

8100.-

PE-ECL-155
R618

**Análisis de los Procedimientos de Ingreso y
Distribución de los Insumos en cada una de las
áreas localizadas para la Elaboración de
Alimentos del Restaurante Albamar Tobogán”**

Práctica Empresarial Dirigida –PED-

Silvia Liliana Rivas

Msc. Licda. Silvia Recinos, Tutora

Msc. Licda. Sandra de León, Revisora

Quetzaltenango, Octubre de 2009



Autoridades de la Universidad Panamericana

Ing. M.A. Abel Antonio Girón Arévalo

Rector

M.Sc. Alba Rodríguez de González

Vicerrectora Académica

Lic. Mynor Herrera Lemus

Vicerrector Administrativo

M.Sc. Alba Rodríguez de González

Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

Lic. César Augusto Custodio Cobar

Decano

Coordinadora

Licda. Nancy Lam

**Tribunal que practicó el examen general de la
Práctica Empresarial Dirigida -PED-**

Licda. Mayra Leonor González Castro

Examinadora

Lic. José Orlando Comelli Monzón

Examinador

Lic. José Alfonso Hernández Lepe

Examinador

Msc. Silvia del Carmen Recinos Cifuentes

Tutora

Msc. Sandra Concepción de León López

Revisora

UNIVERSIDAD



PANAMERICANA

Sabiduría Ante Todo,


Adquiere Sabiduría

Facultad de Ciencias Económicas
Teléfono 2261-1663 al 65
Telefax 2261-1663 al 65
Campus Central
Carretera a San Isidro Zona 16
Guatemala, Ciudad
Correo electrónico
cienciaseconomicas.pana@yahoo.com

REF.: C.C.E.E.0022-2009

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
GUATEMALA, 17 DE OCTUBRE DE 2009**

De acuerdo al dictamen rendido por la Licenciada Silvia del Carmen Recios Cifuentes tutora, y Licenciada Sandra Concepción de León López revisora de la Práctica Empresarial Dirigida proyecto -PED- titulada "ANÁLISIS DE LOS PROCEDIMIENTOS DE INGRESO Y DISTRIBUCIÓN DE LOS INSUMOS EN CADA UNA DE LAS ÁREAS LOCALIZADAS PARA LA ELABORACIÓN DE ALIMENTOS DEL RESTAURANTE ALBAMAR TOBOGÁN". Presentada por la estudiante Silvia Liliana Rivas y la aprobación del Examen Técnico Profesional Privado, según consta en el Acta No. 00020 de fecha 8 de agosto del 2009; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a su graduación profesional como Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.


Lic. César Augusto Custodio Cobar
Decano
Facultad de Ciencias Económicas



Quetzaltenango, 23 de abril de 2009.

Licenciado
César Custodio
Decano de Facultad
Ciencias Económicas
Universidad Panamericana de Guatemala

Estimado Licenciado:

Conforme el nombramiento que me hiciera como Tutora de la estudiante **SILVIA LILIANA RIVAS**, carné número **0806500**, y previo a optar a su Examen Técnico Profesional Privado (ETPP) de la Carrera de Administración de Empresas, me complace informarle que su trabajo titulado **"ANÁLISIS DE LOS PROCEDIMIENTOS DE INGRESO Y DISTRIBUCIÓN DE LOS INSUMOS EN CADA UNA DE LAS ÁREAS LOCALIZADAS PARA LA ELABORACIÓN DE ALIMENTOS DEL RESTAURANTE ALBAMAR TOBOGÁN"**, ha finalizado satisfactoriamente y a mi consideración llena los requisitos necesarios para ser sometido a dicha evaluación.

Por tal motivo emito dictamen favorable al tema antes mencionado desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

Atentamente,



Msc. Silvia del Carmen Recinos Cifuentes
Colegiado 7675

LICENCIADA
Silvia del Carmen Recinos Cifuentes
- Col. No. 7675 -

Quetzaltenango, 29 de abril de 2009.

Licenciado:
César Custodio
Decano de Facultad
Ciencias Económicas
Universidad Panamericana de Guatemala

Estimado Licenciado:

Conforme al nombramiento que me hiciera como Revisora del estudiante: **SILVIA LILIANA RIVAS**, carné número **0806500**, y previo a optar a su Examen Técnico Profesional Privado (ETPP) de la Carrera de Licenciatura en Administración de Empresas , me complace informarle que su trabajo titulado **"ANÁLISIS DE LOS PROCEDIMIENTOS DE INGRESO Y DISTRIBUCIÓN DE LOS INSUMOS EN CADA UNA DE LAS ÁREAS LOCALIZADAS PARA LA ELABORACION DE ALIMENTOS DEL RESTAURANTE ALBAMAR TOBOGÁN."** ha finalizado satisfactoriamente y a mi consideración llena los requisitos necesarios para ser sometido a dicha evaluación.

Por tal motivo emito **DICTAMEN FAVORABLE** al tema antes mencionado desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

Atentamente,



Msc. Sandra Concepción de León López
Colegiado 7, 861

Licda. Sandra C. de León López
PSICOLOGA
COLEGIADO 7,861



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 094.2010

La Infrascrita Directora de Registro y Control Académico de la Universidad Panamericana hace constar que la estudiante **RIVAS, SILVIA LILIANA** con carné **No. 0806500** aprobó **con 77 puntos** el Examen Técnico Profesional del Programa de Actualización y Cierre Académico –ACA- Licenciatura en Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas, el día 08 de agosto de 2009.

Para los usos que el interesado estime convenientes, se extiende la presente en hoja membretada a los 04 días del mes de marzo del año 2010.-----

Atentamente,

Arq. Vicky Sicajol
Directora
Registro y Control Académico



Vo.Bo. Licda. Alba de González
Secretaria General

RESUMEN

Como parte del proceso del Programa de Actualización y Cierre Académico –ACA- de Administración de Empresas se desarrolla el Módulo de Práctica Empresarial Dirigida –PED-, el que consiste en elegir una empresa para desarrollar el estudio el cual se debe presentar al final como documento de cierre.

Durante el desarrollo del curso PED llevado en el segundo módulo del programa se elige una empresa en donde se realiza el estudio iniciando con una Evaluación Integral de las áreas de la empresa siguientes;

- Administración
- Finanzas
- Mercadotecnia
- Infraestructura

Cuyas áreas se evaluaron mediante un proceso de diagnóstico por observación, entrevistas y FODA, para llegar a determinar el o los problemas que están afectando el rendimiento óptimo de la empresa.

En el presente estudio técnico se decidió trabajar en Restaurante Albamar Tobogán, de Quetzaltenango en donde después del proceso de Evaluación y Diagnóstico Integral se llegó a identificar un problema; el cual consiste en poco control técnico en el ingreso y distribución de insumos a las áreas involucradas en la preparación de alimentos provocado por el escaso uso de procedimientos y formatos para hacer pedidos.

Para tratar el problema descrito y de acuerdo a los resultados de la Evaluación Integral se estableció analizar los procedimientos actuales que se llevan durante el ingreso y distribución de insumos para la elaboración de alimentos del Restaurante Albamar Tobogán.

Durante el proceso se diseñó el instrumento que se utilizó en la investigación de campo y fue el que evidenció que efectivamente no existen procedimientos administrativos que guíen todas las actividades que se realizan para el proceso de ingreso y distribución de insumos para la elaboración de alimentos.

Durante la preparación del informe se relacionaron los resultados de los aspectos evaluados en la investigación de campo con las variables siguientes:

- Organización
- Manuales de Procedimientos Administrativos

Respaldadas con fundamento teórico de varios autores que se han dedicado a estudiar al respecto.

INTRODUCCION

En la actualidad la Administración propicia el establecimiento de manuales administrativos para poder normar y diseñar la secuencia que deben llevar todas las actividades dentro de la empresa, pues estos le servirán de referencia al Gerente para deducir responsabilidades o para establecer retroalimentación,

Además de ser una herramienta importante para desempeñar una o varias actividades a posteriori sirven para establecer o deducir errores, para auditorias administrativas, para analizarlos y mejorarlos.

Los manuales describen las tareas rutinarias de trabajo, a través de la descripción de los procedimientos que se utilizan dentro de la organización y la secuencia lógica de cada una de sus actividades, para unificar y controlar las rutinas de trabajo.

Ayudan a facilitar la supervisión del trabajo mediante la normativa de actividades, evitando la duplicidad de funciones y los pasos innecesarios dentro de los procesos.

Durante el desarrollo del presente informe se analizarán los aspectos mas importantes de los manuales, como conceptos, objetivos, ventajas, limitaciones, su clasificación, tipos y clases.

También se verá la importancia del flujograma o diagrama de flujo, y como este es parte de un manual completo de procedimientos.

INDICE

Resumen	i
Introducción	iii
Capitulo I	1
Diseño de la Investigación	1
1.1. Planteamiento del Problema	1
1.2. Definición del Problema	5
1.3. Objetivos	6
1.4. Justificación	6
1.5. Delimitación	7
1.6. Metodología	8
1.7. Marco Teórico	9
1.8. Cronograma	13
1.9. Presupuesto	14
Capitulo II	15
2.1. Organización	15
Capitulo III	41
3.1. Manuales Administrativos	41
3.2. Resultados del Trabajo de Campo	42
Análisis de Resultados	112
Conclusiones	121
Capitulo IV	123
Propuesta	123
Recomendaciones	150
Bibliografía	151
Anexos	154

CAPITULO I

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

ANALISIS DE LOS PROCEDIMIENTO PARA EL INGRESO Y DISTRIBUCION DE INSUMOS EN LAS AREAS LOCALIZADAS PARA LA ELABORACION DE ALIMENTOS EN EL RESTAURANTE ALBAMAR TOBOGAN

1.1. Planteamiento del Problema:

Restaurante Albamar Tobogán durante varios años forma parte importante de los restaurantes de la Ciudad de Quetzaltenango y está ubicado en la 4ª. Calle de la zona 3, cuenta con instalaciones amplias y agradables, suficiente área de parqueo, un nivel de aceptación de la clientela de muy bueno a excelente. El personal involucrado en la Atención al Cliente tiene un nivel de servicio muy bueno y se percibe un ambiente agradable de trabajo, se trabaja en equipo para buscar la satisfacción, tienen una buena identificación con la empresa ya que se sienten parte de ella, en general su desempeño y dedicación tiene como objetivo que el cliente se sienta satisfecho y bien atendido.

No obstante lo anterior, dentro de los factores negativos del servicio en general se encuentra la temperatura con la que el cliente recibe sus alimentos ya que con frecuencia se reciben reclamos.

Además de lo anterior también se tiene el inconveniente de que no se tienen Manuales de Procedimientos establecidos para normar y unificar el desarrollo de todas las tareas que

involucran desde el ingreso, distribución y preparación de insumos, lo que genera pérdidas de tiempo, demoras e interrupciones en los procesos y que al final afecta la calidad con la que se le sirve el producto al cliente.

Es conveniente diseñar y aplicar los manuales de procedimientos que guíen todas las tareas que se desarrollan, para que el colaborador tenga como referencia un documento que le pueda servir de guía o consultar y trabajar en una forma más técnica y no empírica.

El problema se da en el momento en el que el personal necesita pedir los insumos que requiere para elaborar los alimentos ya que no tiene una guía para preparar un pedido óptimo, lo ideal debiera ser que el responsable de efectuar pedidos tenga una guía y los formularios respectivos para preparar su pedido eficientemente y mantener los insumos necesarios en las áreas involucradas en el proceso.

Es necesario hacer mención que la Organización, es la creación de una estructuración de la empresa para su mejor funcionamiento, delegando funciones y actividades, jerárquicamente. La organización por ser el elemento final del aspecto teórico, recoge complementa y lleva hasta sus últimos detalles todo lo que la Planeación ha señalado respecto a como debe de ser una empresa.

La Organización consiste en la identificación y clasificación de las actividades requeridas, también consiste en la agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos. La Organización implica una estructura de funciones o puestos intencional y organizada.

Koontz, H. & Weihrich, H., (1990) Administración, Dice: La Organización es aquella parte de la administración que implica establecer una estructura intencional de papeles que las personas desempeñaran en una organización. Es intencional en el sentido de que asegura que todas las tareas necesarias para lograr las metas estén asignadas y, en teoría, asignadas a personas que las puedan realizar mejor.

Continúan explicando Koontz, H. & Weihrich, H., sobre Organización: Existen varios aspectos que forman parte de la Organización, entre los que se puede mencionar: el Organigrama, los manuales, entre otros. Los organigramas son importantes dentro de una institución, ya que indican cómo los departamentos están vinculados a lo largo de líneas principales de autoridad.

Minera, M., Tesis, Dice: en su Tesis Titulada “Manuales de normas y procedimientos técnicos para la elaboración de productos lácteos en el departamento de Producción” Los manuales constituyen una herramienta importante con la que deben de contar las organizaciones para facilitar el desarrollo de las funciones administrativas y operativas. Son fundamentalmente un instrumento de comunicación.

Existen nueve tipos de manuales aplicados a la organización:

1. Manual de Historia de la empresa,
2. Manual de Organización,
3. Manual de Políticas,
4. Manual de Especialidades,
5. Manual del Empleado
6. Manual de Propósito Múltiple,

7. Manual de Puesto de Trabajo
8. Manual de Normas y Procedimientos Técnicos
9. Manual de Procedimientos

El Manual de Normas y Procedimientos Técnicos es una base fundamental y eficiente para el desarrollo de las funciones operativas a través de sus técnicas y procedimientos que clasifican las acciones a seguir y la responsabilidad en aquellas situaciones en las que pueden surgir dudas respecto a que área deben de actuar o a que nivel alcanzar las decisiones y ejecuciones de las actividades.

El Manual de Normas y Procedimientos, constituye una de las herramientas con que debe de contar toda organización para facilitar el desarrollo de las funciones administrativas y operativas; es fundamental como instrumento de comunicación, clasifica las acciones a seguir y la responsabilidad en aquellas situaciones en las que pueden surgir dudas, en la ejecución de las actividades.

Sirven de ayuda para que las organizaciones se aproximen al cumplimiento de las condiciones que configuran un sistema.

Restaurante Albamar Tobogán, no cuenta con un Manual de Procedimientos para la producción y elaboración de alimentos, esto está ocasionando problemas que deben ser controlados, para no afectar a los clientes al no servirles sus alimentos con la mejor calidad. Por lo que es necesario contar con estos manuales.

El Manual de Procedimientos, debe regir el proceso de producción para contribuir y servir de guía en la secuencia que debe llevar la preparación y servicio de alimentos en Restaurante Albamar Tobogán.

La investigación abarcó las áreas de: Almacenamiento de alimentos crudos, Encargada de requisiciones a Almacén, Jefes de área de Procedimientos de elaboración de alimentos.

1.2. Definición del Problema

De acuerdo al sondeo que se realizó con encuestas a clientes del Restaurante Albamar Tobogán, una de las principales causas detectadas es la falta de procedimientos en el ingreso y distribución de insumos para la elaboración de alimentos. Por lo anterior, es necesario plantearse las siguientes interrogantes:

¿Cuáles serán los procedimientos que se realizan para el ingreso y distribución de insumos para la elaboración de alimentos en Restaurante Albamar Tobogán en Quetzaltenango.?

- ¿Será que existen procedimientos para el ingreso, distribución y procesamiento de insumos en el área de cocina?
- ¿Será que existen controles para evaluar los requisitos mínimos que deben cumplir los insumos para la elaboración de alimentos?
- ¿Será que existe coordinación de funciones entre el personal involucrado en la elaboración de alimentos?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Determinar los procedimientos que utilizan las áreas involucradas en el ingreso y distribución de insumos para la elaboración de alimentos.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Identificar los puestos que están definidos en las áreas de: Ingreso y distribución de insumos y la Cocina del Restaurante.
- Identificar el procedimiento que utilizan para el ingreso de insumos al área de cocina.
- Identificar el procedimiento que utilizan para la distribución de los distintos insumos a los encargados de cocina así como la distribución de los mismos a cada una de las personas responsables de las distintas etapas para la elaboración de los productos.
- Identificar los requisitos que deben cumplir los insumos para la elaboración de alimentos
- Evaluar la coordinación que existe en el personal involucrado en la elaboración de alimentos.
- Proponer alternativas de solución

1.4. Justificación

Dentro del sondeo que se realizó durante la etapa de Evaluación Integral; se pudo observar que todas las áreas del Restaurante trabajan sin una guía o procedimiento para el ingreso y distribución de insumos para la elaboración de los alimentos

Para corregir este aspecto negativo del servicio, fue necesario investigar el por qué el Restaurante no ha implementado manuales de procedimientos en las áreas involucradas en el ingreso y distribución de insumos para la elaboración y entrega del producto al cliente.

1.5. Delimitación

1.5.1. Espacial

La presente investigación fue realizada en Restaurante Albamar Tobogán, ubicado en 4ª. Calle y 14 avenida de la zona 3, de la ciudad de Quetzaltenango, que cuenta con 50 empleados.

1.5.2. Temporal

El estudio sobre los procedimientos para el ingreso y distribución de insumos para la elaboración de alimentos en Restaurante Albamar Tobogán se realizó en un tiempo aproximado de diez meses contados a partir del 24 de mayo de 2008.

1.5.3. Teórica: Fundamentación teórica

El presente estudio se respaldó con una de las etapas del proceso administrativo que es la Organización por medio del estudio de Manuales y Procedimientos.

1.6. Metodología:

1.6.1. Unidad de Análisis. 19 Empleados involucrados en el proceso

- **Supervisor Turno 1**
- **Supervisor Turno 2**
- **Encargado de Bodega Auxiliar**
- **Encargada de Costos**
- **Encargada de Cocina**
- **Ayudante de Cocina Turno 1**
- **Ayudante de Cocina Turno 2**
- **Doce Auxiliares de Cocina**

1.6.2. Población: 19 Empleados

1.6.3. Técnica e Instrumento:

- **Técnica: Entrevista**
- **Instrumento: Flujograma**

1.6.4. Procedimiento:

- **Diagnostico integral**
- **Problematización**
- **Revisión bibliográfica**
- **Elaboración del Diseño de Investigación**
- **Trabajo de campo**
- **Elaboración del informe final.**

1.7. Marco Teórico Preliminar

1.7.1. Antecedentes

Milian, A. (2005) en su tesis titulada “Manual de Procedimientos que se aplica en la carrera de Administración de Empresas, de la División de Ciencias Económicas del Centro Universitario de Occidente y su incidencia en los trámites que realizan los estudiantes”, concluyo que la inexistencia de un Manual y Procedimientos en la empresa, provoca pérdida de tiempo, pérdida de recursos económicos, desmotivación en los involucrados.

Reyes Ponce, A. (1981) Administración de Empresas, Dice: Procedimientos, son aquellos planes que señalan la secuencia cronológica más eficiente para obtener los mejores resultados en cada función concreta de una empresa. Son como el seccionamiento funcional de cada acto administrativo. Se dan en todos los niveles de una empresa pero son lógicamente más numerosos, en los niveles de operación.

1.7.2. Marco Teórico Contextual

Los esposos Roderico y Angélica Villatoro, fundaron su primer restaurante Albamar en los años 80, con una receta exclusiva para pollo frito la cual tuvo mucha aceptación en los comensales de la ciudad de Quetzaltenango lo que propició la inclusión en el menú de otros alimentos típicos.

La aceptación fue tan efectiva que se vieron en la necesidad de construir un nuevo restaurante con instalaciones amplias y modernas, idea que se

les hizo realidad con la inauguración de su Restaurante Albamar Tobogán, el cual cuenta con las características siguientes: Variedad de platillos para todos los gustos, juegos para niños, tobogán con resbaladeros con mas de 7 metros de altura, salón para piñatas, varios salones para eventos sociales, tres parqueos con capacidad para mas de cien vehículos, música ambiental, marimba en vivo en horarios especiales.

Los alimentos son preparados y elaborados con limpieza e higiene para cuidar la salud de su personal y clientes.

El horario de atención en el Restaurante es de 6:30 AM a 11.00 PM.

1.7.3. Marco Teórico Conceptual

1.7.3.1. Organización

Reyes Ponce, A. (1981) Administración de Empresas, Dice; Organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Chiavenato, I., (1993), en su libro: Gestión del Talento Humano, Dice: La Misión, la visión, los objetivos organizacionales y la cultura constituyen el contexto complejo en que trabajan y se relacionan las personas en las organizaciones. Es normal que la organización trate de adaptar las personas a ese contexto, en especial las que apenas ingresan en la organización: los nuevos empleados.

Chester Bernard (1971) Dice: La organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella.

Se puede definir como un conjunto de personas que se unen bajo un objetivo común, para lograr metas y finalidades a través de una red de sistemas, técnicas y métodos, destinados a alcanzar el logro y el éxito sumando las capacidades, dones, talentos individuales y dando vida a lo que se llama organización.

1.7.3.2. Manuales de Procedimientos Administrativos

Estos documentos registran y transmiten, sin distorsiones, la información básica requerida referente al funcionamiento de las unidades administrativas; además facilitan la actuación de los elementos humanos que colaboran en la obtención de los objetivos y el desarrollo de las funciones, estos documentos permiten: uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria; simplificar la responsabilidad por fallas o errores; facilitar las labores de evaluación del control interno para que tanto los empleados y jefes conozcan si el trabajo se está realizando adecuadamente, reducir los costos al aumentar la eficiencia general, satisfacer los requerimientos, gustos y exigencias de los clientes, además de otras ventajas adicionales.

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

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

Según la página de Internet: www.itlp.edu.mx; en dónde se menciona a: Continolo, G., “Una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector, es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo”.

Los manuales constituyen una herramienta importante con la que debe de contar las organizaciones para facilitar el desarrollo de las funciones administrativas y operativas.

Gómez Ceja, G., en su libro Planeación y Organización de Empresas, explica sobre el Manual de Procedimientos: También llamados manuales de operación, de práctica, estándar, de instrucción sobre el trabajo, de rutinas de trabajo, de trámites y métodos de trabajo.

1.8. Cronograma.

N	Actividad	Mayo	Junio	Julio	Agosto / Octubre	Noviemb e - 2008 / Marzo - 09
1	Diagnostico	X				
2.	Problematización		X			
3.	Revisión bibliográfica		X			
4.	Elaboración del diseño de Inv.			X		
5.	Trabajo de campo				X	
6.	Elaboración del informe final					X

1.9. Presupuesto:

DESCRIPCION	COSTO
Horas de Trabajo	Q. 2,500.00
Materiales	Q. 1,000.00
Imprenta	Q. 1,500.00
Otros	Q. 500.00
Total	Q. 5,000.00

El Costo total estimado del estudio ascendió a Q. 5,000.00

CAPITULO II

ORGANIZACIÓN

2.1. ORGANIZACIÓN:

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

“Es el proceso que se ocupa de escoger que tareas deben realizarse, quien las tiene que hacer, como deben agruparse, quien reporta a quien y donde deben tomarse las decisiones; es decir , que reúne los recursos empresariales en una forma ordenada y los acomoda en un patrón coordinado para alcanzar los objetivos planeados.”

Terry, J. Explica: Es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignada a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas.

Sheldon: El proceso de combinar el trabajo que los individuos o grupos deben efectuar, con los elementos necesarios para su ejecución, de tal manera que las labores que así se ejecutan, sean los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada del esfuerzo disponible.

Petersen y Plouman: Es un método de distinción de la autoridad y de la responsabilidad, y sirve para establecer canales prácticos de comunicaciones entre los grupos.

Después de que la dirección y formato de las acciones futuras ya hayan sido determinadas, el paso siguiente para cumplir con el trabajo, será distribuir o señalar las necesarias actividades de trabajo entre los miembros del grupo e indicar la participación de cada miembro del grupo. Esta distribución del trabajo esta guiado por la consideración de cosas tales como la naturaleza de las actividades componentes, las personas del grupo instalaciones físicas disponibles.

Estas actividades componentes están agrupadas y asignadas de manera que un mínimo de gastos o un máximo de satisfacción de los empleados se logre o que se alcance algún objetivo similar, si el grupo es deficiente ya sea en el número o en la calidad de los miembros administrativos se procuraran tales miembros. Cada uno de los miembros asignados a una actividad componente se enfrenta a su propia relación con el grupo y la del grupo con otros grupos de la empresa.

Koontz, H. & Weihrich, H., (1990) Administración, Dice: La estructura de una organización deberá diseñarse para que aclare los puestos, las obligaciones y la responsabilidad por los resultados, para eliminar los obstáculos del desempeño, ocasionados por la confusión e incertidumbre de la asignación y para proporcionar redes de toma de decisiones y comunicaciones que reflejen y apoyen los objetivos de la empresa.

Reyes Ponce, A. (1981) Administración de Empresas, Dice; Organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las

funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Chiavenato, I., (1993), en su libro: Gestión del Talento Humano, Dice: La Misión, la visión, los objetivos organizacionales y la cultura constituyen el contexto complejo en que trabajan y se relacionan las personas en las organizaciones. Es normal que la organización trate de adaptar las personas a ese contexto, en especial las que apenas ingresan en la organización: los nuevos empleados.

Chester Bernard (1971) Dice: La organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella.

Se puede definir como un conjunto de personas que se unen bajo un objetivo común, para lograr metas y finalidades a través de una red de sistemas, técnicas y métodos, destinados a alcanzar el logro y el éxito sumando las capacidades, dones, talentos individuales y dando vida a lo que se llama organización.

2.2. IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN

Tomada de la página de Internet: www.itlp.mx/publica/tutoriales/administracion/tema31.htm

1. La organización, por ser el elemento final del aspecto teórico, recoge, complementa y lleva hasta sus últimos detalles todo lo que la previsión y la planeación han señalado respecto a como debe ser una empresa.

2. Tan grande es la importancia de la organización, que en algunas ocasiones han hecho perder de vista a muchos autores que no es sino una parte de la administración, dando lugar a que la contrapongan a esta última, como si la primera representara lo teórico y científico, y la segunda lo práctico y empírico.
3. Tiene también gran importancia por construir el punto de enlace entre los aspectos teóricos, que Urwick llama de mecánica administrativa, y los aspectos prácticos, que el mismo autor conoce bajo la denominación de dinámica: entre “lo que debe ser” y “lo que es”.

2.3. PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACION

Tomado de la página de Internet: www.monografias.com

El propósito de la organización es ayudar a lograr que los objetivos tengan significado y contribuyan a la eficiencia organizacional.

2.3.1. Principio de la unidad de objetivos:

La estructura de una organización es eficaz si le permite al personal contribuir a los objetivos de la empresa. Principio de la eficiencia organizacional. Una organización es eficiente si está estructurada para ayudar al logro de los objetivos de la empresa con un mínimo de consecuencias o costos no deseados.

Causa de la organización: La causa básica de la estructura organizacional es la limitación del tramo de la administración. Si no existiera esa limitación, una empresa no organizada podría tener un solo gerente.

2.3.2. Principio del tramo de administración:

En cada posición administrativa existe un límite al número de personas que puede manejar con eficacia una persona, pero el número exacto depende de la repercusión de diversas variables subyacentes.

La estructura de la organización: La autoridad es el adhesivo de la estructura de la organización, el vínculo que la hace posible, los medios mediante los cuales se pueden colocar grupos de actividades bajo el mando de un administrador y se puede fomentar la coordinación de las unidades organizacionales. Es la herramienta con la que el administrador esta en posibilidad de ejercer su discrecionalidad y de crear un ambiente para el desempeño individual. Algunos de los principios más útiles de la organización están relacionados con la autoridad.

2.3.3. Principio escalar:

Cuanto mas clara sea la línea de autoridad desde el punto administrativo mas alto de una empresa hacia cada puesto subordinado, mas clara será la responsabilidad para tomar decisiones y mas eficaz la comunicación organizacional.

2.3.4. Principios de delegación por resultados esperados:

La autoridad delegada a todos los gerentes individuales debe ser adecuada para asegurar su capacidad de cumplir los resultados esperados.

2.3.5. Principio del carácter absoluto de la responsabilidad:

La responsabilidad por las acciones no puede ser mayor que la implícita en la autoridad delegada, ni debe ser menor.

2.3.6. Principio de unidad de mando:

Mientras mas completas sean las relaciones de dependencia de un solo superior, menor será el problema de instrucciones opuestas y mayor sensación de responsabilidad personal por los resultados.

2.3.7. Principios de nivel de autoridad:

El mantenimiento de la delegación requiere que las decisiones propias de la autoridad de los administradores individuales deben tomarlas ellos en lugar de hacerlas ascender por la estructura de la organización.

La estructura organizacional: actividades departamentalizadas: La organización incluye el diseño de una estructura departamental. Aunque hay varios principios en esta área uno de ellos es de gran importancia.

2.3.8. Principio de la definición fundamental:

Mientras más clara sea la definición de un puesto o un departamento sobre los resultados esperados, las actividades a realizar y la autoridad de organización se delega y las personas tendrán así una mayor comprensión de las relaciones de autoridad.

El proceso de organización: Los diversos principios de delegación de la autoridad y de la departamentalización son verdades fundamentales de proceso organizacional. Se relación con fases de los dos aspectos primarios de organizar: la autoridad y los agrupamientos de actividades. Existen otros principios que se refieren al proceso de organizar, a través de cuya aplicación los gerentes obtienen un sentido de proporción o una medida el proceso total de la organización.

2.3.9. Principio del equilibrio:

En toda estructura existe la necesidad del equilibrio, la aplicación de los principios o técnicas debe estar equilibrada para asegurar edificación global de la estructura para cumplir los objetivos de la empresa.

El principio del equilibrio es común a todas las áreas de las ciencias y a todas las funciones del administrador. Las ineficacias de extensos tramos de administración se deben equilibrar con las ineficacias de largas líneas de comunicación. Las pérdidas ocasionadas por el mando múltiple se deben equilibrar con las ganancias provenientes de la pericia y la uniformidad para delegar la autoridad funcional en los departamentos de “Staf” y de servicios. Los ahorros de la especialización funcional en la departamentalización se deben equilibrar con las ventajas de establecer departamentos responsables de utilidades, semi-independientes por el conducto o por territorio. De nuevo resulta evidente que la aplicación de la teoría de la administración depende de la situación específica.

2.3.10. Principio de flexibilidad:

Mientras mas increíbles se tomen para otorgar mayor flexibilidad a la estructura de una organización, mejor podrá esta cumplir con su propósito. En cada estructura se deben incorporar procedimientos y técnicas para incorporar y reaccionar ante el cambio. Toda empresa avanza hacia su meta en una ambiente cambiante, tanto externo como interno.

La empresa que sufre la inflexibilidad, tanto si se trata de resistencia al cambio, procedimientos demasiado complicados o líneas departamentales demasiado rígidas, se arriesga a ser incapaces de hacer frente a los retos de los cambios económicos, técnicos, biológicos, políticos y sociales.

2.3.11. Principio de facilitación del liderazgo:

Puesto que la gerencia depende en alto grado de la calidad del liderazgo de quienes se encuentran en puestos gerenciales, es importante que la estructura organizacional contribuya a crear una situación en la que el administrador pueda dirigir con mayor eficacia. En este sentido, la organización es una técnica para fomentar el liderazgo.

Si la asignación de autoridad y los arreglos estructurales crean una situación en la que exista la tendencia a que los jefes de departamentos sean considerados como líderes y en el cual se les ayude en sus tareas de liderazgo la estructuración organizacional habrá cumplido una tarea esencial.

2.3.12. Principio de la especialización:

Cuando más se mide el trabajo, dedicado a cada empleado a una actividad mas imitada y concreta, se obtiene, de suyo, mayor eficiencia, precisión y destreza.

La especialización sola es útil cuando se tiene conocimiento general del campo de que dicha especialización es parte; de lo contrario, se desconocen las relaciones de la actividad propia con las demás, con mengua en la eficiencia. Así, una persona especializada en selección de personal, pero que ignora los principios generales de las relaciones industriales, fácilmente cometerá serios errores.

La especialización tiene como límites lo que impone la naturaleza humana del trabajo; cuando no se reconocen, fácilmente se llega a una super especialización, que produce monotonía, o lesiona la dignidad humana del trabajador, reduciendo a una mera maquina o parte mecánica del sistema. Además, a base de ir haciendo que el especialista sepa cada vez mas, de un campo menor llega a hacerle especialista en actividades que prácticamente carecen de importancia.

De acuerdo con la página de Internet: www.itlp.edu.mx/tutoriales/producción1/tema1_1-htm; La especialización comprende dos procesos básicos.

1. El desarrollo del marco estructural para la empresa y
2. La definición de las relaciones administrativas y operativas.

2.4. VENTAJAS DE UNA BUENA ORGANIZACIÓN

- Proporciona un marco en el cual el personal puede actuar unido en vez de hacerlo unos contra otros.
- El tipo de organización puede facilitar u obstaculizar el logro de los objetivos de la empresa.
- Proporciona comunicación eficiente y efectiva.
- Se reduce la duplicación del trabajo al mínimo.
- Los empleados conocen las rutas o redes de mando en la organización.
- El conocer los tipos de puestos en la organización y la escala de promoción también ayuda a los empleados a determinar sus opciones profesionales.

2.5. TENDENCIAS DE LA ORGANIZACION

Aun cuando la organización ha sido siempre una importante función administrativa, ciertas tendencias han aumentado la importancia de esta actividad.

1. Crecimiento en el tamaño de la organización. Debido a factores tales como mercadotecnia y fusiones en masa, muchas firmas han crecido tanto hasta el punto en que sus ventas se cuentan por millones, los gerentes de estas empresas no pueden conocer los detalles de toda la producción, por lo que deben confiar en una buena organización.
2. Con el rápido crecimiento de las empresas se ha desarrollado otra tendencia, la diversificación de las líneas de productos. Las grandes compañías tienen grandes divisiones dedicadas a la producción de

muchos diferentes artículos y servicios, algunos de los cuales solo están remotamente relacionados unos con otros o no se relacionan.

Por lo tanto la integración efectiva de estas actividades descansa en una buena organización.

3. Debido a la diversidad de actividades ha existido la tendencia hacia la especialización, aun cuando los especialistas pueden hacer un trabajo más efectivo que los generalistas, suelen enfrentarse a la falta de entendimiento de las actividades de otros especialistas, esta situación ha conducido hacia la organización profesional.
4. Otra tendencia que requiere de una organización flexible, es el rápido cambio que se está experimentando en el ambiente comercial (tecnológico, electrónicos, etc.) Casi de la noche a la mañana algunos productos resultan obsoletos. Esta situación requiere habilidad para reaccionar rápidamente.

2.6. ACTIVIDADES IMPORTANTES DE LA ORGANIZACION

Tomadas de la página de Internet: www.gestiopolis.com

- a) Subdividir el trabajo en unidades operativas (departamentos)
- b) Agrupar las obligaciones operativas en puestos (Puestos de registro por departamentos)
- c) Reunir los puestos operativos en unidades manejables y relacionadas.
- d) Aclarar los requisitos del puesto.
- e) Seleccionar y colocar a los individuos en el puesto adecuado.



- f) Utilizar y acordar la autoridad adecuada para cada miembro de la Administración.
- g) Proporcionar facilidades personales y otros recursos.
- h) Ajustar la organización a la luz de los resultados del control.

Los puestos involucrados en el proceso de ingreso y distribución de insumos para la elaboración de alimentos en el Restaurante Albamar Tobogán de Quetzaltenango se describen a continuación:

- Gerente: Su función principal es planificar y controlar todas las actividades del Restaurante en General, ya que todos el recurso humano y los recursos materiales están a su cargo.
- Jefe de Bodega Auxiliar: Es el encargado de Pedir y Recibir todos los insumos necesarios para la elaboración de alimentos en el Restaurante.
- Encargado de Costos: Es el encargado de supervisar el control de existencias y de calidad de los insumos que ingresan a Bodega Auxiliar así como el control de rotación de productos y reportes estadísticos para gerencia.
- Encargado de Cocina o Jefe de Cocina: Es el responsable de organizar la cocina para la elaboración de alimentos, controlando calidad y sazón.
- Ayudantes de Cocina: Son los responsables directos de la elaboración de alimentos, así también del control y distribución de insumos a cada una de las áreas de preparación de alimentos.

2.7. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y TIPOS DE ESTRUCTURAS

Es la forma en la que están estructurados los puestos en la empresa, las relaciones, niveles de autoridad, niveles jerárquicos, áreas de trabajo, distribución de funciones, etc.

Koontz, H. & Weihrich, H., (1990) Administración, Explica: La estructura de una organización deberá diseñarse para que aclare los puestos, las obligaciones y la responsabilidad por los resultados, para eliminar los obstáculos del desempeño, ocasionados por la confusión e incertidumbre de la asignación y para proporcionar redes de toma de decisiones y comunicaciones que reflejen y apoyen los objetivos de la empresa.

La organización es la agrupación de actividades necesarias para lograr objetivos, la asignación de cada grupo a un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos, y la provisión de coordinación horizontal y vertical en la estructura de organización. Esta puede ser diseñada para clarificar quién debe hacer qué y quién es responsable de cuales resultados.

Continúa explicando Koontz & Weihrich, con la interrogante siguiente: ¿Qué quiere decir estructura intencional de papeles? En primer lugar como lo indica la definición de la naturaleza y contenido de los papeles organizacionales, la gente que trabaja junta debe representar ciertos papeles. En segundo lugar, los papeles que se les pide desempeñar deberán estar diseñados intencionalmente para garantizar que las actividades requeridas se hagan y asegurarse de que las actividades encajen bien entre sí, de modo que la gente pueda trabajar en grupos con uniformidad, eficacia y eficiencia.

Para definir la estructura de una organización se debe tomar muy en cuenta las tareas, puestos y funciones sobre un colaborador; con el propósito de asignarlas al departamento en donde corresponde para que no haya obstáculos en los procesos, al respecto Alcover, Carlos María; Martínez, David; Rodríguez, Fernando; Domínguez, Roberto (2004), en su libro *Introducción a la Psicología del Trabajo*, en los párrafos siguientes explica:

Organización Material del Trabajo: Se refiere a los elementos básicos de la organización del trabajo: tareas, puestos y funciones, que pueden considerarse el núcleo de la propia actividad laboral, ya que las tareas constituyen los bloques que configuran los puestos y el desempeño de estos lleva aparejado el ejercicio de una serie de funciones.

2.7.1. Tarea

La define como una acción, una serie de acciones o un conjunto de actividades que requieren de un esfuerzo físico y/o mental, relacionadas entre sí y dirigidas hacia un objetivo, que cuentan con un comienzo y un final que pueden ser identificados claramente, con un tiempo determinado de realización y un orden en el que habitualmente se llevan a cabo, que pueden ser asignadas a una persona o a un grupo por un agente externo o ser auto – generadas, que permitan la obtención de una meta o un resultado identificable y significativo, y que incluyan las interacciones de las personas que las realizan con los equipos utilizados con otras personas y/o con medios y recursos de todo tipo implicados en su ejecución.

En síntesis, las características más importantes de las tareas son:

- a) Dan como resultado un producto o servicio determinado.

- b) Incluyen un conjunto de decisiones, percepciones y/o actividades físicas que deberá llevar a cabo la persona que la realiza.
- c) Siempre tienen un objetivo concreto, es decir, se dirigen hacia un propósito específico.
- d) Cuentan con un principio y un final claramente delimitados, por lo que se puede establecer un tiempo determinado de ejecución.
- e) Pueden ser realizadas por más de una persona, en cuyo caso se habla de interdependencia de tareas y requerimientos de coordinación.

Los sistemas y modelos dedicados a la descripción y al análisis de tareas han tratado de establecer clasificaciones, desde las más generales a las más específicas, sin que exista un único criterio que permita diferenciarlas de manera sencilla. La tabla No. 1 presenta algunos ejemplos de clasificación de tareas.

Cuadro No. 001

Clasificaciones de Tareas

Naturaleza	Estructura 1	Estructura 2	Función	Según su relación con el rol
<ul style="list-style-type: none"> • Cognitivas o mentales • Manuales o Físicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Simples • Complejas 	<ul style="list-style-type: none"> • Discretas • Continuas • Ramificadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas • Organizativas 	<ul style="list-style-type: none"> • Prescritas: Oficiales, Objetivas, Impersonales, Estáticas • Emergentes: Definidas por su ejecutor, subjetivas, Personales, Dinámicas

Fuente: Tabla tomada de: Hontangas y Peiró (1996)

2.7.2. Puesto

Alcover, Carlos María; Martínez, David; Rodríguez, Fernando; Domínguez, Roberto (2004), en su libro *Introducción a la Psicología del Trabajo*, en los párrafos siguientes explica: El puesto, junto con el rol, constituye uno de los conceptos clave en la explicación del comportamiento laboral.

Un puesto puede ser definido como un conjunto de elementos de tarea que se encuentra agrupados bajo una denominación y que se diseña con el objetivo de que sea desempeñado por una única persona.

Un puesto consiste en el trabajo total asignado a un trabajador individual, constituido por el conjunto de tareas, deberes y responsabilidades que en el marco de las condiciones de trabajo de una actividad concreta conforman la actividad laboral regular de una persona.

El concepto de puesto constituye uno de los elementos clave en el diseño y la construcción de las estructuras organizacionales.

2.7.3. Funciones

Como ya se mencionó en los párrafos anteriores sobre tarea, existe otro enfoque que trata de estudiar el trabajo desde el punto de vista conductual, se centra en lo que hace realmente un trabajador durante su ejecución.

En el análisis funcional del trabajo, su elemento central son las denominadas “funciones del trabajador” estas funciones o conductas en sentido amplio se refieren a un número reducido de categorías a través de las cuales se describe la amplia variedad de actividades que integran cualquier trabajo.

Dichas funciones se encuentran organizadas jerárquicamente según su nivel de complejidad, estando comprendidas unas dentro de otras y pueden referirse a personas, objetos y datos.

2.8. TIPOS DE ORGANIZACION

Koontz, H. & Weihrich, H., (1990) *Administración, Explica*: Un aspecto de la actividad de organizar es el establecimiento de departamentos. La palabra departamento designa un área bien delimitada, una división o sucursal de una organización sobre la cual un gerente tiene autoridad para el desempeño de actividades especificadas, un departamento, como el término se usa en general, puede ser la división de producción, el departamento de ventas, la sucursal de la costa, la sección de investigación de mercados o la unidad de cuentas por cobrar.

Aunque la razón para organizar es hacer eficaz la cooperación humana, encontramos la razón de los niveles de la organización en las limitaciones del tramo de control o de la administración. En otras palabras, existen niveles de organización porque tiene un límite en el número de personas que un gerente puede supervisar con eficacia, aún cuando este límite varíe según la situación.

Los tipos básicos son los siguientes:

2.8.1. Organización Lineal militar:

Se originó con los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica de la era medieval.

Es una organización muy simple y de conformación piramidal, donde cada jefe recibe y transmite todo lo que sucede en su área, cada vez que las líneas de comunicación son rígidamente establecidas.

Tiene una organización básica o primaria y forma un fundamento de la organización. Sus características se enuncian a continuación.

a) Autoridad Lineal y Única:

Es la autoridad del superior sobre los subordinados. Cada subordinado se reporta solamente a su superior, tiene un solo jefe y no recibe órdenes de algún otro.

b) Líneas formales de comunicación.

La comunicación se establece a través de las líneas existentes en el organigrama. Cada superior centraliza las comunicaciones en línea ascendente de los subordinados.

c) Centralización de las decisiones:

Su característica es el desdoblamiento y convergencia de la autoridad hacia la cúspide la organización. Solo existe una autoridad suprema que centraliza todas las decisiones y controla la organización.

d) Construcción de la organización interna.

Los principales objetivos de la organización son: desarrollo, estabilidad e interacción. Esta última es la provisión de medios para que sus miembros se asocien, recíprocamente en actividades que hacen a la organización.

Este sistema esta bien para organizaciones pequeñas, casi tipo familiar. Se encontró que este tipo de organización era demasiado rígido para poder delegar autoridad. La necesidad de reducción del trabajo y de la delegación de autoridad trajo como consecuencia buscar formas más flexibles de organización.

2.8.2. Organización Funcional:

Es el tipo de estructura organizacional, que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones para cada tarea.

a) Características de la Organización Funcional

- **Autoridad funcional o dividida:** es una autoridad sustentada en el conocimiento. Ningún superior tiene autoridad total sobre los subordinados, sino autoridad parcial y relativa.
- **Línea directa de comunicación:** directa y sin intermediarios, busca la mayor rapidez posible en las comunicaciones entre los diferentes niveles.
- **Descentralización de las decisiones:** las decisiones se delegan a los órganos o cargos especializados.
- **Énfasis en la especialización:** Especialización de todos los órganos a cargo.

b) Ventajas de la Organización Funcional

- Máxima especialización
- Mejor suspensión técnica.
- Comunicación directa más rápida.
- Cada órgano realiza únicamente su actividad específica.

c) Desventajas de la Organización Funcional

- Pérdida de la autoridad de mando: la exigencia de obediencia y la imposición de disciplina, aspectos típicos de la organización lineal no son lo fundamental en la organización funcional.
- Subordinación múltiple: si la organización funcional tiene problemas en la delegación de la autoridad, también los presenta en la delimitación de las responsabilidades.
- Tendencia a la competencia entre los especialistas: puesto que los diversos órganos o cargos son especializados en determinar actividades, tienden a imponer a la organización su punto de vista y su enfoque.
- Tendencia a la tensión y a los conflictos en la organización: la rivalidad y la competencia, unidas a la pérdida de visión de conjunto de la organización pueden conducir a divergencias y a la multiplicidad de objetivos que pueden ser antagónicos creando conflictos entre los especialistas.
- Confusión en cuanto a los objetivos: puesto que la organización funcional exige la subordinación múltiple, no siempre el subordinado sabe exactamente a quien informar de un problema. Esa duda genera contactos improductivos, dificultades de orientación y confusión en cuanto a los objetivos que deben alcanzar.

d) Campo de Aplicación de la Organización Funcional

- Cuando la organización por ser pequeña, tiene un equipo de especialistas bien compenetrado, que reporta ante un dirigente eficaz y esta orientado hacia objetivos comunes muy bien establecidos y definidos.
- Cuando en determinadas circunstancias, y solo entonces, la organización delega durante un periodo determinado autoridad funcional a algún órgano especializado.

2.8.3. Organizacional Lineal y Funcional:

Con este sistema se trata de resolver el problema de que varias personas dieran órdenes al mismo tiempo a un subordinado, y se hizo una combinación del sistema lineal con el funcional. En este sistema hay personas especializadas cada una en su lugar. La idea fue que los asesores pudieran transmitir órdenes a través del gerente.

a) El principio fundamental es el Staff

Este tipo de organización se sustituyo en la organización lineal por la funcional en la que cada operario pasa a reportar, no solo a su jefe superior, sino a varios, pero cada uno en su especialidad.

b) Las características principales de la organización funcional son:

- **Autoridad funcional o dividida:** Esta se basa en la especialización, es autoridad de conocimiento y se expande a toda la organización.
- **Línea directa de comunicación:** Las comunicaciones son efectuadas directamente sin necesidad de intermediarios.

- **Descentralización de las decisiones:** No es la jerarquía sino la especialidad quien promueve las decisiones.
- **Enfasis en la especialización:** Cada órgano o cargo contribuye con su especialidad a la organización.

El Staff es el resultado de la organización lineal y funcional, en ésta organización existen órganos de decisión en la asesoría.

- Los órganos de línea se caracterizan por la autoridad lineal y el principio escalar, mientras que los órganos staff prestan asesoría a servicios especializados de los diversos órganos de staff.
- Coexistencia entre las líneas formales de comunicación y las líneas directas de comunicación.

2.8.4. Organización por medio de Comités:

Este sistema podría funcionar con un solo comité consultivo, en este sistema se da cierta forma funcional, completado todo esto con el uso de comité para formar mas políticas de cada sección que brinda la oportunidad de saber la opinión de todos los afectados. Los comités no tienen función de mando pero están obligados a exponer sus opiniones.

En la práctica no se establece ningún sistema puro, sino que se combinan. Si se considera que la organización es una parte del proceso administrativo, cabe preguntar qué es y para que sirve, tal vez si se examina todo el proceso ayude a examinarla.

Se debe de tomar en cuenta cuatro puntos de organización: Delegación de autoridad, no delegar planeación, descentralización.

Existen diversas formas de organizar las actividades. Las unidades funcionales pueden ser: dirección, departamento, secciones, grupos, subgrupos y unidades. Una forma de tomar en cuenta para organizar es por funciones; se reconocen cinco: Producción, ventas, Finanzas, relaciones y organización, todas son indispensables.

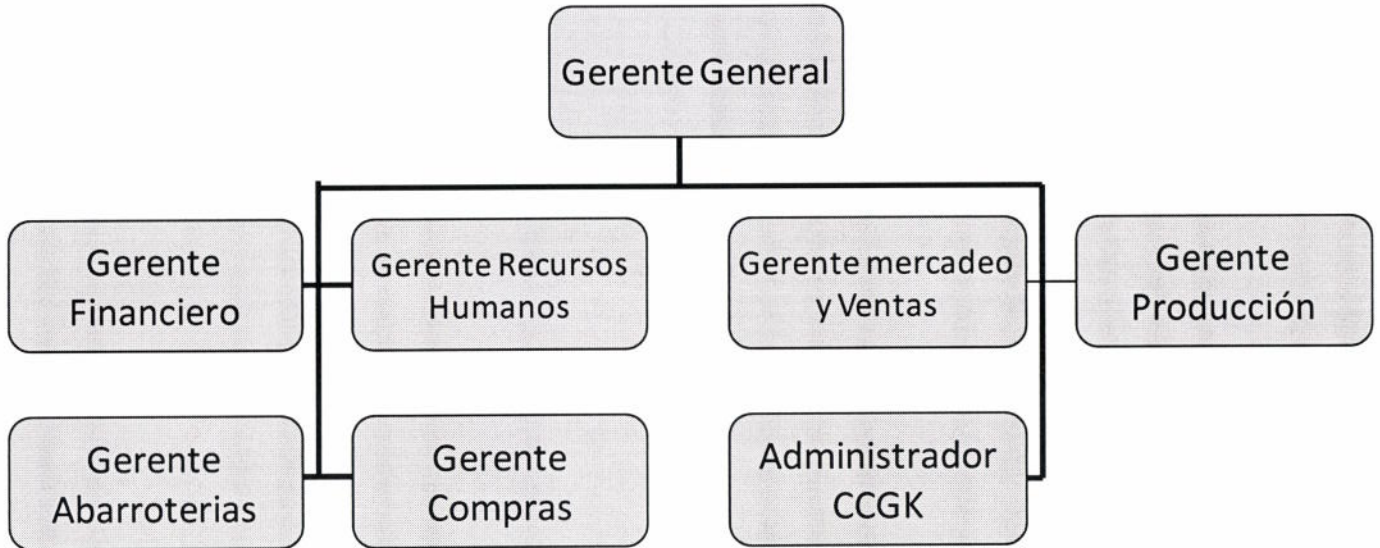
El comité es un grupo de personas con autoridad de línea y staff, a las cuales se les entrega un asunto para su estudio. Esta característica diferencia el comité de otros órganos de la administración.

La organización puede simplificarse por tres etapas:

- Actividades y funciones.
- Jerarquías para nivel de autoridad.
- Obligaciones que deben asignarse a cada persona.

A continuación se presenta la estructura organizacional actual de la Corporación Albamar y la estructura del Restaurante Albamar Tobogán

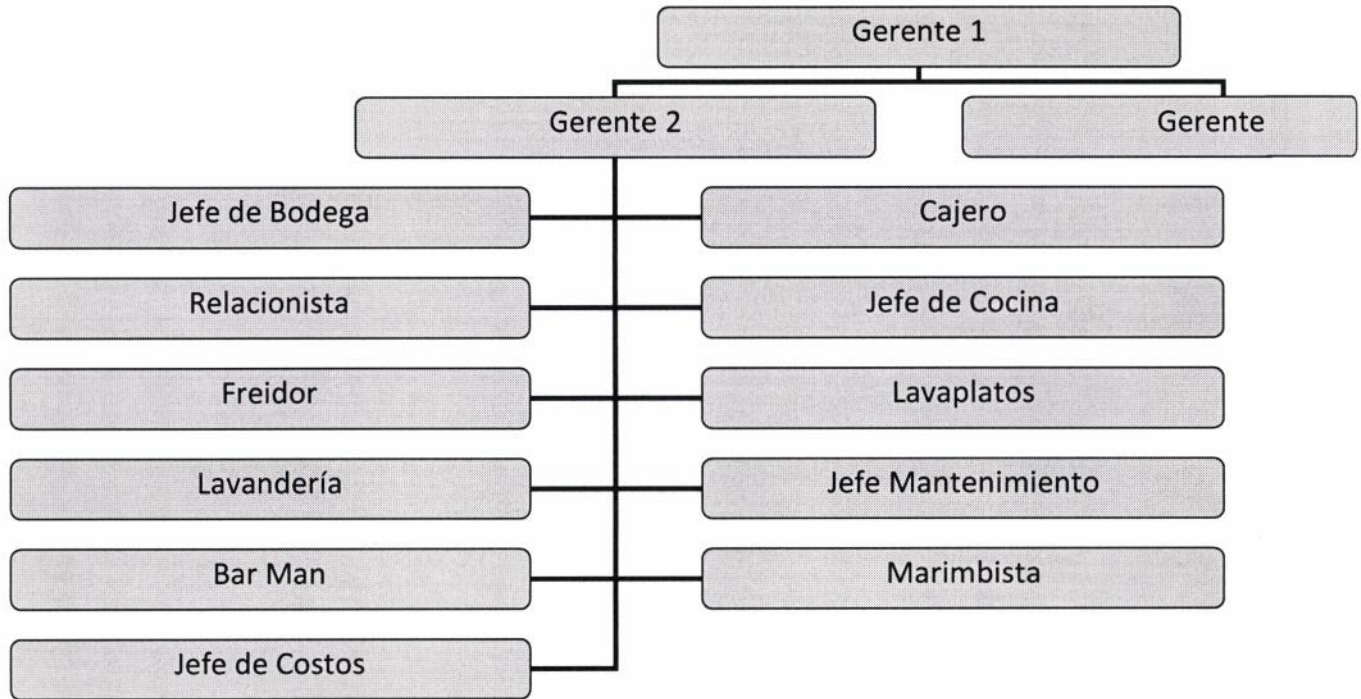
ORGANIGRAMA GENERAL CORPORACION ALBAMAR



39

Fuente: Información Proporcionada por Propietarios
Pie: Corporación Albamar

ORGANIGRAMA RESTAURANTE ALBAMAR TOBOGAN



Fuente: Información Proporcionada por Propietarios
Pie: Corporación Albamar

CAPITULO III

MANUALES ADMINISTRATIVOS

3.1. MANUAL

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

Terry, G, Dice: “Es un registro escrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa”.

Según la página de Internet: www.itlp.edu.mx; en dónde se menciona a: Continolo, G, “Una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector, es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo”.

Los manuales constituyen una herramienta importante con la que debe de contar las organizaciones para facilitar el desarrollo de las funciones administrativas y operativas.

De acuerdo con los conceptos de los autores descritos, se entiende que un manual permite plasmar en un papel todas las indicaciones necesarias para desempeñar en forma uniforme una o varias atribuciones, y lograr

con esto un desempeño eficiente para bien de la empresa, el personal, y el cliente que al final será quien use o consuma nuestro producto o servicio.

Herrera, H. (1998). En su documento Reingeniería Administrativa, Programa de fortalecimiento Académico de Sedes Regionales, Explica sobre los manuales administrativos: Representan una guía práctica que se utiliza como herramienta de soporte para la organización y comunicación. Contienen información ordenada y sistemática, en la cual se establecen claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la empresa.

Zea Krings, A. (1996). Organización y Métodos. Explica sobre los manuales: Son instrumentos de organización y medios para registrar la evolución en el aspecto administrativo y para comunicar las decisiones de la gerencia respecto al proceso de organizar las políticas claves y los procedimientos de operación.

3.2. EL MANUAL COMO MEDIO DE COMUNICACION

La tarea de elaborar manuales administrativos se considera como una función de mantener informado al personal clave de los deseos y cambios en las actitudes de la dirección superior, al delinear la estructura organizacional y describir las políticas y procedimientos en forma escrita permanente. Un manual correctamente redactado puede ser un valioso instrumento administrativo.

En esencia, los manuales administrativos representan un medio de comunicación de las decisiones administrativas, y por ello, que tiene como propósito señalar en forma sistemática la información administrativa.

Franklin, E. (1998). En su libro Organización de Empresas; Análisis Diseño y Estructura, Explica sobre los manuales: Son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización, así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas.

3.3. OBJETIVOS DE LOS MANUALES

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

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

3.4. VENTAJAS DE LOS MANUALES

Según: Minera, M; en su Tesis. Manual de normas y procedimientos técnicos para la elaboración de productos lácteos en el departamento de

producción de cooperativa de servicios varios Xelac, R.L., los manuales tienen las ventajas y limitaciones que se describen a continuación:

- a) Son un compendio de la totalidad de funciones y procedimientos que se desarrollan en una organización y son elementos que de otra forma sería difícil reunirlos.
- b) Clasifican las acciones a seguir y la responsabilidad en aquellas situaciones en las que pueden surgir dudas respecto a que área deben de actuar o a que nivel alcanzar las decisiones o la ejecución.
- c) Ayudan para que la organización se aproxime al cumplimiento de las condiciones que configuran un sistema.
- d) Facilitan el control y supervisión por parte de los superiores de las tareas delegadas.
- e) Constituyen un elemento que facilita la evaluación objetiva de la actuación de cada empleado.

3.5. LIMITACIONES DE LOS MANUALES

- a) Existe un costo de configuración y redacción que debe de afrontarse.
- b) No incorporan los elementos propios de la organización informal, evidentemente existe pero no es reconocida en los manuales.
- c) Su utilidad se ve limitada o es nula cuando la organización se compone de número reducido de personas.

Si bien existen diferentes tipos de manuales, pueden clasificarse a los manuales como un cuerpo sistemático que contiene la descripción de los entes que deben ser desarrollados por los miembros de una organización y los procedimientos a través de los cuales esas actividades son cumplidas.

3.6. CLASIFICACION DE LOS MANUALES

Según: Minera, M; en su Tesis. Manual de normas y procedimientos técnicos para la elaboración de productos lácteos en el departamento de producción de cooperativa de servicios varios Xelac, R.L., los manuales se clasifican de la forma siguiente:

Existen varios tipos de manuales aplicados a la organización:

1. Manual de historia de la empresa.
2. Manual de Organización.
3. Manual de Políticas.
4. Manual de Especialidades.
5. Manual del Empleado.
6. Manual de Propósito Múltiple.
7. Manual de Puesto de Trabajo.
8. Manual de Normas y Procedimientos Técnicos.
9. Manual de Procedimientos.

3.6.1. Manuales de Historia de la Empresa

Terry, G, en su libro: Administración y Control de Oficinas. Dice lo siguiente: “Muchos patrones sienten que es importante darle a los empleados información con respecto a la historia de la compañía, sus comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actual. Esto le da al empleado una vista introspectiva de la tradición y pensamiento que apoya a la empresa con la que esta asociado. Probablemente contribuye a una mejor comprensión, aumenta la moral y ayuda al empleado a sentir que pertenece,

que forma parte de la compañía. El darle a un empleado un cuadro del todo, le ayuda a adaptarse a si mismo dentro del cuadro total.

3.6.2. Manual de Organización

Estos manuales exponen con detalle la estructura de la empresa y señalan los puestos y la relación que existe entre ellos para el logro de sus objetivos. Explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad; las funciones y actividades de los órganos de le empresa. Generalmente contienen graficas de organización, descripciones de trabajo, cartas de límite de autoridad, etc.

Gómez Ceja, G., en su libro Planeación y Organización de Empresas, transcribe la siguiente descripción de: C.L. Littlefield, “Los manuales (de organización) se usan donde se desea una descripción detallada de las relaciones de organización. Se elaboran ordinariamente con base en los cuadros de organización, los cuales se acompañan de las descripciones de los diferentes puestos inscritos en el cuadro. Comúnmente se hace la división de los encabezados de estos manuales en atención a la función general, a las obligaciones y autoridad y al conjunto de relaciones con los demás.

Además describe la Organización Formal de la Empresa consignando:

- Misiones: enunciación sintética del objetivo que persigue el área de la Organización.
- Funciones Básicas.
- Autoridad: Quienes dependen de él y él de que quien depende.
- Responsabilidad.
- Características.

- Especificaciones de la Posición.

Los manuales de Organización, tienen por objeto el decirle a cada jefe por escrito lo que se espera de el, en materia de funciones, tareas, responsabilidades, autoridad, comunicaciones, e interrelaciones dentro y fuera de la empresa.

Los manuales de Organización, deben distribuirse completos a todos los jefes, ya que sirven a las comunicaciones entre todos y cada uno de los jefes.

3.6.3. Manual de Políticas

También llamados de normas. Terry, G. Dice al respecto: “Un manual de políticas pone por escrito las políticas de una empresa”. Una política es una guía básica para la acción; prescribe los límites generales dentro de los cuales han de realizarse las actividades. Conocer las políticas en una empresa proporciona el marco principal sobre el cual se basan todas las acciones.

Hendrick, J.G. escribe: “Política no es otra cosa que una actitud de la dirección. Estas actitudes deben ser comunicadas en forma continua a lo largo de toda la línea de organización si se desea que las operaciones se desarrollen conforme al plan. Las políticas escritas son un medio de transmitir las actitudes de la dirección. Las políticas escritas establecen líneas de guía, un marco dentro del cual el personal directivo puede obrar para balancear las actividades y objetivos de la gerencia general, según convenga a las condiciones locales.

Kellogg, hace notar que los manuales de política muchas veces incluyen una declaración de objetivos de la empresa y otros “slogans” que expresan una política; por ejemplo: Más calidad por menos dinero.

Los manuales de políticas ahorran muchas consultas. Por supuesto, puede haber manuales de políticas comerciales, de producción, de finanzas, de personal, etc., o uno sobre políticas generales.

El manual de políticas contiene los principios básicos que regirán el accionar de los ejecutivos en la toma de decisiones.

Una adecuada definición de políticas y su establecimiento por escrito, permite:

- a) Agilizar el proceso de toma de decisiones.
- b) Facilita la descentralización, al suministrar lineamientos a niveles intermedios.
- c) Servir de base para una constante y efectiva revisión.

Puede elaborarse manuales de políticas para funciones operaciones tales como: producción, ventas, finanzas, personas, compras, etc.

3.6.4. Manual de Especialidades

El manual para especialistas contiene normas o indicaciones referidas exclusivamente a determinado tipo de actividades u oficios. Se busca con este manual orientar y uniformar la actuación de los empleados que cumplen iguales funciones.

3.6.5. Manual del Empleado

Según la página de Internet: www.monografias.com; El Manual del Empleado: Contiene los objetivos de la empresa, actividades que desarrolla, situación en el mercado, planes de incentivación, programación de la carrera, derechos y obligaciones, etc.

Su contenido debe responder a la siguiente estructura.

a) Institucional:

- Datos de la Empresa.
- Rubro.
- Ambito de Actividad.
- Objetivos.
- Organización.
- Nombre de Directivos.
- Sucursales.
- Cantidad de Empleados
- Equipamiento.

b) Personal:

- Desarrollo de la Carrera.
- Incentivos.
- Convenio Colectivo.
- Caja a la que Aporta.
- Obra Social.
- Beneficios.
- Derechos.
- Obligaciones.

3.6.6. Manual de Propósito Múltiple

Manual de propósito múltiple reemplaza total o parcialmente a los mencionados anteriormente, en aquellos casos en los que la dimensión de la empresa o el volumen de actividades no justifique su confección y mantenimiento.

Ya se ha visto que un manual puede contener material de tipo diverso, lo que hace que los tipos mencionados no resulten siempre bien definidos. La inmensa mayoría de los manuales de oficina parecen estar diseñados intencionalmente para varios fines.

Gómez Ceja, G., en su libro *Planeación y Organización de Empresas*, cita a: A.F. Bortz, quien hace notar lo siguiente: “En la preparación de cualquier manual de procedimientos existen dos requisitos indispensables para asegurar su éxito:

1. Manifestación clara de las normas generales de la empresa.
2. Comprensión total de la organización básica de la misma.

Es decir, de poco servirían las manifestaciones detalladas de procedimientos si al mismo tiempo la organización y las normas básicas no son, cuando menos, medianamente firmes y comprensibles.

3.6.7. Manual del Puesto de Trabajo

Describe en forma pormenorizada la intervención que le corresponde a la posición en cada uno de los procedimientos en los que le toca intervenir. El Cómo, el Porqué y el Para Qué.

Su contenido debe responder a la siguiente estructura:

- Objetivos
- Funciones del Sector
- Descripción de Procedimientos
- Tareas a realizar
- Instrucciones
- Responsabilidad

El Manual del Puesto de Trabajo, también llamado manual individual o instructivo de trabajo, que precisa las labores, los procedimientos y rutinas de un puesto en particular. Por ello, cuando el manual de puesto no solo contiene la descripción de las labores sino que explica como deben ejecutarse, es un manual de organización y de procedimiento al mismo tiempo, es decir, es un manual de contenido múltiple.

Después de haber analizado el respaldo teórico sobre los manuales fue necesario conocer los distintos procedimientos sobre la dinámica de ingreso y distribución de insumos en cada una de las áreas localizadas para la elaboración de Alimentos del Restaurante Albamar Tobogán, habiéndose obtenido la siguiente información:

En la gráfica siguiente No. 1; Se observan los porcentajes que resultaron de la investigación de campo en el personal de Restaurante Albamar Tobogán, en base a las dos alternativas de respuesta, en donde se puede evidenciar que la mayor parte del personal que representa el 72% solicita sus pedidos en forma verbal, sin el auxilio de una forma o formato preestablecido, situación que afecta el proceso de elaboración de alimentos, tomando en cuenta que el personal hace su pedido sin ninguna regla o

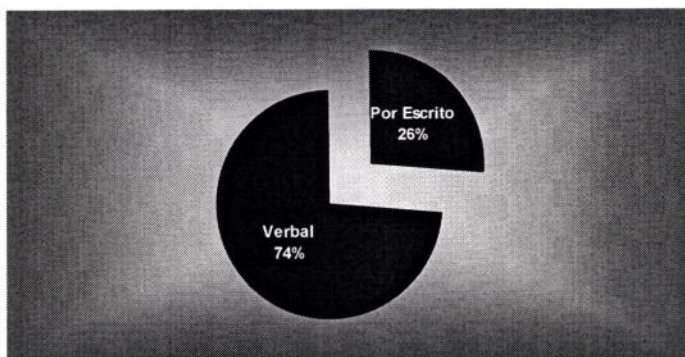
procedimiento establecido para mantener la uniformidad en el desempeño de las tareas.,

Lo descrito se pudo observar durante la etapa de evaluación integral que se realizó inicialmente en la empresa, en dónde se pudo constatar que no existen manuales de procedimientos en los procesos generales de elaboración de alimentos en el Restaurante.

Se debe tener en cuenta que para llevar a cabo una solicitud de insumos es necesario tener formatos definidos para llevar mejores controles y pedidos óptimos de insumos

Gráfica No. 1

Forma de solicitar Insumos



Fuente: Investigación de Campo 2008
Pie: Restaurante Albamar Tobogán

Los resultados anteriores indican que: cinco de los entrevistados que representan el 26% respondieron que solicitan sus insumos en forma escrita y 14 colaboradores que conforman el 74% hacen sus pedidos de insumos en forma verbal o sea que no dejan constancia de su pedido.

Los cinco que hacen su pedido en forma escrita son: Encargado de Bodega, Encargado de Inventarios, dos Encargados de cocina y Encargada de Costos; los cinco no utilizan un formato uniforme sino que simplemente lo escriben en una hoja de papel.

Los resultados del trabajo de campo vienen a confirmar lo observado durante el diagnóstico integral que se realizó en la empresa, durante el cual se notó que el personal del área de elaboración de alimentos, realiza sus actividades sin tener un manual de procedimientos que le sirva de guía, tanto para solicitar sus insumos como para prepararlos

Tomando en cuenta lo anterior los autores siguientes explican sobre la importancia de un Procedimiento y Proceso:

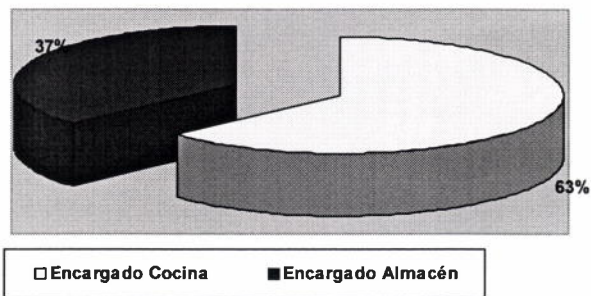
La norma ISO 8402; detalla el procedimiento como: “El documento que explica mediante una descripción de actividades, cómo se lleva a cabo un proceso o parte de él. Así mismo, es el documentos informativo que establece los métodos para la ejecución y administración de las actividades de trabajo”. De la misma manera Hopeman, R. (1997) Indica que es: “La serie de pasos interrelacionados para el logro de un objetivo propuesto”. Los procedimientos de operación describirán de manera lógica y secuencial las actividades específicas de los procesos analizados.

Polimeni, R., Fabozzi, F. & Adelberg, R. (2001), Explican sobre Proceso: “Es el acto de participación sobre el cual cada miembro de un grupo se fija una meta común” y Everett, A. & Ronald, E. (1991) indican que es: “Conjunto de equipos, personas y procedimientos (sistemas) empleados para elaborar los productos y servicios de la empresa”. La planeación de calidad y recepción de materias primas son ejes importantes para la prestación eficiente del servicio de alimentación en la Empresa.

En la gráfica siguiente No. 2; Se observa que el personal no tiene definido a quien debe solicitarle sus insumos en dónde se puede notar que el 37% solicita sus pedidos al Encargado de Almacén y el 63% al Encargado de Cocina, y de acuerdo a la evaluación integral el personal no tiene un procedimiento establecido para hacer sus pedidos ni existe una persona que este constantemente revisando las existencias y evitar que se den casos de desabastecimiento, el peor de los casos sería que se presente escasez en el almacén general por no realizar pedido óptimos.

Gráfica No. 2

Persona a quién solicita insumos



Fuente: Investigación de Campo 2008
Pie: Restaurante Albamar Tobogán

Doce de los entrevistados que representan el 63% respondieron que solicitan sus insumos al Encargado de Cocina y 7 colaboradores que conforman el 37% hacen sus pedidos de insumos al Encargado de Almacén.

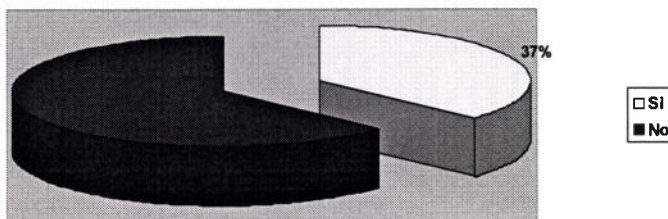
Los siete que hacen su pedido al Encargado de Almacén son: Encargado de Bodega, Encargado de Inventarios, dos supervisores, dos Encargados de Cocina y Encargada de costos; los doce restantes hacen su pedido a su jefe inmediato.

Durante la etapa de evaluación integral se pudo observar que el personal no tienen definido a quien debe solicitar sus insumos en el momento que se quedan sin existencias, no tienen definido ni un procedimiento ni un formulario para formalizar sus pedidos.

En la gráfica siguiente No. 3, Se evidencia que el personal no utiliza formatos establecidos de requerimientos ya que el 63% respondió que no utiliza ningún formulario o formato, no obstante el 37% que respondió que si los utiliza, en la evaluación integral se pudo establecer que los formatos que utilizan no han sido proporcionados por la empresa ya que son simples hojas creadas por ellos mismos.

Grafica No. 3

Al hacer su pedido por escrito, utiliza algún tipo de formulario o formato



Fuente: Investigación de Campo 2008
Pie: Restaurante Albamar Tobogán

Siete de los entrevistados que representan el 37% respondieron que si utilizan algún tipo de de formulario o formato al hacer su pedido y 12 colaboradores que conforman el 63% son los que hacen su pedido en forma verbal.

Los siete que utilizan algún tipo de formulario o formato al hacer su pedido son: Encargado de Bodega, Encargado de Inventarios, dos supervisores, dos Encargados de Cocina y Encargada de costos; los doce restantes hacen su pedido en forma verbal por lo tanto no utilizan ningún tipo de formato.

Además de lo evidenciado en los resultados del trabajo de campo durante la etapa de evaluación integral se pudo observar que cada uno de los empleados no tienen establecido un formato para realizar sus pedidos, algunos lo hacen en forma verbal y otros lo hacen en forma escrita pero en un simple papel sin ninguna forma de guía.

La página Web; www.monografias.com; (2009): Explica lo siguiente sobre los formularios: Concepto: Es una pieza de papel que contiene datos y espacios en blanco para registrar información variable, el cual tendrá diferente utilización según sea el área funcional a la cual pertenezca. Puede considerarse también como un instrumento de trabajo cuyo objetivo es transportar información para simplificar y facilitar el desarrollo de los procedimientos administrativos.

PARTES DEL FORMULARIO

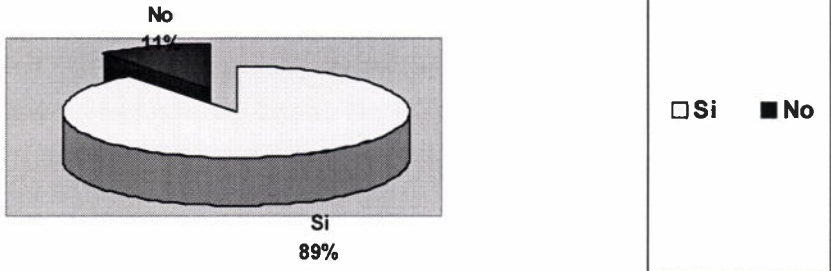
- Extremo superior o cabeza
- Cuerpo del formulario
- Extremo inferior o pie
- Objetivo
- Objetivos específicos
- Importancia

Los formularios juegan un papel muy importante en la implementación de los manuales de procesos administrativos ya que todo proceso debe quedar plasmado en un formato o forma y que normalmente se le llama formulario, el diseñador del formulario debe contar con toda la información de los procesos para que sea lo más funcional posible y también fácil de usar, para que sea una valiosa herramienta para el colaborador que los utiliza y eventualmente le sirve de guía al personal de reciente ingreso.

En la gráfica siguiente No. 4; La mayor parte del personal 89% respondió que si se llevan algunos controles para el manejo y distribución de insumos; pero el 11% respondió lo contrario.

Gráfica No. 4

Existe algún tipo de control para el manejo y distribución de insumos



Fuente: Investigación de Campo 2008
Pie: Restaurante Albamar Tobogán

Diecisiete de los entrevistados que representan el 89% respondieron que si se lleva algún tipo de control en el manejo y distribución de insumos, únicamente 2 colaboradores que conforman el 11% respondieron lo contrario.

Los dos entrevistados que respondieron que no se lleva ningún tipo de control en el manejo y distribución de insumos son: dos de los ayudantes de cocina, el resto de entrevistados respondió que si se llevan controles, aunque los controles que se llevan son demasiado informales y empíricos y que no son sujeto de revisión.

La mayoría del personal respondió que si se llevan controles en el manejo y distribución de insumos, pero, durante la etapa de evaluación integral se observó que no existen controles, el único control que se lleva es por parte del Encargado de Bodega por medio de su tarjeta de existencias

Koontz, H. & K., Weihrich, H., (1990) Administración, Explica sobre control: La función gerencial de control es la medición y corrección del desempeño

a fin de asegurarse de que se cumple con los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos.

El Control es una función de todos los gerentes, desde el presidente hasta el supervisor. Algunos gerentes, particularmente en los niveles bajos, olvidan que la responsabilidad primordial para el ejercicio de control compete a todos los gerentes a cargo de la ejecución de planes. Aunque el alcance del control varía entre los gerentes, a todos los niveles tienen responsabilidad por la ejecución de planes y, por lo tanto, el control es una función administrativa básica a todos los niveles.

Las técnicas y sistemas de control son en esencia las mismas para el efectivo, los procedimientos de oficina, la moral, la calidad de los productos o cualquier otra cosa. El proceso básico de control, sin importar donde se encuentre ni lo que controle, compete tres pasos:

- Establecimiento de estándares
- Medición del desempeño frente a los estándares
- Corrección de las variaciones en relación con los estándares y planes

Continúa exponiendo Koontz y Wiehrich:

Establecimiento de estándares: Los planes son los puntos de referencia con que los gerentes diseñan los controles, por lo que el primer paso en el proceso de control lógicamente será el establecimiento de planes. Los estándares son por definición simplemente criterios para el desempeño. Se trata de puntos seleccionados en todo un programa de planeación en los que se realizan mediciones del desempeño para indicar a los gerentes la

forma en que avanzan las cosas sin tener que evaluar cada paso en la ejecución de los planes.

Medición del desempeño: Aunque la medición no siempre es factible, la evaluación del desempeño frente a los estándares debe en teoría realizarse con base al futuro para que puedan detectarse las desviaciones antes de que ocurran y se eviten mediante acciones apropiadas. Si se elaboran con cuidado los estándares y se dispone de los medios para determinar con exactitud qué están haciendo los subordinados la evaluación del desempeño real o esperado es relativamente sencilla.

Corrección de desviaciones: Los estándares deben reflejar los puestos de una estructura organizacional. Sí se mide el desempeño de acuerdo con eso es más fácil corregir las desviaciones. La corrección de las desviaciones es el punto en que el control puede verse como parte de todo el sistema de administración y es posible relacionarlo con las demás funciones administrativas.

Dentro de las ventajas de los manuales mencionadas por Minera, M, menciona dos relaciones con los controles:

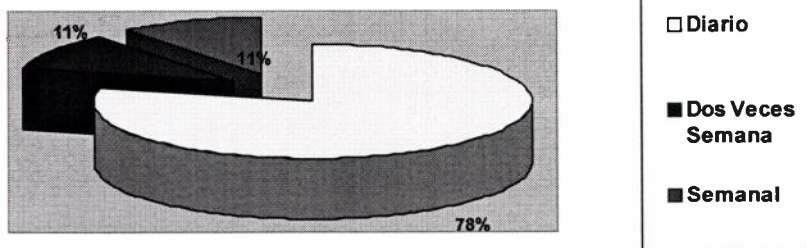
- Facilitan el control y supervisión por parte de los superiores de las tareas delegadas.
- Constituyen un elemento que facilita la evaluación objetiva de la actuación de cada empleado.

Los manuales de procedimientos son instrumento valioso para el gerente para llevar a cabo un proceso de control ya que en gran medida representan un estándar para el desarrollo de actividades.

En la gráfica siguiente No. 5; Se observa que el personal no tiene definida la frecuencia en que debe solicitar sus insumos tomando en cuenta que el 78% hace sus pedidos diario; el 11% los realiza dos veces a la semana y el otro 11% realiza sus pedidos en forma semanal, y de acuerdo a la evaluación integral el personal no tiene definida la frecuencia de pedido.

Gráfica No. 5

Frecuencia de solicitud de insumos para la elaboración de alimentos es



Fuente: Investigación de Campo 2008

Pie: Restaurante Albamar Tobogán

Quince de los entrevistados que representan el 78% respondieron que hacen su pedido a diario, dos personas que representan el 11% respondió que hace su pedido dos veces por semana y 2 colaboradores que conforman el 11% respondieron que hacen su pedido en forma semanal.

Las dos personas que respondieron que hacen su pedido dos veces por semana son los dos supervisores, los dos entrevistados que respondieron que hacen su pedido semanal son La Encargada de Costos y la Encargada de Inventarios, el resto del personal realiza su pedido en forma diaria.

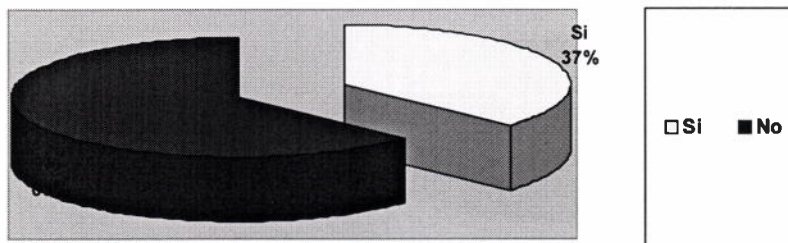
Durante el proceso de evaluación integral se observó que existe un gran descontrol en la frecuencia de pedidos ya que no se revisan existencias constantemente únicamente se hace el pedido o se informa cuando ya no queda nada en la despensa.

Según el Diccionario Pequeño Larousse Ilustrado, Frecuencia es: La repetición constante de cierto número de eventos.

En la gráfica siguiente No. 6; Se observa que la mayor parte del personal que representa el 67% no recibe ningún tipo de capacitación para optimizar los procedimientos de ingreso y distribución de los insumos para la elaboración de alimentos, no obstante el 37% respondió que si recibe capacitación sobre el tema.

Gráfica No. 6

Recibe alguna capacitación para la optimización en los procedimientos de ingreso y distribución de insumos



Fuente: Investigación de Campo 2008

Pie: Restaurante Albamar Tobogán

Siete de los entrevistados que representan el 37% respondieron que si han recibido alguna capacitación para el manejo de insumos, doce personas que representan el 63% respondieron que no han recibido ninguna capacitación para el manejo de insumos.

Las siete personas que respondieron que si son: Encargado de Bodega, Encargado de Inventarios, dos supervisores, dos Encargados de Cocina y Encargada de costos, el resto del personal no recibe ninguna capacitación.

Es evidente que el personal operativo no recibe ningún tipo de capacitación lo cual se confirmo durante la etapa de evaluación integral, no obstante la importancia que tiene la capacitación constante para el personal, ya que esta permite que el empleado se prepare para desempeñar mejor su trabajo y en este caso el empleado debe conocer sobre cómo manejar y llevar un buen control de existencias.

Sikula, F., (1991) Administración de Recursos Humanos en Empresas, Dice: El desarrollo se aplica a la integración y asuntos del personal; es un proceso de instrucción a largo plazo, en el que se utiliza un procedimiento organizado y sistemático mediante el cual el personal ejecutivo o no ejecutivo puede adquirir conocimientos teóricos y conceptuales. Existen muchos motivos por los cuales las empresas efectúan programas de entrenamiento y desarrollo para sus empleados. Los objetivos del entrenamiento y desarrollo pueden ser: Productividad, Calidad, Planeación de Recursos Humanos, Moral, Compensación indirecta, Salud y Seguridad, Prevención contra la obsolescencia y Desarrollo personal.

Alcover, Carlos María; Martínez, David; Rodríguez, Fernando; Domínguez, Roberto (2004), en su libro Introducción a la Psicología del Trabajo, dice lo

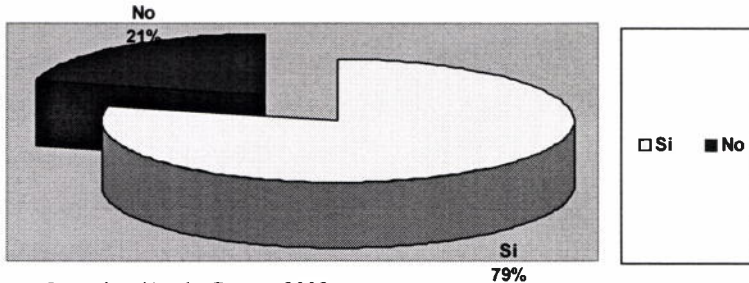
siguiente sobre Capacitación y Desarrollo de carrera: Dentro del conjunto de experiencias de aprendizaje que tienen lugar en el seno de las organizaciones laborales es necesario establecer categorías, dependiendo del grado de planificación, de los objetivos que se persiguen, del ámbito de aplicación y del horizonte temporal con que se realizan. De este modo, la capacitación puede definirse como un proceso de aprendizaje sistemático puesto en marcha por la dirección de la organización, de tal manera que obtengan cambios relativamente permanentes en los conocimientos, las habilidades o las actitudes de los miembros que forman parte de ella para su aplicación a corto plazo en la consecución de metas y objetivos de la organización. En el caso del desarrollo, varía por un lado el intervalo de tiempo en el que se espera que el aprendizaje tenga efectos sobre el comportamiento laboral, ampliándose al largo y medio plazo.

Continúan exponiendo Alcover, Martínez, Rodríguez & Domínguez: El aprendizaje, la necesidad de pasar un proceso de formación y el desarrollo profesional suelen ir asociados y a veces hacen posible la secuencia de puestos, roles y experiencias relacionadas con el empleo por la que atraviesa una persona a lo largo de su vida profesional. La definición es lo suficientemente amplia y flexible como para recoger una situación presente en la que las carreras ya no pueden ser confinadas a una sucesión de puestos. El desarrollo de carrera puede ser definido como las actuaciones que una persona o algún agente organizacional pone en marcha con la intención de influir sobre el desarrollo de la carrera profesional de uno o más individuos de acuerdo con determinados objetivos de carrera.

En la gráfica siguiente No. 7; Se observa que el personal en un 79% si tiene definido su puesto de trabajo, pero el 21% respondió que no tiene definido claramente su puesto de trabajo.

Gráfica No. 7

Su puesto de trabajo está claramente definido



Fuente: Investigación de Campo 2008

Pie: Restaurante Albamar Tobogán

Quince de los entrevistados que representan el 79% respondieron que sí su puesto de trabajo está claramente definido, cuatro personas que representan el 21% respondieron que su puesto de trabajo no está claramente definido.

Las cuatro personas que respondieron que no, son: ayudantes de cocina y se debe a que se les asignan tareas diferentes y extras cada día, el resto del personal no tiene este problema.

Se pudo observar que algunos puestos no están claramente definidos y esto ocasiona descontrol en las funciones y responsabilidades, tomando en cuenta que estas personas hacen lo que pueden y lo que les mandan hacer y en muchos casos se dan tiempos de ocio y en otros de sobrecarga de trabajo.

Alcover, Carlos María; Martínez, David; Rodríguez, Fernando; Domínguez, Roberto (2004), en su libro *Introducción a la Psicología del Trabajo*, dan el siguiente concepto de puesto de trabajo: Un puesto consiste en el trabajo

total asignado a un trabajador individual, constituido por el conjunto de tareas, deberes y responsabilidades que en el marco de las condiciones de trabajo de una actividad concreta conforman la actividad laboral regular de una persona.

Continúan: Alcover, Martínez, Rodríguez & Domínguez, en los párrafos siguientes explicando: El puesto, junto con el rol, constituye uno de los conceptos clave en la explicación del comportamiento laboral.

Un puesto puede ser definido como un conjunto de elementos de tarea que se encuentra agrupados bajo una denominación y que se diseña con el objetivo de que sea desempeñado por una única persona.

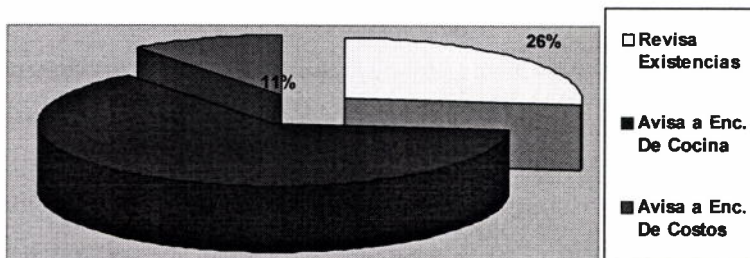
Un puesto consiste en el trabajo total asignado a un trabajador individual, constituido por el conjunto de tareas, deberes y responsabilidades que en el marco de las condiciones de trabajo de una actividad concreta conforman la actividad laboral regular de una persona.

El concepto de puesto constituye uno de los elementos clave en el diseño y la construcción de las estructuras organizacionales.

En la gráfica siguiente No. 8; Se evidencia que el personal no tiene definidas concretamente las actividades que debe realizar en el momento que necesita solicitar insumos, por lo que se presentan los porcentajes de respuesta obtenidos: el 63% avisa a Encargada de Cocina, el 26% respondió que revisa existencias y el 11% expresó que avisa a Encargada de Costos.

Gráfica No. 8

Actividades realizadas para solicitar insumos para la elaboración alimentos



Fuente: Investigación de Campo 2008

Pic: Restaurante Albamar Tobogán

Cinco de los entrevistados que representan el 26% respondieron que revisan existencias para preparar un pedido, doce colaboradores que conforman el 63% respondieron que le avisan a la encargada de cocina y dos personas que representan el 11% respondieron que avisan a la encargada de costos.

Los cinco colaboradores que revisan constantemente existencias para preparar su pedido son: Encargado de Bodega, Encargado de Inventarios, dos encargados de cocina y encargada de costos. Los doce colaboradores que respondieron que avisan a encargada de cocina son: Los cocineros y los que respondieron que avisan a encargada de costos son los dos supervisores. Como se observa no existen procedimientos definidos par reportar cuando se terminan las existencias de insumos y es una situación que genera descontrol.

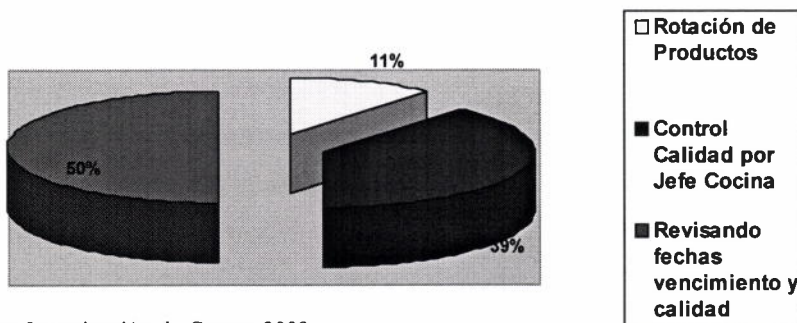
Krajewski, L. & Ritzman, L. (2000), definen Actividad como: “La unidad más pequeña de esfuerzo de trabajo que consume tiempo y recursos que el

Gerente del proyecto puede programar y controlar”. Las actividades quedarán estandarizadas y definidas en los procedimientos que soportan los programas de planeación de calidad y recepción de materias primas.

En la gráfica siguiente No. 9; Se observa que el personal no tiene definido ningún tipo de control técnico para establecer o fijar el grado de calidad que debe tener un insumo para ser procesado. En base a lo anterior se presentan los porcentajes que se obtuvieron de las tres respuestas más frecuentes: El 50% respondió que el Control que se lleva es revisando fechas de vencimiento y calidad, el 39% expresó que ese control lo realiza el Jefe de Cocina y el 11% manifestó que el control que se lleva es la Rotación de Productos.

Gráfica No. 9

Tipos de controles que se llevan para evaluar los requisitos mínimos que deben cumplir los insumos para elaboración de alimentos



Fuente: Investigación de Campo 2008

Pie: Restaurante Albamar Tobogán

Después de consultar a los entrevistados sobre los controles que existen para evaluar los requisitos mínimos que deben cumplir los insumos, se

obtuvieron las respuestas siguientes: el 50% respondió que constantemente se revisan las fechas de vencimiento y la calidad de cada producto, el 39% respondió que el Jefe de Cocina realiza la labor de control de calidad de los insumos y el 11% respondió que se realiza constantemente rotación de productos para consumir los primeros en llegar al almacén. (Método PEPS)

Se pudo observar que los controles descritos son rutinarios y que no responden a controles técnicos y programados necesarios y que no están plasmados en manuales de procedimientos que se puedan verificar en determinado momento.

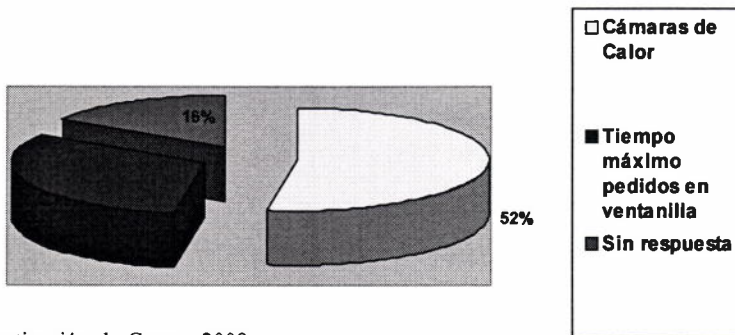
www.sapiens.com, Explica sobre la Especificación Técnica: “Es el documento que define las características requeridas en un producto, tales como los niveles de calidad, uso específico, seguridad, dimensiones, que son parte de las prescripciones aplicables al producto en los referente a la terminología los símbolos, los ensayos y métodos de ensayo, el etiquetado, etc.”. La especificación técnica operativa representa el conjunto de estándares parámetros que los colaboradores de la empresa tendrán como base para la ejecución efectiva de las operaciones de calidad y recepción de materias primas.

En la gráfica siguiente No. 10; Se presentan los porcentajes obtenidos al consultar sobre los tipos de control que se llevan para determinar la temperatura ideal para servir los alimentos, en donde se obtuvieron los resultados siguientes: el 52% respondió que la temperatura se controla en base a cámaras de calor, el 32% expresó que la temperatura ideal se controla

con el establecimiento de tiempos máximos y mínimos en la ventanilla de despacho y el 16% se abstuvo de responder.

Pregunta No. 10

Cuáles son los controles que se llevan para determinar la temperatura ideal para servir los alimentos



Fuente: Investigación de Campo 2008

Pie: Restaurante Albamar Tobogán

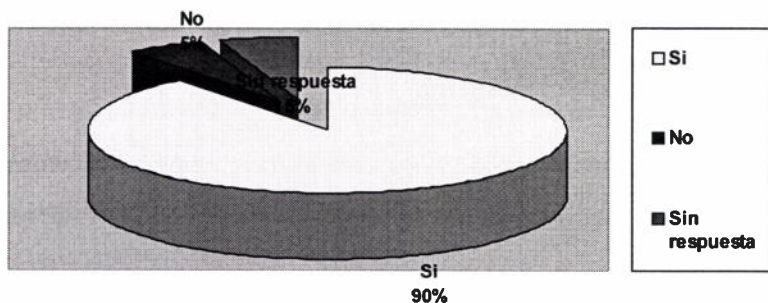
Diez de los entrevistados que representan el 52% respondieron que la temperatura ideal para servir los alimentos se controla en base a Cámaras de calor, 6 de los entrevistados que representan el 32% respondieron que la temperatura de los alimentos se controlan por medio de la ventanilla de despacho con tiempos mínimos y máximos, tres personas que representan el 11% se abstuvieron de responder.

No obstante los controles que se llevan, se pudo observar que no son efectivos por la falta de coordinación de trabajo entre el personal de cocina y los meseros y por la ausencia de guías escritas que le permitan al empleado orientar su actuación.

En la gráfica siguiente No. 11; Se observa que el 90% opina que sí hay coordinación en las actividades que realiza el personal involucrado en el proceso de elaboración y despacho de alimentos, únicamente el 5% respondió lo contrario y el restante 5% se abstuvo de responder.

Gráfica No. 11

Coordinación de actividades entre el personal involucrado en la elaboración de alimentos para el despacho eficiente



Fuente: Investigación de Campo 2008

Pie: Restaurante Albamar Tobogán

Diecisiete de los entrevistados que representan el 90% respondieron que si coordinan actividades los responsables de la elaboración y despacho de alimentos, únicamente una persona contestó que no se da esa coordinación y una persona también se abstuvo de responder.

No obstante que la gran mayoría del personal respondió que si hay coordinación de actividades en la elaboración y el despacho eficiente de alimentos, la realidad es otra ya que durante la etapa de evaluación integral se tuvo la oportunidad de dialogar con algunos clientes y estos respondieron que con frecuencia se sirven los alimentos fríos.

La coordinación que debe existir entre los responsables de la elaboración de alimentos no es otra cosa que el trabajo en equipo, el que se debe promover y aplicar para mejorar y optimizar los procesos y lograr con esto la entrega de un producto final de calidad, al que se le debe dar seguimiento hasta que el plato este servido en la mesa del cliente, el trabajo en equipo debe ser promovido por el jefe o supervisor a través de el ejercicio de liderazgo y con el apoyo constante de la organización.

Alcover, Carlos María; Martínez, David; Rodríguez, Fernando; Domínguez, Roberto (2004), en su libro *Introducción a la Psicología del Trabajo*, dan el siguiente concepto de Trabajo en Equipo: El trabajo en equipo puede definirse como una forma de actividad colectiva que comprende la interacción, la interdependencia, la coordinación y la cooperación de los miembros, orientada hacia la consecución de metas u objetivos y cuyo resultado posee un marcado carácter grupal. Se considera que el trabajo en equipo ha resultado eficaz cuando dicha actividad permite el logro de sinergia, fenómeno que ayuda cuando el resultado grupal es superior (en cantidad) o diferente (en cuanto a mejora su calidad) a la simple suma de las contribuciones de los miembros que componen el equipo.

A continuación se presentan los factores más importantes que permitirían lograr un trabajo en equipo eficaz:

- a) Claridad en las metas del equipo
- b) Liderazgo adecuado dentro del equipo
- c) Apoyo decidido de la organización al trabajo en equipo
- d) Tareas estructuradas y significativas para sus miembros
- e) Sistemas de recompensas ligados al rendimiento y los resultados del equipo

- f) Estructura de trabajo orientada hacia los resultados
- g) Miembros competentes
- h) Compromiso de los miembros con el equipo
- i) Clima interno de colaboración
- j) Existencia de estándares y criterios de calidad
- k) Procesos internos de equipo
- l) Cohesión grupal

3.6.8. Manual de Normas y Procedimientos Técnicos

Mínera, M; en su Tesis. Manual de normas y procedimientos técnicos para la elaboración de productos lácteos en el departamento de producción de cooperativa de servicios varios Xelac, R.L., explica lo siguiente sobre el Manual de Normas y Procedimientos Técnicos: El manual de normas y procedimientos técnicos es una base fundamental y eficiente para el desarrollo de las funciones operativas a través de sus técnicas y procedimientos que clasifican las acciones a seguir y la responsabilidad en aquellas situaciones en las que pueden surgir dudas respecto a que área deben de actuar o a que nivel alcanzar las decisiones y ejecuciones de las actividades.

3.6.9. Manual de Procedimientos

Gómez Ceja, G, en su libro Planeación y Organización de Empresas, explica sobre el Manual de Procedimientos: También llamados manuales de operación, de práctica, estándar, de instrucción sobre el trabajo, de rutinas de trabajo, de trámites y métodos de trabajo.

Los manuales de procedimientos, por sus características diversas, pueden clasificarse en manuales de procedimiento de oficina y de fábrica. También pueden referirse:

1. A tareas y trabajos individuales, por ejemplo, como operar una maquina de contabilidad.
2. A practicas departamentales en que se indican los procedimientos de operación de todo un departamento.
3. A practicas generales en una área determinada de actividad, como manuales de procedimiento comerciales, de producción, financieras, etcétera.

Los manuales de procedimientos generalmente contienen un texto que señala las políticas y procedimientos a seguir en la ejecución de un trabajo, con ilustraciones a base de diagramas, cuadros y dibujos para aclarar los datos. En los manuales de procedimientos de oficina es costumbre incluir o reproducir las formas que se emplean en el procedimiento de que se trate, bien sea llenadas con un ejemplo o con instrucciones para su llenado.

Los manuales de Procedimientos describen en detalle las operaciones que integran los procedimientos administrativos en orden secuencial de su ejecución y las normas a cumplir por los miembros de la organización compatibles con dichos procedimientos.

3.6.9.1. La estructura de un Manual de Procedimientos debe contemplar.

- Carátula de Presentación: Indicando Tema, No. De Procedimiento, Vigencia, Áreas afectadas y Analista Actuante.
- Objetivos y Alcance.

- Instrucciones a cerca de codificaciones utilizadas o de la forma de actualización.
- Cursogramas o diagramas de Procedimiento, Circuito o Flujograma: representación grafica que describe en forma clara y lógica los sistemas administrativos.

Se utilizan columnas para representar las áreas involucradas, Grupos de Símbolos para la representación grafica.

- Descripción de los Procedimientos.
- Formularios: Modelos e instructivos sobre su contenido.
- Glosario
- Índice Temático.
- Fecha de Emisión, Vigencia, Reemplazo y Revisión.

3.6.9.2. Otro Modelo Estructural

- Índice
- introducción
- Objetivos del manual.
- Alcance.
- Como usar el manual
- Revisiones y Recomendaciones.

3.6.9.3. Organigrama

- Interpretación de la estructura orgánica.
- Sistemas de organización (línea, funcional, etc.)
- Tipo de departamentalización (geográfica, por producto, etc.)
- Amplitud de la descentralización y centralización.

- Relación entre el personal con autoridad de líneas y asesoría.

3.6.9.4. Gráficas

- Diagrama de Flujo

3.6.9.5. Estructura Procedimental

- Descripción narrativa de los procedimientos.

3.6.9.6. Formas

- Empleadas (por lo general planeadas y rediseñadas)
- Instructivos de las formas empleadas.

En el curso normal de las operaciones administrativas, tanto el personal directivo como el operativo se ven en la necesidad casi a diario de consultar los procedimientos consignados por escrito. El manual de procedimientos, independientemente de servir como medio de consulta y de acuerdo con la concepción moderna de los manuales, también se utiliza como medio de comunicar oportunamente todos los cambios en las rutinas de trabajo que se generan con el progreso de las empresas.

3.6.9.7. Beneficios del Manual de Procedimientos

Gómez Ceja, G., (1997) en su libro *Planeación y Organización de Empresas*, explica sobre el Manual de Procedimientos: Tener consignado por escrito los procedimientos administrativos existentes de una empresa, trae aparejado

una serie de beneficios. Entre los más tangibles y reconocidos, se tienen los siguientes.

1. Reducción de gastos generales.
2. Control de las actividades.
3. Mejoramiento de la eficiencia de operación y reducción de costos.
4. Sistematización de actividades.
5. Información de actividades.
6. Adiestramiento.
7. Guía de trabajo a ejecutar.
8. Revisión constante y mejoramiento de las políticas y procedimientos.
9. Auditoria administrativa de políticas, procedimientos y controles.

Estos beneficios se obtienen en las dos fases en que se ha dividido el estudio de los manuales de procedimientos.

- a) Fase de elaboración.
- b) Fase de utilización.

Los primeros tres beneficios son típicos de la fase de la elaboración del manual de procedimientos, y los restantes de la fase de utilización de dicho manual. A continuación se hace una breve descripción de cada uno de estos beneficios:

3.6.9.7.1. Reducción de gastos generales.

En la fase de la elaboración de un manual de procedimientos, se lleva a cabo una revisión de las funciones, formas, registros e informes que se

realizan y procesan en cada departamento que interviene en el sistema que se estudia.

3.6.9.7.2. Control de actividades.

Puede suceder que la revisión a que se hizo mención descubra, por el contrario, una función que no este relacionada con algún instrumento de trabajo o que estos sean inadecuados. En este caso, se ha encontrado algo que no se hace y que debería hacerse, al establecerse recomendaciones que garanticen que las actividades se realizan dentro de los lineamientos establecidos por la dirección; se está ejerciendo, de hecho, un control de las actividades necesarias y autorizadas en menor tiempo y a costo reducido.

3.6.9.7.3. Mejoramiento de la eficiencia de operación y reducción de costos.

Este beneficio es el corolario de los dos anteriores, ya que aquellos proporcionan información y antecedentes necesarios para que se determinen y consignan en el manual de procedimientos, la mejor y más efectiva forma de realizar las actividades necesarias y autorizadas, en menor tiempo y a costo reducido.

3.6.9.7.4. Sistematización de actividades.

Este beneficio se presenta en la que se ha llamado fase de utilización de los manuales de procedimientos. Para efectos de este trabajo, es conveniente que se de un concepto de lo que se entiende por sistematización, con el objeto de que no se confunda con la acepción que se le da a esta palabra en procesamiento electrónico de datos.

La sistematización consiste en fijar un orden y establecer condiciones de sucesión racional estrictamente definidas, a las que se someten todas las operaciones que se originan en el funcionamiento de una empresa.

3.6.9.7.5. Información de actividades.

Puede considerarse que este beneficio es una extensión de lo anterior, ya que al tenerse por escrito los procedimientos que se realizan en una empresa, se conocen en un momento dado las actividades que llevan a cabo en la misma.

3.6.9.7.6. Adiestramiento

Es indudable que el adiestramiento de un nuevo empleado se realiza en menor tiempo y por lo tanto con menos costo, si la empresa suplementa las técnicas de enseñanza individuales con un manual de procedimientos.

3.6.9.7.7. Guía del trabajo a ejecutar.

Este beneficio quedo definido cuando se dijo que tanto el personal directivo como el operativo necesitan a diario consultar los procedimientos que se realizan en la empresa.

3.6.9.7.8. Revisión constante y mejoramiento de las políticas y procedimientos.

Considerando que haya una consulta frecuente del manual y apego a su contenido, esto estimulara el estimar un mejoramiento de las operaciones, especialmente cuando al personal de supervisión se le solicita que

recomiende un cambio en las políticas o en los procedimientos, si su experiencia indica que las instrucciones vigentes contenidas en el manual son impracticables.

3.6.9.7.9. Auditoria administrativa de políticas, procedimientos y controles.

El trabajo de auditoria administrativa invariablemente es más efectivo, y se realiza con mayor facilidad y prontitud cuando se cuenta con manuales de procedimientos que guíen a quienes se encarguen de dicho trabajo.

3.6.9.8. Contenido del manual de procedimientos.

Existen tres secciones que aparecen casi invariablemente en todos ellos. Estas son:

- Texto
- Diagramas
- Formas

El empleo en mayor o menor escala de cada una de las secciones anteriores del manual, depende de la naturaleza del procedimiento de que se trate, del lector a que se dedique o de las preferencias de quien lo elabora. Algunos manuales dan preferencia al uso del texto sobre los diagramas o las formas. Consideran que el lenguaje escrito permite explicar mejor el procedimiento y sobre todo señalar objetivos, políticas y responsabilidades.

Las ventajas del empleo de diagramas son señaladas por Hendrick de la siguiente manera:

- Los analistas de procedimientos deben desarrollar y presentar hecho, no memoranda.
- El departamento de procedimientos cuya misión es ayudar a los departamentos operadores, destacara más los detalles que los términos generales.
- A la gerencia y jefes de departamento se les dan detalles en forma comprensiva y de referencia rápida.
- Los procedimientos de la gráfica de afluencia sirven como hojas de operación para los empleados, informándoles de sus deberes específicos, así como del curso de papeles de trabajo, antes y después que lo procesen.
- Se disfruta del beneficio de una ilustración. La lectura repetida de frases hechas queda eliminada. Los encabezados de sección de la grafica de afluencia fijan la responsabilidad del trabajo, las líneas muestran la secuencia del mismo y las palabras deben escogerse bien para conservar espacio.

Por lo que hace a la inclusión de las formas en el manual, basta recordar que en una oficina la mayor parte del material que se maneja esta constituido por formas, para justificar una sección de formas en todo manual de procedimientos, si bien el empleo de las formas tienden a disminuir en esta época del procesamientos de datos integrados y computadores electrónicos.

3.6.9.8.1. El Texto.

Redacción y contenido del texto. Todo manual de procedimiento requiere que las informaciones o instrucciones que contenga se expresen en palabras, en un texto. Este describirá el procedimiento, enumerado en orden cronológico las operaciones de que se compone, en que consiste cada

operación y quien debe ejecutarla, cómo debe ejecutarla, cuándo, dónde y para qué debe ejecutarse.

Conviene que el texto señale quien es el responsable del procedimiento, el objetivo que se persigue con su ejecución y el de sus partes principales, así como las políticas que deben aplicarse.

La información o instrucciones que contenga el texto deben exponerse en un orden lógico. Pueden empezarse con los aspectos más generales, como el órgano responsable del procedimiento descrito en el manual, los objetivos que se persiguen y las políticas aplicables, para continuar con la descripción del procedimiento, paso a paso.

3.6.9.9. Guía para la Elaboración de Manuales de Procedimientos

Tomada del autor: Gómez Ceja, G. (1997), en su libro Planeación y Organización de Empresas.

Manuales de Procedimientos

3.6.9.9.1. Presentación.

Los procedimientos administrativos son un conjunto de operaciones ordenadas en secuencia cronológica, que precisan la forma sistemática para hacer un determinado trabajo.

La presentación de procedimientos aislados no permite conocer de manera integral la operación de una institución o unidad administrativa y reconocer la deficiencia en la calidad de los servicios presentados, y la necesidad de

precisar los problemas y/o dificultades administrativas que se presentan en la continuidad de la operación de un organismo publico o privado, en mucho obedece a la ausencia de procedimientos redactados que permitan la realización de estudios encaminados al mejoramiento administrativo, de ahí la necesidad de que estos se agrupen en forma ordenada en un solo documento denominado “Manual de Procedimientos”.

Los manuales de procedimientos son instrumentos administrativos que apoyan la realización del cotidiano que hacer institucional.

3.6.9.9.2. Objetivos.

Los manuales de procedimientos en su calidad de instrumentos administrativos, tiene por objeto:

- Compilar en forma ordenada, secuencial y detallada las operaciones a cargo de la institución, los puestos o unidades administrativas que intervienen, precisando su participación en dichas operaciones y los formatos a utilizar para la realización de las actividades institucionales agregadas en procedimientos.
- Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- Determinar en forma más sencilla las responsabilidades por faltas o errores.
- Facilitar las labores de auditoria, la evaluación control interno y su vigilancia.
- Aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y como deben hacerlo.
- Ayudar en la coordinación del trabajo y evitar duplicidad de funciones.

- Constituir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

3.6.9.9.3. Justificación de su necesidad.

De acuerdo con Gómez Cejas, G., Puede decirse que la utilidad que tiene el manual de procedimientos es múltiple, en virtud de ser instrumento que permite el funcionamiento interno por lo que respecta a la descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución; de tal manera, se puede afirmar que la necesidad de elaborar un manual de procedimientos se justifica cuando se presenta, entre otros, cualquiera de los siguientes casos.

- Que sea conveniente asegurar la uniformidad en el desarrollo de los trámites y procedimientos, para lo cual resulte indispensable contar con descripciones claras de los mismos.
- Que se desee emprender tareas de simplificación del trabajo tales como análisis de tiempos, delegación de autoridad, estudios de simplificación de tareas, etc.
- Que se vaya a establecer un sistema de información o bien, modificar el ya existente, y que se necesite conocer las fuentes de entrada, el proceso y las salidas de información, para lo cual son muy valiosos los manuales de procedimientos, ya que contienen información necesaria para la determinación los flujos de esta.

3.6.9.9.4. Definición, características y clasificación de los procedimientos:

Un procedimiento es una serie de actividades y operaciones ligadas entre si, ejecutadas por un conjunto de empleados ya sea dentro de un mismo

departamento o abarcando varias dependencias, para obtener el resultado que se desea.

Ejemplos:

- Pago de nómina
- Adquisición de mobiliario
- Selección y contratación de personal
- Control de existencias de medicamentos

Un procedimiento se caracteriza por “no” ser un sistema. El conjunto de procedimientos tendientes a un mismo fin se conoce como un sistema.

Ejemplos:

- Sistema de adquisiciones
- Sistema de administración de personal
- Sistema de contabilidad
- Sistema de control presupuestal

Un procedimiento se caracteriza por “no” ser un método individual de trabajo. El método se refiere específicamente a como un empleado ejecuta una determinada actividad en su trabajo.

Ejemplos:

- La esterilización de instrumental médico
- La elaboración de una póliza
- La elaboración de un análisis clínico

Un procedimiento se caracteriza por “no” ser un programa.

Un programa es un plan para ejecutar un conjunto de actividades dentro de los tiempos programados.

Ejemplos:

- La construcción de un edificio
- La capacitación del personal
- La desconcentración de delegaciones regionales
- La implantación de un procedimiento

Un procedimiento se caracteriza por “no” ser una actividad específica. Una actividad específica es la que realiza un empleado como parte de su trabajo en su puesto.

Ejemplos:

- Hacer una visita medica
- Recibir correspondencia
- Elaborar pedidos

3.6.9.10. Metodología de Trabajo para el Estudio de Procedimientos

Tomada del libro: Planeación y Organización de Empresa del autor: Gómez Cejas, G. (1997).

La metodología propuesta para el estudio de procedimientos comprende las siguientes etapas:

- Planeación del estudio
- Investigación de la situación actual
- Análisis y crítica de la información
- Diseño gráfico y descriptivo de procedimientos

La breve exposición de la metodología que se propone, tiene por objeto establecer una base normativa para el estudio de procedimientos. Debe destacarse que la presente guía contiene algunos aspectos para la identificación, análisis y diseño de procedimientos, así como también un mínimo de criterios generales para la elaboración, manejo y control de manuales de procedimientos, como tal no restringe la aplicación inteligente y razonable de otras técnicas que se consideren necesarias, de acuerdo con las circunstancias. Por otra parte, no pretende sustituir el buen juicio y el criterio personal del analista.

3.6.9.10.1. Planeación del Estudio

El primer pasó en la planeación del estudio será definir la naturaleza del problema en cuestión. Esto permitirá fijar las bases para determinar el objetivo del estudio y para una investigación preliminar que proporcione elementos de juicio para decidir la formulación y ejecución de un plan de trabajo que incluya el inventario de procedimientos ya jerarquizado.

3.6.9.10.2. Definición del Objetivo del Estudio

Es conveniente en esta fase precisar con toda claridad los problemas que hayan sido detectados, para definir correctamente el objetivo del estudio, al fin de evitar malos entendidos que obstaculicen o dispersen el trabajo posterior. Es recomendable que antes de iniciar el estudio, el jefe del proyecto junto con los responsables afectados estén convencidos de la definición del objetivo.

3.6.9.10.3. Formulación del Inventario de Procedimientos

Resulta conveniente que durante el estudio preliminar en las áreas administrativas se identifiquen y tipifiquen los procedimientos que afecten los tramites y servicios de la dependencia, con el fin de contar con una visión integral de las labores que se realizan en las áreas de estudio, para ello, es de gran ayuda levantar inventario general de los procedimientos de trabajo, que incluya aquellos que se inician y terminan en la propia área, así como a los que se realizan en forma parcial y provienen o son complementados en otras unidades administrativas.

3.6.9.10.4. Formulación del Plan de Trabajo

Una vez definidos los objetivos del estudio e identificados los procedimientos con el usuario, el analista deberá formular el plan de trabajo requerido por la investigación, diseño e implementación del manual de procedimientos. Esta documentación, además de servir como elemento de control para el desarrollo del trabajo a realizar, indica a los responsables del estudio el momento en que éste irá obteniendo los resultados que se hayan proyectado.

3.6.9.10.5. Investigación de la Situación Actual

Cubre la finalidad de obtener una visión del procedimiento tal como se desarrolla en el momento actual. Básicamente, esta fase incluye:

- Recopilación de la información
- Registro y documentación del procedimiento actual
- Obtención de la aprobación correspondiente

Recopilación de la Información: Consiste en obtener una descripción lo mas detallada y exacta posible de la forma como se desarrollan las operaciones que integran el procedimiento, y el tiempo de ejecución de las mismas, tomando nota del número de personas asignadas a cada operación.

Asimismo, en esta etapa se deberán obtener las disposiciones jurídicas y legales que afecten a cada procedimiento, anexándolos como documentación del procedimiento.

Registro y Documentación del Procedimiento Actual: Es importante la adopción de un método mediante el cual se registrarán los hechos del estudio. Registrar ordenadamente la información recopilada de cualquier investigación que se realice es de exigencia general.

Una regla general, que debe tomarse en cuenta al realizar los registros, es hacerlo con la debida claridad para que cualquier persona pueda entenderlos. Es esencial que se obtengan copias de todos los documentos utilizados en el procedimiento. En lo posible, se preferirá la recopilación de copias usadas y no en blanco.

Durante el curso de la investigación, el analista deberá auxiliarse del uso de diagramas para el registro de las actividades. Una vez que se ha reunido toda la información relativa a la forma actual de operar el procedimiento, el analista o grupo de analistas procederá a organizar y documentar todo el material escrito, a fin de cubrir posteriormente la fase de análisis y crítica del mismo.

Como último paso en el proceso de investigación sobre la forma actual de operar un procedimiento, el responsable del estudio presentara a sus usuarios un documento final, con el objeto de ultimar detalles que no hayan sido comprendidos por el analista.

La presentación del documento debe ajustarse a la siguiente estructura:

- Introducción
- Objetivos del procedimiento
- Diagramas de flujo de actividades
- Descripción literaria del procedimiento
- Formas e instructivos
- Apéndices
- Hojas de operaciones
- Cuadros comparativos
- Conclusiones generales

Obtención de la Aprobación Correspondiente: Una vez documentado el procedimiento actual, se procederá a obtener la aprobación de los responsables de su operación.

3.6.9.10.6. Análisis y Crítica de la Información

Una vez documentado el procedimiento actual, se procederá a obtener la aprobación de los responsables de su operación.

Concluida la fase de investigación de la situación actual, se procederá a la realización de un examen crítico a través de los siguientes puntos:

El Análisis consiste en separar las funciones esenciales, es decir, diferenciar entre los que se debe hacer y lo que no se hace. Es conveniente invitar a todos aquellos interesados a hacer comentarios sobre el procedimiento.

El análisis no es un trabajo de una sola persona, cuantas más críticas se hagan y mas ideas se aporten, más precisa será la identificación de lo no esencial.

Para comprender la intención de un buen análisis en la simplificación de procedimientos, se incluye al final de la guía un esquema básico para el análisis y simplificación de procedimientos.

El análisis y crítica de la información debe realizarse desde diversos puntos de vista:

¿Las operaciones que lo integran siguen un orden lógico y constante?

¿Es lo mas sencillo y claro?

¿Pueden mejorarse, combinarse o eliminarse las operaciones?

¿Es posible eliminar demoras?

¿Existen cuellos de botella que deben eliminarse?

¿Tiene la flexibilidad necesaria?

¿La información que proporciona, es la necesaria y se obtiene con oportunidad?

¿Permite cumplir los objetivos, con el mínimo costo posible?

¿Reúne los requisitos de control interno?

Diagnóstico: la finalidad del diagnóstico resultante del análisis y crítica del procedimiento actual lo constituye la identificación de las deficiencias e irregularidades del procedimiento, deberá presentarse en un documento que señale las causas y sugerencias a las fallas que entorpecen el buen funcionamiento del procedimiento.

El diagnóstico es el medio que deberá utilizar el analista para dar a conocer a los afectados y/o usuarios del procedimiento, los resultados del análisis y crítica de la información recabada.

La etapa del diagnóstico es la más importante del estudio de procedimientos y comprende básicamente:

- Revisión del análisis del procedimiento actual.
- Un breve estado de problemas. El diagnóstico de los verdaderos problemas que se hayan encontrado.
- Una lista de información adicional que se requiere para la fase de diseño. “El diagnóstico es un resumen de síntomas y su solución”.

El trabajo del analista en esta etapa debe proporcionar soluciones efectivas a los problemas detectados en la fase de análisis. El diagnóstico tiene como objetivos principales exponer a los funcionarios responsables las condiciones perjudiciales y las prácticas inadecuadas; las deficiencias e irregularidades del procedimiento, así como las bases que fundamenten los cambios.

Una vez efectuado el análisis, el analista ya con un conocimiento completo de todas las operaciones que se realicen en los procedimientos que integran el sistema en estudio; por tanto a partir de este momento, esta en condiciones de sugerir las modificaciones que se hicieran necesarias, de acuerdo con el resultado de dicho análisis.

- Rediseño de formas
- Diseño de nuevas formas
- Reportes
- Registros
- Creación o supresión de archivos
- Eliminación de operaciones innecesarias
- Creación de nuevos controles

Y en fin, todo aquello que conduzca a la obtención de los objetivos fijados con eficiencia y eficacia.

En esta etapa, se sugiere que todas las modificaciones que le hagan al procedimiento se discutan con el personal involucrado, a efecto de poder justificarlas o hacer las correcciones que resulten pertinentes.

3.6.9.11. Representación del Procedimiento

Una vez analizada la información del o de los procedimientos, es posible proceder a graficarlos o redactarlos.

3.6.9.12. Diagramación para el Manual de Procedimiento

La constituye el llamado diagrama de procedimientos el cual representa en forma grafica la secuencia en que se realizan las operaciones de un determinado procedimiento y/o el recorrido de las formas o los materiales. Debido al extenso uso de los diagramas de flujo y a toda clase de adaptaciones de estos, para los fines de la presente guía se recomienda utilizar el diagrama de flujo tabular, ya que muestra los flujos de información de izquierda a derecha.

3.6.9.13. Expresión Literaria del Procedimiento

Se refiere a la narración detallada del procedimiento, con el objeto de describir cada una de las operaciones que intervienen en el procedimiento.

3.6.9.14. Creación de Manual de Procedimientos

Gómez Cejas, G., (1997) en su libro: *Planeación y Organización de Empresas*; explica sobre: el Contenido de los manuales e instructivos de procedimientos.

Estos documentos registran y transmiten, sin distorsiones, la información básica requerida referente al funcionamiento de las unidades administrativas; además, facilitan la actuación de los elementos humanos que colaboran en la obtención de los objetivos y el desarrollo de las funciones.

Los manuales e instructivos de procedimientos permiten: uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria; simplificar la responsabilidad por fallas o errores; facilitar las labores de auditoria, la evaluación del control interno y su vigilancia; que tanto los empleados como sus jefes conozcan si el trabajo se está realizando

adecuadamente, reducir los costos al aumentar la eficiencia general, además de otras ventajas adicionales.

3.6.9.14.1. Conceptos.

El “Manual de procedimientos” es el documento que contiene la descripción de las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas. Incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen, precisando su responsabilidad y participación. Suele contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar en el correcto desarrollo de las actividades.

Un instructivo de procedimiento es, fundamentalmente, la representación gráfica y la descripción narrativa del conjunto de instrucciones específicas para realizar un determinado tipo de trabajo, así como los formularios que intervienen en el procedimiento.

El contenido del manual de procedimientos se conformará por la siguiente información:

- Portada de identificación
- Índice del manual
- Introducción
- Base legal
- Objetivo del manual
- Procedimientos, procedimiento “1” al “n”
- Folio de identificación
- Índice

- Base legal
- Objetivo del procedimiento
- Políticas y/o normas de operación
- Descripción narrativa del procedimiento
- Diagrama de flujo del procedimiento
- Formularios impresos
- Información general

3.6.9.14.2. Proceso y normas de elaboración del índice.

El índice es la relación de los capítulos que constituyen la estructura del documento razón por la cual su formulación se efectuará de manera diferente en cada uno de los documentos señalados en esta guía.

En los manuales de procedimientos se formulará el índice de acuerdo con los siguientes lineamientos:

- Se relacionaran los nombres de los capítulos que conforman el documento, de acuerdo al contenido de los manuales de procedimientos, en el orden siguiente:
 - Índice manual
 - Introducción
 - Base legal
 - Objetivo del manual
 - Procedimientos
 - Glosario de términos
 - Índice temático
- Los nombres de los capítulos se escribirán con letra mayúscula compacta.

- En el extremo derecho de la hoja se anotara la página en que se inicia cada uno de los capítulos, de acuerdo con el criterio del paginación que se establece en esta misma guía en el capítulo de la presentación, autorización, distribución y actualización del manual e instructivos de procedimientos.

3.7. FLUJOGRAMA O DIAGRAMA DE FLUJO.

Según la página de Internet: www.monogafias.com./trabajos14/flujograma/flujograma.shtml; El flujograma o Diagrama de Flujo, consiste en representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos o relaciones de todo tipo, por medio de símbolos.

Es una representación gráfica de la secuencia de actividades de un proceso.

Además de la secuencia de actividades, el flujograma muestra lo que se realiza en cada etapa, los materiales o servicios que entran y salen del proceso, las decisiones que deben ser tomadas y las personas involucradas (en la cadena cliente/proveedor).

3.7.1. Se usa para:

- Entender un proceso e identificar las oportunidades de mejora de la situación actual.
- Diseñar un nuevo proceso, incorporando las mejoras (situación deseada)
- Facilitar la comunicación entre las personas involucradas en el mismo proceso.
- Divulgar, en forma clara y concisa, informaciones sobre procesos.

3.7.2. ¿Cómo usarlo?

- Defina el proceso que se va a realizar
- Escoja un proceso relacionado con el producto o servicio más importante, desde el punto de vista del cliente.
- Elabore un flujo del proceso, identificando sus grandes bloques de actividades.
- Organice, para la elaboración del flujograma, un grupo compuesto por las personas involucradas en las actividades del proceso.
- Defina detalladamente las etapas del proceso y describa las actividades y los productos o los servicios que resulten de cada una de ellas.
- Identifique los responsables para la realización de cada actividad identificada.
- Chequee si el flujograma diseñado corresponde a la forma como se ejecuta el proceso en la práctica, y haga las correcciones que considere necesarias.

3.7.3. Importancia de Flujograma

Gómez Cejas, G, (1997) en su libro: *Planeación y Organización de Empresas*; explica; Que el flujograma es importante ya que ayuda a designar cualquier representación grafica de un procedimiento o parte de este, El flujograma de conocimiento o diagrama de flujo, como su nombre lo indica, representa el flujo de información de un procedimiento. En la actualidad los flujogramas son considerados en las mayorías de las empresas o departamentos de sistemas como uno de los principales instrumentos en la realización de cualquier método y sistemas.

Chiavenato, I., (1993), en su libro: Gestión del Talento Humano, Dice: Son importantes los flujogramas en toda organización y departamento, ya que este permite la visualización de las actividades innecesarias y verifica si la distribución del trabajo está equilibrada, o sea, bien distribuida en las personas, sin sobrecargo para algunas mientras otros trabajan con mucha holgura.

Gómez Rondón, F. (1995); en su libro: Sistemas y Procedimientos Administrativos; explica: los flujogramas o diagramas de flujo son importantes para el diseñador porque le ayudan en la definición formulación, análisis y solución del problema. El diagrama de flujo ayuda al analista a comprender el sistema de información de acuerdo con las operaciones de procedimientos incluidas, le ayudará a analizar esas etapas, con el fin tanto de mejorarlas como de incrementar la existencia de sistemas de información.

3.7.4. Características de los Flujogramas

Gómez Cejas, G., (1997) en su libro: Planeación y Organización de Empresas; explica las características siguientes;

- **Sintética:** La representación que se haga de un sistema o un proceso deberá quedar resumido en pocas hojas, de preferencia en una sola. Los diagramas extensivos dificultan su comprensión y asimilación, por tanto dejan de ser prácticos.
- **Simbolizada:** La aplicación de la simbología adecuada a los diagramas de sistemas y procedimientos evita a los analistas anotaciones excesivas, repetitivas y confusas en su interpretación.
- **De forma visible a un sistema o un proceso:** Los diagramas permiten observar todos los pasos de un sistema o proceso sin necesidad de leer notas extensas. Un diagrama es comparable, en cierta forma, con una

fotografía aérea que contiene los rasgos principales de una región, y que a su vez permite observar estos rasgos o detalles principales.

Chiavenato, I., (1993), en su libro: *Gestión del Talento Humano*, explica lo siguiente:

- Permitir al analista asegurarse que ha desarrollado todos los aspectos del procedimiento.
- Dar las bases para escribir un informe claro y lógico.
- Es un medio para establecer un enlace con el personal que eventualmente operara el nuevo procedimiento.

Gómez Rondón, F. (1995); en su libro: *Sistemas y Procedimientos Administrativos*; explica: Los flujogramas o diagramas de flujo son

- De uso, permite facilitar su empleo.
- De destino, permite la correcta identificación de actividades.
- De comprensión e interpretación, permite simplificar su comprensión.
- De interacción, permite el acercamiento y coordinación.
- De simbología, disminuye la complejidad y accesibilidad.
- De diagramación, se elabora con rapidez y no requiere de recursos sofisticados.

3.7.5. Tipos de Flujograma

Gómez Cejas, G., (1997) en su libro: *Planeación y Organización de Empresas*; explica: los tipos siguientes:

3.7.5.1. Según su forma:

- a. **Formato Vertical:** En el flujo o la secuencia de las operaciones, va de arriba hacia abajo. Es una lista ordenada de las operaciones de un proceso con toda la información que se considere necesaria, según su propósito.
- b. **Formato Horizontal:** en el flujo o la secuencia de las operaciones, va de izquierda a derecha.
- c. **Formato Panorámico:** El proceso entero está representado en una sola carta y puede apreciarse de una sola mirada mucho más rápidamente que leyendo el texto, lo que facilita su comprensión, aun para personas no familiarizadas. Registra no solo en línea vertical, sino también horizontal, distintas acciones simultáneas y la participación de más de un puesto o departamento que el formato vertical no registra.
- d. **Formato Arquitectónico:** Describe el itinerario de ruta de una forma o persona sobre el plano arquitectónico del área de trabajo. El primero de los flujogramas es eminentemente descriptivo, mientras que los últimos son fundamentalmente representativos.

3.7.5.2. Por su propósito:

- a. **De forma:** Se ocupa fundamentalmente de una forma con muy pocas o ninguna descripción de las operaciones. Presenta la secuencia de cada una de las operaciones o pasos por los que atraviesa una forma en sus diferentes copias, a través de los diversos puestos y departamentos, desde que se origina hasta que se archiva. Retrata la distribución de múltiples copias de formas a un número de individuos diferentes o a unidades de la organización.

- Las formas pueden representarse por símbolos, por dibujos o fotografías reducidas o por palabras descriptivas. Se usa el formato horizontal. Se retrata o se designa la forma en el lazo izquierdo de la gráfica, se sigue su curso al proceso de progresión horizontal, cruzando las diferentes columnas asignadas a las unidades de la organización o a los individuos.
- b. De labores (¿Qué se hace?): Estos diagramas abreviados solo representan las operaciones que se efectúan en cada una de las actividades o labores en que se descompone un procedimiento y el puesto o departamento que las ejecutan. El termino labor incluyendo toda clase de esfuerzo físico o mental. Se usa el formato vertical.
 - c. De Método (¿Cómo se hace?): Estos diagramas abreviados solo representan las operaciones que se efectúan en cada una de las actividades o labores en que se descompone un procedimiento y el puesto o departamento que las ejecutan. El termino labor incluyendo toda clase de esfuerzo físico o mental. Se usa el formato vertical.
 - d. Analítico (¿Para que se hace?): Presenta no solo cada una de las operaciones del procedimiento dentro de la secuencia establecida y la persona que las realiza, sino que analiza para que sirve cada una de las operaciones dentro del procedimiento. Cuando el dato es importante consigna el tiempo empleado, la distancia recorrida o alguna observación complementaria. Se usa formato vertical.
 - e. De espacio (¿Dónde se hace?): Presenta el itinerario y la distancia que recorre una forma o una persona durante las distintas operaciones del procedimiento o parte de el, señalando el espacio por el que se desplaza. Cuando el dato es importante, expresa el tiempo empleado en el recorrido. Se usa el formato arquitectónico.
 - f. Combinados: Presenta una combinación de dos o mas flujogramas de las clases anteriores. Se usa el flujograma de formato vertical para

combinar labores, métodos y análisis (que se hace, como se hace, para que se hace).

Se usa el formato panorámico para combinar varias formas y labores de varios puestos o departamentos. Según Chiavenato, Idalberto. (1993): Existen tres tipos de Flujogramas o Diagramas de Flujo.

- a. **Diagrama de flujo vertical:** También denominado gráfico de análisis del proceso. Es un gráfico en donde existen columnas verticales y líneas horizontales. En las columnas verticales están los símbolos o convencionales (de operación, transporte, control, espera y archivo), los funcionarios involucrados en la rutina, el espacio recorrido para la ejecución y el tiempo invertido.

El diagrama de flujo vertical destaca la secuencia de la rutina y es extremadamente útil para armar una rutina o procedimiento para ayudar en la capacitación del personal y para racionalizar el trabajo.

- b. **Diagrama de flujo horizontal:** Es diferente al anterior, al revés de la secuencia que se traslada verticalmente, esta lo hace de manera horizontal; este utiliza los mismos símbolos y convenciones que el vertical.

El diagrama de flujo horizontal destaca a las personas y organismos que participan en una determinada rutina o procedimiento. Es muy usado cuando una rutina involucra varios organismos o personas, ya que permite visualizar la parte que corresponde a cada uno y comparar la distribución de las tareas para una posible nacionalización o redistribución del trabajo.

- c. **Diagrama de flujo de bloques:** Es un diagrama de flujo que representa la rutina a través de una secuencia de bloques, cada cual con su significado y encadenado entre si. Utiliza una simbología mucho más rica y variada que los diagramas anteriores, y no se restringe a líneas y columnas preestablecidas en el gráfico.

Los analistas de sistemas utilizan mucho este diagrama para representar los sistemas, es decir, para indicar entradas, operaciones, conexiones, decisiones, archivado, etc., que constituyen el flujo o la secuencia de las actividades de los sistemas.

Gómez Rondón, F. (1995); en su libro: *Sistemas y Procedimientos Administrativos*; explica: Los tipos de flujogramas en la forma siguiente:

3.7.5.3. Por su presentación:

- a. **De bloque:** Se representan en términos generales con el objeto de destacar determinados aspectos.
- b. **De detalle:** Plasman las actividades en su más detallada expresión.

3.7.5.4. Por su formato:

- a. **De formato vertical:** En el que el flujo de las operaciones va de arriba hacia abajo y de derecha a izquierda.
- b. **De formato horizontal:** En el que la secuencia de las operaciones va de izquierda a derecha en forma descendente.
- c. **De formato tabular:** También conocido como de formato columnar o panorámico, en el que se presenta en una sola carta el flujo total de las operaciones, correspondiendo a cada puesto o unidad una columna.

- d. De formato arquitectónico: Muestra el movimiento o flujo de personas, formas, materiales, o bien la secuencia de las operaciones a través del espacio donde se realizan.

3.7.5.5. Por su propósito:

- a. De forma: El cual se ocupa fundamentalmente de documentos con poca o ninguna descripción de operaciones.
- b. De labores: Indica el flujo o secuencia de las operaciones, así como quién o en dónde se realiza y en que consiste ésta.
- c. De método: Muestra la secuencia de operaciones, la persona que las realiza y la manera de hacerlas.
- d. Analítico: Describe no solo el procedimiento quién lo hace, y como hacer cada operación, sino para que sirven.
- e. De espacio: Inicia el espacio por el que se desplaza una forma o una persona.
- f. Combinados: Emplean dos o mas diagramas en forma integrada.
- g. De ilustraciones y texto: Ilustra el manejo de la información con textos y dibujos.
- h. Asistido por computadora: El flujo de información se hace con recursos de software.

3.7.6. SIMBOLOGIA DE LOS FLUJOGRAMAS

El flujograma utiliza un conjunto de símbolos para representar las etapas del proceso, las personas o los sectores involucrados, la secuencia de las operaciones y la circulación de los datos y los documentos.

Los símbolos más comunes utilizados son los siguientes:

Límites: Este símbolo se usa para identificar el inicio y el fin de un proceso.

Operación: Representa una etapa del proceso. El nombre de la etapa y de quién la ejecuta se registra al interior del rectángulo.

Documento: Simboliza al documento resultante de la operación respectiva. En su interior se anota el nombre que corresponda.

Decisión: Representa al punto del proceso donde se debe tomar una decisión. La pregunta se escribe dentro del rombo. Dos flechas que salen del rombo muestran la dirección del proceso, en función de la respuesta real.

Sentido del flujo: Significa el sentido y la secuencia de las etapas del proceso:

Gómez Cejas, G., (1997) en su libro: *Planeación y Organización de Empresas*; explica:

- **Principio y/o terminación del diagrama:** Este símbolo representa tanto la disponibilidad de la información para su procesamiento (entrada), como la mención de que la información ya ha sido procesada.
- **Actividad u operación:** Se utiliza siempre que una actividad o grupo de ellas tengan como objetivo un cambio, ya sea en el valor, forma o disposición de la información.
- **Anotación, aclaración, o ambos casos:** Siempre que se quiera algún comentario al margen, notas explicatorias, aclaraciones, etc.; se trazará indistintamente una línea punteada que vaya en la nota aclaratoria al símbolo en que se requiere esa nota.

- **Conector;** Este símbolo se utiliza siempre que las condiciones físicas de nuestro diagrama obligue a interrumpir el graficado de la información que se tiene y deba seguirse el diagrama en otro lugar, o bien cuando interese unir informaciones aisladas.
- **Documento:** El símbolo se utilizará cuando se desee representar un documento cualquiera. Puede ser una forma, un control, una ficha, un listado, etc. (excluidas la tarjeta perforada y la cinta magnética). Siempre que un documento tenga varias copias, estas deberían presentarse dentro del diagrama y numerarse con cero el original uno para la copia y así sucesivamente.
- **Destrucción:** Este símbolo indica la destrucción de cualquier documento o información. Es conveniente aclarar siempre que documentos se están destruyendo.
- **Transferencia:** Este símbolo se utiliza cuando en el flujo del proceso o sistema interviene otra sección o departamento que no sea el estudiado, siempre y cuando interesen los pasos o trámites que se realizan en ese lugar.
- **Alternativa:** Este símbolo representa el momento en que una actividad u operación cualquiera implica tomar uno o varios caminos diferentes.
- **Actividad fuera del ámbito de investigación:** Este símbolo se utiliza cuando se considera necesario conocer en el diagrama el detalle de las actividades que realizan en otro lugar, o bien para indicar que las actividades que se realizan en otro lugar, bien para indicar que las actividades que se realizan en el proceso o sistema se encuentran diagramadas en otro lugar (tal es el caso del proceso o sistemas muy parecidos o similares, que nada más varían en su inicio o su final.
- **Dirección de flujo:** Indica la secuencia de la información y se utiliza para unir símbolos, según sea su flujo, o para indicar los principios de alternativas.

- **Canalización:** Este símbolo se utiliza en tres formas diferentes, cuando se recibe información de varias fuentes o condensa en una sola.
- Cuando se recibe información de una sola fuente y se canaliza por diferentes fuentes.
- Bien, cuando se recibe información de varias fuentes y se canaliza a otras fuentes.

Chiavenato, I., (1993), en su libro: *Gestión del Talento Humano*, explica lo siguiente:

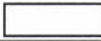
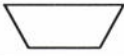









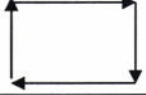


- **El circuito:** significa una operación (una etapa o una subdivisión del proceso). Una operación se realiza cuando se crea, se alterna, se aumenta o se sustrae algo. Ejemplo: emisión de un documento.
- **La flecha o pequeño círculo** corresponde a un transporte o tarea de llevar algo de un lugar a otro. Ocurre cuando un objeto, mensaje o documento es trasladado de un lugar a otro.
- **El cuadrado** significa una inspección o control, ya sea de cantidad o de realidad. Es el acto de verificar o fiscalizar sin que se realicen operaciones. Ejemplo: verificación de una firma.
- **La letra D,** representa una demora o retraso, ya sea por congestión, distancia o por espera de alguna provisión por parte de otra persona. Significa una espera o un desplazamiento por agenda o la llegada de alguna cosa de quien se dependa para conseguir el proceso.
- **El triángulo con el vértice hacia abajo o hacia arriba** representa una interrupción casi definitiva o muy prolongada. Puede ser un almacenamiento (cuando se trata de materiales) o que algo se archiva (cuando se trata de documentos.)

Gómez Rondón, F. (1995); en su libro: Sistemas y Procedimientos Administrativos; explica:

- **Operación:** Indica las principales fases del proceso, método o procedimiento.
- **Inspección:** Indica que se verifica la calidad y/o cantidad de algo.

Cuadro No. 002

SIMBOLOGIA PARA DIAGRAMA DE FLUJO

Símbolo		Representa
	OPERACION	Representa la realización de una operación o actividad relativa a un procedimiento
	DISPARADOR	Indica el inicio de un procedimiento; contiene el nombre de este o el de la unidad administrativa donde da inicio
	DECISION ALTERNATIVA	Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos
	ARCHIVO	Representa un archivo común y corriente de la oficina
	CONECTOR DE PAGINA	Representa una conexión o enlace con otra hoja en la que continua el diagrama de flujo
	TECLADO EN LA LINEA	Representa el uso de un dispositivo en línea para proporcionar información a una computadora u obtenerla de ella
	CINTA MAGNETICA	Indica cualquier tipo de cinta magnética que se emplee en el procedimiento
	DOCUMENTO	Representa cualquier tipo de documento
	LINEA DE COMUNICACION	Representa la transmisión de información de un lugar a otro mediante línea telefónica, telegráfica, de radio, etc.
	CONECTOR	Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo
	TERMINAL	Indica el inicio o terminación de flujo que puede ser acción o lugar; además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	DIRECCION DE FLUJO O LINEA DE UNION	Conecta los símbolos señalando el orden en que se saben realizar las distintas operaciones
	CAPTURA DE DATOS	Representa cualquier tipo de captura de datos que se utilice en el procedimiento
	NOTA ACLARATORIA	No forma parte del diagrama de flujo, se emplea para una explicación sobre una operación

Fuente: Sistemas y Análisis Administrativos. Gómez Cejas, G. (1997)

3.8. FORMULARIOS

Tomado de la página Web; www.monografias.com

Concepto: Es una pieza de papel que contiene datos y espacios en blanco para registrar información variable, el cual tendrá diferente utilización según sea el área funcional a la cual pertenezca. Puede considerarse también como un instrumento de trabajo cuyo objetivo es transportar información para simplificar y facilitar el desarrollo de los procedimientos administrativos.

PARTES DEL FORMULARIO

- Extremo superior o cabeza
- Cuerpo del formulario
- Extremo inferior o pie
- Objetivo
- Objetivos específicos
- Importancia

Los formularios juegan un papel muy importante en la implementación de los manuales de procesos administrativos ya que todo proceso debe quedar plasmado en un formato o forma y que normalmente le llamamos formulario, el diseñador del formulario debe contar con toda la información de los procesos para que sea lo más funcional posible y también fácil de usar, para que sea una valiosa herramienta para el colaborador que los utiliza y eventualmente le sirve de guía a personal de reciente ingreso.

ANALISIS DE RESULTADOS

Después de tabular la información obtenida en la investigación de campo realizada en Restaurante Albamar Tobogán; sobre el tema de estudio: “Análisis de los procedimientos de ingreso y distribución de los insumos en cada una de las áreas localizadas para la elaboración de alimentos”, se tienen los resultados siguientes:

Para recabar la información el estudio se realizó por medio un instrumento compuesto por trece preguntas relacionada con el manejo y distribución de insumos que sirven para la elaboración de los alimentos que son servidos al cliente hasta la mesa, para lograr la mayor optimización de las tareas que conforman el proceso.

El estudio de campo se enfocó al área de cocina y el personal que tiene relación directa con el cliente..

Pregunta No. 1: ¿Cómo solicita los insumos que necesita para realizar su trabajo?

El 74% de los entrevistados respondió que sus insumos los solicita en forma verbal y el 26% expresó que los solicita en forma escrita.

Cinco de los entrevistados que representan el 26% respondieron que solicitan sus insumos en forma escrita y 14 colaboradores que conforman el 74% hacen sus pedidos de insumos en forma verbal o sea que no dejan constancia de su pedido.

Los cinco que hacen su pedido en forma escrita son: Encargado de Bodega, Encargado de Inventarios, dos Encargados de cocina y Encargada de Costos; los cinco no utilizan un formato uniforme sino que simplemente lo escriben en una hoja de papel.

Los resultados del trabajo de campo vienen a confirmar lo observado durante el diagnóstico integral que se realizó en la empresa, durante el cual se notó que el personal del área de elaboración de alimentos, realiza sus actividades sin tener un manual de procedimientos que le sirva de guía, tanto para solicitar sus insumos como para prepararlos.

Pregunta No. 2: ¿A quién solicita los insumos que necesita?

El 37% de los entrevistados respondió que solicita sus pedidos al Encargado de Almacén y el 63% respondió que al Encargado de Cocina.

Doce de los entrevistados que representan el 63% respondieron que solicitan sus insumos al Encargado de Cocina y 7 colaboradores que conforman el 37% hacen sus pedidos de insumos al Encargado de Almacén.

Los siete que hacen su pedido al Encargado de Almacén son: Encargado de Bodega, Encargado de Inventarios, dos supervisores, dos Encargados de Cocina y Encargada de costos; los doce restantes hacen su pedido a su jefe inmediato.

Durante la etapa de evaluación integral se pudo observar que el personal no tienen definido a quien debe solicitar sus insumos en el momento que se quedan si existencias, no tienen definido ni un procedimiento ni un formulario para formalizar sus pedidos.

Pregunta No. 3: ¿Cuándo hace su pedido en forma escrita, utiliza algún formulario o formato?

El 63% de los entrevistados respondió que no utiliza ningún formulario o formato, no obstante el 37% respondió que si utiliza.

Los siete que utilizan algún tipo de formulario o formato al hacer su pedido son: Encargado de Bodega, Encargado de Inventarios, dos supervisores, dos Encargados de Cocina y Encargada de costos; los doce restantes hacen su pedido en forma verbal por lo tanto no utilizan ningún tipo de formato.

Además de lo evidenciado en los resultados del trabajo de campo durante la etapa de evaluación integral se pudo observar que cada uno de los empleados no tienen establecido un formato para realizar sus pedidos, algunos lo hacen en forma verbal y otros lo hacen en forma escrita pero en un simple papel sin ninguna forma de guía.

Pregunta No. 4: ¿Se lleva algún tipo de control para el manejo y distribución de insumos?

Diecisiete de los entrevistados que representan el 89% respondieron que si se lleva algún tipo de control en el manejo y distribución de insumos, únicamente 2 colaboradores que conforman el 11% respondieron lo contrario.

Los dos entrevistados que respondieron que no se lleva ningún tipo de control en el manejo y distribución de insumos son: dos de los ayudantes de cocina, el resto de entrevistados respondió que si se llevan controles, aunque

los controles que se llevan son demasiado informales e empíricos y que no son sujeto de revisión.

La mayoría del personal respondió que si se llevan controles en el manejo y distribución de insumos, pero, durante la etapa de evaluación integral se observó que no existen controles, el único control que se lleva es por parte del Encargado de Bodega por medio de su tarjeta de existencias

Pregunta No. 5: ¿Con qué frecuencia solicitan insumos que sirven para la elaboración de alimentos?

Quince de los entrevistados que representan el 78% respondieron que hacen su pedido a diario, dos personas que representan el 11% respondió que hace su pedido dos veces por semana y 2 colaboradores que conforman el 11% respondieron que hacen su pedido en forma semanal.

Las dos personas que respondieron que hacen su pedido dos veces por semana son los dos supervisores, los dos entrevistados que respondieron que hacen su pedido semanal son La Encargada de Costos y la Encargada de Inventarios, el resto del personal realiza su pedido en forma diaria.

Durante el proceso de evaluación integral se observó que existe un gran descontrol en la frecuencia de pedidos ya que no se revisan existencias constantemente únicamente se hace el pedido o se informa cuando ya no queda nada en la despensa.

Pregunta No. 6: ¿Ha recibido alguna capacitación para lograr la optimización de los procedimientos de ingreso y distribución de insumos?

Siete de los entrevistados que representan el 37% respondieron que si han recibido alguna capacitación para el manejo de insumos, doce personas que representan el 63% respondieron que no han recibido ninguna capacitación para el manejo de insumos.

Las siete personas que respondieron que si son: Encargado de Bodega, Encargado de Inventarios, dos supervisores, dos Encargados de Cocina y Encargada de costos, el resto del personal no recibe ninguna capacitación.

Es evidente que el personal operativo no recibe ningún tipo de capacitación lo cual se confirmó durante la etapa de evaluación integral, no obstante la importancia que tiene la capacitación constante para el personal, ya que esta permite que el empleado se prepare para desempeñar mejor su trabajo y en este caso el empleado debe conocer sobre cómo manejar y llevar un buen control de existencias.

Pregunta No. 7: ¿Su puesto de trabajo está claramente definido?

Quince de los entrevistados que representan el 79% respondieron que si su puesto de trabajo está claramente definido, cuatro personas que representan el 21% respondieron que su puesto de trabajo no está claramente definido.

Las cuatro personas que respondieron que no son: ayudantes de cocina y se debe a que se les asignan tareas diferentes y extras cada día, el resto del personal no tiene este problema.

Se pudo observar que algunos puestos no están claramente definidos y esto ocasiona descontrol en las funciones y responsabilidades tomando en cuenta que estas personas hacen lo que pueden y lo que les mandan hacer y en muchos casos se dan tiempos de ocio y en otros de sobrecarga de trabajo.

Pregunta No. 8: ¿Indique cuáles son las actividades que realiza para solicitar insumos para la elaboración de alimentos?

Cinco de los entrevistados que representan el 26% respondieron que revisan existencias para preparar un pedido, doce colaboradores que conforman el 63% respondieron que le informan a la encargada de cocina y dos personas que representan el 11% respondieron que reportan a la encargada de costos.

Los cinco colaboradores que revisan constantemente existencias para preparar su pedido son: Encargado de Bodega, Encargado de Inventarios, dos encargados de cocina y encargada de costos. Los doce colaboradores que respondieron que informan a encargada de cocina son: Los cocineros y los que respondieron que reportan a encargada de costos son los dos supervisores. Como se observa no existen procedimientos definidos par reportar cuando se terminan las existencias de insumos y es una situación que genera descontrol.

Pregunta No. 9: ¿Existen controles que evalúen los requisitos mínimos que deben cumplir los insumos para la elaboración de alimentos?

Dieciocho de los entrevistados que representan el 95% respondieron que si existen controles para mantener la calidad de los insumos, únicamente una persona que representa el 5% respondió lo contrario.

La única persona que respondió que no se lleva ningún tipo de control para mantener los requisitos mínimos de calidad en el manejo de insumos fue un ayudante de cocina.

Se pudo establecer que los controles que se llevan son empíricos y no responden a las exigencias que se deben observar en el manejo y distribución de insumos para elaborar alimentos

Pregunta No. 10: ¿Si la respuesta anterior es positiva, qué tipos de controles se llevan?

Después de consultar a los entrevistados sobre los controles que existen para evaluar los requisitos mínimos que deben cumplir los insumos, se obtuvieron las respuestas siguientes: el 50% respondió que constantemente se revisan las fechas de vencimientos y la calidad de cada producto, el 39% respondió que el Jefe de Cocina realiza la labor de control de calidad de los insumos y el 11% manifestó que se realiza constantemente rotación de productos para consumir los primeros en llegar al almacén. (Método PEPS)

Se pudo observar que los controles descritos son rutinarios y que no responden a controles técnicos y programados necesarios y que no están plasmados en manuales de procedimientos que se puedan verificar en determinado momento.

Pregunta No. 11: ¿Se lleva algún tipo de control que determine la temperatura ideal para servir los alimentos?

Dieciséis de los entrevistados que representan el 84% respondieron que si se llevan controles para determinar la temperatura ideal para servir los alimentos, el 16% respondieron que no se lleva ningún tipo de control.

A pesar de que la mayoría de los entrevistados respondió que si se llevan controles para la temperatura ideal en que se deben servir los alimentos, por medio de la evaluación integral se pudo establecer que gran cantidad de clientes se quejan de que los alimentos se sirven fríos.

Pregunta No. 12: De acuerdo con la pregunta anterior, ¿qué tipos de controles se llevan?

Diez de los entrevistados que representan el 63% respondieron que la temperatura ideal para servir los alimentos se controla en base a Cámaras de calor, 6 de los entrevistados que representan el 38% respondieron que la temperatura de los alimentos se controlan por medio de la ventanilla de despacho con tiempos mínimos y máximos, dos personas se abstuvieron de responder.

No obstante los controles que se llevan, se pudo observar que no son efectivos por la falta de coordinación de trabajo entre el personal de cocina

y los meseros y por la ausencia de guías escritas que le permitan al empleado orientar su actuación.

Pregunta No. 13: ¿El personal involucrado en la elaboración de alimentos coordina sus actividades para la elaboración y despacho eficiente de los alimentos?

Diecisiete de los entrevistados que representan el 89% respondieron que si coordinan actividades los responsables de la elaboración y despacho de alimentos, únicamente una persona contestó que no se da esa coordinación y una persona también se abstuvo de responder.

No obstante que la gran mayoría respondió que si hay coordinación de actividades en el despacho eficiente, la realidad es otra ya que durante la etapa de evaluación integral se tuvo la oportunidad de dialogar con algunos clientes y estos respondieron que con frecuencia se sirven los alimentos fríos.

CONCLUSIONES

1. Durante la etapa de la evaluación integral en Restaurante Albamar Tobogán se analizó el nivel de satisfacción del cliente y para satisfacción de la empresa los resultados fueron muy bien evaluados en base a aspectos como: Instalaciones, Menú Variado, Amplio Parqueo, Meseros Amables, Area de Juegos, etc.,

En base a lo anterior la investigación de campo se dirigió a evaluar el área de procedimientos para la elaboración y entrega de alimentos, en donde se pudo confirmar la inexistencia de manuales administrativos de procedimientos en todos los procesos que se desarrollan y como esto repercute en un mal manejo, ingreso, control y distribución de insumos.

2. Se determinaron las causas por las cuales no se está realizando un trabajo técnico en el área de procedimientos, siendo estas:
 - a) El personal no tiene definido a quien solicitar sus insumos
 - b) El personal no tiene establecidos formularios o formatos impresos para solicitar sus insumos
 - c) No se lleva un control técnico para el manejo y distribución de insumos
 - d) No está normada la frecuencia con la que se deben realizar los pedidos
 - e) La empresa no tiene un plan de capacitaciones sobre manejo y distribución de insumos para el personal involucrado

- f) Varios puestos de trabajo no están claramente definidos en cuanto a las tareas que le corresponden a cada área
 - g) No se tiene definido un procedimiento para presentar un pedido de insumos al almacén
3. Se determinó que el personal involucrado en la elaboración de alimentos no coordina sus atribuciones con los compañeros de trabajo para lograr un producto de buena calidad; o sea que les hace falta realizar un trabajo en equipo.
4. Se determinó que la mayoría del personal desempeña sus atribuciones en un ambiente agradable de trabajo, sus aspectos en cuanto a salarios indicaron que si están satisfechos, así como con los horarios de trabajo.

CAPITULO IV

PROPUESTA

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS
PARA EL PROCESO DE INGRESO Y DISTRIBUCION DE LOS
INSUMOS EN CADA UNA DE LAS AREAS LOCALIZADAS
PARA LA ELABORACION DE ALIMENTOS DEL
RESTAURANTE ALBAMAR TOBOGAN.**

INDICE DE LA PROPUESTA

- Justificación	125
- Cobertura	125
- Beneficios	126
- Beneficiarios	127
- Objetivos de la Propuesta	127
- Fundamentación Teórica	128
- Cursos de Acción	135
- Operativización de los Cursos de Acción	136
a) Procesos	136
b) Diagramas de Flujo	137
c) Formularios	139
- Presupuesto de la Propuesta	149

JUSTIFICACION

Durante el proceso de Evaluación y Diagnóstico Integral; así como de la Investigación de Campo desarrollada en el Restaurante Albamar Tobogán de Quetzaltenango, se tuvo la oportunidad al principio de entrevistar una muestra de los clientes que visitan el Restaurante y seguidamente se trabajo a base de entrevistas dirigidas con el personal involucrado en el proceso motivo del estudio.

Al finalizar la investigación de campo se estableció que la mayor parte del personal trabaja sin ninguna guía o manual para desarrollar sus tareas y actividades diarias, situación por la que se considera necesario unificar procesos y plasmarlos en manuales de procedimientos para desarrollar sus atribuciones en forma técnica y dirigida.

La necesidad de documentar las actividades del restaurante se basa en la importancia que le representa contar con procesos definidos y estructurados, de tal forma que sirvan de referencia permanente para la implementación y mantenimiento de sus operaciones. Es la forma en la cual los colaboradores saben y entienden como se trabaja exactamente. Es importante, para la operación efectiva del Restaurante, contar con documentos que den evidencia de compromiso de la Administración, brinde mejoras en el control de elaboración y asegure la comprensión de las actividades.

COBERTURA

La propuesta: Manual de procedimientos Administrativos para el proceso de Ingreso y distribución de los insumos en cada una de las áreas localizadas para la elaboración de alimentos del Restaurante Albamar Tobogán, tendrá

cobertura en la ciudad de Quetzaltenango, lugar en donde esta ubicado el Restaurante.

BENEFICIOS

La implementación de los manuales de procedimientos, tendrá muchos beneficios para la empresa, el personal y los clientes, tomando en cuenta que se espera la optimización de recursos materiales, laborales y el producto que se sirve al cliente.

A continuación se presentan algunos de los beneficios mas importantes que se obtendrán con la implementación de la propuesta:

- Servirán como inventario de la totalidad de funciones y procedimientos que se desarrollan en el Area de Producción de Alimentos en el Restaurante.
- Permitirán clasificar las acciones a seguir y la responsabilidad en aquellas situaciones en las que pueden surgir dudas respecto a que área deben de actuar o a que nivel alcanzar las decisiones o la ejecución.
- Permitirán el control y supervisión por parte de los superiores de las tareas delegadas.
- Serán un elemento que facilitara la evaluación objetiva de la actuación de cada empleado.
- Permitirán reunir en forma ordenada, secuencial y detallada las operaciones a cargo de los puestos y departamentos que intervienen, precisando su participación.
- Permiten uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.

- Determinan en forma sencilla las responsabilidades por faltas o errores.
- Aumentan la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y como deben hacerlo.
- Ayudan en la coordinación del trabajo y evitan duplicidad de funciones.
- Constituyen una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

BENEFICIARIOS

Los beneficiarios con la implementación de la propuesta: Manual de procedimientos Administrativos para el proceso de Ingreso y distribución de los insumos en cada una de las áreas localizadas para la elaboración de alimentos del Restaurante Albamar Tobogán, tendrá cobertura en la ciudad de Quetzaltenango, lugar en donde está ubicado el Restaurante, serán:

- Propietarios
- Gerente General
- Supervisores
- Personal involucrado
- Clientes
- Proveedores

OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

Objetivo General

Implementar Manuales de Procedimientos Administrativos en las áreas de ingreso, distribución y Elaboración de alimentos para optimizar los procedimientos y el servicio al cliente.

Objetivos Específicos

- Identificar cómo se desarrollan los procesos actuales
- Clasificar por área las atribuciones actuales de cada empleado
- Evaluar la coordinación actual que se da en el personal involucrado
- Uniformar el desarrollo de los trámites y procedimientos, para lo cual resulte indispensable contar con descripciones claras de los mismos.
- Implementar tareas de simplificación del trabajo tales como análisis de tiempos, delegación de autoridad, estudios de simplificación de tareas, etc.
- Establecer un sistema de información o bien, modificar el ya existente, y que se necesite conocer las fuentes de entrada, el proceso y las salidas de información necesaria para la determinación de los flujos de esta.
- Diseñar Formularios de Pedidos y Reportes
- Diseñar Diagramas de flujo necesarios

FUNDAMENTACION TEORICA

De acuerdo con Gómez Cejas, G., Puede decirse que la utilidad que tiene el manual de procedimientos es múltiple, en virtud de ser instrumento que permite el funcionamiento interno por lo que respecta a la descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución; de tal manera, se puede afirmar que la necesidad de elaborar un manual de procedimientos se justifica cuando se presenta, entre otros, cualquiera de los siguientes casos.

- Que sea conveniente asegurar la uniformidad en el desarrollo de los tramites y procedimientos, para lo cual resulte indispensable contar con descripciones claras de los mismos.
- Que se desee emprender tareas de simplificación del trabajo tales como análisis de tiempos, delegación de autoridad, estudios de simplificación de tareas, etc.
- Que se vaya a establecer un sistema de información o bien, modificar el ya existente, y que se necesite conocer las fuentes de entrada, el proceso y las salidas de información, para lo cual son muy valiosos los manuales de procedimientos, ya que contienen información necesaria para la determinación los flujos de esta.

MANUAL

Gómez Cejas, G., (1997), El manual constituye una herramienta importante con la que debe contar las organizaciones para facilitar el desarrollo de las funciones administrativas y operativas.

Es un conjunto de documentos que partiendo de los objetivos fijados y las políticas implantadas para lograrlo señala la secuencia lógica y cronológica de una serie de actividades, traducidas a un procedimiento determinado, indicando quien lo realizará, qué actividades han de desempeñarse y la justificación de todas y cada una de ellas, en forma tal, que constituyen una guía para el personal que ha de realizarlas.

MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

Continua manifestando Gómez Cejas, G, que también son llamados manuales de operación, de prácticas, estándar, instrucción sobre el trabajo, de rutinas de trabajo, de trámites y métodos de trabajo.

Los manuales de procedimiento, por sus características diversas, pueden clasificarse en manuales de procedimientos, de oficina y de fábrica. También pueden referirse:

- A tareas y trabajos individuales
- A prácticas departamentales en que se indican los procedimientos de operación
- A prácticas generales de un área determinada de actividad, como manuales de procedimientos comerciales, de producción, financieros, etc.

Los manuales de procedimientos generalmente contienen un texto que señala las políticas y procedimientos a seguir en la ejecución de un trabajo, con ilustraciones a base de diagramas, cuadros y dibujos para aclarar los datos. En los manuales de procedimientos de oficina es costumbre incluir o reproducir las formas que se emplean en el procedimiento de que se trate, bien sea llenados con un ejemplo o con instrucciones para su llenado.

Los manuales de procedimientos describen en detalle las operaciones que integran los procedimientos administrativos en orden secuencial de su ejecución y las normas a cumplir por los miembros de la organización compatibles con dichos procedimientos.

Para el diseño e implementación de Manuales de Procesos Administrativos es necesario conocer los conceptos siguientes:

PROGRAMA

Koontz, H. & Weinrich, H. (2004) en su libro: Administración; Explica: Programa es el conjunto de metas, políticas, procedimientos, acciones, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para ejecutar un determinado curso de acción, normalmente respaldado por capital y presupuestos de operación. Este documento contendrá información general de los procesos en estudio y soportará su cumplimiento a través de los procedimientos que lo componen.

PROCEDIMIENTO

La norma ISO 8402 lo detalla como: “El documento que explica mediante una descripción de actividades, cómo se lleva a cabo un proceso o parte de él. Así mismo, es el documentos informativo que establece los métodos para la ejecución y administración de las actividades de trabajo”. De la misma manera Hopeman, R. (1997) Indica que es: “La serie de pasos interrelacionados para el logro de un objetivo propuesto”. Los procedimientos de operación describirán de manera lógica y secuencial las actividades específicas de los procesos analizados.

PROCESO

Polimeni, R., Fabozzi, F. & Adelberg, R. (2001), Explican que: “Es el acto de participación sobre el cual cada miembro de un grupo se fija una meta común” y Everett, A. & Ronald, E. (1991) indican que es el: “Conjunto de

equipos, personas y procedimientos (sistemas) empleados para elaborar los productos y servicios de la empresa”. La planeación de calidad y recepción de materias primas son ejes importantes para la prestación eficiente del servicio de alimentación en la Empresa.

ACTIVIDAD

Krajewski, L. & Ritzman, L. (2000), la definen como: “La unidad más pequeña de esfuerzo de trabajo que consume tiempo y recursos que el Gerente del proyecto puede programar y controlar”. Las actividades quedarán estandarizadas y definidas en los procedimientos que soportan los programas de planeación de calidad y recepción de materias primas.

PRODUCTIVIDAD

Franklin, B. (2003), asegura que es la: “Relación entre los factores que intervienen en la producción (trabajadores, maquinaria, equipo, tecnología e insumos), y los productos y servicios obtenidos. La productividad mide la eficiencia con que se emplean los recursos en su conjunto, incluyendo el capital de trabajo y la mano de obra”. Al documentar los procesos se incrementa la productividad debido a que los colaboradores realizan las actividades de manera estandarizada y ordenada.

ESTANDAR

Franklin, B. (2003), Sostiene que es el: “Indicador, norma, unidad de medida, parámetro o criterio que sirve para la evaluación de una persona, producto o proceso. Marco de referencia que permite el análisis y comparación del desempeño de un proyecto en términos de eficiencia, eficacia, productividad

y congruencia”. Los estándares le brindan al colaborador el respaldo para la ejecución de sus actividades y le permiten establecer el nivel de cumplimiento o no de los mismos.

CALIDAD

Para SGS de Guatemala (2004) Deming y Juran sostienen que es el: “Conjunto de esfuerzos efectivos de diferentes grupos de una empresa para la integración, desarrollo, mantenimiento y superación de la calidad del producto, con el fin de hacer posibles la fabricación y el servicio a satisfacción completa del consumidor y al nivel más económico”. Por lo anterior, la calidad en la elaboración de alimentos estará en función de la correcta ejecución de los programas de planeación de calidad y recepción de materias primas.

EFICIENCIA

Según la norma ISO 9000, es la: “Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados”. La misma aseveración es para Hellriegel, D., Jackson, S. & Slocum, J. (2002), quienes la definen como: “La relación que existe entre la disminución de insumos (capital, tierra y trabajo) y la maximización de productos”. Al realizar las actividades de acuerdo con la descripción detallada en los programas y procedimientos, se logra una mayor eficiencia en los procesos de manufactura de alimentos.

DIAGRAMA DE FLUJO O FLUJOGRAMA

Besterfield, D. (1995), son: “Aquellos que muestran la transformación de un producto o servicio con forme estos pasan por las diversas etapas de su

producción. Con este diagrama se facilita visualizar el sistema total, identificar posibles puntos de dificultad y ubicar actividades de control”. El Diagrama de Flujo le proporciona al colaborador de la empresa una imagen clara y precisa del proceso de desarrollo.

PRODUCTO

Arellano, R. (2002), lo describe como: “Aquello que la empresa o la organización realiza o fabrica para ofrecer al mercado y satisfacer determinadas necesidades de los consumidores”. El adecuado seguimiento de los programas y procedimientos genera satisfacción en el cliente al proporcionársele un producto que cumpla sus exigencias.

REGISTRO

Según la Norma ISO 9000, es un: “Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas”. Los registros brindan al personal información consistente acerca de los procesos productivos y el nivel de desempeño, le proporcionan una visión que les permite mejorar continuamente las actividades y crean la base histórica para determinar el comportamiento del proceso.

ESPECIFICACION TECNICA

www.sapiens.com, Indica que es el: “Documento que define las características requeridas en un producto, tales como los niveles de calidad, uso específico, seguridad, dimensiones, que son parte de las prescripciones aplicables al producto en los referente a la terminología los símbolos, los

ensayos y métodos de ensayo, el etiquetado, etc.”. La especificación técnica operativa representa el conjunto de estándares parámetros que los colaboradores de la empresa tendrán como base para la ejecución efectiva de las operaciones de calidad y recepción de materias primas.

CURSOS DE ACCION

Al proponer la elaboración e implementación de Manuales de Procedimientos Administrativos en los procesos de Ingreso, Distribución de Insumos y Elaboración de Alimentos en Restaurante Albamar Tobogán, se pretende optimizar el desempeño de todas las actividades que realiza el personal involucrado, se trabajará en forma conjunta en la mayor parte de tiempo con los Supervisores, Jefes de Cocina y Encargado de Almacén con el propósito de unificar e inventariar la totalidad de actividades que se desarrollan durante el proceso y poderlas plasmar en un manual y diagrama de flujo.

Al terminar el proceso de elaboración de manuales y diagramas de flujo se someterán a discusión y aprobación con la Gerencia General, y poderlos dar a conocer al personal involucrado para su implementación.

OPERATIVIZACIÓN DE LOS CURSOS DE ACCION
(Ver Anexo No. 3, Manual de Procedimientos Completo)

PROCESO PARA ABASTECER LA DESPENSA AUXILIAR O
BODEGA AUXILIAR DE INSUMOS DE RESTAURANTE
ALBAMAR TOBOGAN

Bodega Auxiliar

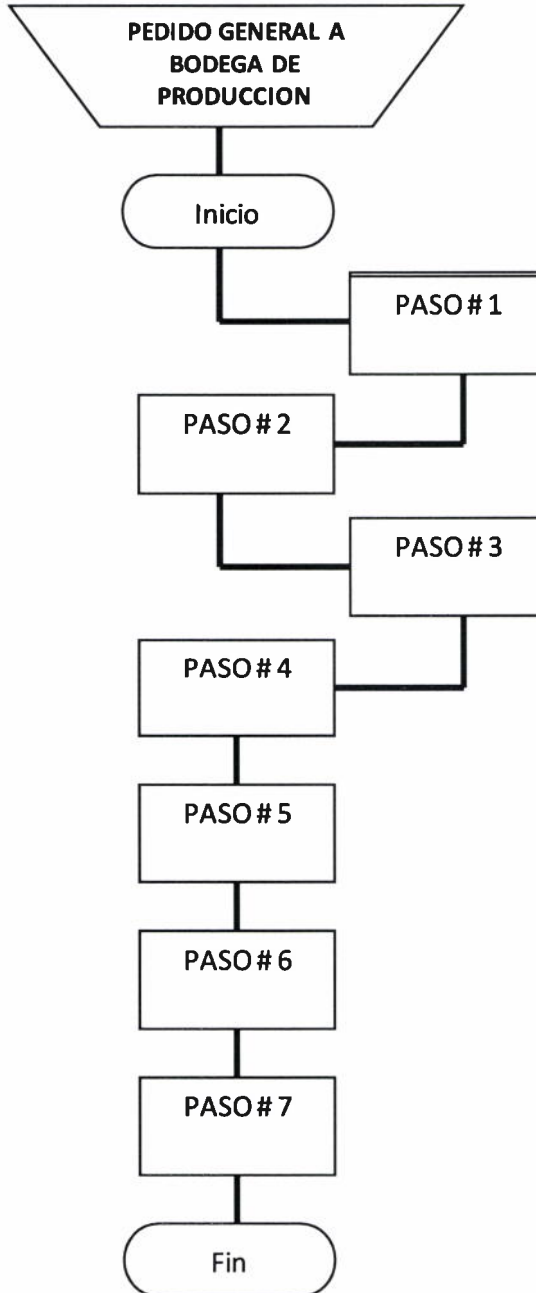
PEDIDO GENERAL A BODEGA DE PRODUCCION

PASOS	REQUISITOS	LUGAR	FRECUENCIA
1	Llenar requisición o pedido a Bodega General	Gran Karmel	Cada Tres días
2	Solicitar firma de Gerente de Tobogán y Gerente Financiero	Restaurante Tobogán	Cada tres días
3	Enviar Requisición a Bodega Corporativa	Gran Karmel	Cada tres días
4	Recibir Pedido	Bodega Auxiliar	Cada tres días
5	Ingresar Pedido a Kardex	Bodega Auxiliar	Cada tres días
6	Costear Existencias	Bodega Auxiliar	Diario
7	Enviar Reportes a Gerente Financiero	Restaurante Tobogán	Diario
8	Fin Proceso		

PROCESO Y DIAGRAMA DE FLUJO PROPUESTO POR:
Silvia Liliana Rivas

Abril – 2009

DIAGRAMA DE FLUJO NUMERO 001



No. _____

FORMULARIO DE PEDIDO DE INSUMOS

A: _____

Suministrar a: _____

Requerido Por: _____ Vo.Bo. _____ Autorizado _____

CODIGO INSUMO	DESCRIPCION DEL INSUMO	CANTIDAD	VALOR
	TOTAL DEL PEDIDO		

Manejo de Copias

Original: Bodega General

Duplicado: Encargado de Costos

Triplicado: Bodega Auxiliar

Forma No. 001-09-RAT

Modelo de Formulario para Pedido de Insumos de Bodega Auxiliar a Bodega General; propuesto por Silvia Liliana Rivas

**PROCESO PARA ABASTECER LA DESPENSA DE LA
COCINA GENERAL DEL RESTAURANTE ALBAMAR
TOBOGAN**

Encargado de Cocina

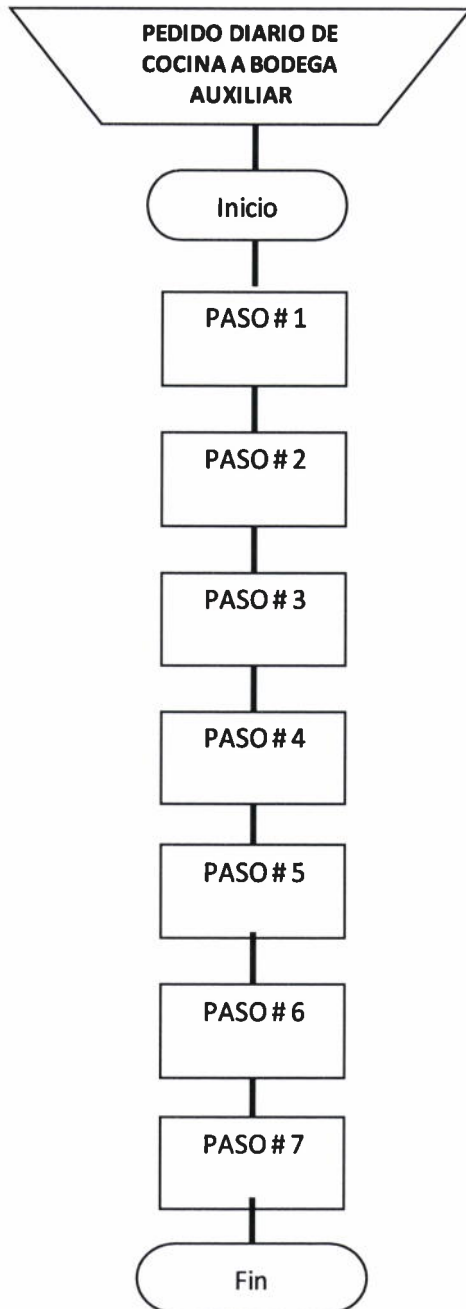
PEDIDO DIARIO DE COCINA A BODEGA AUXILIAR

PASOS	REQUISITOS	LUGAR	FRECUENCIA
1	Llenar requisición o pedido a Bodega Auxiliar	Cocina	Diario
2	Solicitar firma de Encargada de Costos	Restaurante Tobogán	Diario
3	Llevar Requisición a Bodega Auxiliar	Bodega Auxiliar	Diario
4	Recibir Pedido	Cocina	Diario
5	Acomodar Existencias	Cocina	Diario
6	Al final del día Inventariar Existencias	Cocina	Diario
7	Enviar Reportes a Encargada de Costos	Restaurante Tobogán	Diario
8	Fin Proceso		

**PROCESO Y DIAGRAMA DE FLUJO PROPUESTO POR:
Silvia Liliana Rivas**

Abril - 2009

DIAGRAMA DE FLUJO NUMERO 002



No. _____

FORMULARIO DE PEDIDO DE INSUMOS

A: _____

Suministrar a: _____

Requerido Por: _____ Vo.Bo. _____ Autorizado _____

CODIGO INSUMO	DESCRIPCION DEL INSUMO	CANTIDAD	VALOR
	TOTAL DEL PEDIDO		

Manejo de Copias

Original: Bodega General

Duplicado: Encargado de Costos

Triplicado: Bodega Auxiliar

Forma No. 001-09-RAT

Modelo de Formulario para Pedido de Insumos de Bodega Auxiliar a Bodega General; propuesto por Silvia Liliana Rivas

PROCESO PARA CONTROL DE EXISTENCIAS Y CONTROL DE CALIDAD DE INSUMOS DEL RESTAURANTE ALBAMAR TOBOGAN

Encargada de Costos

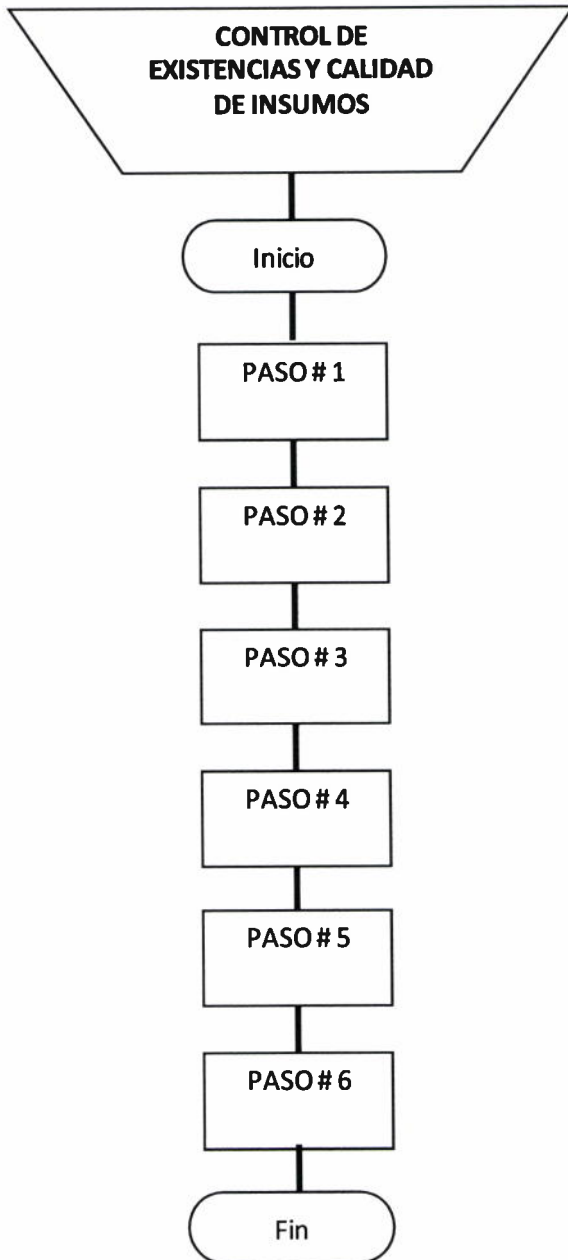
CONTROL DE EXISTENCIAS Y CALIDAD DE INSUMOS

PASOS	REQUISITOS	LUGAR	OBSERVACIONES
1	Control de Existencias	Bodega Auxiliar	Diario
2	Control de Calidad, aspecto fisico de los productos	Bodega Auxiliar	Diario
3	Control de fechas de vencimiento de insumos	Bodega Auxiliar	Semanal
4	Control de Rotación de Productos	Bodega Auxiliar	Diario
5	Registra Cuadro de Control Estadístico	Bodega Auxiliar	Diario
6	Envía Reportes a Gerencia Financiera	Restaurante Tobogán	Diario
7	Fin Proceso		

**PROCESO Y DIAGRAMA DE FLUJO PROPUESTO POR:
Silvia Liliana Rivas**

Abril - 2009

DIAGRAMA DE FLUJO NUMERO 003



No. _____

FORMULARIO DE CONTROL DE EXISTENCIAS

Area: _____

Producto: _____

Fecha: _____

Responsables

Por: _____ Vo.Bo. _____ Autorizado _____

CODIGO INSUMO	INGRESO DE INSUMOS	EGRESO DE INSUMOS	SALDO
	TOTAL		

Manejo de Copias

Original: Area Responsable

Duplicado: Encargado de Costos

Triplicado: Departamento Financiero

Forma No. 003-09-RAT

Modelo de Formulario para Control de Existencias de Bodega Auxiliar y Encargada de Costos, propuesto por Silvia Liliana Rivas

PROCESO PARA CONTROL DE EXISTENCIAS Y CONTROL DE CALIDAD DE INSUMOS DEL RESTAURANTE ALBAMAR TOBOGAN

Ayudante de Cocina

CONTROL DE DISTRIBUCION DE INSUMOS EN COCINA

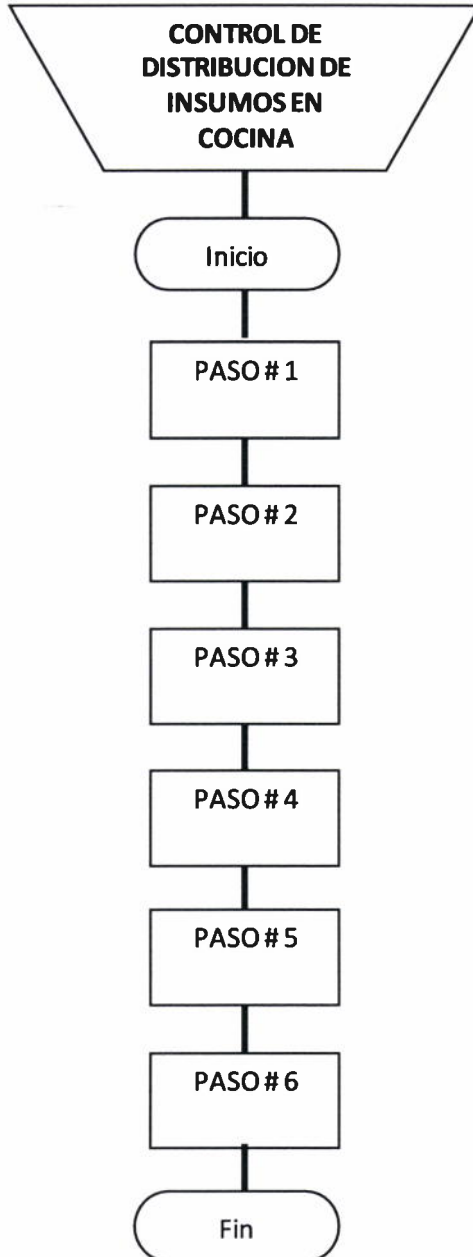
PASOS	REQUISITOS	LUGAR	OBSERVACIONES
1	Recibe pedidos de cada área de cocina por medio de formulario	Cocina	Diario
2	Revisa Pedidos de cada área	Cocina	Diario
3	Entrega productos y cada uno firma de recibido en formulario	Cocina	Diario
4	Rebaja pedidos de su cuadro de Control	Cocina	Diario
5	Supervisa el uso de los productos despachados	Cocina	Diario
6	Prepara reporte para Jefe de Cocina	Cocina	Diario
7	Fin Proceso		

PROCESO Y DIAGRAMA DE FLUJO PROPUESTO POR:

Silvia Liliana Rivas

Abril - 2009

DIAGRAMA DE FLUJO NUMERO 004



No. _____

FORMULARIO DE CONTROL DE EXISTENCIAS

Area: _____

Producto: _____

Fecha: _____

Responsables

Por: _____ Vo.Bo. _____ Autorizado _____

CODIGO INSUMO	INGRESO DE INSUMOS	EGRESO DE INSUMOS	SALDO
	TOTAL		

Manejo de Copias

Original: Area Responsable

Duplicado: Encargado de Costos

Triplicado: Departamento Financiero

Forma No. 003-09-RAT

Modelo de Formulario para Control de Existencias de Bodega Auxiliar y Encargada de Costos, propuesto por Silvia Liliana Rivas

No. _____

VALE PARA PEDIDO DE INSUMOS DIARIOS EN COCINA

A: Ayudante de Cocina

De: Auxiliar de Cocina

Nombre del Solicitante: _____

Firma del Solicitante: _____

Vo. Bo. Jefe de Cocina: _____

CODIGO INSUMO	DESCRIPCION DEL INSUMO	CANTIDAD	OBSERVACIONES
	TOTAL DEL PEDIDO		

Manejo de Copias

Original: Ayudante de Cocina

Duplicado: Auxiliar de Cocina

Forma No. 005-09-RAT

Modelo de Formulario de Vale para solicitud de insumos diarios de Auxiliares de Cocina para Ayudante de Cocina, propuesto por Silvia Liliana Rivas

PRESUPUESTO DE LA PROPUESTA

Descripción	Costo
Papelería y Útiles	Q. 500.00
Horas de Trabajo	Q. 4,000.00
Materiales para Reuniones Personal	Q. 500.00
Alimentos para Refacciones en Reuniones	Q. 1,000.00
Otros	Q. 500.00
TOTALES	Q. 6,500.00

El costo total estimado de la propuesta será de: Q. 6,500.00

RECOMENDACIONES:

- 1. Implementar la propuesta “MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA EL PROCESO DE INGRESO Y DISTRIBUCION DE LOS INSUMOS EN CADA UNA DE LAS AREAS LOCALIZADAS PARA LA ELABORACION DE ALIMENTOS DEL RESTAURANTE ALBAMAR TOBOGAN.**
- 2. Diseñar un plan de capacitación para los colaboradores sobre la importancia del trabajo en equipo y los beneficios que generan para la empresa y para el colaborador.**
- 3. Trabajar sobre un proceso de Planeación Estratégica en la empresa, con el propósito de establecer metas y objetivos individuales y departamentales, para poder orientar y medir el desempeño.**
- 4. Definir estándares en los procesos que se llevan a cabo en el restaurante para establecer sistema de control en las áreas involucradas en el ingreso y distribución de insumos para la elaboración de alimentos.**

BIBLIOGRAFIA

Referencias Bibliográficas:

1. ALCOVER, C.; MARTINEZ, D.; RODRIGUEZ, F. Y DOMINGUEZ, R. (2004). Introducción a la Psicología del Trabajo, Primera Edición, Editorial McGraw – Hill/Interamericana de España.
2. ARELLANO, R. (2000) Marketing, Segunda Edición, Editorial Mc Graw – Hill – México.
3. BASTERFIELD, D. (1995) Control de Calidad, Cuarta Edición, Editorial Prentice May – México.
4. CHESTER, B. (1971). Historia de la Administración
5. CHIAVENATO, I. (1993). Iniciación a la Organización y Control, Editorial Mc Graw – Hill - Colombia.
6. FRANKLIN, B. (1999) Auditoría Administrativa, Cuarta Edición, Editorial Mc Graw – Hill - México.
7. GOMEZ CEJAS, G. (1997). Sistemas Administrativos, Análisis y Diseños, Editorial Mc Graw Hill - México
8. GOMEZ RONDON, F. (1995). Sistemas y Procedimientos Administrativos, Editorial Mc Graw – Hill -
9. HELLRIEGEL, D. (1998). Administración, Séptima Edición, Editorial Internacional Thompson Editores - México

10. HOPEMAN, R. (1997) *Administración de Producción y Operaciones*, Cuarta Edición, Editorial CECSA - México
11. KOONTZ, D.; CYRIL. O; & HEINZ, W.; (1985). *Elementos de Administración*. Tercera Edición. Editorial McGraw . Hill – México.
12. KRAJEWSKI, L., & RITZMAN, L. (2000) *Administración de Operaciones*, Quinta Edición, Editorial Prentice Hall – México.
13. POLIMENI, R., Fabozzi, F. & Adelberg, R. (2001) *Contabilidad de Costos*, Tercera Edición, Editorial Mc Graw –Hill - Colombia
14. REYES PONCE, A. (1981). *Administración de Empresas Teoría y Práctica I y II*, Vigésima Séptima Edición, Editorial Limusa – México.
15. SIKULA, F. (1991). *Administración de Recursos Humanos en Empresas*. Quinta Edición, Editorial Limusa – México.
16. TERRY, G. *Administración y Control de Oficinas*, Editorial Continental - México

Referencias Bibliográficas de Tesis:

1. MILLIAN, A. (2005). *El Manual de Procedimientos que se Aplica en la Carrera de Administración de Empresas, de la División de ciencias Económicas del Centro Universitario de Occidente y su Incidencia en los trámites que realizan los Estudiantes*. Tesis: Universidad de San Carlos de Guatemala – Quetzaltenango.

2. MINERA, M., Manual de Normas y Procedimientos Técnicos para la Elaboración de Productos Lácteos en el Departamento de Producción de Cooperativa de Servicios Varios Xelac, R.L. Tesis: Universidad de San Carlos de Guatemala – Quetzaltenango.
3. ZEA KRINGS, A. (1996) Organización y Métodos, Tesis: Universidad Francisco Marroquín - Guatemala

Referencias Bibliográficas de Documentos Especiales:

1. HERRERA, H., (1998) Reingeniería Administrativa Programa de Fortalecimiento Académico de Sedes Regionales. Tesis: Universidad Rafael Landívar - Guatemala
2. Norma de Terminología ISSO 8402
3. Norma de Gestión de Calidad ISO 9000:2000
4. SGS de Guatemala (2004) Suplemento de la Norma ISO 9000:2000. Prensa Libre.

Referencias Bibliográficas de Internet:

1. www.itpl.edu.mx
2. www.gestiopolis.com
3. www.monografias.com
4. www.sapiens.com

ANEXOS

Anexo No. 1.

Instrumento utilizado para la investigación de campo



**UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE
GUATEMALA - QUTZALTENANGO**

Boleta No. _____

La presente es una boleta para conocer su opinión sobre: Análisis de los Procedimientos de Ingreso y Distribución de los Insumos en cada una de las Áreas localizadas para la Elaboración de Alimentos del Restaurante Albamar Tobogán., la información que usted me proporcione tiene fines estrictamente académicos y de antemano agradezco su colaboración al brindarme la información que a continuación le solicitaré:

Fecha: _____

1. ¿ Cómo solicita los insumos que necesita para realizar su trabajo?

Por escrito:

Verbal:

Ninguno:

2. ¿ A quién solicita los insumos que necesita?

Encargado Cocina:

Encargado Almacén:

Otro:

3. ¿ Cuando hace su pedido en forma escrita, utiliza algún formulario o formato?

Si:

No:

Especifique: _____

4. ¿ Se lleva algún tipo de control para el manejo y distribución de insumos?

Si:

No:

Si su respuesta es afirmativa especifique: _____

5. ¿ Con qué frecuencia solicitan insumos que sirven para la elaboración de alimentos?

Diario: 2 Veces por Semana: Semanal: Otro:

6. ¿Ha recibido alguna capacitación para lograr la optimización de los procedimientos de ingreso y distribución de insumos?

Si: No:

7. ¿Su puesto de trabajo esta claramente definido?

Si: No:

8. Indique cuáles son las actividades que realiza para solicitar insumos para la elaboración de alimentos

Breve: _____

9. ¿ Existen controles que evalúen los requisitos mínimos que deben cumplir los insumo para la elaboración de alimentos?

Si: No:

10. ¿ Si la respuesta anterior es positiva, ¿Qué tipo de controles se llevan?

11. lleva algún tipo de control que determine la temperatura ideal para servir los alimentos?

Si: No.

12. Si la respuesta anterior es positiva, ¿ Qué tipo de control se lleva?

13. ¿ El personal involucrado en la elaboración de alimentos coordina sus actividades para la elaboración y despacho eficiente de los alimentos?

Si:

No:

¡ Muchas gracias por su colaboración ;

Anexo No. 2
ANALISIS FODA

FODA: Restaurante Albamar Tobogan

1. Departamento de Recursos Humanos:

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Funcionamiento del departamento de recursos humanos • Tecnología de punta • Lealtad del personal • Competitividad • Liderazgo • Estabilidad laboral • Valores espirituales 	<ul style="list-style-type: none"> • Demanda de trabajo continuo • Ausencia de políticas salariales • La no aplicación de manuales • No existe manual de procedimientos • Baja cartera de proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> • La captación de mano de obra calificada • Salarios competitivos • Crecimiento en el mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado laboral • El incremento en la economía puede provocar que el personal siempre este buscando mejores salarios

2. Departamento de Finanzas:

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Solidez económica • Personal con lealtad • Tecnología de punta • Instalaciones modernas que cumplen los criterios de la ergonomía • Clima organizacional sano 	<ul style="list-style-type: none"> • La falta de un presupuesto puede afectar el cumplimiento en el pago de sueldos a los colaboradores • Que solo en el Gerente General se centra todas las decisiones, lo que en un momento dado puede retrasar el trabajo • Incremento en las funciones por crecimiento en la empresa • Falta de un sistema de control para poder evaluar las funciones de cada colaborador. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contratación mano de obra calificada • Salario competitivo • Expansión en el mercado • Desarrollo profesional • Equilibrar las funciones de los colaboradores para un mejor rendimiento y efectividad • Capacitación al personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Salarios competitivos • Mercado laboral

3. Departamento Administrativo:

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Constitución legal de la empresa • Estrategias de negocios • Solidez • Identificación con la filosofía empresarial • Experiencia y compromiso • Plan estratégico • Salarios competitivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a la información limitada • Duplicidad de funciones • Dificultad y retraso en la toma de decisiones 	<ul style="list-style-type: none"> • Delegar algunas funciones a los jefes de cada departamento para no atrasar toma de decisiones • Distribuir bien el tiempo en que se puedan atender todas las necesidades de la empresa • Personal calificado 	<ul style="list-style-type: none"> • Consecuencias en la toma de decisiones • Acumulación de trabajo • Incumplimiento de metas

4. Infraestructura:

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Instalaciones modernas y amplias • Departamento de mantenimiento • Iluminación y ventilación adecuada • Parque amplio • Buena ubicación • Fácil acceso • Recreación infantil 	<ul style="list-style-type: none"> • Distribución de los salones • Ambientación de cada salón 	<ul style="list-style-type: none"> • Prestar un mejor servicio • El contar con instalaciones modernas permite montar varios eventos al mismo tiempo 	<ul style="list-style-type: none"> • Los costos de mantenimiento se pueden incrementar

5. Departamento Administrativo:

164

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Constitución legal de la empresa • Estrategias de negocios • Solidez • Identificación con la filosofía empresarial • Experiencia y compromiso • Plan estratégico • Salarios competitivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a la información limitada • Duplicidad de funciones • Dificultad y retraso en la toma de decisiones 	<ul style="list-style-type: none"> • Delegar algunas funciones a los jefes de cada departamento para no atrasar toma de decisiones • Distribuir bien el tiempo en que se puedan atender todas las necesidades de la empresa • Personal calificado 	<ul style="list-style-type: none"> • Consecuencias en la toma de decisiones • Acumulación de trabajo • Incumplimiento de metas

Anexo No. 3

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

RESTAURANTES

POLLO FRITO

Albamar



**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS
PARA EL PROCESO DE INGRESO Y DISTRIBUCION DE LOS
INSUMOS EN CADA UNA DE LAS AREAS LOCALIZADAS
PARA LA ELABORACION DE ALIMENTOS DEL
RESTAURANTE ALBAMAR TOBOGAN.**

Quetzaltenango, abril de 2009

INTRODUCCION

Durante el proceso de Evaluación y Diagnóstico Integral; así como de la Investigación de Campo desarrollada en el Restaurante Albamar Tobogán de Quetzaltenango, se tuvo la oportunidad al principio de entrevistar una muestra de los clientes que visitan el Restaurante y seguidamente se trabajó a base de entrevistas dirigidas con el personal involucrado en el proceso motivo del estudio.

Al finalizar la investigación de campo se estableció que la mayor parte del personal trabaja sin ninguna guía o manual para desarrollar sus tareas y actividades diarias, situación por la que se considera necesario unificar procesos y plasmarlos en manuales de procedimientos para desarrollar sus atribuciones en forma técnica y dirigida.

La necesidad de documentar las actividades del restaurante se basa en la importancia que le representa contar con procesos definidos y estructurados, de tal forma que sirvan de referencia permanente para la implementación y mantenimiento de sus operaciones. Es la forma en la cual los colaboradores saben y entienden como se trabaja exactamente. Es importante, para la operación efectiva del Restaurante contar con documentos que den evidencia del compromiso de la Administración que brinde mejoras en el control de elaboración y asegure la comprensión de las actividades.

OBJETIVO GENERAL DEL MANUAL

Implementar Manuales de Procedimientos Administrativos en las áreas de ingreso, distribución y Elaboración de alimentos que sirvan de guía general de acción al colaborador para optimizar la realización de las tareas en cada puesto de trabajo.

OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO

Plasmar en un documento la secuencia y orden que debe llevar cada proceso que involucra una o más tareas para que el colaborador aumente su rendimiento y logre reducir sus tiempos de operación.

OBJETIVOS ESPECIFICOS DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

- Inventariar y clasificar por área las tareas que conformaran los procesos
- Clasificar por área las atribuciones actuales de cada empleado
- Evaluar la coordinación que se da entre el personal involucrado
- Uniformar el desarrollo de los tramites y procedimientos, para lo cual resulte indispensable contar con descripciones claras de los mismos.
- Implementar tareas de simplificación del trabajo tales como análisis de tiempos, delegación de autoridad, estudios de simplificación de tareas, etc.
- Establecer un sistema de información o bien, modificar el ya existente, y que se necesite conocer las fuentes de entrada, el proceso y las salidas de información necesaria para la determinación los flujos de esta.

- Diseñar Formularios de Pedidos y Reportes
- Diseñar Diagramas de flujo necesarios

FUNDAMENTACION TEORICA DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

De acuerdo con Gómez Cejas, G., Puede decirse que la utilidad que tiene el manual de procedimientos es múltiple, en virtud de ser instrumento que permite el funcionamiento interno por lo que respecta a la descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución; de tal manera, se puede afirmar que la necesidad de elaborar un manual de procedimientos se justifica cuando se presenta, entre otros, cualquiera de los siguientes casos.

- Que sea conveniente asegurar la uniformidad en el desarrollo de los trámites y procedimientos, para lo cual resulte indispensable contar con descripciones claras de los mismos.
- Que se desee emprender tareas de simplificación del trabajo tales como análisis de tiempos, delegación de autoridad, estudios de simplificación de tareas, etc.
- Que se vaya a establecer un sistema de información o bien, modificar el ya existente, y que se necesite conocer las fuentes de entrada, el proceso y las salidas de información, para lo cual son muy valiosos los manuales de procedimientos, ya que contienen información necesaria para la determinación los flujos de esta.

MANUAL

Gómez Cejas, G., (1997), El manual constituye una herramienta importante con la que debe contar las organizaciones para facilitar el desarrollo de las funciones administrativas y operativas.

Es un conjunto de documentos que partiendo de los objetivos fijados y las políticas implantadas para lograrlo señala la secuencia lógica y cronológica de una serie de actividades, traducidas a un procedimiento determinado, indicando quien lo realizará, qué actividades han de desempeñarse y la justificación de todas y cada una de ellas, en forma tal, que constituyen una guía para el personal que ha de realizarlas.

MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

Continúa manifestando Gómez Cejas, G., que también son llamados manuales de operación, de prácticas, estándar, instrucción sobre el trabajo, de rutinas de trabajo, de trámites y métodos de trabajo.

Los manuales de procedimiento, por sus características diversas, pueden clasificarse en manuales de procedimientos, de oficina y de fábrica. También pueden referirse:

- A tareas y trabajos individuales
- A prácticas departamentales en que se indican los procedimientos de operación
- A prácticas generales de un área determinada de actividad, como manuales de procedimientos comerciales, de producción, financieros, etc.

Los manuales de procedimientos generalmente contienen un texto que señala las políticas y procedimientos a seguir en la ejecución de un trabajo, con ilustraciones a base de diagramas, cuadros y dibujos para aclarar los datos. En los manuales de procedimientos de oficina es costumbre incluir o reproducir las formas que se emplean en el procedimiento de que se trate, bien sea llenados con un ejemplo o con instrucciones para su llenado.

Los manuales de procedimientos describen en detalle las operaciones que integran los procedimientos administrativos en orden secuencial de su ejecución y las normas a cumplir por los miembros de la organización compatibles con dichos procedimientos.

Para el diseño e implementación de Manuales de Procesos Administrativos es necesario conocer los conceptos siguientes:

PERSONAL A QUIEN VA DIRIGIDO EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

- Supervisores
- Encargado de Bodega Auxiliar
- Encargada de Costos
- Encargada de Cocina
- Ayudante de Cocina Turno 1
- Ayudante de Cocina Turno 2
- Doce Auxiliares de Cocina

El total de personal que participa en el proceso es de 19 colaboradores

POLITICAS Y/O NORMAS PARA LA IMPLEMENTACION DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

- Por parte de la Administración de Restaurante Albamar Tobogán se debe nombrar a un responsable del proyecto, quien será el encargado de darlo a conocer al personal involucrado y empezar a ponerlo en práctica.
- El responsable del proyecto lo dará a conocer al personal involucrado por medio de una sesión informativa y posteriormente trabajará individualmente con cada colaborador para hacerlo responsable de su participación en cada proceso.
- Mientras dure el proceso de implementación y adaptación, el responsable del proyecto mantendrá un constante monitoreo para determinar su funcionalidad y el uso efectivo de los formularios propuestos.
- A partir de la implementación de los Manuales de Procedimientos no se hará ningún despacho de suministros que se haga en forma verbal o por medio de formatos no autorizados
- Se debe habilitar un archivo en cada área responsable para que sirva como medio de consulta en caso de que se presenten diferencias o se desee confirmar o investigar algún pedido.
- Las dudas o inconsecuencias que se presenten, deben ser resueltas por el encargado del proyecto con el apoyo de los responsables de cada área involucrada.

En las páginas siguientes se presentan los procesos, diagramas de flujo y formularios que forman la parte medular del Manual de Procedimientos.

OPERATIVIZACIÓN DE LOS CURSOS DE ACCION

PROCESO PARA ABASTECER LA DESPENSA AUXILIAR O BODEGA AUXILIAR DE INSUMOS DE RESTAURANTE ALBAMAR TOBOGAN

Bodega Auxiliar

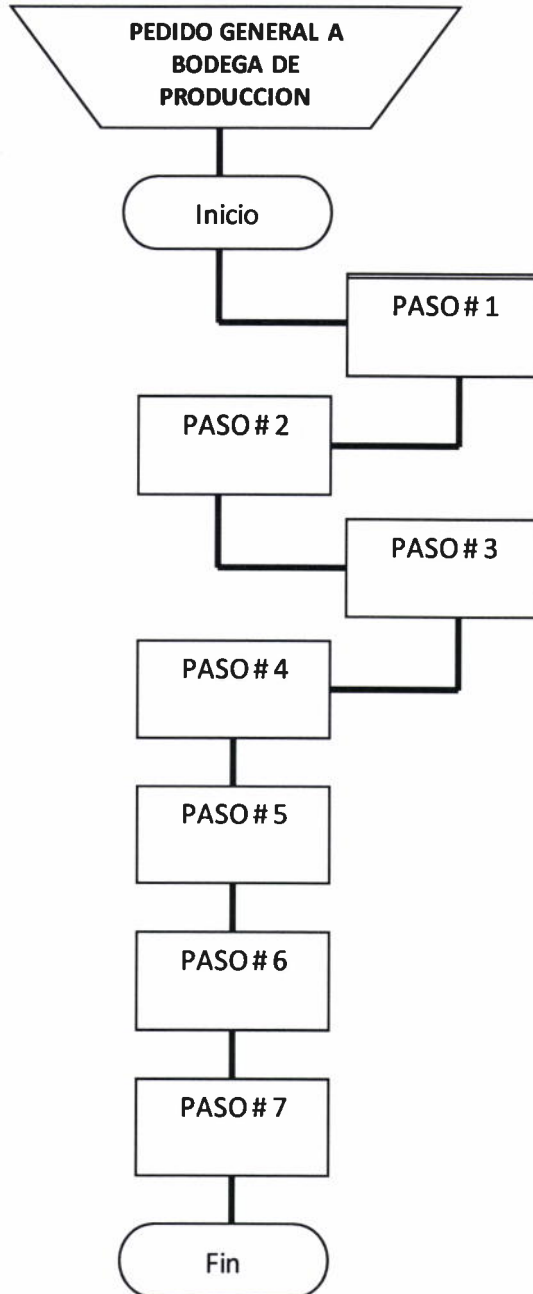
PEDIDO GENERAL A BODEGA DE PRODUCCION

PASOS	REQUISITOS	LUGAR	FRECUENCIA
1	Llenar requisición o pedido a Bodega General	Gran Karmel	Cada Tres días
2	Solicitar firma de Gerente de Tobogán y Gerente Financiero	Restaurante Tobogán	Cada tres días
3	Enviar Requisición a Bodega Corporativa	Gran Karmel	Cada tres días
4	Recibir Pedido	Bodega Auxiliar	Cada tres días
5	Ingresar Pedido a Kardex	Bodega Auxiliar	Cada tres días
6	Costear Existencias	Bodega Auxiliar	Diario
7	Enviar Reportes a Gerente Financiero	Restaurante Tobogán	Diario
8	Fin Proceso		

PROCESO Y DIAGRAMA DE FLUJO PROPUESTO POR: Silvia Liliana Rivas

Abril – 2009

DIAGRAMA DE FLUJO NUMERO 001



No. _____

FORMULARIO DE PEDIDO DE INSUMOS

A: _____

Suministrar a: _____

Requerido Por: _____ Vo.Bo. _____ Autorizado _____

CODIGO INSUMO	DESCRIPCION DEL INSUMO	CANTIDAD	VALOR
	TOTAL DEL PEDIDO		

Manejo de Copias

Original: Bodega General

Duplicado: Encargado de Costos

Triplicado: Bodega Auxiliar

Forma No. 001-09-RAT

Modelo de Formulario para Pedido de Insumos de Bodega Auxiliar a Bodega General; propuesto por Silvia Liliana Rivas

**PROCESO PARA ABASTECER LA DESPENSA DE LA
COCINA GENERAL DEL RESTAURANTE ALBAMAR
TOBOGAN**

Encargado de Cocina

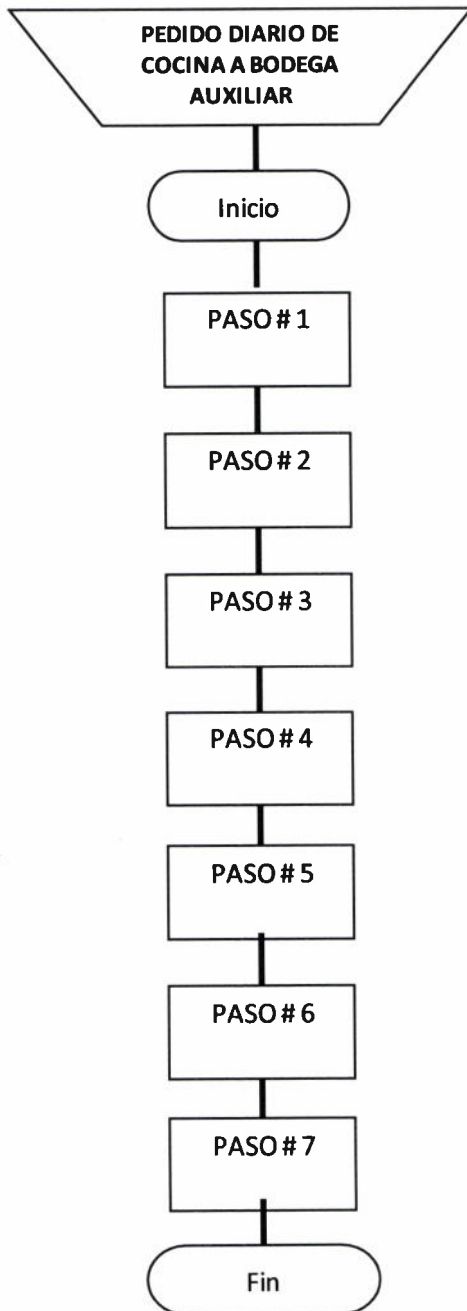
PEDIDO DIARIO DE COCINA A BODEGA AUXILIAR

PASOS	REQUISITOS	LUGAR	FRECUENCIA
1	Llenar requisición o pedido a Bodega Auxiliar	Cocina	Diario
2	Solicitar firma de Encargada de Costos	Restaurante Tobogán	Diario
3	Llevar Requisición a Bodega Auxiliar	Bodega Auxiliar	Diario
4	Recibir Pedido	Cocina	Diario
5	Acomodar Existencias	Cocina	Diario
6	Al final del día Inventariar Existencias	Cocina	Diario
7	Enviar Reportes a Encargada de Costos	Restaurante Tobogán	Diario
8	Fin Proceso		

**PROCESO Y DIAGRAMA DE FLUJO PROPUESTO POR:
Silvia Liliana Rivas**

Abril - 2009

DIAGRAMA DE FLUJO NUMERO 002



No. _____

FORMULARIO DE PEDIDO DE INSUMOS

A: _____

Suministrar a: _____

Requerido Por: _____ Vo.Bo. _____ Autorizado _____

CODIGO INSUMO	DESCRIPCION DEL INSUMO	CANTIDAD	VALOR
	TOTAL DEL PEDIDO		

Manejo de Copias

Original: Bodega General

Duplicado: Encargado de Costos

Triplicado: Bodega Auxiliar

Forma No. 001-09-RAT

Modelo de Formulario para Pedido de Insumos de Bodega Auxiliar a Bodega General; propuesto por Silvia Liliana Rivas

PROCESO PARA CONTROL DE EXISTENCIAS Y CONTROL DE CALIDAD DE INSUMOS DEL RESTAURANTE ALBAMAR TOBOGAN

Encargada de Costos

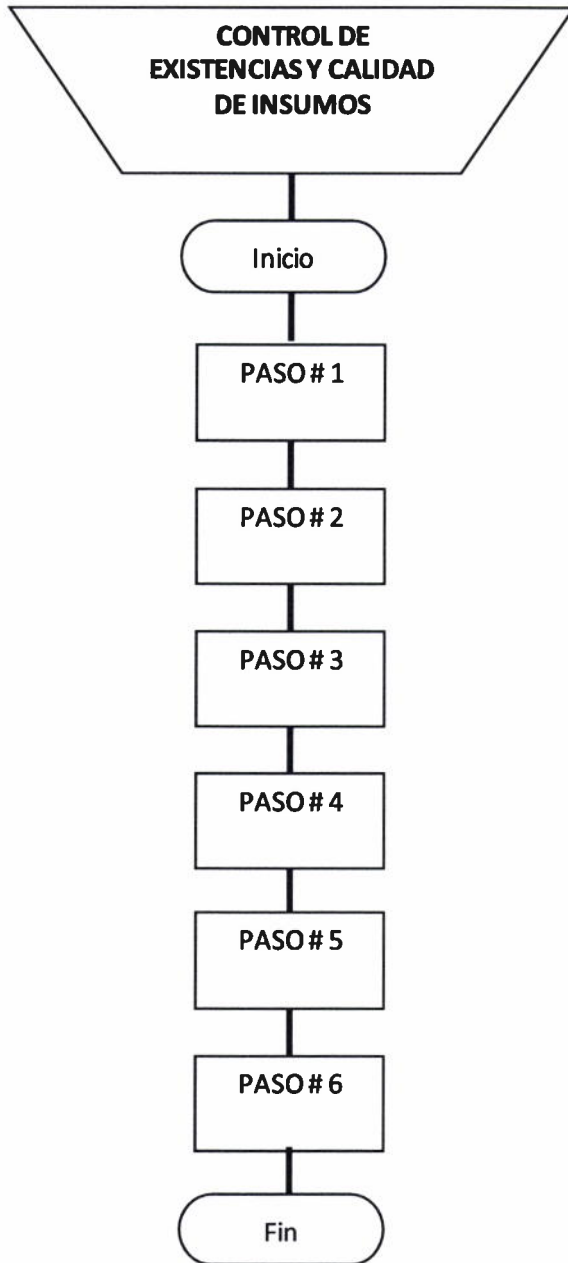
CONTROL DE EXISTENCIAS Y CALIDAD DE INSUMOS

PASOS	REQUISITOS	LUGAR	OBSERVACIONES
1	Control de Existencias	Bodega Auxiliar	Diario
2	Control de Calidad, aspecto fisico de los productos	Bodega Auxiliar	Diario
3	Control de fechas de vencimiento de insumos	Bodega Auxiliar	Semanal
4	Control de Rotación de Productos	Bodega Auxiliar	Diario
5	Registra Cuadro de Control Estadístico	Bodega Auxiliar	Diario
6	Envía Reportes a Gerencia Financiera	Restaurante Tobogán	Diario
7	Fin Proceso		

**PROCESO Y DIAGRAMA DE FLUJO PROPUESTO POR:
Silvia Liliana Rivas**

Abril - 2009

DIAGRAMA DE FLUJO NUMERO 003



No. _____

FORMULARIO DE CONTROL DE EXISTENCIAS

Area: _____

Producto: _____

Fecha: _____

Responsables

Por: _____ Vo.Bo. _____ Autorizado _____

CODIGO INSUMO	INGRESO DE INSUMOS	EGRESO DE INSUMOS	SALDO
	TOTAL		

Manejo de Copias

Original: Area Responsable

Duplicado: Encargado de Costos

Triplicado: Departamento Financiero

Forma No. 003-09-RAT

Modelo de Formulario para Control de Existencias de Bodega Auxiliar y Encargada de Costos, propuesto por Silvia Liliana Rivas

PROCESO PARA CONTROL DE EXISTENCIAS Y CONTROL DE CALIDAD DE INSUMOS DEL RESTAURANTE ALBAMAR TOBOGAN

Ayudante de Cocina

CONTROL DE DISTRIBUCION DE INSUMOS EN COCINA

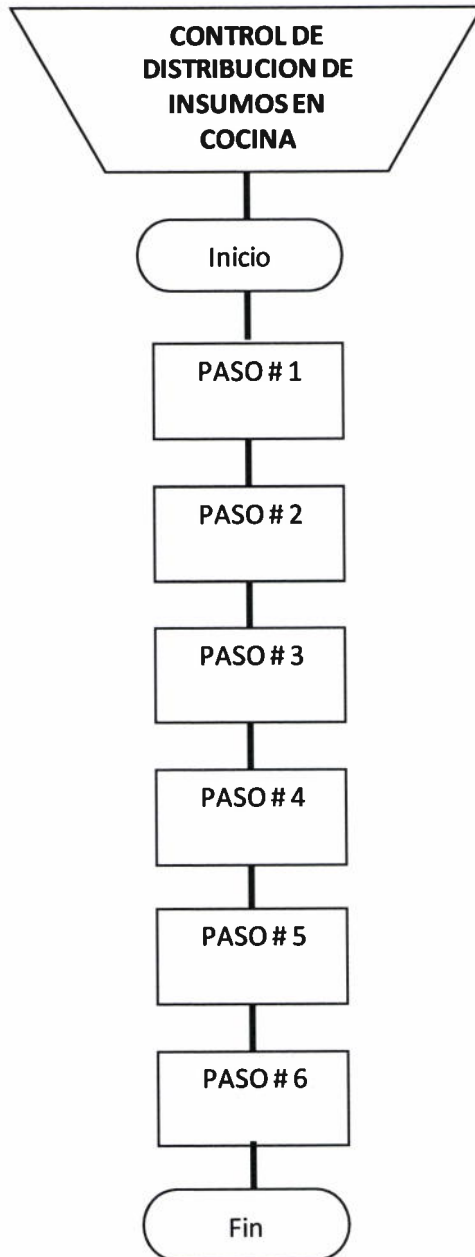
PASOS	REQUISITOS	LUGAR	OBSERVACIONES
1	Recibe pedidos de cada área de cocina por medio de formulario	Cocina	Diario
2	Revisa Pedidos de cada área	Cocina	Diario
3	Entrega productos y cada uno firma de recibido en formulario	Cocina	Diario
4	Rebaja pedidos de su cuadro de Control	Cocina	Diario
5	Supervisa el uso de los productos despachados	Cocina	Diario
6	Prepara reporte para Jefe de Cocina	Cocina	Diario
7	Fin Proceso		

PROCESO Y DIAGRAMA DE FLUJO PROPUESTO POR:

Silvia Liliana Rivas

Abril - 2009

DIAGRAMA DE FLUJO NUMERO 004



No. _____

FORMULARIO DE CONTROL DE EXISTENCIAS

Area: _____

Producto: _____

Fecha: _____

Responsables _____

Por: _____ Vo.Bo. _____ Autorizado _____

CODIGO INSUMO	INGRESO DE INSUMOS	EGRESO DE INSUMOS	SALDO
	TOTAL		

Manejo de Copias

Original: Area Responsable

Duplicado: Encargado de Costos

Triplicado: Departamento Financiero

Forma No. 003-09-RAT

Modelo de Formulario para Control de Existencias de Bodega Auxiliar y Encargada de Costos, propuesto por Silvia Liliana Rivas

No. _____

VALE PARA PEDIDO DE INSUMOS DIARIOS EN COCINA

A: Ayudante de Cocina

De: Auxiliar de Cocina

Nombre del Solicitante: _____

Firma del Solicitante: _____

Vo. Bo. Jefe de Cocina: _____

CODIGO INSUMO	DESCRIPCION DEL INSUMO	CANTIDAD	OBSERVACIONES
	TOTAL DEL PEDIDO		

Manejo de Copias

Original: Ayudante de Cocina

Duplicado: Auxiliar de Cocina

Forma No. 005-09-RAT

Modelo de Formulario de Vale para solicitud de insumos diarios de Auxiliares de Cocina para Ayudante de Cocina, propuesto por Silvia Liliana Rivas

El presente Manual de Procedimientos fue propuesto por Silvia Liliana Rivas, como resultado de su Estudio de Practica Empresarial Dirigida realizado en Restaurante Albamar Tobogán, previo a optar el título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada en la Universidad Panamericana de Guatemala sede Quetzaltenango.

El Manual de Procedimientos descrito fue presentado a la Gerencia del Restaurante, quién por medio de carta dirigida a la Universidad Panamericana, manifestó el deseo de implementarlo en la empresa.