

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DE EL PROGRESO -CUNPROGRESO-  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**“MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA UNA PANADERÍA Y REPOSTERÍA  
UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUASTATOYA, DEPARTAMENTO DE EL  
PROGRESO”**

**MELISSA BEATRIZ FRANCO CHACÓN**

**ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

**GUASTATOYA, EL PROGRESO, MAYO DE 2021**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DE EL PROGRESO -CUNPROGRESO-  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA UNA PANADERÍA Y REPOSTERÍA  
UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUASTATOYA, DEPARTAMENTO DE EL  
PROGRESO”**

**TESIS**

**PRESENTADA AL CONSEJO DIRECTIVO DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE  
EL PROGRESO -CUNPROGRESO-**

**POR:**

**MELISSA BEATRIZ FRANCO CHACÓN**

**PREVIO A CONFERIRSE EL TÍTULO DE**

**ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

**EN EL GRADO ACADÉMICO DE**

**LICENCIADA**

**GUASTATOYA, EL PROGRESO, MAYO DE 2021**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**CENTRO UNIVERSITARIO DE EL PROGRESO – CUNPROGRESO –**  
**MIEMBROS DEL CONSEJO DIRECTIVO**

Director del Centro Universitario de El Progreso:	Dr. Luis Fernando Torres Arreaga
Secretario Académico:	Ing. Carol Andrea Bravo Barrios
Representante del Consejo Superior Universitario:	Dr. Augusto Roberto Wenhcke Azurdia
Representante de la Facultad de Humanidades:	Lic. Mynor Giovany Morales Blanco
Representante de los egresados del Centro Universitario de El Progreso:	Lic. Edgar Adán Morales Falla
Representante estudiantil del Centro Universitario de El Progreso:	Cristopher Miguel Godínez Ortiz
Representante estudiantil del Centro Universitario de El Progreso:	Alan Obdulio Archila Calderón

**JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN DE TESIS**

<b>PRESIDENTE (A):</b>	Licda. Flor de María Gómez Xiquin
<b>SECRETARIO (A):</b>	Licda. Reyes Archila Aldana
<b>EXAMINADOR (A):</b>	M.Sc. Jenniffer Celeste Franco Alvarez

Guastatoya, 10 de octubre de 2020

**Lic. Abad Bruce Alberto Herrera Lima**  
**Coordinador de Trabajos de Tesis**  
**Licenciatura en Administración de Empresas**  
**Centro Universitario de El Progreso**  
**Universidad de San Carlos de Guatemala**

Estimado Licenciado,

De conformidad con el Dictamen emitido el 02 de mayo de 2020, en el que se me designo como asesor de la estudiante: **MELISSA BEATRIZ FRANCO CHACÓN**, con número de carné registro: **2014-41790**, con el tema: **“Manual de Organización para una Panadería y Repostería ubicada en el municipio de Guastatoya, departamento de El Progreso”**, me permito informar que he procedido a revisar el contenido de la tesis, encontrando que el mismo cumple con los lineamientos establecidos.

En virtud de lo anterior, y considerando que el presente documento fue desarrollado de acuerdo a los requisitos reglamentarios del Centro Universitario de El Progreso, me permito recomendar su aprobación y defensa de tesis.

Sin otro particular, me suscribo.

Atentamente,

  
**MA. Luis Hernández Burgos**  
**Asesor de Tesis**  
**Colegiado activo 13,714**  
**Administración de Empresas**  
**CUNPROGRESO**

**Lic. Luis Hernández Burgos**  
**Administrador de Empresas**  
**Col. 13,714**



Ref. Orden de Impresión S. A. 001-02/2021

**Centro Universitario de El progreso  
Universidad de San Carlos de Guatemala**

El infrascrito Secretario Académico del Centro Universitario de El Progreso, *autoriza orden de impresión* con base en el PUNTO CUARTO, inciso 4.3 del acta 26-2021 de la sesión Ordinaria celebra por el Consejo Directivo del Centro Universitario de El Progreso, el doce de agosto de dos mil veintiuno, en la cual ACUERDA: Autorizar orden de impresión de tesis del trabajo intitulado *"Manual de Organización para una Panadería y Repostería ubicada en el municipio de Guastatoya, departamento de El Progreso"* de la sustentante Melissa Beatriz Franco Chacón, identificada con el registro académico número 201441790 de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas.

Y para los efectos correspondientes extendiendo la presente en una hoja bond, firmada y sellada a los dieciséis días del mes de agosto del año dos mil veintiuno, en la ciudad de Guastatoya, El Progreso.

"Id y enseñad a todos"

  
**Ing. Agr. Luis Antonio Raguay Pirique**  
**Secretario Académico**  
**CUNPROGRESO**



C. c. Archivo

Barrio El Porvenir, a un costado de Iglesia Evangélica Palabra de Vida, Guastatoya, El Progreso.

Teléfono: 7728-7373

## **Dedicatoria**

A Nuestro Creador

Ser divino proveedor de fortaleza, sabiduría, entendimiento y procurador de la renovación de fuerzas en cada momento difícil del proceso de formación, el cual se distinguió por estar enriquecido de retos relevantes para mi formación.

A mi Mamá y Hermano

Pilares de vital importancia en el devenir de mi existencia, auxiliadores en todo momento y confortadores ante situaciones que han merecido la toma de decisiones significativas en el ámbito personal y profesional.

A mi abuelito QEPD

Figura paterna que concebí en mi contexto familiar e inspiró para proceder de manera correcta en la vida, a quien gracias a sus consejos abrigué la meta de ser profesional y esta ocasión es propicia para dedicársela con amor en cumplimiento de la promesa hecha a él.

A esa persona especial en mi vida

Por su amor, paciencia y principalmente por motivarme a ser mejor cada día, fiel acompañante durante este proceso; apoyándome, dándome ánimos para no desmayar, ni tirar la toalla, su amor y afecto son detonantes de felicidad y motivación que me inspiran ser mejor cada día.

Mi Alma Mater

Agradecimiento por albergarme y otorgarme la oportunidad de desarrollar competencias profesionales y hacer realidad el logro de mis sueños.

A mis Catedráticos

Por su entrega profesional y carismática, el entusiasmo mostrado en la generación de conocimiento y la asesoría que agrega valor a mi vida personal, académica y profesional.

A los que creyeron en mí

Amigos que han compartido conmigo y son fieles testigos del proceso de formación profesional, quienes con sus consejos y ánimos fomentaron mi expectativa de seguir adelante con la meta propuesta.

A mis compañeros de trabajo por darme aliento e incentivar me para no desmayar y apoyarme anímicamente.

## Índice

Introducción .....	i
--------------------	---

### Capítulo I

#### Marco teórico

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
1.1. Empresa .....	1
1.1.1 Clasificación de las empresas por actividad económica .....	2
1.1.1.1 Industriales.....	2
1.1.1.2 Comerciales .....	3
1.1.1.3 De servicio .....	4
1.1.2 Clasificación de empresas en Guatemala .....	6
1.2 Administración .....	6
1.3 Proceso administrativo.....	8
1.3.1 Planeación .....	11
1.3.1.1 Formulación de misión y visión .....	13
1.3.2 Organización.....	16
1.3.2.1 Estructura organizacional.....	17
1.3.2.2 Sistema organizacional .....	18
1.3.2.3 Diseño organizacional.....	20
1.3.2.4 Organigramas .....	21
1.3.2.5 Manuales administrativos.....	22
1.3.2.6 Estructura de manual de organización .....	26

## Capítulo II

### Diagnóstico en una empresa de panadería y repostería ubicada en Guastatoya, El Progreso

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
2.1 Metodología de la investigación .....	32
2.2 Antecedentes .....	33
2.2.1 Cartera de productos .....	34
2.3 Filosofía empresarial.....	38
2.4 Organización de la empresa .....	40
2.4.1 Estructura, sistema y diseño organizacional .....	40
2.4.2 División y distribución de funciones.....	43
2.5 Resultados guía de observación .....	51
2.6 Resumen de los hallazgos encontrados.....	54

## Capítulo III

### Manual de organización para una panadería y repostería ubicada en Guastatoya, El Progreso

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
3.1 Justificación .....	56
3.2 Beneficios de la implementación .....	57
3.3 Contenido de la propuesta .....	57
3.4 Portada .....	59
3.5 Prólogo .....	61
3.6 Objetivos.....	62
3.7 Antecedentes históricos .....	63

3.8 Base legal .....	64
3.9 Filosofía empresarial propuesta .....	65
3.10 Estructura orgánica .....	69
3.11 Organigrama propuesto (puestos, plazas y unidades).....	70
3.11.1 Organigrama general propuesto.....	71
3.12 Ubicación en el organigrama general de gerente administrativo .....	72
3.12.1 Descriptor del puesto gerente administrativo .....	73
3.13 Ubicación en el organigrama general de contador general .....	75
3.13.1 Descriptor del puesto de contador general.....	76
3.14 Ubicación en el organigrama general de jefe de producción .....	78
3.14.1 Descriptor de puestos jefe de producción .....	79
3.15 Ubicación en el organigrama general de panaderos .....	81
3.15.1 Descriptor del puesto de panadero .....	82
3.16 Ubicación en el organigrama general de auxiliares de panaderos .....	84
3.16.1 Descriptor del puesto de auxiliar de panaderos.....	85
3.17 Ubicación en el organigrama general de supervisor de servicio al cliente .....	87
3.17.1 Descriptor de puesto de supervisor de servicio al cliente .....	88
3.18 Ubicación en el organigrama general de dependiente de tienda .....	90
3.18.1 Descriptor de puesto dependiente de tienda .....	91
3.19 Ubicación en el organigrama general de piloto repartidor .....	93
3.19.1 Descriptor de puesto de piloto repartidor.....	94
3.20 Ubicación en el organigrama general de operativo/mantenimiento .....	96
3.20.1 Descriptor de puesto operativo/mantenimiento .....	97
3.21 Directorio .....	99

3.22 Plan de acción .....	100
3.22.1 Implementación y costos del plan de acción .....	102
3.23 Beneficio costo de la propuesta.....	103
Conclusiones .....	105
Recomendaciones .....	106
Referencias.....	107
Anexos.....	110

## Índice de figuras

<b>No.</b>	<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
1	Clasificación de empresas .....	5
2	Proceso administrativo .....	10
3	Datos básicos de un manual de organización .....	27
4	Descripción de puestos .....	30

## Índice de gráficas

<b>No.</b>	<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
1	Reconocimiento de jefe inmediato .....	43
2	Proceso de inducción al puesto de trabajo .....	45
3	Asignación de funciones claras y comprensibles.....	46
4	Manual de organización .....	47
5	Forma de asignar funciones y tareas.....	49
6	Supervisión de jefe inmediato.....	50

## Índice de tablas

<b>No.</b>	<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
1	Clasificación de empresas .....	6
2	Cartera de productos .....	35
3	Cantidad de colaboradores en puestos .....	41
4	Horarios de trabajo .....	42
5	Análisis de la guía de observación .....	51
6	Plan de acción .....	100
7	Implementación y costos del plan de acción .....	102
8	Costos fijos y variables .....	103

## **Introducción**

Toda empresa requiere de una organización lógicamente estructurada, con el propósito de lograr un óptimo desempeño como resultado del funcionamiento en los distintos estratos y áreas de trabajo. La organización debe incluir un formato estandarizado del funcionamiento de cada puesto de trabajo, las funciones y atribuciones de cada uno de los colaboradores para lograr eficazmente los objetivos propuestos.

El presente documento se realizó con el fin de determinar el análisis de la situación actual de la empresa de Panadería y Repostería proponiendo la implementación de un manual de organización en atención al quehacer cotidiano de los colaboradores en sus funciones de forma organizada y así contribuir a la mejora de su funcionamiento, se encuentra estructurado en tres capítulos que se describen a continuación:

Para iniciar encuentra el marco teórico donde se localizan los fundamentos teóricos que sirvieron de base para realizar la investigación, de igual forma los aspectos que se aplicaron para dar solución a la problemática. Contiene temas como: empresa, clasificación de empresas por sector económico, clasificación de empresas en Guatemala, administración, proceso administrativo, planeación en lo concerniente a misión y visión. En organización lo referente a estructura organizacional, sistema organizacional, diseño organizacional, organigramas, manuales administrativos y manual de organización.

El segundo capítulo presenta el diagnóstico que consta básicamente la situación actual de la empresa objeto de estudio, obtenido a través de una investigación de campo que ameritó utilizar algunos métodos de recopilación de información y técnicas como la entrevista, censo y observación.

Para concluir se presenta de forma detallada la propuesta del manual de organización para la empresa de Panadería y Repostería situada en el capítulo tres. Contiene objetivos, antecedentes históricos, base legal, filosofía empresarial (misión, visión y valores), estructura orgánica, organigrama general y ubicación por puesto, descriptores de funciones de cada puesto de trabajo con el objetivo de procurar que exista una adecuada coordinación entre los diferentes niveles de la estructura que se propone, de tal manera que cada colaborador tenga certeza en la ejecución de las funciones que le corresponden y con ello puedan alcanzar el desempeño deseado en el proceso de producción y servicio al cliente. Permitiendo el aprovechamiento óptimo de los materiales y recursos con el objetivo de influir positivamente en la eficiencia y eficacia organizacional.

Como parte final del documento se desarrolla el plan de acción con costos de implementación, el beneficio costo de la propuesta, conclusiones, recomendaciones, referencias utilizadas como fundamento para la elaboración del marco teórico, anexos de los instrumentos aplicados y evidencias del trabajo de campo efectuado en la empresa unidad de análisis.

## **Capítulo I**

### **Marco teórico**

El capítulo hace referencia al fundamento teórico que sustento la investigación, que contiene los conceptos necesarios organizados en temas y subtemas, aplicados de manera sistemática a la propuesta de solución del problema; mismos que se definen para determinar su inclusión en el desarrollo del proceso de profundización en el establecimiento de mejoras en las prácticas de la empresa objeto de estudio.

#### **1.1. Empresa**

La empresa es un conjunto ordenado lógicamente en la cual interviene el capital y el trabajo como factores sustantivos, que tiene como finalidad alcanzar buen desempeño para cumplir con lo planificado. Para definir profusamente el concepto se presentan varios constructos que permiten su mejor comprensión, son los siguientes: es considerada “como la unidad productiva o de servicios que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos” (Bueno, Ramos y Berrelleza, 2018, p. 17).

De acuerdo con lo expresado en la cita anterior, la empresa suele estar asociada a la prestación de servicios o venta de bienes y productos. La finalidad de esta es contribuir a satisfacer la necesidad de la persona que los adquiere y, por lo general, percibir un beneficio económico y alcanzar los objetivos planteados en la organización.

Por su parte López (2009) indica que es una “combinación organizada de dinero y personas que trabajan juntas, que produce un valor material (un beneficio) tanto para las personas que han aportado ese dinero (los propietarios), como para las personas que trabajan con ese dinero, en esa empresa” (p. 29).

Como corolario de lo expresado por López, la empresa es fuente de beneficio para los propietarios porque adquieren utilidades por la inversión realizada, éxito empresarial, prestigio, producción de bienes y servicios de calidad, por parte de los colaboradores hacerse acreedores a un empleo digno y fuente de ingreso con prestaciones de ley; todo lo anterior como efecto de una adecuada organización y fiel cumplimiento de los objetivos.

Desde el punto de vista de Gil y de la Fuente (2009), las empresas son “unidades económicas que dan un superávit a los empresarios privados, quedando excluidas las empresas públicas, cooperativas, etc.” (p. 27).

En síntesis, las empresas de carácter privado generan mayores beneficios económicos a los empresarios, a través de la diversidad de servicios, bienes y productos provistos de acuerdo con la demanda de los clientes, en función de ello se considera que su efectividad es más significativa que las empresas públicas y cooperativas.

#### **1.1.1. Clasificación de las empresas por actividad económica**

Münch (2007) al referirse a la actividad económica de las empresas, las describe en tres categorías desde industriales, comerciales y de servicio: (p.148)

**1.1.1.1 Industriales:** “este tipo de empresa produce bienes mediante la transformación y extracción de materias primas”.

Las industrias a su vez son susceptibles de clasificarse en:

- a) **Extractivas:** “se dedican a la explotación de recursos naturales renovables o no renovables. Ejemplos de este tipo de organizaciones son las agropecuarias, madereras, mineras, petroleras, etcétera”.
- b) **De transformación o manufactureras:** “como su nombre lo indica, transforman las materias primas en productos terminados”.

**1.1.1.2 Comerciales:** “estas organizaciones son intermediarias entre el productor y el cliente; su principal actividad es la compra-venta y distribución de productos”.

Las industrias comerciales se clasifican en:

- a) **Autoservicio:** “son grandes empresas comercializadoras que le venden al público productos de consumo. Dentro de éstas se encuentran los supermercados, los hipermercados y los grandes almacenes y tiendas departamentales”.
- b) **Comercializadoras:** “distribuyen y venden una serie de productos de diversos productores nacionales y extranjeros”.
- c) **Mayoristas:** “efectúan ventas en gran escala a otras empresas minoristas, las cuales a su vez distribuyen el producto directamente al consumidor”.

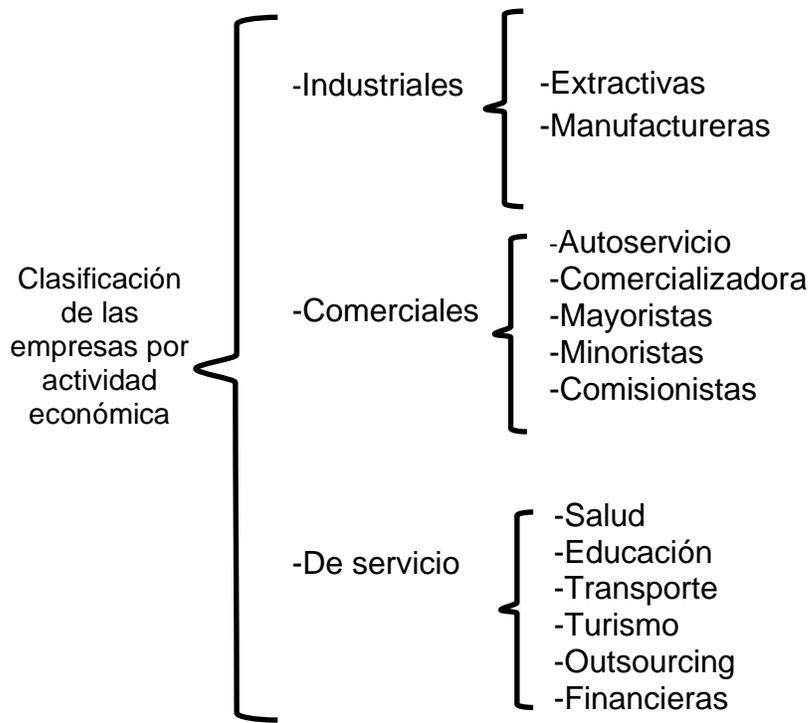
d) **Minoristas o detallistas:** “venden productos al menudeo, o en pequeñas cantidades al consumidor”.

e) **Comisionistas:** “venden la mercancía que los productores les dan a consignación, por lo cual perciben una ganancia o comisión”.

**1.1.1.3 De servicio:** “proporcionar un servicio con o sin fines lucrativos. Existen gran cantidad de instituciones de servicio, entre las más usuales se encuentran las de salud, educación, transporte, turismo, financieras, de comunicaciones, de energía y outsourcing que proporcionan toda clase de servicios”.

De conformidad con lo apuntado por Münch (2007), se diseña el cuadro sinóptico para representar la categorización de las empresas.

**Figura 1**  
**Clasificación de empresas**



Fuente: Elaboración propia con base Münch (2007). *Administración*. Primera Edición. PEARSON Educación.

El argumento que deriva del análisis de la catalogación de las empresas, es que existe una gama considerable de tipos de organizaciones cuyo objetivo primordial es satisfacer las múltiples necesidades de los clientes y los empresarios; que en cada caso requiere estudios técnicos de mercado, planificación que responda a la demanda de la sociedad, optimización de los recursos, evaluación constante, dotación de talento humano idóneo, dentro de otros factores que redundan en la generación de las utilidades.

### 1.1.2 Clasificación de empresas en Guatemala

De acuerdo con lo establecido en el Acuerdo Gubernativo 211-2015 emitido por el Ministerio de Economía, el tamaño de las empresas está especificado al número de colaboradores y ventas anuales expresadas en salarios mínimos de actividades no agrícolas, como se indica en la tabla:

**Tabla 1**  
**Clasificación de empresas**

<b>Tamaño</b>	<b>Cantidad de colaboradores</b>	<b>Ventas anuales equivalentes a salarios mensuales</b>
Micro	1-10	1-190
Pequeña	11-80	191-3,700
Mediana	81-200	3,701-15,420

Fuente: elaboración propia con base a información del Acuerdo Gubernativo 211-2015.

Este tipo de empresas tienen como finalidad la obtención de lucro, son propiedad de inversionistas o propietarios, juegan un papel importante en la economía porque generan diversidad de empleos en el país; dentro de sus obligaciones se encuentra el pago de impuestos ante la Superintendencia de Administración Tributaria -SAT- y otras.

### 1.2 Administración

La administración en las empresas es de vital índole, dado que tiene relevancia en los procesos que se ejecutan para el cumplimiento de metas y objetivos. Cabe mencionar que Chiavenato (2006) la define de manera más concreta, así: “la palabra administración viene del latín ad (hacia, dirección, tendencia) y minister (subordinación u obediencia), y significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro” (p.10).

Puede interpretarse que la administración es un todo organizado que obedece a una jerarquización con principios científicos, en la cual se enfatiza la subordinación como medio que produce un orden en su funcionamiento con la debida implementación de procesos, tiempos y la ejecución de roles en el puesto de trabajo de los colaboradores, atendiendo las instrucciones que demandan los superiores según los estratos que componen la organización, para la realización de actividades.

Según lo define Koontz, Weihrich y Cannice (2012) “es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz” (p. 4).

En el caso de Robbins y Coulter (2010) menciona que la administración “involucra la coordinación y supervisión de las actividades de otros, de tal forma que éstas se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz” (p. 6).

De acuerdo con Koontz, Weihrich, Cannice, Robbins y Coulter, se puede sintetizar que la administración se concentra en las etapas: planificar, organizar, integrar, dirigir y controlar los recursos de las empresas, las actividades de trabajo y su desarrollo, con el propósito de lograr los objetivos y metas propuestas.

Aunado a lo expresado en el párrafo anterior, Chiavenato (2006) refiere que “la tarea básica de la administración es hacer las cosas por medio de las personas de manera eficaz y eficiente” (p. 10).

El planteamiento de los autores coincide en el hecho que la administración es indispensable en cualquier tipo de empresa, en virtud que ésta contribuye con la

eficiencia, eficacia, optimización de los recursos y simplificación del trabajo. El valor que agrega es que conduce a la empresa a conseguir los objetivos para la que fue creada.

Münch (2007) establece que la administración es “un proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficiencia, calidad y productividad en la consecución de sus objetivos” (p. 6).

De acuerdo con el enunciado de Münch, en la administración es relevante que las actividades que se ejecutan se encuentren coordinadas de la mejor manera, para lograr la mayor eficiencia posible a corto plazo y con el esfuerzo unificado de los colaboradores.

### **1.3 Proceso administrativo**

Para el correcto funcionamiento de las organizaciones, es pertinente aplicar un adecuado proceso administrativo, efectuando previamente un juicio exhaustivo de la situación actual. Es necesario planificar y controlar las acciones propuestas, con el objeto de detectar deficiencias institucionales y lograr mejoras para obtener resultados óptimos. Se citan los siguientes conceptos para ampliar:

Por su parte Münch (2014) argumenta que “es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración. Es la metodología básica para aplicar cualquier enfoque de administración, es decir el hecho de que existan nuevas corrientes administrativas, requiere para su implementación la aplicación del proceso administrativo” (p. 24-25).

Las empresas deben tomar en cuenta las experiencias fortuitas y basarse en ellas para poder prevenir mediante la base de un proceso administrativo, y lograr mejores resultados.

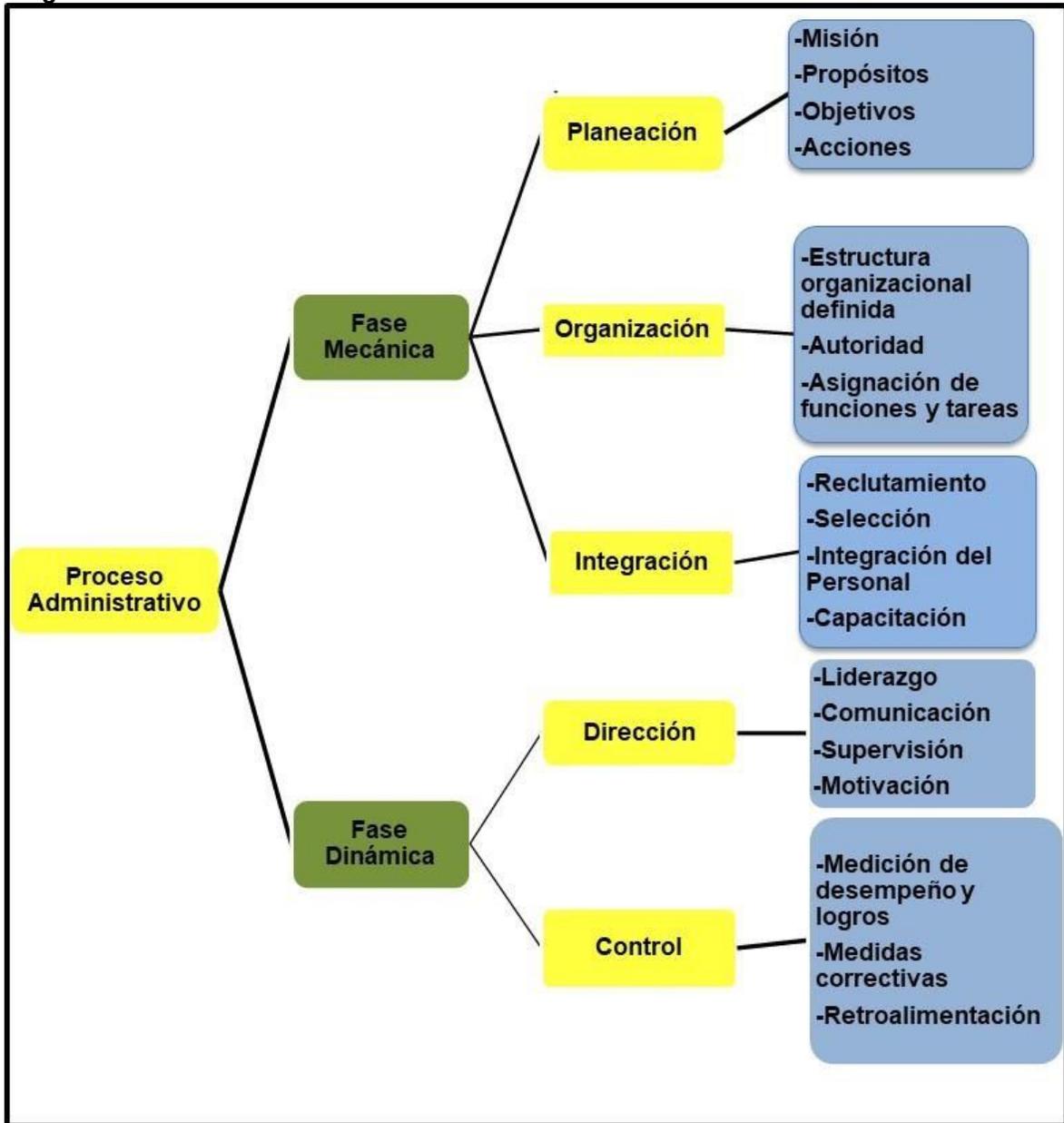
Por el contrario, Luna (2015) lo define como “es el conjunto de pasos o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúan la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral” (p. 36).

El proceso administrativo expresado por Luna, hace percibir que es una secuencia lógica y ordenada de actividades, el cual debe mantener la ordenanza de la planificación y etapas para dar cumplimiento con los propósitos, siendo este, un proceso integral que embona varias primordiales, donde el talento humano debe desempeñarse en su trabajo, si esto es realizado con éxito es factible que la organización alcance sus metas.

De acuerdo con Chiavenato (2001) “el proceso administrativo es un medio de integrar diferentes actividades para poner en marcha la estrategia empresarial” (p. 132).

Según lo expuesto por el argumento de los autores citados, deriva resaltar que el proceso administrativo para todas las empresas es medular porque integra los conocimientos para relacionarlos con labores administrativas; integrando técnicas para lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de actividades y personas que integran un sistema organizacional a fin de optimizar su estructura y optimar el manejo de este por medio de un conjunto de reglas y técnicas; El siguiente esquema presenta el proceso administrativo en sus dos fases: Mecánica y dinámica.

**Figura 2**  
**Diagrama administrativo**



Fuente: Elaboración propia con base en Koontz, Weihrich y Cannice (2012). *Proceso Administrativo*. Decimocuarta Edición. McGraw-Hill Educación.

El diagrama anterior describe las fases que se ejecutan en el proceso

administrativo: mecánica y dinámica, se muestran los componentes que la integran, los cuales son: planeación, organización, integración, dirección y control.

Por su parte Murillo (2004) lo señala como “enfoque funcional, que trata de racionalizar las tareas gerenciales, en todos los niveles de la organización” (p. 45).

En ese contexto Franklin (2009) lo refiere “parte de la especialización y división del trabajo para agrupar y asignar funciones a unidades específicas e interrelacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquía con el fin de contribuir al logro de objetivos comunes de un grupo de personas” (p. 370).

Derivado de lo expuesto por Murillo y Franklin, el proceso administrativo es la administración puesta en acción, contribuye a lograr que las actividades simultaneas y lógicas se realicen con los recursos disponibles, para dirigir y coordinar a los colaboradores contribuyendo a la integración de metas, objetivos de la empresa para obtener la optimización de los recursos.

La investigación fue abordada en la fase mecánica, en las etapas de planeación lo concerniente a misión y visión; en la etapa de organización lo referente a estructura organizacional, sistema organizacional, diseño organizacional, organigramas y manual de organización, fundamentos teóricos base utilizados en la investigación.

Estas dos etapas se describen a continuación:

### **1.3.1 Planeación**

Precedentemente de emprender proyectos empresariales y ejecutar acciones es necesario planear, sino se realiza puede obstaculizar el desarrollo y no lograr los efectos esperados, para ampliar se mencionan los conceptos siguientes:

Según lo define Koontz, Weihrich y Cannice (2012) es una “selección de misiones y objetivos, así como de las acciones para lograrlos; lo anterior requiere tomar decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas” (p. 108).

Por su parte Reyes (2007) indica que es “fijar el curso concreto de acción que se habrá de seguirse. estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para alcanzarlo y las determinaciones de tiempos, y de números necesarias para su realización” (p. 244).

De acuerdo con lo mencionado en las citas de Koontz, Weihrich, Cannice y Reyes la planeación se sintetiza como la etapa donde se exterioriza el curso de acción a seguir, proponiendo objetivos y estableciendo una planificación que contenga todos los detalles que pueden surgir en el transcurso de su realización, es importante tomar en cuenta el cronograma de tiempos previstos y el presupuesto general para el logro de los objetivos de la empresa.

Para agregar se puede referir con Bueno, Ramos y Berrelleza (2018) “su propósito es aprovechar al máximo todos los recursos que son requeridos por las diferentes áreas de una empresa” (p. 68).

La planificación como se menciona anteriormente debe considerar los recursos disponibles, utilizarlos bajo la eficiencia y eficacia para maximizar los resultados y cumplir con la visión empresarial propuesta. Este proceso es muy significativo porque se establecen las tareas necesarias para el cumplimiento de objetivos, la planeación debe ser minuciosa para evitar inconvenientes y deberá ajustarse ante los cambios que se presenten dentro del entorno interno y externo.

Es importante ampliar con Bateman y Snell (2009) “es definir las metas que se perseguirán y anticipar qué acciones serán las adecuadas para alcanzarlas” (p. 19).

basándose en lo expresado por Bateman y Snell se puede deducir que para construir procesos de éxito se debe iniciar desde la planeación, que radica en determinar metas a cumplir y visualizar escenarios viables a un futuro pensado, pueden ser a corto o largo plazo, donde es meritorio tomar en cuenta cursos de acción necesarios para su implementación.

### **1.3.1.1 Formulación de misión y visión**

La misión y visión son puntos clave para las organizaciones, la excelente formulación de estas presenta una imagen pública favorable para las empresas, principales conceptos que se pueden comunicar y ser adoptados por grupos de interés importantes para la misma. Para la realización de la misión y visión es reluciente ampliar los conceptos, con las directrices primordiales:

#### **a) Misión**

David (2003) la misión “es el fundamento de prioridades, estrategias, planes y tareas; es el punto de partida para el diseño de trabajos de gerencia y, sobre todo, para el diseño de estructuras de dirección” (p. 59).

#### **- Componentes de una declaración de la misión**

David (2003) “varían en extensión, contenido, formato y especificidad, la declaración de la misión es con frecuencia la parte más visible y pública del proceso de dirección estratégica, es importante que incluya los nueve componentes básicos que se presentan a continuación:” (p. 68).

1. **Clientes:** “¿quiénes son los clientes de la empresa?”.

2. **Productos o servicios:** “¿cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?”.
3. **Mercados:** “geográficamente, ¿dónde compite la empresa?”.
4. **Tecnología:** “¿está la empresa actualizada en el aspecto tecnológico?”.
5. **Interés en la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad:** “¿está la empresa comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?”.
6. **Filosofía:** “¿cuáles son las creencias, los valores, las aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa?”.
7. **Concepto propio:** “¿cuál es la capacidad distintiva o la mayor ventaja competitiva de la empresa?”.
8. **Preocupación por la imagen pública:** “¿es la empresa sensible a las inquietudes sociales, comunitarias y ambientales?”.
9. **Interés en los empleados:** “¿son los empleados un activo valioso de la empresa?”.

Estos nueve componentes básicos sirven como esquema práctico para evaluar y trazar las declaraciones de la misión, para las empresas es importante la elaboración de su misión, respondiendo a la pregunta principal ¿Quiénes somos? misma que debe incluir todo lo correspondiente al alcance de los objetivos propuestos en la organización, para su elaboración es importante tomar en cuenta

los componentes expuestos y ser una expresión clara para colaboradores y clientes en el mercado.

### **b) Visión**

David (2003) lo exterioriza como “la declaración de la visión debe responder a la pregunta básica ¿qué queremos llegar a ser? Una visión definida proporciona el fundamento para crear una declaración de la misión integral” (p. 56).

Yates (2008) la define como “la capacidad de tender un puente entre lo que es, y lo que pueda ser, ¿Cómo lograr que los retos se conviertan en oportunidades? ¿Cómo conseguir que estos clientes queden satisfechos?” (p. 6).

#### **- Cinco pasos para crear una visión**

Yates (2008) “dentro de cada visión existe una esencia inyectada en origen, es la ideología central que vertebra la auténtica naturaleza de la empresa para su creación existen cinco pasos”: (p. 10).

1. “¿Dónde estamos?”
2. “¿Cómo hemos llegado hasta aquí?”
3. “¿Cómo vemos nuestra organización a largo plazo teniendo en cuenta el presente?”
4. “¿Qué nos puede facilitar y que nos puede impedir materializar la visión?”
5. “¿Cómo llevaremos esta visión a buen término?”

Como bien lo mencionan los autores la declaración de la visión y misión bien trazadas significativamente son esenciales en la formulación, implementación y evaluación de las estrategias organizacionales proyectadas. Las declaraciones

eficaces soportan la prueba del tiempo y pueden ser renovadas si lo ameritan para su cumplimiento. Son el núcleo de los proyectos de las empresas con ello definido correctamente se inicia el proceso de alcanzar el éxito deseado.

### **1.3.2 Organización**

Desde el punto de vista apuntado por Koontz, Weihrich y Cannice (2012) Organización “supone una estructura intencional y formal de funciones o puestos” (p. 200).

Por lo expresado por Koontz, Weihrich y Cannice la organización es primordial para que una actividad empresarial sea exitosa, se deben de predecir las tareas, enlistarlas, ver puestos de trabajo, líneas de autoridad y asignarlas de acuerdo con los recursos a las áreas que corresponda, el éxito anhelado está basado en una adecuada distribución, en este proceso porque resulta ser prioritario para examinar los métodos y técnicas más eficientes y eficaces para que la organización sea la correcta y se alcance la generación de utilidades.

Para ampliar Stoner, Freeman y Gilbert (1996) “es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que éstos puedan alcanzar las metas de la organización” (p. 12).

Organizar implica dividir y agrupar las actividades como le mencionan Stoner, Freeman y Gilbert que se han de realizar y distribuir con el recurso humano para su ejecución, con la finalidad de proporcionar productos y servicios a los clientes, usando para ello los recursos de forma certera y así dar cumplimiento efectivo a la demanda del mercado que corresponda a la clasificación de la empresa.

A juicio de Jones y George (2010) lo relaciona como “un proceso con el que los gerentes establecen una estructura de relaciones laborales, de modo que los miembros de la organización interactúen y cooperen para alcanzarlas metas que ésta tenga” (p. 11).

La estructura laboral antes referida en la cita expuesta debe estar enfocada en una estrategia conjunta entre la gerencia de la empresa y los colaboradores para que de esta manera las metas que la empresa desea obtener sean factibles; es un vínculo importante donde es primordial establecer las características del acuerdo entre ambas partes desde salario, horarios, duración laboral y las tareas específicas que debe atender en el puesto de trabajo por el que fue contratado.

Por su parte De Val (1997) “supone disponer los elementos componentes de forma conveniente para lograr un fin” (p. 85).

Dentro de este orden de ideas la organización está basada en la distribución correcta e idónea de actividades a realizarse primordiales, esto involucra que se puedan coordinar todos los esfuerzos y recursos que tiene la empresa u organización, detallando los trabajos a efectuar en las áreas, coordinar y dar el respectivo seguimiento.

### **1.3.2.1 Estructura organizacional**

A juicio de Wilson (2005) denomina la estructura organizacional “consiste en suministrar el medio por el cual el gestor puede coordinar las actividades de las diversas funciones o áreas para explotar en forma integral las capacidades, conocimientos y habilidades de la empresa” (p. 96).

Las tres dimensiones estructurales abordadas por Zapata (2015) centralización, formalización y complejidad, se describen a continuación: (p.197)

1. **Complejidad:** “la complejidad de la estructura organizativa viene determinada por el número de actividades, subsistemas y conjunto de partes interrelacionadas, normalmente es medida a través del proceso de diferenciación estructural en sentido vertical, horizontal y espacial”
2. **Formalización:** “la medida en la cual el comportamiento y las labores de los empleados están especificados, regulados y estandarizados por procedimientos, reglas y tareas claramente establecidas”.
3. **Centralización:** “considera el lugar en la jerarquía y el grado de autoridad en la estructura organizativa en la que se toman las decisiones”.

Es así como el argumento del Zapata determina que la estructura organizacional es la serie de actividades que deben desempeñarse en un puesto por el individuo que cubre el perfil en específico para ser llevadas a cabo profesionalmente. Además, en la estructura es importante definir los niveles jerárquicos de autoridad y comunicación necesarios para que los colaboradores tengan un óptimo desempeño en sus tareas de trabajo.

### **1.3.2.2 Sistema organizacional**

Según lo determina Münch (2014) “son los distintos sistemas de estructuras organizacionales que se pueden implantar en una empresa. Depende de factores como giro, magnitud, características, recursos, objetivos, tipo y volumen de

producción de la empresa, existen ocho tipos de sistemas organizacionales que se detallan a continuación: (p.62-65)

1. **Lineal o militar:** “se caracteriza porque la autoridad se concentra en una sola persona que toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando”.
2. **Lineo-funcional:** “se basa en agrupar las funciones de acuerdo con las áreas funcionales de la empresa, las más comunes son: mercadotecnia, recursos humanos, finanzas, producción y sistemas”.
3. **Staff:** “carece de autoridad de línea o poder para imponer sus decisiones, la autoridad se representa por medio de líneas punteadas”.
4. **Comités:** “consiste en asignar funciones o proyectos a un grupo de personas de la empresa que se reúnen y comprometen para discutir y decidir en común los asuntos que se les encomiendan”.
5. **Multidivisional:** “es propia de grandes empresas en las que, por la magnitud de sus operaciones y para lograr una mayor eficiencia, la organización se subdivide en unidades con base a productos, servicios, áreas geográficas o procesos”.
6.  **Holding:** “es una sociedad que está constituida por diversas empresas de giros diferentes con funciones y administración independientes”.
7. **Matricial:** “consiste en combinar la departamentalización por proyecto con la de funciones”.

8. **Trasnacionales o globales:** “el crecimiento y la expansión de las empresas como resultado de la globalización ha generado estructuras organizacionales más complejas, las más comunes son: divisiones internacionales, sucursales internacionales, integrada y estructuras mixtas”.

### 1.3.2.3 Diseño organizacional

En la organización es relevante e importante esbozar lo trazado en el diseño organizacional, Wilson (2005) indica “tiene por objeto definir la forma como la empresa debe organizar sus actividades para crear el mayor valor, un buen diseño permite que una empresa potencie sus habilidades para crear valor y obtener ventaja competitiva. Es decir, incrementar la rentabilidad” (p. 96).

Aspectos importantes que se deben tomar en cuenta en el diseño organizacional descrito por Münch (2014):

- a) **División del trabajo:** “es la delimitación de las funciones con el fin de realizar las actividades con mayor precisión, eficiencia y especialización mediante la simplificación de los procesos y el trabajo” (Münch, 2014, p. 57).
- b) **Departamentalización:** “se logra mediante una división orgánica que permite a la empresa desempeñar con eficiencia sus diversas actividades, con base en su similitud” (Münch, 2014, p. 57).
- c) **Jerarquización:** “implica la definición de la estructura de la empresa estableciendo centros de autoridad y comunicación que se relacionen entre sí con precisión” (Münch, 2014, p. 58).

- d) **Coordinación:** “consiste en lograr la unidad de esfuerzos de forma tal que las funciones y los resultados se desarrollen sin duplicidades, tiempos ociosos y fugas de responsabilidad” (Münch, 2014, p. 61).

Como argumento de lo expuesto con anterioridad, el diseño consiste en la definición y selección de tareas, funciones, responsabilidades y relaciones de autoridad en los colaboradores de la empresa; es representado gráficamente por un organigrama, siendo la representación de la estructura interna de la organización, donde se indica la forma en que se interrelacionan diversas tareas o funciones del recurso humano.

#### **1.3.2.4 Organigramas**

Según Münch (2007) “son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización” (p. 47).

##### **- Tipos de organigramas**

Según Münch (2007), indica que existen seis formas de representar los organigramas, siendo las siguientes (p.47-48)

1. **Vertical:** “donde los niveles jerárquicos quedan determinados de arriba hacia abajo”.
2. **Horizontal:** “los niveles jerárquicos se representan de izquierda a derecha”.
3. **Circular:** “donde los niveles jerárquicos quedan determinados desde el centro hacia la periferia”.
4. **Mixto:** “combina por razones de espacio, tanto el horizontal como el vertical”.

5. **Estructural:** “sólo aparecen los nombres de cada área o departamento”.

6. **Funcional:** “se descubren las funciones de cada área”.

Los organigramas muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad existente dentro de la empresa, son generadores de orden, éstos permiten obtener una idea uniforme acerca de la organización siendo aspecto transcendental para la misma.

### **1.3.2.5 Manuales administrativos**

Franklin (1998) enfatiza que “son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etcétera)” (p. 147).

Por consiguiente, estos sirven para brindar orientación, equilibrar el comportamiento y desempeño de los colaboradores, comunicar y coordinar los procedimientos a seguir relacionados con el ordenamiento de la empresa, básicamente suele ser el instructivo a seguir para dar cumplimiento a los objetivos institucionales.

Un manual administrativo hace que las instrucciones sean definitivas, Rodríguez (2012) afirma que es un “documento en el que se encuentran de manera sistemática las instrucciones, bases o procedimientos para ejecutar una actividad” (p. 60).

Como se refiere por Rodríguez, los manuales administrativos permiten resolver de forma ordenada y rápida los dilemas institucionales, muestra a cada uno de los colaboradores cómo encajan las actividades de la empresa y con sus funciones, por

lo tanto, les indica la manera en que pueden contribuir al logro de los objetivos, al establecimiento de buenas relaciones con sus compañeros de labores y alcanzar la optimización de todas las actividades inmiscuidas en el entorno laboral.

Están clasificados de la manera posterior:

### **A) Clasificación básica**

Según Franklin (1998) los manuales se clasifican por su naturaleza o área de aplicación, por su contenido y por su ámbito. (p.148-150)

- **Por su naturaleza o área de aplicación**
  - **Macroadministrativos:** “son los documentos que contienen información de más de una organización”.
  - **Mesoadministrativos:** “son instrumentos que involucran a todo un grupo o sector, o a dos o más de las organizaciones que lo componen”.
  - **Microadministrativos:** “son los manuales que corresponden a una sola organización, y pueden referirse a ella en forma general o circunscribirse a alguna de sus áreas en forma específica”.
  
- **Por su contenido**
  - **De organización:** “estos manuales contienen información detallada referente a los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, funciones, organigramas, niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, así como canales de comunicación y coordinación de una organización”.

- **De procedimientos:** “constituyen un instrumento técnico que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización”.
- **De historia de la organización:** “estos manuales son documentos que refieren la historia de una organización, como su creación, crecimiento, logros, evolución de su estructura, situación y composición”.
- **De políticas:** “también denominados de normas, estos manuales compendian las guías básicas que sirven como marco de actuación para la realización de acciones en una organización”.
- **De contenido múltiple:** “manuales que concentran información relativa a diferentes tópicos o aspectos de una organización”.
- **De puestos:** “conocido también como manual individual o instructivo de trabajo, precisa la identificación, relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización”.
- **De técnicas:** “documento que agrupa los principios y técnicas necesarios para la realización de una o varias funciones en forma total o parcial”.
- **De ventas:** “instructivo que integra información específica para apoyar la función de ventas”.

- **De producción:** “elemento de soporte para dar dirección y coordinar procesos de producción en todas sus fases. Constituye un auxiliar muy valioso para uniformar criterios y sistematizar líneas de trabajo en áreas de fabricación”.
- **De finanzas:** “manuales que respaldan el manejo y distribución de los recursos económicos de una organización en todos sus niveles, en particular en las áreas responsables de su captación, aplicación, conservación y control”.
- **De personal:** “identificados también como de relaciones industriales, de reglas del empleado o de empleo, estos manuales básicamente incluyen información sobre: prestaciones, servicios y condiciones de trabajo”.
- **De operación:** “manuales utilizados para apoyar tareas altamente especializadas o cuyo desarrollo demanda un conocimiento muy específico”.
- **De sistemas:** “instrumento de apoyo que reúne las bases para el funcionamiento óptimo de sistemas administrativos, computacionales, etcétera, de una organización”.
- **Por su ámbito**
  - **Generales:** “documentos que contienen información global de una organización, atendiendo a su estructura, funcionamiento y personal”.

- **Específicos:** “manuales que concentran un tipo de información en particular, ya sea unidad administrativa, área, puesto, equipos, técnicas o a una combinación de ellos”.

Engloban información propia de la empresa, están clasificados por su naturaleza o área de aplicación, por su contenido y por su ámbito, los manuales administrativos se acomodan estratégicamente como instrumento de asesoría en determinadas circunstancias que se realizan día a día en las operaciones empresariales, compuestos desde una filosofía empresarial, funciones y responsabilidades del recurso humano, entre otros, sirve para orientar, forman parte de la finalidad en el área administrativa.

### **1.3.2.6 Estructura de manual de organización**

La estructura siguiente es la referida por Franklin (1998): “este manual debe incluir, en primer término, los siguientes datos” (p. 151).

- Logotipo de la organización
- Nombre oficial de la organización
- Título y extensión (general o específico. Si es específico debe indicarse el nombre de la unidad a que se refiere)
- Lugar y fecha de elaboración
- Número de revisión (en su caso)
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización
- Clave de la forma, en primer término las siglas de la organización, en segundo lugar, las siglas de la unidad administrativa donde se utiliza la forma y por último el número de la forma. Entre las siglas y el número debe colocarse un guion o diagonal.

**Figura 3**  
**Datos básicos de un manual de organización**

<b>Logotipo</b>	<b>Nombre de la organización</b>	<b>Fecha</b>		
	<b>Manual de organización (General o específico)</b>	<b>Página</b>	<b>De</b>	
		<b>Sustituye a</b>		
		<b>Página</b>	<b>De</b>	
		<b>De fecha</b>		

<b>Nombre del apartado específico</b>

<b>Elaboró</b>	<b>Revisó</b>	<b>Autorizó</b>
----------------	---------------	-----------------

**Clave**

---

Fuente: Elaboración propia con base a Franklin (1998). *Datos básicos de un manual de organización*. Primera edición. McGraw-Hill Interamericana, S. A. de C.V.

Empleando la estructura que establece Franklin (1998), el manual de organización debe estar compuesto por los siguientes aspectos. (p. 151-157)

- **Índice o contenido:** “relación de los capítulos o apartados que constituyen el cuerpo del documento”.
- **Prólogo y/o introducción:** “sección en donde se explica qué es el manual, su estructura, propósitos, ámbito de aplicación y la necesidad de mantenerlo vigente. Puede contener un mensaje de alguna autoridad de la organización, preferentemente del más alto nivel jerárquico”.
- **Antecedentes históricos:** “descripción de la génesis de la organización o del área descrita en el manual, en la que se indica su origen, evolución y cambios significativos registrados”.
- **Legislación o base legal:** “este apartado contiene una lista de títulos de los principales ordenamientos jurídicos que norman las actividades de la organización, de los cuales se derivan sus atribuciones o facultades”.

La principal recomendación de Franklin (1998) “que las disposiciones legales sigan este orden jerárquico: constitución, tratados, leyes, convenios, reglamentos, decretos, acuerdos y circulares. Asimismo, en cada caso debe respetarse la secuencia cronológica de su expedición (fecha de publicación en el Diario Oficial)” (p. 151).

- **Estructura orgánica:** “descripción ordenada de las unidades administrativas de una organización en función de sus relaciones de jerarquía”.
- **Funciones:** “especificación de las tareas inherentes a cada uno de los cargos y/o unidades administrativas que forman parte de la estructura orgánica, necesarios para cumplir con las atribuciones de la organización”.

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

- **Descripción de puestos:** “reseña del contenido básico de los puestos que componen cada unidad administrativa, el cual incluye la siguiente información:”
  - Identificación del puesto (nombre, ubicación, ámbito de operación, etcétera).
  - Relaciones de autoridad, donde se indican los puestos subordinados y las facultades desde decisión, así como las relaciones de línea y de asesoría.
  - Funciones generales y específicas.
  - Responsabilidades o deberes.
  - Relaciones de comunicación con otras unidades y puestos dentro de la organización, así como las que deba establecer externamente.
  - Especificaciones del puesto en cuanto a conocimientos, experiencia, iniciativa y personalidad.

**Figura 4**  
**Descripción de puestos**

<b>Logotipo</b>	<b>Nombre de la organización</b>
	<b>Manual de organización (General o específico)</b>

<b>Fecha</b>			
<b>Página</b>		<b>De</b>	
<b>Sustituye a</b>			
<b>Página</b>		<b>De</b>	
<b>De fecha</b>			

<b>Descripción de puestos</b>
<p><b>Identificación y relaciones</b></p> <p><b>A) Identificación</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nombre del puesto</li> <li>2. Número de plazas</li> <li>3. Clave</li> <li>4. Ubicación (física y administrativa)</li> <li>5. Ámbito de operación</li> </ol> <p><b>B) Relaciones de autoridad</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>6. Jefe inmediato</li> <li>7. Subordinados directos</li> <li>8. Dependencia funcional</li> </ol> <p><b>Propósito del puesto</b></p> <p><b>Funciones generales</b></p> <p><b>Funciones específicas</b></p> <p><b>Responsabilidad</b></p> <p><b>Comunicación</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ascendente</li> <li>2. Horizontal</li> <li>3. Descendente</li> <li>4. Externa</li> </ol> <p><b>Especificaciones</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocimientos</li> <li>2. Experiencia</li> <li>3. Iniciativa</li> <li>4. Personalidad</li> </ol>

<b>Elaboró</b>	<b>Revisó</b>	<b>Autorizó</b>
----------------	---------------	-----------------

**Clave**

Fuente: Elaboración propia con base a Franklin (1998). *Datos básicos de un manual de organización*. Primera edición. McGraw-Hill Interamericana, S. A. de C.V.

- **Directorio:** “por necesidades del servicio se pueden adicionar teléfonos y horarios de atención”.

El análisis precedente de los manuales de organización es que su aplicación mejora el rendimiento de las empresas. Es necesario que el recurso humano cuente con la información pertinente de responsabilidades y atribuciones a la que es acreedor por beneficiarse de un puesto dentro de la organización.

Para esta información laboral es significativo que el talento humano sea instruido acorde al movimiento que se lleva dentro de la empresa, conociendo a profundidad las tareas del puesto y observaciones sistemáticas de las ocupaciones que amerita; debe estar en concordancia con el registro de todos los procesos del que el puesto forma parte, las expectativas de jefes y subordinados de acuerdo con los objetivos de realización y desempeño laboral exitoso.

## **Capítulo II**

### **Diagnóstico en una empresa de panadería y repostería ubicada en Guastatoya, El Progreso**

El presente capítulo tiene como finalidad presentar los resultados obtenidos en el trabajo de campo de la empresa objeto de estudio, específicamente lo relativo a la situación actual de la organización interna, a través del método científico, la utilización de la técnica de la entrevista estructurada, guía de observación y matrices para vaciado de la recolección de datos; la información fue obtenida a través de aplicación de instrumentos al propietario, administradora y colaboradores de la empresa.

Una vez recabada la información, se realizó el análisis respectivo para confrontar las hipótesis planteadas y obtener hallazgos, insumos que reflejaron lo relevante para diseñar la propuesta de un manual organizacional en la unidad de análisis.

#### **2.1 Metodología de la investigación**

La dimensión metodológica aplicada en la unidad de análisis fue por medio de la utilización del método científico en sus tres fases para la recolección de información misma que sirvió para la comprobación de las hipótesis y la exposición de los resultados que se obtuvieron por medio del análisis e interpretación, con el propósito de identificar la situación actual de la empresa.

Para la debida demostración de las dos hipótesis planteadas, se aplicaron las técnicas de entrevista de investigación estructurada con preguntas abiertas, dirigida al propietario de manera presencial y para el efecto se entabló un diálogo con duración de una hora y media, por censo a los colaboradores un cuestionario y la observación del cumplimiento de los horarios durante la actividad laboral, así como las funciones desarrolladas en el transcurso de seis horas y que están asignadas a seis de los colaboradores.

Los instrumentos realizados en el trabajo de campo fueron formulados con base a las variables que se pretenden medir sobre planeación y organización, figurando entre ellos: el uso de guía conformada por 24 preguntas abiertas dirigidas al propietario, un cuestionario a la administradora con 11 interrogantes y uno con 13 preguntas para 17 colaboradores.

Se utilizaron cuadros para el vaciado de información del proceso realizado con la finalidad de organizar la información extraída y verificar variables plasmadas dentro de las hipótesis formuladas.

## **2.2 Antecedentes**

El propietario en la entrevista narró que la Panadería y Repostería surge con la idea de emprender en el negocio de panificación, su creador trabajaba como ayudante de panadero y soñaba con ser propietario, fue así como inicio la empresa familiar, viajando al extranjero, para obtener mejores fuentes de ingreso e invertir en el negocio.

Apertura sus operaciones en 1984, la empresa actualmente lleva en el mercado 37 años, emprendiendo con un horno de tierra para el cocimiento del pan, con la finalidad de proveer productos elaborados a base harina con distintos prototipos de pan tradicional.

Su creador y propietario fallece en 2017, meses después surge la idea de reinventar el giro del negocio, en mayo del 2018 con la finalidad de seguir con el legado se innovaron sus instalaciones, más amplias y modernas, con el agregado de preparar y vender café, repostería dulce y salada, con equipo a vanguardia de la tecnología

y ubicación más céntrica en el municipio de Guastatoya, a la fecha ha logrado expandirse en el mercado con dos sucursales.

En la actualidad, el proceso de ventas se realiza en tienda y reparto a domicilio, en el casco urbano del municipio de Guastatoya; la empresa realiza publicidad por medio de redes sociales, Facebook e Instagram. El propietario indica que este medio contribuye en buena parte de sus ventas diarias, por pedidos en línea y es reconocida por este proceso de mercadeo.

Como resultado de la aplicación de los instrumentos se llegó a determinar que los hallazgos fundamentales para el desarrollo de los procesos administrativos en la empresa son: carencia de filosofía empresarial (misión, visión y objetivos organizacionales), ausencia de manual de organización con el descriptor de los puestos de trabajo en orden jerárquico y las funciones de los colaboradores. Esta situación ocasiona duplicidad en las tareas de trabajo, ausencia de procesos estandarizados y la ejecución eficiente del quehacer dentro de la organización, causando inconvenientes debido a la indefinición de las directrices y políticas de personal.

### **2.2.1 Cartera de productos**

Dentro de los productos que comercializa la empresa objeto de estudio por medio del despacho en tienda y domicilio, se encuentra el pan tradicional y repostería dulce y salada. A continuación, se muestra el producto final que ofrecen al cliente y consumidor.

**Tabla 2**  
**Cartera de productos**  
**Empresa de Panadería y Repostería**

Pan de banano



Baguette



Bolas de Berlín con fresas



Fresados



Tartaletas de frutas



Submarinos y donass



Cupcakes y pie de piña



Nuégados



Pan tradicional



Pan frances pequeño



Campechanas



Pan de queso





Fuente: Elaboración propia, con base a la investigación realizada, diciembre de 2020.

### 2.3 Filosofía empresarial

En cuanto al tema se indagó con el propietario y colaboradores indicando lo siguiente:

#### a) Misión

Al consultar a los colaboradores sobre el conocimiento de la misión, respondieron que no está definida por escrito y visible en las instalaciones, sí tienen conocimiento de la actividad principal y razón de existir de la empresa, refiriéndose al buen servicio que deben prestar a los clientes, al momento de realizar las ventas de pan y repostería.

El propietario y administradora describen que la misión de la empresa “es poder brindar el mejor servicio a los clientes, ofreciendo servicio de calidad e incrementar sus ventas ser una fuente de trabajo sostenible para los empleados”.

## **b) Visión**

No cuentan con una visión formal establecida de forma escrita y visible, los colaboradores tienen conocimiento general hacia dónde quieren encausar la empresa, de acuerdo con lo que el propietario y administradora les motiva para generar crecimiento en el negocio, por ello se les consultó cómo visualizan la empresa a futuro y las respuestas generales fueron:

“Ser una empresa líder en el mercado, generadora de empleos para las familias guastatoyanas”

El propietario y administradora expusieron que desean ver a la empresa:

- Expandirse a nivel nacional con sucursales en todo el departamento.
- Ser generadores de empleo.
- Ampliar la diversidad de prototipos de pan y postres en el mercado.

## **c) Valores organizacionales**

Para finalizar con la filosofía empresarial, se cuestionó cuáles son los valores implementados en la empresa, donde en su totalidad, propietario y colaboradores indicaron que se practican los valores de honestidad, responsabilidad, puntualidad, innovación, trabajo en equipo, compromiso y respeto.

El propietario mencionó que los valores, son orientadores de las acciones que realizan todos para prestar el mejor servicio y calidad de los productos, los que se aplican con más frecuencia en la empresa es el trabajo en equipo, puntualidad en la entrega de pedidos y el respeto. Hay otros valores que se practican en intervalos de tiempo, de acuerdo con la actividad que se realice en su debido momento.

Sin embargo, no se encuentran plasmados por escrito en un documento y visibles en la empresa y son ejes transversales que deben practicarse en todo momento y lugar.

## **2.4 Organización de la empresa**

Dentro de los aspectos de organización vistos en la empresa objeto de estudio se encuentran la estructura, sistema y diseño organizacional, división y distribución de funciones, mismos que se amplían a continuación:

### **2.4.1 Estructura, sistema y diseño organizacional**

Con la información obtenida, durante la entrevista y censo, se comprobó que en la empresa no cuenta con un organigrama definido y plasmado por escrito.

Actualmente la coordinación de la empresa está a cargo de la administradora y ella transmite toda la información de trabajo en forma verbal.

El funcionamiento de la empresa se realiza por medio de varios aspectos de trabajo que se emplean en las actividades de los colaboradores, quienes realizan sus funciones de acuerdo con lo indicado por la administradora, quien es la que centraliza la toma de decisiones y todo es realizado por instrucciones verbales sin ningún documento que designe cuáles son sus funciones.

Por los tipos de trabajo que existen se determina que implementan una estructura organizacional de tipo lineal o militar porque las instrucciones son transmitidas de forma íntegra y son recibidas desde la administradora con destino a los colaboradores.

La administradora es quien realiza la división del trabajo con los colaboradores de acuerdo con las situaciones que se presentan, no todos tienen un puesto de trabajo

definido, aunque no existen departamentos si se tiene establecido quien realiza cada función.

A pesar de que no existe una estructura organizacional los colaboradores acuden con dudas y consultas con la administradora quien es la que coordina todo el proceso.

Los colaboradores desempeñan un rol diferente, además, el propietario comentó que la administradora es quien organiza las actividades de forma diaria, desde la preparación y el despacho de los productos.

**Tabla 3**  
**Cantidad de colaboradores en puestos**  
**Panadería y Repostería**

<b>Puestos</b>	<b>Número de operarios</b>
Propietario	1
Administradora	1
Contador general	1
Panaderos	3
Ayudante de panadero	3
Dependientes de tienda	6
Piloto repartidor	1
Operativo/mantenimiento	2
<b>Total</b>	<b>18</b>

Fuente: Elaboración propia, con base a la investigación realizada, diciembre de 2020.

Los días laborales son de lunes a sábado, los colaboradores tienen distintos horarios de trabajo, según el puesto desempeñado y con la organización que indique la administradora; todos los colaboradores son responsables de realizar

limpieza en los ambientes, excepto la administradora y el contador. A continuación, se muestran los horarios de trabajo:

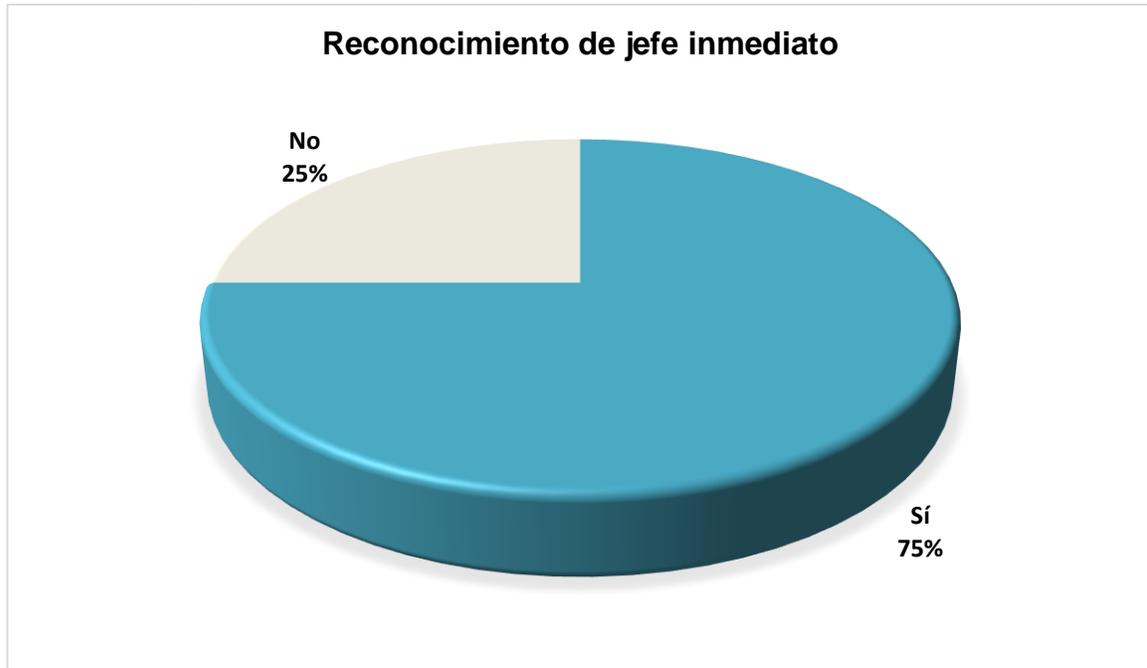
**Tabla 4**  
**Horarios de trabajo**  
**Empresa de Panadería y Repostería**  
**Diciembre 2020**

<b>Puestos</b>	<b>Horario de trabajo</b>
Administradora	10:00 a 19:00
Panaderos y ayudantes	1:00 a 10:00
Dependientes de tienda (Grupo 1)	6:00 a 12:30
Dependientes de tienda (Grupo 2) y piloto repartidor	12:30 a 19:00
Contador general	8:00 a 17:00 (una vez al mes)
Operativo/mantenimiento	6:00 a 15:00

Fuente: Elaboración propia, con base a la investigación realizada, diciembre de 2020.

En el tema de la estructura, es considerable que los colaboradores tengan definido a quien rendir cuentas. Se les hizo la pregunta sobre el conocimiento de la persona que ejerce como su jefe inmediato, donde los resultados esenciales fueron:

**Gráfica No. 1**  
**Reconocimiento de jefe inmediato**  
**Empresa de Panadería y Repostería**  
**Diciembre 2020**



Fuente: Elaboración propia, con base a la investigación realizada, diciembre de 2020.

Se presentan los resultados obtenidos a la interrogante que se formuló a los colaboradores ¿Conoce a su jefe inmediato? se obtuvo como resultado que 75% sí lo reconoce, indicando que acuden al propietario como jefe inmediato y también con la persona nombrada como administradora, indicaron que ellos dos son quienes giran instrucciones de las actividades a realizar, 25% desconoce quién sea su jefe inmediato, al que deben de dirigirse, mencionaron que cuando surgen dudas los compañeros de trabajo apoyan en resolverlas.

#### **2.4.2 División y distribución de funciones**

Por medio de la entrevista realizada al propietario de la empresa, se pudo contar con la información acerca de las falencias en la definición y asignación de

funciones, mismas que según el entrevistado son determinadas conforme las actividades que a diario se llevan a cabo, dicha acción la realiza en conjunto con la administradora y son comunicadas de manera verbal a los colaboradores de acuerdo con el puesto de trabajo.

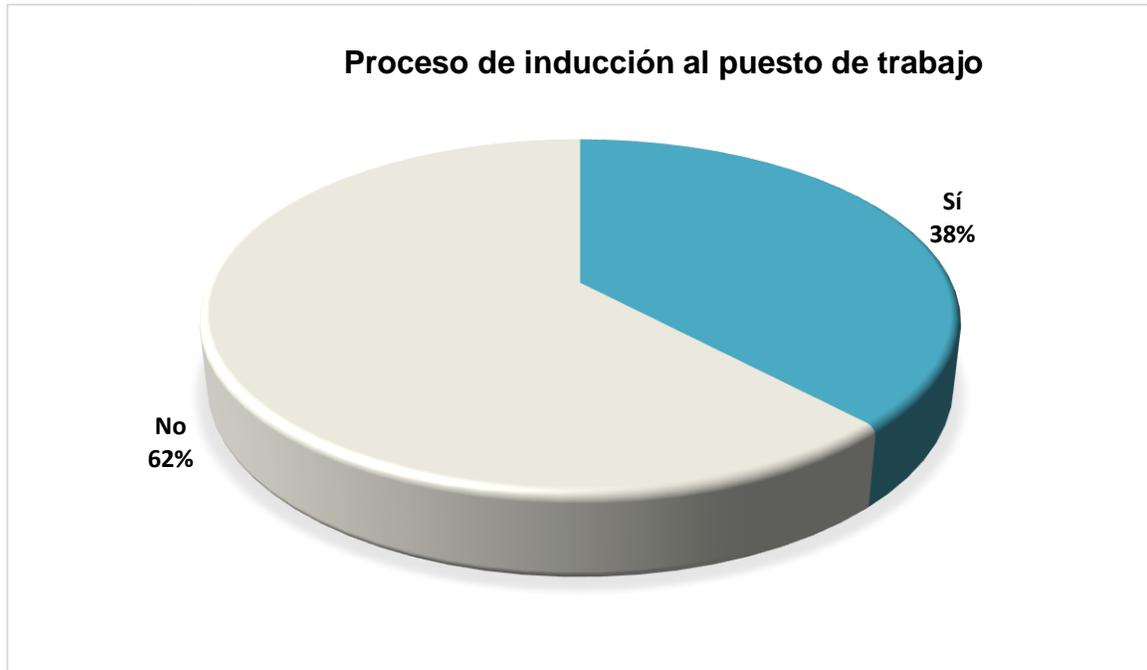
La administradora mencionó que existe rotación de tareas en momentos esporádicos, específicamente en las actividades de asignación del personal para cumplir con las funciones variadas y la actividad planificada, establecidas previamente entre todos los colaboradores.

Durante el censo realizado, los colaboradores exteriorizaron que no conocen con exactitud las tareas y funciones asignadas, porque en ocasiones no son distribuidas de la misma manera con todos y siempre se realizan de forma verbal.

El propietario y la administradora son los responsables que el colaborador tenga el conocimiento de ello, para realizarlas de forma específica, eficaz y eficiente, de esta manera el personal podrá estar inmerso e informado de todas sus obligaciones, responsabilidades y derechos al que es acreedor.

A los colaboradores se les preguntó ¿Recibió proceso de inducción para desempeñar su puesto de trabajo en cuanto a funciones a realizar? la respuesta fue la siguiente:

**Gráfica No. 2**  
**Proceso de inducción al puesto de trabajo**  
**Empresa de Panadería y Repostería**  
**Diciembre 2020**



Fuente: Elaboración propia, con base a la investigación realizada, diciembre de 2020.

La interrogante que se realizó a los colaboradores refleja que 62% expresó expresaron que no recibieron proceso de inducción al iniciar labores que detallará todo lo relevante a sus funciones para desempeñar su puesto, los conocimientos fueron adquiridos por la experiencia de compañeros con ambigüedad en la empresa quienes apoyaron ese proceso, por lo contrario 38% sí recibió el proceso de inducción a labores, se realizó verbalmente por la administradora de la empresa, estos colaboradores son los contratados recientemente por la administración.

Para continuar, en el tema de organización es significativa la asignación de funciones a los colaboradores, el propietario señaló que en ocasiones las funciones

no son claras para todos, debido a que no tienen un instrumento que las describa formalmente para que sean más amenas y específicas en su práctica.

Por su parte la administradora mencionó que es un aspecto que se debe de mejorar, porque en varias ocasiones los colaboradores manifiestan no comprender las actividades a realizar, el resultado se refleja en la gráfica.

**Gráfica No. 3**  
**Asignación de funciones claras y comprensibles**  
**Empresa de Panadería y Repostería**  
**Diciembre 2020**



Fuente: Elaboración propia, con base a la investigación realizada, diciembre de 2020.

En la gráfica No. 3 se presentan los resultados obtenidos de la interrogante ¿Cuándo le asignaron las funciones a realizar fueron claras y comprensibles? En donde 56% de los colaboradores señala que no fueron claras, debido a que en el

transcurso del tiempo les fueron asignadas tareas de las cuales no conocían de sus labores cuando iniciaron la relación laboral.

Con el transcurrir del tiempo se les han indicado instrucciones de actividades a realizar de las cuales no asumían el conocimiento conveniente y consideran que lo ideal es que sean planteadas por escrito para que todos los colaboradores las puedan cumplir y evitar confusión, el otro 44% de los colaboradores señala que sí son claras las funciones asignadas y que efectúan su actividad laboral de acuerdo con la asignación que se establezca.

**Gráfica No. 4**  
**Manual de organización**  
**Empresa de Panadería y Repostería**  
**Diciembre 2020**



Fuente: Elaboración propia, con base a la investigación realizada, diciembre de 2020.

Se exponen los resultados alcanzados en cuanto a la interrogante que se realizó a los censados ¿Se le ha proporcionado algún manual de organización que contenga funciones del puesto, responsabilidad y atribuciones al momento de ingresar a laborar? amerita que al 100% de los empleados no se le ha proporcionado.

La ausencia de un manual de organización en la unidad de análisis produce que la descripción de cargos produzca malestar e inseguridad en el trabajador, al momento de laborar, provoca funciones laborales no establecidas debido a que el personal que labora en la empresa no conoce de manera eficaz sus tareas y actividades, ocasionando duplicidad de éstas y que no conozcan de forma precisa sus funciones y obligaciones en la relación laboral.

**Gráfica No. 5**  
**Forma de asignar funciones y tareas**  
**Empresa de Panadería y Repostería**  
**Diciembre 2020**



Fuente: Elaboración propia, con base a la investigación realizada, diciembre de 2020.

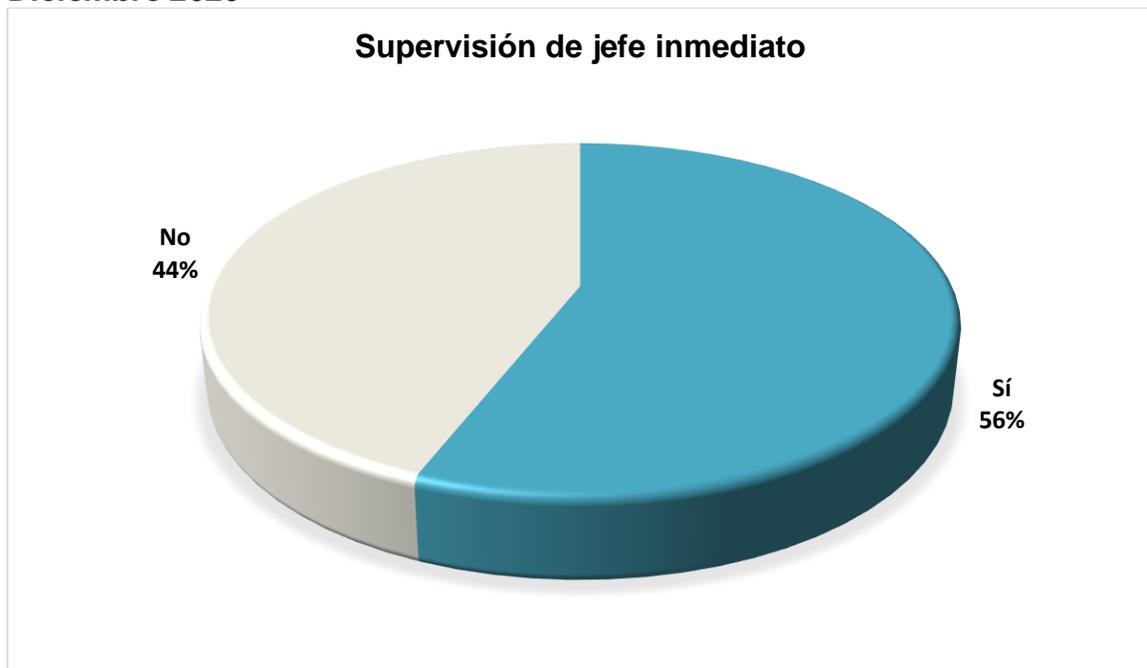
Dentro de las preguntas efectuadas a los colaboradores se cuestionó ¿De qué manera se determina la asignación de tareas y funciones para cumplir con las actividades? 100% indicó que todas las actividades son asignadas de manera verbal.

Lo anterior es de las principales causas que la unidad de análisis no cuenta con un manual de organización y documentos formales para trasladar a los colaboradores las instrucciones, ocasionando que en las actividades laborales la carga de trabajo no sea nivelada para cada puesto de trabajo; exista confusión debido a las interrupciones en la transmisión del mensaje del jefe inmediato al momento de dar instrucciones y no se lleven a cabo de acuerdo con los resultados esperados.

Es relevante mencionar la supervisión del jefe inmediato en el desarrollo de las funciones y tareas, por su parte el propietario señala que está a cargo de la administradora, haciendo efectiva la supervisión por medio de la observación de las actividades que se llevan a cabo, de acuerdo con las instrucciones giradas.

La administradora quien ejerce como jefe inmediato supervisa que los trabajadores hagan correctamente sus funciones para mejorar el desempeño de la empresa y se encarga de solucionar inconvenientes, logrando que los colaboradores desarrollen sus tareas responsablemente, indica que la comunicación debe ser clara y entendible con el personal para el cumplimiento de metas y objetivos.

**Gráfica No. 6**  
**Supervisión de jefe inmediato**  
**Empresa de Panadería y Repostería**  
**Diciembre 2020**



Fuente: Elaboración propia, con base a la investigación realizada, diciembre de 2020.

Se muestran los resultados obtenidos del censo realizado con la interrogante ¿El jefe inmediato supervisa las actividades que lleva a cabo? 56% de los colaboradores indicaron que son supervisados cuando desempeñan sus labores en el puesto de trabajo por la administradora y en algunas ocasiones reciben retroalimentación cuando cometen errores, 44% expresaron no ser supervisados cuando desarrollan sus actividades.

## 2.5 Resultados guía de observación

La información recopilada resultado de la guía de observación da espacio al análisis del desarrollo de la actividad laboral de los colaboradores y aspectos generales de la empresa, a continuación se presentan los resultados obtenidos:

**Tabla 5**  
**Análisis de la guía de observación**  
**Empresa de Panadería y Repostería**

No.	Aspectos	Análisis de la observación
1	Se presentan con puntualidad al turno de trabajo asignado	94% de los colaboradores se presentó al turno de trabajo de acuerdo con el horario asignado por jefe inmediato, 6% tuvo retraso en ingresar a sus labores, justificando problemas personales y transporte.
2	Los colaboradores se preocupan por la preparación de los insumos necesarios para la producción.	Los panaderos sí contaban con todos los insumos requeridos para la producción del día, los ayudantes fueron los responsables de la acción. Se observó que la unidad de análisis tiene una bodega de insumos para la preparación del producto de forma semanal, según lo indicado por la administradora.

No.	Aspectos	Análisis de la observación
3	Los colaboradores conocen al jefe inmediato	Reconocen como jefe inmediato al propietario y administradora, fue notorio que en algunos espacios de tiempo hubo acercamiento de colaboradores para realizar consultas sobre pedidos y entregas.
4	Establece contacto con el jefe inmediato para que delegue actividades	A excepción de ayudantes de panaderos, los demás colaboradores establecen comunicación con jefe inmediato durante la jornada laboral, desde el ingreso, durante y el desarrollo del turno de trabajo.
5	Las funciones se realizan correctamente de acuerdo con las instrucciones dadas	Dos colaboradores durante el proceso desarrollaron las instrucciones de forma diferente a la requerida por el jefe inmediato, sin embargo, fueron supervisadas y corregidas a tiempo y como correspondía ser.
6	El colaborador hace preguntas para verificar que realiza las actividades conforme las instrucciones	En ocasiones de confusión, un colaborador realizó consultas a la administradora de la empresa, las cuales fueron resueltas.
7	El jefe inmediato utiliza un lenguaje claro y comprensible	Se considera que puede ser mejorado, porque en ocasiones fue notorio que el lenguaje no fue adecuado y resulto confuso.

No.	Aspectos	Análisis de la observación
8	Muestran buena actitud los colaboradores al recibir las instrucciones	Todos los colaboradores mostraron disponibilidad al momento de ser giradas las instrucciones y las actividades a realizar no son las mismas para cada colaborador que hay en los puestos de trabajo.
9	Cumplimiento efectivo de las labores encomendadas	Los colaboradores dieron cumplimiento al horario, las actividades asignadas, en la observación surgió un inconveniente en retraso de dos pedidos para clientes con servicio a domicilio, la causa fue que la dependiente de tienda no lo empacó porque asimiló que lo realizaría otra persona con el mismo puesto.
10	El producto final cumple con lo requerido	La producción cumplió con todas las características encomendadas y el pedido requerido para su despacho.
11	Existe coordinación entre las actividades que realizan los colaboradores	Según las evidencias observadas existe coordinación en el cumplimiento, sin embargo, hay actividades que se mostraron que puede existir retroalimentación en su realización.
12	El jefe inmediato supervisa las actividades que se realizan	No en todas las actividades se realizó supervisión, se considera que debe existir otras líneas de jefatura para supervisar y rendir cuentas a jefes inmediatos y de esta manera poder solucionar inconvenientes y así los colaboradores desarrollen sus tareas y responsabilidades con seguridad.

Fuente: Elaboración propia, con base a la investigación realizada, diciembre de 2020.

## **2.6 Resumen de los hallazgos encontrados**

Como resultado de la aplicación de los instrumentos se llegó a determinar que los hallazgos fundamentales para el desarrollo de los procesos administrativos en la empresa son: carencia de filosofía empresarial (misión, visión y objetivos organizacionales), no se encuentran por escrito ni visibles en las instalaciones, externan los colaboradores que tienen conocimiento de la actividad principal, razón de existir de la empresa y planes a futuro de acuerdo con lo que el propietario les motiva para cumplimiento de metas y crecimiento organizacional.

En cuanto a la estructura organizacional, la empresa no posee un organigrama definido y plasmado por escrito, lo que genera que no existan niveles de jerarquía y autoridad, la empresa está conformada por ocho puestos de trabajo, donde los colaboradores desempeñan un rol diferente siendo ellos: propietario, administradora, contador, panaderos, ayudante de panaderos, dependientes de tienda, repartidor y operativo/mantenimiento.

Actualmente la coordinación de la empresa está a cargo de la administradora y ella transmite toda la información de trabajo en forma verbal.

El funcionamiento de la empresa se realiza por medio de varios aspectos de trabajo, se emplean las actividades a los colaboradores, quienes realizan sus funciones de acuerdo con lo indicado por la administradora quien es la que centraliza la toma de decisiones y todo es realizado por instrucciones verbales sin ningún documento que designe cuáles son sus funciones.

Por los tipos de trabajo que existen se determina que implementan una estructura organizacional de tipo lineal o militar ya que las instrucciones son transmitidas de forma íntegra y recibidas desde la administradora y referida a los colaboradores.

La administradora es quien realiza la división del trabajo con los colaboradores de acuerdo con las situaciones que se presentan, porque no todos tienen un puesto de trabajo definido, aunque no existen departamentos si se tiene establecido quien realiza cada función.

A pesar de que no existe una estructura organizacional los colaboradores acuden con dudas y consultas con la administradora quien es la que coordina todo el proceso.

El propietario en la asignación de funciones a los colaboradores externó que no son claras para todos, debido a que no tienen un instrumento por escrito que las describa formalmente para que sean más amenas y específicas en su práctica, la administradora aludió que es un aspecto que se debe optimizar, porque en ocasiones los colaboradores manifiestan no comprender las actividades a realizar.

La función de supervisar recae en la administradora de la empresa, la actividad es realizada con el objetivo que los colaboradores realicen correctamente las actividades encomendadas aunadas para mejorar el desempeño de la empresa.

Sin embargo, la estructura de la empresa es que sea definida e implementada, estableciendo las funciones y responsabilidades en cada puesto de trabajo, líneas de autoridad por medio de la implementación de un manual de organización y sus labores sean más eficientes y eficaces dentro de la empresa, por lo anteriormente descrito se ha realizado la propuesta de un instrumento para contribuir a la solución de la problemática planteada, el cual se presenta en el capítulo siguiente.

## **Capítulo III**

### **Manual de organización para una panadería y repostería ubicada en Guastatoya, El Progreso**

A continuación se presenta la propuesta de implementación de un manual de organización para la empresa objeto de estudio, está elaborada con base a las necesidades encontradas en el diagnóstico expuesto en el capítulo II.

El propósito del instrumento es describir la estructura orgánica propuesta, con puestos de trabajo acorde para delimitar líneas de autoridad, descripción y responsabilidades de cada colaborador.

#### **3.1 Justificación**

La razón principal de la propuesta es contribuir a la organización de la administración dentro de la empresa. El objetivo de la implementación del manual de organización con la declaración de la misión, visión y valores para influir positivamente en la eficiencia y eficacia organizacional, en el sentido de procurar que exista una adecuada coordinación entre los diferentes niveles de la estructura que se propone, de tal manera que cada colaborador tenga certeza en la ejecución de las funciones que le corresponden y con ello puedan alcanzar el desempeño deseado en el proceso de producción y servicio al cliente.

Además de lo expresado con antelación, es necesario explicar que la finalidad que conlleva la propuesta es lograr que la empresa objeto de estudio cuente con lineamientos claros para la inducción en cuanto a los roles que los colaboradores deben de desarrollar. Esto implica que a su ingreso a la organización interiorice las declaraciones estratégicas (misión, visión y valores), el organigrama institucional y el respectivo entrenamiento en el área donde va a desempeñarse.

### **3.2 Beneficios de la implementación**

El manual de organización pretende ser una herramienta primordial que presente en forma específica la filosofía empresarial y las actividades de cada puesto de trabajo que se encuentra en la estructura orgánica, asevera que todos los colaboradores tengan una adecuada comprensión del plan general y de su propio rol dentro de la empresa y las relaciones pertinentes que ameritan. Dentro de los principales beneficios se encuentran:

- a) Ser guía eficaz para el personal clave en el desarrollo de sus labores.
- b) Determinar la responsabilidad de cada puesto y su relación con el resto de los colaboradores.
- c) Evitan discusiones y mal entendidos de las operaciones.
- d) Ser una herramienta de inducción y capacitación para los nuevos empleados.
- e) Ser un instrumento de consulta rápida sobre las actividades de acuerdo con la naturaleza del puesto, permitiendo que toda la estructura jerárquica relacionada con el proceso de distribución haga uso del manual para aumentar la eficiencia en las actividades que se realizan.

### **3.3 Contenido de la propuesta**

La propuesta da comienzo con la creación de la portada el diseño en la parte superior indica “Manual de organización” en la parte del centro especifica que es designada para la empresa de Panadería y Repostería, en la parte inferior se indica la ubicación de la organización y el año de su elaboración.

El prólogo da referencia a su estructura, propósitos, ámbito de aplicación y el contenido de este.

En el espacio de los objetivos generales y específicos se informa el fin a adquirir con la utilización del manual referido. Los antecedentes históricos narran la

descripción de la génesis de la organización, el origen de la empresa, evolución dentro del mercado y cambios significativos. En la base legal se agregan los títulos del principal ordenamiento jurídico que rigen las actividades de la organización.

La filosofía empresarial fue elaborada para servir como guía de acción que dará la pauta para tomar decisiones, orientadora acorde a la misión, visión y valores organizacionales, con la intención de generar compromiso organizacional.

La estructura orgánica muestra la descripción sistemática de las unidades administrativas de la empresa, reflejada por medio del organigrama que expone las relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad y supervisión.

El descriptor de puestos de manera concreta cuenta con la especificación de las tareas inherentes a cada uno de los puestos de la estructura orgánica, para cumplir con las atribuciones de la organización; el descriptor está conformado por identificación, relaciones de autoridad, propósito, funciones, responsabilidades y el tipo de comunicación recomendable.

Por último, se incluye formato de directorio: se propone el referido manual para facilitar el cumplimiento de funciones y asignación adecuada para proporcionar en forma ordenada el funcionamiento, la información básica relativa en cuanto a la organización y funcionamiento de la empresa, para lograr el máximo aprovechamiento de los recursos, desarrollo de actividades y funciones del personal para contribuir a la orientación, se obtenga el desarrollo organizacional deseado y facilitar los procesos.

El manual de organización propuesto es un documento que incidirá en la acertada orientación de los colaboradores y su característica principal es que contiene información detallada referente para tener una organización estratégica.

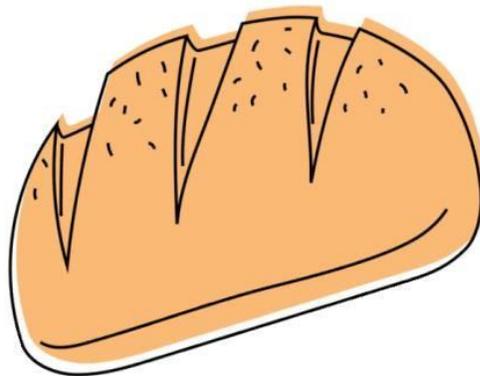
### 3.4 Portada



# MANUAL DE ORGANIZACIÓN

---

*Para una empresa de Panadería  
y Repostería*



**GUASTATOYA, EL PROGRESO**

**AÑO 2021**

	<b>Empresa de Panadería y Repostería</b>
	<b>Manual de organización</b>

Fecha	06/02/2021		
Página	1	De	40
Sustituye a			
Página		De	
De fecha			

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN  
EMPRESA DE PANADERÍA Y REPOSTERÍA**

Elaboró	Revisó	Autorizó
Melissa Beatriz Franco Chacón		

**Clave**

	<b>Empresa de Panadería y Repostería</b>
	<b>Manual de organización</b>

Fecha	06/02/2021		
Página	2	De	40
Sustituye a			
Página		De	
De fecha			

<b>3.5 Prólogo</b>
<p>El presente manual de organización tiene como propósito definir y socializar la estructura organizacional de la empresa.</p> <p>Tiene como objetivo informar y orientar a los colaboradores en el desarrollo de las actividades de la organización, contiene las funciones de cada puesto de trabajo, siendo su objetivo servir como material de consulta para el control, seguimiento y evaluación de los objetivos de la organización.</p> <p>El manual contiene objetivo general y específicos, antecedentes históricos, base legal, filosofía empresarial, estructura orgánica, organigrama, descripción de puestos y directorio.</p>

<b>Elaboró</b>	<b>Revisó</b>	<b>Autorizó</b>
Melissa Beatriz Franco Chacón		

**Clave**

	<b>Empresa de Panadería y Repostería</b>
	<b>Manual de organización</b>

Fecha	06/02/2021		
Página	3	De	40
Sustituye a			
Página		De	
De fecha			

<b>3.6 Objetivos</b>
<p><b>General</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Servir como instrumento para describir la estructura orgánica de la empresa, líneas de autoridad, descripción de puestos de trabajo y responsabilidades de cada colaborador.</li> </ul> <p><b>Específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer niveles jerárquicos, líneas de autoridad para facilitar el cumplimiento de colaboradores en asignaciones de tareas</li> <li>- Describir los puestos de trabajo, funciones y responsabilidades</li> <li>- Utilizar como instrumento de inducción para nuevas contrataciones de personal</li> </ul>

<b>Elaboró</b>	<b>Revisó</b>	<b>Autorizó</b>
Melissa Beatriz Franco Chacón		

**Clave**

	<b>Empresa de Panadería y Repostería</b>
	<b>Manual de organización</b>

Fecha	06/02/2021		
Página	4	De	40
Sustituye a			
Página		De	
De fecha			

<b>3.7 Antecedentes históricos</b>
<p>La empresa inicia sus operaciones con un solo horno de tierra en 1984, surge del sueño de su propietario, después de laborar como ayudante de panadero, tiene la visión de crear su propia empresa, viajando al extranjero para agenciarse de fondos y poder emprender el negocio familiar.</p> <p>Su producción básicamente consistió en productos elaborados a base de harina, creando diversos tipos de pan. En 2017 fallece su propietario, heredando el legado a su nieto, el cual expande el negocio, incluyendo variedad de repostería. Actualmente cuenta con mejores instalaciones y equipo de vanguardia, cambia su ubicación a una más céntrica en el municipio de Guastatoya.</p> <p>A la fecha cuenta con dos sucursales y presta el servicio de reparto a domicilio dentro del perímetro del casco urbano.</p>

<b>Elaboró</b>	<b>Revisó</b>	<b>Autorizó</b>
Melissa Beatriz Franco Chacón		

**Clave**

	<b>Empresa de Panadería y Repostería</b>
	<b>Manual de organización</b>

Fecha	06/02/2021		
Página	5	De	40
Sustituye a			
Página		De	
De fecha			

<b>3.8 Base legal</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acuerdo Legislativo Número 18-93, Constitución Política de la República de Guatemala y sus reformas.</li> <li>- Decreto Numero 57-2000, El Congreso De La Republica De Guatemala, Ley De Propiedad Industrial.</li> <li>- Congreso de la República de Guatemala, Decreto Número 76-78, Ley de Aguinaldo.</li> <li>- Congreso de la República de Guatemala, Decreto Número 78-89 y sus Reformas, Ley de Bonificación Incentivo para los Trabajadores del Sector Privado.</li> <li>- Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social -IGSS-, Decreto Número 295 y sus reformas.</li> </ul>

<b>Elaboró</b>	<b>Revisó</b>	<b>Autorizó</b>
Melissa Beatriz Franco Chacón		

**Clave**

	<b>Empresa de Panadería y Repostería</b>
	<b>Manual de organización</b>

Fecha	06/02/2021		
Página	6	De	40
Sustituye a			
Página		De	
De fecha			

<b>3.9 Filosofía empresarial propuesta</b>
<b>Misión</b>
<p>Somos una empresa Guastatoyana que se dedica a la elaboración de alimentos de panadería y repostería, comprometidos con brindar productos exquisitos para nuestros clientes acompañados con servicio de calidad, presentación e higiene.</p>
<b>Visión</b>
<p>Ser una empresa distinguida a nivel departamental con una cadena de panaderías a la vanguardia de la tecnología, altos estándares de calidad en preparación de alimentos y generadora de empleos. Convirtiendo una tacita de café en una experiencia sumergida de sabores únicos y apetecibles en el mercado.</p>

<b>Elaboró</b>	<b>Revisó</b>	<b>Autorizó</b>
Melissa Beatriz Franco Chacón		

**Clave**

	Empresa de Panadería y Repostería
	Manual de organización

Fecha	06/02/2021		
Página	7	De	40
Sustituye a			
Página		De	
De fecha			

<p><b>Valores organizacionales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Honestidad:</b> proceder principios éticos y normas empresariales, que permitan el requerimiento de las responsabilidades de ambas partes, y como base de la convivencia.</li> <li>- <b>Responsabilidad:</b> trabajar dentro de la empresa con excelencia, atender a los clientes de manera correcta, mantener las condiciones de trabajo óptimas para colaboradores, así como a la calidad de sus procesos productivos que la caracterizan.</li> <li>- <b>Compromiso:</b> trabajar con responsabilidad optimizando recursos, cumpliendo con las actividades y procesos asignados.</li> </ul>

Elaboró	Revisó	Autorizó
Melissa Beatriz Franco Chacón		

**Clave**

	Empresa de Panadería y Repostería
	Manual de organización

Fecha	06/02/2021		
Página	8	De	40
Sustituye a			
Página		De	
De fecha			

<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Respeto:</b> actuar bajo principios éticos y normas empresariales, entre colaboradores, cumpliendo siempre con las responsabilidades correspondientes.</li> <li>- <b>Puntualidad:</b> clave del día a día, muestran compromiso con el entorno y con las normas internas establecidas, estar a tiempo para cumplir con las obligaciones previstas.</li> <li>- <b>Comunicación:</b> debe ser constante y efectiva, entre todos los colaboradores que forman parte de la empresa, así como los proveedores y clientes.</li> <li>- <b>Innovación:</b> diseñar, crear, y deleitar a los diferentes paladares para los clientes promover el cambio en los productos y servicio de comercialización, a través del aprendizaje e implementación de nuevas tecnologías, para el mejoramiento de procesos y productos.</li> </ul>

Elaboró	Revisó	Autorizó
Melissa Beatriz Franco Chacón		

**Clave**

	Empresa de Panadería y Repostería
	Manual de organización

Fecha	06/02/2021		
Página	9	De	40
Sustituye a			
Página		De	
De fecha			

<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Trabajo en equipo:</b> aprovechamiento de las cualidades individuales de todos los colaboradores para poder unir significativamente las destrezas para producir mejores resultados.</li> <li>- <b>Liderazgo:</b> administrar los recursos y liderar a otros con el ejemplo de hacer las cosas bien, ser estable en la toma de decisiones y su cumplimiento.</li> </ul>

Elaboró	Revisó	Autorizó
Melissa Beatriz Franco Chacón		

**Clave**

	<b>Empresa de Panadería y Repostería</b>
	<b>Manual de organización</b>

Fecha	06/02/2021		
Página	10	De	40
Sustituye a			
Página		De	
De fecha			

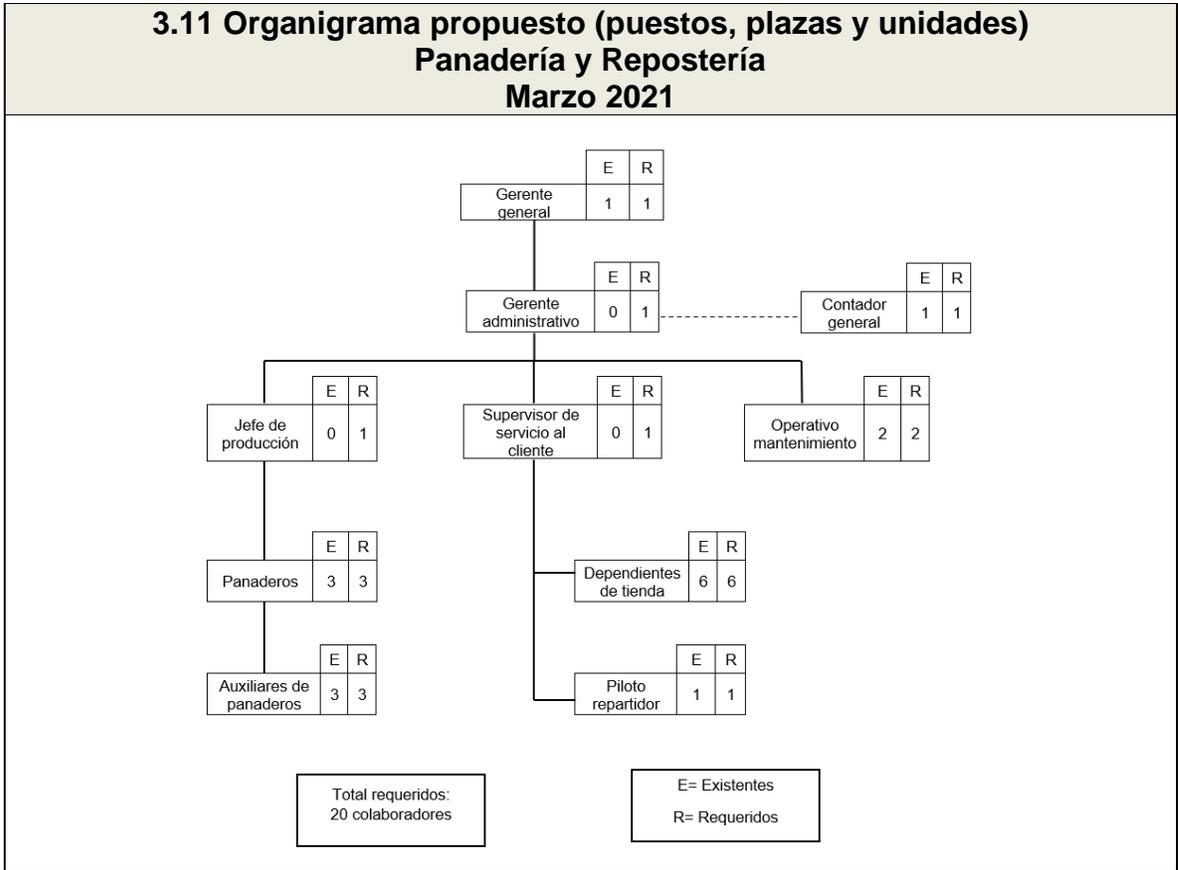
<b>3.10 Estructura orgánica</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerente general</li> <li>- Gerente administrativo</li> <li>- Contador general</li> <li>- Jefe de producción</li> <li>- Panaderos</li> <li>- Auxiliares de panaderos</li> <li>- Supervisor de servicio al cliente</li> <li>- Dependientes de tienda</li> <li>- Piloto repartidor</li> <li>- Operativo/mantenimiento</li> </ul>

<b>Elaboró</b>	<b>Revisó</b>	<b>Autorizó</b>
Melissa Beatriz Franco Chacón		

**Clave**

	<b>Empresa de Panadería y Repostería</b>
	<b>Manual de organización</b>

Fecha	06/02/2021		
Página	11	De	40
Sustituye a			
Página		De	
De fecha			

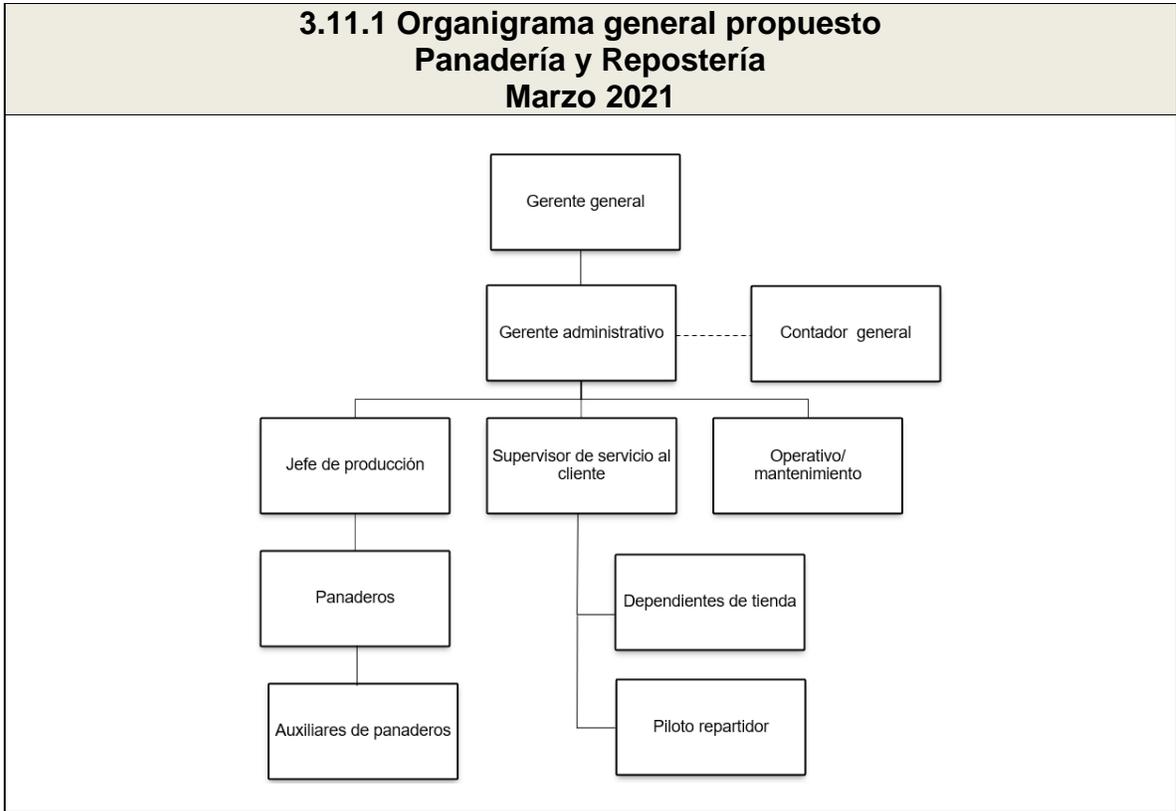


Elaboró	Revisó	Autorizó
Melissa Beatriz Franco Chacón		

**Clave**

	<b>Empresa de Panadería y Repostería</b>
	<b>Manual de organización</b>

Fecha	06/02/2021		
Página	12	De	40
Sustituye a			
Página		De	
De fecha			



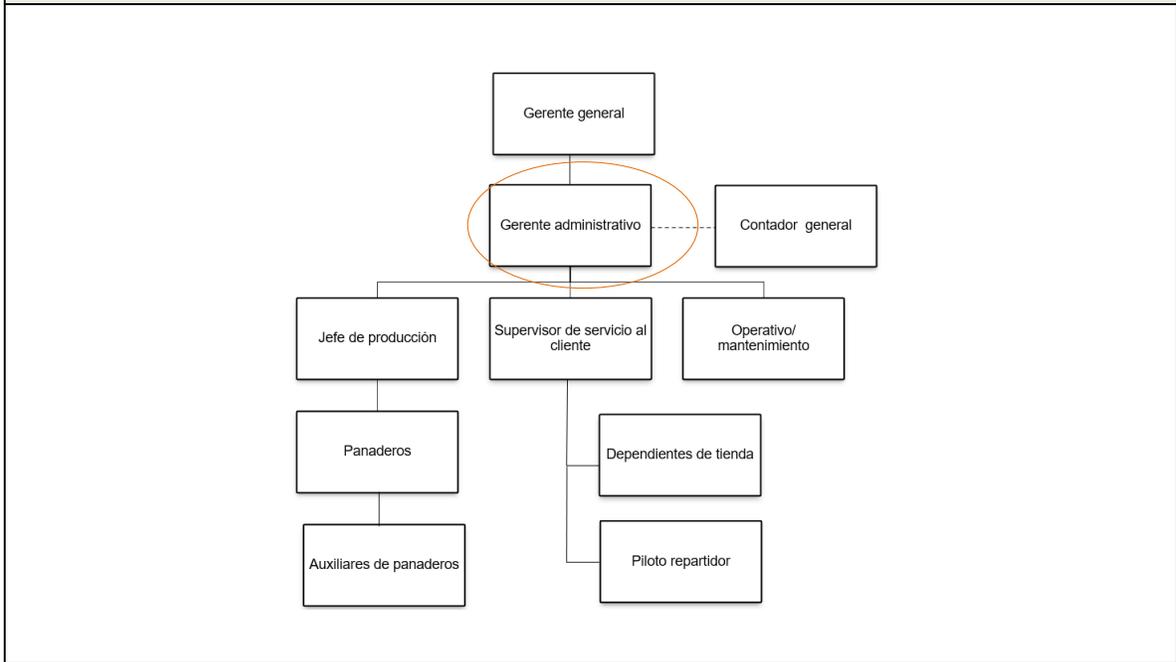
Elaboró	Revisó	Autorizó
Melissa Beatriz Franco Chacón		

**Clave**

	<b>Empresa de Panadería y Repostería</b>
	<b>Manual de organización</b>

Fecha	06/02/2021		
Página	13	De	40
Sustituye a			
Página		De	
De fecha			

**3.12 Ubicación en el organigrama general propuesto  
Gerente administrativo  
Panadería y Repostería  
Marzo 2021**



Elaboró	Revisó	Autorizó
Melissa Beatriz Franco Chacón		

**Clave**

	Empresa de Panadería y Repostería
	Manual de organización

Fecha	06/02/2021		
Página	14	De	40
Sustituye a			
Página		De	
De fecha			

<b>3.12.1 Descriptor del puesto gerente administrativo</b>	
<b>A) Identificación y relaciones</b>	
<b>A) Identificación</b>	
Nombre del puesto	Gerente administrativo
Escolaridad	Perito en Administración de empresa, contador o campo relacionado
Experiencia	Mínimo un año en gestiones similares
Aptitudes	Excelentes habilidades de comunicación, gestión del tiempo, liderazgo, capacidad de planificación y ejecución de actividades
<b>B) Relaciones de autoridad</b>	
Jefe inmediato	Propietario de la empresa (Gerente general)
Subordinados directos	Jefe de producción, contador general, supervisor de servicio al cliente y encargado de limpieza y preparación de alimentos
<b>Propósito del puesto</b>	
Planificación, organización y dirección de la gestión administrativa y de marketing de la empresa con el fin de cumplir con los objetivos organizacionales garantizando el satisfactorio funcionamiento de la empresa.	
<b>Funciones del puesto</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificar, organizar, controlar y orientar las distintas áreas de trabajo</li> <li>- Establecer los objetivos y metas a alcanzar por parte de la empresa que permitan cumplir con el propósito de cada departamento</li> </ul>	

Elaboró	Revisó	Autorizó
Melissa Beatriz Franco Chacón		

**Clave**

	Empresa de Panadería y Repostería
	Manual de organización

Fecha	06/02/2021		
Página	15	De	40
Sustituye a			
Página		De	
De fecha			

- Organizar los departamentos de la empresa para llevar a cabo los planes establecidos
- Motivar y comunicar a los encargados de los departamentos las planeaciones establecidas
- Coordinar pedidos de materia prima para realizar compras
- Preparación de material fotográfico para uso de redes sociales

#### **Responsabilidades**

- Establecer enlace entre alta gerencia y los colaboradores, comunicando las metas institucionales para su cumplimiento
- Reclutar y seleccionar empleados para orientarlos y capacitarlos con apoyo de jefes inmediatos para descripciones de trabajo específicas
- Organizar personal para lograr objetivos propuestos por la alta gerencia
- realizar pedidos a proveedores de materia prima
- Publicaciones en redes sociales

#### **Comunicación**

Ascendente con el gerente general y descendente con los encargados de cada departamento.

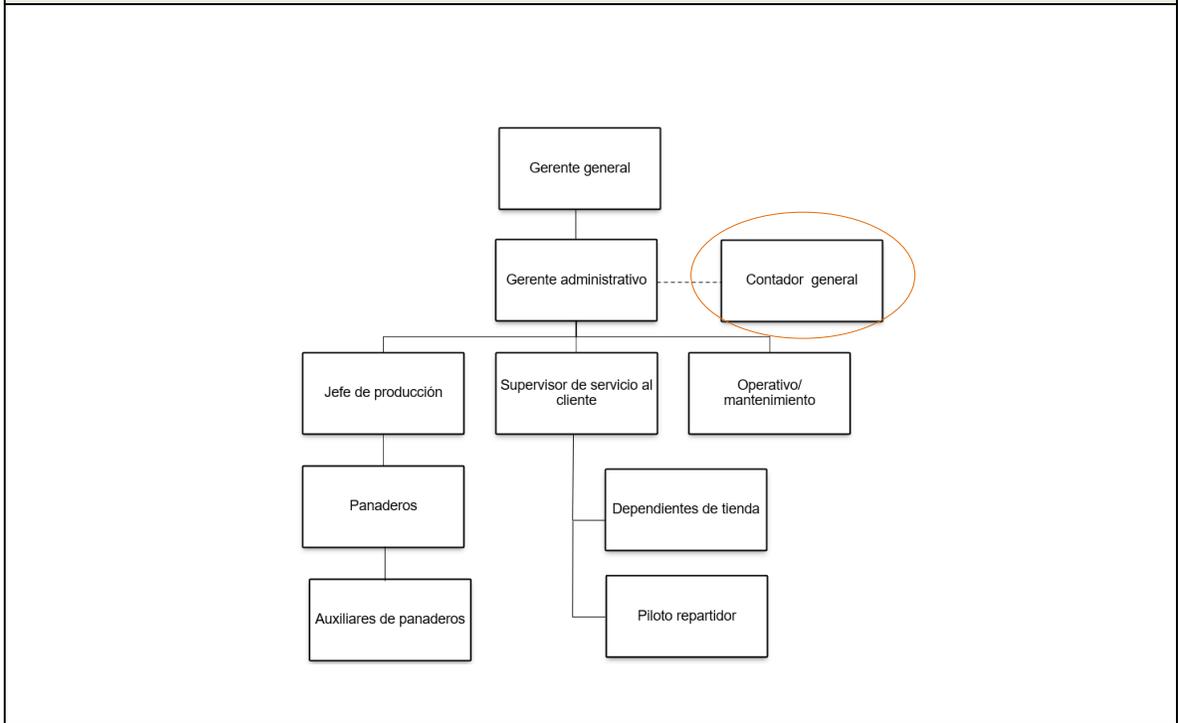
<b>Elaboró</b>	<b>Revisó</b>	<b>Autorizó</b>
Melissa Beatriz Franco Chacón		

**Clave**

	<b>Empresa de Panadería y Repostería</b>
	<b>Manual de organización</b>

Fecha	06/02/2021		
Página	16	De	40
Sustituye a			
Página		De	
De fecha			

**3.13 Ubicación en el organigrama general propuesto  
Contador general  
Panadería y Repostería  
Marzo 2021**



Elaboró	Revisó	Autorizó
Melissa Beatriz Franco Chacón		

**Clave**

	Empresa de Panadería y Repostería
	Manual de organización

Fecha	06/02/2021		
Página	17	De	40
Sustituye a			
Página		De	
De fecha			

<b>3.13.1 Descriptor del puesto de contador general</b>	
<b>A) Identificación y relaciones</b>	
<b>A) Identificación</b>	
Nombre del puesto	Contador general
Escolaridad	Perito Contador con orientación en computación
Experiencia	Conocimiento y experiencia en aplicación de leyes contables y fiscales, preferible mínimo un año de experiencia
Aptitudes	Capacidad de comprensión, análisis, síntesis, evaluación conceptual de situaciones financieras Proactivo, dinámico, responsable y ordenado
<b>B) Relaciones de autoridad</b>	
Jefe inmediato	Gerente administrativo
Subordinados directos	N/A
<b>Propósito del puesto</b>	
Coordinar, registrar y aplicar los recursos financieros de la empresa, proporcionando información financiera y contable a la gerencia general y administrativa de la empresa para la planeación, organización, presupuesto y toma de decisiones.	
<b>Funciones del puesto</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar el pago oportuno de los servicios, compras, contratos, pagos a proveedores, energía eléctrica, material de limpieza, entre otros</li> <li>- Cálculo de impuestos, descuentos y pago de materia laboral</li> </ul>	

Elaboró	Revisó	Autorizó
Melissa Beatriz Franco Chacón		

**Clave**

	Empresa de Panadería y Repostería
	Manual de organización

Fecha	06/02/2021		
Página	18	De	40
Sustituye a			
Página		De	
De fecha			

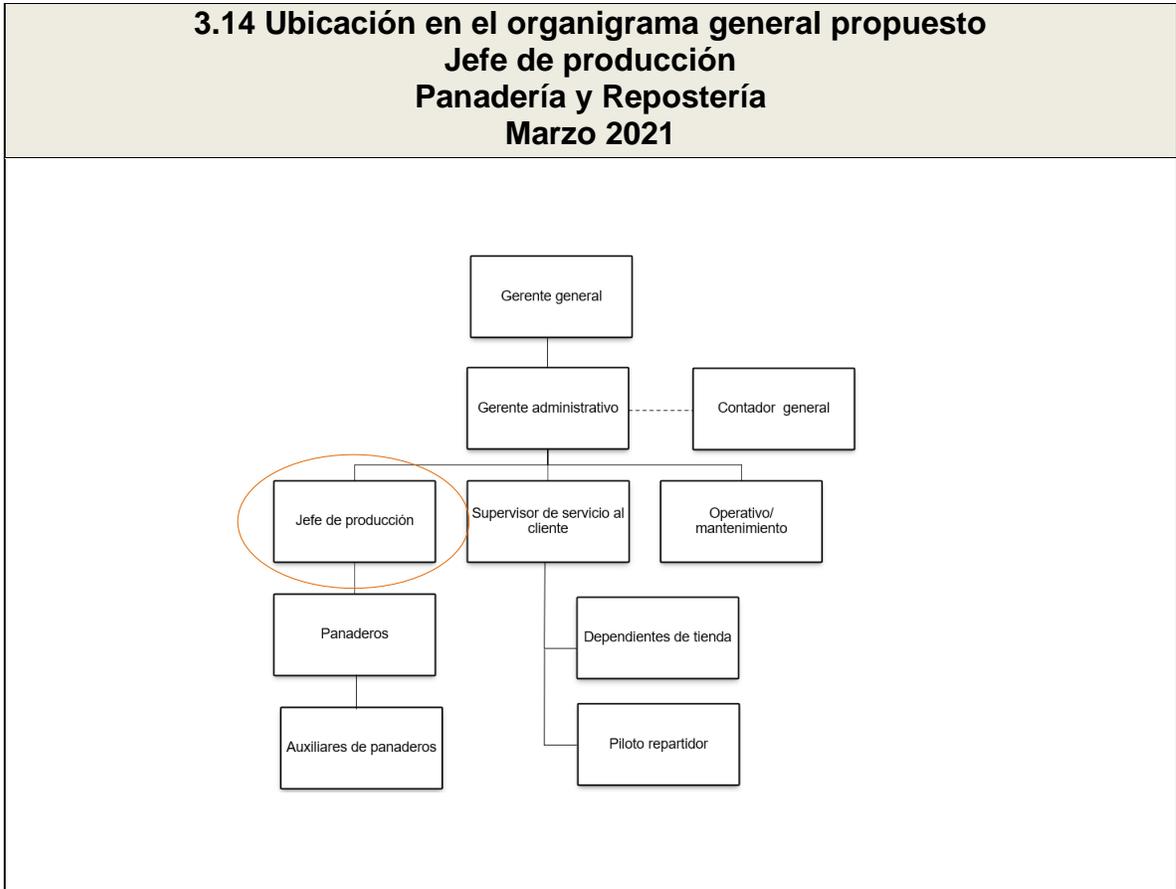
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Registrar contablemente todos los movimientos operativos y contables de la empresa</li> <li>- Elaborar estados financieros para planificación de recursos financieros e inversión</li> </ul>
<b>Responsabilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presentación de informes financieros al gerente general para evitar riesgos financieros</li> <li>- Generar el pago a proveedores y pagos varios</li> <li>- Archivar documentos bajo su responsabilidad</li> <li>- Generar la información y asegurar el correcto cálculo de la planilla para pago a colaboradores en fechas idóneas</li> </ul>
<b>Comunicación</b>
Ascendente con el gerente general y gerente administrativo.

Elaboró	Revisó	Autorizó
Melissa Beatriz Franco Chacón		

**Clave**

	<b>Empresa de Panadería y Repostería</b>
	<b>Manual de organización</b>

Fecha	06/02/2021		
Página	19	De	40
Sustituye a			
Página		De	
De fecha			



Elaboró	Revisó	Autorizó
Melissa Beatriz Franco Chacón		

**Clave**

	Empresa de Panadería y Repostería
	Manual de organización

Fecha	06/02/2021		
Página	20	De	40
Sustituye a			
Página		De	
De fecha			

<b>3.14.1 Descriptor de puestos jefe de producción</b>	
<b>Identificación y relaciones</b>	
<b>A) Identificación</b>	
Nombre del puesto	Jefe de producción
Escolaridad	Perito en Administración de empresa/Perito Contador
Experiencia	Preferible un año en puestos y empresa similar
Aptitudes	Excelentes habilidades de planificación, gestión de proyectos y cumplimiento de metas, habilidades numéricas para planificar producción, ser un buen comunicador de forma oral y por escrita.
<b>B) Relaciones de autoridad</b>	
Jefe inmediato	Gerente administrativo
Subordinados directos	Panaderos y auxiliares
<b>Propósito del puesto</b>	
Planificar eficientemente la producción de la empresa, estimando la demanda y capacidad de producción, estableciendo parámetros productivos y organizados para evitar demoras, controlando el trabajo efectuado de los subalternos.	
<b>Funciones del puesto</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estimar la capacidad productiva disponible de la empresa para cumplir con la demanda del mercado</li> <li>- Supervisar las líneas de producción de acuerdo con los procedimientos establecidos</li> </ul>	

Elaboró	Revisó	Autorizó
Melissa Beatriz Franco Chacón		

**Clave**

	Empresa de Panadería y Repostería
	Manual de organización

Fecha	06/02/2021		
Página	21	De	40
Sustituye a			
Página		De	
De fecha			

- Organizar al personal a cargo para cumplimiento efectivo de funciones
- Planear la logística de materias primas e inventarios para producción
- Supervisar el mantenimiento de las instalaciones productivas, el correcto funcionamiento de maquinarias y equipos

#### **Responsabilidades**

- Supervisar que los colaboradores a cargo cumplan con su labor
- Establecer objetivos de producción y comunicarlos al personal
- Brindar apoyo y orientación a todos los empleados a cargo de la producción
- Comunicar cualquier problema u obstáculo a la alta dirección
- Establecer políticas para mejorar la eficiencia de la empresa, conservando la calidad

#### **Comunicación**

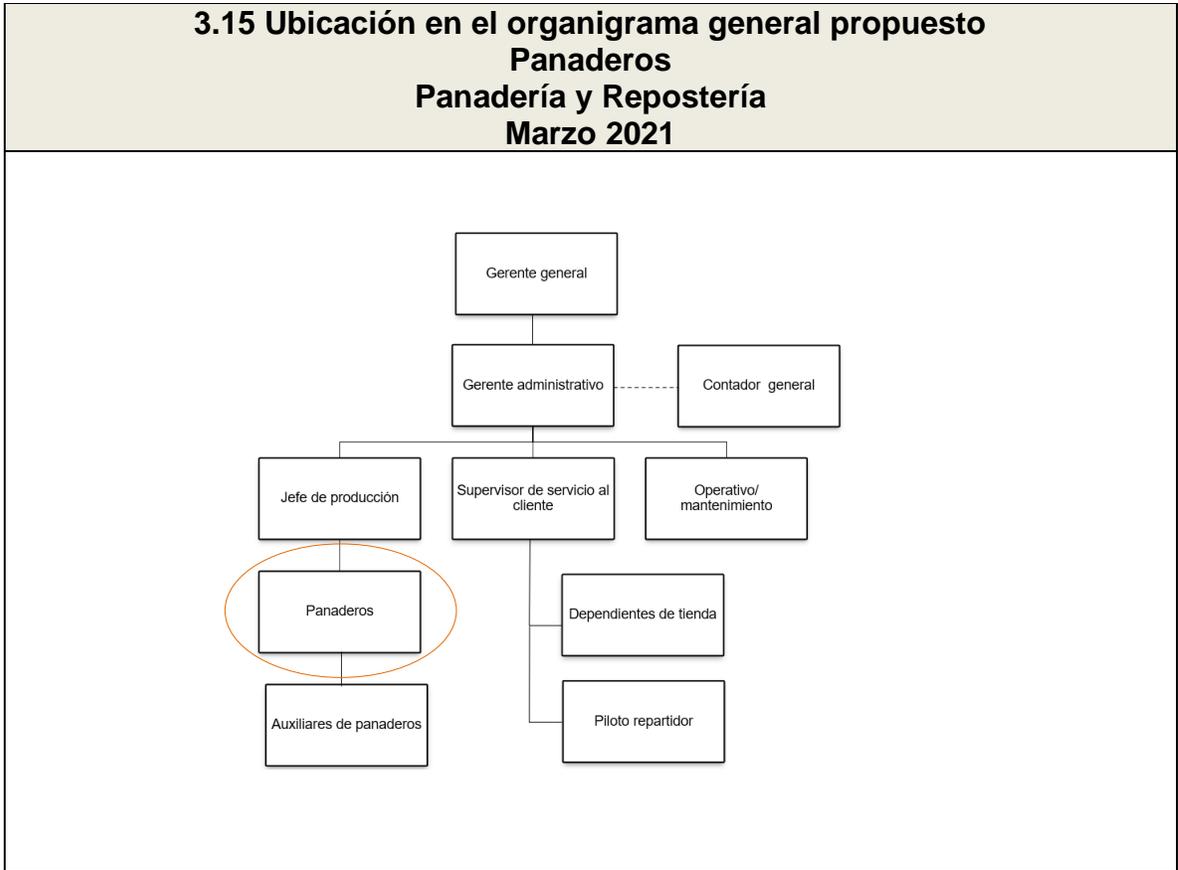
Ascendente con el gerente general y descendente con panaderos y ayudantes

<b>Elaboró</b>	<b>Revisó</b>	<b>Autorizó</b>
Melissa Beatriz Franco Chacón		

**Clave**

	<b>Empresa de Panadería y Repostería</b>
	<b>Manual de organización</b>

Fecha	06/02/2021		
Página	22	De	40
Sustituye a			
Página		De	
De fecha			



Elaboró	Revisó	Autorizó
Melissa Beatriz Franco Chacón		

**Clave**

	Empresa de Panadería y Repostería
	Manual de organización

Fecha	06/02/2021		
Página	23	De	40
Sustituye a			
Página		De	
De fecha			

<b>3.15.1 Descriptor del puesto de panadero</b>	
<b>Identificación y relaciones</b>	
<b>A) Identificación</b>	
Nombre del puesto	Panadero
Escolaridad	Cursos de panadería industrial y preparación de repostería
Experiencia	Tres años como panadero, repostero o puesto similar
Aptitudes	Conocedor de equipamiento de cocina industrial como mezcladoras, batidoras, ollas especiales y creatividad en decoración profesional
<b>B) Relaciones de autoridad</b>	
Jefe inmediato	Jefe de producción
Subordinados directos	Auxiliares de panaderos
<b>Propósito del puesto</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad de elaborar, preparar, presentar productos de panadería y repostería, cumpliendo con la calidad requerida, respetando las normas y prácticas de seguridad e higiene en la manipulación alimentaria, supervisar y dirigir la labor de ayudantes.</li> </ul>	
<b>Funciones del puesto</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Innovación y creación de prototipos del producto de la empresa</li> <li>- Mantener y verificar que esté limpio y desinfectado todo el equipo, maquinaria, utensilios y elementos de uso práctico en el área de trabajo</li> </ul>	

<b>Elaboró</b>	<b>Revisó</b>	<b>Autorizó</b>
Melissa Beatriz Franco Chacón		

**Clave**

	Empresa de Panadería y Repostería
	Manual de organización

Fecha	06/02/2021		
Página	24	De	40
Sustituye a			
Página		De	
De fecha			

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recibir, controlar, verificar y almacenar materias primas según requerimientos atinentes con la demanda del mercado</li> <li>- Distribuir y controlar las actividades del equipo de trabajo a cargo</li> </ul>
<p><b>Responsabilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Controlar las provisiones de ingredientes y realizar pedidos cuando sea pertinente</li> <li>- Asegurarse de que todos los productos estén listos a tiempo para su venta</li> <li>- Organizar y supervisar su equipo de trabajo conformado por auxiliares de panadería</li> </ul>
<p><b>Comunicación</b></p> <p>Ascendente con el gerente general y descendente con auxiliares</p>

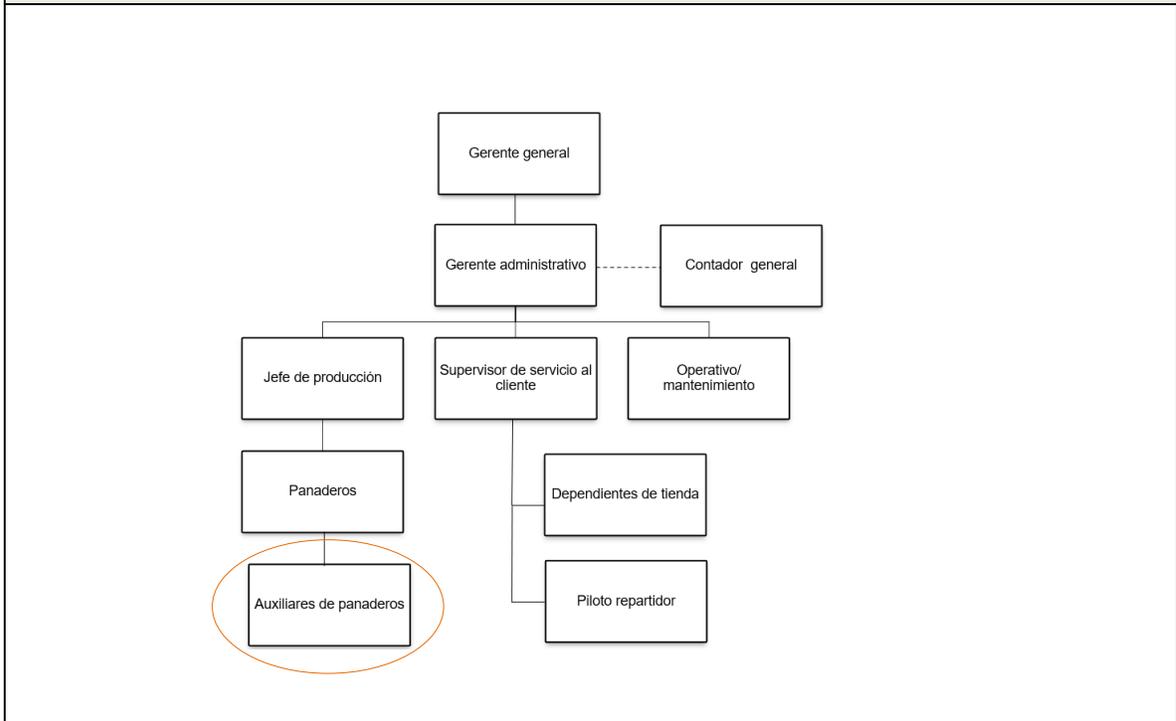
Elaboró	Revisó	Autorizó
Melissa Beatriz Franco Chacón		

**Clave**

	<b>Empresa de Panadería y Repostería</b>
	<b>Manual de organización</b>

Fecha	06/02/2021		
Página	25	De	40
Sustituye a			
Página		De	
De fecha			

**3.16 Ubicación en el organigrama general propuesto  
Auxiliares de panaderos  
Panadería y Repostería  
Marzo 2021**



Elaboró	Revisó	Autorizó
Melissa Beatriz Franco Chacón		

**Clave**

	Empresa de Panadería y Repostería
	Manual de organización

Fecha	06/02/2021		
Página	26	De	40
Sustituye a			
Página		De	
De fecha			

<b>3.16.1 Descriptor del puesto de auxiliar de panaderos</b>	
<b>A) Identificación y relaciones</b>	
<b>A) Identificación</b>	
Nombre del puesto	Auxiliar de panaderos
Escolaridad	Conocimientos generales de panadería tradicional para elaboración del producto
Experiencia	Un año sobre prototipos en elaboración de pan tradicional y repostería
Aptitudes	Familiaridad con el equipamiento de cocina industrial, conocimientos sobre decoración en repostería
<b>B) Relaciones de autoridad</b>	
Jefe inmediato	Panadero
Subordinados directos	N/A
<b>Propósito del puesto</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prestar asistencia a panaderos en la preparación de los productos con altos estándares de calidad y creatividad, así como en la limpieza adecuada en área de trabajo e instrucciones que indique jefe inmediato</li> </ul>	
<b>Funciones del puesto</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyar en la elaboración de los productos con base a instrucciones de panaderos</li> <li>- Realizar tareas de limpieza de los utensilios y equipos utilizados en el proceso</li> </ul>	

Elaboró	Revisó	Autorizó
Melissa Beatriz Franco Chacón		

**Clave**

	Empresa de Panadería y Repostería
	Manual de organización

Fecha	06/02/2021		
Página	27	De	40
Sustituye a			
Página		De	
De fecha			

- Realizar técnicas de mezclado, amasado, refinado, batido, montado y decoración que indique jefe inmediato
- Organización de cantidades de materias primas para su producción

#### **Responsabilidades**

- Cumplimiento efectivo de las instrucciones del jefe inmediato
- Conservar limpia y ordenada el área de trabajo
- Pesado y mezclado de ingredientes de acuerdo con lo planificado
- Asistencia en la elaboración y terminación de piezas de repostería
- Buena utilización del equipo de maquinaria
- Conservación de materias primas y productos terminados

#### **Comunicación**

Ascendente con el jefe inmediato (panadero)

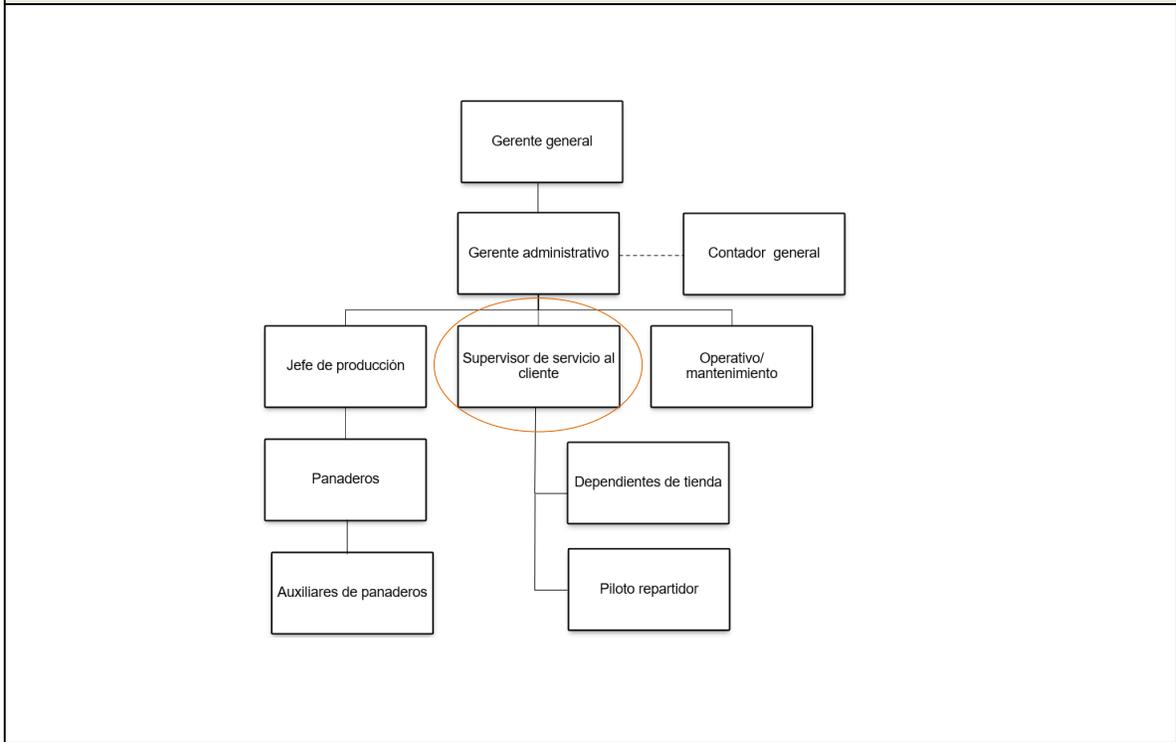
Elaboró	Revisó	Autorizó
Melissa Beatriz Franco Chacón		

**Clave**

	<b>Empresa de Panadería y Repostería</b>
	<b>Manual de organización</b>

Fecha	06/02/2021		
Página	28	De	40
Sustituye a			
Página		De	
De fecha			

**3.17 Ubicación en el organigrama general propuesto  
Supervisor de servicio al cliente  
Panadería y Repostería  
Marzo 2021**



Elaboró	Revisó	Autorizó
Melissa Beatriz Franco Chacón		

**Clave**

	Empresa de Panadería y Repostería
	Manual de organización

Fecha	06/02/2021		
Página	29	De	40
Sustituye a			
Página		De	
De fecha			

<b>3.17.1 Descriptor de puesto de supervisor de servicio al cliente</b>	
<b>A) Identificación y relaciones</b>	
<b>A) Identificación</b>	
Nombre del puesto	Supervisor de servicio al cliente
Escolaridad	Perito en Administración de empresa/ Mercadotecnia
Experiencia	Un año en puesto similar
Aptitudes	Alta capacidad de negociación, habilidad de comunicación, excelentes destrezas de comunicación verbal y escrita, liderazgo con equipo de trabajo asignado
<b>B) Relaciones de autoridad</b>	
Jefe inmediato	Gerente administrativo
Subordinados directos	Dependientes de tienda y piloto repartidor
<b>Propósito del puesto</b>	
Propiciar que los clientes se sientan a gusto con los productos y servicios que la empresa provee, supervisar el trabajo de los dependientes y reparto, crear valor agregado para mejorar servicio al cliente	
<b>Funciones del puesto</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivar al personal y conseguir que desarrolle sus habilidades</li> <li>- Medir y analizar el rendimiento de la organización frente a los estándares de calidad</li> </ul>	

Elaboró	Revisó	Autorizó
Melissa Beatriz Franco Chacón		

**Clave**

	<b>Empresa de Panadería y Repostería</b>
	<b>Manual de organización</b>

Fecha	06/02/2021		
Página	30	De	40
Sustituye a			
Página		De	
De fecha			

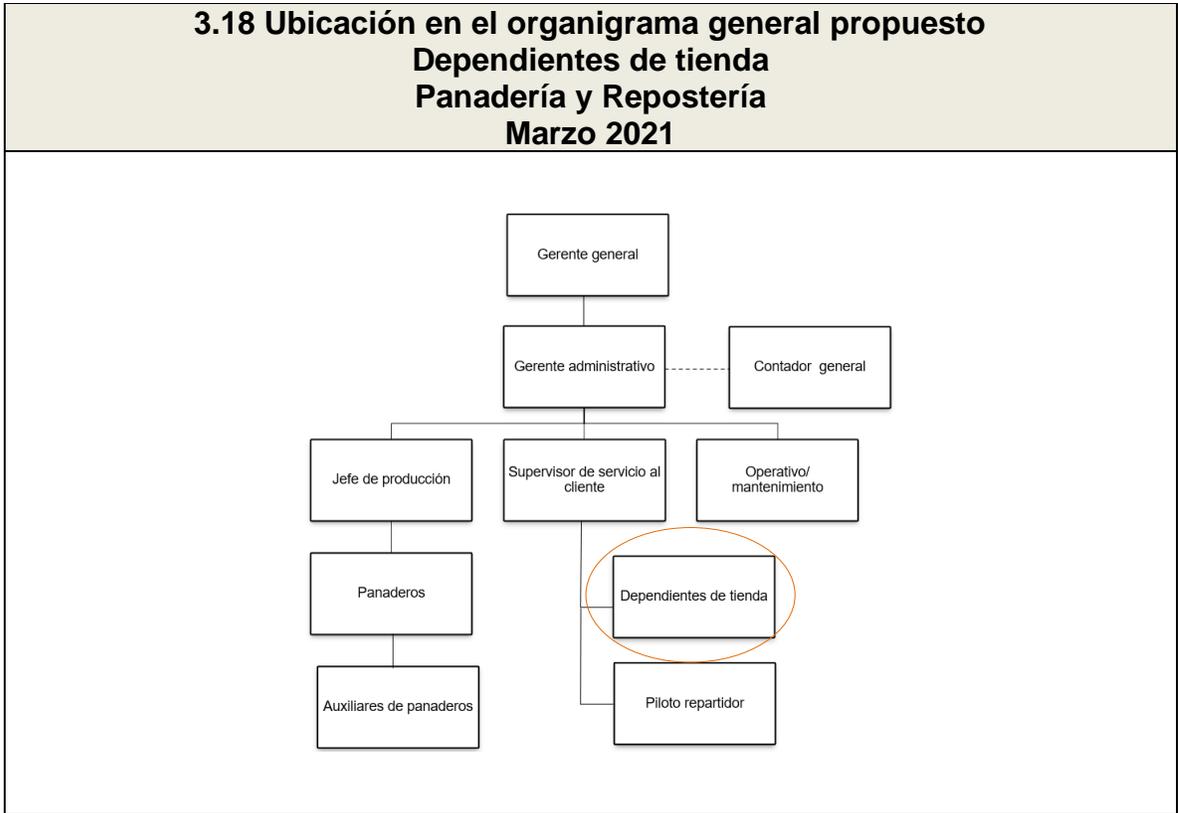
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementar sistemas de medición de la calidad de productos y servicios</li> <li>- Definir la base de datos de clientes de las marcas y los procesos de administración, actualización y mantenimiento</li> </ul>
<b>Responsabilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Supervisar que el equipo de trabajo preste un excelente servicio al cliente</li> <li>- Gestionar y capacitar a los dependientes de servicio al cliente</li> <li>- Establecer objetivos razonables de satisfacción del cliente y trabajar con el equipo para cumplirlos de manera consistente</li> <li>- Interactuar con los clientes a diario, respondiendo a sus preguntas y orientándolos hacia el servicio oportuno</li> <li>- Incorporar a los nuevos empleados y capacitarlos en base a su experiencia y conjunto de habilidades</li> </ul>
<b>Comunicación</b>
<p>Ascendente con el gerente administrativo y descendente con dependientes de tienda y piloto repartidor</p>

<b>Elaboró</b>	<b>Revisó</b>	<b>Autorizó</b>
Melissa Beatriz Franco Chacón		

**Clave**

	<b>Empresa de Panadería y Repostería</b>
	<b>Manual de organización</b>

Fecha	06/02/2021		
Página	31	De	40
Sustituye a			
Página		De	
De fecha			



Elaboró	Revisó	Autorizó
Melissa Beatriz Franco Chacón		

**Clave**

	Empresa de Panadería y Repostería
	Manual de organización

Fecha	06/02/2021		
Página	32	De	40
Sustituye a			
Página		De	
De fecha			

<b>3.18.1 Descriptor de puesto dependiente de tienda</b>	
<b>A) Identificación y relaciones</b>	
<b>A) Identificación</b>	
Nombre del puesto	Dependientes de tienda
Escolaridad	Estudios a nivel básico o medio
Experiencia	Experiencia demostrable como despachador o en puesto similar
Aptitudes	Facilidad de expresión corporal, habilidad numérica, vocación de atención al cliente, motivación y agilidad para resolver problemas.
<b>B) Relaciones de autoridad</b>	
Jefe inmediato	Supervisor de servicio al cliente
Subordinados directos	N/A
<b>Propósito del puesto</b>	
Ejecutar las actividades de recepción, almacenamiento y despacho en la prestación de servicio al cliente por medio de las ventas en tienda. Contribuir al logro de los objetivos organizacionales y garantizar una gestión adecuada de las ventas y atención	
<b>Funciones del puesto</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Llevar a cabo las actividades de recepción, almacenamiento y despacho conforme lo indica el respectivo procedimiento</li> <li>- Sugerir mejoras en los procesos a su respectivo supervisor</li> </ul>	

Elaboró	Revisó	Autorizó
Melissa Beatriz Franco Chacón		

**Clave**

	<b>Empresa de Panadería y Repostería</b>
	<b>Manual de organización</b>

Fecha	06/02/2021		
Página	33	De	40
Sustituye a			
Página		De	
De fecha			

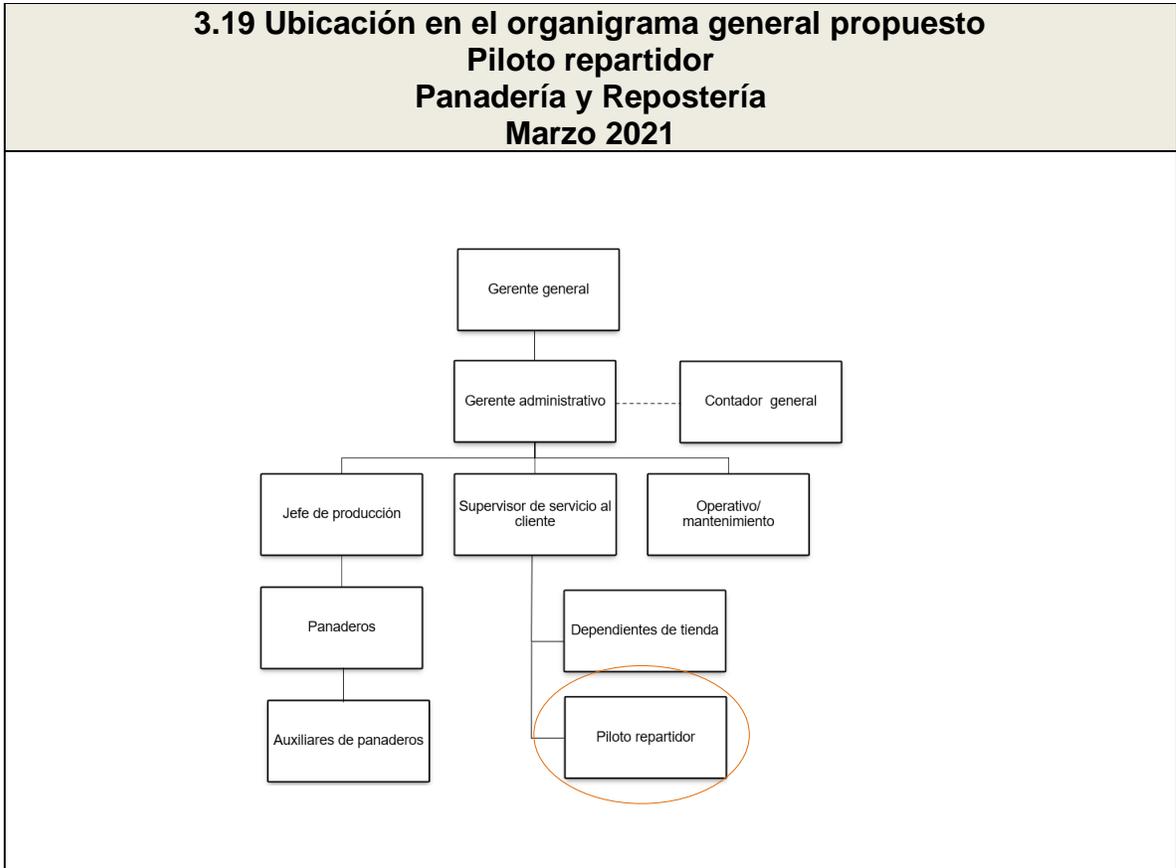
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Colaborar con el cumplimiento de proyectos de la empresa</li> <li>- Brindar servicio óptimo a todos los clientes</li> <li>- Mantener limpio el área de trabajo y desinfectado</li> </ul>
<b>Responsabilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preparar pedidos que solicitan con anticipación</li> <li>- Prestar servicio de calidad a los clientes</li> <li>- Mantener higiene y excelente presentación personal</li> <li>- Recibir llamadas de pedidos a domicilio y trasladar información a piloto repartidor</li> <li>- Entrega de cuadro diario de ventas según turno asignado</li> <li>- Portar equipo respectivo de higiene por manipulación del producto</li> </ul>
<b>Comunicación</b>
Ascendente con el supervisor de servicio al cliente y descendente con piloto repartidor para coordinar pedidos.

Elaboró	Revisó	Autorizó
Melissa Beatriz Franco Chacón		

**Clave**

	<b>Empresa de Panadería y Repostería</b>
	<b>Manual de organización</b>

Fecha	06/02/2021		
Página	34	De	34
Sustituye a			
Página		De	
De fecha			



Elaboró	Revisó	Autorizó
Melissa Beatriz Franco Chacón		

**Clave**

	Empresa de Panadería y Repostería
	Manual de organización

Fecha	06/02/2021		
Página	35	De	40
Sustituye a			
Página		De	
De fecha			

<b>3.19.1 Descriptor de puesto de piloto repartidor</b>	
<b>A) Identificación y relaciones</b>	
<b>A) Identificación</b>	
Nombre del puesto	Piloto repartidor
Escolaridad	Estudios a nivel básico o medio
Experiencia	Un año mínimo, fundamental poseer licencia de conducir motocicleta y ser conocedor del municipio de Guastatoya
Aptitudes	Facilidad de expresión corporal para referirse a los clientes, habilidad numérica y compromiso para desarrollar su labor
<b>B) Relaciones de autoridad</b>	
Jefe inmediato	Supervisor de servicio al cliente
Subordinados directos	N/A
<b>Propósito del puesto</b>	
Realizar la distribución de productos del lugar de elaboración, venta o almacenamiento hasta el domicilio del cliente, la entrega debe ser en condiciones óptimas y en márgenes de tiempo aceptables.	
<b>Funciones del puesto</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entregar la mercadería al cliente y pedirle al mismo que verifique la cantidad de producto, empaque y estado del producto detallado en la nota de envío.</li> <li>- Llenar reporte diario de operaciones realizadas y control del kilometraje recorrido durante el día.</li> </ul>	

Elaboró	Revisó	Autorizó
Melissa Beatriz Franco Chacón		

**Clave**

	Empresa de Panadería y Repostería
	Manual de organización

Fecha	06/02/2021		
Página	36	De	40
Sustituye a			
Página		De	
De fecha			

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presentar la liquidación de pedidos a domicilio al supervisor de servicio al cliente en conjunto con dependiente de tienda pendiente)</li> <li>- Portar equipo respectivo de higiene por manipulación de pedidos</li> </ul>
<b>Responsabilidades</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar inspecciones del vehículo antes de salir para entregar los pedidos</li> <li>- Mantener comunicación continua con el dependiente de tienda</li> <li>- Entregar pedidos a domicilio con servicio de calidad</li> <li>- Verificar las direcciones y rutas</li> <li>- Conducir el vehículo atendiendo a las normativas y leyes de tránsito vigentes</li> </ul>
<b>Comunicación</b> <p>Ascendente con el supervisor de servicio al cliente y dependiente de tienda</p>

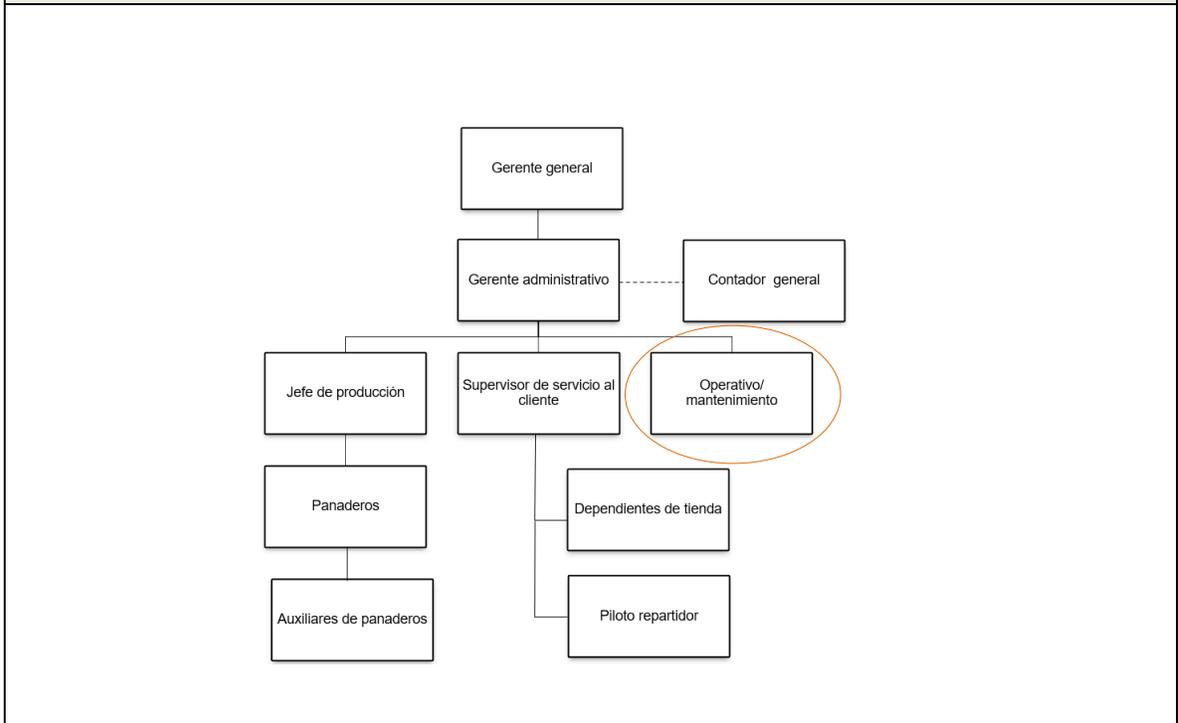
Elaboró	Revisó	Autorizó
Melissa Beatriz Franco Chacón		

**Clave**

	<b>Empresa de Panadería y Repostería</b>
	<b>Manual de organización</b>

Fecha	06/02/2021		
Página	37	De	40
Sustituye a			
Página		De	
De fecha			

**3.20 Ubicación en el organigrama general propuesto  
Operativo/mantenimiento  
Panadería y Repostería  
Marzo 2021**



Elaboró	Revisó	Autorizó
Melissa Beatriz Franco Chacón		

**Clave**

	Empresa de Panadería y Repostería
	Manual de organización

Fecha	06/02/2021		
Página	38	De	40
Sustituye a			
Página		De	
De fecha			

<b>3.20.1 Descriptor de puesto operativo/mantenimiento</b>	
<b>A) Identificación y relaciones</b>	
<b>A) Identificación</b>	
Nombre del puesto	Operativo/mantenimiento
Escolaridad	Nivel primaria (no indispensable)
Experiencia	Un año en puesto similar
Aptitudes	Vocación de servicio y capacidad de optimizar el tiempo
<b>B) Relaciones de autoridad</b>	
Jefe inmediato	Gerente administrativo
Subordinados directos	N/A
<b>Propósito del puesto</b>	
Mantenimiento de áreas principales de la empresa con protocolos de higiene y elaboración de porciones de alimentación en tiempos que indique el gerente administrativo	
<b>Funciones del puesto</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración y actualización periódica de un programa de limpieza para procurar el mantenimiento preventivo y correctivo a las instalaciones</li> <li>- Limpiar áreas de oficina y servicio al cliente</li> </ul>	

<b>Elaboró</b>	<b>Revisó</b>	<b>Autorizó</b>
Melissa Beatriz Franco Chacón		

**Clave**

	<b>Empresa de Panadería y Repostería</b>
	<b>Manual de organización</b>

Fecha	06/02/2021		
Página	39	De	40
Sustituye a			
Página		De	
De fecha			

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compra de insumos y preparación de alimentos en las condiciones higiénicas y sanitarias adecuadas</li> <li>- Elaboración de menús en coordinación con gerente administrativa</li> </ul>
<b>Responsabilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adquirir insumos de alimentación con anticipación</li> <li>- Requerir insumos en tiempos indicados</li> <li>- Mantenimiento de áreas principales de la empresa</li> <li>- Elaboración de porciones de alimentación en horario designados</li> </ul>
<b>Comunicación</b>
Ascendente con gerente administrativo

Elaboró	Revisó	Autorizó
Melissa Beatriz Franco Chacón		

**Clave**

	<b>Empresa de Panadería y Repostería</b>
	<b>Manual de organización</b>

Fecha	06/02/2021		
Página	40	De	40
Sustituye a			
Página		De	
De fecha			

<b>3.21 Directorio</b>
------------------------

No.	Nombre	Cargo	Teléfonos	Correo electrónico

Elaboró	Revisó	Autorizó
Melissa Beatriz Franco Chacón		

**Clave**

### 3.22 Plan de acción

Para implementar el manual de organización propuesto y facilitar el logro de los objetivos, se ha diseñado un plan de acción que incluye estrategias que permitirán el éxito de las metas institucionales. En dicho plan se incluyen períodos de tiempo, recursos, responsables y costos para su debida implementación.

**Tabla 6**  
**Plan de acción**  
**Empresa de Panadería y Repostería**

Estrategias	¿Qué?	¿Cómo?	¿Con qué?	¿Cuándo?	¿Quién?
	Programas	Acciones	Recursos necesarios	Plazo de tiempo	Responsable
Reconocimiento de Filosofía empresarial de la empresa	Por medio de reuniones y capacitación previa con los colaboradores	Desplazar Información importante para que los colaboradores conciban sentido de pertenencia por medio de misión, visión y valores organizacionales de la empresa	Humanos: Capacitador del tema  Materiales: Hojas Lapiceros Computadora	1 de julio de 2021	Gerente general y gerente administrativo

<b>Estrategias</b>	<b>¿Qué?</b>	<b>¿Cómo?</b>	<b>¿Con qué?</b>	<b>¿Cuándo?</b>	<b>¿Quién?</b>
	<b>Programas</b>	<b>Acciones</b>	<b>Recursos necesarios</b>	<b>Plazo de tiempo</b>	<b>Responsable</b>
Exposición de manual de organización que defina la estructura orgánica y descripción de puestos de cada una que la integran	Inducción y capacitación a los colaboradores	Socializar con los colaboradores la distribución de funciones de cada uno, de acuerdo con la naturaleza del puesto	Humanos: Gerente general y gerente administrativo Materiales: Impresión de manual de organización Financieros: Pago de impresiones del documento	1 de julio de 2021	Gerente general y gerente administrativo

Fuente: Elaboración propia, con base a la investigación realizada, abril de 2021.

### 3.22.1 Implementación y costos del plan de acción

A continuación, se describe el presupuesto para la implementación de las estrategias propuestas en el plan de acción.

**Tabla 7**  
**Implementación y costos del plan de acción**  
**Empresa de Panadería y Repostería**

<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Costo</b> <b>cifras expresadas en quetzales</b>
1	Alquiler de cañonera para exponer material	200.00
20	Refrigerios	400.00
20	Reproducción de manual de organización	400.00
	Colocación de rótulos en material especial para la impresión de filosofía empresarial	1,000.00
<b>Total</b>		<b>2,000.00</b>

Fuente: Elaboración propia, con base a la investigación realizada, abril de 2021.

### 3.23 Beneficio costo de la propuesta

En la tabla siguiente se muestran los costos fijos y variables a los que la empresa objeto de investigación será acreedora al implementar la propuesta, en el planteamiento se expone el beneficio costo de esta.

**Tabla 8**  
**Costos fijos y variables mensuales**  
**Empresa de Panadería y Repostería**

Costos fijos			Costos variables		
Cifras expresadas en quetzales					
1. Planilla mensual			1. Electricidad		2,100.00
Gerente administrativo	5,000.00				
Contador general	1,000.00				
Jefe de producción	3,500.00				
Panaderos	13,500.00				
Auxiliares de panaderos	9,600.00				
Supervisor de servicio al cliente	3,500.00		2. Gastos fábrica		
Dependientes de tienda	12,000.00		Materia prima	32,000.00	
Piloto repartidor	2,500.00		Insumos alimenticios	5,000.00	
Operativo/mantenimiento	<u>3,000.00</u>	53,600.00	Material de Empaque consumido	4,000.00	
2. servicios potables		<u>500.00</u>	Mantenimiento Edificio		<u>42,500.00</u>
Total CF		<u>54,100.00</u>	Total CV	<u>1,500.00</u>	<u>44,600.00</u>

Fuente: Elaboración propia, con base a información proporcionada por propietario, mayo de 2021.

**Costos totales= CF+CV=Q98,700.00**

**Cálculo: Q144,000.00- Q98,700.00= Q45,300.00**

De acuerdo con los datos reflejados en tabla que antecede, detallan los costos que incurren en la producción de la empresa y mano de obra utilizada, al evaluar de forma efectiva, la decisión a tomar en términos financieros para la unidad de análisis es factible la implementación de la propuesta; porque se adecua a los ingresos que la empresa genera, costeando la planilla, compensando las ventas planificadas, con su implementación se visualiza que con los puestos ubicados se podrá mejorar las ventas en el mismo porcentaje y utilidad.

En comparación con la utilización actual, está propuesta vendría a administrar la producción, control en materia prima, evitando desperdicios de los recursos y maximizando el uso de estos. Creando organización y dirección de la gestión administrativa de la unidad de análisis, con el fin de cumplir con los objetivos organizacionales garantizando el satisfactorio funcionamiento de la empresa e incrementar sus utilidades.

De igual forma planificando eficientemente la producción de la empresa, estimando la demanda, capacidad de producción, estableciendo parámetros productivos y organizados para evitar demoras, controlando el trabajo efectuado de los subalternos; propiciando que los clientes se sientan a gusto con los productos y servicios, supervisando la asistencia prestada, creando valor agregado para mejorar servicio al cliente y así crear marketing de boca en boca.

## **Conclusiones**

1. Se determinó que las deficiencias empresariales radican en la falta de un manual de organización, la comunicación entre colaboradores se realiza de manera verbal y la empresa objeto de estudio no cuenta con un instrumento que contenga la estructura orgánica que describa las funciones de cada puesto de trabajo, suscitando que los colaboradores no tengan líneas de autoridad a seguir, porque no existe una estructura orgánica que indique el jefe inmediato.
  
2. Dentro del análisis realizado por medio del diagnóstico se determina que las tareas y actividades desempeñadas generan confusiones por las instrucciones sin claridad en ocasiones, generando duplicidad, porque están distribuidas al azar y no según capacidades, conocimientos y puesto de cada uno, y en su mayoría recargadas en algunos operarios.
  
3. Se estableció que la unidad de análisis no cuenta con filosofía empresarial (misión, visión y valores organizacionales) definida por escrito y visible en las instalaciones, los colaboradores tienen conocimiento de la actividad principal, razón de existir de la empresa y planes a futuro por lo que se concluye es necesario que la empresa cuente con ello para crear estrategias, objetivos empresariales y mejorar los resultados planificados.
  
4. La empresa no posee un organigrama definido y plasmado por escrito, lo que genera que no existan niveles de jerarquía y autoridad, se determina que implementan una estructura organizacional de tipo lineal o militar, las instrucciones son transmitidas de forma íntegra, recibidas desde la administradora y trasladadas a los colaboradores, todo es realizado por instrucciones verbales sin ningún documento que designe cuáles son sus funciones.

## **Recomendaciones**

1. Implementar el manual de organización propuesto en la empresa de Panadería y Repostería, donde se pretende efectuar una redistribución de tareas y creación de puestos, acorde a la estructura orgánica, es de suma importancia la implementación y aplicación con el objetivo de que los colaboradores conozcan las funciones, su posición en la estructura organizacional, sus respectivas funciones y atribuciones referentes a su puesto de trabajo.
  
2. De acuerdo con las falencias encontradas en el diagnóstico en la asignación de tareas y actividades, es vital que se tome en cuenta la distribución propuesta para cada puesto de trabajo, porque los roles en el quehacer de actividades son diferentes y así evitar duplicidad de tareas que se encontraron en los hallazgos de la situación actual.
  
3. Se recomienda la aplicación y socialización de la filosofía empresarial propuesta, con la finalidad que los grupos de interés en este caso los colaboradores y clientes la conozcan, se sientan parte de ella, colocándola en un lugar de visible para que sea adoptada y se refleje en el trabajo del día a día.
  
4. Se considera pertinente la utilización de la estructura orgánica plasmada en la propuesta que da origen a la asignación de funciones para los puestos de trabajo y esta misma sea actualizada en el manual de organización en conjunto, con períodos de tiempos prudentes de acuerdo con las necesidades que se presenten con el tiempo, con la finalidad de asemejarse a la situación actual que amerite, sea beneficioso en las actividades y cumplimiento de funciones de cada operario.

## Referencias

- Bateman, T. S., y Snell, S. A. (2009). *Administración liderazgo en un mundo competitivo*. Distrito Federal, México: McGraw-Hill Interamericana, S. A. de C.V.
- Bueno, B.R., Ramos, S.M., y Berrelleza, G. C. (2018) *Elementos Básicos de la Administración*. Culiacán, México: Servicio editoriales Once Ríos.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración, teoría, proceso y práctica*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana. McGraw-Hill Interamericana, S. A.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la Administración*. Tlalnepantla, México: McGraw-Hill Interamericana.
- David, F.R. (2003). *Conceptos de Administración estratégica*. Naucalpan de Juárez, México: PRENTICE HALL, INC.
- De Val, P. I. (1994). *Organizar. Acción y efecto*. Madrid, España: ESIC.
- Franklin, E.B. (1998). *Organización de empresas. Análisis, diseño y estructura*. Distrito Federal, México: McGraw-Hill Interamericana, S. A. de C.V.
- Franklin, E.B. (2009). *Organización de empresas*. Distrito Federal, México: McGraw-Hill Interamericana, S. A. de C.V.
- Gil, M.A. y de la Fuente, F. G. (2007). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa*. Madrid, España: ESIS.

- Jones, G.R. y George, J.M. (2010). Administración contemporánea. Distrito Federal, México: McGraw-Hill Educación.
- Koontz, H., y Weihrich, H., y Cannice, M. (2012). Administración una perspectiva global y empresarial. Distrito Federal, México: McGraw-Hill Educación.
- López, F. (2009). La empresa explicada de forma sencilla. Barcelona, España: Talleres Gráficos Vigor, S.A.
- Luna, A. C. (2015). Proceso administrativo. Distrito Federal, México: Patria, S.A. de C.V.
- Ministerio de Economía. (2015). Acuerdo Gubernativo Número 211-215. Guatemala. Diario de Centro América.
- Münch, L. (2007). Administración. Naucalpan de Juárez. México: PEARSON Educación.
- Münch, L. (2014). Administración en gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. Naucalpan de Juárez. México: PEARSON Educación.
- Murillo, S. (2004). Relaciones humanas. Balderas. México: Limusa, S.A. de C.V.
- Reyes, P.A. (2007). Administración moderna. Balderas. México: Limusa, S.A. de C.V. grupo Noriega.

- Robbins, S.P., y Coulter, M. (2010). Administración. Naucalpan de Juárez, Estado de México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Rodríguez, V. J. (2012). Cómo elaborar y usar los manuales administrativos. Distrito Federal, México: Cengage Learning Editores, S. A. de C. V.,
- Stoner, J. A F., Freeman, R. E., y Gilbert, J. D. (1996). Administración. Naucalpan de Juárez, Estado de México: Prentice Hall Hispanoamericana, S. A.
- Wilson, M.H. (2005). Formulación y evaluación de proyectos empresariales aplicados. Bogotá, Colombia: Convenio Andrés Bello.
- Yates, C. M. (2008). La empresa sabia, la excelencia para una gestión innovadora. España: Diaz de Santos.
- Zapata, G. J. (30 de mayo de 2015). El tamaño y la estructura de la organización: un estudio teórico y empírico con el enfoque contingente. Volumen 23 (p.197).

## Anexos

A continuación se adjuntan los instrumentos que fueron utilizados en la investigación de campo en la empresa objeto de estudio.

### Anexo 1

#### Guía de observación

Universidad de San Carlos de Guatemala Facultad de Ciencias Económicas Escuela de Administración de Empresas Guía de observación directa					
Fecha de aplicación: ___ / ___ / 2020					
<b>I. Inicio de la observación</b>					
No.	Aspectos	Siempre	A veces	Casi nunca	No aplica
1	Se presentan con puntualidad al turno de trabajo asignado				
2	Los colaboradores se preocupan por la preparación de los insumos necesarios para la producción				
3	Establece contacto con el jefe inmediato para que deleguen actividades				
<b>II. Desarrollo de la observación</b>					
4	Los colaboradores conocen al jefe inmediato				
5	Las funciones se realizan correctamente de acuerdo con las instrucciones dadas				
6	El colaborador hace preguntas para verificar que realiza las actividades conforme las instrucciones				
7	El jefe inmediato utiliza un lenguaje claro y comprensible				
8	Muestran buena actitud los colaboradores al recibir las instrucciones				

9	Cumplimiento efectivo de las labores encomendadas				
10	El producto final cumple con lo requerido				
11	Existe coordinación entre las actividades que realizan los colaboradores				
12	El jefe inmediato supervisa las actividades que se realizan				

## Anexo 2

### Entrevista a propietario

 <b>USAC</b> TRICENTENARIA Universidad de San Carlos de Guatemala	<b>Universidad de San Carlos de Guatemala</b> <b>Facultad de Ciencias Económicas</b> <b>Escuela de Administración de Empresas</b> <b>Entrevista a propietario</b>	 <b>CUN</b> PROGRESO CENTRO UNIVERSITARIO DE EL PROGRESO
<b>Objetivo:</b> Obtener información pertinente para luego de un análisis, diseñar un manual de organización para fortalecer la administración del recurso humano por medio de la distribución de funciones de cada colaborador para la empresa objeto de estudio.		
		<b>Fecha:</b> ___/___/2020
<b>I. Planeación</b>		
• <b>Visión</b>		
1.1 ¿La visión de la organización constituye una declaración fundamental de sus valores, aspiraciones y metas?		
1.2 ¿La visión de la organización considera aspectos cómo?		
A. Ser la mejor a nivel Departamental		
B. La importancia que tienen los empleados como personas		
C. Ofrecer altos estándares de calidad y servicios superiores poseer una capacidad innovadora		
D. Responsabilidad social empresarial		
E. Otras		
_____		
_____		
1.3 ¿Cómo se transmite dicha visión a toda la organización?		
• <b>Misión</b>		
1.4 ¿Cuál es la razón por la que se creó la empresa?		
1.5 ¿Cómo surgió la empresa?		

1.6 ¿Cuáles son los resultados que desea alcanzar?

- **Valores**

**Valores**

1.7 ¿Qué papel juegan los valores en la organización?

1.8 ¿La visión y misión de la organización se sustentan en valores?

1.9 ¿La articulación de valores, metáforas, símbolos y conceptos orientan las acciones del personal para crear más valor?

1.10 ¿De los valores siguientes cuáles son implementados en la empresa?

- A. Honestidad
  - B. Responsabilidad
  - C. Puntualidad
  - D. Innovación
  - E. Veracidad
  - F. Trabajo en equipo
  - G. Compromiso
  - H. Respeto
  - I. Liderazgo
  - J. Comunicación
  - K. Otros
- 

**2. Organización**

- **Estructura actual**

2.1 ¿Cuál es la estructura actual de la empresa?

2.2 ¿La estructura de la empresa se encuentra plasmada por escrito?

- A. Sí
- B. No

2.3 ¿En quién recae la responsabilidad de la función de organización?

- **División y distribución de funciones**

2.4 ¿Cómo se definen las funciones de cada área y nivel jerárquico de la organización?

2.5 ¿De qué manera se determina la asignación de personal para cumplir con las funciones establecidas?

2.6 ¿Las funciones son claras para todos?

2.7 ¿Cómo se comunica el contenido de las funciones a toda la organización?

2.8 ¿El proceso de inducción de personal incluye información sobre las funciones?

2.9 ¿Se brinda capacitación sobre funciones por área y puesto?

2.10 ¿En quién recae la responsabilidad de brindar la capacitación sobre funciones?

- A. En el jefe superior inmediato
- B. Al área de recursos humanos
- C. En el responsable de la organización
- D. Otros

2.11 ¿Cómo se coordina el cumplimiento de funciones:

2.12 ¿Cómo se planifican las actividades con el personal?

2.13 ¿Cómo supervisa las actividades que llevan a cabo sus colaboradores?

2.14 Describa las funciones que deben de realizar todos los colaboradores

<b>Puesto</b>	<b>Funciones</b>
Administradora	
Contador	
Panadero	
Ayudante de panadero	
Dependiente de tienda	

Repartidor	
Operativo/mantenimiento	

### Anexo 3

#### Cuestionario dirigido a la administradora de la empresa

	<b>Universidad de San Carlos de Guatemala</b> <b>Facultad de Ciencias Económicas</b> <b>Escuela de Administración de Empresas</b>	
<b>Objetivo:</b> Obtener información pertinente para luego de un análisis, diseñar un manual de organización para fortalecer la administración del recurso humano por medio de la distribución de funciones de cada colaborador para la empresa de Panadería y Repostería.		
<b>Instrucciones:</b> a continuación se presenta una serie de preguntas, se requiere contestar de forma clara, subraye donde considere oportuno, la información recopilada será tratada de forma confidencial, con fines académicos.		
		<b>Fecha:</b> ___/___/2020
<b>I. Información general</b>		
<b>1.1 Tiempo de laborar para la Panadería y Repostería</b>		
A. Menos de 1 año B. 1 a 2 años C. 3 a 4 años D. Más de 4 años		
<b>II. Planeación</b>		
2.1 ¿Conoce cuál es la misión (razón de ser) de la empresa? A. Sí B. No Describala		
2.2 ¿Conoce cuál es la visión (lo que quiere lograr a futuro) de la empresa? A. Sí B. No Describala		
2.3 ¿De los valores siguientes cuáles son implementados en la empresa? A. Honestidad B. Responsabilidad C. Puntualidad		

- D. Innovación
- E. Veracidad
- F. Trabajo en equipo
- G. Compromiso
- H. Respeto
- I. Liderazgo
- J. Comunicación
- K. Otros

### **Distribución y asignación de funciones**

3.1 Describa las funciones que realiza

---

3.2 ¿Cómo delega funciones y actividades a los colaboradores?

- A. Verbal
- B. Por escrito

3.3 ¿Planifica las actividades de la empresa?

- A. Si
- B. No

¿Por qué?

---

3.3.1 Si su respuesta es Sí, ¿Cada cuánto planifica?

- A. Diario
- B. Semanal
- C. Mensual
- D. A veces

3.4 ¿Supervisa que los trabajadores hagan correctamente sus funciones?

- A. Si
- B. No

¿De qué manera lo realiza?

3.5 ¿El proceso de inducción de personal incluye información sobre las funciones?

- A. Si
- B. No

¿Por qué?

3.6 ¿Brindan capacitación sobre funciones por área y puesto a los colaboradores?

- A. Si
- B. No

¿Por qué?

3.7 ¿En quién recae la responsabilidad de brindar la capacitación sobre funciones?

- A. En el jefe superior inmediato
- B. Al área de recursos humanos
- C. En el responsable de la organización
- D. Otros

3.8 ¿Cómo se coordina el cumplimiento de funciones?

## Anexo 4

### Censo dirigido a colaboradores

 <b>USAC</b> TRICENTENARIA Universidad de San Carlos de Guatemala	<b>Universidad de San Carlos de Guatemala</b> <b>Facultad de Ciencias Económicas</b> <b>Escuela de Administración de Empresas</b>	 <b>CUN</b> PROGRESO CENTRO UNIVERSITARIO DE EL PROGRESO
<b>Objetivo:</b> Obtener información pertinente para luego de un análisis, diseñar un manual de organización para fortalecer la administración del recurso humano por medio de la distribución de funciones de cada colaborador para la empresa de Panadería y Repostería.		
<b>Instrucciones:</b> a continuación, se presenta una serie de preguntas, se requiere contestar de forma clara, subrayar donde considere oportuno, la información recopilada será tratada de forma confidencial, con fines académicos.		
<b>No. boleta:</b> _____		<b>Fecha:</b> ___ / ___ /2020
<b>I. Información general</b>		
<b>1.1 Puesto que ocupa</b>		
A. Contador		
B. Panadero		
C. Ayudante de panadero		
D. Empacador		
E. Dependiente de tienda		
F. Repartidor		
G. Operativo/mantenimiento		
<b>1.2 Tiempo de laborar para la Panadería y Repostería</b>		
A. Menos de 1 año		
B. 1 a 2 años		
C. 3 a 4 años		
D. Más de 4 años		
<b>II. Planeación</b>		
<b>2.1 ¿Conoce cuál es la misión (razón de ser) de la empresa?</b>		
A. Sí		
B. No		
Describala		
<b>2.2 ¿Conoce cuál es la visión (lo que quiere lograr a futuro) de la empresa?</b>		
A. Sí		
B. No		
Describala		

2.3 ¿De los valores siguientes cuáles son implementados en la empresa?

- A. Honestidad
  - B. Responsabilidad
  - C. Puntualidad
  - D. Innovación
  - E. Veracidad
  - F. Trabajo en equipo
  - G. Compromiso
  - H. Respeto
  - I. Liderazgo
  - J. Comunicación
  - K. Otros
- 

### **III. Organización**

- **Estructura actual**

3.1 ¿Conoce a su jefe inmediato?

- A. Sí
- B. No

- **División y distribución de funciones**

3.2 ¿A quién acude cuando tiene duda de las actividades que debe de realizar?

3.3 ¿Se le ha proporcionado algún manual de organización que contenga funciones del puesto, responsabilidad y atribuciones al momento de ingresar a laborar?

- A. Sí
- B. No

3.4 ¿Recibió proceso de inducción para desempeñar su puesto de trabajo en cuanto a funciones a realizar?

- A. Sí
- B. No

3.4.1 Si su respuesta es sí, ¿Quién fue la persona encargada de brindarlo?

3.5 Describa las funciones que realiza

3.6 ¿De qué manera se determina la asignación de funciones y tareas para cumplir con las actividades?

- A. Verbal
- B. Por escrito

3.7 ¿Cuándo le asignaron las funciones a realizar fueron claras y comprensibles?

- A. Sí
- B. No

3.8 ¿El jefe inmediato supervisa las actividades que lleva a cabo?

- A. Sí
- B. No

**Anexo 5**  
**Evidencias fotográficas trabajo de campo**

