

Universidad Popular Autónoma  
Del Estado de Puebla

---

Escuela de **Administración** de Instituciones

"ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE  
INDUCCIÓN"

CASO PRÁCTICO : RESTAURANTE MARÍA BONITA

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN RECEPCIONAL  
PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN  
DE INSTITUCIONES

PRESENTA

GABRIELA ARGÜELLES GIL

OCTUBRE 2002



**UPAEP – Secretaría General**

Dirección General de Apoyos Académicos

Dirección del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.

Biblioteca Central - **Karol Wojtyła**

**Tesis Digitales Restricciones de uso:**

**DERECHOS RESERVADOS ©**

**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de textos, imágenes, gráficas, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente de donde la obtuvo mencionando el autor o autores involucrados en el documento.

Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Puebla, Pue; a 20 de Junio de 2002

**Mtro. Tito Livio De la Torre Hidalgo**  
Director del Departamento de  
Administración y Contaduría  
**PRESENTE**

La presente tiene como fin hacer constar mi total aprobación al Trabajo de Investigación Recepcional titulado:

**"Elaboración de un manual de Inducción"**  
**Caso Práctico: Restaurante María Bonita**

Que para obtener el título de la Licenciatura en Administración de Instituciones presenta la **alumna**:

**Gabriela Arguelles Gü**                      **Mat. No. 220439**

El cual cumple con los requisitos establecidos por las autoridades de la Escuela de Administración de Instituciones de la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, para efecto de la realización de su examen profesional.

**ATENTAMENTE**



**MA. Tito Livio De la Torre Hidalgo**  
**Asesor de Tesis**

Agradecimientos:

A Dios, por hacerme parte de su creación, por iluminar mi camino, darme fuerzas para continuar y lograr mis propósitos, y sobre todo por estar siempre junto a mi.

A mis Padres; Ernesto Y Graciela: por su confianza y apoyo incondicional. Porque hoy ven culminados sus esfuerzos y sus sacrificios recompensados.

Con todo el Cariño del mundo; este trabajo es para ustedes.

A mis hermanos, que a pesar de peleas y diferencia de opiniones, siempre han estado conmigo, han apoyado mis decisiones y me han ayudado cuando ha sido necesario; sé que cuento con ustedes.

Los Quiero Mucho.

A mis amigos, los que conozco desde hace tiempo y a los que he tenido la oportunidad de conocer durante mi vida universitaria; gracias por aguantarme, por enseñarme lo valioso que es una amistad y porque todas las cosas que hemos pasado juntos, las llevaré siempre en mi corazón. Esta amistad seguirá a pesar del tiempo y la distancia. Gracias chicos, los Quiero.

Al Mtro. Tito Livio De La Torre Hidalgo que con su asesoría y comentarios hizo posible la realización de este trabajo.

A todos aquellos profesores que han sido parte esencial de mi Formación Profesional. Al Lic. César Iglesias Pedraza, por su ayuda, disposición y tiempo; y por compartir su experiencia con nosotros

A quienes creyeron en mi, y que de una u otra forma me ayudaron en la realización de este trabajo y a culminar lo que alguna vez fue un sueño: mi carrera.

Gracias.

## Resumen

Una organización combina recursos económicos, humanos y tecnológicos que tienen como objetivo satisfacer alguna necesidad humana; ofreciendo un producto o un servicio.

Una organización es un sistema social. El factor humano es el más importante en cualquier tipo de organización, más aún en una de servicio como lo es un restaurante; ya que un servicio se produce en el mismo tiempo en el que se solicita, no podemos tenerlo en almacén y esperar a que sea vendido, es por ello que cada prestador de servicio imprime un sello personal a la hora de llevar a cabo su trabajo. Podemos trabajar efectivamente con personas si estamos preparados para pensar en ellos en términos humanos.

El primer día en un empleo nuevo provoca ansiedad y miedo, entre otras tantas emociones. Es importante dar la "bienvenida" al nuevo empleado, presentarle el sistema administrativo e integrarlo al sistema social de la organización; es decir, que el empleado conozca las reglas, políticas, las jerarquías que se manejan y también que sepa la importancia que tiene la función que realizará a partir de ese primer día en su nuevo trabajo, y los resultados que tendrá al realizarlo bien o mal.

Todos estos elementos juntos, en un orden lógico y fácil de entender, son los que forman lo que llamamos "*inducción*" y un medio ideal para presentarlo es haciendo un "Manual de Inducción".

Dicho Manual, determina los puntos que deberán tener quienes laboren en la organización y es considerado el primer paso para que el empleado se "ponga la camiseta" y se sienta parte importante de su lugar de trabajo; para, posteriormente transmitirlo a los clientes en un clima de armonía.

Debe ser breve, claro y tener un formato atractivo para facilitar su asimilación

Con este , le estamos diciendo al empleado desde el primer día en la organización, lo importante que es para nosotros; además de que es un medio motivador.

La motivación es esencial en la operación de una organización.

El objetivo de este trabajo de investigación, es el de elaborar un "Manual de Inducción" para una empresa de servicio, un restaurante, que cumpla con las necesidades del establecimiento y que, al mismo tiempo, refleje la preocupación de sus directivos por el bienestar de sus empleados.

Así, en este trabajo se contemplan los aspectos necesarios para lograr todo lo anterior.

## Abstract

An Organization combines economic, human and technological resources, which have the human satisfaction needs as an objective; offering a product or a service.

An organization is a social system. The human factor is the most important one in any type of organization, even more in a service organization, such as a restaurant; where the service is provided at the same time that it is requested, we can not have it in warehouse and wait until selling it, for this reason each employee carries out the work according to his personality. We can work effectively with employees if we are ready to think about them as human beings.

The first day in a new job causes anxiety and fear, among other emotions. It is important to welcome the new employees, show him the administrative system and integrate him to the organization's social system, for instance, the employee has to know the rules, policies, hierarchies and defines the relationships of the organization's employees, he also has to know how important his work is, and the results when carrying them out right or wrong.

All this elements together, in a logical order and easy to understand, are the components of what we call "Induction", and the best way to present it is by making an "Induction Guide".

This guide determines the points that those working in the organization should have and it is considered as the first point making the employee "feel an important part" of his job's places, then, the employee transmit it to the customers in a friendly manner.

The induction guide shall be short, simple and attractive for its easy assimilation. With this guide, we are telling the employee, since his first day in the organization, how important his function is for us; Besides, it is an instrument of motivation.

Motivation is essential for the operation of an organization.

The objective of this investigation, is to elaborate an "Induction Guide" for a services company: a restaurant, complying with the needs company and showing the Directives concern for their employees.

Therefore, this work contains the necessary items to achieve that mentioned before.

# Índice

## PARTE INICIAL

Agradecimientos	I
Resumen	II
Abstrae	IV
índice	V

## CAPÍTULO I

## PROPÓSITO Y ORGANIZACIÓN

1.1. Planteamiento Del Problema	2
1.2. Propósito De La Investigación	3
1.3. Objetivo General	3
1.4. Objetivos Específicos	3
1.5. Justificación	4
1.6. Alcances	4
1.7. Resultados Esperados	4
1.8 Organización Del Estudio	5

## CAPITULO II

## MARCO TEÓRICO

2.1. Empresas prestadoras de servicios alimenticios.	
2.1.1. Empresa	7
2.1.2. El servicio	11
2.1.3. Calidad	12
2.1.4. Calidad de servicio.	13

2.2. Restaurantes	
2.2.1. Concepto	15
2.2.2. Nacimiento Del "Restaurante".	15
2.2.3. Clasificación De Los Restaurantes	16
2.2.4. Tipos De Servicio En Un Restaurante	19
2.2.5. Recomendaciones en un Restaurante	21
2.3. Administración	
2.3.1 El Papel Actual De La Administración	23
2.3.2 Concepto De Administración	24
2.3.3. Características De La Administración	25
2.3.3 Importancia De La Administración.	25
2.3.4 Recursos Empleados En La Administración.	27
2.3.5. Proceso Administrativo	27
2.3.5 Evolución De La Administración	29
Escuela Clásica	30
Escuela Conductista	31
Administración Científica	32
Administración Operacional	33
Teoría De Los Sistemas	33
Enfoque De Las Contingencias	34
2.4. Cultura Organizacional	35
2.4.1. Características De La Cultura Organizacional	35
2.4.2. Elementos De La Cultura Organizacional	36

Visión	37
Principios o Valores	37
Misión	38
Filosofía	38
Lema	39
Normas de conducta y apariencia	39
2.4.3. Funciones De La Cultura	39
2.4.4. Creación Y Conservación De La Cultura.	40
2.5. Administración De Personal	
2.5.1. Concepto	42
2.5.2. Técnicas de Administración de Personal	43
2.5.3. Departamento De Recursos Humanos	46
2.5.4. Políticas De Recursos Humanos	47
2.5.5. Funciones Del Departamento de Recursos Humanos	48
2.5.6. Provisión de recursos humanos. Reclutamiento y selección.	49
2.6. Factores Importantes Dentro De La Administración De Personal	
2.6.1. Motivación	50
2.6.1.1. Maslow. La Jerarquía De Las Necesidades	51
2.6.1.2. Herzberg. La Teoría De La Motivación E Higiene	53
2.6.1.3.. Douglas McGregor . Teoría "X" Y Teoría "Y"	54
2.6.2. Liderazgo	56
2.6.3.. Comunicación	58

2.7. Inducción	
2.7.1. Concepto	60
2.7.2. ¿Por Qué Utilizar La Inducción?. Importancia	62
2.7.3. Programas De Inducción Formal	63
2.7.4. Beneficios de la Inducción	63
Financieros	63
Motivacionales	63
Capacitación y desarrollo	64
Vigilancia del ambiente externo	64
Influencia en el personal actual	64
2.7.5. Objetivos	65
2.7.6. Temas	66
2.7.7. Métodos	66
2.8. Manual	67
2.8.1. Concepto.	67
2.8.2. Antecedentes.	68
2.8.3. Objetivos.	68
2.8.4. Tipos de manuales.	69
2.8.5. Proceso de elaboración	69
2.8.6. Manual de Inducción	70
2.8.6.1. Recomendaciones Para El Manual De Inducción	70

## CAPITULO III

## METODOLOGÍA

3.1. Historia de la Empresa.	72
3.2. Tipo de Investigación	72
3.3. Hipótesis.	72
3.4. Desarrollo Metodológico.	73

## CAPITULO IV

MANUAL , CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	73
4.1. MANUAL DE INDUCCIÓN	74
4.2. CONCLUSIONES	88
4.3. RECOMENDACIONES	88

BIBLIOGRAFÍA	89
--------------	----

FUENTES	94
---------	----

ANEXOS	96
--------	----

# Capítulo I

## *Propósito y Organización*

## 1.1. Planteamiento Del Problema

Un restaurante es una empresa que brinda un servicio, el fin de esta es satisfacer una necesidad del cliente: la alimentación. Para lograr hacer esto se cuenta con el mismo servicio, las instalaciones y la propia comida que identifique al lugar. Una de las partes esenciales de un restaurante es su personal, porque de este depende que el cliente se vaya satisfecho, es el encargado de el *momento de la verdad*.

Uno de los puntos más importantes es hacer que el trabajador se sienta parte de la empresa, hacer que "se ponga la camiseta". La mayoría de los restaurantes no manejan un manual de inducción, cosa que se puede notar a simple vista en la actitud y forma de contestar una pregunta a cerca de el lugar. El procedimiento de inducción que ,en contadas ocasiones, se hace es presentar verbalmente al personal que labora en el momento, dar una breve explicación de los servicios que presta el lugar, los horarios, especialidades , entre otras cosas.

El no tener un Manual de Inducción provoca que la gente nueva en el restaurante se quede con muchas dudas, no sepa con quien dirigirse ,nipara que, peor aún, los trabajadores que ya tienen tiempo no saben porqué nació la empresa o para qué, qué políticas maneja, qué importancia tiene en la sociedad, cuál es su misión y si ha cumplido con las expectativas .

Así, el trabajador no se siente plenamente identificado con su trabajo, se siente ajeno a los resultados que obtiene su empresa, para él, acudir a trabajar es el medio para subsistir; provocando que exista una apatía y desinterés por los objetivos que persigue la empresa puesto que no sabe cuales son y si estos le aportarán algo a su vida personal, se siente solo una herramienta para hacer ganar dinero a los dueños, a quienes solo conoce porque alguien más le ha dicho quienes son; es por eso que su única motivación para acudir al restaurante es ganar dinero, no le importa si hace bien o mal su trabajo, tan solo le importa si el

cliente deja una buena propina ; al hacer esto consciente o inconscientemente discrimina a ciertos clientes provocando que algunos ya no regresen, cosa que afecta directamente al establecimiento.

En todo esto es en donde radica la importancia de la existencia de un Manual de Inducción para un restaurante, y así orientar adecuadamente a los empleados; nuevos como con antigüedad; hacerlos sentir "lo importante" que son para la empresa y que comprendan que su éxito depende directamente de ellos, puesto que son *el alma* de la misma.

## 1.2. Propósito De La Investigación

El presente trabajo se realiza con el fin de darle al empleado del Restaurante María Bonita una guía con la información básica, es decir Misión, Filosofía, Valores; puesto que el restaurante carece de esta y es fundamental para el éxito de la empresa.

## 1.3. Objetivo General

Elaborar un Manual de Inducción para el Restaurante MariaBonita, que sirva de herramienta para facilitar la integración de los empleados a la empresa.

## 1.4. Objetivos Específicos

Dar la "bienvenida" al empleado nuevo.

Presentar la historia del restaurante en forma breve y sencilla, para que el empleado pueda asimilarla y transmitirla en el momento que se le solicite.

Presentar al empleado las herramientas necesarias para sentirse parte de la empresa como son historia, misión, filosofía, valores, reglamento de trabajo.

Dar a conocer al empleado los derechos y obligaciones que tiene dentro de la empresa .

Dar a conocer al empleado cuales son las instalaciones físicas de la empresa, señalando las áreas de las cuales consta.

### 1.5. Justificación

La parte más importante de una empresa es su recurso humano, es por eso que su éxito depende de mismo recurso humano, esto se basa en la motivación, desde el momento en que va a solicitar el empleo hasta su desarrollo dentro de la organización. La Inducción consiste en darle la "bienvenida" al nuevo trabajador a la empresa.

Este Manual de Inducción se llevará a cabo para que, al darle al empleado la información básica para realizar sus labores, contribuya a aumentar la productividad del restaurante. Así , el trabajador conocerá los derechos, prestaciones y obligaciones que el Restaurante maneja, aprenderá las políticas y sabrá cómo ocuparlas; conocerá la historia de su lugar de trabajo y sabrá comunicarla a quien lo solicite, sabrá cual es el objetivo de la empresa y podrá sentirse parte activa de la misma para lograrlo.

### 1.6. Alcances

El alcance de la presente investigación es el propio Restaurante María Bonita en todas sus áreas, debido a que este manual se les proporcionará a todos los empleados que forman parte de el mismo.

### 1.7. Resultados Esperados

Al realizar esta investigación se pretende tener un manual de inducción del Restaurante María Bonita, que beneficie tanto al trabajador como a la organización.

## 1.8. Organización del Estudio

La presente investigación está organizada en capítulos, los cuales tratan de temas diferentes para darle sentido y fin a lo que es el resultado que se presenta,

En el Capítulo I denominado "Propósito y Organización", se hace el planteamiento del problema y en general se realizan las preguntas de investigación: ¿porqué?, ¿para qué?, ¿cómo?, ¿cuál? Y ¿a quién afecta?, es decir, el propósito de la investigación, los objetivos que se pretenden lograr al realizar dicha investigación, justificar el porqué se realizará, los alcances que tendrá y los resultados que se esperan.

Así, en el Capítulo II, encontramos el Marco Teórico, que es toda la teoría en la que se basa el Manual de Inducción, fundamentos desde lo que es Empresa, Restaurante, Administración, Recursos humanos, y así poco a poco hasta llegar a lo que es un Manual de Inducción.

En el Capítulo III, se menciona la metodología que se ocupa para obtener la información necesaria para la elaboración de este Manual de Inducción, el tipo de Hipótesis y lo que, a grandes rasgos, forma al documento.

El Capítulo IV es propiamente el Manual de Inducción para el Restaurante María Bonita, desarrollado, con todos los datos proporcionados directamente por la empresa. Se hacen las conclusiones pertinentes y algunas recomendaciones que, a juicio personal se deben tomar en cuenta una vez realizado y puesto en práctica el Manual.

# Capítulo II

**Marco**  
**Teórico**

## 2.1. Empresas Prestadoras De Servicios Alimenticios.

### 2.1.1. Empresa

Según Martín (2000) cfr. Castillo (1992); es aquel conjunto ordenado de factores destinado a fin inmediato de la producción, entendiendo por producción la actividad de recreación o aumento de utilidad o capacidad de los bienes para satisfacer las necesidades humanas.

La empresa tiene las siguientes características:

- Unidad autónoma de producción.
- Utiliza trabajo ajeno, además del empresario.
- No produce para el autoconsumo, sino para el mercado.
- Su actividad motiva el lucro.
- Poseedora de capital.
- Sometida a un riesgo.
- En la que existe innovación. Martín (2000) cfr. Sánchez (1964).

La empresa cuenta con una serie de elementos o factores para la realización de una actividad económica, estos se agrupan en tres categorías:

#### a) Elemento humano o personas:

Propietario del capital o socios.

Administradores o directivos.

Trabajadores o empleados. (Martín, 2000, p.60).

b) Elementos materiales o bienes, que son los bienes económicos que constituyen el patrimonio de la empresa, pudiéndose clasificar, según su vinculación al ciclo productivo de la explotación en:

-Bienes duraderos (por ejemplo edificios, terrenos, bienes de equipo, etc.)

-Bienes no duraderos (por ejemplo, energía, materiales, etc.)

c) Elementos inmateriales, no tangibles, tales como los siguientes:

-La organización entendida como el conjunto de relaciones de autoridad, coordinación y comunicación que rigen la actividad del grupo en sí con el entorno.

-Los objetos y las metas que persigue la empresa.

-La imagen pública y las relaciones exteriores de la empresa con los clientes. Estado, entidades financieras, etc.

-El *know-how* o conocimientos técnicos y económicos, capacidades, experiencias e información que poseen el empresario y en general todo el grupo humano de la empresa y que permiten el desarrollo de la actividad empresarial.

-Cultura de la empresa, que se puede definir como todo el conjunto de valores, creencias, ideologías, costumbres, etc., que constituyen en "alma" de la empresa. Es algo intangible que va a marcar todas las actuaciones de la empresa y va a determinar su filosofía; y ese intangible es como el "subconsciente" de la compañía, quedará materializado en una serie de elementos como las normas, signos, leyendas, historias, rituales, etc., de la organización. (Martín, 2000, p.60).

Cada empresa que vemos en la sociedad actual es diferente y cuenta con características que no son iguales a las de las demás, pero, en general encontramos que existen algunas clasificaciones de estas y son:

o Según la naturaleza de la actividad económica que desarrolla:

- Empresas del sector primario, que incluyen en general empresas agrícolas, pesqueras, acuícolas, ganaderas y silvicultura.
- Empresas del sector secundario o transformadoras, en las que se producen propiamente las transformaciones físicas de una serie de factores en determinado producto. En este factor se incluyen las empresas industriales, mineras y de construcción.
- Empresas del sector terciario o servicios, que incluyen actividades de muy diversa naturaleza, tales como las de transportes, comunicaciones, turismo, sanidad, educación, etc.

De acuerdo con su tamaño, podemos distinguir entre empresas grandes, medianas y pequeñas. (Martín, 2000, p.60).

Existen algunas otras clasificaciones, pero las que nos ocupa en este momento son las mencionadas.

Por su parte las empresas terciarias o de servicios se pueden clasificar, por el tipo de actividad principal que desarrollan, esto es :

- o Alojamientos turísticos: hoteles, moteles, pensiones, albergues, etc. (Martín, 2000, p.60).
- o Empresas de restauración: restaurantes, cafeterías, cafés-bares, tabernas, etc. (Ibidem, p.60).
- o Empresas de intermediación: agencias de viajes, empresas de intercambios vacacionales, centrales de reservas, etc. (Ibidem, p.60).
- o Empresas de transportes: transporte terrestre, aéreo y acuático. (Ibidem, p.60).
- o Empresas de esparcimiento y cultura: parques temáticos, espectáculos, museos casinos, campos de golf, puertos deportivos, etc.
- o Empresas públicas: además de los paradores,..... parques naturales, oficinas de información, patronatos de turismos, etc. (Ibidem, p.60).

Dos características distintivas diferencian a las organizaciones de servicios de las manufactureras:

- Intangibilidad. La producción de una empresa prestadora de servicios es intangible por lo tanto no se le puede almacenar. Se le debe utilizar de inmediato, pues de lo contrario se perderá para siempre.
- Cercanía del cliente. La prestación de la mayoría de los servicios implica el contacto directo con el cliente. Los empleados de servicios despachan su producción directamente a los clientes; en cambio, los empleados de producción de compañías manufactureras están separados de sus clientes. (Hellriegel D. y Slocum J., 1998, P. 386).

El giro de estas empresas es, como ya se mencionó, el servicio, pero realmente ¿sabemos que es esto?, a continuación se señalan algunos conceptos para entenderlo con mayor claridad.

### 2.1.2. El Servicio

Es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo. (Horovitz, 1997, p.1).

Los servicios solo existen como experiencias vividas. (Ibidem, p. 5).

El servicio de los servicios comprende dos dimensiones propias entre la prestación que buscaba el cliente y la experiencia que vive en el momento en que se hace uso del servicio. (Ibidem, p. 6).



Diagrama del servicio de los servicios. (Horovitz, 1997, p.1).

El servicio de los servicios puede provocar un impacto fundamental en una experiencia del consumidor y determinar así su grado de satisfacción. La experiencia será positiva o negativa según: (Horovitz, 1997, p.7).

- La posibilidad de la opción.
- La disponibilidad.
- El ambiente.
- La actitud del personal del servicio en la venta y durante la prestación.
- El riesgo percibido al escoger el servicio va unido a la imagen y la reputación de la empresa.
- El entorno.
- Los otros clientes.
- La rapidez y precisión de las respuestas a sus preguntas.
- La reacción mas o menos tolerante respecto a sus reclamaciones.
- La personalización de los servicios.

(Horovitz, 1997, p.7).

El primer contacto del cliente con la empresa es muy importante.

### 2.1.3. Calidad

Es un nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su clientela clave. Representa, al mismo tiempo, la medida en que se logra dicha actividad. (Horovitz, 1997, p.1).

*Clientela clave* aquella que, por sus expectativas y necesidades, impone a la empresa el nivel de servicio que debe alcanzar. (Ibidem, p.1).

La calidad es una noción que dan cuenta de las cualidades y características del servicio que presta una empresa o sistema.

Calidad es adecuación al uso. Calidad es el grado en que satisfacemos las expectativas de los clientes. (D'Elia, 1999, p.11).

La noción de la calidad está más enfocada a evaluar el producto o servicio del sistema y de sus partes y en qué medida se adecúa o satisface lo que se espera (el cliente) del él. (D'Elia, 1999, p.11).

#### 2.1.4. Calidad De Servicio.

Hasta 1980 la mayor parte de la literatura sobre calidad se encontraba en el producto físico.

La calidad de servicio era tratada en la literatura de marketing como un subproducto. Algo que, o bien debería ayudar al cliente en la compra de un producto o bien en su posterior utilización. (Müller,2001, p.153).

En la actualidad este concepto ha evolucionado y ahora nos damos cuenta de que gracias al servicio y su calidad a habido toda una revolución en la sociedad .

En muchos países industrializados, la industria de los servicios es la más importante al dar empleo a más de dos terceras partes de la población.

El servicio ya no es un subproducto, el servicio es el producto en sí. (Müller, 2001, p.153).

La calidad de servicio es juzgada tanto por el cliente como por el proveedor del servicio.

Parfraseando a Müller, (2001, p.154); calidad en la empresa es el grado en que un servicio responde a los requisitos descritos en las especificaciones de servicio.

La calidad acordada debe asegurarse a través de la prevención de errores, control de calidad, así como con la formación y motivación de cada uno de los proveedores de los proveedores del servicio. (Müller, 2001, p.153).

El grado en que un servicio responde a las demandas, los deseos y las expectativas del beneficiario, es la calidad desde el punto de vista del cliente.

Un cliente percibe la calidad de un servicio como alta o baja dependiendo de sus experiencias. (Müller, 2001, p.153).

El factor humano determina cómo los clientes perciben la calidad de servicio. (Ibidem, p. 156).

## 2.2. Restaurantes

### 2.2.1. Concepto

Restaurante es, el nombre dado al establecimiento público donde se sirven comidas y bebidas, mismas que se consumen en el local. (Reynoso, 1998, p.19).

### 2.2.2. Nacimiento Del "Restaurante".

El origen de los restaurantes tal y como se les conoce actualmente no es muy antiguo. En el siglo XVIII, en los sitios dedicados a esta especialidad, sólo se podía comer a una hora fija y con un menú específico. Las fondas, mesones y hosterías, podían servir bajo pedido piezas completas, pudiendo ser éstas desde pollo hasta una res entera. (Reynoso, 1998, p.19).

En el año de 1765 un francés de apellido Boulanger, vendedor de caldos y sopas, bautizó a sus sopas "restaurants" porque reconfortaban, y así las anunciaba en el exterior de su comercio, el cual estaba ubicado en la calle de Poulies, en París. Queriendo darle más realce a sus menús, y como no le era permitido vender salsa ni guisados por no pertenecer a la Corporación de Fonderos, decidió preparar patas de carnero en salsa blanca. Las quejas no se hicieron esperar por parte de los fonderos, quienes fueron hasta los tribunales. Finalmente el Parlamento intervino y decretó que las patas de carnero en salsa blanca no eran un guiso, razón por la cual se hizo más famoso y todo París se precipitaba a comer el delicioso platillo. Incluso el mismo rey Luis XV, recomendado por Moncrif, hizo que se le sirviera en Versalles el famoso platillo.

Así pues, éste es el origen de la palabra "restaurante" que ha sido adoptada mundialmente.

El primer establecimiento digno de ostentar la palabra "restaurante" fue el "Beauvilliers", el cual abrió sus puertas en 1783, pero años más tarde, a causa de la Revolución Francesa (1793), su propietario se vio obligado a abandonar la empresa. En 1786 se inaugura en París un restaurante llamado "Auxtrois frères ProvenÇaus", el cual da por concluidos sus servicios en el año de 1869. De él salió un gran número de cocineros que posteriormente ganaron fama al erigirse como grandes chefs del siglo XIX.

El progreso que alcanzó en esos restaurantes el arte culinario fue enorme. Después de la revolución Francesa se suprimieron las corporaciones y concesiones, empezando a multiplicarse los restaurantes. (Reynoso, 1998, p.19).

Posteriormente los restaurantes europeos comienzan a "americanizarse" y se transforman en cafeterías, autoservicios y snack bars, perdiendo el encanto y esplendor de otras épocas. (ibidem, p.19).

### 2.2.3. Clasificación De Los Restaurantes

Se pueden clasificar de la siguiente manera:

- a) Restaurante tradicional.- es aquel que ofrece desayunos, comidas y cenas; acompañados de bebidas. Este puede ser de alguna especialidad o no.
  
- b) Parrilla o Grill-room.- Se encuentra casi siempre en el interior de un hotel o conjunto de diversos establecimientos de alimentos y bebidas. Debe ser un local no muy grande, con espacio para 16 mesas aproximadamente. El juego de luces debe estar acondicionado para dar al local un ambiente sumamente acogedor, con música suave y romántica. Al fondo, cubierta de vidrio y con luz baja, se ubica la parrilla donde los cocineros vestidos adecuadamente preparan carnes al carbón. (Reynoso, 1998, p.20).

- c) **Cervecería.**- En este establecimiento no sólo se vende cerveza de todos tipos sino que se preparan platillos a base de carnes frías, embutidos y quesos. La decoración debe ser tipo alemán, suizo o austriaco, y extendidos sobre las mesas clásicos manteles a cuadros pequeños de color rojo o azul con blanco. Los muebles deben ser de madera sin barnizar; sobre las sillas irán unos cojines para que los clientes puedan permanecer cómodamente sentados. Las botanas, si figuran en el menú de la casa, pueden ser antojitos mexicanos o españoles. (Ibidem, p.20).
- d) **Ostionería.**- Lugar donde se venden mariscos de temporada, vinos blancos, rosados y cerveza. La decoración debe ser tipo costeño. El servicio es informal. (Ibidem, p.20).
- e) **"Realis" gastronómico .-** Establecimiento donde el "platillo estrella" es anunciado como la "especialidad de la casa", siendo éstas por lo general dos o tres. (Reynoso, 1998, p.19).
- f) **Restaurante típico .-** La decoración debe ser de la región o del país que se trate, así como la comida y las bebidas. Es primordial que la vestimenta del personal vaya de acuerdo a la nacionalidad o el estado de la República que representa el restaurante. (Ibidem, p.22).
- g) **Pizzería .-** Establecimientos donde se sirven solo pizzas preparadas en hornos especiales, de diferentes maneras y tamaños, las cuales deben ser elaboradas con queso "mozzarella" para obtener óptimos resultados. Las bebidas más usuales para acompañarlas son vinos, cervezas y refrescos. El servicio es informal. (Ibidem, p.22).
- h) **Snack Bar .-** Parafraseando a Reynoso (1998, p.22), Son establecimientos en los que se puede tomar una comida ligera, también llamada "tentempié"; de una forma rápida, motivo por el cual han tenido mucho éxito.

- i) **Self-service** .- "Sírvese usted mismo". Ubicado en estaciones de ferrocarriles, centrales de autobuses y aeropuertos.

Parafraseando a Reynoso (1998, p.25); este servicio consiste en un gran mostrador con un "pasachárolas". El cliente paga su consumo después de tener lo que solicitó y pasa a comer en unas mesas ubicadas en un lugar continuo.

- j) **Cafetería** .- Establecimiento en donde ; parafraseando a Reynoso (1998, p.25), se tiene un servicio informal con venta de café, pasteles y galletas, todo el día. Por lo general se encuentran ubicadas en empresas, centros comerciales, institutos, etc., y son utilizadas como centros de reunión.
- k) **Drive-in** .- Es un servicio de Snack bar que se brinda al automovilista en su propio automóvil. El establecimiento cuenta con un amplio estacionamiento con señalamientos para cada auto y un interfono para ordenar. (Reynoso, 1998, p.26).
- l) **Taquerías** .- son establecimientos típicos mexicanos, populares y de precios económicos. La materia prima es la torilla de maíz. (Ibidem, p.26).
- m) **Fondas** .- Son establecimientos donde se preparan antojitos mexicanos. El servicio es informal y los precios económicos. (Ibidem, p.26).

En una clasificación independiente se encuentran otro tipo de establecimientos relacionados, algunos de estos son:

- I. **Cantina** .- Es un local donde se venden bebidas alcohólicas, ofreciendo como atractivo diferentes tipos de botanas. (Ibidem, p.29).

Don Federico Jiménez O'farrill, uno de los pioneros en la industria hotelera en México, instituyó las cantinas de lujo, donde hombres y mujeres disfrutaban de sus bebidas y botanas favoritas escuchando música mexicana en la mayoría de los **casos**. (Reynoso, 1998, p.29).

II. Bar .- Palabra originaria del inglés, "bar" significa "barra", parafraseando a Reynoso (1998, p.30); la variedad de las bebidas es muy extensa.

III. Discoteque .- Es un lugar en donde, parafraseando a Reynoso (1998, p.30); la gente asiste básicamente a bailar y a conocer gente.

#### 2.2.4. Tipos De Servicio En Un Restaurante

Los diferentes tipos de servicio que se manejan en los restaurantes son:

- Servicio a la francesa
  - Servicio a la inglesa
  - Servicio a la rusa
  - Servicio Snack bar
  - Servicio de buffet y autoservicio
- 
- Servicio a la francesa .- Es en el cual, parafraseando a Reynoso (1998, p.52); el mesero llega a la mesa con el platón con comida y el cliente se sirve el mismo en su plato, ya colocado o no, dependiendo de el número de comensales. Este tipo de servicio es adecuado para embajadas y cenas de etiqueta, el comensal se vuelve a servir si es que así lo desea.

- Servicio a la inglesa .- Según la antigua tradición inglesa, el jefe de familia era quien servía a los presentes en la mesa. Se colocaban cerca de él los platos y el platón con la comida con el fin de que sirviese y pasara cada uno de los platos. De ahí procede la costumbre en los mesones de ser el patrón quien sirve a los comensales, y los meseros a los clientes en los restaurantes. (Reynoso, 1998, p.52).

Este servicio ofrece las ventajas de ser rápido y práctico, en especial cuando hay que repartir o racionar platillos caros o exóticos. El servicio a la inglesa no da la oportunidad al cliente de elegir la ración libremente debiendo hacerlo el mesero con discreción y tacto. (Ibidem, p.53).

- Servicio a la rusa .- este servicio se considera el más elegante y se caracteriza por la importancia que se da a la decoración de los platillos. (Ibidem, p.53).

Anteriormente se acostumbraba que, parafraseando a Reynoso (1998, p.54); en los extremos de la mesa se hicieran cortes o flamear los alimentos, para posteriormente colocarlo frente a los comensales por el lado derecho.

- Servicio Snack bar .- Se emplea en cafeterías donde el servicio es informal. Los platos se sirven desde la cocina dándoles una presentación apetitosa y combinando las guarniciones con el platillo fuerte. El mesero debe servir por el lado derecho, teniendo cuidado de colocar el plato con la carne en la parte inferior, o , en caso de tener logotipo en el plato, que éste se encuentre en la posición correcta.

Este tipo de servicio ofrece diversas ventajas tanto para el cliente como para el dueño del local. Se trata de un servicio rápido y económico que permite mejor control de las raciones y requiere poco personal. (Reynoso, 1998, p.54).

- Servicio de buffet y autoservicio .- Buffet significa en francés aparador, en una mesa se muestran los platillos decorados y los clientes pueden servirse con toda libertad.

Parafraseando a Reynoso (1998, p.54); el cliente puede escoger entre una gran variedad de alimentos y servirse cuantas veces desee.

## 2.2.5. Recomendaciones en un Restaurante

Anotación de reservas:

- Habilidad para formular las preguntas adecuadas para llegar a saber exactamente cuáles son los deseos del cliente.
- Habilidad para ofrecer, de forma inmediata, completa y fiable acerca de la carta y de los platos del día.

(Müller, 2001, p.153).

Aspecto exterior

- Señalización, direcciones.
- Estacionamiento
- Iluminación exterior

Bienvenida al restaurante

- Sonrisas
- Contacto inmediato y amable. . (Müller, 2001, p.153).
- Atención y consideración hacia todos
- Conocimiento previo de los deseos y expectativas del cliente
- Habilidad para decir no sin parecer distante
- Elección correcta de la mesa para el cliente

Ambiente y decoración

- Flores frescas y plantas

- Música adaptada al estilo del restaurante
- Disposición de la mesa

### Comida y bebida

- Originalidad y uso de productos locales
- Autenticidad y conformidad entre el nombre del plato y sus ingredientes
- Calidad y frescura de los ingredientes (aunque sean simples y baratos).
- Armonía entre la decoración, fragancia y sabor de los platos.
- Buena selección del vino correspondiéndose con los platos elegidos.
- Buen asesoramiento en cuanto a la elección del vino.

### Servicio

#### Competencia profesional:

- Conocimientos generales de ingredientes, platos y vinos.
- Respeto por cualquier tipo de honor social. (Müller, 2001, p.153).
- Afirmación de la personalidad propia sin parecer autoritario.
- Habilidad para conceder ese "plus" extra inesperado.
- Habilidad para evitar momentos difíciles, sobre todo tiempo de espera sin contacto.
- Habilidad para observar discretamente la reacción de satisfacción o insatisfacción del cliente.
- Cultura general para poder conversar sobre temas propuestos por los Clientes. (Müller, 2001, p.153).

### Precios

- Ausencia de sorpresas en relación con la cuenta.
- Correspondencia entre precios de comida y vino.
- Ausencia de diferencias pronunciadas entre platos equivalentes (por ejemplo, entre los postres).
- Cuenta detallada y clara. (Müller, 2001, p.153).

## 2.3. Administración

### 2.3.1 El Papel Actual De La Administración.

El mundo de hoy es una sociedad compuesta de organizaciones. Todas las actividades dirigidas hacia la producción de bienes (productos) o la prestación de servicios (actividades especializadas) son planeadas, coordinadas, dirigidas y controladas dentro de las organizaciones. Todas las organizaciones están constituidas por personas y por recursos no humanos, como recursos físicos y materiales, recursos financieros, recursos tecnológicos, recursos de mercadeo, etc. La vida de las personas depende de las organizaciones y éstas dependen del trabajo de aquellas. Las personas nacen, crecen, aprenden, viven, trabajan, se divierten, son curadas y mueren dentro de organizaciones. Las organizaciones son extremadamente heterogéneas y diversificadas, de tamaños diferentes, de características diferentes, de estructuras diferentes, de objetivos diferentes, y de objetivos diferentes. (Chiavenato, 1999, p.1).

La administración es una de las actividades humanas más importantes. Desde que los seres humanos comenzaron a formar grupos para cumplir propósitos que no podían alcanzar de manera individual, la administración ha sido esencial para garantizar la coordinación de los esfuerzos individuales. A medida que la sociedad empezó a depender crecientemente del esfuerzo grupal y que muchos grupos organizados tendieron a crecer, la atarea de los administradores se volvió más importante. (Koontz y Weihrich, 1998, p.6).

Como todas las demás prácticas profesionales (medicina, composición musical, ingeniería, contabilidad e incluso béisbol), la administración es un arte. Es saber cómo hacer algo. Hacer cosas en vista de las realidades de una situación. Aun así, los administradores trabajarán mejor si hacen uso de los conocimientos organizados acerca de la administración. Estos conocimientos constituyen una ciencia. Por lo tanto, en la práctica la administración es un arte; los conocimientos

organizados en los que se basa la práctica son una ciencia. En este contexto, ciencia y arte no son mutuamente excluyentes, sino complementarios. (Koontz y Weihrich, 1998, p.6).

### 2.3.2 Concepto De Administración

Administración es la ciencia que tiene por objeto de estudio a las organizaciones. Busca la explicación, la comprensión y los porqués, mediante teorías, modelos e hipótesis sobre la dinámica y evaluación de las organizaciones. (Drovetta y Guadagnini, 1996, p.1).

La Administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos.

Esta definición básica debe ampliarse:

- ✓ Cuando se desempeñan como administradores, los individuos deben ejercer las funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.
- ✓ La administración se aplica a todo tipo de organizaciones.
- ✓ Se aplica a administradores de todos los niveles organizacionales.
- ✓ La intención de todos los administradores es la misma: generar un superávit.
- ✓ La administración persigue la productividad, lo que implica eficacia y eficiencia. (Koontz y Weihrich, 1998, p.6).

Sus principales características son: Universalidad, especificidad, unidad temporal y jerárquica las cuales permiten interrelacionar los aspectos para la consecución de los objetivos de la organización. (Drovetta y Guadagnini, 1996, p.1).

### 2.3.3. Características De La Administración

a) Su Universalidad. El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. La Administración se da por lo mismo en el Estado, en el ejército, en la empresa, en una sociedad religiosa, etc. Y los elementos esenciales en todas esas clases de Administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes accidentales.

b) Su especificidad. Aunque la Administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña.

c) Su unidad temporal. Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos.

d) Su unidad jerárquica. Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan, en distintos grados y modalidades, de la misma Administración. ([monografias.com/trabajos7/admi/admi.html](http://monografias.com/trabajos7/admi/admi.html)).

### 2.2.3 Importancia De La Administración.

Parafraseando a Chiavenato (1999, p.5), la importancia actual de la administración se debe a que, ahora nos enfrentamos a una sociedad más compleja, con

cambios a cada momento; la sociedad en la que ahora nos desarrollamos tiene como base la misma actividad humana.

Cuando logramos que haya la adecuada utilización de los recursos para obtener los resultados que nos hemos puesto en la mente, es cuando podemos decir que estamos llevando a cabo prácticamente lo que los autores han llamado "administración".

La tarea básica de la administración es la de hacer las cosas a través de las personas. Ya sea en las industrias, en el comercio, en las organizaciones de servicios públicos, en los hospitales, en las universidades, en las instituciones militares o en cualquier otra forma de empresa humana, la eficacia con que las personas trabajan en conjunto para conseguir objetivos comunes depende principalmente de la capacidad de quienes ejercen la función administrativa. (Chiavenato, 1997, p.5).

A pesar de que la administración sea una disciplina relativamente nueva, su desarrollo fue muy rápido. La propia historia del pensamiento administrativo proporciona una perspectiva de las contribuciones y de los problemas y situaciones con que se enfrentó en el correr de estas últimas siete décadas en el mundo industrial.

La administración es un fenómeno universal en el mundo moderno. Cada organización, cada empresa requiere tomar decisiones, coordinación de múltiples actividades, la conducción de personas, la evaluación del desempeño dirigido a objetivos previamente determinados, la obtención y colocación de diferentes recursos, etc. (Chiavenato, 1999, p.11).

Los administradores normalmente operan en una sociedad plural, donde muchos grupos organizados representan diversos intereses. Cada grupo tiene cierto

impacto en los demás, pero ninguno de ellos ostenta una excesiva cantidad de poder. (Koontz y Wehrich, 1998, p.51).

#### 2.3.4 Recursos Empleados En La Administración.

Los administradores emplean determinados recursos para lograr sus propósitos, igual que un carpintero los utiliza para construir un portal. Los recursos de que dispone un administrador se pueden dividir en cuatro tipos: humanos, financieros, materiales e informativos. (DuBrin, 2000, p. 6).

Los recursos humanos son las personas que se necesitan para realizar un trabajo. Los objetivos y las metas de los administradores determinan cuáles trabajadores se escogerán. (Ibidem, p. 6).

Los recursos financieros son el dinero que el administrador y la organización utilizan para alcanzar sus metas. (Ibidem, p. 6).

Los recursos materiales son los bienes tangibles y los bienes raíces de una empresa, inclusive las materias primas. (Ibidem, p. 6).

Los recursos informativos son los datos que el administrador y la organización usan para realizar su trabajo. (Ibidem, p. 6).

#### 2.3.5. Proceso Administrativo.

El proceso administrativo es en el cual, parafraseando a DuBrin (2000, p. 8); el administrador utiliza los recursos y desempeña funciones con el propósito de alcanzar las metas de la organización. Estas son: planeación, organización e integración de personal, liderazgo y control.

En cambio, parafraseando a Koontz y Weihrich (1998, p. 126), la administración tiene cinco funciones esenciales, las cuales son: planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

Analizando a ambos, son las mismas funciones clasificadas de diferente forma dependiendo desde el punto de vista en el que se encuentre. Existen otros autores, que consideran que el proceso administrativo es de más o de menos pasos. Para esta investigación tomaremos el proceso de Koontz .

La planeación implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos y requiere por lo tanto de la toma de decisiones; esto es, de la elección de cursos futuros de acción a partir de diversas alternativas. (Koontz y Weihrich, 1998, p.35).

La planeación supone fijar metas y encontrar formas para alcanzarlas. (DuBrin, 2000, p. 6).

Esta etapa es en la que se establecen los lineamientos generales que va a seguir la organización, aquí se elaboran las políticas, reglas, etc., que serán lo que la diferencie de las demás. Es decir la identidad de la empresa. Así mismo en esta etapa entra lo que conocemos como cultura organizacional, punto que se tocará más adelante.

La organización es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa. La estructura es intencionada en el sentido de que debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para el cumplimiento de las metas, asignación que debe hacerse a las personas mejor capacitadas para realizar esas tareas. (Koontz y Weihrich, 1998, p.35).

La función administrativa de integración de personal, consiste en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional. Esto se realiza

mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, contratación, ascenso, evaluación, planeación de carreras, compensación y capacitación o desarrollo tanto de candidatos como de empleados en funciones a fin de que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus tareas. (Koontz y Weihrich, 1998,p.378).

Muchos autores de textos sobre la teoría de la administración consideran que la integración de personal es una fase más de la organización. (Ibidem,p.378).

La dirección es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan en favor del cumplimiento de la metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente son el aspecto interpersonal de la administración. (Ibidem, p.36).

En la dirección se encuentra el liderazgo, es la capacidad de influir sobre los demás con el propósito de alcanzar las metas de la organización. Por lo tanto consiste en inyectar energía, dirigir, activar, persuadir a terceros. El liderazgo involucra decenas de procesos interpersonales: motivar, comunicar, entrenar y mostrar a los miembros de un grupo la forma en que pueden alcanzar sus metas. (DuBrin, 2000, p. 8).

El control es asegurarse de que el desempeño se ajusta a los planes. (Ibidem, p. 8).

Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de éstas. (Koontz y Weihrich, 1998,p.36).

### 2.3.5 Evolución De La Administración

La administración no nació como la conocemos ahora, ha tenido una serie de cambios, a lo que se ha llamado avances del pensamiento administrativo.

## Escuela Clásica

Henri Fayol, y desarrolló la llamada teoría clásica preocupada por aumentar la eficiencia de su empresa a través de su organización y de la aplicación de principios generales de la administración con bases científicas. ([monografias.com/trabajos7/admi/admi.html](http://monografias.com/trabajos7/admi/admi.html)).

Es el primer enfoque formal del estudio de la administración. Sus seguidores buscan principios y conceptos sólidos que se puedan aplicar en la administración de las personas y el trabajo de una manera productiva. (DuBrin, 2000, p. 18).

La aportación más sólida de la escuela clásica es que ofrece un método sistemático para administrar a las personas y al trabajo, que ha demostrado su utilidad en el transcurso del tiempo. Su principal limitación es que, en ocasiones, ignora las diferencias que existen entre las personas y las situaciones. (Ibidem, p. 18).

La preocupación básica era aumentar la eficiencia de la empresa a través de la forma y disposición de los órganos componentes de la organización (departamentos) y de sus interrelaciones estructurales. De allí el énfasis en la anatomía (estructura) y en la fisiología (funcionamiento) de la organización. ([monografias.com/trabajos7/admi/admi.html](http://monografias.com/trabajos7/admi/admi.html)).

Es un enfoque de arriba hacia abajo (de la dirección hacia la ejecución) del todo (organización) hacia sus partes componentes (departamentos). Predominaba la atención en la estructura organizacional, con los elementos de la administración, con los principios generales de la administración, con la departamentalización. (Ibidem).

Establece catorce principios de la administración, dividió las operaciones industriales y comerciales en seis grupos que se denominaron funciones básicas de la empresa, las cuales son:

Funciones Técnicas: Relacionadas con la producción de bienes o de servicios de la empresa.

Funciones Comerciales: Relacionadas con la compra-venta e intercambio.

Funciones Financieras: Relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales.

Funciones de Seguridad: Relacionadas con la protección y preservación de los bienes de las personas.

Funciones Contables: Relacionadas con los inventarios, registros balances, costos y estadísticas.

Funciones Administrativas: Relacionadas con la integración de las otras cinco funciones.

Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa, siempre encima de ellas.

([www.monografias.com/trabajos7/admi/admi.html](http://www.monografias.com/trabajos7/admi/admi.html)).

### Escuela Conductista

Su mayor interés radica en mejorar la administración a partir de comprender el perfil psicológico de las personas. (DuBrin, 2000, p. 18).

Parafraseando a Chiavenato (1997, p.37); diez años después de que los especialistas de la administración científica publicaran sus recomendaciones, un grupo de investigadores de la National Academy of Sciences comenzaron a estudiar las relaciones existentes entre la producción y la intensidad de la luz en la Western Electric Company, al no encontrar la relación alguna, otro grupo de investigadores dirigidos por Elton Mayo pusieron en práctica una serie de proyectos en la misma empresa analizando la relación entre producción y las condiciones laborales. Estos estudios marcaron el comienzo de las relaciones humanas en la industria. Por primera vez, se reunieron pruebas de tales variables como: actitudes de los obreros, moral, grupos de trabajo informales, y relaciones sociales. La lógica básica del método de las relaciones humanas consistió en

incrementar el interés por los obreros, con lo que mejoró la moral y la satisfacción de éstos. El resultado sería una menor resistencia a la autoridad de la gerencia. Así lo demostraron los estudios realizados por Fleishman, Harris y Burt (1955) quienes predijeron que la "dirección orientada hacia el individuo sería más efectiva que la orientada hacia la producción".

Algunos temas típicos de la escuela conductista son el liderazgo, la motivación, la comunicación, la toma de decisiones grupal y el conflicto. (DuBrin, 2000, p. 18).

Algunos de los autores dentro de esta teoría, son Vilfredo Pareto, conocido como "padre del enfoque de sistemas sociales" de la organización y la administración. (Koontz y Wehrich, 1998, p.17).

### Administración Científica

Ofrece a los administradores una base científica para resolver problemas y tomar decisiones, para lo que utiliza una amplia gama de técnicas matemáticas y estadísticas. (DuBrin, 2000, p. 18).

En esta encontramos a Frederick W. Taylor, reconocido como "padre de la administración científica". Su principal interés fue la elevación de la productividad mediante una mayor eficiencia en la producción y salarios más altos a los trabajadores, a través de la aplicación del método científico. Sus principios insisten en el uso de la ciencia, la generación de armonía y cooperación grupales, la obtención de la máxima producción y el desarrollo de los trabajadores. (Koontz y Wehrich, 1998, p.17).

La preocupación básica era aumentar la productividad de la empresa mediante el aumento de la eficiencia en el nivel operacional, esto es, en el nivel de los operarios. De allí el énfasis en el análisis y en la división del trabajo operario, toda vez que las tareas del cargo y el ocupante constituyen la unidad fundamental de la organización.

En este sentido, el enfoque de la administración científica es un enfoque de abajo hacia arriba (del operario hacia el supervisor y gerente) y de las partes (operarios y sus cargos) para el todo (organización empresarial). ([www.monografias.com/trabajos7/admi/admi.html](http://www.monografias.com/trabajos7/admi/admi.html)).

Predominaba la atención en el trabajo, en los movimientos necesarios para la ejecución de una tarea, en el tiempo-patrón determinado para su ejecución: ese cuidado analítico y detallado permitía la especialización del operario y la reagrupación de los movimientos, operaciones, tareas, cargos, etc., que constituyen la llamada "organización racional del trabajo" (ORT). Fue además de esto, una corriente de ideas desarrollada por ingenieros, que buscaban elaborar una verdadera ingeniería industrial dentro de una concepción eminentemente pragmática. El énfasis en las tareas es la principal característica de la administración científica. ([www.monografias.com/trabajos7/admi/admi.html](http://www.monografias.com/trabajos7/admi/admi.html)).

### Administración Operacional

Henri Fayol es el principal autor de esta corriente. Conocido como "padre de la teoría administrativa moderna". Dividió las actividades industriales en seis grupos. Técnicas y comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas. Advirtió la enseñanza de la administración. Formuló el proceso administrativo y 14 principios de la administración, como los referidos a la autoridad y responsabilidad, la unidad de mando, la cadena escalar (jerarquía) y el espíritu de cuerpo. (Koontz y Wehrich, 1998, p.17).

### Teoría De Los Sistemas

Esta corriente se basa en el concepto de que una organización es un sistema o una entidad con partes interrelacionadas. Si se modifica una parte del sistema, las otras partes se verán afectadas automáticamente. (DuBrin, 2000, p. 18).

Koontz y Wehrich, (1998) cfr. Barnard (1938) La tarea de los administradores es mantener un sistema de esfuerzo cooperativo en una organización formal.

Otro aspecto de la teoría de los sistemas es que considera a la organización como un sistema abierto que interactúa con el entorno. (DuBrin, 2000, p. 18).

### Enfoque De Las Contingencias

Afirma que no existe la mejor forma de administrar a las personas o el trabajo; pues un método que genera productividad o un estado de ánimo elevados en una situación dada, podría no conseguir los mismos resultados que en otra. El enfoque de las contingencias se basa en los aspectos de liderazgo de la escuela Conductista. (DuBrin, 2000, p. 18).

La ventaja del enfoque de las contingencias es que lleva a los administradores a estudiar diferencias de los individuos y las situaciones antes de decidirse por un curso de acción. (Ibidem, p. 18).

## 2.4. Cultura Organizacional

La cultura organizacional designa un sistema de significado común entre los miembros que distingue a una organización de otras. Dicho sistema es, tras un análisis más detenido, un conjunto de características fundamentales que aprecia la organización.

La definición más aceptada de Cultura Organizacional es la de Schein:

"Cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas validas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas. ( Aquino, et. al. 1996, p 56)

### 2.4.1. Características De La Cultura Organizacional

Al parecer hay siete características que, al ser combinadas y acopladas, revelan la esencia de la cultura de una organización.

Autonomía individual: El grado de responsabilidad, independencia y oportunidades para ejercer la iniciativa que las personas tienen en la organización.

Estructura: El grado de normas y reglas, así como la cantidad de supervisión directa que utiliza para vigilar y controlar el comportamiento del empleado.

Apoyo: El grado de ayuda y afabilidad que muestran los gerentes a sus subordinados. ( Aquino, et. al. 1996, p 58).

**Identidad:** El grado en que los miembros se identifican con la organización en su conjunto y no con su grupo o campo de trabajo.

**Desempeño-premio:** El grado en que la distribución de premios dentro de una organización (es decir, aumentos salariales, promociones) se basan en criterios relativos al desempeño.

**Tolerancia al conflicto:** Grado de conflicto presente en las relaciones de compañeros y grupos de trabajo, así como el deseo de ser honesto y franco ante las diferencias.

**Tolerancia al riesgo:** El grado en que se alienta al empleado para que sea agresivo, innovador y corra riesgos. (Aquino, et. al. 1996, p 56).

La cultura organizacional representa una percepción común por parte de los miembros de una organización. La cultura es un sistema de significado compartido. Cabe esperar por eso que los individuos con diferente formación o distintos niveles dentro de una organización tiendan a describir la cultura de ella en términos semejantes.

Reconocer que la cultura organizacional tiene propiedades comunes no significa que no puedan existir subculturas dentro de una cultura determinada. La mayor parte de las grandes organizaciones tienen una cultura dominante y muchas subculturas. (Ibidem, 1996, p. 60).

#### 2.4.2. Elementos de la cultura Organizacional

Como se mencionó en la parte de planeación, la cultura Organizacional es la parte en la cual están contenidos todos los lineamientos con que se va regir la

organización, así, a continuación se describirán términos como: Visión, Principios, Misión, Filosofía, Lema, Normas de conducta y apariencia.

Son seis condiciones que determinarán el éxito o fracaso de cualquier esfuerzo que emprendamos

### Visión

¿A dónde queremos llegar?, la visión es el puerto de destino, es la meta a alcanzar, es la tierra prometida que hace válidos todos nuestros esfuerzos. Es la guía que nos permite reconocer las desviaciones cuando nos sorprendamos tomando decisiones que necesariamente nos alejarán de nuestro objetivo final.

Fijar la visión es ubicarse en el futuro, imaginando un lugar ideal, "teniendo la visión" de dónde nos gustaría estar como recompensa al digno esfuerzo realizado. La mejor manera de escribir nuestra visión será a través del señalamiento de metas más cercanas que al irse cumpliendo nos acerquen cada vez más al objetivo final.

### Principios o Valores

Al hablar de principios no estamos hablando de inicios. Estamos hablando de valores humanos, de principios morales que deberán guiar nuestra actuación empresarial. Para escribirlos se debe hacer un ejercicio de introspección que sirva para reconocer íntimamente aquello en lo que creen, en un comienzo se recomienda escribir el único compromiso de vida que bajo ninguna circunstancia romperían.

Una vez que se tienen los principios escritos y los conocen todos los miembros de la empresa, se tiene la guía para enfrentar y resolver con mayor claridad desde los pequeños problemas de cada día hasta las grandes crisis corporativas.

## Misión

La misión es el compromiso de servir. Es el encargo de satisfacer una necesidad humana. Es la fuerza interna que dará guía y dirección a las acciones diarias de todo equipo de trabajo. Escribir una misión significa dejar en claro que es lo que hacemos, cómo lo hacemos y por qué lo hacemos.

Se recomienda que al hacer una misión:

- Sean específicos .- Enfocarse en las características que hacen de nuestra empresa algo diferente, en las cualidades que nos permiten ganar la calificación de excelentes.
- Hablen en tiempo presente .- Conjuguar los verbos en tiempo futuro da la impresión de que lo que estamos describiendo es lo que deseamos hacer en un futuro y que todavía no podemos ofrecer.
- Que sea inspiracional .- Debe reflejar sus ideales y los estándares de excelencia a los que están comprometidos. Debe servir de inspiración para que todos realicen mejor su trabajo.
- Que sea honesta y precisa .- No incluir en ella algo que no se pueda cumplir o peor aún, que no se haga.
- Enfóquense en las necesidades humanas .- Una buena misión empresarial es que la que identifica una necesidad de sus clientes y se compromete públicamente a satisfacerla.

## Filosofía

Una declaración de filosofía es esencial para dejar en claro en unas cuantas palabras qué es lo que una empresa hace y qué expectativas puede satisfacer. La filosofía es el extracto de la misión y los principios combinados. Una filosofía bien descrita ayudará a crear una imagen única que nos diferenciará y posicionará en un mercado competitivo.

## Lema

Encontrar un buen lema que identifique a la compañía en unas cuantas palabras fácilmente recordables implica un trabajo superior a la simple inspiración divina. Es la conclusión extraída del desarrollo y análisis de los elementos antes descritos.

## Normas de conducta y apariencia

Son reglas que todos los que colaboren en la empresa deberán de cumplir para que se comunique y mantenga una buena imagen. Se deben especificar hasta los más pequeños detalles.

### 2.4.3. Funciones De La Cultura

La cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida la organización al proporcionar normas adecuadas de lo que deben decir y hacer los empleados. Es un mecanismo que controla y da sentido a todo, guiando y modelando las actitudes y el comportamiento. Cada organización crea un grupo central de suposiciones, conocimientos y reglas implícitas que rigen la conducta diaria en el lugar de trabajo.

Mientras los empleados de reciente ingreso no aprendan las reglas no se les considera miembros verdaderos de la empresa.

Las infracciones de las mismas por parte de ejecutivos de alto nivel o por empleados de bajo nivel provocan desaprobación y fuertes sanciones. La sujeción a las reglas se convierte en la base primaria de la movilidad ascendente y de los premios.

La cultura cumple varias funciones dentro de la organización:

Define límites: Establece distinciones entre una organización y las otras.

Brinda identidad: Transmite sentido de pertenencia entre sus miembros.

Compromiso personal: Genera un compromiso extra de los compromisos del individuo.

Estabilidad social: Genera un sentido de seguridad como empresa ante la sociedad. ( Aquino, et. al. 1996, p 61).

#### 2.4.4. Creación Y Conservación De La Cultura.

La cultura de una organización no es resultado de la generación espontánea, Una vez establecida, rara vez desaparece.

Las costumbres, tradiciones y forma general en que una organización cumple con su misión se debe en gran medida a lo que ha hecho antes y al grado de éxito conseguido. Ello nos lleva a la fuente primera de la cultura de una organización: sus fundadores. Los padres fundadores de una organización siempre han ejercido un notable influjo en la creación de una cultura inicial. Tienen una misión y una visión de lo que debe ser ella.

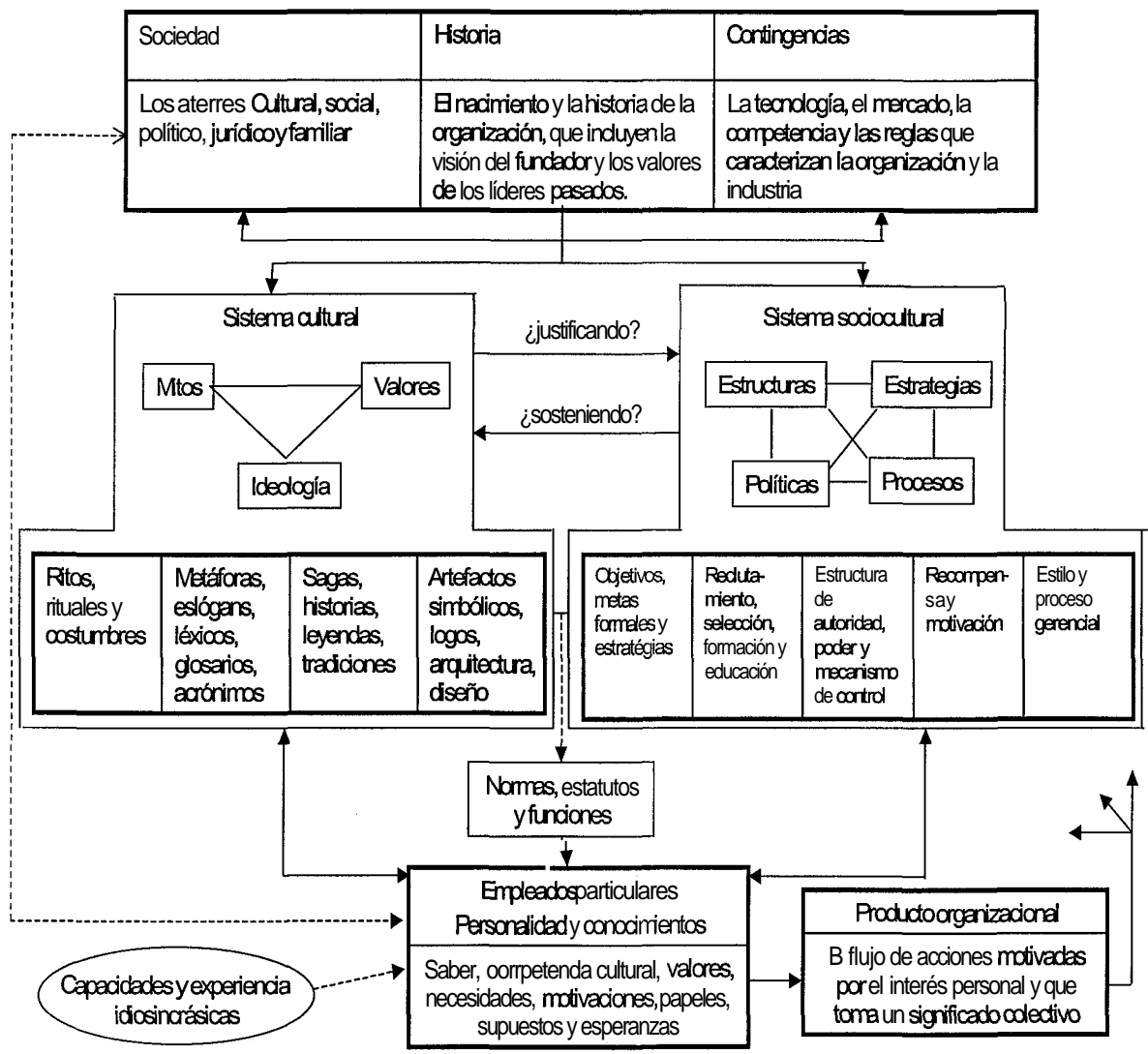


Diagrama de asimilación de la Cultura Organizacional. ( Aquino, et. al. 1996, p 60).

## 2.5. Administración De Personal

### 2.5.1. Concepto

Puede definirse como la forma equilibrada , planificada, práctica y evaluable de seleccionar, utilizar y desarrollar las posibilidades de los empleados. (Enciclopedia de gestión y Administración de empresas, Management, v I, p. 2).

La función general de la administración de personal es el estudio y el desarrollo de nuevos métodos que favorezcan la integración eficaz de los individuos en las diversas organizaciones de nuestra sociedad. Para cumplirla es necesario que los recursos humanos se utilicen adecuadamente, que se establezcan buenas relaciones laborales entre todos los miembros de la organización y que se posibilite y se aliente el máximo desarrollo de las capacidades individuales. (Enciclopedia de gestión y Administración de empresas, Management, v I, p. 2).

La administración de personal se refiere a los conceptos y técnicas requeridas para desempeñar adecuadamente lo relacionado con el personal o la gente en el trabajo administrativo. Incluyen:

- Análisis de puestos (determinar la naturaleza del trabajo de cada empleado).
- Planeación de las necesidades de mano de obra y el reclutamiento de los candidatos a los puestos.
- Selección de los candidatos a ocupar los puestos.
- Inducción y capacitación a los nuevos empleados.
- La administración de sueldos y salarios (la forma de compensar a los empleados).
- Ofrecimiento de incentivos y beneficios.
- Evaluación del desempeño.
- Comunicación interpersonal (entrevistas, asesoría, disciplinar).
- Desarrollo de los gerentes. (Dessler, 1998, p. 3).

No solo podemos escuchar el término Administración de personal, también es común escuchar Administración de recursos humanos, puesto que; como ya se mencionó, los recursos humanos son las personas que forman la organización.

Parafraseando a Werther, (1997, p. 7); las organizaciones poseen un elemento en común, que es estar integradas por personas, estas personas llevan a cabo los avances, logros y errores de sus organizaciones.

Como ya se ha mencionado antes, la parte más importante de una organización sea cual sea el giro al que se dedique, son las personas, puesto que de ellas depende el éxito o fracaso de la empresa.

La misión más o menos genérica de la unidad de recursos humanos o personal es: diseñar, establecer, controlar y facilitar las políticas, normas y procedimientos en materia de personal, en las siguientes áreas: selección, entrenamiento, clasificación, remuneración, promoción, desarrollo, seguridad, relaciones y comunicaciones. (D'Elia, 1999, p. 58).

Una de sus tareas es proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio a sí mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta. Puede decirse, sin exageración, que una organización es el retrato de sus miembros. ([www.monoqrafias.com/trabajos7/admi/admi.html](http://www.monoqrafias.com/trabajos7/admi/admi.html)).

### 2.5.2. Técnicas de Administración de Personal

Algunas técnicas de la Administración de Personal se aplican directamente a las personas que constituyen los sujetos de su aplicación y otras se aplican a las

personas a través de los cargos que ocupan o a través de planes o programas globales específicos.

Técnicas aplicadas directamente sobre personas:

- Reclutamiento.
- Entrevista.
- Selección.
- Integración.
- Evaluación del desempeño.
- Entrenamiento.
- Desarrollo de Recursos Humanos.

([www.monografias.com/trabajos7/admi/admi.html](http://www.monografias.com/trabajos7/admi/admi.html)).

Algunas técnicas se aplican directamente a las personas que constituyen los sujetos de su aplicación y otras se aplican a las personas a través de los cargos que ocupan o a través de planes o programas globales específicos. (Ibidem).

Técnicas aplicadas indirectamente sobre las personas a través de:

- Cargos ocupados.
- Análisis y descripción de cargos.
- Evaluación y clasificación de cargos.
- Higiene y seguridad.
- Planes.
- Planeamiento de recursos humanos.
- Banco de datos.
- Plan de beneficios sociales.
- Plan de carreras.
- Administración de salarios.

Otras técnicas tienden a la obtención y suministro de datos y otras son decisiones tomadas sobre datos.

Técnicas que proporcionan datos

- Análisis y descripción de cargos.
- Reclutamiento y selección.
- Entrevista.
- Estudio de tiempos y movimientos.
- Evaluación del desempeño.
- Bancodedatos.**([www.monografias.com/trabajos7/admi/admi.html](http://www.monografias.com/trabajos7/admi/admi.html))

- Entrevista de desvinculación.
- Registros de rotación de personal.
- Registros de quejas y reclamos.
- Evaluación de cargos.
- Análisis de Mercado de salarios.
- Entrenamiento de supervisores.

Decisiones basadas en datos

- Administración de personal.
- Establecimiento de patrones de producción.
- Promociones, transferencias, readmisiones y desvinculaciones.
- Determinación de salarios.
- Supervisión.

La Administración de Personal también puede referirse tanto al nivel individual, como a los niveles grupal, departamental, organizacional y aún al ambiental de la organización. ([www.monografias.com/trabajos7/admi/admi.html](http://www.monografias.com/trabajos7/admi/admi.html))

El personal es el factor más importante con que cuenta una organización, y el que con su dedicación y compromiso marca la verdadera diferencia frente a la competencia. (Aquino, et al, 1996, p.5).

### 2.5.3. Departamento De Recursos Humanos

El departamento de recursos humanos tiene como objetivo ayudar a las personas y a las organizaciones a alcanzar sus objetivos. (Werther, 1997, p. 5).

La misión del departamento de recursos humanos es la de contribuir a los resultados y objetivos de la organización de una manera ética y socialmente ética y socialmente responsable. (Ibidem, 1997, p. 5).

La administración de recursos humanos es la función de la integración de personal. Los recursos humanos, como se dijo anteriormente, son la parte fundamental de la organización, puesto que las personas son las que llevan a cabo las funciones para que esta logre sus metas. (Ibidem, p. 5).

Por otro lado, la función de Recursos Humanos es responsable de la administración del personal, que incluye pago de nómina, programación de vacaciones, permisos, servicios de salud y todo el proceso que implica la contratación colectiva y las relaciones con los sindicatos. (D'Elia, 1999, p. 58).

Parafraseando a D'Elia, (1999, p. 58); existen indicadores para saber si el departamento de Recursos Humanos funciona con eficacia, algunos de estos se engloban en "satisfacción de los clientes internos" esto es con diferentes servicios: contenido, requisitos, trato y atención. El tiempo fijado para la ejecución del trabajo. Impacto de la moral de la gente en las políticas y sistemas de personal. Ausentismo y rotación de personal. Y para terminar, capacidad del recurso humano respecto a la competencia.

El primer punto de contacto que tiene un nuevo miembro del personal con una organización es con las secciones de personal y es allí donde se reciben las primeras impresiones. Como función central, los departamentos de personal y recursos humanos, como a veces se denominan, frecuentemente se separan de

los demás departamentos y es aquí donde puede empezar la desilusión. Personal es responsable de hacer colocar anuncios sobre empleos y organizar entrevistas. Estos anuncios y entrevistas deben reflejar adecuadamente el cargo y todo lo que allí esté implícito. (Meighan, 1992, p. 96).

Es de suma importancia que haya un entendimiento común del nuevo personal entre aquellos que lo seleccionan y quienes lo manejan diariamente. (Ibidem, p. 96).

Parafraseando a Werther (1997, p. 10), los objetivos fundamentales son sociales, corporativos, funcionales y personales.

#### 2.5.4. Políticas De Recursos Humanos

Las políticas de recursos humanos buscan condicionar el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones de personal.

Políticas son reglas establecidas para gobernar funciones y tener la seguridad de que sean desempeñadas de acuerdo con los objetos deseados; sirven para suministrar respuestas a las preguntas, haciendo que los subordinados busquen, innecesariamente, a sus supervisores para la aclaración o solución.

Las políticas pueden clasificarse en dos tipos:

- I. En cuanto al nivel de la estructura organizacional que son aplicadas:
  - Políticas generales de empresa: son guías amplias para la acción y bajo las cuales deben conformarse todas las demás políticas.
  - Políticas administrativas: establecidas para orientación de los ejecutivos de alto nivel de la empresa. ([www.monografias.com/trabajos7/admi/admi.html](http://www.monografias.com/trabajos7/admi/admi.html))

- Políticas Operacionales: establecidas para la orientación de los supervisores del nivel mas elemental que desarrollan y aseguran las funciones de los ejecutivos de alta dirección.
- Políticas funcionales o de asesoría: gobiernan las actividades del personal de departamentos especializados como contabilidad, ingeniería, etc. ([www.monografias.com/trabajos7/admi/admi.html](http://www.monografias.com/trabajos7/admi/admi.html))

II. En cuanto al contenido cubierto por las políticas de admisión, de salud, de entrenamiento, de seguridad, de salarios, de beneficios, etc.

Las políticas y los programas de recursos humanos varían enormemente en cuanto a los objetivos y a la cobertura en función de los siguientes factores:

- Antecedentes históricos de la organización
- Actitudes de alta dirección
- Tamaño de la organización
- Localización geográfica de la empresa
- Relaciones con los sindicatos
- Políticas y restricciones gubernamentales

([www.monografias.com/trabajos7/admi/admi.html](http://www.monografias.com/trabajos7/admi/admi.html)).

#### 2.5.5. Funciones Del Departamento de Recursos Humanos

Las funciones de el departamento de recursos humanos se pueden desglosar en las siguientes actividades:

a) Determinación de las necesidades cuantitativas y cualitativas de personal que tenemos. (Martín, 2000, p. 176).

- b) Reclutamiento y selección de las personas adecuadas para las exigencias de la empresa.
- c) Formación y desarrollo de los recursos humanos.
- d) Aplicación de los recursos humanos a las operaciones de la organización, de acuerdo con la valoración de cada puesto de trabajo y la valoración del personal.
- e) Mantenimiento de los recursos humanos para satisfacer las necesidades de éste, incluyendo este mantenimiento toda la problemática relacionada con las retribuciones del personal, prestación de servicios a éste, aspectos sanitarios, cuestiones relacionadas con la seguridad e higiene en el trabajo, etc.
- f) Control o actividad de seguimiento para corregir las desviaciones respecto de los objetivos fijados, comparándose las previsiones con las realizaciones. (Martín, 2000, p. 176).

#### 2.5.6. Provisión de recursos humanos. Reclutamiento y selección.

El reclutamiento es conseguir una serie de personas que cumplan con las características deseadas para ocupar algún puesto dentro de la organización.

Parafraseando a Martín (2000) cfr. Bayón (1992); Las características fundamentales del reclutamiento son: Que es un sistema de información por medio del cual se dan a conocer las ofertas de trabajo, debe procurar obtener el número de candidatos necesarios, y una empresa con buena reputación debe obtener más candidatos y mejores para ocupar el puesto.

La selección se define como la elección de la persona adecuada para desempeñar un puesto en la empresa. Para ello se tendrán que tomar en cuenta dos variables; los requisitos del puesto de trabajo a cubrir y el perfil de los candidatos al mismo. (Martín, 2000, p. 179).

## 2.6. Factores Importantes Dentro De La Administración De Personal

Dentro de las funciones de recursos humanos son de gran utilidad dos aspectos importantes en una organización, la motivación, el liderazgo y la comunicación, mismos que a continuación se mencionan brevemente.

Al dirigir a personas, es muy importante tomar en cuenta sus características, no solamente la situación económica o social en la cual se encuentren en el momento en que tratamos con ellas.

Se debe ver sus sentimientos y el valor que tengan como personas, ya que de lo bien se encuentren anímicamente dependerá la productividad que reflejen en el funcionamiento de la organización.

### 2.6.1. Motivación

Motivar a los empleados siempre ha sido una importante fuente de preocupación para los gerentes, y es fácil entender por qué. Los gerentes logran que las cosas se hagan a través de otros, y si no pueden motivar a sus empleados para que se hagan las cosas, estarán destinados a fracasar.

Esta habilidad para motivar a los empleados será aún más importante en el futuro, debido a que están ocurriendo cambios fundamentales en la naturaleza del trabajo y en la fuerza laboral. La productividad ha descendido, los trabajadores están mejor preparados cada día y más interesados en sus estilos de vida; se ha producido un cambio de obreros a empleados de oficina y una multitud de leyes nuevas alternan las técnicas a través de las cuales los gerentes pueden asegurar una producción elevada. (Dessler, 1998, p. 3).

Todos nosotros tenemos determinadas capacidades que podríamos resumir en grupos, cada uno de tres elementos básicos, a saber:

Capacidades innatas:

- La capacidad física.
- La capacidad intelectual.
- La resistencia psíquica.

(Aquino, et al, 1996, p.4).

Capacidades adquiridas:

- Las habilidades.
- El conocimiento.
- La experiencia.

En las organizaciones que tanto necesitan del trabajo de los seres humanos para vivir y desarrollarse, se da mucha importancia a este conjunto de capacidades que se denomina potencial. (Ibidem, p. 4).

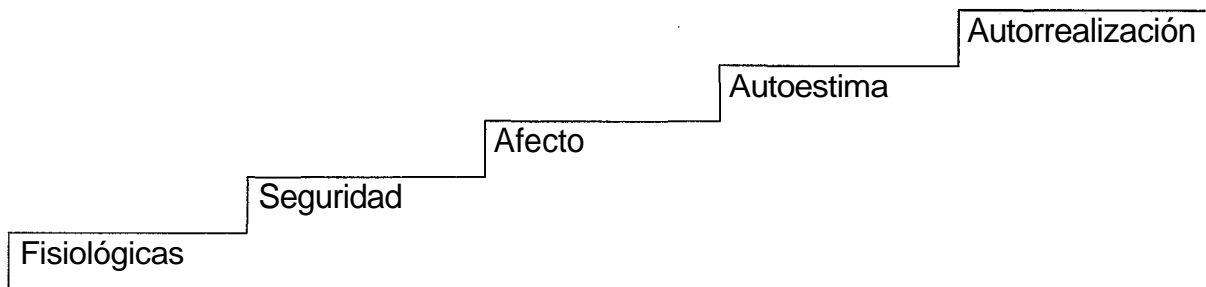
La diferencia entre adquiridas e innatas puede ser ampliada según la actividad de cada uno. (Ibidem, p. 4)

A continuación se hablará brevemente de algunas teorías acerca de la motivación en el ser humano, ya que es un factor esencial en el desarrollo de su trabajo.

#### 2.6.1.1. Maslow. La Jerarquía De Las Necesidades.

Abraham Maslow produjo una jerarquía o escalera de necesidades. Él decía que el ser humano subía esta jerarquía. Cuando quedan satisfechas las necesidades del nivel inferior, aspiramos a las del nivel superior. (Meighan, 1992, p. 17).

Según esta teoría las personas responden a cinco tipos distintos de necesidades:



Básicas. Del individuo

- Fisiológicas

Comprenden la consumación de alimentos si tenemos hambre, de agua cuando tenemos sed y, en general, lo que llamaríamos mantener nuestra vida, nuestra subsistencia, nuestra salud.

- De seguridad

Satisfechas las necesidades mencionadas en el título anterior, aparece la de asegurar que no volveremos a tener hambre, o sed, o riesgos para nuestra salud.

Estas necesidades son generadoras de tensión en el trabajador y en el ambiente laboral por que su satisfacción no genera necesariamente un mejor desempeño. Podemos afirmar que si el trabajador considera satisfechas estas necesidades aparecen en él demandas de tipo social, que son consideradas de secundaria importancia frente a las descritas. (Aquino, et al, 1996,p.5).

Las necesidades que Maslow describe a continuación son de carácter social, pues están basadas en la opinión que otros seres humanos tienen de nosotros. (Ibidem, p. 5).

## Necesidades sociales

- De afecto

Una vez satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad, según la percepción peculiar de cada sujeto, aparece en nosotros la de ser aceptados por los demás. (Ibidem, p. 6).

- De estima

Una vez reconocidos por el grupo (y aceptados) aparece en nosotros la necesidad de estima, (o, mejor dicho, autoestima). Se trata de ser reconocidos por los demás, que nos reconozcan valores para nosotros positivos. (Aquino, et al, 1996, p.5).

- De autorrealización

La teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow se completa con esta quinta necesidad. Se define como la plenitud humana. (Ibidem, p. 7).

### 2.6.1.2. Herzberg. La Teoría De La Motivación E Higiene.

Las investigaciones que dieron origen a esta teoría consistieron en analizar las respuestas que distintos trabajadores daban para describir situaciones en las que se sintieran excepcionalmente bien o excepcionalmente mal en relación con sus trabajos. Estos resultados remarcan que cuando las personas hablan de sentirse bien o satisfechas mencionan factores tales como logro, reconocimiento, el trabajo mismo, responsabilidad, progreso y crecimiento. (Aquino, et al, 1996, p.8).

El profesor Frederick Herzberg planteó la teoría de la motivación de dos factores.

Denominó motivadores a las fuerzas de satisfacción puesto que aparecían necesarias para mejorar notablemente el desempeño en el trabajo. (Aquino, et al, 1996, p.8).

Él decía que en el trabajo hay varias cosas que nos hacen desdichados las denominaba factores de higiene y son aquellas cosas como salarios, condiciones, supervisión y la gente con la cual trabajamos. Al mejorar las condiciones y los salarios dice Herzberg, podemos estar haciendo que la gente se sienta más satisfecha. Sin embargo eso no significa que vamos a estar más motivados para trabajar. (Meighan, 1992, p. 17).

Las ideas de Maslow se enlazan con las de Herzberg. Los motivadores contribuyen principalmente a las necesidades de alto nivel: estima y autorrealización. (Aquino, et al, 1996, p.8).

Los factores de higiene contribuyen principalmente a la satisfacción de las necesidades de bajo nivel: fisiológicas, de seguridad y de afecto. Los factores de higiene no tienen capacidad de motivar, debido a que los trabajadores los dan por supuestos en todas las organizaciones. (Ibidem, p. 9).

Los motivadores por su parte pertenecen al ámbito de su trabajo y tienen relación directa con su desempeño personal. (Aquino, et al, 1996, p.9).

#### 2.6.1.3. Douglas McGregor . Teoría "X" Y Teoría "Y"

Douglas McGregor fue investigador en el Instituto Tecnológico de Massachussets (M.I.T.), una de las ideas principales por él desarrolladas fue la de que la función básica del gerente es cumplir con los objetivos de la organización y para ello debe aprovechar en la forma más efectiva y eficiente todos los recursos de que dispone, entre ellos, el más importante, el recurso humano. Para ello no debe ir contra la naturaleza del ser humano. (Aquino, et al, 1996,p.4).

Distingue entre dos conjuntos de suposiciones que clasificó como teoría X y Teoría Y.

Afirma que las suposiciones de la Teoría X sostienen que:

1. El ser humano promedio tiene un rechazo hacia el trabajo y lo evitará si puede.
2. Debido a esta característica humana de rechazo al trabajo, la mayoría de las personas deben ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos a fin de lograr que realicen un esfuerzo adecuado.
3. El ser humano promedio prefiere ser dirigido y desea evitar responsabilidades.

En otro extremo, las acciones de algunos gerentes reflejan un conjunto de suposiciones de la Teoría Y, las cuales sostienen que:

1. El ser humano promedio no rechaza inherentemente el trabajo.
2. El control externo y la amenaza de castigos no son los únicos medios para lograr que se realice un esfuerzo hacia los objetivos de la organización.
3. Los empleados estarán más motivados al satisfacer sus necesidades de orden superior en cuanto al logro, estima y autorrealización.
4. El ser humano promedio aprende, en condiciones apropiadas, no solo aceptar sino también a buscar responsabilidades.
5. La capacidad de ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas organizacionales está comúnmente distribuida en la población y no al contrario. (Dessler, 1998, p. 20).

## 2.6.2. Liderazgo

La capacidad de motivar, hacer participar, resolver conflictos y entender la diversidad cultural de los miembros de una organización son cualidades que suelen reunir personas que son líderes en su entorno. (Martín, 2000, p. 238).

La palabra líder o liderazgo puede entenderse de diversas maneras, esencialmente dos:

Para designar a las personas con ciertas características, especialmente en papeles de mando o para referirse a un proceso social de influencia sobre un grupo o grupos a los que debe conducirse en determinada dirección. En este último concepto al que nos referimos al hablar de liderazgo

Liderazgo es un proceso de interacción entre personas, en el cual una de ellas conduce, mediante su influencia personal y poder, las energías, potencialidades y actividades de un grupo para alcanzar una meta. (Martín, 2000, p. 239).

Hay líderes que son impuestos por la organización, a los que llamamos formales, también existen otros que son reconocidos por los trabajadores y a estos se les llama informales, lo ideal es que un líder impuesto por la organización sea reconocido por los trabajadores.

La importancia del liderazgo consiste en lograr dirigir a los trabajadores adecuadamente. Es ideal que los puestos de mayor jerarquía sean ocupados por líderes.

Un aspecto muy importante del liderazgo es el lograr que los demás descubran sus fortalezas. La mayoría de la gente cree que será más productiva si logra superar sus debilidades. Pero, en la práctica, para alcanzar un alto rendimiento es fundamental cultivar los talentos naturales, y convertirlos en fortalezas. (Aquino, et al, 1996, p.240).

Los líderes ayudan a reestructurar los puntos de vista sobre la realidad para ver más allá de las condiciones y eventos superficiales.

Influyen para que la gente vea la realidad en tres distintos niveles:

1. Eventos.

Explicar quién hizo qué a quién y es apenas una reacción al cambio.

2. Patrones de comportamiento.

Identificar tendencias de largo plazo y la explicación de sus implicaciones.

3. Explicaciones de estructura sistémica.

Se enfocan a las causas del comportamiento en un nivel en el que esos patrones puedan ser cambiados.

En una organización de aprendizaje, los roles del líder son:

- Líder como diseñador

Diseñar y rediseñar la organización y su pensamiento; es decir es el arquitecto social y se lleva a cabo atrás del escenario.

- Líder como maestro

Ayuda a tener formas más profundas de ver la "realidad actual". No significa ser líder como experto autoritario cuyo trabajo es el de enseñar a la gente la visión correcta a la realidad, sino que su función es ayudar a todos en la organización, incluyéndose a él mismo a interiorizarse en la realidad actual.

- Líder como servidor

Propicia e impulsa el servicio a la gente a la que guía. Es cuestión de actitud. La vocación de servicio ha sido reconocida desde hace mucho tiempo como una característica del liderazgo. El líder es servidor antes que líder. (Gestión empresarial, Vol 1, #4, julio-agosto 2001, sección Harvard).

La vocación de servicio del líder funciona en dos niveles: la vocación del impacto de servicio hacia los demás y hacia la misión que sustenta la empresa. (Gestión empresarial, Vol 1, #4, julio-agosto 2001, sección Harvard).

Desarrollar el liderazgo empieza por uno mismo.

Ante el cambio, el éxito organizacional se presentará en la medida en que uno se fortalezca como individuo y logre ejercer el liderazgo. Antes de intentar un cambio organizacional, se debe empezar por identificar los factores que ayudarán a transformarnos como individuos, estos son:

- Crear una visión de grandeza
- Buscar alianzas e identificar obstáculos
- Desprenderse del deseo de dependencia
- Concentrarse en lo básico
- Sacar a flote el coraje para convertir la visión en realidad. (Gestión empresarial, Vol 1, #4, julio-agosto 2001, sección Harvard).

### 2.6.3. Comunicación

En una organización, uno de los factores de gran importancia es la comunicación, ya que si esta se realiza adecuadamente, la propia organización funcionará bien.

Desde un saludo al llegar, una llamada telefónica bien atendida, hasta la realización correcta de las órdenes dadas para alcanzar un objetivo, son un resultado palpable de una efectiva comunicación.

Es comúnmente aceptado que comunicar es el acto y proceso de emitir y recibir información. (Aquino, et al, 1996, p.240).

Parafraseando a Aquino (1996), existen varios tipos de comunicación, en la verbal existe el *feedback* o también llamado retroalimentación, que no es otra cosa más que la respuesta a algo, cuando se origina esta es cuando decimos que efectivamente hay comunicación, sea el tipo que sea.

Esto se puede apreciar en la organización.

En una situación dada, la mínima falta de información sobre la naturaleza, objetivos, estándar de desempeño, presupuestos, etc., dificultará el cumplimiento de la tarea. (Aquino, et al, 1996, p.246).

Hoy es más común que las empresas incluyan, dentro de sus políticas de relaciones con el personal, información vinculada con la empresa intentando generar en los empleados una sensación de compromiso y pertenencia. (Ibidem, p.246).

La organización tiene una tarea estratégica y fundamental : hacer que el resto de los empleados, proveedores, distribuidores y revendedores se comuniquen mejor.

El mensaje más importante desde el punto de vista del cliente no son los avisos publicitarios, sino "la respuesta que reciben cuando llaman al centro de servicio, la atención que les dan en los locales, el rendimiento del producto ". Cada punto de contacto dice algo acerca de la compañía y de su marca. (Gestión empresarial, Vol1, #4, julio-agosto 2001, sección Harvard).

Cuando un líder da rodeos y se desvía, los demás no saben con certeza qué era lo que realmente quería. El resultado de esto es ambigüedad y ausencia de resultados. (Ibidem).

Una manera excelente para ayudar a comunicarse eficazmente es seguir las siguientes cinco acciones clave:

1. Sea directo y vaya al grano.
2. Muestre reconocimiento, respeto y consideración por la persona con quién se esté comunicando.
3. Concéntrese en lo específico.
4. Explique sus propias reacciones.
5. Conviértala en una discusión en dos sentidos. (Gestión empresarial, Vol 1, #4, julio-agosto 2001, sección Harvard).

## 2.7. Inducción

Una vez concluido el proceso de selección y contratación, el empleado pasa a la etapa de inducción.

Así, el primer contacto de el empleado con la empresa es de vital importancia para el desarrollo futuro de su trabajo.

Los primeros días y semanas de trabajo pueden ser decisivos para la correcta integración a la organización de un nuevo miembro. (Koontz y Wehrich, 1998, p.409).

### 2.7.1. Concepto

La inducción es proporcionar al empleado la información básica que es necesario que conozcan sobre la empresa en la cual están empezando a laborar. Algunas definiciones que encontramos son:

Acción de información sobre la empresa, ámbito de trabajo y puesto que se brinda a un trabajador recién ingresado a la misma, para lograr una más rápida y mejor integración. (Aquino, et al, 1996, p.268).

Es un procedimiento para presentar a los nuevos empleados en la organización y ayudarles a ajustarse a las exigencias de la empresa. (Dessler, 1998, p. 260).

Parafraseando a Werther (1997, p. 10), también es llamada orientación y cubre en especial las políticas y procedimientos que es necesario observar, igual que el conocimiento de las personas que alternarán con el empleado.

La orientación ofrece información específica sobre las prácticas y las expectativas locales. Las actitudes sociales respecto al cumplimiento de citas, conducta general durante una reunión, tabúes, el uso de títulos universitarios y el grado de trato formal que se espera de la persona. (Werther, 1997, p. 66).

La inducción implica dotar a los nuevos empleados de información preliminar sobre la empresa, sus funciones, sus tareas y su personal. (Koontzy Weihrich, 1998, p.409).

Parafraseando a Hellriegel (1998), la inducción es un proceso que puede ser formal o informal, cuyo objetivo es que los trabajadores se familiaricen con sus responsabilidades laborales, compañeros de trabajo y políticas de la organización.

Cuanto mayor información haya en este paso más rápidamente será la integración del nuevo colaborador a la empresa. La inducción consiste en suministrar información general sobre la empresa, sus productos, normas en general, etc., e información específica sobre el propio sector de trabajo, objetivos del área, estructura, responsables, etc. (Dessler, 1998, p. 260).

No existen reglas para un buen plan de inducción, este se hará según las necesidades que se presentan en cada empresa. (Aquino, et al, 1996, p.268).

### 2.7.2. ¿Por Qué Utilizar La Inducción?. Importancia

Siempre que una persona experimenta un cambio se siente nerviosa, ya sea una nueva escuela, un nuevo trabajo o un grupo social en el cual no ha convivido; no sabe que hacer, con quien dirigirse ni que rol realiza cada miembro del grupo al que acaba de llegar. Un resultado palpable de esta situación es que, al principio, se encuentre con dificultades para realizar su propósito en ese grupo.

Parafraseando a Dessler (1998, p. 260), durante el primer día de empleo, la mayoría de las personas experimentan nerviosismo y ansiedad, a lo que llamamos "nervios del primer día". Existen tres razones para ese nerviosismo de los primeros días. Una es que cualquier situación nueva representa un cambio, y cuanto más diferentes sean las cosas, más cambio e incertidumbre tendrá que enfrentar la persona. Las expectativas poco realistas y la sorpresa son los otros dos factores.

La inducción significa proporcionar a los nuevos empleados la información básica sobre la empresa, información que necesitan para desempeñar satisfactoriamente sus labores. Esta información básica incluye hechos como la forma de ingresar en la nómina, la manera de obtener tarjetas de identificación, cuáles son los horarios de trabajo y con quién trabajará el nuevo empleado. (Dessler, 1998, p. 261).

Parafraseando a Robbins (2000), informa al nuevo empleado sobre los objetivos, la historia, la filosofía, los procedimientos y reglamentos de la organización, también incluye políticas pertinentes en materia de recursos humanos, y beneficios tales como: horas de trabajo, procedimientos de paga, requisitos referentes a tiempo extra y prestaciones; además de un recorrido por las instalaciones.

La inducción es una necesidad para todos aquellos que ingresan a organizaciones nuevas, desempeñando nuevos cargos o iniciando nuevas carreras.

### 2.7.3 Programas De Inducción Formal

Los programas de inducción pueden variar desde una pequeña plática informal hasta un programa más formal y extenso.

Persiguen dos propósitos. El primero de ellos es informar a los empleados de nuevo ingreso sobre las prestaciones, los procedimientos organizacionales y otros asuntos de rutina. El segundo, y más importante. Es orientar socialmente a los nuevos empleados mediante el ajuste de sus expectativas de trabajo, la identificación de las relaciones de rendición de informes y el establecimiento del tono general de su trabajo. (Hellriegel, 1998, p.427).

Parafraseando a Hellriegel (1998), un eficaz programa de inducción formal promueve expectativas realistas de trabajo y una conducta de trabajo funcional, reduce el tiempo y esfuerzo; además de que también reduce la rotación de los empleados.

### 2.7.4. Beneficios de la Inducción

La inducción sistemática en la organización con frecuencia se pasa por alto y esto da como resultado la pérdida de una serie de beneficios:

Financieros:

una rotación de personal innecesariamente grande aumenta costos de reclutamiento.

Motivacionales:

El personal que se somete a programas de entrenamiento para inducción de calidad tiene más probabilidades de comprometerse a más largo plazo con la organización. (Meighan, 1992, p. 3).

### Capacitación y desarrollo:

Como la inducción es posiblemente la primera experiencia del recién entrado tiene respecto al entrenamiento de la organización, es importante que cause una buena impresión.

### Vigilancia del ambiente externo:

Los recién llegados pueden ser una medida de la forma como se observa la organización desde afuera.

### Influencia en el personal actual:

La inducción puede tener un efecto benéfico en el personal actual, a través de su participación e el proceso. (Meighan, 1992, p. 3).

Los programas de inducción van desde breves introducciones informales hasta programas formales y extensos. En el segundo caso, generalmente se proporcionan al empleado un manual o materiales impresos que cubren cuestiones tales como los horarios, revisiones del desempeño, ingreso en la nómina y vacaciones, así como un recorrido por las instalaciones. (Dessler, 1998, p. 261).

Todos los programas de inducción se deben basar en necesidades de grupos particulares. (Meighan, 1992, p. 25).

La inducción también es importante para la gente que asume nuevos cargos dentro de una organización o cuando se introducen nuevos desarrollos. (Ibidem, p. 25).

El curso de inducción sirve como punto de partida común para todos los empleados nuevos y permite a los individuos formar vínculos comunes y compartir inquietudes y preocupaciones. (Ibidem, p. 55).

Es utilizado, también, para inculcar la cultura organizacional a los empleados nuevos, empezar a formar equipos de trabajo , dar normas que se llevan en el trabajo, entre otras útiles herramientas.

La duración del curso de inducción dependería de lo que un nuevo empleado tiene que, debe y puede saber. (Meighan, 1992, p. 56).

También se determinará por el volumen de recursos que la organización esté dispuesta o pueda dedicar a la aclimatación del personal nuevo. (Ibidem,p. 56).

#### 2.7.5. Objetivos

-Reducir la ansiedad inicial que sienten todos los nuevos empleados cuando inician sus actividades en un puesto de trabajo.

-Familiarizar a los nuevos empleados con el puesto, la unidad de trabajo y la organización en conjunto.

-Facilitar la transición de persona ajena a la institución a miembro de la misma. (Robbins, 2000, p. 354)

Para tener un programa de inducción adecuado se debe tomar en cuenta a las personas desde el reclutamiento, porque desde aquí se le empieza a analizar la habilidades que tienen.

Es recomendable presentar a las personas que tratan asuntos directamente con los empleados como el médico.

Parafraseando a Werther (1995), Se deben presentar a las personas directamente relacionadas con el puesto, además de otras personas de otros departamentos con los cuales mantendrá diferentes relaciones.

### 2.7.6. Temas

Un factor muy importante para determinar los temas que serán expuestos en la inducción es el tipo y las necesidades de la organización.

Algunos temas que se sugiere incluir son:

- De la organización global.
- Prestaciones y servicios al personal.
- Presentaciones. (Werther, 1995, p. 192).

### 2.7.7. Métodos

Existen varios métodos para hacer programas de inducción. Estos son:

- Conferencias.
- Discusión en grupo.
- Grupos homogéneos.
- Estudio de casos reales.
- Tareas y proyectos.
- Servir de sombra.
- Literatura, folletos y volantes.

Lo más importante con cualquiera de estos métodos es hacerlos participativos y centrados en el aprendiz. Esto motiva al estudiante y mejora el aprendizaje. (Meighan, 1992, p. 79).

## 2.8. Manual

En las organizaciones se llevan a cabo una serie de actividades repetitivas, y es común que, si no se tiene un patrón a seguir, dichas actividades no se lleven a cabo de la misma manera todas las veces; y aún más, se pierde tiempo que se traduce en dinero. Es por eso la importancia de llevar ciertos procesos por escrito en la organización. (Rodríguez V.,1992, p. 55).

Los manuales son considerados como herramientas dentro de la organización, que están integrados por información real y concisa. Que dá pasos para realizar ciertas actividades dentro de la empresa.

### 2.8.1. Concepto.

Un manual es un documento elaborado sistemáticamente que indicará las actividades a ser cumplidas por los miembros de un organismo y la forma en que las mismas deberán ser realizadas, ya sea conjunta o separadamente. (Rodríguez V.,1992, p. 55).

Terry G. R. lo define así: es un registro inscrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa. (Ibidem, p.57).

Continolo G. Lo define como: Una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector, es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo. (Ibidem, p.57).

Un manual bien redactado es una herramienta eficiente de comunicación, ya que son las rutas por las que va a funcionar la organización.

### 2.8.2. Antecedentes.

La historia de los manuales como herramienta en la administración es prácticamente reciente. Durante el período de la segunda guerra mundial es cuando se desarrolló esta técnica, aunque se tiene conocimiento de que ya existían algunas publicaciones en las que se proporcionaba información e instrucciones al personal. (Rodríguez v, 1992, p.56).

El empleo de los manuales se creó como auxiliar para obtener el control deseado del personal de una organización y las políticas, estructura funcional, procedimientos y otra prácticas del organismo par el que está trabajando pueda dársele de manera sencilla, directa, uniforme y autorizada mediante los manuales. (Ibidem, p.56).

### 2.8.3. Objetivos.

- Es el de instruir al personal, acerca de los aspectos como: funciones, relaciones, procedimientos, políticas, objetivos, normas, etc. (Rodríguez V, 1992, p. 59).
- Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones. (Ibidem,p. 59).
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal, y propiciar la uniformidad en el trabajo. (Ibidem, p. 59).
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales. (Ibidem,p. 59).
- Proporcionar información básica para la planeación e implantación de reformas administrativas. (Ibidem, p. 59).

#### 2.8.4. Tipos de manuales.

Es importante determinar si en el manual se incluirán sólo políticas, o solo procedimientos o ambos, o si estará dirigido para todas las personas de la organización, o solo a gerentes o puestos superiores

Los manuales pueden ser :

- De organización.- contiene políticas generales y procedimientos que se aplican a todos los niveles de la organización.
- De departamento.- Son desarrollados para ser utilizados en departamentos específicos o divisiones de una organización dada. . (Rodríguez V, 1992, p. 74).

#### 2.8.5. Proceso de elaboración

-Recopilación de la información.- Recopilación y organización de toda la información que se integrará en el manual. (Ibidem, p. 75).

-Procesamiento de la información.- análisis y depuración de la información, con la finalidad de facilitar el manejo y ordenamiento de la que debe incluirse en el contenido del manual. (Ibidem, p. 75).

-Redacción.- Utilizar un lenguaje claro, sencillo, preciso y comprensible. (Ibidem, p. 76).

-Elaboración de gráficas.- Una gran mayoría de manuales abarcan principalmente textos escritos sin embargo, ciertas técnicas visuales pueden realizar considerablemente el manual y contribuir a que las personas entiendan mejor su contenido. (Ibidem, p. 76).

-Formato y composición.- De éste dependerá en gran medida la facilidad de lectura, consulta, estudio y conservación.

-Revisión y aprobación.

-Distribución y control. (Rodríguez V, 1992,p. 77).

#### 2.8.6. Manual de Inducción

El Manual de Inducción es un documento que dá la bienvenida al empleado, señala las reglas de juego en la empresa, debe ser conocido y observado por todos los que forman parte de ella.

Es el equivalente a un código genético que determina las características que deberán tener quienes laboren en la organización.

##### 2.8.6.1. Recomendaciones Para El Manual De Inducción

- Que sea breve .- Un buen Manual es aquel que dice mucho en pocas palabras.
- Que sea claro .- Si por querer aparentar que tienen una gran preparación en cuestiones empresariales usan para su manual un lenguaje poco comprensible por la mayoría, habrán fracasado en su objetivo final que es de que todos sepan qué hacer, cómo hacerlo y hacia donde van como empresa. Escriban términos sencillos y muy claros.
- Que tenga un formato atractivo .- El manual deberá repartirse entre todos los miembros de la institución para su conocimiento, por lo tanto procuren que esté impreso en un formato que facilite su guardado y acarreo personal. (Gestión empresarial, Vol 1, #4, julio-agosto 2001, sección Harvard).

# Capítulo III

*Metodología*

### 3.1. Historia de la Empresa.

El presente trabajo es aplicado a "*María Bonita*" Restaurant Cantina, ubicado en la 2 Sur # 3101, Col. Huexotitla, en la ciudad de Puebla, Pue., siendo un lugar tradicional respaldado por 15 años de prestigio. Su historia se presenta en el manual.

### 3.2. Tipo de Investigación

Se realizará una investigación de tipo descriptivo y correlacional.

Descriptivo por que se especifica las características del restaurante María bonita, su historia, reglamento que maneja, instalaciones que comprende, entre otras cosas.

Es correlacional, aunque los elementos antes mencionados sean independientes unos de otros, al desarrollarse se relaciona con los demás, es decir, el reglamento no podría existir si no hubiera personas que laboraran en el restaurante, además de que, al ser un manual de inducción se le dará a todo el personal del restaurante, razón por la cual existirá una relación entre todas sus áreas al obtener un resultado, positivo o negativo.

### 3.3. Hipótesis.

Hi = La elaboración de un manual de inducción para el Restaurante María Bonita, será una herramienta que facilitará la integración de los empleados a la empresa.

### 3.4. Desarrollo Metodológico.

El manual de inducción llevará los siguientes elementos:

- Introducción.
- Historia.
- Misión, Filosofía, Valores.
- Estructura Organizacional.
- Reglamento de trabajo
- Instalaciones.
- Dudas o comentarios.

Para la realización del manual se utilizó como instrumento la entrevista ; esta fue directa al Gerente del Restaurante, los resultados se encuentran plasmados en el mismo.

# Capítulo IV

*Manual,  
Conclusiones  
y Recomendaciones*

Manual  
de  
Inducción



*Restaurant - Cantina*

Manual de Inducción  
Restaurant - Cantina María Bonita  
2002  
L.A.I. Gabriela Arguelles Gil

## Índice

- x Introducción.
- x Historia.
- x Misión, Filosofía, Valores.
- x Cómo estamos organizados.
- x *La Vida En María Bonita* .
- x Instalaciones.

## Introducción

La inducción es un proceso a través del cual los individuos de nuevo ingreso se familiarizan con una nueva empresa, puesto y área, así como son sus nuevos compañeros e integrantes de la empresa. Lo que buscamos es que TU te integres a la empresa y con todo lo que esto implica.

Seguramente tendrás muchas preguntas acerca de el Restaurante y de nuestra forma de trabajar. Es por eso que hemos preparado este manual de inducción, que te ayudará a resolver tus dudas, para esto te recomendamos tenerlo siempre a la mano; este te servirá para que lo consultes cuando tengas alguna duda o quieras conocer más sobre el restaurante al que ahora perteneces.

Esperamos que sea de utilidad para tu pronta integración a *María Bonita* Restaurant - cantina.

## ***Bienvenida***

Es un honor recibirte, y al mismo tiempo darte una cordial bienvenida.

Tu has sido elegido entre otros candidatos para desarrollar con entusiasmo tus conocimientos y aplicar tus experiencias en beneficio de todos y de nuestra empresa de la que a partir de hoy eres parte esencial.

Estamos convencidos de haber hecho la elección correcta al contratarte y podemos asegurarte que tú has tomado la mejor decisión al unirse a nuestro equipo. El trabajo en equipo es un aspecto de gran importancia ya que todos dependemos de todos.

La buena disposición que tengas desde el primer momento dará frutos en tu trabajo y en la convivencia diaria con tus compañeros.

No importa la posición que ocupes, aquí, todos somos importantes para alcanzar el éxito.

Estamos seguros de que encontrarás amplias oportunidades para utilizar tu talento y capacidad, y consecuentemente comprobarás que tu desarrollo personal no tendrá más límite que el de tu propio potencial y entusiasmo.

Te deseamos la mejor de las suertes y éxito en todo lo que te propongas, ahora que ya eres parte de la gran familia de *María Bonita* Restaurant - cantina.

## **¿Qué Es Lo Qué Hacemos?**

*María Bonita* Restaurant - cantina, es una empresa en el ramo de alimentos y bebidas, respaldada por **quince años de experiencia**, en el mercado poblano; cuya principal tarea es satisfacer la necesidad de alimentación en los clientes en las mejores condiciones.

Para lograr esto hemos invitado a gente como tu; entusiasta, honesta, con persistentes deseos de progresar, dispuesta a compartir y trabajar en equipo, para hacer realidad nuestros anhelos.

*Sin ti, no podremos lograrlo!!!!*

## **Nuestra Historia:**

En lo que antes era el restaurante "La Entrada" un grupo formado por cuatro empresarios : Arq. Rodolfo Jiménez Brito, Arq. Alipio Bailleres Carriles, Arq. Roberto Barroeta Razo, Maestro José Lazcano Toquero; deciden crear una sociedad de accionistas y así abrir *María Bonita* Restaurant - cantina.

Así, abre sus puertas el 5 de Noviembre de 1987, ubicado en la 2 Sur # 3101, Col. Huexotitla, en la ciudad de Puebla, Pue., convirtiéndose en un lugar tradicional y exitoso.

---

*María Bonita* surge por la necesidad de ofrecer al mercado poblano un lugar en donde se pudiera ofrecer una excelente cocina típica mexicana, sumando a ello la innovación de Bar en las mismas instalaciones, además de ofrecer un magnífico servicio y cuidado en cada detalle.

El nombre del restaurante es un homenaje a la Sra. María Félix y la canción que le compuso el músico poeta Agustín Lara: "*María Bonita*". Reflejando la admiración a la actriz por parte de los accionistas. Representa la época romántica del México de haciendas y de La Revolución, capturando un ambiente bohemio y cálido muy mexicano.

---

*María Bonita* ha sufrido dos remodelaciones, la primera en 1997 cuya duración fue breve, la segunda inicia en Junio de 1999 hasta finales del 2000, en esta buscando dar un giro a los espacios y decoración sin dejar a un lado el concepto tradicional mexicano del restaurante.

El corazón de *María Bonita* siempre ha sido su cocina, gracias a los platillos típicos este restaurante cobró un auge sin precedentes.

Manteniéndonos en el mercado durante quince años, superando una fuerte crisis en 1995, en *María Bonita* hemos pasado por diferentes administraciones, a lo largo de las cuales ha habido ciertos cambios, pero el estilo no ha sido modificado, atribuyendo a esto gran parte de el éxito.

### ***Nuestra Misión:***

Durante estos quince años y desde su apertura, hemos contado con un "símbolo de suerte" para el lugar, el fantasma de un charro, al que el personal suele oír o ver en las instalaciones del restaurante.

La razón social bajo la cual operamos es Delit S.A. de C.V., siendo actualmente los principales accionistas el Arq. Rodolfo Jiménez Brito y el Lic. Eduardo Jiménez Brito.

Así, ahora es una combinación de experiencia, juventud y sazón, reflejada tanto en su personal, sus platillos y su ambiente. Manejando un concepto moderno, pero a la vez tradicional, con música en vivo.

En *María Bonita* Restaurant - cantina tenemos la tarea de satisfacer las necesidades de nuestros clientes empleando herramientas como la calidad en el servicio, la higiene, la excelencia en nuestro personal y las mejores materias primas en la elaboración de nuestros platillos; y con esto consolidar una clientela cautiva.

### ***Nuestra Filosofía:***

En *María Bonita* Restaurant - cantina, el factor más importante es el humano, la gente es la que nos diferencia de otros restaurantes, el trabajo en equipo y la excelencia de nuestros clientes internos es la firma de nuestro lugar; garantizando con esto, el servicio de calidad que se brinda a la sociedad poblana.

## **Los Valores Que manejamos:**

La satisfacción de nuestros clientes brindando un excelente servicio está basada en el trabajo en equipo, la honestidad, el espíritu de servicio, y la alegría al realizar las tareas diarias que tengan nuestros clientes internos.

Y los entendemos como:

*Trabajo en equipo.*- Es la suma de acciones y esfuerzos. Los mejores resultados no son logros individuales, sino de grupo. El resultado de la unión de nuestros esfuerzos, nos permite lograr lo que queremos ser y llegar a donde deseamos estar.

*Honestidad.*- Informar con verdad, clara y oportunamente a quien nos lo solicite, tanto interna como externamente la situación. Manejar con absoluta responsabilidad y transparencia los recursos que la empresa nos confía.

*Espíritu de servicio.*- La calidad y el gusto por hacer algo adicional a favor de nuestros clientes. Es un honor servir.

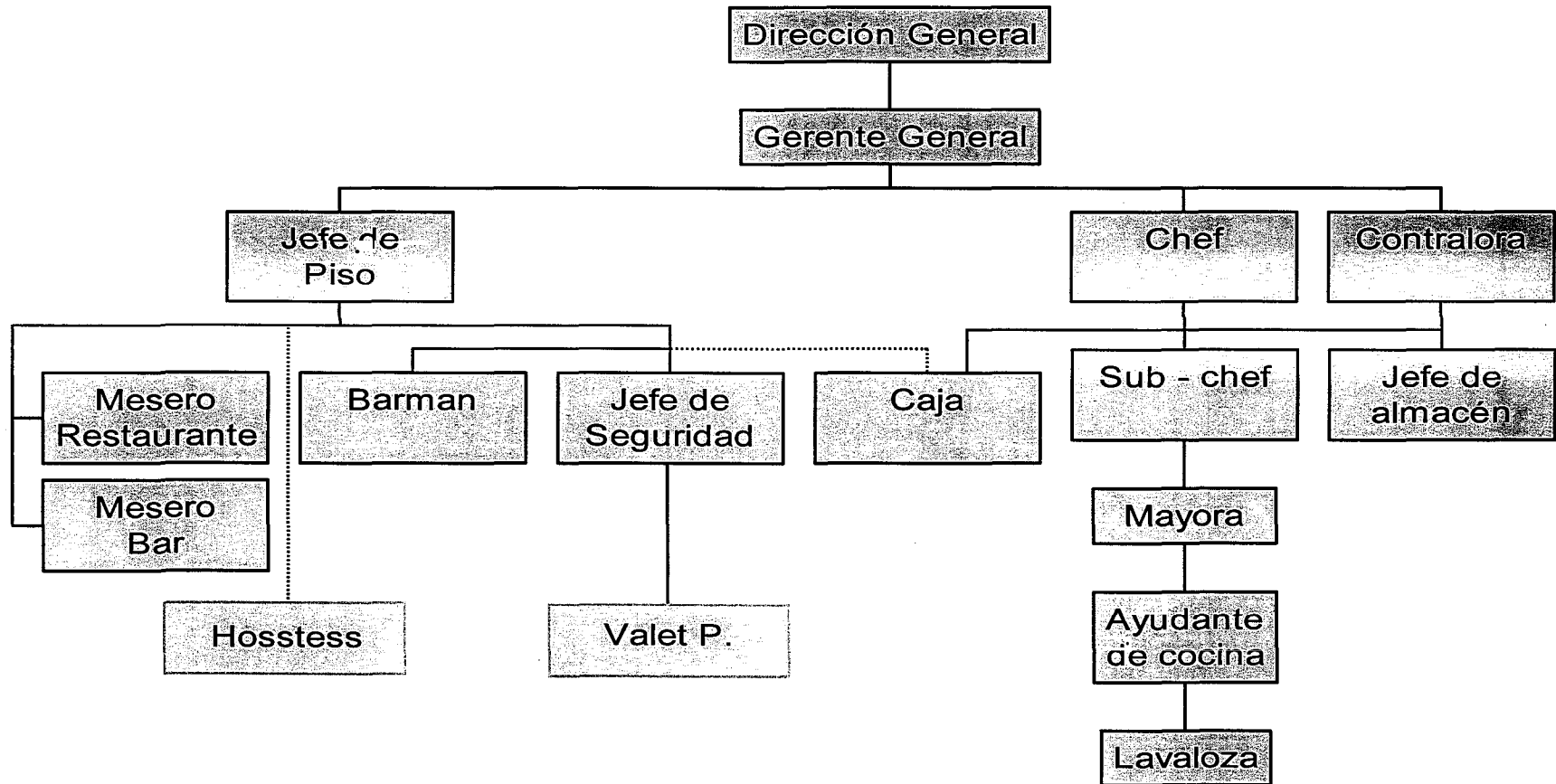
*Alegría.*- Acudir con gusto a trabajar y hacerlo con el mayor de los ánimos, para lograr mejores resultados

Pensamos que la satisfacción y el desarrollo del personal son condiciones indispensables para dar un buen servicio. Es muy importante crear un ambiente de trabajo en el que la gente pueda desarrollarse y progresar, en *María Bonita* , existe la oportunidad de ascender a puestos más altos si cuentas con la actitud, experiencia y los conocimientos necesarios.

Una vez más, recibe la más sincera Bienvenida, deseándote mucho éxito en la carrera que hoy inicias aquí, en *María Bonita* Restaurant - cantina.

**Cómo Estamos Organizados:**

María Bonita  
Restaurante - cantina



## ***Departamentos Y Funciones:***

**Director General** .- Es la cabeza del Restaurante, son los dueños, a quien pertenece el capital gracias al cual existe; y de quienes fue la idea original de abrir.

**Gerencia General** .- Es la parte del Restaurante, encargada de llevar a cabo funciones como la de Recursos humanos, Ventas, Relaciones públicas y todo lo referente a lo administrativo del lugar. Además de supervisar que todas las funciones se lleven a cabo adecuadamente.

**Jefe de Piso** .- Es la parte operativa de el restaurante, es el encargado de coordinar el servicio a los clientes externos además de que es quien está en contacto directo con los mismos.

**Contraloría** .- Se encarga de los asuntos financieros, pagar nómina, realizar compras, pagar a proveedores y llevar un control cuidadoso el aspecto económico de la empresa.

**Cocina**.- Es la parte encargada de la producción de los alimentos, la calidad que se maneje aquí será reflejada en las ventas y en la imagen del lugar en la sociedad.

**Seguridad**.- Es la parte encargada de resguardar el orden y la seguridad dentro de el Restaurante.

Los puestos representados en el organigrama son los que realizan las actividades, para que dichas funciones sean llevadas a cabo.

## ***La Vida En María Bonita Restaurant - Cantina.***

### **Reglamento De Trabajo:**

#### **Contratación**

La contratación será responsabilidad de la Gerencia General, quien se encargará de solicitar los documentos necesarios, en coordinación con la Contraloría.

#### **Horas de trabajo**

Los horarios de trabajo son asignados de acuerdo a las necesidades del restaurante.

Contraloría 10:00- 18:00 hrs. de lunes a sábado.

Piso .- 7:00 - 24:00 hrs., fines de semana hasta 3:00 hrs.

Cocina: 7:00 - 22:00 hrs.

Existen otros puestos cuyos horarios varían según las características del trabajo.

#### **Puntualidad**

Un aspecto importante de tu persona es la puntualidad que reflejes, cuando no te presentes exactamente a la hora de iniciar tu jornada de trabajo se considerará como retardo. Y será decisión de la empresa el que labores o no ese día, si es así se considerará como falta injustificada.

#### **Reloj Checador**

Al iniciar tu jornada de trabajo en *María Bonita* , debes utilizar una tarjeta que te será asignada para, de esta forma, registrar la hora en que empiezas y terminas tus actividades.

#### **Salarios**

Tu salario será pagado quincenalmente en las instalaciones del restaurante.

## Permisos

Deberán solicitarse previamente, para no ser considerados como falta injustificada, tendrás 24 hrs. para comprobarla en caso de enfermedad o cita médica. Únicamente otorgará un permiso la Gerencia General.

## Vacaciones

Las vacaciones en la empresa se otorgan como sigue:

Años de antigüedad	Días de vacaciones
1	6
2	8
3	10
4	12
5-9	14

Y así sucesivamente de acuerdo a la Ley Federal del Trabajo.

## Uso del teléfono:

Los teléfonos se utilizarán únicamente para actividades y servicio de la empresa. Es requisito que todas las llamadas as se atiendan respondiendo a los siguientes elementos: un cordial saludo y el nombre del Restaurante. Ej. " Restaurante María Bonita, buenos días, le atiende Raúl".

## Comida

*María Bonita* Restaurante - cantina, cuenta con área designada como "comedor de empleados" en la cual se te dará tu comida diaria de acuerdo al horario en el que labores, y contarás con un tiempo de 1 hora para comer, siempre y cuando tus actividades te lo permitan.

## **Limpieza**

En nuestro trabajo pasamos la mayor parte del día, colaboremos con el personal de limpieza para que siempre esté limpia nuestra área y en buenas condiciones

## **Higiene personal**

Uniforme .- Es obligatorio portar el uniforme limpio y completo. Los zapatos limpios.

Cabello corto o recogido, usar uñas cortas y limpias.

No utilizar maquillaje en área de cocina

Lavarse correctamente las manos.

## **Seguridad**

Tu integridad física es responsabilidad tuya y del restaurante, es por ello que recomendamos lo siguiente para evitar algunos riesgos profesionales:

- Sigue con cuidado las instrucciones al realizar tu trabajo.
- Usa el equipo necesario para realizar tu trabajo.
- No corras dentro del restaurante.
- Realízate exámenes médicos periódicamente.
- En caso de que sufras algún accidente avisa a tu superior.

## **Código de conducta**

Se espera en todo momento de cada empleado de *María Bonita* Restaurant - cantina, el más alto nivel de conducta individual, no solamente en cuestiones de integridad financiera, sino también en todos los aspectos de las relaciones comerciales. Las transacciones deben realizarse sobre la base de la justicia y la honradez, la consideración acerca de los derechos de las personas, sus sentimientos y los principios más rigurosos de una conducta intachable en el restaurante.

## **Acatamiento a la Ley**

Se deben acatar las leyes. Cada empleado tiene a su cargo la responsabilidad de adquirir información suficiente acerca de las leyes que están relacionadas a sus obligaciones para poder conocer peligros potenciales.

## **Comunicación**

Uno de los principales objetivos de *Inflaría Bonita* Restaurant - cantina, es fomentar el desarrollo personal de quienes la integran y fortalecer la comunicación entre los miembros de la organización.

Estamos convencidos de que la comunicación es un elemento básico para el buen funcionamiento de cualquier organismo. Por ello, te invitamos a propiciar que ésta se facilite participando en las reuniones, juntas y eventos que la compañía organiza.

## Instalaciones

¿Sabes en dónde estas?, *María Bonita* Restaurant - cantina, cuenta con diferentes áreas.

Para que te ubiques y no te pierdas, aquí te proporcionamos un croquis de nuestras instalaciones.

## Dudas o comentarios

Si después de haber leído este manual, tienes alguna duda o comentario , háznoslo saber.

Esto puedes hacerlo directamente en la Gerencia General, con el Jefe de piso o con la persona quien te lo entregó.

Es muy importante, para nosotros, tu opinión.

*Ahora sí, ya estas listo para iniciar tus labores y contribuir con el desarrollo de uno de los restaurantes con mayor historia y prestigio en la ciudad de Puebla : *María Bonita* Restaurant - cantina.*

***Bienvenido!!!!!!!!!!!!***

## 4.2. Conclusiones

Un Manual de Inducción es un documento muy importante para la organización, en él están presentes todos los fundamentos, el contar con un manual de esta naturaleza nos hace una empresa con fundamentos fuertes y preocupada por que los empleados se identifiquen con su sitio de trabajo; además de que con esto estimulamos que se "ponga la camiseta" provocando mayor productividad.

Al elaborar un Manual de Inducción debemos tomar en cuenta factores como la educación, el medio y el giro al que se dedica la empresa, ya que este cambiará dependiendo de la misma naturaleza de la organización para quien se elabore.

Un punto muy importante de mencionar es el involucramiento de los directivos en la elaboración de los Manuales, no solamente supervisando, sino aportando ideas y puntos de vista para el enriquecimiento de el material, logrando con esto resultados aun más satisfactorios para ambas partes: empleados y empresa.

## 4.3. Recomendaciones

Una vez repartido el Manual se recomienda que se realicen juntas periódicas para leerlo. Su repetición provocará su memorización y la constante revisión de su cumplimiento.

Se deben hacer las actualizaciones pertinentes en caso de ocurrir cambios dentro de la organización. Al igual de que se deben tomar en cuenta las opiniones de los trabajadores.

Se anexa una tarjeta, la cual contiene la misión, la filosofía y los valores que se manejan en el restaurante, el formato de esta es con la finalidad de que, el empleado la traiga en su cartera y, así, en cualquier momento la pueda ver, para facilitar su asimilamiento.

# Bibliografía

## ADMINISTRACIÓN

Don Hellriegel ,  
John W. Slocum ,  
International Thompson Editores,  
México, 1998.

## ADMINISTRACIÓN

Una perspectiva global  
Harold Koontz,  
Heinz Wehrich,  
Mc Graw Hill,  
México, 1998.

## ADMINISTRACIÓN

Robbins Stephen P.,  
Colter Mary,  
Prentice Hall,  
México, 2000.

## ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Dessler Gary.,  
Prentice Hall  
México, 1998.

## ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS

Werther William B.,  
Davis Heith,  
Mc Graw Hill,  
México, 1997.

**CALIDAD PERSONAL**

Müller Claus,

Ediciones Gestión 2000 S.A.,

España 2001.

**CÓMO ELABORAR Y USAR LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS**

Joaquín Rodríguez Valencia

International Thompson Editores,

México, 1992.

**CÓMO HACER INDICADORES DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA**

D'Elia Gustavo Eduardo,

Alsina

México, 1999.

**DICCIONARIO DE ADMINISTRACIÓN Y CIENCIAS AFINES**

Drovetta Mabel,

Guadagnini Horacio Mario,

Editorial Limusa,

México, 1996.

**DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS DEL SECTOR TURÍSTICO**

Martín R. Inmaculada,

Ediciones Pirámide,

España, 2000.

**ENCICLOPEDIA DE GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MANAGEMENT, Vol. 1,**

Editorial Grijalbo

## FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN

Du Brin Andrew J.,  
International Thompson Editores  
México, 2000.

## GESTIÓN EMPRESARIAL,

Vol. 1, #4,  
julio-agosto 2001,

## INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN

Chiavenato Idalberto,  
Mc Graw Hill,  
México, 1999.

## LA CALIDAD DEL SERVICIO

Serie servicio al cliente , tomo 3  
Horovitz Jacques,  
Mc Graw Hill,  
México, 1997.

## PROGRAMAS DE INDUCCIÓN ENTRENAMIENTO, DISEÑO Y EJECUCIÓN

Meighan Michael,  
Fondo editorial Legis, Serie empresarial,  
Colombia, 1992.

**RECURSOS HUMANOS**

Aquino J.,

Vola R.,

Arecco M.,

Aquino G.,

Ediciones Macchi,

Argentina, 1996.

**TRATADO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS 1**

Reynoso Ron,

Limusa Noriega Editores,

México, 1998.

Fuentes

[www.monografias.com/trabajos7/admi/admi.html](http://www.monografias.com/trabajos7/admi/admi.html).

María Bonita Restaurant - Cantina.

Lic. César Iglesias Pedraza. Consultor

ANEXOS

### ***Nuestra Misión:***

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes empleando herramientas como la calidad en el servicio, la higiene, la excelencia en nuestro personal y las mejores materias primas en la elaboración de nuestros platillos; y con esto consolidar una clientela cautiva.

### ***Nuestra Filosofía:***

En María Bonita Restaurant - cantina, el factor más importante es el humano, la gente es la que nos diferencia de otros restaurantes, el trabajo en equipo y la excelencia de nuestros clientes internos es la firma de nuestro lugar; garantizando con esto, el servicio de calidad que se brinda a la sociedad poblana.

### ***Nuestros Valores***

La satisfacción de nuestros clientes brindando un excelente servicio está basada en el trabajo en equipo, la honestidad, el espíritu de servicio, y la alegría al realizar las tareas diarias que tengan nuestros clientes internos

Te invitamos a que te integres a nuestro grupo de gente motivada, con deseos de superación

---

*Trabajo en equipo.-* El resultado de la unión de nuestros esfuerzos, nos permite lograr lo que queremos ser y llegar a donde deseamos estar.

*Honestidad.-* Manejar con absoluta responsabilidad y transparencia los recursos que la empresa nos confía.

*Espíritu de servicio-* La calidad y el gusto por hacer algo adicional a favor de nuestros clientes. Es un honor servir.

*Alegría.-* Acudir con gusto a trabajar y hacerlo con el mayor de los ánimos, para lograr mejores resultados

Pensamos que la satisfacción y el desarrollo del personal son condiciones indispensables para dar un **buen servicio.**

*Sin ti, no podremos  
lograrlo!!!!*

...  
*Filosofía*  
*Valores*