



Universidad Autónoma Metropolitana

Iztapalapa

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
Unidad Iztapalapa

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y
HUMANIDADES

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

“Análisis del sistema de la Compañía Mc.
Donald’s Tlahuac S.A. de C.V.”

GABRIELA SANTOYO ROBLES

Nombre y firma del asesor:

Mtra. Ma. Cristina Escobar Iturbe

México, D.F. 22 de noviembre de 2004



Universidad Autónoma Metropolitana



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
Unidad Iztapalapa

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y
HUMANIDADES

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

“Análisis del sistema de la Compañía Mc.
Donald’s Tlahuac S.A. de C.V.”

GABRIELA SANTOYO ROBLES

Nombre y firma del asesor:

Mtra. Ma. Cristina Escobar Iturbe

México, D.F. 22 de noviembre de 2004

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	7
-------------------	---

FASE 1 ANTECEDENTES

MCDONALD'S MÉXICO.....	8
OBJETIVOS	9
MISIÓN.....	11
VISIÓN.....	11
TARGET DE LA EMPRESA.....	11
FUNDACIÓN INFANTIL RONALD MC DONALD.....	12
HISTORIA DE LA "CASA DE RONALD" EN MÉXICO.....	12

SU GENTE

PROGRAMA DE INSERCIÓN LABORAL DE JÓVENES.....	13
PROGRAMA DE INSERCIÓN LABORAL DE JÓVENES CON CAPACIDADES ESPECIALES.....	13
PROGRAMA DE FORMACIÓN DE FUTUROS GERENTES DE LOCAL.....	13
PROGRAMA "FAST TRACK" PARA PROFESIONALES.....	14
PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO 3:30 PARA EMPLEADOS DE NUEVO INGRESO.....	14
ORGANIGRAMA DE MC DONALD'S TLAHUAC.....	16

POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

POLÍTICA DE CAJA PARA GERENTES CERTIFICADOS.....	17
POLÍTICA DE CAJA FUERTE.....	17
MANEJO DE DEVOLUCIONES.....	18

POLÍTICA DE USO Y COPIADO DE SOFTWARE.....	20
POLÍTICA DE FALTAS.....	21
POLÍTICA DE COMEDOR.....	21
POLÍTICA DE SUSTITUCIONES.....	21
CONTROL DE PISO.....	21
CONCEPTO.....	22
DIEZ MANDMIENTOS DEL CONTROL DE PISO.....	22
 FASE 2 FUNCIONAMIENTO	
 RECURSOS HUMANOS	
EQUIPO GERENCIAL.....	26
ACTIVIDADES SEGÚN LA TAREA.....	27
ASISTENTES.....	29
 PROVEEDORES	
LISTA DE PROVEEDORES.....	30
PROCESO DE RECLUTAMIENTO.....	31
EMPLEADOS DE NUEVO INGRESO.....	34
SEGURIDAD SOCIAL.....	34

COMUNICACIÓN DE PUERTAS ABIERTAS.....	35
JUNTAS DE EMPLEADOS.....	35
SUSTITUCIONES.....	36
UNIFORME.....	36
ENTRADA Y SALIDA.....	37
HORARIOS.....	37
COMPETENCIA.....	38
SEGURIDAD.....	38

FASE 3 DIAGNOSTICO

PROBLEMÁTICA DETECTADA EN EL SISTEMA DE MC DONALD'S TLAHUAC.....	38
---	----

DIAGRAMAS DE CAUSA- EFECTO (ESPINAS DE PESCADO)

DIAGRAMA 1. - FALTA DE MOTIVACIÓN HACIA LOS GERENTES.....	40
DIAGRAMA 2. - PROCEDIMIENTOS MAL APLICADOS.....	41
DIAGRAMA 3. - FALTA DE SEGUIMIENTO A POLÍTICAS DE SEGURIDAD.....	42
DIAGRAMA 4 .- LAS TAREAS DE LA ORGANIZACIÓN NO SE LLEVAN A CABO AL 100%.....	43

OBSERVACIONES.....	44
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	49
ANEXOS.....	51
DEFINICIONES.....	58
ACTIVIDADES PARA EL ACCESO A LA INFORMACIÓN DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO DE MC DONALD’S TLAHUAC.....	59
BIBLIOGRAFÍA.....	61

INTRODUCCIÓN

Cuando existe o se detecta un problema en una organización, no deben darse soluciones de manera precipitada sin antes estudiar, analizar y conocer la situación actual en la que se encuentra, es decir, saber realmente donde se origina el problema, cuales son sus causas y consecuencias. Por ejemplo, cuando vamos al médico lo primero que hace es preguntar que síntomas tenemos, enseguida nos osculta para que al finalizar de el diagnóstico correspondiente, conociendo este y de acuerdo a las causas que generan la enfermedad nos recete el tratamiento. En el ámbito institucional se espera que suceda de la misma forma.

Este trabajo muestra el análisis del sistema administrativo y de gestión de la compañía Mc Donald's S.A. de C.V, en la sucursal Tlahuac, la cual es parte de una de las cadenas de alimentos en comida rápida más importantes del mundo. Este estudio realizado bajo un enfoque sistemático y sistémico además de ayudar a conocer su historia, antecedentes, normatividad, políticas y procedimientos, nos va a permitir conocer y entender internamente el funcionamiento de la organización con el fin de desarrollar la capacidad para detectar fallas tanto en lo que se plantea en sus manuales como en la aplicación de los procedimientos y seguimiento de sus políticas, generando opciones de mejora continúa que permita la prevención de problemas a los cuales pueda enfrentarse en un futuro. Hay una comparación entre los conocimientos adquiridos en cátedras durante la carrera y la realidad que actualmente se vive dentro de esta compañía.

En una primera etapa se analizará el “deber ser”, es decir, todo lo señalado en los manuales de procedimientos, sus políticas, bajo que normatividad se maneja, cuáles son sus métodos que deben seguir, entre otros puntos. Más adelante en una siguiente etapa se analizará y describirá el funcionamiento real de la tienda, es decir, el “ser” por medio de la observación, entrevistas y la aplicación de cuestionarios.

La comparación entre lo que se “debe ser” y lo que realmente “se es” nos va a conducir a la elaboración de un diagnóstico, en donde enunciaremos la problemática encontrada, sus causas y consecuencias, además de mencionar los factores positivos de la compañía. Detectada la problemática se harán una serie de recomendaciones y sugerencias de alternativas de solución y de cambio que más tarde serán proporcionadas a la compañía.

FASE 1. ANTECEDENTES

Antecedentes de la compañía

En 1948 en San Bernardino California, Estados Unidos, los hermanos Mac y Dick McDonald decidieron abrir su primer restaurante en ofrecer comida de servicio rápido, y modernizando el sistema: reemplazando su lavavajillas por servilletas y bolsas de papel. El menú era limitado (hamburguesa, papas fritas y refresco) contando con un alto nivel de ventas.

La compañía nace del genio empresarial de Ray Kroc, un hombre de negocios de Chicago que se convirtió en el distribuidor oficial de la máquina de malteadas llamada “Multimixer”. Ahora el menú incluía sundaes y malteadas de postre. Maravillado con el éxito de las revolucionarias hamburguesas y por la rapidez y calidad del servicio Kroc se percata del crecimiento que representaba aquel naciente negocio en California, por ello más tarde firma un contrato con los hermanos McDonald para abrir el primer restaurante en la ciudad de Des Plaines, Illinois. Es así cuando en 1955, Ray Kroc inauguró el primer restaurante de la gran cadena mundial de comida rápida con el nombre de McDonald’s. Más tarde en 1961, Kroc adquirió todos los derechos del sistema. Muy pronto se extendió por las carreteras más importantes del centro de Norteamérica. Al cabo de cinco años, los restaurantes tenían un nivel de ventas cercano a los cincuenta millones de dólares.

Una de las metas que deseaba alcanzar Kroc en las décadas de los '60 y '70, fue tratar de incrementar las operaciones de sus locales de ventas. Y para poder aumentar el número de personas que podrían ser alimentadas al mismo tiempo, agregó al servicio exterior de los estacionamientos, servicio de mesas y barras.

Esto estimuló las ventas en los establecimientos situados en ciudades donde el número de propietarios de automóviles era relativamente bajo. Ray Kroc vio necesario crear un programa de entrenamiento para sus empleados. Los encargados de cada uno de sus negocios tenían que seguir cursos muy exigentes en la McDonald's Hamburger University (Universidad de la Hamburguesa), en Chicago.

Una de las claves de Kroc era la limpieza en cada establecimiento: el piso debía estar siempre más limpio y para ello debía ser lavado cada hora. Kroc realizaba frecuentes inspecciones para asegurar él mismo que sus reglas eran cumplidas fielmente.

Es en 1966 cuando la compañía se hizo pública y sus acciones comienzan a negociarse en la Bolsa de Valores de Nueva York.

En 1967, McDonald's globaliza sus operaciones, y abre su primer restaurante fuera de Estados Unidos, esto lo hace en Canadá. Aquí la compañía pasa de ser exclusivamente norteamericana a ser una empresa multinacional con presencia en la mayoría de los países del mundo.

McDonald's México

McDonald's llega a México en 1985 en el Sur de la Ciudad de México, en Pedregal, el lugar estuvo lleno desde el primer momento en que se abrió. Este restaurante tenía la capacidad de atender a 4000 personas por día y de dar empleo a más de 300 personas en conjunto.

Antes de abrir el local, fue enviado al país un equipo de expertos para tomar muestras de todo tipo de los diferentes proveedores: desde los refrigeradores hasta los lácteos y los envases plásticos. En Chicago se realizaron estudios para analizar la calidad y capacidad de producción de estos proveedores mexicanos para poder mantener el estándar universal que exige la empresa.

Para trabajar en McDonald's no era necesario contar con excelentes antecedentes académicos. Menos de la mitad de los gerentes en McDonald's tienen la Universidad completada. La empresa le daba prioridad a la lealtad, la dedicación y el servicio. Buscando estar siempre en donde están sus clientes, McDonald's inaugura su segundo local en Polanco en 1987.

Es en mayo de 1995 cuando se inaugura la tienda de Tlahuac ubicada en Avenida Tlahuac No. 4727 dentro de la Plaza Lomas Estrella, en donde se encuentran una serie de locales comerciales los cuales ayudan al crecimiento de la sucursal. Los gerentes iniciadores: Gerardo Roque (gerente general), Nelly Bustillos (primer asistente), Carmen González y Marco Martínez (segundos asistentes). Se esforzaban en mantener un nivel de ventas aceptable, ya que habían comenzado con un nivel de ventas alto pero al paso del tiempo sus ventas se vieron reducidas.

Slogan de Mc Donald's

1999 "Dedicados a hacer sonrisas"

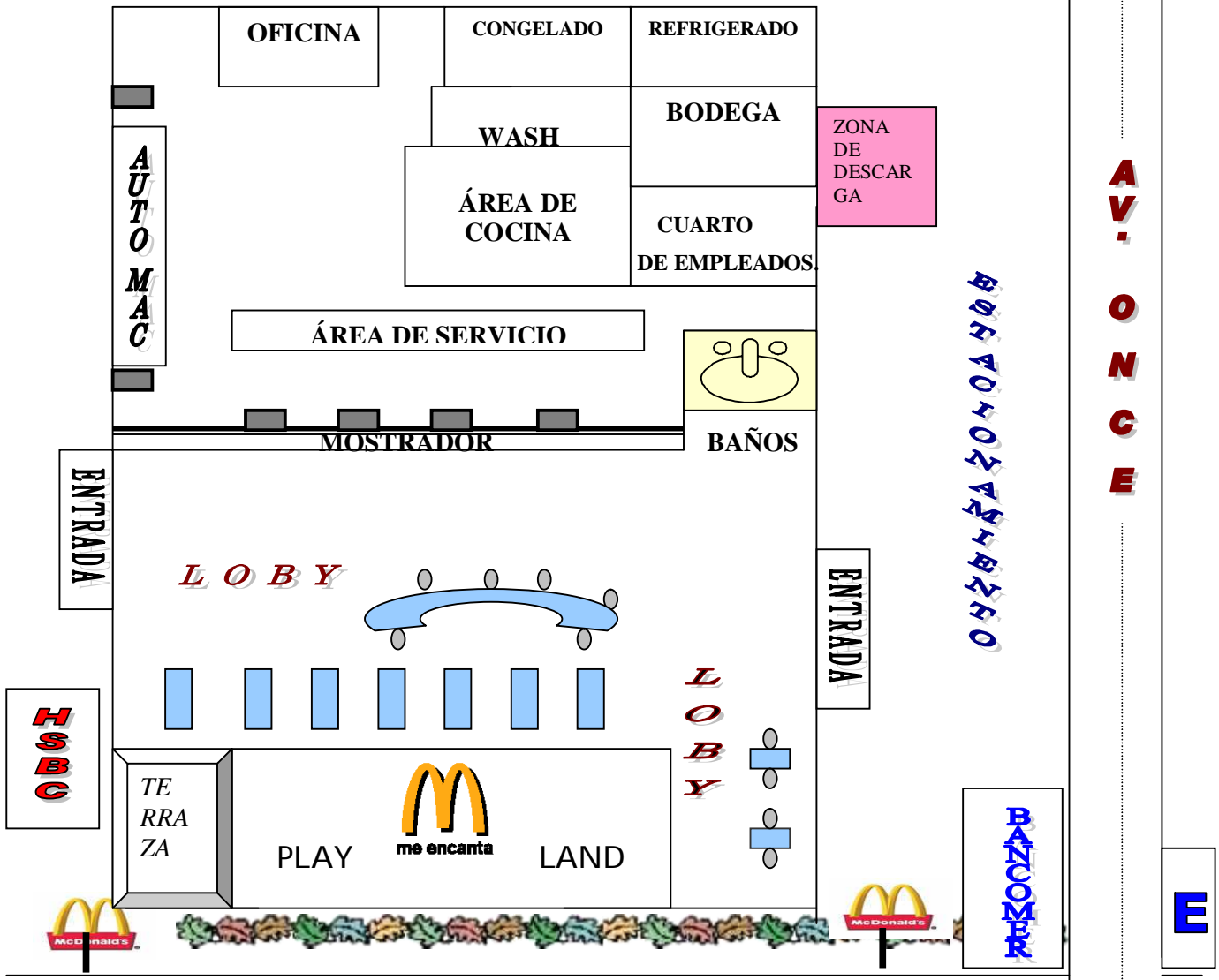
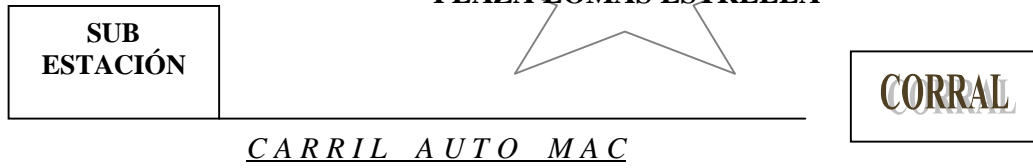
2001 "Dedicados a hacerte feliz"

2002 "Está en tu sonrisa"

2003 "Me encanta"

UBICACIÓN DE LA TIENDA

PLAZA LOMAS ESTRELLA



H E L V E X

EL SURTIDOR

OBJETIVOS

Lograr el 100% de la satisfacción total del cliente todos los días en cada restaurante.

MISIÓN

Servir con rapidez un menú limitado de comida caliente apetitosa en un restaurante limpio y agradable por un buen precio, servicio rápido y preciso, atención excepcional al cliente.

VISIÓN

“Ser la mejor experiencia de restaurantes de servicio rápido en el mundo”

McDonald’s pretende lograr su visión a través de las siguientes tres estrategias

- * Gente.- Ser el mejor reclutador en cada comunidad; valorando a sus empleados, su crecimiento y desarrollo y sus contribuciones.
- * Clientes.- buscan brindar excelencia operacional a sus clientes en cada uno de sus restaurantes en todo el país y en el mundo.
- * Crecimiento Rentable.- Busca garantizar una rentabilidad sostenida en el tiempo para sus franquiciados, proveedores y compañía.

Sus oficinas centrales se encuentran en:

Antonio Dovalí Jaime 75- 3

Colonia Lomas de Santa Fe

Delegación Álvaro Obregón

C.P. 01219

México, DF.

TARGET DE LA EMPRESA:

Uno de los principales grupos de clientes de McDonald’s lo constituyen los matrimonios jóvenes con hijos, dado que la compañía sabe la importancia de la gente pequeña (niños), además se enfoca también a adultos que trabajan y quieren una comida rápida que les permita incorporarse en poco tiempo a sus labores.

FUNDACIÓN INFANTIL RONALD MC DONALD

En Filadelfia Estados Unidos, se creó una sociedad entre un equipo deportivo, un hospital de niños y una cadena de restaurantes, cuando a la pequeña Kim, hija de Fred Hill, un jugador destacado de futbol americano se le diagnosticó leucemia. Más tarde Fred y su esposa Fran lograron el respaldo de sus compañeros de equipo para obtener fondos y ayudar a otras familias que estaban atravesando por el mismo trauma emocional y económico. Fue entonces cuando se contactaron con la doctora Audrey Evans, jefa de la Unidad de Oncología Pediátrica del Hospital de Niños de Filadelfia, quien convocó a Mc Donald's; en seguida, se generó una campaña de promoción para recolectar fondos y el 17 de octubre de 1974 se inauguró la primera casa de Ronald Mc Donald.

Hoy en día hay 200 casas Ronald Mc Donald en 16 países. Estas casa funcionan gracias al apoyo de más de 20 mil voluntarios que anualmente donan un millón de horas de su tiempo.

HISTORIA DE LA “CASA DE RONALD” EN MÉXICO

La Fundación Infantil Ronald Mc Donald es una institución sin fines de lucro, que fue creada en México en 1997 y tiene como objetivo apoyar programas a favor de la niñez mexicana.

José Carlos González Méndez, presidente de Mc Donald's Sistemas de México, encabeza los esfuerzos de un patronato formado por personajes del mundo empresarial, médicos filantrópicos además de franquiciatarios del sistema, proveedores y personal del corporativo.

Para 1999 se crea la primer Casa de Ronald Mc Donald en el Distrito Federal que proporciona hospedaje, alimentación y transportación a los principales centros de salud a las familias.

La primera “Casa de Ronald” en México, está ubicada al sur de la Ciudad de México, en la calle del Convento No. 63, colonia Santa Úrsula Xitla, tiene una superficie de terreno de 2400 mt cuadrados, con una construcción de 1435.14 mt cuadrados. Cuenta con 35 habitaciones con baño; comedor, biblioteca, cuarto de música, capilla, oficinas, área de juegos y jardines. Trabaja con cinco hospitales del sector salud que, a través de trabajadores sociales, se encargan de realizar estudios socioeconómicos de la familia, posteriormente la solicitud es enviada a la Casa para su aprobación.

SU GENTE

PROGRAMA DE INSERCIÓN LABORAL DE JÓVENES

Tlahuac contrata a personas mayores de 16 años. Además cuentan con los siguientes programas de inserción laboral de jóvenes:

1) Programa de Inserción Laboral de Jóvenes con Capacidades Especiales:

El objetivo del Programa es darle la oportunidad al joven discapacitado de insertarse en el mundo laboral, favorecer el desarrollo de sus capacidades, y concientizarse de que la persona con discapacidad puede desarrollar tareas con eficacia y buen rendimiento gozando de las mismas oportunidades y beneficios que el resto de los empleados. Participan en este Programa Jóvenes con diferentes tipos de discapacidad mental. Quienes se postulan deberán ser entrevistados por profesionales de la Fundación para evaluar si el perfil del joven se adecua al trabajo en el local. Las Fundaciones tienen un papel relevante en este programa ya que sirven de apoyo y soporte profesional en el seguimiento de los jóvenes.

2) Programa de formación de futuros gerentes de local:

- Para poder estar a cargo de un local de McDonald's se debe tener el entrenamiento. Para ello se cuenta con un programa de entrenamiento de manera tal que se combine la teoría con la práctica, acompañando el aprendizaje en el local con cursos y seminarios en su Centro de Entrenamiento (Oficinas centrales o Universidad de la Hamburguesa). Los objetivos de este programa son: crear gerentes eficaces y efectivos, líderes con destreza para reclutar y seleccionar gente, transmitir conocimientos, motivar y delegar, aumentar las ventas y ganancias.
- Los primeros tres meses servirán de incorporación al negocio, capacitando para que aprendan las tareas correspondientes a todos los puestos de los empleados. Luego de esta etapa, de acuerdo a las destrezas aprendidas y desempeño podrá ser promovido a posiciones con más responsabilidad con incrementos salariales dentro del programa. Este programa tiene una duración aproximada de dos años, cuyo objetivo principal es reclutar y seleccionar de acuerdo a las políticas de la organización, a personal que cumpla con los requisitos para cada puesto de trabajo.

Los requisitos para postularse son:

- Tener entre 23 y 30 años de edad
- Título secundario como formación mínima
- Disponibilidad de tiempo
- Preferentemente poseer experiencia previa en áreas de servicio, atención al cliente.

- Poseer capacidad de trabajo en equipo, actitud de servicio, orientación a resultados, excelente comunicación, liderazgo, compromiso e integridad.

3) Programa "Fast Track" para profesionales:

Otro programa que posibilita alcanzar la posición de gerente del local es el Programa "Fast Track" para profesionales.

La diferencia básica con el anterior es que es más veloz: tiene una duración de 9 meses, además de ser otros los requisitos para postularse:

- Tener entre 26 y 33 años de edad
- Título de bachillerato como formación mínima
- Disponibilidad para trabajar en turnos rotativos
- Preferentemente poseer experiencia previa en áreas de servicio, atención al cliente.
- Poseer capacidad de trabajo en equipo, actitud de servicio, orientación a resultados, excelente comunicación, liderazgo, compromiso e integridad.
- Habilidades de management

PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO 3:30 PARA EMPLEADOS DE NUEVO INGRESO

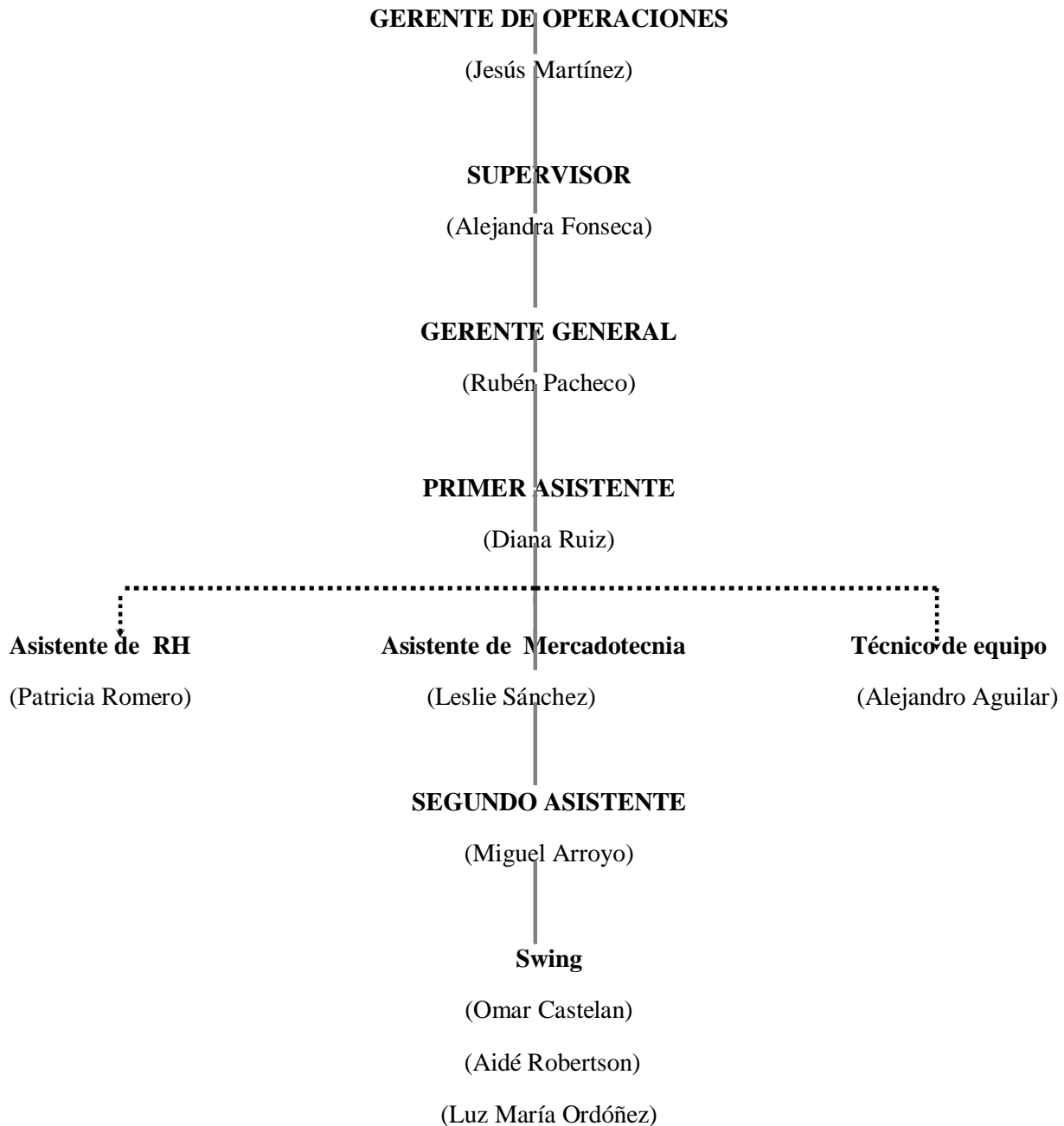
En este programa se le debe dar al empleado de nuevo ingreso una orientación de las estaciones de trabajo, sus características y funciones. Se llama 3:30 porque en 30 días se le deberá dar el entrenamiento y la información de 3 temas básicos para el restaurante, seguridad, higiene y datos específicos de una estación por ejemplo: freidoras o parrillas. Más adelante se deberá aplicar una planilla o más al mes. Para ser gerente general deberán contar con los siguientes cursos mismos que se programarán de acuerdo al desempeño que se vaya observando:

- Curso Básico de manejo de turno
- Curso avanzado de manejo de turno
- Prácticas efectivas gerenciales
- Curso avanzado de Operaciones

Además, debe cubrir los siguientes puntos: manejo en las diferentes estaciones y áreas, así como el control del piso, administración del personal y saber llevar a cabo las tareas asignadas a través de la delegación, seguimiento y control.

En cada tienda deberá haber por lo menos: un gerente general, un primer asistente, un segundo asistente y tres gerentes swing. A continuación se presenta el Organigrama de Tlahuac a nivel tienda:

ORGANIGRAMA DE MC DONALD'S TLAHUAC



A nivel corporación el presidente de la compañía es Eduardo Díaz y el Director de Operaciones es Jorge Hernández.

A los 3 meses los empleados deben de tener el entrenamiento necesario para obtener medalla de bronce en el área de servicio, cocina y lobby, posteriormente a los 6 meses deberán tener ya

medalla de plata con conocimientos más avanzados y al año se debe tener el conocimiento avanzado de las 3 estaciones para recibir medalla de oro.

POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

POLÍTICA DE CAJA PARA GERENTES CERTIFICADOS

Para todo gerente certificado o swing autorizado que tenga relación con dinero, cheques, tickets, documentos o cualquier otro valor, propiedad de Mc Donald's Servicios de México S.A. de C.V. que sean resguardados en la caja fuerte del restaurante propiedad de esta empresa, tendrán que observar y cumplir con la siguiente política:

POLÍTICA DE CAJA FUERTE

- 1) Deberán tener acceso a la caja fuerte, únicamente Gerente General, Primer Asistente, Segundo Asistente y Swing Certificados/ Autorizados.
- 2) Se efectuarán cuatro conteos por día y deberán registrarlos en el sobre de ventas del día de la siguiente forma:
 - a) Turno abridor. El Gerente que abra la tienda en la mañana realizará el primer conteo de la caja fuerte.
 - b) Turno intermedio. El Gerente abridor junto con el Gerente intermedio deberán efectuar el segundo conteo de la caja fuerte al mismo tiempo, lo cual tiene como finalidad trasladar la responsabilidad de la caja fuerte del gerente abridor al gerente intermedio y evitar posibles errores en el conteo de la caja fuerte.
 - c) Turno nocturno. El gerente intermedio junto con el gerente cerrador deberán efectuar el penúltimo conteo del día, siendo la persona responsable del efectivo, cheques, tickets y demás documentos de valor que hayan quedado guardados al final del día.
 - d) Turno nocturno. El gerente encargado del cierre de la tienda, deberá efectuar el cuarto y último conteo del día, quedando registrado en la hoja de ventas mismas que deberá cuadrar con el conteo que realice el gerente abridor a la mañana siguiente.

- 3) Una vez registrado el conteo en el sobre de ventas, no se permitirán ni aceptarán tachaduras o enmendaduras, para evitar esta situación, una vez anotados los importes y la firma del gerente que efectuó el conteo debe poner diurex sobre los mismos.
- 4) Se prohíbe tomar dinero de las gavetas de cajas y del fondo para cambio.

El único caso en que podrá tomar dinero del fondo de cambio (caja chica)¹ será cuando exista un faltante grande de un cajero, para complementar el importe total de la venta que debe ser depositada después del corte final, cuando se este ante este caso se deberá elaborar un vale por el monto del faltante, mismo que deberá estar firmado por el empleado y el gerente en turno, el importe de dicho vale deberá ser pagado en el transcurso del día por el empleado al gerente que lo autorizo.

- 5) Deberán respetarse siempre los montos autorizados para fondo fijo de gavetas de cajas, fondo para caja chica, no debe de haber mayor ni menor cantidad de efectivo al autorizado.

Sanciones: Las sanciones aplicables a esta política serán regidas por el cuadro autorizado de sanciones que se tiene para todas las políticas de la empresa de Mc Donald's Servicios de México S.A. de C.V.

MANEJO DE DEVOLUCIONES

Debido a la importancia que representa para la empresa el control de la elaboración de devoluciones al cliente, es obligación cumplir con los siguientes puntos:

- Las personas autorizadas a realizar las devoluciones son únicamente los gerentes certificados y los swing autorizados
- Queda prohibido para los gerentes certificados realizar una autodevolución a excepción de que sólo se encuentre un gerente y un empleado en la tienda
- La elaboración de la devolución debe realizarse en la caja registradora que corresponda a la compra que hizo el cliente
- Debe estar presente el cajero que en ese momento este utilizando la caja registradora en donde se realizará la devolución

- Al momento de efectuar una devolución se deberá:
 - a) Preguntar al cliente el porque de la devolución
 - b) Pedirle al cliente su ticket de compra
 - c) Pedirle al cliente que nos regrese el producto motivo de devolución, el cual deberá anotarse en el desperdicio completo del día
 - d) Se deberá marcar el producto devuelto en la caja registradora, para obtener el ticket de la devolución, procurando sacarlo de la caja registradora con un espacio adicional después de imprimirla, en donde se deben anotar los siguientes datos:
 - Nombre del cliente, dirección, teléfono y pedirle que firme de conformidad de haber recibido el efectivo y entregarle el importe del dinero devuelto
 - Nombre y firma del empleado (cajero) al que le realizaron la devolución
 - Nombre y firma del gerente que realizo la devolución
 - Motivo de la devolución.
 - e) El ticket de compra y el de la devolución, serán engrapados y depositados en la gaveta del empleado que deberá entregar a la hora del corte final de su caja.
- El gerente cerrador será el responsable de totalizar las devoluciones del día asegurándose de que se encuentren todos los tickets que soportan el total de las devoluciones, mismos que deberán estar archivados en el sobre de ventas del día correspondiente con los siguientes datos:
 - Número de caja
 - Número de ticket del cliente
 - Número de ticket de la devolución
 - Importe de la devolución
 - Nombre del cajero

¹ El fondo de caja chica es el único fondo del que pueden tomar dinero para gastos pequeños de la tienda.

- Nombre del gerente que realizo la devolución
 - Motivo de la devolución
 - Totalizar el importe de las devoluciones
- Cualquier mal manejo o incumplimiento de estas políticas, será sancionado con rescisión de contrato.

POLÍTICA DE USO Y COPIADO DE SOFTWARE

Es política de McDonald's apearse a las obligaciones relacionadas con leyes de copiado y acuerdos de derecho de autor debido a la importancia que tiene la sanción a la reproducción total o parcial de software. Al violar las leyes o acuerdos se incurre en delitos que pueden causar desde rescisión de contrato hasta acciones seguidas por los tribunales y autoridades judiciales.

OBLIGACIONES

- I) No conceder a un tercero el uso o goce del equipo o del software instalado, mismo que no podrá ser reproducido en forma alguna
- II) Poner toda diligencia en la conservación del equipo
- III) El personal autorizado para el uso del equipo deberá hacerse responsable del deterioro sufrido distinto al deterioro ocasionado por el uso normal del equipo
- IV) Responder por la pérdida del equipo
- V) Pagar el precio que se señale en caso de pérdida
- VI) Pagar o indemnizar, según sea el caso, las penas o multas que por la comisión de dichos delitos o infracciones se pudieran suscitar
- VII) Si existe la necesidad de utilizar software, se debe investigar si este tiene licencias para ello; de se así deberá averiguar los términos para hacerlo llamando al Departamento de Sistemas para que expliquen sus características
- VIII) Deberán utilizarse copias de software para los cuales Mc Donald's Sistema de México ha adquirido licencias
- IX) Si no están familiarizados con el uso de software y el contenido de su licencia, lo deben consultar con el área de sistemas.

POLÍTICA DE FALTAS

Más de 3 faltas consecutivas injustificadas rescisión de contrato, para los empleados de nuevos ingreso deberán estar a prueba durante 30 días en los cuales no podrá acumular ni una falta injustificada.

POLÍTICA DE COMEDOR

El tiempo de comida y descanso de los empleados se debe basarse de acuerdo a la jornada laboral diaria de cada trabajador.

- Jornada mayor a 5 horas con treinta minutos tendrá derecho a media hora para comer y descansar.
- Jornada menor a 5 horas con treinta minutos y mayor a 4 horas tendrá derecho a 15 minutos para comer y descansar.
- Jornada de 4 horas o menor no tendrá derecho a comedor.

POLÍTICA DE SUSTITUCIONES

Los empleados que requieran de permiso en determinado momento tendrán que conseguir una sustitución con alguien que maneje las mismas áreas, esta sustitución se debe hacer con 3 días de anticipación misma que deberá autorizar el gerente de recursos humanos con mucho cuidado para no afectar el turno de otros gerentes.

CONTROL DE PISO

Mc Donald's Tlahuac busca un balance entre la satisfacción del cliente y las ganancias. La meta es proveer a sus clientes una experiencia de valor. El buen control de piso proporcionará un balance entre estos dos factores y proveerá satisfacción total a los clientes.

CONCEPTO.- Control de piso es tener personal adecuado, la maquinaria adecuada y el producto en el lugar adecuado, en el momento adecuado para servir a los clientes y garantizar satisfacción total.

Manejo de piso significa cómo corregir problemas y evitar que sucedan otra vez. También es recompensar algo que se ha hecho bien. Para llevar a cabo el control de piso se requiere utilizar los cinco sentidos (vista, oído, olfato, olor y tacto), además de coordinar a los empleados, productos y equipo.

DIEZ MANDMIENTOS DEL CONTROL DE PISO

Hay diez cosas que se deben tomar en cuenta para garantizar el equilibrio necesario para que el restaurante consiga la satisfacción del cliente y genere ganancias. Estos 10 puntos deberán ser la base para mantener este balance.

1) PROYECCIÓN DE VENTAS

Se debe tener pleno conocimiento de las metas de ventas a alcanzar, incluyendo todos los factores que tienen influencia sobre las mismas, como eventos especiales y días festivos en el futuro.

2) CONTROL DE LA MANO DE OBRA

Aquí, se debe alentar la máxima productividad de todos los empleados y proporcionar retroalimentación (feedback) constante. En el manual se establece que por cada empleado que haya en el restaurante, cada hora debe haber 5.5 transacciones.

3) POSICIONAMIENTO DE LOS EMPLEADOS

El buen posicionamiento de todo el equipo del turno permite que la gente trabaje con el mínimo de riesgos y que no se sobrecargue el trabajo en ninguna área. También permite establecer comunicación entre el gerente y los empleados.

4) CAMBIO DE TURNO

En este período la comunicación entre los gerentes de turno debe ser lo más productiva posible, ya que se debe informar de todos los acontecimientos del turno anterior y los pendientes que quedaron para el próximo turno.

5) PROVEER MANTENIMIENTO AL EQUIPO Y MAQUINARIA

Se debe mantener la maquinaria en buenas condiciones con ello se trata de proporcionar el buen funcionamiento de los procesos de producción y control por parte de los empleados. Además se deberá verificar que toda la maquinaria funcione sin problemas, y que se utilice correctamente el calendario de mantenimiento.

6) CONTROLAR EL PRODUCTO CRUDO

Deberán proyectarse muy bien las ventas para evitar errores como quedarse sin papas o servilletas en mitad del turno, es decir, se debe tener una planeación adecuada del turno. Una política que se debe seguir para llevar a cabo este punto es inventario diario (en el cierre) de los productos más utilizados por ejemplo, carne, pan, papas, leche, entre otros, y un inventario general cada 15 días que deberá ser realizado por el encargado de la tarea de producto.

7) SEGURIDAD DE LOS ALIMENTOS

Se deben de respetar las normas de seguridad e higiene en el manejo de los productos, de esta forma se podrá controlar la calidad de los mismos.

8) CONTROLAR EL COSTO DE LA COMIDA

Aquí los alimentos que se venden tienen una relación directa con las ganancias del restaurante, ya que se trata de costos de operación. Se debe tener especial cuidado en las calibraciones de la maquinaria, establecer políticas de comida de empleados y rendimientos del producto crudo.

9) *CONTROLAR LA PRODUCCIÓN*

Aquí se influye directamente sobre la calidad del producto vendido, ya que cuando se trabaja en este mandamiento, se deberán preocupar por ofrecer un producto siempre caliente y sabroso, de mantener los niveles del “bin” siempre bajos pero constantes, de conservar un equilibrio estable entre la producción y la demanda, y de conocer el impacto real que tienen las promociones del restaurante sobre las ganancias.

10) *MOTIVACIÓN Y ENTRENAMIENTO*

Preparar correctamente a un empleado es lo primero que se debe hacer, puesto que un empleado bien entrenado garantizará los procedimientos básicos de las áreas de trabajo.

Para valorar el trabajo de los empleados, Mc Donald’s cuenta con un sistema de evaluación del desempeño en donde se hace un análisis tanto de los aspectos negativos como de los aspectos positivos de los trabajadores.

Además de llevar a cabo un método de entrenamiento y capacitación con el objetivo de llevar a cabo el logro de las actividades, se les enseña a utilizar adecuadamente la maquinaria y a darle mantenimiento preventivo para reducir la posibilidad de fallas en su funcionamiento. Con la capacitación que se les proporciona, los empleados alternan sus labores, es decir, existe rotación de puestos con el objetivo de evitar el aburrimiento de las personas que permanecen por mucho tiempo en el mismo puesto de trabajo, de esta forma se consigue tener empleados capacitados en las diferentes áreas que se le requiera.

FASE 2. FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE MC DONALD’S TLAHUAC

Mc Donald’s Tlahuac abre todos los días del año de 8:00am a 10:00pm excepto el día 25 de diciembre y primero de enero que abre a las 12:00pm cerrando a las 10:00pm.

Sus horarios de operación en el menú de desayuno son los siguientes:

* Desayuno de lunes a viernes de 8:00am a 12:00pm

* Desayuno de sábado a domingo 8:00am a 13:00pm

Sus ventas a julio del 2004 oscilan entre los \$6' 400,000 y los \$7'000,000 las cuales aumentan o disminuyen según los períodos de vacaciones y las promociones.

Para control y funcionamiento de la tienda, Tlahuac trabaja en los siguientes sistemas:

- a. HORARIOS
- b. PEDIDOS
- c. ENTRENAMIENTO
- d. PRODUCCIÓN
- e. MANTENIMIENTO
- f. ADMINISTRACIÓN

Además de contar con 4 tareas que cubren el desarrollo y ejecución de los sistemas antes mencionados, estas tareas son:

- 1) Gente
- 2) Equipo y edificio
- 3) Producto
- 4) Administración

Los encargados de realizar y dar seguimiento a estas tareas son:

- 5) Gente.- Aidé Robertson
- 6) Equipo y edificio.- Luz María Ordóñez
- 7) Producto.- Miguel Arroyo
- 8) Administración.- Diana Ruiz

El personal con el que se cuenta es el siguiente, un gerente general, un primer asistente, un segundo asistente y 3 gerentes swing. Además de contar con 43 empleados generales y 5 entrenadores. Los sueldos que perciben quincenalmente de acuerdo al puesto son:

Gerente general.- \$5400

Primer asistente.- \$4200

Segundo asistente.- \$2600

Gerente swing.- \$2100

Asistentes.- \$2300

Entrenadores.- \$10.60 la hora más bono de 200 pesos a la quincena

Empleado general.- \$10.60 la hora

Para elaborar la nómina se apoyan con el paquete (NOI) y la forma de pago a los empleados y gerentes es a través del depósito de la nómina en BANCOMER, la cual se cobra por medio de tarjetas electrónicas.

EQUIPO GERENCIAL

Como equipo de trabajo gerencial preparan su turno y el de los demás, platican con el cliente, trabajan más de 8 horas, no hay horas extras para ellos, hay un bono trimestral sólo si se alcanzan los objetivos de ventas, ganancias, entrenamiento, rotación de personal y cliente misterioso entre otros.

Tlahuac cuenta con un plan de carrera para formar sus propios ejecutivos. Todos los actuales gerentes que laboran en la tienda han ingresado como empleados generales. Las posibilidades de ascenso en Tlahuac como en las otras tiendas ocurren gracias a que año tras año Mc Donald's México abre nuevas sucursales, las cuales requieren del personal para su funcionamiento.

ACTIVIDADES SEGÚN LA TAREA

Las actividades que realizan los gerentes encargados de la tienda correspondientes a cada tarea se describen a continuación:

TAREA	RESPONSABLE	ACTIVIDADES
Mantenimiento	Luz María Ordóñez	Delega y realiza mantenimientos preventivos y correctivos al equipo.
		Da seguimiento al calendario de mantenimiento y las diferentes actividades a realizar
		Realiza los pedidos necesarios con los proveedores de maquinaria y equipo
		Se encarga de mantener en las mejores condiciones posibles el edificio
		Mantiene comunicación con el equipo gerencial y con los empleados acerca de los beneficios de mantener el equipo en buenas condiciones y lo que se debe hacer para lograrlo
Gente	Aidé Robertson	Realiza horarios
		Organiza actividades de motivación
		Lleva el control de asistencia
		Decoración de cuarto de empleados y loby
		Realiza evaluaciones de desempeño y aplica encuestas a los empleados
		Seguimiento a uniformes en buen estado, completos y limpios
		Se encarga de cubrir vacaciones de empleados
		Reclutamiento y contratación de personal
	Omar Catelán	
	Lleva a cabo la planeación del entrenamiento	

		Entrenamiento de los empleados
		Evalúa al equipo de entrenamiento
Producto	Miguel Arroyo	Hace los pedidos de pan cada 3er día
		Realiza el pedido (Build To) de todos los productos semanalmente
		Hace el inventario de ½ mes y fin de mes
		Revisa la calidad del producto en su recepción
		Cuida y controla el rendimiento de los productos
		Mantiene en buen estado el refrigerador, congelador y bodega.
		Control de transferencias positivas y negativas de producto
Administración	Diana Ruiz	Da seguimiento a los gastos del restaurante
		Lleva el control de facturas, rangos permitidos de devoluciones, quejas de los clientes.
		Realiza estados financieros
		Hace los horarios mensuales de los gerentes
		Evalúa el cumplimiento de las tareas asignadas a cada gerente
		Programa juntas de gerentes 2 veces al mes.

A continuación describimos las acciones que realizan las asistentes tanto de personal como de mercadotecnia.

ASISTENTES

Asistente de personal	ACTIVIDADES
Patricia Romero	Da de alta a los empleados de nuevo ingreso al IMSS
	Da seguimiento a la tarea de Gente
	Proporciona apoyo y realiza evaluaciones a la gerente Gente
	Revisa avances de entrenamiento de los empleados
Asistente de mercadotecnia	Mantiene en buen estado los puntos de venta, el menú del servicio y del auto mac, calcomanías, carteles y mantas
	Hace planes para aumentar las ventas
	Evalúa y entrena a las anfitrionas
	Realiza reportes de inventarios de muñecos y paquetes de fiesta
	Aplica encuestas de mercado
	Hace visitas a la competencia y entrega reporte de ello

A continuación se enlistan las actividades y acciones que desempeña el gerente general a cargo del restaurante:

	ACTIVIDADES
Gerente general	Evalúa supervisa a los gerentes de la tienda
	Da seguimiento a los planes de trabajo
	Decide sobre la contratación de personal
	Se cerciora que el restaurante cuente con las medidas de seguridad para los clientes y empleados
	Asiste a juntas informativas de nuevos procedimientos, planes de venta o promociones, que más tarde lo comunica a gerentes y empleados
	Verifica que los empleados cuenten con las herramientas necesarias para desempeñar su trabajo

	Revisa y autoriza los horarios de gerentes
	Hace un análisis de las ventas y ganancias de la tienda

Para realizar el pedido (Buid To) Miguel Arroyo encargado de la tarea de producto toma en cuenta los siguientes factores con el fin de calcular los usos para los siguientes 6 días:

- 1) Inventario Inicial
- 2) Transacciones de las 2 últimas semanas
- 3) Movimientos de transferencias
- 4) Compras del pedido anterior
- 5) Inventario final

Se aclara que en el inventario inicial y final se cuentan únicamente las cajas completas de los productos. Cuando hay período de vacaciones o lanzamiento de nuevas promociones se da la autorización para aumentar el número de productos a pedir hasta en un 25 %.

SUS PROVEEDORES

Mc Donald's Tlahuac trabaja hoy con los siguientes proveedores:

- 1) H and K.- Utensilios de cocina
- 2) Mavve 3M.- Equipo de Auto Mac
- 3) Compusupport HME.- Instalaciones de equipo de Auto Mac
- 4) Microherros.- Refacciones de equipo de cocina
- 5) S P I.- Refacciones de juegos e instalaciones del Play Land
- 6) EQUIPAR.- Mantenimiento a parrillas, refrigeradores, congeladores y máquina de helados
- 7) Solra.- Instalaciones y reparaciones de cuarto de bombas
- 8) Grupo Quetzal.- Mobiliario
- 9) Little tikes.- Juegos de Play Land
- 10) Desirack.- Provee estantes para almacenaje
- 11) Price Comercial.- Utensilios y herramientas de cocina

- 12) Frigopanel.- Instalaciones de cámaras de refrigeración y congelación
- 13) RR refrigeración.- Refacciones y reparación de refrigeradores
- 14) Genemex.- Instalaciones y refacciones eléctricas
- 15) Idesa Nacional.- Refacciones para cuarto de bombas y filtros
- 16) Grupo Asesores.- Soporte técnico de computadoras, cajas registradoras y software
- 17) Impacto Visual.- Material de mercadotecnia (mantas, carteles, calcomanías)
- 18) Leo Barnet.- Material de mercadotecnia (menú del servicio, propaganda, mantas, calcomanías, colgantes y carteles)
- 19) Bimbo.- Pan
- 20) Coca Cola.- Refresco
- 21) Mc Key.- Papas
- 22) Lala.- Leche para helado y malteada
- 23) Mc Caei.- Distribuidora de todos los demás productos

El pedido llega todos los jueves de cada semana, estos productos son descargados por 3 empleados generales y el gerente de producto. Más tarde introduce los productos al sistema basándose en la factura.

PROCESO DE RECLUTAMIENTO

A nivel tienda, en Tlahuac se cuenta con 2 formas para hacer carrera dentro de la empresa y hay contrataciones para los siguientes puestos:

- Contratado como empleado general sin contar con ninguna experiencia laboral.
- Contratado como gerente de entrenamiento

Para reclutar tanto a empleados generales como a gerentes de entrenamiento realizan las siguientes acciones y actividades:

1) Planeación del personal con base a proyecciones de ventas y aumento en la demanda.

De esta forma se estima el número de empleados que se van a necesitar en determinados períodos, de acuerdo a la demanda esperada.

2) Definición del puesto y sus requerimientos.

A nivel tienda únicamente se define el perfil de los siguientes puestos:

Empleados generales.- sin experiencia laboral, edad de 16 a 20 años, secundaria terminada y estar estudiando actualmente, con orientación a la atención al cliente.

Gerentes de entrenamiento.- contar con carrera terminada (carreras a fines: Administración, Ingeniería Industrial, Turismo, Alimentos, etc.), disponibilidad de horario, con características de líder, toma de decisiones y con orientación a la atención al cliente. A estos nuevos gerentes se les da entrenamiento tanto administrativo como operativo. El gerente de entrenamiento aún no aparece en el organigrama hasta que complete su preparación para pasar a ser primer asistente. En estos momentos sólo hay un gerente de entrenamiento.

El empleado general recibe un entrenamiento en las diferentes estaciones de trabajo, y a medida que se va destacando en el puesto es promovido a entrenador, después a gerente swing, segundo asistente, primer asistente, gerente general y supervisor, incluso a nivel corporativo y en un período más largo puede llegar a ser gerente de operaciones. En todas las etapas de ascenso se

cuenta con un entrenamiento previo a cada puesto a ocupar, sin embargo en ocasiones se tiene que ascender a alguien de manera imprevista según las necesidades que lleguen a surgir, en estos casos, ya en el puesto van recibiendo el entrenamiento que les hace falta para desempeñar de manera adecuada todas las actividades del mismo.

3) Uso de de los recursos informativos para dar a conocer las vacantes (medios de reclutamiento) para la captación de solicitantes.

El uso de los medios informativos difiere para el caso del reclutamiento interno y para el externo. A continuación se muestra la lista de la cual se hace uso:

Reclutamiento Interno	Reclutamiento Externo
Identifican a los empleados que cubren el perfil. Esto lo llevan a cabo el equipo gerencial.	Carteles fuera de la tienda
Cartera de empleados, que contiene datos del trabajador como: cursos recibidos, nivel de entrenamiento, etc.	Prensa y Visitas a escuelas
Anuncio del plan de sucesión	Entrega de volantes a las zonas cercanas a las tiendas
Concursos	Recomendados

4) Captación de candidatos y elaboración de la cartera de solicitantes. Después de cubrir con los pasos anteriormente mencionados comienzan a recibirse solicitudes que son analizadas con base al perfil del puesto y se descartan aquellas que no cubran todos los requisitos antes citados. Se hace uso de esta cartera de solicitantes de acuerdo a las prioridades que se tengan en determinados momentos. Las solicitudes que no se ocupan en ese momento se archivan para ser tomadas en cuenta más adelante si se requiere.

A los candidatos seleccionados se les aplican dos entrevistas, en la primera el entrevistador averigua mediante que medio supo del trabajo, sobre la actitud hacia el cliente, trabajo en equipo y aspiraciones de ingresos entre otros, además de informar sobre las actividades que realiza la empresa, las del puesto y lo que espera la compañía de él. Esta entrevista la realiza el encargado de la tarea de “Gente”. Dependiendo de los resultados obtenidos en comparación con los esperados se programa otra entrevista con el gerente general, el cual hace preguntas personales al candidato como por ejemplo: ¿cuantos hermanos tienes?, ¿cuál es su pasatiempo favorito?, ¿porqué eligió venir a Mc Donald’s?, ¿cuáles son sus metas o aspiraciones?, ¿qué espera de Mc Donald’s?.

EMPLEADOS DE NUEVO INGRESO

Si se obtienen buenos resultados de estas entrevistas, el candidato es llamado a prueba de 1 día en donde se califica su actitud, iniciativa, trabajo en equipo y desempeño. Si pasa la prueba se le pide sus papeles para que firme su contrato. Antes de firmar el contrato se les explica que tienen otro período de 30 días de prueba en donde no pueden tener faltas, problemas o enfrentamientos con otros empleados ya que de ser así ocasionaría rescisión de contrato, en este período se trata de observar su interés por dicho trabajo, actitudes y habilidades.

A los empleados de nuevo ingreso se les da la bienvenida y presentación de todo el grupo de trabajo de la compañía, se le explica y pasa un video de la historia de Mc Donald’s a nivel corporación, sus objetivos principales así como también los antecedentes de Mc Donald’s en México. Se da una breve explicación del porque de dicha orientación y la importancia de esta. Esta actividad por lo general es realizada por el gerente encargado de recursos humanos (gente), pero también puede ser llevada a cabo por el gerente general.

Sin olvidar que los requisitos para ser gerentes en entrenamiento son diferentes a los de los empleados generales. Son pocos los gerentes de entrenamiento que se contratan. En Tlahuac únicamente se ha contratado 1 gerente de entrenamiento durante sus casi 10 años en operación.

SEGURIDAD SOCIAL

Todos los empleados desde el primer día de trabajo cuentan con Seguro Social en el IMSS, los gerentes segundo asistente, primer asistente, gerente general y supervisor además de tener este derecho cuentan con seguro de gastos médicos mayores.

COMUNICACIÓN DE PUERTAS ABIERTAS

Tlahuac opera con política de puertas abiertas en donde los gerentes encargados sin excepción, escuchan y discuten diversas inquietudes expuestas por los empleados, estas inquietudes se tratan de resolver ya sea por descontentos en el trabajo, nuevas ideas para mejorar los procedimientos e incluso problemas personales.

JUNTAS DE EMPLEADOS

Una vez cada 3 meses se programa una junta con los empleados y el supervisor, en estas secciones de comunicación también llamadas RAP'S, participan voluntariamente 8 empleados que son los que van a representar a la mayoría, aquí los empleados dan su punto de vista sobre diferentes cuestiones tales como: forma de trabajo de los gerentes, nuevas ideas, descontentos e inconformidades, entrenamiento, salarios, horarios, políticas y procedimientos. Estas juntas también se programan con los gerentes y supervisor también trimestralmente.

Además de hacer este tipo de juntas en donde esta presente el supervisor, se hacen juntas informales e informativas en donde participan todo el equipo de trabajo de Tlahuac, la mayoría de las ocasiones se hacen en la mañana cerca de las 7:00 am, se hacen concursos, se dan los avisos correspondientes y más tarde desayunan y abren la tienda iniciando sus labores hasta las 12:00pm. Todo esto forma parte del sistema de motivación e incentivos con el que cuenta MMC Donald's Tlahuac.

Mensualmente se elige a un empleado del mes, esto se hace a través de observar su desempeño e iniciativa y por votación secreta. El empleado del mes tiene una semana de menú libre, es decir, puede comer lo que el prefiera, se le regala un pin, invita a 2 personas ya sean familiares o amigos a comer al restaurante además de que su nombre y foto se publica en el área de cajas y dentro del cuarto de empleados.

En el mes de diciembre en la fiesta de fin de año se nombra al empleado del año, mismo que recibe un bono extra de \$2500, se le da un reconocimiento y un gafete con su nombre y la mención de "empleado del año" que porta el año siguiente, también puede invitar a dos personas a comer al restaurante y una semana de menú libre. Hay una fiesta de fin de año pero únicamente para gerentes certificados, supervisores y gente de las oficinas.

En el mes de marzo de cada año un empleado también elegido por votación y por desempeño se va durante 3 días a la Convención anual en Guadalajara, aquí se convive con gente de McDonald's de todo el país en diferentes actividades de juego y recreación. También al año pero en el mes de junio o julio hay una salida de empleados, esta salida puede ser en diferentes lugares a no más de dos horas del Distrito, por ejemplo: el año pasado fue en la Marquesa y este año en el Desierto de los Leones donde se organizan concursos, parrilladas, juegos de futbol, voleibol, etc. Para no cerrar la tienda ese día y perder ventas, se programa a personal de diferentes tiendas pero cercanas para que cubra la salida y que la tienda siga en operación.

Al igual que los empleados, los gerentes tienen una salida cada año ya sea a Cuernavaca, Acapulco o diferentes lugares, estas salidas son únicamente para los gerentes generales, supervisores, primeros asistentes y segundos asistentes; los gerentes swing cubren la salida. Además se festejan los cumpleaños de todo el personal con un pastel, las mañanitas y un pin .

SUSTITUCIONES

Los empleados que en ocasiones necesitan pedir permiso para faltar, se encargan de buscar alguna sustitución con algún empleado que no trabaje ese día o trabaje en horario diferente que le permita cubrir el horario del empleado que requiere la sustitución. Para que esta sustitución quede registrada llenan una forma de sustitución en donde se escribe el nombre del empleado que pidió la sustitución y el nombre del empleado que hará la sustitución y el horario que cubrirá. Dicha sustitución se hace con antelación de uno o dos días pero en ocasiones se hace de un día para otro o si no consiguen reemplazo terminan por faltar. En promedio cada empleado falta 1 vez al mes y los gerentes 1 vez cada 2 meses.

UNIFORME

Los empleados visten con uniforme, el cual incluye su gafete con su nombre y puesto dentro de la compañía, gorra azul los representantes de servicio (rp) y gorra roja los entrenadores. El gerente encargado de piso en el turno revisa que los empleados tengan el uniforme completo y limpio.

El gerente lleva uniforme con camisa y corbata o pañoleta en el caso de las mujeres, su cabello lo traen corto o recogido para las mujeres. Además portan gafete con su nombre y el cargo que tienen.

ENTRADA Y SALIDA

Cada trabajador cuenta con un número de empleado mismo que tiene su tarjeta de checado, los empleados checan a la hora de entrada, su hora de comida y su salida, en ocasiones, los empleados checan después de su hora de entrada o después de su hora de salida, o checan su entrada de la comida sin entrar a trabajar permaneciendo en el cuarto de empleados.

HORARIOS

La llegada del gerente abridor es a las 7:00am con 4 empleados programados para preparar todo lo correspondiente a la apertura:

Empleado 1.- se encarga de preparar la cocina

Empleado 2 y 3.- se encargan de la limpieza y mantenimiento de la tienda

Empleado 4.- se encarga de preparar el área del servicio, automac y lobby

El gerente revisa el cierre del día anterior, toma temperaturas de los equipos, realiza la entrega de valores a Tecnoval, cuenta la caja fuerte y prepara gavetas de máquinas registradoras con \$150 cada una, en fin hace toda una serie de actividades para preparar el turno.

La entrada del siguiente gerente es a las 11:00 am, la del gerente intermedio es a las 2:00pm y la entrada del gerente cerrador es a las 4:00pm.

Los horarios de los empleados son programados semanalmente por el gerente de recursos humanos, mismos que se publican todos los días miércoles, estos horario dependen de las actividades a realizar, horario del día, por lo regular en la mañana no hay mucha gente; los días festivos (día del niño, 1 y 2 de noviembre), sábados y domingos se programan más empleados así como también en las vacaciones.

COMPETENCIA

El producto estrella en Mc Donald's Tlahuac es la cajita feliz. A sólo unos cuantos metros se encuentra un Burger King, un Kentucky y un Dominos Pizza, los cuales son la principal competencia para Mc Donald's. La asistente de mercadotecnia Lleslie Sánchez, se encarga de hacer visitas a estas empresas para enterar de sus promociones, con esta información crean estrategias para evitar que la competencia les afecte en demasía. Pero sobre todo trabajan en la atención al cliente para lograr que esta sea su mayor fortaleza ante la competencia.

Mc Donald's cuenta con un sistema de comunicación interna a través de su revista "comunicación México", en donde se publican entrevistas con empleados, gerentes y clientes, nuevos retos y logros, valores de la compañía, nuevas aperturas, entre otros.

SEGURIDAD

El encargado de seguridad en las tiendas es David Anguiano, quien junto con su equipo de trabajo revisa cada 6 meses los videos de las cámaras colocadas dentro de los restaurantes. A la tienda Tlahuac se le proporciona dos policías de seguridad privada para vigilar la tienda y tomar acciones en los casos que sea necesario. El primer policía tiene un horario de 8:00 am a 4:00 pm y el segundo entra a las 4:00 pm para relevar a su compañero y sale a las 11:00 pm , ambos entregan reporte diario de lo acontecido durante el transcurso de su jornada.

FASE 3. DIAGNOSTICO

Problemática encontrada en el sistema de Mc Donald's Tlahuac

- ◆ Existen descontentos por parte de los gerentes
- ◆ Escasez de personal gerencial
- ◆ Jornadas de trabajo de los gerentes de más de 8 horas
- ◆ Traslado de gerentes a otras tiendas constantemente
- ◆ Poco presupuesto a mantenimiento y equipo
- ◆ Falta de comunicación entre los departamentos de operaciones y administración

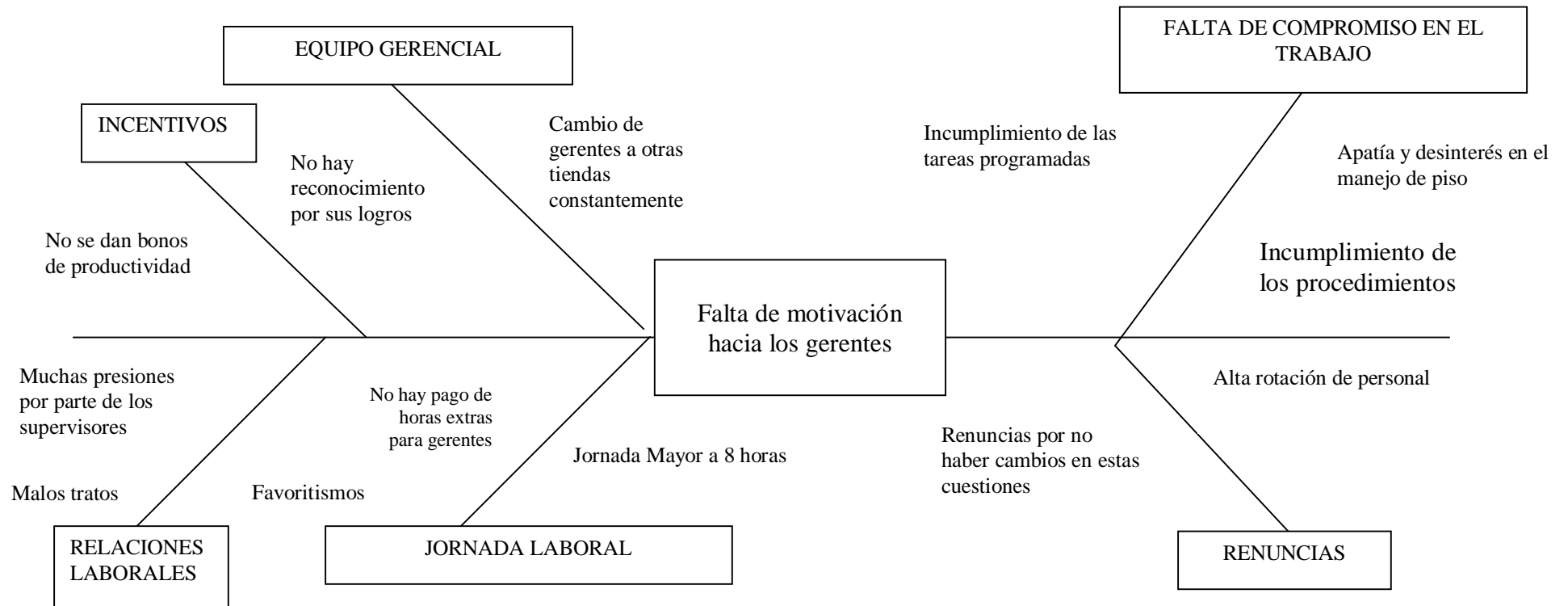
- ◆ Los empleados no cuentan con el equipo necesario para trabajos de alto riesgo, por ejemplo: filtrar aceite hirviendo de las freidoras o limpieza de parrillas calientes)
- ◆ No hay seguimiento al buzón de comunicación para sugerencias o quejas de los empleados
- ◆ Existen favoritismos hacia algunos empleados
- ◆ No hay seguimiento a programas creados para aumentar la rapidez en el servicio
- ◆ Horas de empleados pendientes a pagar en cada período
- ◆ Los empleados sobrepasan el tiempo de comida establecido
- ◆ Robo hormiga de muñecos y producto
- ◆ Falsificación y falta de honestidad en los procedimientos
- ◆ Servicio lento y baños sucios en horas rush (horas pico)
- ◆ No hay un seguimiento adecuado a las tareas de mantenimiento preventivo
- ◆ Pérdida de atractividad de la cajita feliz hacia los clientes
- ◆ Calificación baja en la evaluación del cliente misterioso
- ◆ Falta de tiempo para realizar las tareas de la empresa al 100%
- ◆ Hay mucho desperdicio de producto completo
- ◆ No se cumple con los procedimientos

La problemática anteriormente descrita es la que se ha podido observar hasta ahora, nuestro siguiente paso es hacer un análisis a profundidad y ver más allá de la problemática, es decir, definiremos y puntuaremos los problemas que la originan, sus causas y efectos. Para mostrar esto hacemos uso de los diagramas llamados *espina de pescado*; técnica que utilizaremos para la elaboración del diagnóstico la cual muestra como punto central al problema, sus causas y efectos. Estos diagramas serán utilizados también más tarde para la elaboración de sugerencias y recomendaciones ya que posiblemente se detecten diferentes problemas ocasionados por la misma causa, por lo tanto, si se elimina de raíz ésta se podrán resolver varios problemas de manera simultánea².

² Esto se refiere a que hay problemas que se llegan a encontrar contenidos en otros problemas. De manera tal que al solucionar el problema principal se elimina también el que se encuentra dentro de éste.

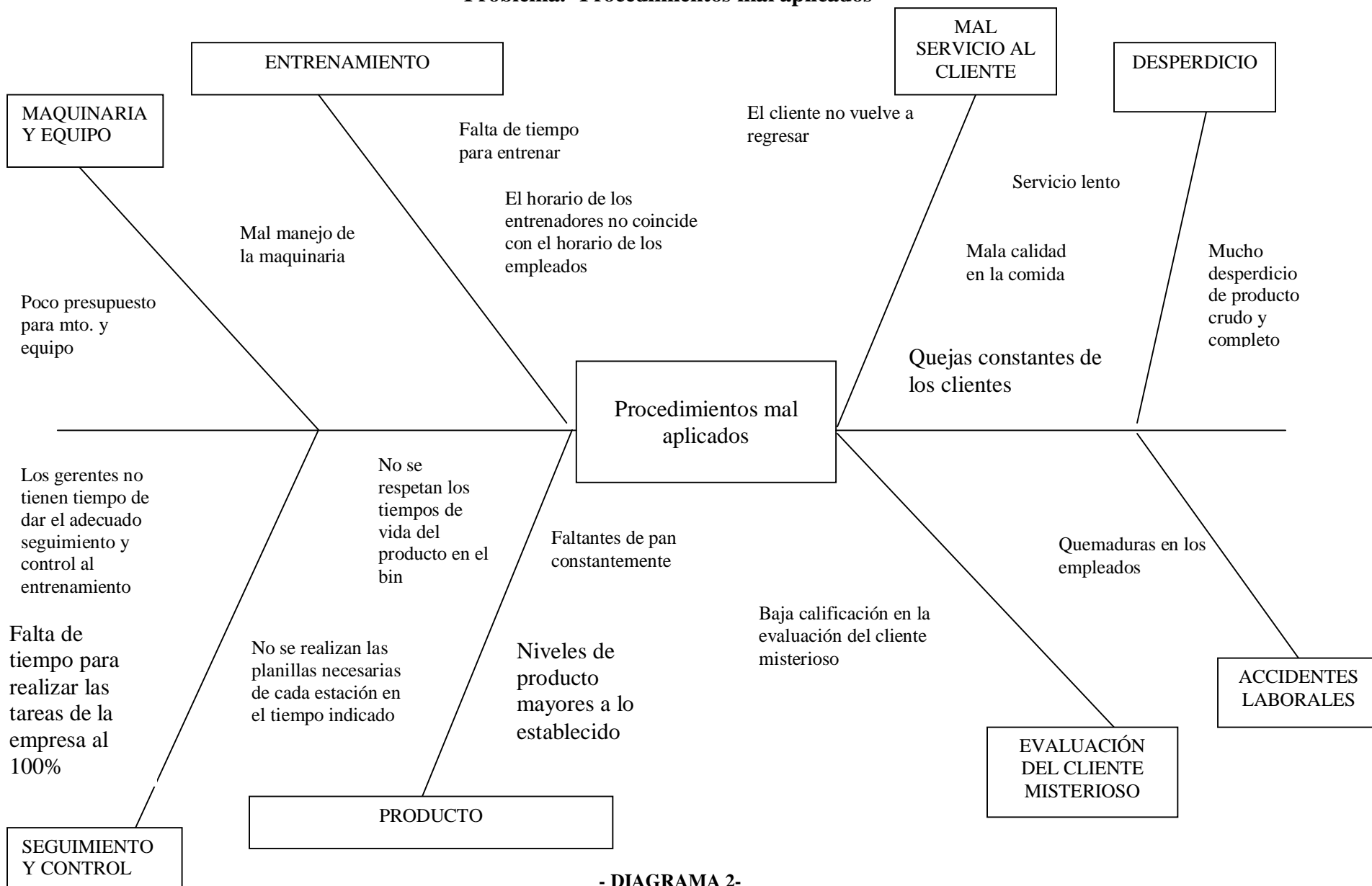
DIAGRAMAS DE ESPINAS DE PESCADO

Problema.- Falta de motivación hacia los gerentes



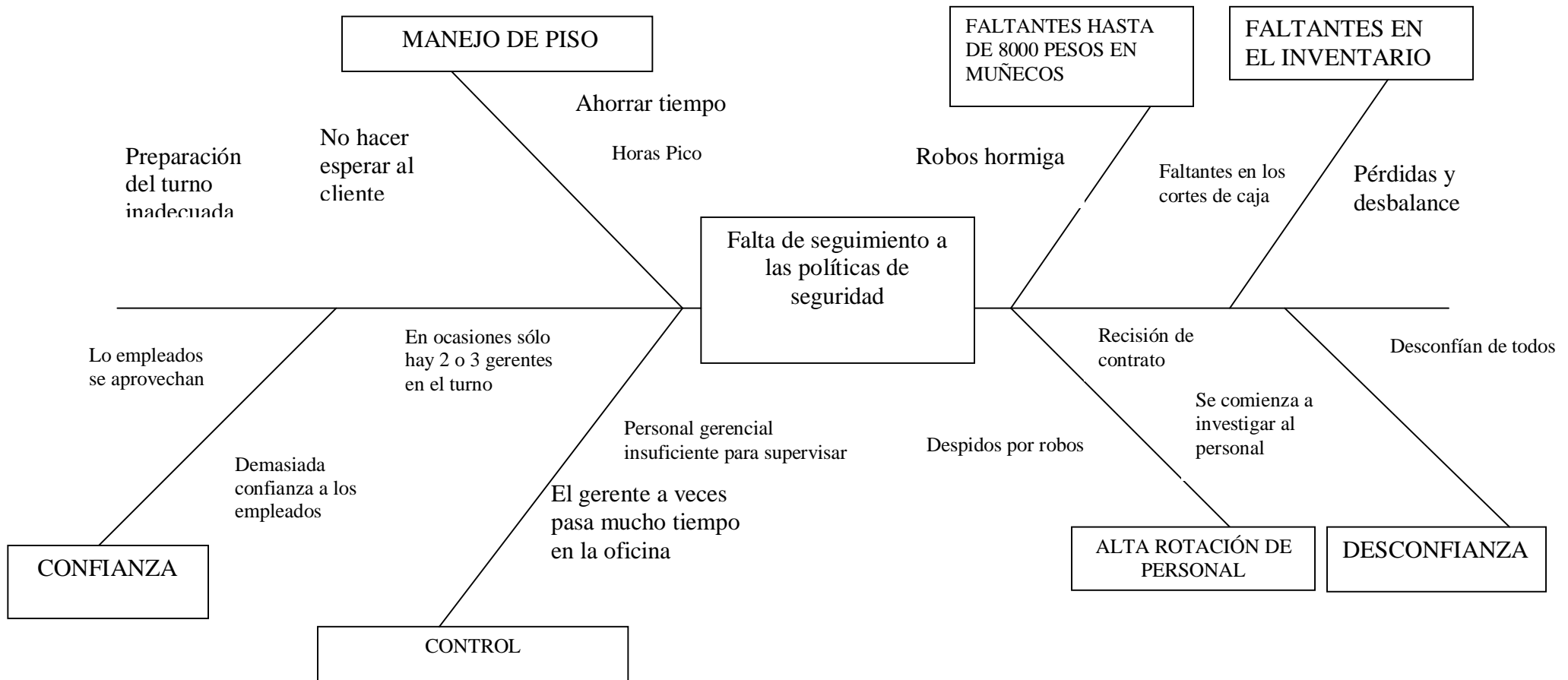
- DIAGRAMA 1-

Problema.- Procedimientos mal aplicados



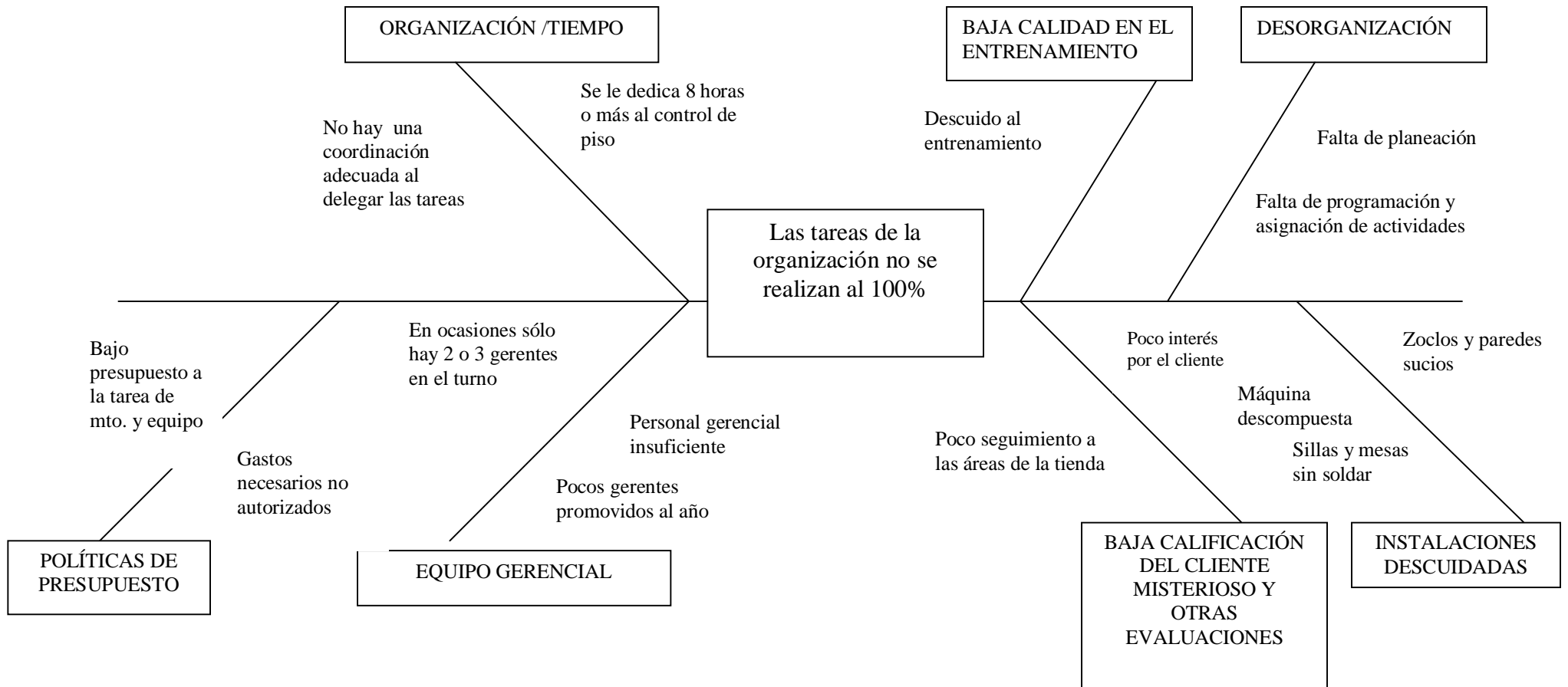
- DIAGRAMA 2-

Problema.- Falta de seguimiento a las políticas de seguridad



- DIAGRAMA 3-

Problema.- Las tareas de la organización no se realizan al 100%



- DIAGRAMA 4-

OBSERVACIONES

Mediante la elaboración de los diagramas se a detectado que la falta de personal gerencial dentro de McDonald's Tlahuac se presenta en las cuatro representaciones expuestas; lo que ha ocasiona excesiva carga de trabajo, falta de seguimiento a políticas y procedimientos, poco tiempo para realizar las tareas de mantenimiento, gente, producto, entrenamiento, incluso causa descontentos por parte de los gerentes ya que tienen que realizar pendientes en los días de su descanso, se les exige demasiado y no se les apoya con más personal. En general, un mal manejo y preparación del turno.

El crecimiento de Mc Donald's México es tan rápido que no alcanza el tiempo de desarrollar el personal suficiente, por lo tanto estos recursos humanos son proporcionados obligatoriamente por otras tiendas, es por ello que en repetidas ocasiones se han trasferido gerentes de Tlahuac a otras tiendas dejando vacantes que tardan en cubrirse por el tiempo que lleva desarrollar a un empleado para que se promueva a gerente.

Esto trae como consecuencia desmotivación en los gerentes, ellos no cobran horas extras por lo tanto, se puede decir que lo que trabajan de más se lo están regalando a la compañía. Para Mc Donald's el ser gerente implica dedicarle la mayor parte de su tiempo a la empresa dejando muy poco tiempo o nada para la familia o para ellos mismos.

En esta tienda cuando por fin se logra formar un equipo de trabajo suficiente y además acorde y acoplados al ritmo y forma de trabajo de los demás, cambian a dos de sus gerentes a otra tienda y únicamente les mandan uno de otra tienda trayendo este cambio descontrol al equipo y a las actividades que se venían realizando. Ahora otra vez trabajaban con un gerente menos.

Debido a la falta de gerentes y de un entrenamiento eficaz no se ha llevado a cabo el programa que se ha creado para un servicio más rápido y clientes más satisfechos.

Aunque los empleados sepan de la política de sustitución, pero no se lleva a cabo al 100% ya que en ocasiones no encuentran con quien sustituir el horario o el gerente no autoriza tal sustitución, es decir, se detecta que en algunos casos hay inflexibilidad por parte de los gerentes, aunque el gerente no esta obligado a dar la autorización ya que también depende de las circunstancias, por ejemplo, es difícil dar permisos en fines de semana o vacaciones ya que hay mucha gente que

atender. En fechas programadas para revisión de la tienda por parte de los supervisores o gerentes de operaciones es donde se necesita el mayor número de empleados disponibles. A veces los imprevistos a los que está expuesto todo el personal no permite realizar dicho trámite. Sin embargo la mayoría de las veces se comunican vía telefónica explicando sus razones por las cuales no podrán presentarse.

Se observa la existencia de favoritismos y ésta es causa de que en ocasiones existan excesivas faltas ya que los empleados que tienen mayor tolerancia por parte de los gerentes saben que si faltan les perdonarán fácilmente y que en definitiva no habrá sanciones. Esto trae como consecuencia desmotivación y renuncias por parte de algunos empleados en el sentido que sienten que su trabajo no es reconocido, incluso en ocasiones se cubren puestos con personas no calificadas pero que se llevan muy bien con algún gerente o gerentes incluso con los supervisores.

Algunos empleados registran su regreso a labores después de tomar sus alimentos pero no entran inmediatamente, se quedan platicando o haciendo cualquier otra cosa dejando pasar el tiempo, esto es generado principalmente por falta de control por parte de los gerentes además de que es poco tiempo de comida, incluso los empleados opinan que es insuficiente. Además, no se sigue la política de condimentos, (menú chico 3 sobres de captsup, mostaza y/o jalapeño, o 1 sobre de salsa barbacoa o agridulce, para menú grande 5 sobres proporcionados de acuerdo al gusto del empleado, sin embargo se llevan un número mayor de aderezos escondidos en las camisas o debajo del mantel de la charola lo que se considera como “robo”. Esto se atribuye principalmente a la falta de control y supervisión de los gerentes pero también a la política de comedor tan limitada, en donde además tenemos claro que los empleados no sienten que reciban la paga justa por su trabajo y buscan algo que los recompense. A causa de esto los rendimientos de los condimentos se ven afectados y por lo tanto las ganancias de la tienda también.

Las políticas y normas de seguridad en cuanto a revisión de mochilas, oficina, refrigerador y bodega cerrada; así como cortes a las cajas, ya sean cortes sorpresas (skims) o finales, control de muñecos para la cajita feliz, etc., no se realizan adecuadamente sobre todo en las horas pico. Esto ha causado faltantes hasta de \$8000 en muñecos los cuales deben ser pagados entre los gerentes de la tienda, mismos que muestran descontentos al encontrarse obligados a pagar. Existen robos hormiga tanto de producto crudo, barras de queso o nuggets, como dinero en efectivo en las cajas ¿cómo lo hacen? Se piensa que una forma posible de que lo hagan es la siguiente: los empleados

involucrados marcan en la pantalla un producto de menor precio del que es y no entregan ticket al cliente pero cobran el precio real del producto que están vendiendo, ellos piden disculpas y mienten diciendo que el ticket no imprimió preguntando al cliente si lo necesita, a lo cual el cliente contesta que no, que así esta bien; más tarde la cantidad sobrante es retirada por el empleado sin que se den cuenta los gerentes. ¡Esta es una forma de robar! De esto pocas veces se dan cuenta los gerentes a no ser que alguien de los mismos empleados que lo hayan visto les avise pero esto no ocurre con frecuencia, porque entre empleados se cubren ellos mismos. Bajo esta misma línea de seguridad nos percatamos de que no hay un seguimiento de los videos de seguridad los cuales se deben revisar constantemente por el encargado de seguridad David Anguiano. Estos videos se revisan sólo después de un asalto o un robo significativo pero no se hace una revisión por rutina para detectar este tipo de problemas y poder evitarlos en un futuro.

El gerente de operaciones encargado de dar seguimiento a el buzón de comunicación que se encuentra en el cuarto de empleados no lo revisa, lo que provoca que sólo sirva de adorno y guarda polvo, los empleados no escriben sus ideas, dudas o comentarios sabiendo de antemano que no lo van a leer. Esto ha traído como consecuencia falta de confianza y credibilidad por parte de los empleados hacia este tipo de métodos de comunicación.

Hay falsificación y falta de honestidad en el momento de completar las listas de control de calidad, tal es el caso de las temperaturas de la carne que se deben de tomar, tiempo de vida del aceite y de los aderezos. Hacen esto para ahorrar tiempo o por falta de este lo que podría ocasionar una mala cocción de la carne, posibles quejas y/o enfermedades de los clientes inclusive demandas ante las autoridades.

Hay un bajo presupuesto destinado a mantenimiento y equipo, lo que evita poner en marcha algunas reparaciones o retrasos en la compra de herramientas necesarias para que se realicen adecuadamente los procedimientos, por ejemplo; los empleados no cuentan con el equipo protector básico para filtrar el aceite de las freidoras el cual se encuentra hirviendo o lavar las parrillas aún calientes. Esto provoca también poco seguimiento a las tareas de mantenimiento lo que orilla a los gerentes comprar productos poco efectivos en cualquier centro comercial incluso de su propio bolsillo.

La productividad es calculada al final del día y no hora tras hora como debe ser. Las horas que sobrepasan el límite permitido por el departamento de operaciones se pagan hasta el siguiente

período ocasionando descontentos, desmotivación y falta de credibilidad por parte de los empleados que ya contaban con ese dinero fruto de su trabajo.

Todo esto ha traído como consecuencia una calificación baja en la evaluación del cliente misterioso sobre todo en la limpieza y servicio al cliente. Y esto a su vez aleja a clientes día con día. Además encontramos disminución de la atractividad de la cajita feliz, esto por varios factores, entre ellos la falta de imaginación para nuevas promociones de cajita feliz, el producto no es como se ve en la televisión o en el menú. Una semana completa con el mismo modelo de muñequito hace que los clientes prefieran a la competencia.

Existe un descontento por parte de los clientes por un servicio lento en horas rush (horas pico), baños sucios y papas muy saladas, esto ocurre principalmente por no haber una mejor reacción de los gerentes ante el aumento de la demanda, una mal preparación de piso lo que ocasiona escasez de stock y de producto crudo, se programan pocos empleados para estos turnos o sólo hay un gerente que se encarga de atender, dar cambio, elaborar facturas, realizar skims (retiros de cajas) entre otros. Hay menos supervisión por parte de los gerentes y es por ello que los empleados no siguen adecuadamente muchos de los procedimientos entre ellos el salado de las papas.

En Mc Donald's Tlahuac el logro de sus objetivos y éxito se alcanza a través de su gente, lo cual no se podría lograr sin una buena planeación de personal, un buen sistema de entrenamiento y capacitación, con la aplicación de un sistema de motivación e incentivos y un buen sistema de reclutamiento entre otros.

No podemos dejar de mencionar que en Mc Donald's Tlahuac existe un sistema de motivación e incentivos dirigido a los empleados muy completo y eficiente, de manera tal que le permite mantener un promedio de rotación de personal bajo aunque sus salarios también los sean.

Las dificultades que se encontraron en la realización de este trabajo fueron que los gerentes que se requerían entrevistar para obtener la información, no contaban con el tiempo suficiente para proporcionarme los datos necesarios para la continuidad del estudio, prolongándose el tiempo de realización del mismo. Se tuvo la oportunidad de conocer la realidad que se esta presenta actualmente en la tienda Mc Donald's Tlahuac.

Además de desarrollar la capacidad de elaboración de un diagnóstico enfocado en general a todo el sistema administrativo y de gestión, sin olvidar que la aplicación de este abarca a toda la sucursal, se desarrollaron sugerencias y recomendaciones para resolver la problemática detectada así como sus causas que las generaban.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Debido a la evidente falta de gerentes en esta tienda lo cual evita un adecuado funcionamiento se sugiere contratar más gerentes de entrenamiento mediante el programa “fast track” y no esperar tanto tiempo hasta que el empleado general adquiera todo el entrenamiento y capacitación necesarios para ser promovido y pueda cubrir una vacante. Con ello se proveerá del personal gerencial que hace falta, evitando así sobrecarga de trabajo por falta de gerentes, lo que ha ocasionado jornadas de trabajo mayores a lo establecido.
- Para ello se sugiere convocar a gente con carrera a fin terminada aumentando en un 50% este tipo de anuncios para atraer personal.
- Se sugiere buscar recomendados entre los miembros del equipo gerencial sin ser familiares ya que las políticas de la empresa no lo permiten, analizar su curriculum y elegir el idóneo.
- Se sugiere crear convenios con universidades los cuales van a permitir integrarse dentro de su bolsa de trabajo aprovechando los conocimientos actuales de los recién egresados.
- Sobre la misma línea de contratación de gerentes de entrenamiento se recomienda la creación de una liga en la página de internet para tener acceso a una lista mayor de solicitantes y además que sean residentes de localidades cercanas a Tlahuac.
- Se recomienda hacer mejoras al programa de motivación e incentivos para gerentes, aumentando bonos de productividad y logro de objetivos mensuales.
- Se recomienda realizar juntas y pláticas con los entrenadores tanto individual como grupalmente en períodos de tiempo más breves, haciendo énfasis y concientizando sobre la importancia y beneficios de contar con personal altamente capacitado.

- Se sugiere programar los horarios de gerentes de tal manera que en horas pico haya 3 gerentes por lo menos, de las 8 horas de jornada 6 se dedicarían al manejo de piso y 2 al seguimiento de cada una de sus tareas ya establecidas.
- Se recomienda actualizar el manual de políticas de acuerdo a las necesidades de los empleados, la política de comedor aumentando 10 minutos de tiempo para tomar sus alimentos.
- Se recomienda poner en marcha e implementar el programa para un servicio más rápido a más tardar en 6 semanas, contando con el personal necesario. Las primeras 3 semanas de entrenamiento únicamente se practicará cada tercer día con el fin de familiarizar al personal al nuevo programa, durante las próximas semanas se practicará diariamente para que la gente cuente con la experiencia necesaria de ahí en adelante.

ANEXOS

CUESTIONARIO 1

EMPLEADOS

Puesto: _____

Tiempo de estar laborando: _____

Fecha: _____

Instrucciones: Favor de contestar sobre la línea continúa de manera clara, honesta y verdadera.

De antemano le agradecemos su valioso tiempo.

PREGUNTAS

1) ¿Qué medios informativos te dan a conocer los logros y avances de la compañía?

2) ¿Tiene conocimiento de la política de puertas abiertas?

3) ¿Cómo describe la comunicación entre sus compañeros de trabajo?

4) ¿Cómo describe la comunicación entre usted y los gerentes encargados?

5) ¿Cuál fue el proceso de nuevo ingreso que se siguió cuando lo contrataron?

6) ¿Qué sucede cuando no se puede presentar a trabajar?

7) ¿Qué funciones realiza el empleado abridor?

8) ¿Qué funciones realiza el empleado intermedio?

9) ¿Qué funciones realiza el empleado cerrador?

10) ¿Que tan capacitado esta usted para atender y resolver quejas?

11) ¿Cuáles son los temas a tratar en las juntas de empleados?

12) ¿Qué tan motivado se siente trabajando dentro de esta compañía?

13) ¿Durante el tiempo que tiene laborando ha tomado en alguna ocasión su período de vacaciones?

14) ¿Cuál es el proceso que se siguió para tramitar sus vacaciones?

CUESTIONARIO 2

ENTREVISTA A GERENTES

1) ¿Cuál es su puesto dentro de la compañía?

2) ¿Cuánto tiempo tiene de estar laborando para Mc Donald's?

3) ¿Cuáles son los tiempos de facturación y pago a los proveedores?

4) ¿A cuántos cursos ha asistido y que temas se tratan en cada uno de ellos?

5) ¿Qué tanto incurren los empleados en las faltas? Y los gerentes

6) En su opinión se sigue realmente la política de puertas abiertas

7) ¿Qué acciones se toman para mantener al personal motivado?

8) ¿Cómo es su relación con los empleados y gerentes?

9) ¿Se siguen los procedimientos al 100%?

10) ¿Qué áreas son las más difíciles para controlar y dar seguimiento?

11) ¿Qué factores se toman en cuenta para realizar el pedido de productos a los proveedores?

12) Descripción de las actividades de los gerentes de acuerdo a su tarea

13) ¿Qué productividad se les exige al día, al mes y al año?

14) ¿Qué productividad están teniendo al día, al mes y al año?

15) ¿Cuáles han sido sus ventas en los últimos 3 meses? ¿Podría mostrarnos los Estados financieros?

16) ¿Cuánta gente integra el grupo de trabajo de Tlahuac?

17) ¿Cuál es el nombre de los gerentes y supervisor actuales?

18) ¿Qué producto considera como producto estrella y por qué?

19) ¿Quién es el encargado de seguridad?

20) ¿Quiénes son su principal competencia?

21) ¿Qué estrategias siguen para atacar o defenderse de la competencia?

22) ¿Cuáles son las quejas más frecuentes por parte de los clientes?

23) ¿Detecta algún problema en la tienda en este momento? ¿Cuál o cuáles?

NOTA.- Se autorizo la aplicación de los cuestionarios en un día a 14 empleados generales y a 3 gerentes encargados sumando 17 personas encuestadas de la organización. En los demás días se estuvo observando de manera discreta todos los procedimientos y actividades del personal de la tienda. Además de agradecer todas las atenciones que tuvieron en ese tiempo y ofreciéndole una copia del trabajo ya terminado.

DEFINICIONES

- Bin Level.- Estante con temperatura para mantener caliente el producto terminado durante 10 minutos.
- Build To.- Pedido del producto necesario para la operación de la tienda que se elabora todos los martes de cada semana.
- Caja chica.- Es un fondo de \$500 que se encuentra en la caja fuerte para cualquier gasto pequeño, por ejemplo copias o artículos de papelería. Gastos que se deberán comprobar con notas de remisión o facturas.
- Corral.- Lugar donde se deposita la basura generada durante el día.
- Cuarto de bombas.- Sitio en el cual se encuentra la cisterna y el sistema de filtrado del agua a través de rayos ultra violeta.
- Feedback.- Retroalimentación y comunicación entre el personal de la tienda.
- Patch.- Conjunto de 4 o 5 tiendas a cargo de un mismo supervisor.
- Planilla.- Examen que se realiza al empleado después de recibir entrenamiento en determinada estación o área.
- Play land.- Zona de juegos especial para los niños.
- Rap's.- Sesiones de comunicación entre supervisor-empleado y supervisor-gerente.
- Skim.- Retiros de efectivo que se hacen a las cajas registradoras en determinados horarios para evitar posibles robos o asaltos.
- Subestación.- Cuarto de alimentación eléctrica
- Swing.- Se refiere a la etapa de transición del empleado al gerente certificado.
- Target.- Grupo de personas a las cuales van dirigidos los productos y servicios.
- Transferencias negativas.- Producto que el restaurante presta a otra tienda que más tarde será repuesto.
- Transferencias positivas.- Producto que el restaurante pide prestado a otra tienda que posteriormente debe reponer.
- Wash.- Zona de lavado

ACTIVIDADES PARA EL ACCESO A LA INFORMACIÓN DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO DE MC DONALD'S TLAHUAC

- 1) Se concertó cita con el gerente general Rubén Pacheco con carta de presentación proveniente de la Universidad Autónoma Metropolitana de la división de ciencias sociales y humanidades, departamento de economía; para explicar el objetivo del trabajo y que se trata de una investigación meramente académica.
- 2) Se pidieron manuales de procedimientos para empezar a conocer la historia, antecedentes de la empresa, procedimientos, normatividad y políticas.
- 3) Programación de entrevistas con gerentes y empleados para proporcionar información que contribuya al desarrollo de dicho estudio.
- 4) Visitas al restaurante para observar los procedimientos que se llevan a cabo, relaciones laborales, comunicación, atención al cliente, etc.
- 5) Aplicación de cuestionarios directamente a empleados generales, entrenadores y anfitrionas.

BIBLIOGRAFÍA

- **Metodología de la Investigación**, Roberto Hernández Sampieri. Carlos Fernández Collado/ Pilar Baptista Lucio, Editorial Mc Graw Hill , 2002.
- **Notas elaboradas en el Seminario de análisis de sistemas de la División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Ingeniería (DEPFI)**, cordinada por el Maestro de grado: Arturo Fuentes Zenón. Elaboración de diagnóstico.
- **Métodos y técnicas para la investigación en ciencias económico-administrativas**, Ma. Cristina Escobar Iturbe, México: UAM – I 2000

FUENTES DE INTERNET

www.mcdonalds.com.mx

MANUALES CONSULTADOS

- 1) Manual de Operaciones de Entrenamiento
- 2) Manual de Procedimientos Mc Donald's Inc.
- 3) Manual de políticas de seguridad y uso de software
- 4) PDG Programa para el Desarrollo de Gerentes