (1970) en la Plaza Américas, situada en la confluencia de las avenidas López Mateos, Américas y Colomos, se abre en el No. 2264 de ésta última, la sucursal de Comidas y Servicios Modelo "Colomos" con un área de servicios de 7 mesas adicionando a éste, los conceptos de tortas ahogadas y servicio a domicilio, teniendo gran éxito ya que los clientes no tienen que salirse de la comodidad de sus hogares o no interrumpen sus labores en la oficina para disfrutar de las deliciosas carnitas o tortas ahogadas Modelo.

\* Donde es hoy el estacionamiento de la tienda de departamentos mas grande de la Plaza Tapatía.

<b>Elaboró:</b> Raquel Parra	<b>Fecha:</b> Noviembre 1996	<b>Autorizó:</b> Miguel Magaña	<b>Fecha:</b> Noviembre 1996	<b>Sustituye a:</b>
---------------------------------	---------------------------------	-----------------------------------	---------------------------------	---------------------

Esta sucursal es la que sigue a las órdenes de los clientes que acuden diariamente y preferentemente los fines de semana por sus carnitas y tortas para llevar. No se puede dejar de mencionar a 2 personas que han hecho muy importante el recorrido y vida de ésta empresa.

El primero y mas importante es el Sr. Don Miguel Magaña Díaz, que gracias al empeño y dedicación que ha puesto en sus negocios, mantiene la calidad, el sazón y el ambiente que los diferencia. También Don Miguel siempre ha motivando y ha hecho participar a cada uno de sus 6 hijos en las diferentes sucursales para que puedan continuar con su labor y ésta trascienda por varias generaciones.

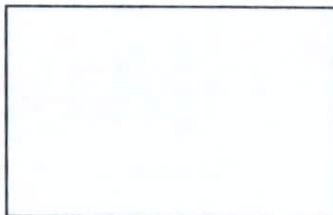
En seguida la Sra. Guadalupe Martínez "Lupita" quién prestó sus servicios como cocinera desde el inicio de la empresa hasta jubilarse después de 32 años de servicio (1992) y a quien se le recuerda con mucho cariño y aprecio por la aportación de su trabajo, empeño y cariño para lograr lo que hoy es "Comidas y Servicios Modelo".

Elaboró: Raquel Parra	Fecha: Noviembre 1996	Autorizó: Miguel Magaña	Fecha: Noviembre 1996	Sustituye a:
--------------------------	--------------------------	----------------------------	--------------------------	--------------

## 1a. Sección.

*Planeación*

*Estratégica*



<b>Elaboró:</b> Raquel Parra	<b>Fecha:</b> Noviembre 1996	<b>Autorizó:</b> Miguel Magaña	<b>Fecha:</b> Noviembre 1996	<b>Sustituye a:</b>
---------------------------------	---------------------------------	-----------------------------------	---------------------------------	---------------------



*Misión:*

Ser una empresa líder en la elaboración y venta de comidas rápidas típicas jaliscienses (Carnitas y sus derivados). Ésta se servirá siempre con la mas alta calidad e higiene que el cliente espera y se merece.

Para lograr lo anterior contamos con un equipo eficiente de personas capaces, productivas y bien remuneradas, satisfechas de lograr sus objetivos en un ambiente de trabajo agradable.

Al cumplir éste fin se obtendrán las utilidades y rendimientos que se esperan de una empresa como la que actualmente integramos.

Elaboró: Raquel Parra	Fecha: Noviembre 1996	Autorizó: Miguel Magaña	Fecha: Noviembre 1996	Sustituye a:
--------------------------	--------------------------	----------------------------	--------------------------	--------------



## Filosofía

El Servicio es nuestra razón de ser.

La Calidad es superar las expectativas de nuestros clientes ofreciendo productos que cumplan con las características, el tiempo y precios deseados.

En la Higiene se encuentra la vida de nuestros clientes y es la clave más importante de nuestros procesos de servicio.

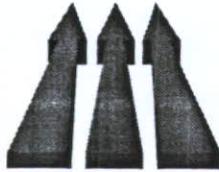
Un ambiente de trabajo agradable lo encontramos donde cada empleado puede desarrollarse individualmente, aportar algo al bien común y elevar su espíritu a la trascendencia.

Ser una empresa líder en el mercado es estar en el primer lugar en la mente de nuestros clientes.

La productividad en la empresa consiste en lograr la máxima eficiencia en los recursos con el menor esfuerzo del personal directivo y operativo.

Rentabilidad es el éxito económico de la empresa, alcanzado por tener la máximas utilidades con un mínimo de costos y rendimiento eficaz de los recursos materiales y humanos.

Elaboró: Raquel Parra	Fecha: Noviembre 1996	Autorizó: Miguel Magaña	Fecha: Noviembre 1996	Sustituye a:
--------------------------	--------------------------	----------------------------	--------------------------	--------------



*Visión*

Nuestra organización se extenderá por unidades de venta ubicadas en lugares estratégicos a lo largo de la ciudad, y rebasaremos sus fronteras al interior del Estado para dar a conocer a través de la comida típica una parte de la cultura tapatía.



*Valores*

CALIDAD

Capacitación  
Mejora continua  
Trabajo en equipo

SERVICIO

Atención  
Higiene  
Presentación  
Amabilidad

RENTABILIDAD

Productividad  
Bajos costos

Elaboró: Raquel Parra	Fecha: Noviembre 1996	Autorizó: Miguel Magaña	Fecha: Noviembre 1996	Sustituye a:
--------------------------	--------------------------	----------------------------	--------------------------	--------------



*Plan de Acción.*

1.- Realizar una encuesta de mercado antes de 3 meses para conocer a nuestros clientes y sus necesidades, las expectativas y alcances de los productos y servicios que ofrecemos. Lo anterior servirá para conocer nuestro lugar en el mercado y tomar la decisión mas viable para la planeación de ofertas y promociones anual.

2.- Establecer un programa interno de "Salud, Orden y Limpieza "que se lleve a cabo los viernes primero y cuarto de cada mes; tendrá por objeto realizar la limpieza general y a fondo del establecimiento. Esto tiene dos objetivos: mantener en buenas condiciones el local, los materiales y el equipo y por otro lado ofrecer un ambiente agradable e higiénico a los clientes .

3.- Realizar una detección de necesidades de capacitación en el personal en el primer trimestre del año, para realizar con base en ésta el programa mas adecuado de cursos que permitan mantener actualizado al personal el resto del año y brinde al cliente un servicio con calidad siempre.

Elaboró: Raquel Parra	Fecha: Noviembre 1996	Autorizó: Miguel Magaña	Fecha: Noviembre 1996	Sustituye a:
--------------------------	--------------------------	----------------------------	--------------------------	--------------

4.- Se impartirán cursos de actualización nuevos, apropiados y ágiles a los empleados dentro de su jornada laboral, que incrementarán cuantificablemente la capacidad de la persona para dar mejor servicio.

Los cursos se obtendrán de los autorizados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y otros de Profesionales independientes dedicados a la capacitación.

5.- Abrir otra unidad de ventas al término de un año, en una zona donde se encuentre familias de clase baja media, media y media alta para ofrecer servicio continuo y se pueda distribuir todo tipo de servicios con precios accesibles para su consumo.

6.- Promover los productos mas importantes (Carnitas, ahogadas y refrescos) por medio de paquetes o combos que incluyan varios de estos, los que más se venden para incrementar los ingresos en los días más bajos.

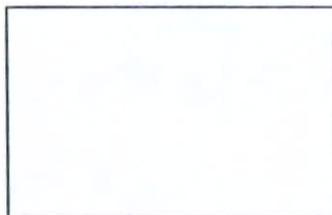
7.- Buscar nuevas opciones de comercialización por medio de la participación en ferias gastronómicas y eventos culturales de Jalisco en el transcurso del año. Opción viable para incrementar las ventas en las temporadas bajas.

8.- Buscar patrocinio de las compañías refresqueras mas importantes para participar en los eventos gastronómicos con productividad haciendo rendir los recursos propios y ajenos.

Elaboró: Raquel Parra	Fecha: Noviembre 1996	Autorizó: Miguel Magaña	Fecha: Noviembre 1996	Sustituye a:
--------------------------	--------------------------	----------------------------	--------------------------	--------------

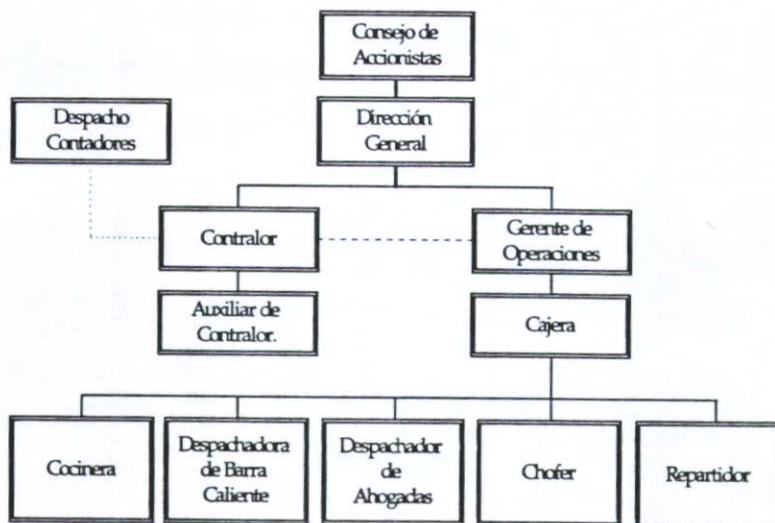
## 2a. Sección.

# *Estructura Organizacional*



Elaboró: Raquel Parra	Fecha: Noviembre 1996	Autorizó: Miguel Magaña	Fecha: Noviembre 1996	Sustituye a:
--------------------------	--------------------------	----------------------------	--------------------------	--------------

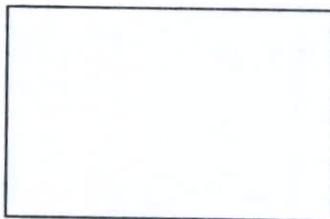
## ORGANIGRAMA



<b>Elaboró:</b> Raquel Parra	<b>Fecha:</b> Noviembre 1996	<b>Autorizó:</b> Miguel Magaña	<b>Fecha:</b> Noviembre 1996	<b>Sustituye a:</b>
---------------------------------	---------------------------------	-----------------------------------	---------------------------------	---------------------

## 3a. Sección.

# *Descripción de Puestos Directivos y Administrativos.*



DESCRIPCIÓN DE PUESTO DEL *Director*

<i>Reporta a:</i>	Consejo de administración.
<i>Supervisa a:</i>	Gerente de Operaciones y Contralor.
<i>Contacto externo con:</i>	Bancos, Dependencias de Gobierno, Cámara de Restaurantes, Clientes a mayoreo y de eventos, Proveedores, etc.

*Objetivo:*

Administrar la empresa a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de los procesos y las personas.

*Funciones:*

## I.- Planeación.

1. Fijar la Misión, Visión y Objetivos generales.
2. Desarrollar estrategias viables para el cumplimiento de éstos.
3. Establecer y evaluar planes de acción claramente definidos para ejecutar las estrategias.
4. Tomar las decisiones pertinentes sobre los recursos humanos, materiales y económicos basados en los documentos y reportes desarrollados en la Dirección de Operaciones.
5. Definir los precios y cotizaciones de los productos y eventos.

<b>Elaboró:</b> Raquel Parra	<b>Fecha:</b> Noviembre 1996	<b>Autorizó:</b> Miguel Magaña	<b>Fecha:</b> Noviembre 1996	<b>Sustituye a:</b>
---------------------------------	---------------------------------	-----------------------------------	---------------------------------	---------------------

6. Promover las Relaciones Públicas de la empresa con las Dependencias de Gobierno, Bancos, Clientes de mayoreo y de eventos, Proveedores, Cámara de restaurantes, etc..

7. Localizar nuevos puntos de venta y las hacer las provisiones de mercadotecnia y ventas.

## II.-Organización e integración del personal.

1. Dividir el trabajo sistemática y equitativamente de manera que cada puesto tenga bien definidas sus funciones estableciendo límites y responsabilidades para cada uno.

2. Estudiar y revisar constantemente la organización haciendo las modificaciones necesarias para su mejor funcionamiento.

3. Coordinar los recursos humanos para que según sus habilidades y conocimientos logren cumplir con los fines establecidos en la planeación.

4. Realizar las entrevistas a los candidatos para los puestos vacantes. Proporcionar la inducción a la empresa y al puesto a los nuevos empleados.

5. Definir los sueldos y compensaciones que se pagarán en cada puesto guardando un equilibrio con el mercado y con justicia internamente.

6. Autorizar los cursos de capacitación y adiestramiento, tanto de trabajo como motivacionales para los trabajadores; cuidando que sean los mejores para el desarrollo personal y empresarial.

Elaboró: Raquel Parra	Fecha: Noviembre 1996	Autorizó: Miguel Magaña	Fecha: Noviembre 1996	Sustituye a:
--------------------------	--------------------------	----------------------------	--------------------------	--------------

### III.- Dirección.

1. Motivar a los empleados a orientarse hacia la misión empresarial como objetivo común y fomentar mediante el ejemplo la práctica de los valores organizacionales.

2. Relacionarse con el personal, darle capacitación y ejercer un liderazgo, autoridad y representación auténticos.

3. Mantener finanzas limpias y la productividad de la empresa por medio de la práctica ética y legal del trabajo.

### IV.- Controlar

1. Cuida que se establezcan los estándares, los sistemas, reportes o informes de producción, contabilidad, ventas, compras, etc.

2. Ejercer la supervisión y el control de los procesos de producción, de contabilidad, de contraloría y de personal por medio de los informes presentados por los responsables de cada área para evitar riesgos y tener una base firme para la toma de decisiones.

3. Autorizar los menús de comida corrida y de eventos.

### V.- Otras

1. Todas aquellas actividades que impliquen tomar una decisión excepcional o en caso de riesgo inminente cuando esto se presenten.

Elaboró: Raquel Parra	Fecha: Noviembre 1996	Autorizó: Miguel Magaña	Fecha: Noviembre 1996	Sustituye a:
--------------------------	--------------------------	----------------------------	--------------------------	--------------

DESCRIPCIÓN DE PUESTO DEL *Gerente de Operaciones*

<i>Reporta a:</i>	Director General y Consejo de Administración.
<i>Supervisa a:</i>	Cajera, Cocinera, Despachadora de mesa caliente, Dependiente de ahogadas, Chofer, Repartidor
<i>Contacto externo con:</i>	<u>Cientes de mayoreo</u> , de eventos y directos para atenderlos y ofrecerles los productos. <u>Proveedores</u> para atender las correcta recepción de mercancía pedida.

*Objetivo:*

Administrar cada punto de venta y dirigir las operaciones y/o los procedimientos que ahí se llevan a cabo.

*Actividades:*

1. Planear y organizar las actividades específicas diarias de todas y cada una de los puestos dentro de la unidad de ventas.
2. Tomar las decisiones diarias que se van presentando en la unidad. (Ver procedimientos)
3. Elaborar los cortes de caja diario y hacer los depósitos bancarios. (Ver procedimientos)
4. Supervisar el buen funcionamiento general de cada unidad.
5. Supervisar que se hagan y se reciban correctamente los pedidos de carne, verduras, refrescos y material de empaque.
6. Hacer pedidos directamente a los proveedores.

Elaboró: Raquel Parra	Fecha: Noviembre 1996	Autorizó: Miguel Magaña	Fecha: Noviembre 1996	Sustituye a:
--------------------------	--------------------------	----------------------------	--------------------------	--------------

7. Visitar a los clientes de eventos y los clientes de mayoreo.
8. Mantener al personal enterado de las decisiones tomadas por el consejo, de la nuevas políticas o cambios que se den en el proceso.
9. Llevar en un formato el control de entradas, salidas y asistencias de personal que facilitará la realización de la nómina.
10. Revisar y decidir sobre los cambios necesarios en los procesos productivos, ya sea con efecto de bajar costos, eficientar recursos, dar mejor servicio, o simplemente por salir de la rutina.
11. Definir los menús de la comida corrida y de los eventos en coordinación con el Director.

Elaboró: Raquel Parra	Fecha: Noviembre 1996	Autorizó: Miguel Magaña	Fecha: Noviembre 1996	Sustituye a:
--------------------------	--------------------------	----------------------------	--------------------------	--------------

DESCRIPCIÓN DE PUESTO DE *Contralor*

<i>Reporta a:</i>	Director General
<i>Supervisa a:</i>	Auxiliar de contralor
<i>Contacto externo con:</i>	Con el despacho de Contadores para requerirles información. Con los bancos para requerir los estados de cuenta y checar las conciliaciones.

*Objetivos:*

Supervisar la ejecución de la contabilidad y registro de transacciones de cada unidad de venta y de la división de eventos que son llevados a cabo por el auxiliar de contralor.

Atender los asuntos del Personal y la nómina.

*Actividades:*

I. Conocer la situación de cada trabajador y atenderlo en cualquier servicio o gestión que necesite ya sea dentro de la empresa o fuera de ella siempre y cuando esté al alcance.

II. Supervisar la ejecución de:

1. Póliza de ventas y Balances semanales.
3. Pago a proveedores
4. Pagos de servicios
5. Cheques
- 6.- Tarjetas auxiliares de contabilidad.

Elaboró: Raquel Parra	Fecha: Noviembre 1996	Autorizó: Miguel Magaña	Fecha: Noviembre 1996	Sustituye a:
--------------------------	--------------------------	----------------------------	--------------------------	--------------

III. Realizar Balance General

IV. Elaborar la nómina.

V. Obtener las conciliaciones bancarias

VI. Llevar el control del Sistema de Compras

<b>Elaboró:</b> Raquel Parra	<b>Fecha:</b> Noviembre 1996	<b>Autorizó:</b> Miguel Magaña	<b>Fecha:</b> Noviembre 1996	<b>Sustituye a:</b>
---------------------------------	---------------------------------	-----------------------------------	---------------------------------	---------------------

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE *Auxiliar de Contralor*

<i>Reporta a:</i>	Contralor
<i>Supervisa a:</i>	No tiene subordinados
<i>Contacto externo con:</i>	Ocasionalmente con el Despacho de Contadores

*Objetivo:*

Auxiliar en la ejecución de la contabilidad de cada unidad y de la división de eventos y realizar actividades secretariales.

*Actividades:*

I. Realizar la póliza de ventas semanales en la computadora.

1. Revisar facturas (Peso, precio y cálculos correctos)
2. Hacer cheques por concepto de facturas.
3. Calcular inventarios

II. Elaborar los Balances

III. Llevar en la computadora tarjetas auxiliares de las cuentas de:

- |                         |                        |
|-------------------------|------------------------|
| a) Bancos               | f) Equipo              |
| b) Pérdidas y Ganancias | g) Camioneta           |
| c) Gastos diferidos     | h) Clientes            |
| d) Inventario           | i) Moto                |
| e) Caja                 | j) Cuentas por cobrar. |

IV. Realizar actividades secretariales de mecanografía, archivo, redacción y auxiliar en las actividades operativas de oficina e informática al Director y al Gerente de Operaciones.

Elaboró: Raquel Parra	Fecha: Noviembre 1996	Autorizó: Miguel Magaña	Fecha: Noviembre 1996	Sustituye a:
--------------------------	--------------------------	----------------------------	--------------------------	--------------

## 4a. Sección.

# *Descripción de Puestos Operativos*



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE *Cajera*

<i>Reporta a:</i>	Gerente de Operaciones
<i>Supervisa a:</i>	Eventualmente: Cocinera, Desp. de Barra Caliente, Dep. Ahogadas, Repartidor y Chofer.
<i>Contacto externo con:</i>	Proveedores cuando llegan a dejar pedidos y con clientes a domicilio por recibir las llamadas.
<i>Material necesario para el trabajo:</i>	Caja registradora, Calculadora, Pluma, Formatos: Comandas, Notas de remisión y de consumo, etc.

*Objetivo:*

Es responsable del manejo de la caja registradora y asiste al Gerente de Operaciones en sus funciones.

*Actividades diarias:*

I.- Realizar las actividades de inicio de labores.

1. Acomodar y limpiar las mesas.(Ver procedimientos)
2. Montar las mesas con todo lo necesario (Ver procedimientos)
3. Meter los refrescos al refrigerador.

II.- A lo largo del día:

1. En base a la comanda hacer la cuenta del cliente, marcar, cobrar y dar cambios.
2. Despachar refrescos y cigarros
3. Contestar el teléfono ( Ver procedimientos)

Elaboró: Raquel Parra	Fecha: Noviembre 1996	Autorizó: Miguel Magaña	Fecha: Noviembre 1996	Sustituye a:
--------------------------	--------------------------	----------------------------	--------------------------	--------------

4. Tomar pedidos a domicilio ( Ver procedimientos)
5. Recibir la mercancía de los proveedores, verificar que esté completa y que las facturas estén correctas. Pagar las notas que son al contado.
6. Hacer los pedidos a los proveedores
7. Entregar cheques a proveedores que dan crédito recogiendo las facturas originales.
8. Realizar las actividades adicionales que requiera el puesto.
9. Hacer la nota de cualquier mercancía que salga del establecimiento que no sea pagada en efectivo y solicitar la firma de la persona que se lo lleva.
10. Hacer la nota de venta cuando el cliente lo solicite.
11. Archivar diariamente las notas de compras, facturas, tickets, notas de venta, etc..
12. Supervisar que el personal realice adecuadamente sus funciones.
13. Esporádicamente hacer mandados.
14. Colaborar con sus compañeros cuando se requiera.

III.- Realizar las actividades de fin de labores.

1. Hacer la póliza de ventas diariamente e incluir el ticket de la caja registradora.

Elaboró: Raquel Parra	Fecha: Noviembre 1996	Autorizó: Miguel Magaña	Fecha: Noviembre 1996	Sustituye a:
--------------------------	--------------------------	----------------------------	--------------------------	--------------

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE *Cocinera*

<i>Reporta a:</i>	Gerente de Operaciones y/o Cajera
<i>Supervisa a:</i>	No tiene subordinados
<i>Contacto externo con:</i>	No tiene contacto externo.
<i>Material necesario para el trabajo:</i>	Ropa de uniforme, utensilios y equipo de cocina, ingredientes y especias para los alimentos.

*Objetivo:*

Preparar y cocinar los productos y guisados que se ofrecen a los clientes.

*Actividades diarias:*

## I.- Realizar actividades de inicio de labores

1. Calentar las carnititas que estén ya preparadas
2. Picar cebolla y cilantro
3. Llenar las salseras con las tres salsas (Tomate, , cebolla, cilantro y llevarlas a las mesas.
4. Preparar los guisos de frijoles, costillas, chicharrón, etc. (Ver recetario)
5. Sacar los guisos calientes a la barra

## II.- A lo largo del día:

1. Hacer las salsas natural, de tomate verde y de ahogadas (Ver procedimientos)

<b>Elaboró:</b> Raquel Parra	<b>Fecha:</b> Noviembre 1996	<b>Autorizó:</b> Miguel Magaña	<b>Fecha:</b> Noviembre 1996	<b>Sustituye a:</b>
---------------------------------	---------------------------------	-----------------------------------	---------------------------------	---------------------

2. Sacar la salsa caliente a la barra y el carrito de ahogadas.
3. Preparar la carne y hacer las carnitas (Ver recetario y procedimientos)
4. Limpiar el caldero al terminar
5. Preparar el relleno para los tacos dorados de pollo, papa y picadillo. (Ver procedimientos)
6. Hacer los tacos de pollo y ponerlos en los palillos listos para freírse.
7. Prepara el menú completo cuando haya comida corrida.
8. Recibir la mercancía, cotejarla con su nota y acomodarla en sus lugares. (carne, verduras y productos no perecederos).
9. Revisar que la cámara de congelación se mantenga encendida cuando así se requiera.
10. Lavar toda la loza y los utensilios que se utilicen en la cocina durante la preparación de los alimentos y los trastes que salgan de los clientes durante el día.
11. Mantener limpia y ordenada la cocina
12. Colaborar con sus compañeros cuando se requiera.

III.- Realizar las actividades de fin de labores:

1. Ordenar y limpiar la cocina
2. Vigilar que todo quede en su lugar.

IV.- Actividades semanales

1. Cocer las viseras y aletas
2. Preparar salsas y guacamole y envasarlos los fines de semana.
3. Lavar la cámara de refrigeración

Elaboró: Raquel Parra	Fecha: Noviembre 1996	Autorizó: Miguel Magaña	Fecha: Noviembre 1996	Sustituye a:
--------------------------	--------------------------	----------------------------	--------------------------	--------------

## DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE

*Despachadora de Mesa Caliente*

<i>Reporta a:</i>	Gerente de Operaciones y/o Cajera
<i>Supervisa a:</i>	No tiene subordinados
<i>Contacto externo con:</i>	Clientes directos
<i>Material necesario para el trabajo:</i>	Ropa de Uniforme, utensilios y equipo de cocina, ingredientes y especias para los alimentos.

*Objetivo:*

Elaborar tacos, gorditas y despachar al cliente en la barra y mesas.

*Actividades diarias:*

- I. Realizar las actividades de inicio de labores.
  1. Prender la estufa, la plancha y la vaporera
  2. Sacar a la barra, todo lo necesario para hacer tacos dorados, tacos al vapor, quesadillas y gorditas.
  3. Hacer gorditas y freír tacos. Hacer tacos al vapor.
  4. Sacar y poner en sus respectivos recipientes de la barra:
    - a) Salsas: natural, verde y de ahogadas.
    - b) Guisados: pollo, costillas, chicharrón, arroz y frijoles.
  5. Sacar la mesa de tacos al vapor con su respectivo mantel, la vaporera con tacos, la salsa, la col y la fruta en vinagre.

Elaboró: Raquel Parra	Fecha: Noviembre 1996	Autorizó: Miguel Magaña	Fecha: Noviembre 1996	Sustituye a:
--------------------------	--------------------------	----------------------------	--------------------------	--------------

II.- A lo largo del día:

1. Despachar en la barra y mesas al cliente que solicite: tacos dorados, tacos blanditos, gorditas, quesadillas, órdenes de carnitas, órdenes de guisados comida corrida, etc.
2. Mantener limpia la plancha y la barra.
3. Atender a los clientes en las mesas cuando pidan artículos de la barra o comida corrida.
4. Realizar todas aquellas actividades adicionales que requiera el puesto.
5. Colaborar con sus compañeros cuando se requiera.

III. Realizar las actividades de fin de labores.

- 1.- Apagar y limpiar las estufas, hacer el aseo de barra, lavar los trastes que utilizó en la barra, limpiar la pared, la barra, mostradores y debajo de la mesa.

IV. Actividades semanales.

1. Picar y preparar el chicharrón para relleno de gorditas de toda la semana.
2. Preparar requesón, frijoles y papas para toda la semana.

Elaboró: Raquel Parra	Fecha: Noviembre 1996	Autorizó: Miguel Magaña	Fecha: Noviembre 1996	Sustituye a:
--------------------------	--------------------------	----------------------------	--------------------------	--------------

DESCRIPCIÓN DE PUESTO DEL *Dependiente de Ahogadas*

<i>Reporta a:</i>	Gerente de Operaciones y/o Cajera
<i>Supervisa a:</i>	No tiene subordinados
<i>Contacto externo con:</i>	Clientes directamente
<i>Material necesario para el trabajo:</i>	Ropa de Uniforme, utensilios y equipo de cocina, carrito de Acero Inoxidable, Ingredientes carnitas para hacer las tortas ahogadas.

*Objetivo:*

Hacer ahogadas y atender a los clientes en el carrito, en la barra y en las mesas.

*Actividades diarias:*

I.- Realizar las actividades de inicio de labores.

1. Sacar el carrito de ahogadas y limpiarlo.
2. Llenar los recipientes de salsa y cebolla.
3. Partir bolillo y carne para hacer las tortas ahogadas.

II.- A lo largo del día:

1. Atender a los clientes en el carrito o en las mesas cuando pide: Tortas ahogadas, tacos al vapor, carnitas para llevar, agua fresca, etc..
2. Hacer comandas de las órdenes de los clientes.

Elaboró: Raquel Parra	Fecha: Noviembre 1996	Autorizó: Miguel Magaña	Fecha: Noviembre 1996	Sustituye a:
--------------------------	--------------------------	----------------------------	--------------------------	--------------

3. Despachar y empaclar los productos "para llevar" y hacer comanda para que el cliente los pague en caja.
4. Es responsable de que las salseras en las mesas estén llenas durante el día después de que la cocinera las llenó por 1a. vez.
5. Mantener limpios el carrito y la barra.
6. Limpiar las mesas cuando los clientes las desocupen y llevar la loza al fregador
7. Realizar todas aquellas actividades adicionales que requiera el puesto.

III.- En su tiempo libre:

1. Colaborar con sus compañeros cuando se requiera.
2. Empacar chicharrón y fruta en vinagre.
3. Hacer el aseo constantemente del área de servicios

IV.- Realizar las actividades de fin de labores.

1. Quitar el carrito de ahogadas y limpiarlo
2. Hacer el aseo final del área de servicios.

LAS ACTIVIDADES SEMANALES

1. Envasar salsas.
2. Empacar tortillas
3. Despachar artículos "para llevar".
4. Los domingos hacer el inventario de productos en existencia y el pedido de envase.

Elaboró: Raquel Parra	Fecha: Noviembre 1996	Autorizó: Miguel Magaña	Fecha: Noviembre 1996	Sustituye a:
--------------------------	--------------------------	----------------------------	--------------------------	--------------

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE *Chofer*

<i>Reporta a:</i>	Gerente de Operaciones y/o Cajera
<i>Supervisa a:</i>	No tiene subordinados
<i>Contacto externo con:</i>	Proveedores principalmente y Clientes a mayoreo.
<i>Material necesario para el trabajo:</i>	Camioneta en buenas condiciones, licencia para manejar, un mapa de la ciudad y formato de pedido de compras.

*Objetivo:*

Traer los materiales e ingredientes necesarios para el buen funcionamiento de la unidad y la atención a los clientes. Apoyar a la unidad de eventos cuando se requieran sus servicios.

*Actividades diarias:*

I.- Realizar las actividades de inicio de labores.

1. Revisar que la camioneta tenga gasolina, la tarjeta de circulación, la póliza de seguro y la herramienta en su lugar.

2. Lavar la camioneta por fuera cada tercer día (Ver procedimientos)

II.- A lo largo del día:

1. Ir al mercado por los insumos y abarrotes (Ver procedimientos y lista de proveedores).

<b>Elaboró:</b> Raquel Parra	<b>Fecha:</b> Noviembre 1996	<b>Autorizó:</b> Miguel Magaña	<b>Fecha:</b> Noviembre 1996	<b>Sustituye a:</b>
---------------------------------	---------------------------------	-----------------------------------	---------------------------------	---------------------

2. Llevar pedidos grandes a los clientes de mayoreo. (Ver procedimientos)
3. Auxiliar a sus compañeros en las demás actividades que se requiera.
4. Encargarse del mantenimiento, refacciones y gasolina de la camioneta.
5. Hacer los trámites de pago de tenencia, placas y multas ante las dependencias gubernamentales cuando esto se requiera. (Ver procedimientos)
6. Es responsable del buen uso que se haga del vehículo. (Ver procedimientos)
7. Auxiliar en los eventos en el acarreo de materiales, alimentos, mobiliario y utilería.

III.- Realizar las actividades de fin de labores.

1. Dejar la camioneta limpia, con gasolina y bien cerrada.

RECOMENDACIONES:

Debe traer licencia de tipo "chofer" vigente para poder conducir.

La empresa no se hace responsable del pago de las multas de tránsito impuestas al chofer por faltas en la conducción, éstas son a cargo del chofer.

Los documentos legales que deben estar siempre en la guantera del vehículo son: Tarjeta de circulación y póliza de seguro.

Deberá traer siempre en la camioneta un mapa de la ciudad, medidor de presión de las llantas, gato, llanta de refacción, herramientas, cruceta, un recipiente para agua y una franela.

Elaboró: Raquel Parra	Fecha: Noviembre 1996	Autorizó: Miguel Magaña	Fecha: Noviembre 1996	Sustituye a:
--------------------------	--------------------------	----------------------------	--------------------------	--------------

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE *Repartidor*

<i>Reporta a:</i>	Gerente de Operaciones y/o Cajera
<i>Supervisa a:</i>	No tiene subordinados
<i>Contacto externo con:</i>	Clientes a domicilio principalmente y proveedores.
<i>Material necesario para el trabajo:</i>	Motocicleta en buenas condiciones, licencia para manejar, un mapa de la ciudad.

*Objetivo:*

Llevar los pedidos de los clientes a domicilio y ayudar al dependiente de ahogadas en sus funciones cuando se requiera.

*Actividades diarias:*

I.- Realizar las actividades de inicio de labores.

1. Revisar que la motocicleta esté limpia, tenga gasolina y que funcione correctamente su mecanismo para trabajar eficientemente.

II.- A lo largo del día:

1. Llevar pedidos al domicilio de los clientes o donde ellos lo soliciten. (Ver procedimientos)

2. Hacer compras que se requieran en el momento o que haya urgencia.

3. Auxiliar a sus compañeros en las demás actividades que se requiera.

Página 1/2

Elaboró: Raquel Parra	Fecha: Noviembre 1996	Autorizó: Miguel Magaña	Fecha: Noviembre 1996	Sustituye a:
--------------------------	--------------------------	----------------------------	--------------------------	--------------

4. Encargarse del mantenimiento, refacciones y gasolina de la moto. (Ver procedimientos)

5. Hacer los trámites de pago de tenencia, placas y multas ante las dependencias gubernamentales cuando esto se requiera. (Ver procedimientos)

6. Es responsable del buen uso que se haga del vehículo. (Ver procedimientos)

III.- Realizar las actividades de fin de labores.

1.- Llenar el tanque de gasolina, limpiar la moto completamente y verificar que no queden alimentos en la hielera.

RECOMENDACIONES:

Debe traer licencia de tipo "motociclista" vigente para poder conducir y casco que será proporcionado por la empresa.

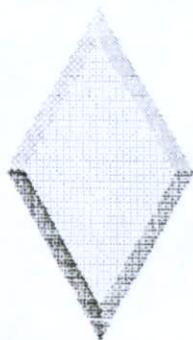
La empresa no se hace responsable del pago de las multas de tránsito impuestas al chofer por faltas en la conducción, éstas son a cargo del chofer.

Los documentos legales que deben estar siempre en el vehículo son: Tarjeta de circulación y póliza de seguro

Deberá traer siempre un mapa de la ciudad, medidor de presión para llantas, herramientas básicas, una franela.

Elaboró: Raquel Parra	Fecha: Noviembre 1996	Autorizó: Miguel Magaña	Fecha: Noviembre 1996	Sustituye a:
--------------------------	--------------------------	----------------------------	--------------------------	--------------

<b>Elaboró:</b> Raquel Parra	<b>Fecha:</b> Noviembre 1996	<b>Autorizó:</b> Miguel Magaña	<b>Fecha:</b> Noviembre 1996	<b>Sustituye a:</b>
---------------------------------	---------------------------------	-----------------------------------	---------------------------------	---------------------



*Manual  
de  
Procedimientos*

---

---

Comidas y Servicios  
Modelo



## CONTENIDO DEL MANUAL:

### Carta Presentación.

#### 1a. Sección: Procedimientos Directivos.

- 1.1. Fijar y actualizar la Misión, Valores y Objetivos Generales.
- 1.2. Análisis y actualización de descripciones de puestos.
- 1.3. Inventario de habilidades del Personal.
- 1.4. Planes y programas de capacitación al Personal.
- 1.5. Procedimiento de control a todos los niveles de la empresa.
- 1.6. Descripción de gestiones con organismos gubernamentales, Cámara de Restaurantes, proveedores e instituciones bancarias.
- 1.7. Procedimiento de reclutamiento.
- 1.8. Procedimiento de selección e inducción a la empresa.
- 1.9. Procedimiento de comunicación interna.

#### 2a. Sección: Procedimientos Administrativos.

- 2.1. Procedimiento de elaboración de cortes de caja.
- 2.2. Procedimiento y políticas de compras y recepción de mercancías.
- 2.3. Procedimiento de pago de nómina.
- 2.4. Procedimiento de elaboración de póliza de venta semanal y el balance semanal.
- 2.5. Procedimiento de pago a proveedores.
- 2.6. Procedimiento de pago de servicios.

Elaboró: Raquel Parra	Fecha: Noviembre 1996	Autorizó: Miguel Magaña	Fecha: Noviembre 1996	Sustituye a:
--------------------------	--------------------------	----------------------------	--------------------------	--------------

- 2.7. Procedimiento de elaboración de tarjetas auxiliares.
- 2.8. Procedimiento de revisión de facturas.
- 2.9. Procedimiento de atención en eventos.
- 2.10. Procedimiento de atención a clientes a domicilio.

3a. Sección: Procedimientos Operativos.

- 3.1. Procedimiento de limpieza del caldero.
- 3.2. Procedimiento de elaboración de la comida corrida.
- 3.3. Estándares de raciones.
- 3.4. Procedimiento de control y limpieza de la cámara de refrigeración.
- 3.5. Procedimiento de lavado de loza y utensilios de cocina.
- 3.6. Procedimiento de almacenamiento de producto terminado.
- 3.7. Manejo de sobrantes.
- 3.8. Procedimiento de limpieza de la barra, plancha y utensilios.
- 3.9. Procedimiento de empaque de productos para llevar.
- 3.10. Procedimiento de limpieza del área de mesas.
- 3.11. Procedimiento de montaje de mesas.
- 3.12. Procedimiento de atención de llamadas.
- 3.13. Procedimiento de llenado de notas de venta con registro.
- 3.14. Procedimiento de llenado de notas de venta diaria.

<b>Elaboró:</b> Raquel Parra	<b>Fecha:</b> Noviembre 1996	<b>Autorizó:</b> Miguel Magaña	<b>Fecha:</b> Noviembre 1996	<b>Sustituye a:</b>
---------------------------------	---------------------------------	-----------------------------------	---------------------------------	---------------------

Fecha: 01 de Enero 1997
Vigencia hasta: 01 de Enero de 1999

## INTRODUCCIÓN

### AL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Los Manuales de Procedimientos son instrumentos en los que se encuentra la información sistemática de cada una de las operaciones o funciones que se realizan en un puesto, departamento o unidad administrativa.

Este manual se realiza para satisfacer la necesidad de organizar, uniformar y coordinar las actividades realizadas por los empleados tanto directivos como administrativos y operativos.

Es muy cómodo hacer las cosas como más nos place, pero es importante la estandarización de las funciones a estos tres niveles para evitar malos entendidos en el procedimiento, prevenir que se ejecuten de manera incorrecta las funciones y para mantener una sola imagen de la empresa ante los clientes.

La utilidad del manual de procedimientos se encuentra en seguir fielmente las instrucciones presentadas para cada actividad; además es una fuente de consulta para los trabajadores, que permite incrementar la productividad al reducir el tiempo en que el supervisor o Gerente de Operaciones capacita al empleado para realizar determinada función.

Elaboró: Raquel Parra	Fecha: Noviembre 1996	Autorizó: Miguel Magaña	Fecha: Noviembre 1996	Sustituye a:
--------------------------	--------------------------	----------------------------	--------------------------	--------------

Posibilita la delegación efectiva de funciones, porque contiene la descripción de actividades de manera clara y explícita. Facilita el autocontrol del trabajo y deja a un lado la supervisión. Se pueden programar a través de él el mantenimiento, la cantidad de materiales, el tiempo de actividad, etc.

Se debe actualizar constantemente o cada vez que se modifique el proceso productivo, para que siempre esté vigente y pueda seguir cumpliendo con su objetivo.

Para algunos de los procedimientos se sugiere ver los anexos, éstos son formatos que se utilizan en el desarrollo de la actividad y es necesario referirse a ellos al final del manual y llenarlos de manera correcta.

Este documento debe ser distribuido entre los ocupantes de todos los puestos involucrados en el manual, y el empleado que tenga alguna duda sobre su contenido podrá consultar con el Gerente de Operaciones directamente para su resolución.

Es importante mencionar, por ultimo, que el manual se encuentra dividido para su mejor manejo en: Procedimientos Directivos, Procedimientos Administrativos y Procedimientos Operativos

Se espera que cumpla con los objetivos para lo que fue creado y se utilice verdaderamente por los empleados a todos los niveles.

<b>Elaboró:</b> Raquel Parra	<b>Fecha:</b> Noviembre 1996	<b>Autorizó:</b> Miguel Magaña	<b>Fecha:</b> Noviembre 1996	<b>Sustituye a:</b>
---------------------------------	---------------------------------	-----------------------------------	---------------------------------	---------------------

## RECOMENDACIONES DE PARA EL USO DEL MANUAL

Toda la información contenida es absolutamente confidencial y no puede, ni debe ser **por ningún motivo** revelada a personas ajenas a la empresa.

Este documento es una herramienta de trabajo que debe ser utilizada por todo el personal desde su ingreso a la empresa hasta que finalice la relación de trabajo y es de observancia obligatoria.

Es importante que cada empleado estudie y comprenda fácilmente los procedimientos y los lleve a cabo de la mejor forma posible dentro de su jornada.

Para su mejor comprensión, el empleado podrá pedir ayuda al Director o al gerente de Operaciones ante cualquier duda que se le presente sobre el contenido del Manual.

Los procedimientos están numerados y marcan los puestos involucrados para su realización. Es necesario referirse a ellos en cada uno de los puntos donde se sugiere y apegarse estrictamente a las indicaciones que presentan.

<b>Elaboró:</b> Raquel Parra	<b>Fecha:</b> Noviembre 1996	<b>Autorizó:</b> Miguel Magaña	<b>Fecha:</b> Noviembre 1996	<b>Sustituye a:</b>
---------------------------------	---------------------------------	-----------------------------------	---------------------------------	---------------------

Guadalajara, Jal. a 1o. de Enero de 1997

Comidas y Servicios Modelo

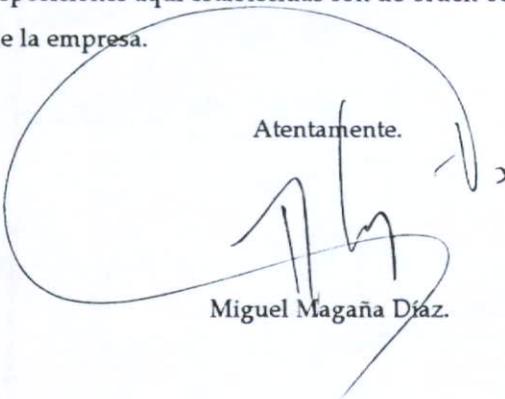
Presente

Por medio de la presente se hace la formal presentación del Manual de Procedimientos para la empresas Comidas y Servicios Modelo con fecha 1o. de Enero de 1997, debidamente documentada en todos sus apartados, con el fin de establecer una organización eficaz.

A partir de esta fecha queda sustituido y anulado cualquier documento que exista para regular dicha actividad.

Las disposiciones aquí establecidas son de orden obligatorio para todo el personal de la empresa.

Atentamente.



Miguel Magaña Díaz.

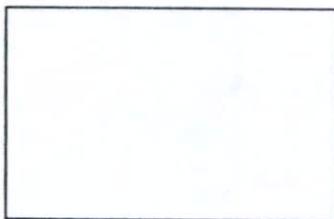
Página 1/1

Elaboró: Raquel Parra	Fecha: Noviembre 1996	Autorizó: Miguel Magaña	Fecha: Noviembre 1996	Sustituye a:
--------------------------	--------------------------	----------------------------	--------------------------	--------------

## 1a. Sección.

# *Procedimientos*

## *Directivos*



<b>Elaboró:</b> Raquel Parra	<b>Fecha:</b> Noviembre 1996	<b>Autorizó:</b> Miguel Magaña	<b>Fecha:</b> Noviembre 1996	<b>Sustituye a:</b>
---------------------------------	---------------------------------	-----------------------------------	---------------------------------	---------------------

## 1. PROCEDIMIENTOS DIRECTIVOS:

Dentro de este apartado se consideran funciones que actualmente están asignadas a un solo puesto: al de Director, y aunque es poco común encontrar un manual de procedimientos que los contemple, se incluyen aquí por varias razones, entre ellas: planes de expansión de la empresa que pueden llevarse a administrar de otra forma; el hecho de ser una empresa familiar y de que muchas decisiones y funciones son tomadas y/o realizadas por varios miembros de la familia involucrados en la organización, además de que por las características antes descritas de la empresa, es de especial importancia que la dirección se difunda en todas las áreas y las directrices sean entendidas por todos.

### 1.1. Fijar y actualizar la Misión, Visión, Valores y Objetivos generales.

La Misión es la redacción clara del objetivo de la compañía, su razón de ser. En ella se establece el Qué, Como, Cuando, Dónde y Por qué o Para quién es la empresa

La Visión es la proyección de la empresa a futuro. Debe ser redactada por los directivos y compartida con su equipo. Debe ser amplia y detalla, no generalizada. Responde a las preguntas Qué, Cómo, Cuándo y Por qué quiere la empresa ser así a futuro.

Elaboró: Raquel Parra	Fecha: Noviembre 1996	Autorizó: Miguel Magaña	Fecha: Noviembre 1996	Sustituye a:
--------------------------	--------------------------	----------------------------	--------------------------	--------------

Los valores determinan la rectitud de tus objetivos pero no señalan el futuro, marcan la forma de ser y de pensar de la empresa, son la definición de su cultura.

Los Objetivos deben ser claros, sencillos, medibles y fáciles de entender por todos los integrantes de la empresa. Deben estar redactados en base al Objetivo General de la Organización y son los pasos a seguir para cumplir la Misión.

## 1.2. Análisis y actualización de descripciones de puestos.

Hacer entrevistas a los ocupantes para recabar información de las actividades que realiza, los materiales que utiliza y el objetivo que cumple (Ver formato anexo 6); para descubrir algún cambio sustancial en las actividades realizadas. Si hay algún cambio se debe verificar que no haya funciones duplicadas con otros puestos.

Cuidar la redacción y pulirla, de manera que quede uniforme con las demás descripciones y siga siendo clara y sencilla para todos los lectores.

<b>Elaboró:</b> Raquel Parra	<b>Fecha:</b> Noviembre 1996	<b>Autorizó:</b> Miguel Magaña	<b>Fecha:</b> Noviembre 1996	<b>Sustituye a:</b>
---------------------------------	---------------------------------	-----------------------------------	---------------------------------	---------------------

### 1.3. Inventario de habilidades del Personal.

Aplicar un cuestionario a cada empleado que contenga los siguientes campos : Nombre, Edad, Escolaridad, Experiencia laboral, Áreas que más le gustan o especialidad, Herramientas que sabe utilizar, Cursos recibidos, y Firma.

Con los resultados de este cuestionario es posible conocer a cada empleado, saber su nivel intelectual y de habilidades. Esto interesa para ubicarlo en el puesto que pueda obtener más satisfacciones tanto personales como laborales.

Los resultados de éste inventario son interesantes para el Director como herramienta para la toma de decisiones sobre los Recursos Humanos y el Gerente de Operaciones debe participar activamente en la realización de los cuestionarios e interesarse por los resultados.

### 1.4. Planes y programas de capacitación al Personal.

El programa General de capacitación incluye 6 módulos:

I.- Introducción a la Empresa y al Puesto de trabajo.

II.- La importancia de la Capacitación y la Motivación en el trabajo.

III.- La importancia de la Comunicación en el trabajo y su relación con la productividad.

Elaboró: Raquel Parra	Fecha: Noviembre 1996	Autorizó: Miguel Magaña	Fecha: Noviembre 1996	Sustituye a:
--------------------------	--------------------------	----------------------------	--------------------------	--------------

IV.- Atención y Servicio al Cliente

V.- Seguridad, Higiene y Primeros auxilios en un restaurante

VI.- Adiestramiento específico según el puesto

- Cajera
- Despachadora de Mesa Caliente
- Dependiente de Tortas Ahogadas
- Cocinera
- Chofer
- Repartidor.

Los módulos del I al IV, serán impartidos en grupo al personal de cada unidad, a través de la exposición de un coordinador y con la participación de los integrantes del grupo. Se apoyarán con material escrito, audiovisual, cartelones. Tendrán una duración de 1.5 horas cada uno por sesión, y comenzarán media hora antes de terminar su jornada de trabajo.

Se llevaran a cabo un día a la semana por 5 semanas. El lugar de las reuniones será en las instalaciones de cada unidad.

El Modulo VI será impartido de manera particular a través de demostraciones y práctica supervisada por parte del Gerente de Operaciones o de una persona que conozca el tema.

Elaboró: Raquel Parra	Fecha: Noviembre 1996	Autorizó: Miguel Magaña	Fecha: Noviembre 1996	Sustituye a:
--------------------------	--------------------------	----------------------------	--------------------------	--------------

### **1.5. Procedimiento de control a todos los niveles de la empresa.**

El consejo de administración se reunirá todos los miércoles para conocer de la situación de la empresa, para tomar las decisiones pertinentes y planear el resto de la semana; para ello debe contar con la póliza de ventas semanal y sus auxiliares, con el balance semanal y con los registros que se desarrollen para el control del personal.

### **1.6. Descripción de gestiones con organismos gubernamentales, Cámara de Restaurantes, proveedores e instituciones bancarias.**

Solicitar y tramitar las licencias respectivas ante la Secretaría de Salubridad y Asistencia que le corresponda.

Pagar los impuestos correspondientes, gestionar asuntos relativos al registro y funcionamiento de la empresa ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

El permiso a la junta de colonos y atenderlos en sus peticiones.

Trámites ante el IMSS: de registro patronal, registro de trabajadores, pago de cuotas obrero-patronales, modificaciones de salario, baja de trabajadores, clasificación de la empresa en el seguro de riesgos de trabajo, etc.

<b>Elaboró:</b> Raquel Parra	<b>Fecha:</b> Noviembre 1996	<b>Autorizó:</b> Miguel Magaña	<b>Fecha:</b> Noviembre 1996	<b>Sustituye a:</b>
---------------------------------	---------------------------------	-----------------------------------	---------------------------------	---------------------

Trámites ante los arrendadores o dueños de la Plaza Comercial donde se ubican.

Trámite de créditos, apertura de cuentas, aclaraciones sobre estados de cuenta y emisiones de cheques con las instituciones bancarias.

### 1.7.- Procedimiento de reclutamiento.

Las fuentes de reclutamiento más eficientes son:

Recomendaciones: Los mismos empleados de la empresa, conociendo el ritmo de trabajo y las actividades recomiendan a la Dirección a personas conocidas que creen están interesados en el empleo.

Bolsas de Trabajo: Por medio de la Cámara de restaurantes (CANIRAC), se contacta personal necesario para cubrir la vacante.

Publicidad en prensa: Estableciendo el perfil del puesto vacante, se publica un anuncio en el periódico y las personas que cumplen con las características acuden al establecimientos a entrevista directamente.

Anuncios diversos: Elaborar y pegar carteles atractivos en lugares estratégicos (en empresas o negocios similares).

Elaboró: Raquel Parra	Fecha: Noviembre 1996	Autorizó: Miguel Magaña	Fecha: Noviembre 1996	Sustituye a:
--------------------------	--------------------------	----------------------------	--------------------------	--------------

Hay preferencia por el personal recomendado, por ser conocido y por tener un leve conocimiento de lo que es la empresa.

NOTA : Los requisitos que se piden aparecen en la hoja de perfiles de puesto.

El criterio en la contratación es dar preferencia a personal recomendado, ya que son conocidos y por tener un leve conocimiento de la empresa.

### 1.8.- Procedimiento de selección e inducción a la empresa.

- 1.- Recepción del candidato y entrega de solicitudes.
- 2.- Llenado de solicitudes de la empresa.
- 3.- Entrega de solicitud y entrevista, profundizando en los datos familiares, experiencia laboral o académica y habilidades para el puesto.
- 4.- Realizar pruebas de habilidades para los candidatos más idóneos a cubrir los siguientes puestos:

Cocinera: Que ayude a las labores de cocina de ese día, para conocer su actitud, rapidez, limpieza y eficiencia.

Elaboró: Raquel Parra	Fecha: Noviembre 1996	Autorizó: Miguel Magaña	Fecha: Noviembre 1996	Sustituye a:
--------------------------	--------------------------	----------------------------	--------------------------	--------------

Cajera: Una pequeña prueba numérica y otra de actitud (Anexos 5 y 6): que haga una nota de consumo, la cuenta de un cliente y dé el cambio. Esto es para corroborar su capacidad y su sinceridad ante la responsabilidad que va a adquirir

Chofer y Repartidor: Realizar una prueba de ubicación que consiste en que diga cuál es la mejor ruta para llegar de un lugar determinado a otro. Otra prueba es pedirle que traslade al entrevistador a algún lugar cercano para probar: su manera de conducir y de estacionarse, la ruta seguida, el respeto a las señales de tránsito, etc.

#### **1.9.- Procedimiento de comunicación interna.**

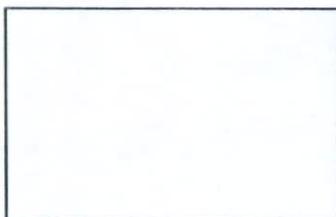
El objetivo de esta actividad es mantener al personal enterado de las decisiones tomadas por el consejo, de las nuevas políticas o cambios que se den en el proceso.

El consejo de administración se reúne los miércoles para hacer el resumen de cada semana y hacer planes para la siguiente, entonces el jueves y viernes son días hábiles para que el Director dé a conocer a los empleados por medio de pláticas, los cambios que se harán en las estrategias o actividades.

<b>Elaboró:</b> Raquel Parra	<b>Fecha:</b> Noviembre 1996	<b>Autorizó:</b> Miguel Magaña	<b>Fecha:</b> Noviembre 1996	<b>Sustituye a:</b>
---------------------------------	---------------------------------	-----------------------------------	---------------------------------	---------------------

## 2a. Sección.

# *Procedimientos Administrativos*



## 2. PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

### 2.1.- Procedimiento de elaboración de cortes de caja.

Contar el fondo de la caja. Que sean \$ 1,000.00.

Sumar las compras del día, gastos diferidos y otros gastos.

Poner la llave de la caja en la letra Z.

Oprimir el botón  y después el botón

Sale el ticket con el corte por departamentos.

#### CORTE GENERAL

Estando la llave en Z, presionar sólo el botón

Sacar el ticket.

Sumar.

### 2.2.- Procedimiento y políticas de compras y recepción de mercancías.

Cualquier puesto que requiera hacer una compra debe llenar un formato de requerimiento de compras y entregarla al Gerente de Operaciones o en su ausencia darla a la cajera.

Elaboró: Raquel Parra	Fecha: Noviembre 1996	Autorizó: Miguel Magaña	Fecha: Noviembre 1996	Sustituye a:
--------------------------	--------------------------	----------------------------	--------------------------	--------------

El Gerente de Operaciones (o en su caso la cajera) hace el pedido directamente al proveedor según el requerimientos que se hace en cada puesto, con las especificaciones necesarias del producto.

Las compras se realizarán en base a las siguientes normas:

1.- CARNES Y PERECEDEROS:

Se tendrán únicamente dos proveedores establecidos con aceptables normas de higiene y en el caso de carnes, procedentes de rastros organizados.

Se recogerá la mercancía en su lugar de venta con el objeto de tener un adecuado transporte tanto en el horario como en el manejo de la carne. Esta misma norma se aplicará en masa, tortillas, artículos de cremería, frutas y verduras.

2.- MATERIAL DE EMPAQUE:

Se hará la compra por caja cerrada (envase de salsas) para obtener un mejor precio.

Bolsas para carnitas, duro y pan: las compras serán semanales, hasta no tener volúmenes que ameriten compras de mayoero.

Elaboró: Raquel Parra	Fecha: Noviembre 1996	Autorizó: Miguel Magaña	Fecha: Noviembre 1996	Sustituye a:
--------------------------	--------------------------	----------------------------	--------------------------	--------------

**3.- REFRESCOS:**

Se usarán las marcas más acreditadas: Coca-cola, Peñafiel y Tonicol.

**4.- BOLILLO.**

Se tendrán dos proveedores que reúnan capacidad de producción y un estándar de Calidad.

**5.- ARTÍCULOS DE LIMPIEZA Y ABARROTES:**

Se comprarán con mayoristas en el mercado de abasto.

Llega la mercancía, la recibe la cajera y coteja contra el formato de requerimiento de mercancía.

Pasa la mercancía al puesto correspondiente para que la almacene o guarde en su respectivo lugar.

La cajera firma la nota si es que se tiene crédito con ese proveedor y guarda la copia para pasarla al Contralor para su pago posterior con cheque.

En el caso de la carne, la cocinera pone la carne en artesas y la pesa de nuevo para verificar que esté bien realizada la nota

Elaboró: Raquel Parra	Fecha: Noviembre 1996	Autorizó: Miguel Magaña	Fecha: Noviembre 1996	Sustituye a:
--------------------------	--------------------------	----------------------------	--------------------------	--------------

Si hay algún error en la pesada, la cajera realizará el cálculo de nuevo y dará aviso al proveedor.

Si la carne está bien pesada, la cocinera la pone en los ganchos y la mete a la cámara de refrigeración inmediatamente y continúa el proceso de pago a los proveedores

### **2.3.- Procedimiento de pago de nómina.**

El Gerente de Operaciones tendrá en su poder el formato de "Registro de empleados semanal" en el que están establecidos:

Fecha, Nombre del empleado, Hora de Entrada, Hora de Salida, Firma.

En este formato se deben registrar diariamente todos y cada uno de los empleados de puestos directivos y administrativos para verificar su asistencia y cuantificar las horas trabajadas y las horas extras en caso necesario.

Al final de la semana, se vacían los datos en el software realizado en Excel para el pago de las nóminas.

Elaboró: Raquel Parra	Fecha: Noviembre 1996	Autorizó: Miguel Magaña	Fecha: Noviembre 1996	Sustituye a:
--------------------------	--------------------------	----------------------------	--------------------------	--------------

Este programa incluye el salario diario para cada trabajador, las prestaciones a que tiene derecho, la retención de impuestos y las aportaciones al IMSS y al SAR.

El resultado que se obtenga por cada trabajador en el programa de la nómina será el pago correspondiente para la semana o período a pagar.

El pago se realizará en efectivo, dentro de las horas de trabajo, los sábados de cada semana.

#### **2.4.- Procedimiento de elaboración de póliza de ventas semanal y el balance semanal.**

La cajera realiza cada día la póliza de ventas diaria que contiene los datos de la compras, ventas, gastos, gastos diferidos, ventas a créditos o clientes, efectivo, utilidades y depósitos.

Anexo a la nota de ventas está la nota de la caja registradora donde se detallan todas las ventas de cada uno de los productos por departamentos.

El Auxiliar de Contralor captura dicha información en la primera página del software desarrollado para tal efecto llamada "Póliza de ventas semanal."

<b>Elaboró:</b> Raquel Parra	<b>Fecha:</b> Noviembre 1996	<b>Autorizó:</b> Miguel Magaña	<b>Fecha:</b> Noviembre 1996	<b>Sustituye a:</b>
---------------------------------	---------------------------------	-----------------------------------	---------------------------------	---------------------

En la segunda página llamada "Auxiliares" el Auxiliar de Contralor detalla el concepto de las compras con cheque, de los gastos diferidos, de los gastos, de los clientes o ventas a crédito y de los depósitos para tener un conocimiento más amplio y poder tomar decisiones en caso de reducir costos saber por qué conceptos se está gastando más y por qué o cuáles se están descuidando.

En la tercera página, llamada "Inventario" se captura y detalla el inventario final de la unidad al cierre de la semana, teniendo una suma y gran total.

En la cuarta y última hoja del programa se encuentra el Balance Semanal que se va llenando automáticamente al quedar cargados los campos de las hojas anteriores.

En éste se presentan los resultados de:

Compras, ventas, gastos, gastos diferidos, utilidades e índices de utilidades y costos.

## **2.5.- Procedimiento de pago a proveedores.**

Los pagos por concepto de carne se harán semanalmente el día martes siguiente a la semana de compra.

Elaboró: Raquel Parra	Fecha: Noviembre 1996	Autorizó: Miguel Magaña	Fecha: Noviembre 1996	Sustituye a:
--------------------------	--------------------------	----------------------------	--------------------------	--------------

El Auxiliar de Contralor elaborará los cheques cada semana y pasará a firma con el Director.

Las compras menores de artículos varios los pagará la cajera, de contado.

Los materiales de empaque se comprarán según las condiciones de los proveedores.

#### 2.6.- Procedimiento de pago de servicios.

Servicios incluye: luz, agua, teléfono, gas, contador, licencia e impuestos.

La cajera debe estar pendiente de la fecha de pago de los servicios y mandar a que se paguen.

Irán al banco o a la dependencia correspondiente el chofer o el repartido en caso de estar libres en el momento para realizar los pagos correspondientes.

El pago se realizará dos días antes del vencimiento.

Elaboró: Raquel Parra	Fecha: Noviembre 1996	Autorizó: Miguel Magaña	Fecha: Noviembre 1996	Sustituye a:
--------------------------	--------------------------	----------------------------	--------------------------	--------------

La cajera guardará el comprobante en un lugar seguro y lo anexará a la póliza de venta del día para su registro en el balance semanal.

### **2.7.- Procedimiento de elaboración de tarjetas auxiliares.**

El Auxiliar del Contralor, tomará los datos necesarios de la póliza de ventas semanales y de sus auxiliares para cargar las tarjetas contables de:

**Bancos:** En esta tarjeta se carga el importe de los cheques y se abona el de los depósitos realizados.

**Pérdidas y Ganancias:** En esta tarjeta se registran las utilidades o pérdidas semanales.

**Gastos diferidos:** Es el registro detallado de los conceptos por gastos diferidos.

**Inventarios:** En esta se registra el total de inventario semanal del lado del cargo.

Cada semana se cancela el anterior, quedando en ceros y se renueva por el presente.

<b>Elaboró:</b> Raquel Parra	<b>Fecha:</b> Noviembre 1996	<b>Autorizó:</b> Miguel Magaña	<b>Fecha:</b> Noviembre 1996	<b>Sustituye a:</b>
---------------------------------	---------------------------------	-----------------------------------	---------------------------------	---------------------

**Caja:** En esta tarjeta se registran los movimientos de efectivo semanales.

**Equipo:** Registra los movimientos que se realizan con el equipo de trabajo, ya sea compra, venta, etc.

**Camioneta:** Registra las erogaciones que se realizan por el pago del crédito de autofinanciamiento y todos los demás que se hagan por refacciones, servicios, etc.

**Moto:** Registra las erogaciones que se realizan por el pago del vehículo y todas los demás que se hagan por refacciones, servicios, etc.

**Clientes:** Registra todas las ventas a créditos a los clientes y se abona con los pagos que estos realizan a la empresa.

**Cuentas por cobrar:** Registra todas las cuentas por cobrar de préstamos particulares.

## **2.8.- Procedimiento de revisión de facturas.**

El Director, el Gerente de Operaciones, El Contralor y su auxiliar, la cajera, el chofer, el repartidor y la cocinera son los puestos que tiene contacto con facturas de proveedores que se deben revisar.

<b>Elaboró:</b> Raquel Parra	<b>Fecha:</b> Noviembre 1996	<b>Autorizó:</b> Miguel Magaña	<b>Fecha:</b> Noviembre 1996	<b>Sustituye a:</b>
---------------------------------	---------------------------------	-----------------------------------	---------------------------------	---------------------

Los aspectos que se deben de revisar que estén correctos son:

Razón Social de la Empresa, Dirección Fiscal, Registro Federal de Contribuyentes, Fecha, Folio, Cantidad, Precios unitario, Multiplicación del importe, Suma total.

Si no está bien hecha la factura se debe notifica inmediatamente al proveedor para su corrección y no se pagará hasta que quede bien.

## 2.9. Procedimientos de atención en eventos.

## 2.10. Procedimientos de atención a clientes a domicilio.

La cajera contesta la llamada diciendo "Carnitas Modelo Buenos días o tardes" según sea el caso y anota el recado claramente especificando:

Que producto (s) desea

Cantidad(es)

Nombre de la persona que hace el pedido.

Teléfono dónde se encuentra.

Dirección especificando entre que calles se ubica.

Preguntar si hay número interior o en que piso.

Si es de una empresa especificar a que área pertenece.

Repetir el pedido para verificar que esté correcto

Elaboró: Raquel Parra	Fecha: Noviembre 1996	Autorizó: Miguel Magaña	Fecha: Noviembre 1996	Sustituye a:
--------------------------	--------------------------	----------------------------	--------------------------	--------------

Hacer la cuenta en el momento y registrarla  
Preguntar la forma de pago y preparar el cambio que se  
le ha de llevar si es necesario.

Si el cliente pide tortas ahogadas, carnitas o duro, se hara el pedido al Despachador de ahogadas; si pide gorditas, tacos, quesadillas o similares se pide a la despachadora de mesa caliente y si se pide comidad corrida se pedirá a la cocinera. Si el pedido incluye de varios alimentos, la comada la tendrá el puesto que tenga que preparar mas y solicitará a los demás los productos que le hagan falta.

Cada uno de ellos debe empacar debidamente los productos como lo marcan los procedimientos propios para cada alimento.

Se entregarán al repartidos con su respectiva comanda y su nota de remisión para que cobre al cliente.

El repartidor irá hasta el domicilio del cliente, le entregará el pedido de preferencia a la persona que llamó. Cobrará la cantidad y dará el cambio respectivo.

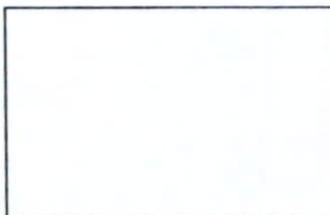
Al llegar a la unidad el repartidor entregará la nota pagada a la cajera

Elaboró: Raquel Parra	Fecha: Noviembre 1996	Autorizó: Miguel Magaña	Fecha: Noviembre 1996	Sustituye a:
--------------------------	--------------------------	----------------------------	--------------------------	--------------

## 3a. Sección.

# *Procedimientos*

# *Operativos*



### 3.- PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS

#### 3.1. Procedimiento de limpieza del caldero.

La cocinera deja enfriar totalmente, sacar la grasa y la cuela.

Talla con un espátula toda la superficie y quita con un recogedor las surrapas

Talla con agua y detergente (Que no estén calientes) enjuaga perfectamente y seca con un trapo limpio.

#### 3.2. Procedimiento de elaboración de la comida corrida

Temprano la cocinera hace los guisos determinados por el Gerente de Operaciones sopa seca o ensalada, sopa aguada y el guisado fuerte como lo marca el recetario.

Sacar a la barra caliente los guisos para que estén a la orden de los clientes.

Serán servidos por la despachadora de mesa caliente según las porciones marcadas.

Elaboró: Raquel Parra	Fecha: Noviembre 1996	Autorizó: Miguel Magaña	Fecha: Noviembre 1996	Sustituye a:
--------------------------	--------------------------	----------------------------	--------------------------	--------------

### 3.3. Estándares de raciones.

Los estándares en las raciones deben ser cuidados por la Cocinera, la Despachadora de Mesa Caliente, el Despachador de Ahogadas y por cualquier persona que tenga que servir alimentos a los clientes.

Esto por cuestiones de control de costos, de desperdicios y de servicio a los clientes porque es malo si se sirve de más como si se sirve de menos.

A continuación se detallan los siguientes procedimientos:

#### 3.3.1. Ahogadas:

Tomar el bolillo partido por la mitad, rellenarlo con 55 grs. aproximadamente de carnitas picadas. Ahogar en la salsa natural; poner cebolla encima, la que alcance a tomar con las pinzas o a gusto del cliente; poner salsa de ahogadas también al gusto del cliente.

#### 3.3.2. Tacos al vapor:

Servir en el plato los tacos, poner encima el col y la salsa natural y colocar por un lado la fruta en vinagre.

#### 3.3.3. Tacos dorados y gorditas

Servir en el plato las gorditas y los tacos dorados, poner encima el col y la salsa natural.

Elaboró: Raquel Parra	Fecha: Noviembre 1996	Autorizó: Miguel Magaña	Fecha: Noviembre 1996	Sustituye a:
--------------------------	--------------------------	----------------------------	--------------------------	--------------

### **3.4.- Procedimiento de control y limpieza de la cámara de refrigeración.**

La cocinera es la encargada de la limpieza de la cámara y los pasos para su limpieza son los siguientes:

Sacar todas lo que contenga.

Tallar con escobeta, agua y jabón las repisas y secarlas.

Limpiar con una jerga húmeda las paredes.

Tallar con agua y jabón el piso y secarlo.

Volver a meter todo acomodado.

### **3.5.- Procedimiento de lavado de loza y utensilios de cocina.**

Quitar los residuos de comida que queden en los utensilios ponerlos directamente en el bote de la basura.

Enjuagar con pura agua toda la loza.

Tallar con detergente y estropajo.

Enjuagar perfectamente y dejar que se sequen.

Si hay muchos clientes, se secarán con un trapo seco inmediatamente.

### 3.6.- Procedimiento de almacenamiento de producto terminado.

Productos cocinados en moldes higiénicamente limpios y con tapadera.

Salsas: en cubetas y botes de plástico limpios y con tapadera.

Masa: en tina y tapada con plástico

Tacos para dorar: en artesas acomodados por tiras listos para freírse.

Jitomate cocido en cubetas limpias sin tapadera

Carnitas: pesadas, en artesas, separada por piezas.

Carne cruda en ganchos colgada.

Filetes: ensartados en hilasa en grupos de 6 y colgados en gancho.

Chamorros: ensartados en hilasa en grupos de 4 y colgados en gancho.

### 3.7.- Manejo de sobrantes.

Tacos y gorditas: se regalan a los empleados

Ahogadas: quitar la carne guardarla y tirar el bolillo

Salsa de las salseras: devolver a un bote pequeño.

Salsa envasada de un día: poner en las salseras de otro día.

Guisados: guardarlos en botes tapados para recalentar después.

Carnitas picadas: hacer picadillo para tacos.

Carnitas: separarla

Usar la costilla para guisar

Usar la carnaza y pedacera para relleno de gorditas

Tirar vísceras y duro en bolsas.

Elaboró: Raquel Parra	Fecha: Noviembre 1996	Autorizó: Miguel Magaña	Fecha: Noviembre 1996	Sustituye a:
--------------------------	--------------------------	----------------------------	--------------------------	--------------

### 3.8.- Procedimiento de limpieza de la barra, plancha y utensilios.

#### 3.8.1. Procedimiento para limpiar la plancha:

Dejara enfriar

Limpiar con una espátula toda la superficie

Limpiar con un trapo seco para quitar toda la grasa.

Las otras partes, las patas y la base se limpian con líquido desengrasante y/o aceite de pino.

#### 3.8.2 Procedimiento para limpiar la barra:

Quitar todos los alimentos de la barra.

Quitar los insertos

Sacar el agua

Tallar el interior con una espátula.

Lavar con agua y jabón.

Enjuagar perfectamente y

Volver a llenar con agua.

#### 3.8.3. Procedimiento de limpieza de la freidora: diario

Dejar enfriar el aceite

Sacar y colar el aceite.

Limpiar con espátula el interior.

Secar con trapo limpio seco.

Semanalmente lavar con agua y jabón.

Elaboró: Raquel Parra	Fecha: Noviembre 1996	Autorizó: Miguel Magaña	Fecha: Noviembre 1996	Sustituye a:
--------------------------	--------------------------	----------------------------	--------------------------	--------------

3.8.4. Procedimiento de limpieza de la Estufa:

Dejar que se enfríe

Sacar los comales

Tallarlos con espátula, agua y jabón

Enjuagar perfectamente.

Limpiar las patas con liquido desengrasante y/o aceite de pino.

3.8.5. Procedimiento de limpieza de botes de grasa y manteca:

Sacar la grasa, quitar el asiento y tirarlo

Lavar con agua y jabón

Enjuagar perfectamente

3.8.6. Procedimiento de limpieza del baño. Cada tercer día. Lo realizará la despachadora de mesa caliente antes de terminar su jornada de trabajo:

Lavar el baño con cloro y/o pinol

Tallando bien todas las superficies

Enjuagar y secar.

Cuidar que el piso no esté mojado para evitar riesgos.

<b>Elaboró:</b> Raquel Parra	<b>Fecha:</b> Noviembre 1996	<b>Autorizó:</b> Miguel Magaña	<b>Fecha:</b> Noviembre 1996	<b>Sustituye a:</b>
---------------------------------	---------------------------------	-----------------------------------	---------------------------------	---------------------

### 3.9. Procedimiento de empaque de productos para llevar.

#### 3.9.1 Gorditas, Quesadillas Y Tacos

De 1 a 5 piezas:

Poner en charola de unicel desechable

Presentarlas con col adentro y bañadas de salsa

Todo dentro de una bolsa de plástico.

Mas de 5 piezas

Poner las piezas completas en una bolsa de plástico y aparte la salsa y el col.

#### 3.9.2. Menú a Domicilio

Poner las porciones de ensalada, guisado y sopa seca en las separaciones de los contenedores individuales, se acompaña de tortillas o pan según lo amerite el tipo de alimentos.

#### 3.9.3 Tortas Ahogadas

Abrir el bolillo por mitad

Quitar el migajón.

Rellenar con aproximadamente 55 grs. de carnitas picadas y frijoles opcional si el cliente lo quiere.

Ahogar en salsa natural caliente y bañar con salsa de ahogadas.

Poner cebolla desflemada encima y sal al gusto

Elaboró: Raquel Parra	Fecha: Noviembre 1996	Autorizó: Miguel Magaña	Fecha: Noviembre 1996	Sustituye a:
--------------------------	--------------------------	----------------------------	--------------------------	--------------

### 3.10. Procedimiento de limpieza de área de mesas.

La cajera debe cuidar que a lo largo del día se mantenga siempre limpia y debe ordenar el área de servicio y debe ordenar al despendiente de ahogadas que limpie.

Para lo que debe seguir los siguientes procedimientos:

Barrer, recoger la basura y ponerla en el bote de desechos.

Trapear con agua con cloro o aceite de pino.

Limpiar las paredes y los ventiladores una vez por semana con un jerga húmeda con cloro o pinol.

Los vidrios son limpiados por personal externo cada tercer día

### 3.11. Procedimiento de montaje de mesas.

La cajera debe encargarse de que al empezar el día el área de servicio se encuentre ordenada y las mesas estén debidamente montadas como se suigiere a continuación.

Cada mesa lleva: un mantel y un cubremantel, a su alrededor 4 sillas. En el centro un salero un salsera con 4 refractarios que contendrán: 2 tipos de salsa, cebolla y cilantro.

Elaboró: Raquel Parra	Fecha: Noviembre 1996	Autorizó: Miguel Magaña	Fecha: Noviembre 1996	Sustituye a:
--------------------------	--------------------------	----------------------------	--------------------------	--------------

### 3.12. Procedimiento de atención de llamadas.

La cajera contesta la llamada diciendo "Carnitas Modelo, Buenos días o tardes" según sea el caso y anota el recado claramente especificando: nombre de la persona que llamó, nombre de la empresa (si es el caso), número de teléfono y asunto.

### 3.13. Procedimiento de llenado de notas de venta con registro.

Las notas se hacen todos los días por concepto de venta diaria o cuando nos lo solicite el cliente.

Cuando el cliente lo solicita:

Verificar que el número de folio sea consecutivo con las anteriores.

Poner la fecha del día que se hace la factura.

Llenar los espacios en blanco como se explica a continuación.

Nombre: Nombre o razón social del cliente.

Domicilio: Anotar el domicilio fiscal que el cliente tiene

Cantidad: Especificar la cantidad de producto que se lleva o que consumió. Es una cantidad por cada renglón.

Producto: Describir claramente el tipo de producto. Uno por cada renglón.

Precio: Precio unitario del producto que se esta describiendo.

Elaboró: Raquel Parra	Fecha: Noviembre 1996	Autorizó: Miguel Magaña	Fecha: Noviembre 1996	Sustituye a:
--------------------------	--------------------------	----------------------------	--------------------------	--------------

**Cálculo:** Cantidad que resulta de multiplicar la cantidad de producto por el precio, que es en total lo que el cliente va a pagar por los productos o servicios recibidos.

**Suma:** Adición de todos los cálculos

**IVA:** Es el calculo del Impuesto al valor agregado que resulta de multiplicar el total de compras por 15 %.

Registrar la compra .

Entregar el original al cliente

Dejar las copias en el blocs para entregarlas al Despacho de Contabilidad.

Cada domingo mandar al contador las facturas de la semana.

### 3.14 Procedimiento de llenado de notas de venta diaria.

Si la nota se hace por una venta diaria: Dejar sin llenar los datos del cliente, especificar que es por venta diaria, anotar la suma, sacar el IVA y poner el TOTAL.

El original se archiva para mandar al contador.

<b>Elaboró:</b> Raquel Parra	<b>Fecha:</b> Noviembre 1996	<b>Autorizó:</b> Miguel Magaña	<b>Fecha:</b> Noviembre 1996	<b>Sustituye a:</b>
---------------------------------	---------------------------------	-----------------------------------	---------------------------------	---------------------

## CONCLUSIONES

Quedaron concluidos los manuales de Organización y de Procedimientos para la empresa "Comidas y Servicios Modelo". Gracias al esfuerzo que se imprimió en este trabajo.

Dichos manuales son de utilidad suprema en la empresa, como medios de comunicación interna, como herramientas de capacitación, como auxiliar en el reclutamiento, selección e inducción de los nuevos trabajadores a la empresa, como medios para la toma de decisiones, etc..

Su realización requiere de un trabajo arduo, constante y preciso ya que de la correcta elaboración de los manuales depende la buena organización de la empresa y es muy riesgoso no hacerlos profesionalmente.

Es necesario para recolectar una buena información del manual, que toda la empresa participe y que los empleados cooperen aportando datos verídicos actuales y procedimientos reales que verdaderamente ayuden a la empresa a cumplir su fin.

También es importante que los investigadores y redactores del manual no manipulen la información ya que de nada servirá el esfuerzo de la empresa si no es tomado en cuenta.

Es de esperarse que los manuales correctamente elaborados ayuden a la empresa a cumplir su objetivos y planes que se ha planteado.

Los procedimientos están redactados de manera que todos los lectores del manual los entiendan perfectamente y puedan seguirlos. De cualquier

modo si existiera alguna duda se puede consultar a los directivos para la resolución de esta.

El manual de Organización contiene las directrices conforme se va a comportar la empresa, cómo es y qué pretende en el futuro, información muy completa e importante para cualquier persona que trabaja ahí o quien tiene interés por ella como los dueños.

Están definidos los organigramas, y las descripciones de los diferentes puestos que la forman con el fin de dar a conocer detalladamente su estructura, actividades, cultura y personalidad.

Todas las empresas ya sean grandes o pequeñas, deben estar organizadas correctamente en sus estructuras y sus funciones para poder ser competitivas en el futuro.

En México la mayor crisis esta en el conformismo y en la falta de educación; las personas, los empresarios mexicanos debemos planear mejor nuestros proyectos, invertir mas de capital en la organización, en el personal, en la tecnología para modernizar los procesos productivos, esta es una buena manera de competir contra otros mercados que nos están poniendo el ejemplo de cómo tratar a los clientes y cómo salir adelante.

Si las empresas pequeñas se fundamentan en bases sólidas con una Misión clara y una visión de futuro tienen una gran oportunidad de crecer y ser mejores. Así con el gran número que son en México se podrá impulsar al País por medio de los esfuerzos individuales.

Esa Misión y Visión de la empresa deben fomentar una administración sana que difunda valores humanos y provea a los empleados de un desarrollo integral, siendo así, los líderes deben guiar a a sus empleados con una verdadera dirección ejerciendo un liderazgo auténtico y con una responsabilidad ejemplar.

Para terminar basta decir que se cumplieron los objetivos planteados para este trabajo y que se tiene la confianza en que la aplicación de los manuales va hacerse de manera exitosa por los empleados y directivos de la empresa, previa capacitación para su uso e implantación

## BIBLIOGRAFIA

ANZOLA Rojas, Sérvulo. **Administración de pequeñas empresas.** Edit. Mc Graw Hill, México 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introducción a la teoría general de la administración.** 3a. Edición en Español. Edit. Mc Graw Hill, México 1990.

DESSLER, Gary. **Organización y Administración.** Edit. Prentice Hall. México, 1991.

FERNÁNDEZ Arena, José A. **El proceso administrativo.** Edit. Herrero Hermanos Sucesores, S. A. México.

GARZA Treviño, Juan Gerardo. **Administración contemporánea.** Edit. Alhambra. México, 1995.

HARWOOD F. Merrill. **Clásicos en administración.** Edit. LIMUSA-Noriega. México, 1993.

HERNÁNDEZ y Rodríguez, Sergio. **Introducción a la administración.** Edit. Mc Graw Hill. México 1995.

LARIS Casillas, Francisco Javier. **Administración Integral.** Edit. C.E.C.S.A. México, 1977.

LESCA, Humbert. **Información y cambio en la empresa.** Edit. FundEmi Books. Barcelona, 1991.

MÜLLER N. ...[et-al]. **Información en la empresa.** Edit. Rialp, Madrid, 1965.

RAMOS Martín, Fernando y GONZÁLEZ Puga, Antonio. **Administración de alimentos y bebidas.** Edit. CECSA. México, 1984.

RESNIK, Paul. **Como dirigir una pequeña empresa.** Edit. Mc Graw Hill.

REYES Ponce, Agustín. **Administración de Empresas 2a. Parte. Teoría y Práctica.** Edit. Limusa, México, 1982.

RODRIGUEZ Valencia, Joaquin. **Cómo elaborar y usar los manuales administrativos, 2a. Edición,** Edit. ECASA, México 1993.

SISK, Henry L. **Administración y gerencia de empresas.** Edit. Saber. México, 1982.

TERRY, George R. **Principios de Administración.** Edit. CECSA. México, 1988.

## CUESTIONARIO PARA ANALISIS DE PUESTOS

## Datos Generales:

Nombre del Ocupante:

Area:

Horario:

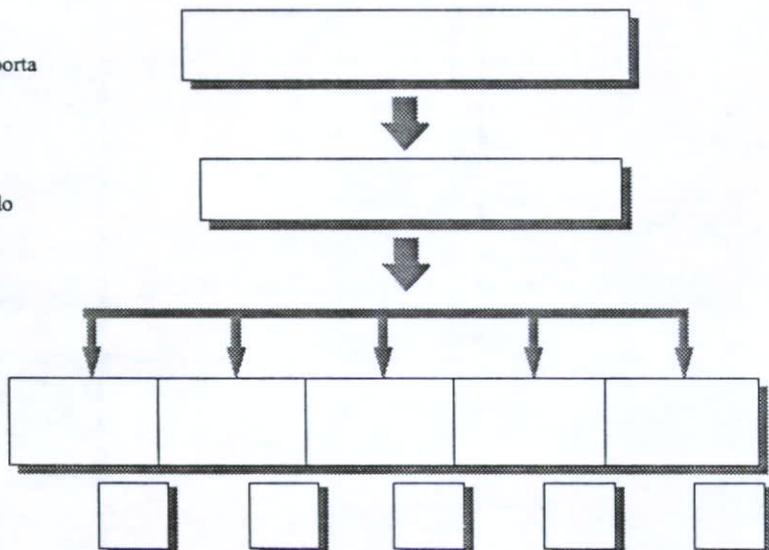
Objetivo del Puesto:

Puesto a que reporta

Puesto Analizado

Puesto que supervisa

Número de ocupantes



Actividad Genérica

---

¿Cómo realiza la actividad? (Actividades específicas)

Frecuencia      Tiempo      Observaciones

Frecuencia	Tiempo	Observaciones

Actividad Genérica

---

¿Cómo realiza la actividad? (Actividades específicas)

Frecuencia      Tiempo      Observaciones

Frecuencia	Tiempo	Observaciones

Actividad Genérica

---

¿Cómo realiza la actividad? (Actividades específicas)

Frecuencia      Tiempo      Observaciones

Frecuencia	Tiempo	Observaciones

Actividad Genérica

---

¿Cómo realiza la actividad? (Actividades específicas)

Frecuencia      Tiempo      Observaciones

Frecuencia	Tiempo	Observaciones

**Materiales y Equipo que requiere para desempeñar sus funciones:**


**Interrelación Interna con:**

--

**Interrelación con áreas externas a la empresa:**

--

**Principales Problemas en el Puesto:**

--

**Soluciones Propuestas**

--

**Comentarios Generales**

Gracias por tu colaboración.





*Servitesis*

OTRA OPCION PARA SU TESIS

**615-18-61**

AV. MEXICO 2210

(CASI ESQUINA CON AMERICAS)

