

Ciudad Obregón, Sonora, a 13 de Febrero de 2012.

Instituto Tecnológico de Sonora
P r e s e n t e.

El que suscribe Carmen Guadalupe Cano Valdez, por medio del presente manifiesto bajo protesta de decir verdad, que soy autor y titular de los derechos de propiedad intelectual tanto morales como patrimoniales, sobre la obra titulada "Manual de organización para una empresa gastronómica de Cd. Obregón, Sonora" en lo sucesivo "LA OBRA", misma que constituye el trabajo de tesis que desarrolle para obtener el grado de Licenciatura en ésta casa de estudios, y en tal carácter autorizo al Instituto Tecnológico de Sonora, en adelante "EL INSTITUTO", para que efectúe la divulgación, publicación, comunicación pública, distribución y reproducción, así como la digitalización de la misma, con fines académicos o propios del objeto del Instituto, es decir, sin fines de lucro, por lo que la presente autorización la extiendo de forma gratuita.

Para efectos de lo anterior, EL INSTITUTO deberá reconocer en todo momento mi autoría y otorgarme el crédito correspondiente en todas las actividades mencionadas anteriormente de LA OBRA.

De igual forma, libero de toda responsabilidad a EL INSTITUTO por cualquier demanda o reclamación que se llegase a formular por cualquier persona, física o moral, que se considere con derechos sobre los resultados derivados de la presente autorización, o por cualquier violación a los derechos de autor y propiedad intelectual que cometa el suscrito frente a terceros con motivo de la presente autorización y del contenido mismo de la obra.

Carmen Cano

Carmen Guadalupe Cano Valdez



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE SONORA
Educar para Trascender

“Manual de Organización para una empresa gastronómica de Cd. Obregón, Sonora”

Tesis
que para obtener el título de
Licenciada en Administración de
Empresas Turísticas

Presenta

Carmen Guadalupe Cano Valdez

Ciudad Obregón, Sonora;

Febrero de 2012

DEDICATORIAS

A mi Papá, te me fuiste al inicio de esta nueva etapa de mi vida, pero yo se que siempre estas cerca de mí dándome tu apoyo y fuerza para poder seguir adelante; también se que estas muy orgulloso de mis logros y feliz por mi.

A mi Mamá, que siempre me has brindadazo tu incondicional amor y apoyo, te agradezco cada uno de tus esfuerzos por sacarnos adelante a mí y mis hermanas.

A mis hermanas Nitzia y Miriam, que siempre me han demostrado que puedo contar con ellas en las buenas y las malas, hemos pasado por muchas cosas juntas y creo que las tres ya maduramos un poco más, mínimo ya superamos las típicas peleas de hermanas, las quiero mucho.

Por su puesto a Dios por darme la fuerza necesaria para liberar con éxito los obstáculos que me ha puesto en el camino y aprender a levantarme de las caídas que he tenido en el camino.

A mis amigos, familiares y todas aquellas personas que siempre han creído y confiado en mí, que junto con ellos he pasado los mejores momentos de mi vida...

AGRADECIMIENTOS

Primeramente a mis padres ya que sin su esfuerzo y apoyo durante todos estos años no hubiera podido lograr lo que hoy en día soy... Papá se que donde quiera que te encuentres estarás muy orgulloso de mis logros, aunque ya se me tarde más de lo que debería. Mamá tu siempre apoyándome pese a quien le pese y así te regañen o tú misma deseas otra cosa, espero y ambos estén muy contentos.

A mis hermanas, siempre al pendiente de cada una de las cosas que llegué a necesitar y a la fecha lo siguen haciendo. De igual manera a mis cuñados que nunca nos han dejado solas en ningún momento.

A Dios por darme una gran familia de la cual me siento orgullosa de pertenecer en ella, y así mismo el brindarme la oportunidad de conocer a grandes personas que han marcado mi vida y me han ayudado a lo largo de este camino.

A esa personita tan especial que esta hoy conmigo y me hace tan feliz, espero y sigamos así por mucho muchísimo más tiempo, Te amo mucho Alfredo.

A mis amigos, a la "Green Family" que los extraño muchísimo y que siempre van a poder contar conmigo, pasamos muchísimas cosas juntos lloramos, aprendimos, nos caímos y nos levantamos, tal vez nos enojamos pero al final de cuantas siempre hemos estado muy unidos, los quiero a todos y cada uno de ustedes.

A mi Asesor Roberto Herrera y mis revisoras Carmelita y Betty que les di mucha lata y me les perdía de repente pero ya ven lo prometido es deudo y aquí estoy agradeciéndoles por compartir conmigo sus conocimientos y experiencias.

De todo corazón muchas gracias a todos,

Carmen Cano ☺

RESUMEN

A lo largo del tiempo se han creado instrumentos utilizados como una herramienta dentro de la administración los cuales sirvieran como base para poder llevar un control más eficiente sobre las empresas u organizaciones. Con este objetivo se realizó una investigación dentro del restaurante “La Hacienda Café & Bistro” buscando detectar posibles áreas de oportunidad existentes en la empresa, en donde se encontró que dicha empresa no contaba con una estructura formal de su organización, debido a que no se tenían definidas las actividades a realizar dentro de cada puesto, su nivel de autoridad, entre otros; de igual manera los miembros del restaurante no conocían los objetivos que se perseguían de tal forma que se diseñó un plan de trabajo en donde se recabara toda aquella información de gran importancia para el correcto funcionamiento del restaurante diseñando como propuesta un Manual de Organización, el cuál sirviera de apoyo para establecer de manera formal la estructura de la empresa desde sus antecedentes hasta la descripción de puestos de los miembros de la empresa. Con dicho manual se logró que la empresa obtuviera un documento formal en donde se estableciera información relevante que todos los miembros del restaurante deben de conocer logrando así una mayor efectividad gracias a que se podrá evitar la duplicidad de actividades entre los puestos y de igual manera se tendrá una mayor integración del personal al conocer los objetivos que se persiguen y la manera de lograrlos.

ÍNDICE

Dedicatorias	i
Agradecimientos	ii
Resumen	iii
Índice	iv
CAPÍTULO I. Introducción	
1.1 Antecedentes	5
1.2 Planteamiento del Problema	6
1.3 Justificación	7
1.4 Objetivo	9
CAPÍTULO II. Fundamentación Teórica	
2.1 Proceso Administrativo	10
2.2 Conceptos Básicos de Planeación	14
2.3 Conceptos Básicos de Organización	18
2.4 Manuales Administrativos	24
2.5 Manual de Organización	29
CAPÍTULO III. Método	
3.1 Sujetos	33
3.2 Materiales	34
3.3 Procedimiento	34
CAPÍTULO IV. Resultados Y Discusión	
4.1 Resultados	38
4.2 Discusión	39
CAPÍTULO V. Conclusiones y recomendaciones	
5.1 Conclusiones	40
5.2 Recomendaciones	41
Bibliografía	43
Apéndice 1	44
Apéndice 2	47

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

En todas las organizaciones es fundamental que se tenga establecida la estructura formal de la misma, de igual manera el contar con instrumentos y/o herramientas que sirvan de apoyo para la supervisión de los miembros de la organización en donde se puedan detectar fácilmente las desviaciones que se pueden presentar en algún puesto de la empresa.

1.1 Antecedentes.

A través del tiempo, la ciencia administrativa ha desarrollado numerosas técnicas para lograr una adecuada sistematización del nivel estratégico, administrativo y operativo de las organizaciones.

Durante la Segunda Guerra mundial, se crearon instrumentos utilizados como una herramienta en la administración, con los cuáles fue posible llevar un control tanto del personal de una organización como de las políticas, estructura, procedimientos y otras prácticas del organismo de manera sencilla, directa y uniforme.

En un principio, los manuales tenían defectos técnicos, sin embargo fueron de gran utilidad para las organizaciones en la capacitación y adiestramiento al personal. Con el pasar de los años, se fueron adaptando para ser más claros, concisos y prácticos, de tal manera que comenzaron a aplicarse a diversas

funciones operacionales tales como producción, ventas y otras áreas de las organizaciones.

En la actualidad, son poco utilizados estos manuales debido al gran desconocimiento que tienen sobre los mismos, no conocen lo qué es un manual administrativo, sus diversos tipos y funcionalidades, las organizaciones no se preocupan por definir el rumbo de su empresa, es decir no cuentan con algo que los guíe hacia los objetivos del lugar, un sistema administrativo en donde se establezca todos aquellos elementos que deben considerarse para una buena organización, algunos ejemplos de estos son la misión de la empresa, a donde quiere llegar, de que manera lo quiere realizar, entre muchas otras cosas.

Este es el caso del restaurante “La Hacienda Café & Bistro”, es un pequeño restaurante ubicado en el centro de Cd. Obregón, Sonora, el cual ofrece a sus comensales un concepto diferente de disfrutar sus alimentos, debido a que brinda un ambiente cálido y agradable en sus instalaciones. Contando con un personal conformado por 7 empleados aproximadamente, puede ofrecer a los comensales una cocina de primera ya que se utilizan los ingredientes más finos, frescos y de calidad. Los estilos de cocina son: Mexicana para los desayunos y mediterránea para el Bistro por las noches.

1.2 Planteamiento del Problema.

La inexistencia de planeación de la empresa La Hacienda Café & Bistro, provoca que tanto empleados como encargados desconozcan completamente los planes de la misma, debido a que no se tiene nada formalmente establecido por escrito.

Comenzando por lo que es la Misión, Visión, Objetivos, Estrategias, no se cuenta con ninguno de éstos, de hecho, la misma persona encargada no tiene conocimiento sobre lo que es en sí una Misión y Visión. Existen algunos empleados que tenían en mente cual quisiera que fuera la misión de esta empresa, debido a que están muy apegados a la misma, de igual forma pasa con

la visión, se ven creciendo de tal manera que lleguen a ser reconocidos por los turistas en general y los mismos habitantes de la ciudad.

Tomando un poco lo que es el Punto de la Organización, no se cuenta con un organigrama formalmente establecido, de tal manera que los empleados desconocen cual es el puesto que tienen dentro de la empresa, como ejemplo específico se puede mencionar que los empleados no saben a que persona dirigirse cuando tienen algún problema por resolver, como puede ser insuficiencia de materia prima o la atención de clientes insatisfechos.

Mientras que en términos relacionados con la descripción de actividades de los trabajadores, no se cuenta con un Perfil de Puestos, es decir, no existe ningún documento donde se especifiquen y describan las actividades a desempeñar dentro de cada puesto, por lo que en algunas ocasiones existe la duplicidad de actividades entre los empleados, que llega a ocasionar conflictos laborales.

Por tal motivo, surge la siguiente interrogante ¿De que forma puede la empresa “La Hacienda Café & Bistro” establecer de manera formal su estructura organizacional para volverse más efectiva?

1.3 Justificación.

Hoy en día existen muchas empresas las cuales tienen un completo desinterés por los aspectos administrativos de su empresa, se enfocan demasiado en generar ingresos de tal manera que olvidan la importancia de diseñar una herramienta administrativa que les ayude a establecer su estructura organizacional de manera formal.

Lo anterior provoca que dentro de estos establecimientos, existan conflictos entre los empleados, causados por la poca información que tienen sobre su misma empresa, además de la funciones de sus puestos como la interacción de actividades entre los empleados de la organización.

El establecimiento de un Manual de Organización es de suma importancia debido a que es en una herramienta de apoyo administrativo la cual ayuda a coordinar las actividades de toda la organización transmitiendo la información con respecto a la misma empresa y su funcionamiento.

Alguna de las ventajas más importantes de contar con un Manual de Organización, es poder establecer de manera formal las políticas y establecer los sistemas administrativos de la empresa, de igual forma se facilitará la comprensión de los objetivos, políticas, estructuras y funciones de cada área integrante de la organización.

Otra ventaja que se obtiene con dicho manual, es el asegurar y facilitar la información necesaria que requiere el personal para realizar las labores que le han sido encomendadas, logrando así una uniformidad en los procedimientos de trabajo, así como de la calidad esperada en los servicios.

Los principales beneficiados al momento de contar con un manual organizacional, son los Gerentes y Supervisores de la empresa, debido a que se reduce las funciones de control y supervisión innecesaria, gracias al conocimiento que tienen los trabajadores de su desempeño de actividades, conociendo el plan de general de la organización determinando la responsabilidad de cada puesto de trabajo y su relación con los demás integrantes de la organización.

En cuanto a las desventajas que se pueden presentar con un Manual de Organización, son los altos costos que genera así como el tiempo que se invierte en el mismo, es por tal motivo que algunas empresas optan por no manejarlo; inclusive, una vez obtenido, en las organizaciones muy cambiantes el mantenerlo actualizado puede resultar casi imposible, debido al costoso proceso requerido para cambiar un puesto, actualizarlo y demás actividades.

Si no existiera un documento como el Manual de Organización, las empresas no tendrían establecido una estructura formal de la misma, se perderían las líneas de autoridad, no se contaría con responsabilidades directas de cada puesto de trabajo, así como el desconocimiento de funciones y objetivos de cada puesto provocando la posible duplicidad de actividades.

1.4 Objetivo.

Proponer un Manual de Organización el cual ayude a la empresa “La Hacienda Café & Bistro” a formalizar su estructura organizacional.

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

En el siguiente capítulo se presentan los aspectos fundamentales que se deben conocer para el buen funcionamiento de una organización con el fin de lograr una mayor eficiencia organizacional. De igual forma se mencionan algunas herramientas administrativas que ayudan para llevar un control sobre la empresa tal como lo es el manual de organización.

2.1 Proceso Administrativo.

El Proceso Administrativo es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar todas aquellas actividades de los miembros de la organización (Chiavenato, 2002).

2.1.1 Planeación.

La Planeación es la primera función administrativa debido a que es donde la organización define lo que desea realizar y cómo debe realizarlo, mediante la definición de los objetivos para el futuro desempeño organizacional, de igual manera se decide sobre los recursos y tareas necesarias para alcanzarlos adecuadamente. A través de la Planeación, se garantiza que los miembros de la organización puedan trabajar en actividades coherentes con la consecución de los objetivos, mediante procedimientos definidos; de tal manera que es posible monitorear y evaluar dichos objetivos frente a estándares establecidos (Chiavenato, 2002).

Sin embargo, la Planeación es una fase de vital importancia del proceso administrativo, ya que el trabajo de todas las personas de la organización está determinado por esta etapa. Es aquí donde se formulan las estrategias para el logro de los objetivos; en pocas palabras, la planeación es armonizar actividades con tiempos y recursos (Hernández y Rodríguez, 2002).

De tal manera que la Planeación es considerada la parte de mayor relevancia del Proceso Administrativo por que en ella se establecen los planes de la organización, que son fundamentales para el correcto funcionamiento de la misma, estableciendo patrones con los cuales se pueden corregir desviaciones presentadas durante el Proceso Administrativo.

Algunas causas del fracaso de la planeación según Hernández y Rodríguez (2002), son por:

- No estar fundamentados en una investigación objetiva.
- No ser congruentes con la Misión de la empresa.
- No tener claros sus objetivos.
- Estar mal determinados en el tiempo y alcance.
- Tener políticas inflexibles ante cambios inesperados.
- Tener una inadecuada división del trabajo y las responsabilidades de las partes para llevarlo a cabo.
- Tener deficiencias de comunicación en los equipos involucrados.
- Tener deficiencias en la delegación y facultación para la toma de decisiones.
- Falta de involucramiento y apoyo de los directivos.
- Tener complejidad de estructura organizacional.

Es por tales razones la importancia que tiene el realizar una planeación fundamentada y de igual manera pensar en todos los detalles que se puedan presentar en el transcurso de la aplicación de dicha planeación.

2.1.2 Organización.

La Organización se define como la creación de la estructura de una organización cumpliendo con diversos propósitos como son el dividir el trabajo por realizar en diversas tareas y departamentos específicos, además de poder asignar y coordinar las tareas; de igual forma se podrán establecer las relaciones entre individuos, grupos y departamentos determinando las líneas formales de autoridad (Robbins y Coulter, 2000).

Por otro lado, la Organización implica una estructura intencional y formalizada de funciones o puestos; identificando y clasificando las actividades requeridas, agrupándolas de tal manera que se puedan alcanzar los objetivos establecidos, mediante la asignación de un administrador a cada grupo con la autoridad necesaria para supervisarlos (Koontz y Weihrich, 2002).

En la etapa de Organización dentro del Proceso Administrativo, es en donde los encargados de administrar a la empresa determinan las funciones a realizar de cada uno de los integrantes de la misma y líneas de autoridad a seguir, para el cumplimiento de los planes y objetivos establecidos.

Las ventajas de organizar según Mercado (2001) son:

- El conocer mejor las actividades; esto se logra mediante una buena organización, debido a que los miembros saben qué actividades llevar a cabo reduciendo confusiones.
- Mejores relaciones de trabajo; cada quien sabe cuál es su lugar dentro de la empresa y conoce sus relaciones con sus superiores y subordinados.
- Ayuda a la especialización; al no estar en constante rotación obtiene mayor experiencia en un puesto en específico.
- Facilita la delegación de autoridad; al conocer las actividades y personas quienes las llevan a cabo, se facilitará delegar a éstas la autoridad necesaria para la realización de su trabajo.

- Crece la eficiencia; ésta se consigue al organizar, debido a que se identifica y equilibran las actividades con el personal implicado.

Con lo anterior, podemos ver que una empresa que no está organizada nunca va a funcionar correctamente, debido a que las partes integrantes no crearían una fusión en cuanto a las relaciones de trabajo ya que lo hace o deja de hacer una persona repercute directamente sobre el trabajo de las demás.

2.1.3 Dirección.

La Dirección es el elemento dentro del proceso administrativo que se encarga de vigilar el rumbo a donde se encamina la organización, basándose en la comunicación, el liderazgo, la motivación adecuada, así como el cambio organizacional e individual con el fin de lograr la competitividad de la empresa (Hernández y Rodríguez, 2002).

Mientras tanto, la Dirección es la función administrativa que constituye un proceso interpersonal que determina las relaciones entre los individuos; para dirigir a las personas, el administrador debe saber comunicar, liderar y motivar, de tal manera que esta función es considerada una de las más complejas de la administración (Chiavenato, 2002).

En base a lo anterior, se puede decir que la Dirección es la etapa en donde el encargado debe de mantener una buena relación con sus subordinados mediante el establecimiento de canales de comunicación efectiva dentro de la organización, de igual manera debe asegurar que los integrantes de la organización se encuentren motivados para que puedan ejercer correctamente sus funciones estableciendo un correcto liderazgo sobre los mismos.

2.1.4 Control.

El Control es la función administrativa que se encarga de medir y corregir el desempeño de los integrantes de la organización, con el fin de garantizar que se lleven a cabo los objetivos de la empresa y los planes diseñados para lograrlos (Koontz y Wehrich, 2002).

Adicionado a lo anterior, el Control es el proceso mediante el cual se monitorean las actividades, asegurando que se lleven a cabo mediante lo planeado y corregir toda desviación significativa dentro del proceso, garantizando el logro de las metas de la organización (Robbins y Coulter, 2000).

Por lo tanto, se puede decir que el Control es la etapa donde se verifica que todo lo planeado se haya realizado correctamente, de tal manera que estas dos etapas se encuentran profundamente ligadas debido a que si no existen planes ni objetivos determinados sería imposible llevar un control.

2.2 Conceptos Básicos de Planeación.

La planeación provee las bases y herramientas que ayudan a integrar las funciones administrativas para el logro de los objetivos de la organización.

2.2.1 Misión.

La misión de una organización es la razón de su existencia, es decir es el motivo de la creación de la misma organización, y a la que debe servir. En general, la misión debe responder a tres preguntas básicas: ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? Y ¿Por qué hacemos lo que hacemos? Se incluyen los objetivos primordiales del negocio (Chiavenato, 2002).

Sin embargo, Koontz (2004) menciona que la misión de una empresa debe responder a la pregunta ¿En qué consiste nuestro negocio?, obteniendo el

cometido con el que se relaciona la clase del negocio, la misión también puede ser llamada “propósito”.

El establecimiento de la misión o propósito de la organización se da al inicio de la misma, debido a que proporciona una base para orientar a las personas responsables de la planeación en el establecimiento de los planes; la misión permanece en toda la vida de la organización, es la que le da sentido a la misma, su razón de ser.

2.2.2 Visión.

Es la imagen que la organización tiene de sí misma y el futuro al cual quiere llegar, de tal manera que es la forma que pretende transformar el destino en una realidad. De manera general, la visión está orientada más a lo que la organización pretende ser que hacia lo que realmente es, convirtiéndose en el proyecto de lo que quieren ser dentro de cierto plazo y el camino futuro para lograrlo, orientando el comportamiento de los miembros frente al futuro que desea construir (Chiavenato, 2002).

De igual manera, puede manejarse como un enunciado en donde se describe el estado deseado futuro de la organización, en donde se provee la dirección y se forja el futuro de la misma, de tal forma que se procura estimular acciones concretas en el presente (Münch, 2004).

Toda organización debe contar con una visión, debido a que es en donde la empresa puede proyectarse en un futuro, su posición dentro del mercado y el camino a seguir para lograrlo. Es necesario que todos los integrantes de la organización conozcan claramente la misma, pues los orienta a realizar las acciones necesarias para lograr las prioridades de la organización.

2.2.3 Valores.

Se consideran un marco de referencia para los integrantes de la organización tanto individual como colectiva en cuanto a los actos que llevan a cabo, es en donde se establecen criterios los cuales mejoran la interacción de los mismos con la finalidad de lograr una alta calidad de vida. Los valores constituyen una creencia con la cuál las personas se identifican y las nutre de una cultura organizacional (Benavides, 2004).

Los valores son las pautas de conducta o los principios que orientan la conducta de los individuos dentro de una organización, los cuales deben compartirse y practicarse por todos y cada uno de los miembros de la organización (Münch, 2004).

Entre más relacionados estén los miembros de la organización con los valores establecidos se convertirán en una guía de sus acciones y comportamiento, fortaleciendo la unión de los mismos, promoviendo un cambio de pensamiento ayudando a evitar conflictos entre el personal adaptándose más fácilmente.

2.2.4 Objetivos.

Los objetivos (también llamados metas), se definen como los fines importantes hacia los cuales se dirigen las actividades de la organización y de los individuos de la misma. Deben cubrir los rasgos principales del trabajo, además deben ser comprobables; es decir, al final del período debe ser posible determinar si el objetivo ha sido, o no, alcanzado; y deben establecer aquello a alcanzar y cuándo hacerlo, si es posible indicar también la calidad deseada y costo proyectado (Koontz, 2002).

La determinación de objetivos debe indicar qué resultados o fines desea lograr la organización en un tiempo determinado, establecidos cuantitativamente. Además, éstos deben estar por escrito de tal manera que puedan ser vistos, conocidos y entendidos por todos los miembros de la organización, y al determinarlos recordar las seis preguntas clave de la administración: ¿Qué, cómo, dónde, quién, cuándo y por qué? (Münch, 2004).

Por lo tanto, los objetivos al estar dirigidos para ayudar en el desarrollo de los fines de la organización deben establecerse de tal manera que se puedan medir, es decir, se necesita lograrse dentro de un periodo específico de tiempo, que puede ser a corto plazo que es menos de un año, mediano plazo; entre uno y cinco años ó largo plazo que es más de cinco años. Además de ser medibles, los objetivos deben establecerse claramente para que puedan ser entendidos por los integrantes de la organización, que no generen dudas durante su realización; y éstos deberán ser alcanzables, que sea factible lograrse y no establecer algo muy vago ó imposible.

2.2.5 Reglas y Políticas.

Las políticas son de gran importancia en la planeación, debido a que son normas de acción, expresadas en forma verbal, escrita o implícita, que son adoptadas y seguidas por un dirigente, estableciendo la manera de cómo se van a alcanzar los objetivos, mediante una guía o camino a seguir para desarrollar positivamente el trabajo encomendado (Mercado, 2001).

De igual manera, las políticas se definen como las decisiones preestablecidas que orientan la acción de los ejecutivos, mandos medios y operativos, teniendo como propósito unificar las interpretaciones sobre aspectos repetitivos muy concretos (Hernández y Rodríguez, 2002).

Según Salvador Mercado (2001), al establecer las políticas no se deben descuidar los siguientes puntos, que se consideran básicos:

- Donde quiera que exista un objetivo es necesario que se fijen las políticas que faciliten la toma de decisiones para alcanzarlo.
- Las políticas deben fijarse en forma sencilla.
- Deben redactarse por escrito y hacerse llegar a las personas responsables que tengan que decidir, de manera que se establezcan las resoluciones de la mayoría o de la totalidad de los problemas que puedan presentarse.

Por otra parte podemos encontrar a las normas o reglas, las cuales son especificaciones concretas de cómo debe actuarse ante diversas situaciones, dejando fuera la interpretación y/o desviaciones permitidas, asegurando la calidad y consistencia del trabajo, de los productos y sus procesos (Hernández y Rodríguez, 2002).

De tal manera que podemos distinguir a las políticas y reglas por la flexibilidad, es decir las reglas son rígidas y obligatorias que todo el personal de la organización las debe de acatar, mientras que las políticas pueden ser cambiadas según las circunstancias o el personal al mando, todas las áreas o departamentos de la organización debe de tener normas y políticas para su correcto funcionamiento.

2.3 Conceptos Básicos de Organización.

Es de gran importancia que la estructura de la organización se encuentre bien definida y clara para todos los integrantes de la empresa, para lograr un mejor desempeño entre los miembros.

2.3.1 Organigrama.

Es la representación gráfica de cómo se organizó la empresa, se muestra en un conjunto de figuras geométricas (cuadrados, rectángulos, círculos, etc.) los cuales

representan órganos y líneas que son utilizadas para dar una idea gráfica de cómo está estructurada una organización, es aquí donde radica su gran utilidad en la empresa, debido a que ayuda a identificar y relacionar diversas partes de la organización (Benavides, 2004).

Las limitaciones de los organigramas según Benavides (2004) son:

- Muestra únicamente las relaciones formales de autoridad, sin contemplar las relaciones informales significativas.
- Con frecuencia no muestra cómo es o cómo debiera ser la organización, debido a que se descuida su actualización y, por lo tanto, el organigrama se vuelve obsoleto.
- En ocasiones refleja sólo la estructura parcial de la organización.
- Se requieren algunas referencias para poder interpretarlo.

Por tales motivos es la importancia de la actualización de dichos organigramas, de tal manera que se encuentren lo mas apegados a la empresa en el momento de llegar a requerirlos.

Así mismo, señala los requisitos para su elaboración:

- Precisión. En los organigramas, las unidades administrativas y sus interrelaciones deben definirse con exactitud.
- Sencillez. Debe ser, ante todo, muy claro y que no contenga un número excesivo de cuadros y puestos cuando no sea necesario.
- Uniformidad. En su diseño es conveniente homogenizar el empleo de nomenclatura, líneas, figuras y composición para facilitar su interpretación.
- Presentación. Los organigramas deben contener el nombre de funciones y no de personas, los organigramas representan la estructura del cuerpo administrativo.
- Vigencia. Para conservar su validez técnica, deben mantenerse actualizados.

Siguiendo estos requisitos facilitará a las personas la comprensión del mismo, reduciendo la cantidad de personas dentro de la organización que se encuentren desubicadas o bien que no tengan el conocimiento de quienes son sus superiores y/o subordinados para así mantener mejores relaciones de trabajo.

Clasificando a los organigramas de la siguiente manera:

Por su ámbito de aplicación:

- Organigramas Generales: Contienen información hasta determinado nivel jerárquico.
- Organigramas Departamentales: Exponen la estructura de una unidad administrativa o área de la organización.

Por su contenido:

- Organigramas Integrales: Representan gráficamente todas las unidades administrativas de una organización, así como sus relaciones de jerarquía o dependencia.
- Organigramas Funcionales: Incluyen en el diagrama de organización, además de las unidades y sus interrelaciones, las principales funciones que tienen asignadas las unidades incluidas en el gráfico.
- Organigramas De puestos, plazas y unidades: Indican, para cada unidad consignada, las necesidades en cuanto a puestos, así como el número de plazas existentes o necesarias. De igual manera, se puede incorporar los nombres de las personas que ocupan en el momento dichas plazas.

Por su forma de presentación:

- Organigramas Verticales: Son aquellos que presentan las unidades ramificadas de arriba abajo, a partir del titular en la parte superior. Se consideran los de uso más generalizado en la administración, por lo cual su uso se recomienda en el manual de organización.

- Organigramas Horizontales: Son los que despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en columnas, mientras que las relaciones entre las unidades por línea se disponen horizontalmente.
- Organigramas Circulares: Se forman por un cuadro central, el cual corresponde a la máxima autoridad de la empresa, alrededor se trazan círculos donde cada uno de ellos constituye un nivel jerárquico de la organización.
- Organigramas Escalares: Señalan con diversas sangrías sobre el margen izquierdo los distintos niveles jerárquicos.
- Organigramas Mixtos: Son los que utilizan combinaciones verticales y horizontales teniendo como objetivo la ampliación de graficación.

Por otra parte, podemos considerar a los organigramas como la descripción gráfica de la estructura de la empresa expresando las áreas funcionales que la componen, direcciones, gerencias, jefaturas, entre otros. Muestra las jerarquías y las diversas relaciones existentes de autorización y comunicación de cada uno de los puestos y áreas de la organización (Hernández y Rodríguez, 2008).

En la construcción de organigramas Hernández y Rodríguez (2008) señala 10 reglas básicas que deben tomarse en consideración:

- 1 Escribir el nombre de la empresa y especificar si se trata del organigrama general o de uno parcial.
- 2 Encerrar en rectángulos cada unidad organizacional o cada persona. Los concientes ad hoc se ponen en un cuadro.
- 3 Colocar las posiciones con idéntica jerarquía al mismo nivel.
- 4 Los cuadros que encierran niveles jerárquicos similares deben ser del mismo tamaño.
- 5 Hay que utilizar líneas, éstas representan el flujo de la autoridad.
- 6 La autoridad de staff o asesora se indica con líneas punteadas.
- 7 Las líneas de autoridad entran por la parte superior de las figuras y salen por la parte inferior. Los cuadros o rectángulos no se cruzan.

8 El título del cargo, que va dentro del cuadro del rectángulo, debe ser descriptivo de la función.

9 Suele incluirse el nombre de quien ocupa el puesto, siempre y cuando la persona permanezca en él de forma estable.

10 El organigrama será lo más simple posible; de emplearse alguna notación específica, habrá que agregar una explicación.

En general, los organigramas son de gran utilidad para las organizaciones ya que representan en forma detallada su estructura organizacional, mostrando las áreas que lo componen, los canales de supervisión y autoridad que existe entre los diversos niveles establecidos. De igual manera, deben ser ante todo muy claros para que todo el personal pueda entenderlo y localizarse fácilmente dentro de la estructura, teniendo como referencia nombres de funciones ó áreas no de personas de preferencia, debido a que no siempre los mantienen actualizados y puede crear confusión entre los miembros.

2.3.2 Análisis y Descripción de Puestos.

En aspectos generales la descripción de puestos es la forma escrita en que se asignan las funciones que deberán realizarse en un puesto; esta se puede presentarse en forma genérica y analítica (Arias Galicia, 1991).

Algunas aplicaciones del análisis de puestos según Arias Galicia (1991) son:

- Para encauzar adecuadamente el reclutamiento de personal.
- Valiosa ayuda para una selección objetiva de personal.
- Valioso instrumento en auditorías administrativas.
- Para efectos organizacionales.
- Como parte integrante de manuales de organización.

El análisis de puestos se considera una “técnica en la que se clasifican detalladamente las diversas labores que se desempeñan en una unidad de

trabajo específica e impersonal (puesto), así como las características, conocimientos y aptitudes, que debe poseer el personal que lo desempeña.” (Münch, 2004).

Según Münch Galindo (2004), los objetivos primordiales de esta técnica son:

- Mejorar los sistemas de trabajo.
- Delimitar funciones y responsabilidades.
- Evitar fugas de autoridad y responsabilidad.
- Fundamentar programas de entrenamiento.
- Retribuir adecuadamente al personal.
- Mejorar la selección del personal.

Con los cuales el análisis se considerará útil para los fines que se persiguen presentando de forma clara y concisa funciones y actividades.

De igual manera, menciona que el análisis de puestos debe contener:

1 *Descripción del puesto.* Determinación técnica de lo que el trabajador debe hacer, la cuál esta integrada por:

a) Encabezado o identificación:

- Título
- Ubicación
- Instrumental
- Jerarquía

b) Descripción genérica. Definición breve y precisa del puesto.

c) Descripción específica. Detalle de las actividades que se realizan en el puesto.

2 *Especificación del puesto.* Es la exposición precisa de los requisitos que debe satisfacer el trabajador para desempeñar las labores de un puesto en específico:

a) Escolaridad y conocimientos.

b) Requisitos físicos, legales, mentales y de personalidad.

c) Esfuerzo.

- d) Responsabilidad.
- e) Condiciones de trabajo.

Podemos determinar que la descripción de puestos es aquel documento en donde se determinan las tareas y funciones que deberá desempeñar un puesto en específico, mostrando su autoridad y capacidad para tomar decisiones, mientras que el análisis de puestos es considerado el método ó técnica que permite conocer cuáles son las funciones y/o procesos de un puesto en particular para poder ser plasmados en la descripción.

2.4 Manuales Administrativos.

Los manuales se han considerado a lo largo de la historia como una herramienta que ayuda a la comunicación y sistematización de los procedimientos de la organización.

2.4.1 Concepto.

Un Manual es un instrumento de control sobre el desempeño del personal, además de ofrecer la posibilidad de dar una forma más definida a la estructura organizacional de la empresa, sirviendo como una herramienta administrativa la cual manifiesta la mentalidad directiva orientada hacia la relación sistemática de las diversas funciones y actividades (Rodríguez V,2002).

Por otra parte, podemos definir a los manuales como un folleto, libro, documento en el que de manera fácil de manejar se concentra en forma sistemática y ordenada una serie de elementos administrativos sobre la organización, con la finalidad de orientar y uniformar la conducta que se presenta entre los miembros de la organización (Reyes Ponce, 2007).

2.4.2 Importancia.

Los manuales representan un medio de comunicación eficiente de las decisiones administrativas, en lo que se refiere a objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, entre otros. Lo que se busca al elaborar manuales administrativos es mantener informado al personal clave de los deseos y cambios en las actitudes de la dirección superior a través de delinear la estructura organizacional y establecer por escrito y en forma permanente las políticas y procedimientos (Rodríguez V, 2002).

Münch Galindo (2004), menciona que los manuales son de gran utilidad ya que:

- Uniforman y controlan el cumplimiento de las funciones de la empresa.
- Delimitan actividades, responsabilidades y funciones.
- Aumentan la eficiencia de los empleados, debido a que indican lo que deben hacer y como hacerlo.
- Se consideran una fuente de información debido a que muestran la información de la empresa.
- Sirven de ayuda a la coordinación y evitan la duplicidad y fugas de responsabilidad.
- Son una base para el mejoramiento de sistemas.
- Reducen costos al incrementar la eficiencia.

En general, los manuales sirven como instrumento de apoyo para que los altos mandos administren de mejor forma a la organización, debido a que demuestran con exactitud descripciones, procesos, funciones de cada puesto en particular.

2.4.3 Objetivos.

El propósito de los manuales administrativos es señalar en forma sistemática la información administrativa, cumpliendo con los siguientes objetivos según Rodríguez V (2002):

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

Teniendo así a integrantes de la organización mas informados sobre la empresa y de su mismo puesto mostrando desde la planeación de la empresa hasta las funciones específicas de su puesto.

2.4.4 Clasificación.

El tipo de manual se determina respondiendo al propósito que desea lograr dicho manual, los cuales pueden ser los siguientes según Rodríguez Valencia (2002):

Por su contenido:

- Manual de historia Proporciona información histórica sobre el organismo.
- Manual de organización. Su propósito es exponer en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, relaciones, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos.
- Manual de políticas. Describe en forma detallada los lineamientos a seguir en la toma de decisiones para el logro de los objetivos.

- Manual de procedimientos Su objetivo es expresar en forma analítica los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo.
- Manual de contenido múltiple. Cuando el volumen de actividades, o del personal, o la simplicidad de la estructura organizacional no justifiquen la elaboración y utilización de distintos manuales.

Por función específica:

- Manual de Producción. Su objetivo es dictar instrucciones necesarias para la coordinación de proceso de fabricación.
- Manual de Compras. Su objetivo es definir las actividades que se relacionan con las compras.
- Manual de Ventas. Su objetivo es señalar los aspectos esenciales del trabajo de ventas con el fin de darle al personal de ventas un marco de referencia para tomar decisiones cotidianas.
- Manual de Finanzas. Su objetivo es determinar las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración.
- Manual de Contabilidad. Su propósito es señalar los principios y técnicas de la contabilidad que debe seguir todo el personal relacionado con esta actividad.
- Manual de Crédito y Cobranzas. Se refiere a la determinación por escrito de procedimientos y normas de esta actividad.
- Manual de Personal. Su objetivo es comunicar las actividades y políticas de la dirección superior en lo que se refiere a personal.
- Manual Técnico. Contiene los principios y técnicas de una función operacional determinada.
- Manual de Adiestramiento ó Instructivo. Su objetivo es explicar las labores, los procesos y las rutinas de un puesto en particular, por lo común son más detallados que un manual de procedimientos.

Por su ámbito de aplicación:

- Manual General de Organización. Su objetivo es describir la organización formal y definir su estructura funcional.

- Manual General de Procedimientos. Su objetivo es establecer los procedimientos de todas las unidades orgánicas que conforman un organismo social con el fin de igualar la forma de operar.
- Manual General de Políticas. Su objetivo es establecer políticas generales que además de expresar los deseos y actitud de la dirección superior para toda la empresa, proporcionen un marco dentro del cual pueda actuar todo el personal de acuerdo con condiciones generales.
- Manual Específico de Reclutamiento y Selección. Su objetivo es establecer instrucciones respecto al reclutamiento y selección de personal en una organización.
- Manual Específico de Auditoría Interna. Su objetivo es agrupar lineamientos e instrucciones aplicables a actividades relacionadas con auditoría interna.
- Manual Específico de Políticas de Personal. Su objetivo es definir políticas, así como señalar las guías u orientaciones respecto a cuestiones de personal, tales como: contratación, permisos, prestaciones, entre otros.
- Manual Específico de Procedimientos de Tesorería. su objetivo es establecer procedimientos en el área con el fin de capitalizar las oportunidades naturales que se generan al seguir una secuencia de pasos en el trabajo.

Münch Galindo (2004), clasifica los manuales de acuerdo a su contenido como:

- a) De Políticas
- b) Departamentales
- c) De bienvenida
- d) De organización
- e) De procedimientos
- f) De contenido múltiple
- g) De técnicas
- h) De puestos

De tal manera, que los manuales administrativos se deben realizar dependiendo el objetivo que persiguen y se clasifican ya sea a las características del contenido del mismo, funciones, aplicación, entre otros.

2.5 Manual de Organización.

Es un documento que ayuda a la organización a tener un control administrativo, integrado por información fundamental de la empresa.

2.5.1 Concepto.

El manual de organización, es un documento oficial en el cual se describe la estructura de funciones y áreas de una organización, así como las actividades definidas y autoridad establecida a cada miembro de dicha organización, constituyendo el ordenamiento metódico de las reglas que deben seguirse en cada departamento (Mercado, 2001).

Dicho manual se originó de la práctica principalmente para registrar por escrito todas las instrucciones, indicaciones y recomendaciones consideradas de carácter permanente necesarias para el correcto funcionamiento de la organización, de tal forma que se eliminen los inconvenientes y deterioros que trae consigo dejar las cosas a la memoria, el criterio o simplemente al buen juicio personal (Benavides, 2004).

Por lo tanto, podemos considerar un manual de organización como aquel documento formal en donde se detallan los elementos más importantes de la organización, aportando toda aquella información necesaria para el buen funcionamiento de la organización.

2.5.2 Objetivo del Manual de Organización.

Su propósito es describir la estructura de funciones y departamentos de una organización, así como las tareas específicas y la autoridad asignadas a cada miembro del organismo; según Rodríguez V (2002) los objetivos del manual de organización son:

- Presentar una visión de conjunto de la organización.
- Precisar las funciones encomendadas a cada unidad orgánica para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Evitar la repetición de instrucciones para ahorrar tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo.
- Facilitar el reclutamiento y selección al personal.
- Orientar al personal de nuevo ingreso para facilitar su incorporación a las distintas unidades orgánicas.
- Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

En general, los manuales de organización tienen como objetivo el informar e instruir a las personas sobre las funciones específicas que requiere su puesto.

2.5.3 Importancia.

Al ser el producto final tangible de la planeación organizacional, éste manual sirve como medio de comunicación y coordinación entre los miembros de la organización, que facilitan el cumplimiento de las funciones y la asignación adecuada de los recursos humanos, facilitando el logro de los objetivos que trata de alcanzar la organización. (Rodríguez V, 2002).

2.5.4 Contenido.

Los elementos de un manual de organización, son principalmente los organigramas, las descripciones y las especificaciones de puestos. Se pueden incluir además, aspectos como el fundamento jurídico para su elaboración, los objetivos del manual, entre otros elementos considerados importantes según el criterio de quién o quienes lo formulan; sin embargo, los tres anteriormente citados se consideran los elementos clave del manual de organización (Benavides, 2004).

Mientras tanto, los apartados considerados que deberá contener un manual de organización por Rodríguez (2002), son los siguientes:

1. Identificación
2. Índice
3. Introducción
 - Objetivo del manual
 - Ámbito de aplicación
 - Autoridad
 - Cómo usar el manual
4. Directorio
5. Antecedentes históricos
6. Base legal (en caso de organismo público)
7. Organigrama
8. Estructura funcional

En general, el contenido de los manuales de organización va de acuerdo al criterio de quien en el momento lo esta creando y de igual manera el tamaño de la organización, debido a que entre mayor sea la empresa mayores especificaciones y fundamentos contendrá.

2.5.5 Ventajas y Desventajas.

Algunas ventajas de los manuales de organización según Benavides (2004), son:

- Minimizar los errores.
- Los directivos y ejecutivos no tendrán que estar repitiendo órdenes, debido a que éstas están oportunamente detalladas en el manual.
- Sirven de guía para los nuevos empleados.
- Facilitan el control interno.
- Hacen posible la aplicación de los mejores métodos de trabajo.

Por otro lado, algunas de las desventajas que pueden presentarse al momento de establecer un manual de organización según Benavides (2004), son:

- El exceso de reglamentaciones puede llegar a dificultar y confundir el funcionamiento de la organización si no se utilizan de manera adecuada.
- Convertirse en una duplicidad de actividades y un aumento innecesario de personal si se utiliza información innecesaria.
- El alto costo en el que se incurre al momento de la elaboración del manual.
- Requiere de un gran tiempo, el cuál no todas las empresas están dispuestas a concederlo.

Este documento nos facilita el conocimiento y entendimiento de los fines de la organización, expresados en objetivos, descripciones de puestos, entre otros, proporcionando la información necesaria para llevar a cabo evaluaciones parciales o totales de la organización. Sin embargo, la elaboración del mismo es costosa, además que requiere de tiempo y dedicación por parte de los encargados del diseño de dicho manual, debido a que deben ser sumamente cuidadosos con la información establecida debiendo ser esta clara y entendible por todos los miembros de la organización para su mejor funcionamiento.

CAPÍTULO III

MÉTODO

En el presente capítulo se dará a conocer el método utilizado para el diseño de la propuesta de un Manual de Organización para un restaurante de la Ciudad, con el objetivo de formalizar su estructura organizacional y que cada uno de sus integrantes conozca cuáles son los objetivos de la empresa, hacia donde se encuentra dirigida y la manera en que se lograrán los mismos, así como sus actividades a realizar para ayudar en la obtención de dichos objetivos.

Este método esta conformado básicamente por tres elementos los cuales son Sujeto, Materiales y Procedimiento los cuáles se describirán dentro de éste capítulo.

3.1 Sujetos.

El estudio se realizó dentro de “La Hacienda Café & Bistro”, el cual es un pequeño restaurante fundado en el año 2008 por el Sr. Marco Antonio Figueroa, ubicada desde sus inicios por la calle Chihuahua #137 entre Hidalgo y Allende en la Colonia Centro en donde ofrece a sus comensales un concepto diferente de disfrutar sus alimentos, debido a que brinda un ambiente cálido y agradable en sus instalaciones. Contando con un personal conformado por 7 empleados divididos en el área de atención al cliente y cocina, que ofrecen a los comensales una cocina de primera debido a que se utilizan los ingredientes más finos, frescos y de calidad. Los estilos de cocina son: Mexicana para los desayunos y mediterránea para el Bistro por las noches.

3.2 Materiales.

Para conocer el área de oportunidad de mayor importancia dentro del restaurante se estableció una Guía de observación la cuál esta estructurada con la finalidad de obtener datos que se encuentren a la vista, además de detectar posibles planes y/o procedimientos que existan, sin embargo no se encuentran formalizados y en ocasiones no son llevados a cabo. Conformada por 20 preguntas dicotómicas que van desde la imagen del lugar hasta procedimientos que llevan a cabo; esta guía fue dirigida a la persona que realizó la investigación (Ver Apéndice 1).

Además de la Guía de observación, se estableció una Guía de Entrevista elaborada con el objetivo de obtener la información directa y confiable de los integrantes del restaurante, sobre aspectos relevantes de la empresa en general. Esta guía consta de 27 preguntas, de las cuáles 8 son abiertas y 19 dicotómicas, en las cuáles se cuestionan datos generales de la empresa, su estructura y actividades de trabajo (Ver Apéndice 2).

3.3 Procedimiento.

Una vez obtenidos los datos generados por la Guía de Entrevista y Observación, se determino que el área de oportunidad a mejorar dentro de la empresa, fue el área administrativa debido a que los integrantes de la misma desconocían la estructura de la empresa en general, dando como propuesta el diseño de un Manual de Organización para el restaurante.

Como primer paso, se realizó una visita al dueño del restaurante para informarle sobre los resultados obtenidos, dándole a conocer las principales áreas de oportunidad encontradas de tal manera que se eligió la de más impacto dentro de la empresa con el fin de realizar un plan de trabajo inicial en el cual se describen las actividades a llevar a cabo, así como los días de visita a la empresa durante un período determinado. A petición del dueño del restaurante, se estableció como

principal canal de comunicación y encargado de proporcionar la información requerida a un miembro de la empresa, con el requisito de que cada movimiento ó decisión tomada se le diera a conocer para su previa autorización.

Debido a que la empresa no contaba con una misión, visión y demás planes fundamentales, las primeras reuniones se enfocaron en realizar una lluvia de ideas con todo el personal de la empresa, obteniendo información valiosa que sirviera como base en la reunión con el dueño de la empresa para la creación de estos planes dentro de la organización.

Así mismo, para la generación del organigrama y la descripción de puestos dentro de la empresa se utilizo la misma mecánica, es decir, reunir a todo el personal para obtener información y utilizarla como base en la reunión con el dueño de la empresa. En estas reuniones, fue muy importante que los empleados describieran paso a paso las funciones que realizan en su puesto, de tal manera que con dicha información se pudiera generar la descripción de puestos con datos reales.

Una vez establecidos y autorizados los planes y estructura de la empresa, se da paso al diseño de la propuesta del Manual de Organización basándose en la metodología establecida por el autor Mercado H. (2001), la cuál se describe a continuación:

1 Decidir el contenido del manual. En este punto se determino toda aquella información que incluiría el manual, como la historia de la empresa, planes, organigrama y descripción de funciones; siendo de gran importancia tener el mayor cuidado posible en esta selección de información ya que es la base del diseño del manual; previamente autorizado por el encargado y dueño del restaurante.

2 Recopilar la información relativa a cada aspecto del contenido. Se llevaron a cabo reuniones con los miembros del restaurante en donde se utilizaron

entrevistas libres y la observación para obtener la información necesaria para la creación de los planes de la empresa y su estructura organizacional.

3. Clasificar la información recopilada. Una vez obtenida la información necesaria para el contenido del manual, se clasificó para que se facilitara su redacción.

4. Redactar la versión preliminar del manual. En este punto se estableció toda aquella información obtenida y clasificada, organizándola de tal manera que la lectura y comprensión se facilitara para aquellas personas que harán uso del manual.

5. Procurar la opinión de los dirigentes departamentales sobre la versión preliminar. Una vez terminada la redacción preliminar del manual, se establece una reunión con el encargado para su revisión y posibles cambios en el mismo; en donde se genera una lluvia de ideas sobre algunos datos que el encargado deseaba cambiar para mejorar el contenido del manual.

6. Redactar la versión definitiva. Una vez conocida la opinión del encargado, se realizan las correcciones solicitadas, por lo que es necesario establecer una nueva reunión en la cual el encargado le da el visto bueno al diseño de la propuesta del manual.

7. Decidir sobre las características externas del manual. Para fines de la propuesta, el encargado no hizo ninguna solicitud de diseño de imagen específico.

8. Publicar y difundir el manual entre los interesados. En la propuesta de diseño de un Manual de Organización para el restaurante “La Hacienda Café & Bistro”, primeramente se da a conocer al dueño y encargado, generando calendario de fechas para difundir a todos los empleados el Manual de Organización.

Como se puede observar en todas las etapas de la creación de dicho manual de organización, siempre fue de suma importancia la intervención del encargado del

lugar, ya que al final de todo él y sus subordinados son los que harán uso del mismo, de tal manera que un manual que no sea del total agrado de los mismos será un manual que nunca va a ser utilizado ni puesto en práctica.

CAPÍTULO IV

RESULTADO Y DISCUSIÓN

En el presente capítulo, se darán a conocer los resultados obtenidos de la investigación, así como las desviaciones que se generan de lo teórico a lo práctico.

4.1 Resultados.

A continuación se muestra el resultado de la investigación llevada a cabo en el restaurante “La Hacienda Café & Bistro”, una propuesta de un Manual de Organización el cual contiene básicamente: historia de la empresa, estructura organizacional y diseño de puestos.

An ornate, carved wooden sculpture on the ceiling, featuring intricate scrollwork and a central figure, possibly a bird or a cherub, with its wings spread.

La Hacienda Café Bistro

Manual de Organización



Índice

•	Introducción.....	2
•	Objetivos del Manual de Organización	3
•	Uso del Manual de Organización.....	4
•	Historia.....	5
•	Misión.....	6
•	Visión.....	6
•	Valores.....	6
•	Objetivos.....	7
•	Áreas de Resultado Clave.....	8
•	Estrategias.....	9
•	Políticas.....	10
•	Reglas.....	11
•	Organigrama General de la Empresa.....	12
•	Descripción de Puestos del Personal:	
-	Gerente General.....	13
-	Servicios Especiales.....	16
-	Supervisor.....	18
-	Cocinero.....	20
-	Mesero.....	22
•	Conclusión.....	24

Introducción

El presente documento es un Manual de Organización del restaurante La Hacienda Café & Bistro, está elaborado con la finalidad de que la empresa cuente con un documento formal en donde se muestre como esta organizada y las partes que la conforman.

Se considera de suma importancia el contar con un Manual de Organización dentro de la empresa, debido a que es en donde se plasma desde la historia del restaurante hasta la descripción de puestos de cada posición de la organización.

Además, es indispensable seguir con el orden y secuencia establecido mediante el Manual para que sea de mayor facilidad la comprensión del mismo.

Objetivo del Manual de Organización

El Objetivo del presente Manual de Organización, es servir como un instrumento de apoyo en donde se defina y establezca la estructura organizacional, así como las líneas de autoridad y funcionalidad de cada puesto, exponiendo de forma detallada funciones y responsabilidad de cada puesto, de tal forma que exista un documento formal dentro de la organización que contenga toda información importante al alcance de todos sus integrantes.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Definir la estructura orgánica formal del restaurante que establezca los niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidad, requeridos para el funcionamiento organizacional.
- Definir, describir y ubicar los objetivos y funciones de cada puesto con el fin de evitar sobrecargas de trabajo, duplicidad, etc.
- Identificar las líneas de comunicación para lograr una adecuada interrelación entre los diversos puestos del restaurante.

Uso del Manual de Organización

A continuación se presentan las siguientes recomendaciones para el uso óptimo del Manual de Organización de La Hacienda Café & Bistro:

- El Manual es de uso exclusivo para personal de la empresa.
- Queda prohibida su reproducción total o parcial sin autorización previa del Gerente General.
- El presente Manual no podrá salir del restaurante La Hacienda Café & Bistro sin previa supervisión y autorización por el Gerente General.
- Es responsabilidad de la empresa la utilización del presente Manual, este solo sirve de apoyo para el correcto funcionamiento y delimitación de actividades dentro del restaurante, así como para la sensibilización de los empleados.

Historia

“Restaurante La Hacienda Café & Bistro” es una empresa de servicios que ofrece una gran variedad de alimentos y bebidas. Fue fundada en el año 2008 por el Sr. Marco Antonio Figueroa, ubicada desde sus inicios por la calle Chihuahua #137 entre Hidalgo y Allende en la Colonia Centro.

Emplazada en el corazón de Cd. Obregón, Sonora a solo una cuadra de catedral y del palacio municipal, la Hacienda Café y Bistro ofrece a sus clientes un ambiente fino y distinguido.

La casa fue construida en el año 1946 por Don Armando Esquer Zayas y su señora esposa doña Otilia Álvarez de Esquer en un estilo Español-Sevillano, la hacienda café, brinda a sus clientes un ambiente de paz, retiro y confort; un oasis que da a nuestros comensales el sentimiento de estar en la hacienda de sus abuelos... sus chimeneas de cantera tallada, sus fuentes cantarinas, su mobiliario señorial, sus vajillas europeas, sus obras de arte, etc. Abrazan al cliente en el cálido ambiente barroco de las antiguas haciendas mexicanas del siglo XIX envolviéndolo en un entorno romántico y poético que da lugar a la creatividad.

Actualmente la casa pertenece a la familia Figueroa Esquer nietos de Don Armando Esquer Zayas, quienes han decidido abrir puertas a fin de brindar a la comunidad Obregonense la hospitalidad y la buena mesa que siempre caracterizo a esta casa y a la familia y compartir con todos los clientes la magia de este sueño.

Su cocina es de primera ya que se utilizan los ingredientes más finos, frescos y de calidad. Los estilos de cocina son: Mexicana para los desayunos y mediterránea para el Bistro por las noches.

Misión

Brindar a la comunidad sonorenses y a nuestros visitantes un momento inolvidable, en un lugar donde se sienta un invitado especial disfrutando de una experiencia única, cumpliendo satisfactoriamente con los gustos más exigentes.

Visión

Ser un restaurante reconocido a nivel internacional como la principal opción para el comensal con los gustos más exigentes, ofreciendo un ambiente armonioso que no encontrará en ningún otro lugar.

Valores

- Responsabilidad
- Respeto
- Educación
- Compañerismo
- Honradez
- Calidad en el Servicio, ofreciendo:
 - Privacidad deseada por hombres y mujeres de negocios.
 - Un lugar íntimo para celebrar con la familia y amigos.
 - Un espacio romántico ideal para los enamorados.
 - Un retorno al ritual de “la buena mesa”.
- Amistad
- Amabilidad
- Higiene
- Calidez

Objetivo

Hacer sentir al cliente como en su casa brindándole comodidad, paz y confort; otorgándole la mejor atención y servicio que se merece.

Objetivos del Gerente General y Supervisor.

- Mantener un correcto manejo de fondos
- Proporcionar estabilidad económica al Restaurante
- Llevar un control sobre la Materia Prima y los Insumos que permitan satisfacer la demanda diaria.
- Asegurar la rentabilidad del restaurante.

Objetivos de Meseros, Servicios Especiales y Cocineros.

- Ofrecer un producto en cantidad y calidad deseada por los comensales.
 - Ofrecer un servicio de calidad total.
 - Asegurar el correcto aprovechamiento de la Materia Prima e Insumos.
 - Asegurar el correcto manejo de los medios de control utilizados (Control de Mesas y generación de Comandas).
- 

Áreas de Resultado Clave

Los siguientes puntos representan las áreas que se desean mejorar, realizando actividades para llevarlas a cabo de tal manera que puedan dar cumplimiento a los objetivos propuestos.

- **POSICIÓN EN EL MERCADO:** Lograr ser el restaurante preferido por los clientes tanto nacionales como internacionales, otorgando un servicio con la más alta calidad logrando la satisfacción total del comensal.
- **INNOVACIÓN:** Desarrollo de nuevos métodos de servicio al cliente, con el impulso del personal para la satisfacción del comensal.
- **RESPONSABILIDAD PÚBLICA:** La empresa se compromete con sus clientes y con la sociedad a ofrecer un producto y servicio con la más alta calidad.
- **RECURSOS FÍSICOS Y FINANCIEROS:** El uso, la adquisición y el mantenimiento de sus recursos para un correcto aprovechamiento de los mismos.
- **DESARROLLO DEL PERSONAL:** Capacitación de los empleados de todas las áreas de la empresa, optimizando las actividades y obteniendo mejores resultados.

Estrategias

Estrategias Financieras:

- Llevar a cabo un Control de Mesas para el correcto manejo del servicio y de las finanzas.
- Compra de materia prima a precio de mayoreo en establecimientos fijos.

Estrategias de Mercadotecnia:

- Establecer una Agenda especial para las Reservas solicitadas por los clientes, de tal manera que se les brinde una mejor atención y estar preparados para las exigencias y necesidades de los clientes.
- Anunciarse en página de Internet de zonas comerciales de la región.

Estrategias para la Calidad en el Servicio:

- Tener una persona encargada de recibir a las personas cuando entren y darles la bienvenida al restaurante.
- Generar un ambiente el cual permita al cliente sentirse como en la comodidad de su hogar.

Políticas

Para Meseros, Cocineros y Servicios Especiales

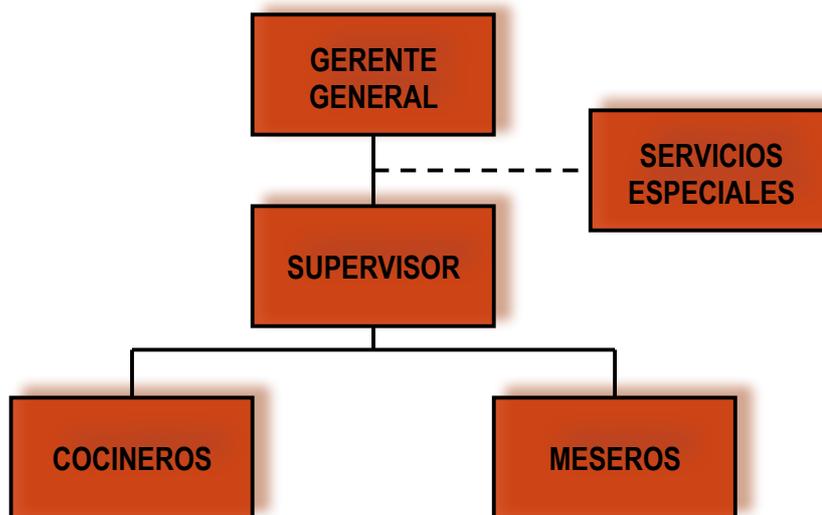
- Se otorga un margen de 10 minutos de retraso de la hora de entrada del trabajador.
- Portar siempre el uniforme en horario de trabajo conforme a lo acordado por el supervisor.
- Según el día, es el tipo de uniforme que se utiliza, debido a que se cuenta con dos diferentes uniformes de personal.
- El pago del salario al personal se hace de forma diaria, al término de su turno y en efectivo.
- Se manejan prestaciones, tales como bonificaciones por rendimiento laboral y préstamos económicos.
- Otorgar bonos de asistencia y puntualidad.

Reglas

Para Meseros, Cocineros y Servicios Especiales

- El trabajador debe de llegar a la hora establecida de acuerdo al turno correspondiente.
- Es de carácter obligatorio el uso del uniforme.
- Todo trabajador debe presentarse con uñas y cabello corto; además de mantener su limpieza personal.
- Se deberá mantener el área de mesas y recibidor siempre limpio y en orden.
- La entrada para proveedores deberá ser por la puerta de acceso a la cocina.
- El Corte de Caja deberá ser presentado al Supervisor al final de cada turno.
- Con respecto al Departamento de Cocina, se debe hacer uso de cofia, cubre bocas y mandil.
- Durante el horario de trabajo no se permite el uso de celulares ni visitas personales.
- Generar una comanda por cada mesa atendida, además de capturarla en el control de Mesas.
- Toda herramienta utilizada deberá dejarse en el área donde se encontró y en las mismas condiciones.
- Prohibido fumar dentro de las instalaciones del restaurante.

Organigrama



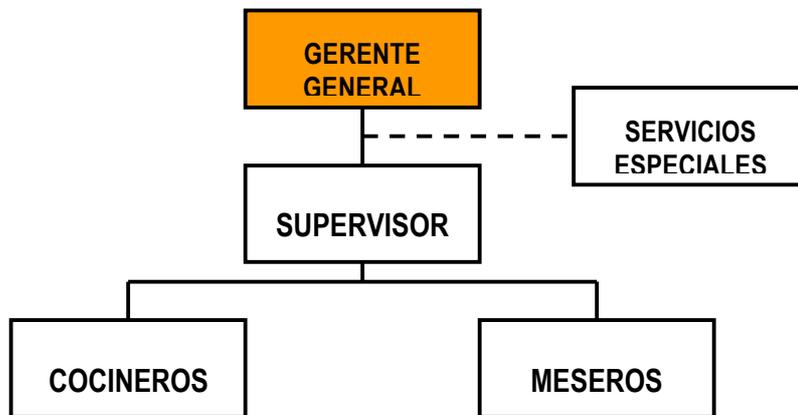
TURNOS:

Turno 1 → 7 AM a 1 PM
(2 Meseros, 2 Cocineros, 1 Servicios Especiales).

Turno 2 → 1 PM a 7 PM
(Mesero, 1 Cocinero, 1 Servicios Especiales).

Turno 3 → 7 PM a 12 AM
(Mesero, 1 Cocinero).

Descripción de Puestos



"La Hacienda Café & Bistro"

DISEÑO DE PUESTO DEL GERENTE GENERAL

Identificación

• Nombre del Cargo	Gerente General
• Número de personas que ocupan el cargo	1
• Cargo del Jefe Directo	No existe

Resumen del cargo

Sus funciones son planificar, organizar, dirigir, controlar la empresa y la calidad del servicio. Coordina, analiza, calcula y realiza las compras, establece la relación con proveedores. Además de contratar al personal adecuado según las características y rasgos necesarios para el puesto.

Actividades regulares

- La creación un grupo de trabajo armónico donde el todo sea más que la suma de sus partes.
- Ser proactivo, es decir, armonizar en todas las decisiones y todos los actos los requerimientos del futuro inmediato y a largo plazo.
- Ejecutar seis tareas básicas: fijar objetivos; derivar metas en cada área de objetivos; organizar tareas, actividades y personas; motivar y comunicar, controlar y evaluar; y, desarrollar a la gente y a sí mismo.
- Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de ésta.

- Controlar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detectar las desviaciones o diferencias.
- Coordinar con Servicios Especiales realizar las compras de materia prima e insumos.
- Decidir al respecto de contratar, seleccionar, capacitar y ubicar el personal adecuado para cada cargo, medidos en experiencias, conocimientos, etc.
- Analizar los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, personal, etc.

Habilidades

1. La habilidad técnica: implica la capacidad para usar el conocimiento especializado, capacidad analítica, facilidad para el uso de técnicas y herramientas.
2. La habilidad humana: Trabajar de manera efectiva como miembro de un grupo y lograr la cooperación dentro del equipo que dirige.
3. La habilidad conceptual: Percibir a la organización como un todo, reconocer sus elementos, las interrelaciones entre los mismo, y como los cambios en alguna parte de la organización afectan o pueden afectar a los demás elementos.
4. La habilidad manual: Precisa del manejo de equipo de cómputo, equipo de oficina, herramientas o instrumentos propios del trabajo, manejo de vehículos.

Requerimientos físicos

Debe tener atención auditiva y visual, en general estar sentado y caminar dentro de la oficina para trabajos de la jornada diaria.

Condiciones ambientales

El trabajo se realiza dentro del restaurante, sin ubicación fija, con temperatura adecuada, humedad ambiental natural, características de higiene normales, iluminación apta y una buena estructura.

Riesgos Físicos

Los riesgos en la empresa son por accidentes del trabajo por caídas, las que pueden producir dolores en diversas partes del cuerpo y por caídas de muebles, sillas, mesas, etc.

Responsabilidad por decisiones

Toma de decisiones a nivel de conducción general del restaurante, contratar el personal, fijar los precios de acuerdo a los proveedores y gastos de la empresa, cantidad de producción, etc.

Responsabilidad por supervisión

Todos los Trabajadores son supervisados por este puesto, es quien toma las decisiones.

Responsabilidad por contactos personales

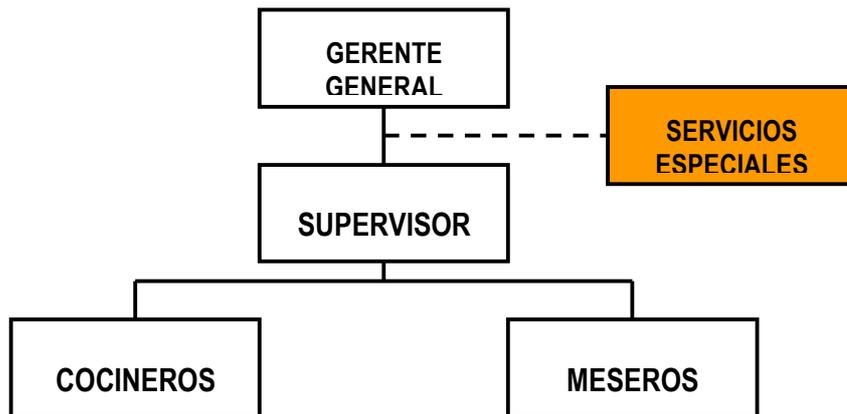
Con Proveedores en la compra de la Materia Prima e Insumos, con los Clientes al momento de fungir como anfitrión en diversas ocasiones, con encargados de Publicidad y Mercadotecnia.

Responsabilidad por exactitud

Errores en el manejo del restaurante pueden afectar la estabilidad del mismo. Como puede ser el mal cálculo de Materia Prima e Insumos, Mala relación con proveedores, toma de decisiones erróneas.

Perfil

1. Edad: De 24 a 35 años
2. Sexo: Indistinto
3. Estado Civil: Indistinto
4. Idioma: español y conocimiento básico del inglés.
5. Estudios Superiores: Lic. en Administración de Empresas ó Carrera Afín.
6. Títulos: Lic. en Administración de Empresas ó Carrera Afín.
7. Experiencia: 2 años de experiencia en cargos similares.



“La Hacienda Café & Bistro”

DISEÑO DE PUESTO DE SERVICIOS ESPECIALES

Identificación

• Nombre del Cargo	Servicios Especiales
• Número de personas que ocupan el cargo	1
• Cargo del Jefe Directo	Gerente General

Resumen del cargo

Asistente personal del Gerente General en todas las actividades del mismo.

Actividades regulares

- Mantener la limpieza del establecimiento.
- Realizar las compras y relaciones con proveedores.
- Disponibilidad para el apoyo a los clientes con sus coches para optimizar espacio.
- Lavar la mantelería de las mesas del exterior, además de mantener esa área libre de animales.
- Mantener los Jardines en perfectas condiciones.

Habilidades

1. La habilidad técnica: implica la capacidad para el manejo de cualquier instrumento de jardinería, limpieza, etc.
2. La habilidad humana: Ser una persona con ganas de trabajar y salir adelante.
3. La habilidad manual: Requiere de habilidad para el manejo del equipo de limpieza, manejo de vehículos.

Requerimientos físicos

Habilidad y condición física para llevar a cabo todas las tareas de limpieza, de forma segura y correcta, además de estar al pendiente de cualquier otra cosa que se necesite dentro del restaurante.

Condiciones ambientales

El trabajo no tiene una ubicación fija, temperaturas variantes según la época, características de higiene normales, buena iluminación, instalaciones en buen estado.

Riesgos Físicos

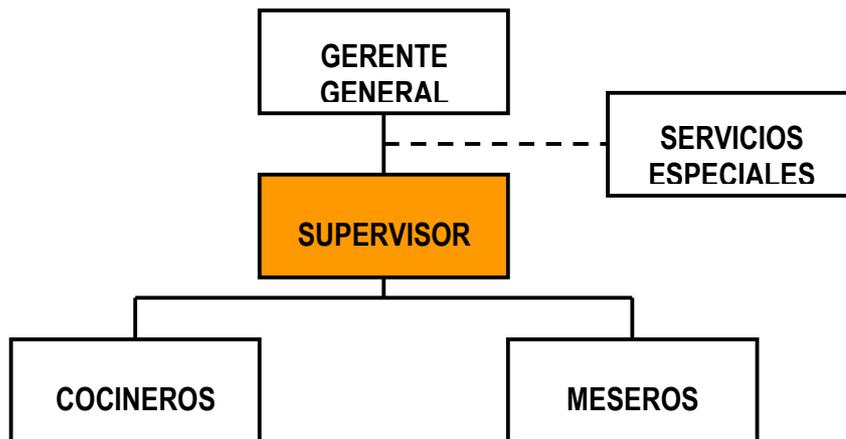
Los riesgos en el restaurante son por accidentes del trabajo ya sea por caídas al momento de estar limpiando el lugar, además de accidentes automovilísticos al momento de visitar a los proveedores.

Responsabilidad por exactitud

Fallas en la limpieza del restaurante.

Perfil

1. Edad: De 20 a 30 años
2. Sexo: Masculino
3. Estado Civil: Indistinto
4. Rasgos Físicos: Buena presentación.
5. Idioma: Español
6. Escolaridad: Preparatoria
7. Títulos: No necesarios
8. Experiencia: 1 año de experiencia como mínimo en cargos similares.



“La Hacienda Café & Bistro”

DISEÑO DE PUESTO DEL SUPERVISOR

Identificación

• Nombre del Cargo	Supervisor
• Número de personas que ocupan el cargo	1
• Cargo del Jefe Directo	Gerente General

Resumen del cargo

Sus funciones son verificar y controlar la calidad del servicio y de los productos, dirigir los procesos coordinados con las diferentes áreas, y es el encargado de que se atiendan las mesas de manera inmediata.

Actividades regulares

- Coordinar actividades con esfuerzos.
- Detectar irregularidades ya sea en las finanzas como en el servicio y atención al cliente.
- Crear un ambiente armónico para todos los trabajadores a su cargo, motivar, comunicar decisiones tomadas en cuanto al salario, horarios, etc.
- Controlar la entrada y salida de Materia Prima e Insumos.
- Supervisar las mesas, limpieza y el lavado de los manteles.
- Coordinarse con el encargado de compras acerca de la materia prima que entrará al almacén fijando ciertos estándares de calidad y cantidad.

Habilidades

1. La habilidad técnica: implica la capacidad para el manejo de máquinas registradoras.
2. La habilidad humana: ser una persona capaz de motivar a los trabajadores para que realicen

bien su trabajo, mediante la comunicación y respeto.

3. La habilidad conceptual: tener la mentalidad, de que se puede superar cualquier obstáculo que se interponga, para poder cumplir los objetivos dados.

Requerimientos físicos

Deberá ser capaz de escuchar y visualizar problemas y logros que se tengan dentro de su área, establecer rondas entre las diferentes áreas verificando el trabajo de sus subordinados.

Condiciones ambientales

El trabajo se realiza dentro del restaurante sin una ubicación fija junto con sus subordinados, con temperatura ambiente, características e higienes normales, buena iluminación, instalaciones en buen estado.

Riesgos Físicos

Los riesgos en la empresa son por accidentes del trabajo, como por caídas al momento de estar verificando el trabajo de sus subordinados.

Responsabilidad por decisiones

Toma de decisiones sobre las finanzas, horarios y atención a los clientes.

Responsabilidad por supervisión

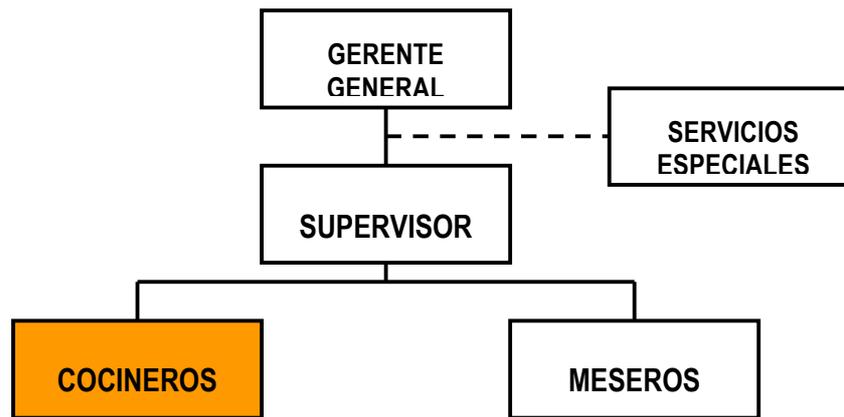
Los subordinados que supervisa son al personal de meseros y cocineros.

Responsabilidad por contactos personales

Con proveedores, en la compra de materia prima e insumos.

Perfil

1. Edad: De 24 a 35 años
2. Sexo: Indistinto
3. Estado Civil: Indistinto
4. Rasgos Físicos: Excelente presentación.
5. Idioma: Español
6. Estudios Superiores: Lic. En Administración ó Carrera Afín
7. Títulos: Lic. En Administración ó Carrera Afín
8. Experiencia: 2 años de experiencia en cargos similares.



“La Hacienda Café & Bistro”

DISEÑO DE PUESTO DE COCINERO

Identificación

• Nombre del Cargo	Cocinero
• Número de personas que ocupan el cargo	2
• Cargo del Jefe Directo	Supervisor

Resumen del cargo

Sus funciones son verificar y controlar el proceso de la elaboración de los productos, coordinar y liderar el área de cocina. Además es el encargado de que se terminen los pedidos a tiempo.

Actividades regulares

- Mantener el área de cocina en perfectas condiciones, platos y utensilios limpios.
- Detectar imperfecciones en los pedidos; verificar que todos los platillos salgan con presentación estándar.
- Establecer objetivos y metas para producir cierta cantidad de productos en determinado tiempo de acuerdo a la demanda que existe.
- Controlar la salida del pedido, evaluando la calidad del mismo.
- Coordinarse con el encargado de compras acerca de la materia prima que entrará al almacén fijando ciertos estándares de calidad y cantidad.
- Innovar e implementar platillos y decoraciones.
- Optimizar la Materia Prima e Insumos.

Habilidades

1. La habilidad técnica: implica la capacidad para el manejo de cualquier instrumento de cocina en el área de producción teniendo ciertos conocimientos especializados acerca del

mantenimiento de estas.

2. La habilidad humana: ser una persona capaz de motivar a los trabajadores para que realicen bien su trabajo, mediante la comunicación.

Requerimientos físicos

Habilidad y condición física para sacar los platillos a tiempo y en buenas condiciones con una presentación de excelencia.

Condiciones ambientales

El trabajo se realiza dentro del área de cocina, con temperaturas altas debido al manejo de estufas, características de higiene son excelentes, buena iluminación, instalaciones en buen estado.

Riesgos Físicos

Los riesgos en el restaurante son por accidentes del trabajo ya sea por caídas al momento de estar preparando algún platillo, además de accidentes con utensilios de cocina, las que pueden producir diversos dolores en diferentes partes del cuerpo, así como cualquier tipo de cortadura.

Responsabilidad por decisiones

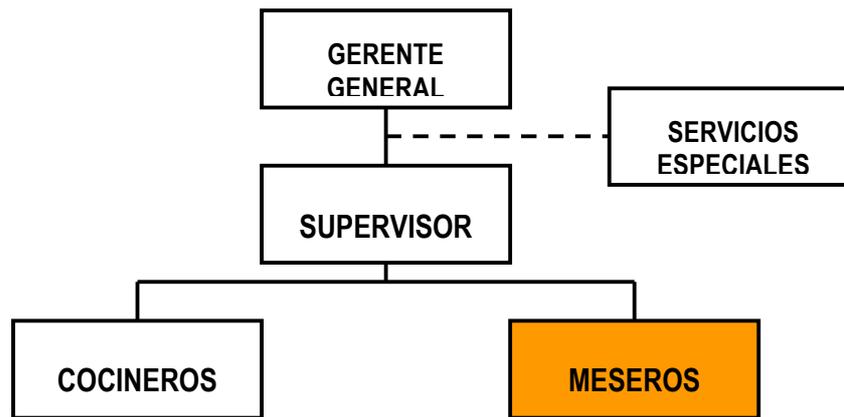
Toma de decisiones a nivel de producción de la empresa, producir los productos con calidad de acuerdo a los estándares establecidos.

Responsabilidad por exactitud

Fallas en la calidad del producto.

Perfil del Puesto

1. Edad: De 22 a 35 años
2. Sexo: Indistinto
3. Estado Civil: Indistinto
4. Rasgos Físicos: Buena presentación.
5. Idioma: Español
6. Estudios superiores: Preparatoria, y/o Gastronomía
7. Títulos: No necesarios/ Lic. Gastronomía
8. Experiencia: 1 año de experiencia como mínimo en cargos similares.



“La Hacienda Café & Bistro”

DISEÑO DE PUESTO DE MESEROS

Identificación

• Nombre del Cargo	Mesero
• Número de personas que ocupan el cargo	2
• Cargo del Jefe Directo	Supervisor

Resumen del cargo

Atención directa con los comensales, brindándoles un servicio de alta calidad.

Actividades regulares

- Recibir al Cliente.
- Proporcionar la carta o menú.
- Ofrecer alguna bebida, de igual forma levantar el pedido en una comanda.
- Llevar la comanda al área de cocina.
- Llenar el formato de Control de Mesas.
- Servir la comida y/o bebidas solicitadas por el comensal.
- Retirar los platos y siempre preguntar si se les ofrece algún platillo y/o bebida más.
- Llevar la Cuenta una vez que sea requerida por el comensal.

Habilidades

1. La habilidad técnica: implica la capacidad para el manejo de instrumentos de cálculo.
2. La habilidad humana: ser una persona capaz de tratar al cliente con amabilidad y respeto.

Requerimientos físicos

El 80% del esfuerzo realizado en este puesto es físico, debido a que el mesero debe de entregar los platillos a tiempo, caminando así por toda el área de mesas y de cocina.

Condiciones ambientales

El trabajo se realiza dentro del área de mesas, con temperaturas normales, características de higiene son excelentes, buena iluminación, instalaciones en buen estado.

Riesgos Físicos

Los riesgos en el restaurante son por accidentes del trabajo ya sea por caídas al momento de estar trasladando los alimentos de la cocina a la mesa o viceversa

Responsabilidad por exactitud

Fallas en la calidad del producto y del servicio.

Perfil

1. Edad: De 18 a 35 años
2. Sexo: Indistinto
3. Estado Civil: Indistinto
4. Rasgos Físicos: Excelente presentación.
5. Idioma: Español y un 60% de Inglés
6. Estudios superiores: Preparatoria
7. Títulos: No necesarios
8. Experiencia: Medio año de experiencia como mínimo en cargos similares.
9. Características Psicológicas: Extrovertido, dinámico, alegre, de clara y fluida comunicación, capaz de trabajar bajo presión, actitud positiva, responsable, honesto, actitud de servicio.

Conclusión

De manera general, podemos concluir que el Manual Organizacional presentado es un instrumento de trabajo necesario y de gran ayuda para cualquier empresa, de tan forma que pueda organizar y precisar las funciones del personal.

De igual forma cabe recalcar que la actualización de este documento es indispensable para mantener una correcta organización de la empresa.

Así mismo, es recomendable que el presente manual sea mostrado a todos los integrantes de la empresa, de manera que sea de su conocimiento el que existe un documento formal en donde se establecen las funciones de cada puesto, su nivel jerárquico y las diversas políticas y reglas que rigen a La Hacienda Café & Bistro.

4.2 Discusión.

En el desarrollo de la propuesta del diseño de un Manual de Organización para la empresa “La Hacienda Café & Bistro”, se presentaron diversas similitudes y diferencias entre la teoría y la práctica.

Como primer punto, se puede mencionar el hecho de que el restaurante no contaba con la información necesaria para el correcto funcionamiento u operación de la empresa, y demás datos relevante para el diseño del manual de organización, de tal manera que se tuvieron que plantear en conjunto con sus integrantes.

En cuanto a los pasos llevados a cabo para el diseño de la propuesta, se puede observar una gran similitud a los propuestos por el autor Mercado (2001), teniendo como única excepción el paso número 7, en el cuál el autor expone que es ahí dónde se debe decidir sobre las características externas del manual. Para fines de la propuesta, se entrego un documento sin un acuerdo entre ambas partes sobre las características externas del manual.

Por otra parte, el contenido del manual se apega a la estructura establecida por el autor Rodríguez (2002), ya que en ambos se puede observar identificación, índice, introducción (objetivo, uso), antecedentes históricos, organigrama y estructura funcional; teniendo como diferencia que en el manual propuesto no contiene ámbito de aplicación, autoridad, directorio y base legal, debido a que por ser una empresa pequeña no fue necesario determinar dichos puntos.

CAPÍTULO V

CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES

A continuación, se dará a conocer si la realización del Manual de Organización cumplió con las expectativas establecidas y así como las recomendaciones que se le dan a la empresa para un mejor futuro.

5.1 Conclusión.

En la investigación llevada a cabo dentro del restaurante “La Hacienda Café & Bistro” se planteó como objetivo principal el proponer un Manual de Organización, el cuál ayudara a dicha empresa a formalizar su estructura organizacional, de tal manera que todos sus empleados conocieran su puesto y actividades a realizar.

Dicho objetivo fue llevado con éxito, ya que se logro diseñar un Manual en donde se establecieran todos aquellos aspectos considerados de gran importancia para el restaurante, en el cual se plasmo desde su historia hasta los planes y estructura del mismo.

Durante el diseño de la propuesta se logro la integración de los miembros del restaurante, en donde cada uno de ellos expresaba sus opiniones e ideas sobre aspectos fundamentales y de gran importancia para la veracidad del contenido de dicho manual, de tal manera que todo contenido del mismo esta autorizado por el gerente de la empresa en conjunto con los integrantes del restaurante.

El poseer un Manual de Organización dentro del restaurante facilitará la supervisión de actividades de los empleados por parte de los encargados, debido a que ya existe un documento formal en donde se establece que actividades corresponde a cada puesto del restaurante; de igual manera al momento de integrar a un nuevo miembro éste manual le servirá de guía para conocer con mayor claridad a la empresa, teniendo claros los objetivos que se persiguen.

5.2 Recomendaciones.

Una vez dados a conocer todos aquellos beneficios que se obtienen al contar con una Manual de Organización dentro de cualquier empresa, se le recomienda al restaurante “La Hacienda Café & Bistro” el implantar dicho manual diseñado, con el fin de poderle otorgar a los miembros del restaurante un documento formal en donde se establece información relevante de sus puestos de trabajo y de la empresa en general.

Con el fin de mantener el Manual de Organización útil para la empresa, se recomienda realizar una revisión del mismo cada determinado tiempo, pudiendo ser este cada 6 meses, debido a los cambios que se pueden presentar a lo largo del tiempo con el cuál dicho manual pueda quedar obsoleto, es decir, que se maneje información como actividades y/o puestos que ya no pertenecen a la empresa u organización, ó inclusive no tener plasmados nuevas actividades y/o puestos derivados del crecimiento del mismo; debiendo ser validado por el Gerente General en cada una de sus revisiones.

Además, es importante una vez implantado el Manual de Organización con los miembros actuales del restaurante, a cada nuevo integrante de la empresa se le de a conocer el mismo, con el fin de que éste se informe a detalle sobre el funcionamiento de la empresa y su puesto en específico.

Durante el tiempo que se estuvo presente dentro de la empresa, se pudieron detectar diversas áreas de oportunidad las cuales quedaron fuera del alcance de esta propuesta, entre las cuáles cabe mencionar la falta de:

- Proceso de Selección, Reclutamiento y Contratación del personal;
- Capacitación y Adiestramiento al personal;
- Manual de Seguridad e Higiene;
- Publicidad y Mercadotecnia;

Recomendando al restaurante el llevar a cabo nuevos proyectos los cuáles consideren los puntos anteriormente mencionados, para el mejor funcionamiento de la empresa buscando impulsar el crecimiento de la misma.

BIBLIOGRAFÍA

- Arias Galicia Fernando, ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, Cuarta Edición, Trillas, México, 1991.
- Benavides Pañeda Javier, ADMINISTRACIÓN, McGraw Hill Interamericana, Primera Edición, México, 2004.
- Chiavenato Idalberto, ADMINISTRACIÓN EN LOS NUEVOS TIEMPOS, McGraw Hill, Primera Edición, Bogotá Colombia, 2002.
- Heinz Wehrich Harold Koontz, ELEMENTOS DE ADMINISTRACIÓN Enfoque Internacional, McGraw Hill, Sexta Edición, México, 2002.
- Hernández y Rodríguez Sergio, ADMINISTRACIÓN Pensamiento, Proceso, Estrategia y Vanguardia, McGraw Hill, Primera Edición, México, 2002.
- Hernández y Rodríguez Sergio, ADMINISTRACIÓN Teoría, Proceso Áreas Funcionales y Estrategias para la Competitividad, McGraw Hill, Segunda Edición, México, 2008.
- Münch Galindo Lourdes y García Mtz., FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN, Trillas, Quinta Edición, México, 2004.
- Mercado H. Salvador, ADMINISTRACIÓN APLICADA, Limusa, Segunda Edición, México, 2001.
- Ponce Reyes Agustín, ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS: Teoría y Práctica 1ra y 2da Parte, Limusa, México, 2007.
- Robbins Stephen P. y Coulter Maty, ADMINISTRACIÓN, Pearson Educación, México, 2000.
- Rodríguez Valencia Joaquín, COMO ELABORAR Y USAR LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS, ECAFSA Thomson Learning, Tercera Edición, México, 2002.

APÉNDICE 1
GUIA DE ENTREVISTA

EMPRESA: _____ DIRECCIÓN _____
NOMBRE: _____
PUESTO: _____ FECHA: _____
ENCARGADO

OBJETIVO: Obtener información que sea de gran utilidad, sobre aspectos relevantes de la empresa en general.

INSTRUCCIONES: Contesta los siguientes cuestionamientos de manera correcta.

1.- ¿En qué año se fundó la empresa “Hacienda Café & Bistro”?

2.- ¿Quiénes fueron sus fundadores?

3.- ¿Dónde se ubicó el establecimiento en sus inicios y donde se ubica ahora?

4.- ¿Cuál es giro de la empresa?

5.- ¿A quienes va dirigido el servicio?

6.- ¿Cuál son las distintas áreas que existe dentro de la empresa?

7.- ¿Con cuantos empleados se cuenta actualmente en la empresa?

8.- ¿Cuáles son los puestos que existen en la empresa?

9.- ¿La empresa cuenta con un Organigrama?

Si _____ No _____

10.- ¿Conoces tu nivel y puesto dentro del Organigrama?

Si _____ No _____

11.- ¿Tiene conocimiento acerca del Perfil del Puesto en que se esta desarrollando?

Si _____ No _____

12. ¿La empresa cuenta con una Misión?

Si _____ No _____

13.- ¿La empresa cuenta con una Visión?

Si _____ No _____

14.- ¿La empresa cuenta con una filosofía propia?

Si _____ No _____

15.- ¿La empresa cuenta con un Objetivo General?

Si _____ No _____

16.- ¿Dentro de la empresa se llevan a cabo Planes?

Si _____ No _____

17.- ¿La empresa cuenta con Reglas propias?

Si _____ No _____

18.- ¿La empresa maneja Políticas?

Si _____ No _____

19.- ¿Se otorga Capacitación a los empleados al momento de ingresar al puesto?

Si _____ No _____

20.- ¿Se dan Incentivos dentro de la empresa?

Si _____ No _____

21.- ¿Existe un buen Ambiente Laboral?

Si _____ No _____

22.- ¿Existe una buena comunicación con los compañeros de trabajo y supervisores?

Si _____ No _____

23.- ¿Se utilizan controles dentro de la empresa?

Si _____ No _____

24.- ¿Se lleva a cabo la Supervisión de actividades?

Si _____ No _____

25.- Dentro de la empresa, ¿se lleva a cabo la Evaluación de Desempeño?

Si _____ No _____

26.- Las instalaciones de la empresa. ¿Son las adecuadas para el correcto funcionamiento de actividades?

Si _____ No _____

27.- ¿Se ofrece Calidad en el Servicio y un buen trato a los clientes?

Si _____ No _____

OBSERVACIONES:

APÉNDICE 2
GUÍA DE OBSERVACIÓN

EMPRESA: _____	DIRECCIÓN _____
NOMBRE: _____	
PUESTO: _____	FECHA: _____
ENCARGADO _____	

OBJETIVOS: Obtener datos que se encuentran a la vista, además detectar posibles actividades, planes y/o procedimientos que existan más sin embargo no se llevan a la práctica.

INSTRUCCIONES: Señala con una "x" el campo de la respuesta adecuada a cada cuestionamiento

	SI	NO
¿La empresa Cuenta con una Misión y esta se encuentra en un lugar visible?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿De igual manera sucede con la Visión?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La empresa, ¿cuenta con Objetivos definidos y se encuentran por escrito?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Se tiene definido el Organigrama de la empresa y se da a conocer?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Los empleados conocen las Políticas y Reglas de la empresa, y éstas se encuentran en un lugar en donde puedan ser recordadas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Se cuentan con las áreas o departamentos adecuados para el correcto funcionamiento de la Organización?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El tamaño de los diferentes departamentos en cuanto a instalaciones, ¿son los idóneos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Se cuenta con el Personal capacitado para cada actividad a desarrollar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿El personal laborando dentro de la empresa es suficiente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Se considera que existe un buen Clima Organizacional?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Se cuentan con instalaciones limpias y libres para trabajar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

La empresa, ¿ofrece trato amable tanto a empleados como estos a los clientes?		
¿Se manejan diversos formatos de Control?		
¿Existe un respeto entre los empleados?		
¿Existe un buen liderazgo y supervisión por parte de los jefes?		
¿Se cuentan con extintores dentro de las instalaciones y se encuentran al alcance de todos?		
¿Se cuenta con un buen programa de Publicidad y funciona?		
¿Existe una buena afluencia de Clientes?		
¿Existe la duplicidad de Actividades?		
¿Se cuenta con el tiempo y espacio necesario para cada actividad a desarrollar?		

OBSERVACIONES:
