



**LICENCIATURA EN NEGOCIOS**  
**CASO: “PLANIFICADORA S.A. DE C.V.**

**MATERIA:**  
**GESTIÓN DEL TALENTO**

**CATEDRÁTICO:**  
**MTRO. DEIGO ESPINOSA PINTO**

**ALUMNA:**  
**MARCELA GUADALUPE SOLÍS MÉNDEZ**

**22 DE MARZO DE 2024**

## **ANTECEDENTES**

Panificadora es una organización “joven” fundada en 2015 y actualmente cuenta con 18 sucursales en Chiapas, específicamente en Tuxtla Gutiérrez y San Cristóbal de las Casas. Basa su oferta de productos de acuerdo con la demanda de la región, la cual la dominan productos como bolillo, conchas y roscas; cuenta con 2 tipos de sucursales las comunes y las *premium* siendo en ambas el valor más importante el servicio al cliente. Su personal es capacitado con cursos orientados al servicio, y los puestos de trabajo se dividen en Gerente general, gerente regional, supervisores(as), chefs, cocineros(as) y encargados(as) de ventas.

Lo que identifica a Panificadora SA de CV es lo siguiente:

- Calidad en servicio.
- Calidad en productos.
- Buena ubicación de sus sucursales.

Al ser una organización joven no se cuenta con más documentos además del reglamento general y recetas de los productos.

## **COLABORADORES**

La plantilla de Panificadora es en promedio de 180 empleados totales altamente capacitada en servicio y atención al cliente, recibiendo una media de 20 horas anuales en capacitación en estos temas de servicio; se trata de una plantilla joven con un promedio de edad de 30 años, con un 25% de colaboradores con licenciatura concluida. Los turnos son de 8 horas, la compensación es el salario mínimo de \$248.00 diarios sin prestaciones superiores adicionales a las capacitaciones en servicio al cliente, lo cual genera un alto nivel de rotación y que Panificadora esté en búsqueda constante de personal.

Los colaboradores han demostrado percibir valores poco claros dentro de la organización.

# PLAN ESTRATÉGICO

## Visión

"Ser la panadería líder en satisfacer los gustos y necesidades de nuestros clientes, destacando por nuestra capacidad para adaptar nuestra oferta de productos a las tendencias del mercado y a las preferencias regionales, impulsados por la innovación y un servicio al cliente excepcional."

## Misión

"En nuestra panadería, nos esforzamos por ofrecer a nuestros clientes una experiencia deliciosa y memorable a través de una amplia selección de productos frescos y auténticos, elaborados con pasión y creatividad. Nos comprometemos a mantenernos a la vanguardia de la innovación, explorando constantemente nuevas recetas, ingredientes y técnicas para satisfacer los paladares más exigentes."

## Valores

- **Calidad:** Nos comprometemos a mantener altos estándares de calidad en todos nuestros productos, seleccionando cuidadosamente ingredientes frescos y naturales para garantizar su frescura y sabor excepcional.
- **Innovación:** Nos apasiona la búsqueda constante de nuevas ideas y enfoques creativos en la elaboración de nuestros productos, aprovechando la tecnología y la investigación para ofrecer constantemente nuevas experiencias gastronómicas a nuestros clientes.
- **Autenticidad:** Mantener la autenticidad y el sabor único de nuestras recetas y técnicas ancestrales en cada producto que ofrecemos.
- **Integridad:** Actuamos con honestidad, transparencia y ética en todas nuestras relaciones comerciales y personales, manteniendo la confianza de nuestros clientes, proveedores y empleados en todo momento.

## **Puestos y actividades en nivel operativo**

### *Panadero*

- Preparar la masa para diferentes tipos de productos, siguiendo las recetas y estándares de la empresa.
- Dar forma a los productos según las especificaciones de cada tipo de pan.
- Monitorear y ajustar los hornos para asegurar una cocción adecuada y uniforme.
- Realizar la limpieza y mantenimiento básico de los equipos de panadería.

### *Cajero*

- Atender a los clientes en el punto de venta, ofreciendo un servicio amable y eficiente.
- Registrar con precisión las ventas de productos y procesar los pagos de los clientes.
- Manejar adecuadamente el efectivo y realizar arqueos de caja al final del turno.

### *Repartidor*

- Cargar los productos en el vehículo de reparto de acuerdo con las órdenes de entrega
- Conducir de manera segura y cumplir con los horarios de entrega establecidos.
- Entregar los productos a los clientes en sus ubicaciones designadas, asegurando la integridad de la mercancía

### *Auxiliar de Limpieza*

- Realizar la limpieza y desinfección de las áreas de producción, incluyendo mesas, utensilios y equipos.
- Recolectar y desechar adecuadamente los residuos y desperdicios generados durante la jornada laboral.
- Mantener los baños y áreas comunes limpios y abastecidos de suministros.

- Apoyar en la organización y almacenamiento de los insumos y productos en el área de trabajo.

#### *Encargado de ventas*

- Brindar atención personalizada a los clientes en la tienda
- Promover ofertas y promociones
- Recopilar comentarios de los clientes

### **Puestos y actividades en nivel táctico**

#### *Supervisor de Producción*

- Planificar la asignación de tareas diarias para el equipo de producción, asegurando una distribución eficiente de recursos y personal.
- Supervisar el cumplimiento de los estándares de calidad y los procedimientos operativos en el área de producción.
- Identificar y corregir cualquier problema o desviación en el proceso de producción.

#### *Jefe de Ventas*

- Analizar las tendencias del mercado y las preferencias de los clientes para ajustar la oferta de productos y estrategias de venta.
- Establecer metas de ventas y desarrollar planes de acción para alcanzar y superar los objetivos establecidos.
- Supervisar y motivar al equipo de ventas para lograr un rendimiento óptimo y la satisfacción del cliente.
- Coordinar campañas promocionales y eventos especiales para impulsar las ventas y la visibilidad de la marca.

#### *Analista de Costos*

- Realizar análisis detallados de los costos de producción, incluyendo materias primas, mano de obra y gastos generales.

- Identificar áreas de oportunidad para reducir costos y mejorar la eficiencia operativa sin comprometer la calidad.
- Elaborar presupuestos y proyecciones financieras para apoyar la toma de decisiones estratégicas.

### Coordinador de Logística

- Planificar y coordinar la logística de distribución de productos, asegurando una entrega oportuna y eficiente a los clientes.
- Gestionar inventarios y realizar un seguimiento de los niveles de existencias en almacén y en tránsito.
- Coordinar la programación de rutas de entrega

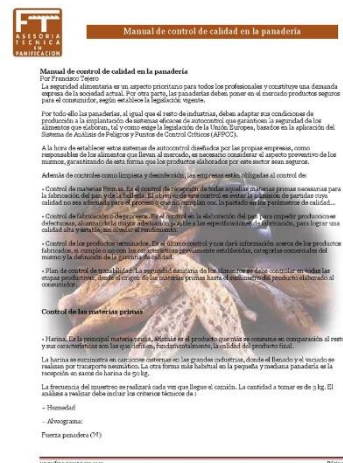
### Gerente general

- Establecer objetivos y metas a mediano plazo
- Supervisar el desempeño de trabajadores del área operativa
- Garantizar el cumplimiento normativo y la coherencia en las operaciones de la empresa

## Plan Maestro

### Política de Control de Calidad

Establece los estándares de calidad para los productos de Panificadora SA de CV, incluyendo procedimientos de inspección, monitoreo y aseguramiento de la calidad en cada etapa del proceso de producción.



## Normas de Higiene y Seguridad Alimentaria

Define las prácticas y protocolos de higiene que deben seguirse en todas las áreas de producción y manipulación de alimentos, garantizando la seguridad y salubridad de nuestros productos.

En una panadería, que rodo el personal está obligado a usar indumentaria de protección adecuada, mantener limpias las áreas de trabajo y seguir estrictamente las normas de manipulación de alimentos, es indispensable para su operación.

## Manual de Capacitación

Detalla los programas de capacitación y desarrollo profesional ofrecidos a los empleados. Este manual incluye información sobre los objetivos de capacitación, los contenidos del curso, los métodos de enseñanza y las evaluaciones de desempeño, con el propósito de mejorar las habilidades y competencias del personal.

## Manual de Procedimientos

Detalla los procedimientos operativos y administrativos que deben seguirse en la organización.

Este manual proporciona una guía paso a paso sobre cómo realizar tareas específicas, desde la recepción de materias primas hasta la entrega de productos o servicios al cliente.

Normas de Seguridad e Higiene en una Panadería

**GRUPO HOLTON**  
**NORMAS DE SEGURIDAD**

<p><b>PERSONAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar el uniforme completo, ya que la tela no es inflamable.</li> <li>• El uniforme debe estar completamente limpio para evitar contaminar.</li> <li>• No utilizar joyas dentro del laboratorio.</li> <li>• No meter la mano en la batidora mientras está encendida y la rejilla este cerrada.</li> </ul>	<p><b>LABORATORIO DE PANADERÍA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener pisos limpios y secos.</li> <li>• Verificar que las válvulas de los cocidos estén correctamente cerradas para evitar escapeo.</li> <li>• Buena ventilación para evitar que se encierren los olores.</li> <li>• Dejar el horno apagado y desconectado.</li> </ul>
<p><b>ALIMENTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No mezclar los alimentos.</li> <li>• Sacar los alimentos de su envase.</li> <li>• Revisar la fecha de caducidad de los productos que van a utilizar.</li> </ul>	<p><b>UTENSILIOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lavar los utensilios antes de usarlos.</li> <li>• Tener cuidado con los objetos muy calientes.</li> <li>• No deben estar oxidados.</li> <li>• Lavar los utensilios después de usarlos.</li> </ul>

**NORMAS DE HIGIENE**

<p><b>PERSONAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener uñas y manos limpias.</li> <li>• Cortarse el vello facial y mantener el cabello corto.</li> <li>• Lavarse las manos a menudo.</li> <li>• No ingresar al laboratorio si se encuentra enfermo.</li> </ul>	<p><b>LABORATORIO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener limpias las mesas de trabajo.</li> <li>• No comer en las mesas de trabajo.</li> <li>• Mantener limpios los lavabos, libros de utensilios o basura.</li> <li>• Cobrir la basura en su lugar.</li> </ul>
--	--

**HÁBITOS A EVITAR**

- No estornudar sobre los alimentos, ni tocarse la nariz.
- No secarse el sudor con el uniforme.
- Prohibido fumar dentro y antes de entrar al laboratorio de panadería.
- No dejar los utensilios cerca del fuego o recipientes calientes para evitar quemaduras.
- No soplar sobre los panes.
- No probar las masas antes de su cocción.

PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DE PAN PERRO, PAN HAMBURGUESA Y PAN BOLA					
Versión I	Fecha de vigencia: 10/02/14	Código: SSC/PPP/01/001	Página: 87 de 102		
<b>4. CONTENIDO</b>					
FLUJGRAMA	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	DOCUMENTOS	OBJETIVOS	OBSERVACIONES
Inicio	1. Mirar la Orden del pedido	Jefe de producción	Orden de pedido		
2	2. Mencionar ingredientes en la receta hasta que la forma una masa	Auxiliar de panadería	Ingredientes básicos		Las cantidades de los ingredientes varían de acuerdo al tipo de producto
3	3. Anotar esta preparación en la libreta	Auxiliar de panadería			
4	4. Colocar esta masa en la mesa y aplastarla con las manos	Auxiliar de panadería			
5	5. Poner la masa con el cocillo en tres	Auxiliar de panadería		Elaborar el pan perro, el pan hamburguesa y el pan bolita con las especificaciones del cliente.	
6	6. Poner con las manos pedacitos de masa	Auxiliar de panadería			
7	7. Verificar su peso en la balanza según el	Auxiliar de panadería			
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					
26					
27					
28					
29					
30					
31					
32					
33					
34					
35					
36					
37					
38					
39					
40					
41					
42					
43					
44					
45					
46					
47					
48					
49					
50					
51					
52					
53					
54					
55					
56					
57					
58					
59					
60					
61					
62					
63					
64					
65					
66					
67					
68					
69					
70					
71					
72					
73					
74					
75					
76					
77					
78					
79					
80					
81					
82					
83					
84					
85					
86					
87					
88					
89					
90					
91					
92					
93					
94					
95					
96					
97					
98					
99					
100					

FLUJGRAMA	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	DOCUMENTOS	OBJETIVOS	OBSERVACIONES
A	tipo de producto que se va a realizar				
1	1. Acordada en la página según				
2	2. AVISAR de la página anterior				
3	3. Colocar la masa en la forma del producto a elaborar y calentarla en la batidora	Auxiliar de panadería			
4	4. Colocar la mezcla en el cuarto de refrigeración y dejar hasta que el pan haya estado suficiente tiempo para que se seque del molde	Auxiliar de panadería			
5	5. Colocar la mezcla en el horno con la temperatura en el tiempo requerido según el producto a elaborar	Jefe de producción			
6	6. Sacar el pan del horno y colocarlo a enfriar durante 30	Jefe de producción			

## Manual de Comunicación Interna

El manual de comunicación interna está dirigido a todo el equipo humano interno de la organización y es el documento que sirve como referencia para todos los departamentos, prácticamente es el mensaje que se está lanzando a todo el equipo de trabajo de “quién y cómo es la empresa” y debe estar sustentado por este documento; establece los lineamientos y procedimientos para una comunicación efectiva y fluida dentro de la empresa.

### Análisis FODA

A continuación se presenta el análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que se identificaron de acuerdo a la información planteada; se establecen estrategias para mejorar.

<h1>Análisis FODA</h1>	<b>1-(F) Fortalezas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Calidad en servicio</li> <li>2. Calidad en productos</li> <li>3. Buena ubicación</li> </ul>	<b>3-(D) Debilidades</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Alto nivel de rotación</li> <li>2. Falta de identidad empresarial</li> <li>3. Falta de documentación y procesos formalizados</li> </ul>
	<b>2-(O) Oportunidades</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Tendencia a demanda de productos saludables y orgánicos.</li> <li>2. Auge en la tecnología y comercio electrónico</li> <li>3. Alta demanda laboral en la región</li> </ul>	<b>Estrategias FO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Diversificación y desarrollo de productos saludables y orgánicos. (F1, F2, O1)</li> <li>2. Desarrollo de una tienda virtual (F1, O2)</li> <li>3. Promoción de productos en lugares locales y colaboración con proveedores locales (F3, O2)</li> </ul>
<b>4-(A) Amenazas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Evolución del mercado</li> <li>2. Alto nivel de competencia local</li> <li>3. Cambios en la legislación y regulaciones</li> </ul>	<b>Estrategias FA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Diversificación de productos (A1, F1, F2)</li> <li>2. Expansión de sucursales. (F3, A2)</li> <li>3. Auditorías y revisiones internas (A3, F1, F2)</li> </ul>	<b>Estrategias DA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Programa de fidelización de clientes (A1, D1)</li> <li>2. Revisión y mejora de las políticas de recursos humanos (A1, D1)</li> <li>3. Desarrollo de marca y diferenciación (D2, A2)</li> <li>4. Implementación de un sistema de gestión de calidad y cumplimiento (D3, A3)</li> </ul>



## **Factores que impactan a recursos humanos**

### ***Internos***

#### Capacitaciones periódicas de personal operativo

- Brindar recursos: Es crucial asignar adecuadamente recursos financieros, materiales y de tiempo para garantizar la calidad y frecuencia de las capacitaciones.
- Gestión de recursos: El departamento de recursos humanos debe coordinar y organizar las capacitaciones periódicas, identificando las necesidades de formación, seleccionando los programas adecuados y programando las sesiones de capacitación de manera que no interfieran con las operaciones diarias de la panadería.
- Compromiso: Fomentar una cultura de aprendizaje y desarrollo en la empresa puede aumentar la participación y el compromiso del personal durante las capacitaciones.

#### Análisis de recursos humanos existentes para promociones y reemplazos

- Criterios transparentes y objetivos: Es fundamental establecer criterios claros, transparentes y objetivos para evaluar a los empleados en consideración para promociones o reemplazos.
- Comunicación abierta y retroalimentación constructiva: Mantener una comunicación abierta y transparente sobre los procesos de selección y promoción.
- Desarrollo profesional continuo: Identificar y ofrecer oportunidades de desarrollo profesional continuo para los empleados.

#### Ausentismo y rotación

- Criterios transparentes y objetivos: Es fundamental establecer criterios claros, transparentes y objetivos para evaluar a los empleados en consideración para promociones o reemplazos.

- Retención de empleados: Recursos humanos también debe trabajar en estrategias para mejorar la retención de empleados.
- Comunicación abierta y retroalimentación constructiva: Mantener una comunicación abierta y transparente sobre los procesos de selección y promoción,
- Desarrollo profesional continuo: Identificar y ofrecer oportunidades de desarrollo profesional continuo para los empleados

### ***Externos***

#### Políticas económicas y/o laborales establecidas por el estado

- Las políticas económicas: Las tasas de interés y los impuestos, pueden influir en los costos laborales y financieros de la panadería.
- Las leyes laborales: El salario mínimo, las regulaciones de horas laborales y los beneficios obligatorios, afectan directamente la compensación y las condiciones laborales de los empleados.

#### Factores demográficos

- La composición demográfica de la población local: Afecta la disponibilidad de mano de obra calificada y la demanda de productos de la panadería.
- Las tendencias demográficas. El envejecimiento de la población o la migración interna, pueden influir en la disponibilidad y la composición de la fuerza laboral.

#### Mercado de trabajo

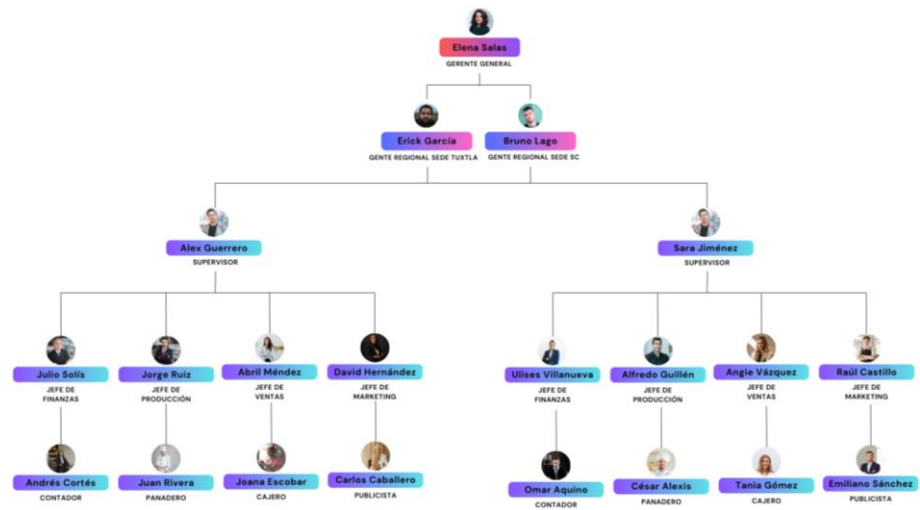
- La oferta y demanda de trabajo en la región: Impacta la capacidad de contratación y retención de empleados en la panadería.
- La competencia con otras empresas por talento calificado puede influir en las estrategias de reclutamiento y compensación de la panadería.

## Estructura organizacional

A continuación, se presenta la estructura organizacional de la panadería; tenemos primero puestos tácticos a puestos operativos ya que son los que se presentan y solicitan en el presente trabajo.

Todo se relaciona con la planeación estratégica previamente planteado con Recursos Humanos; ya que tantos puestos tácticos se conectan con los operativos; que de ahí se despliegan otros puestos operativos. Parte del gerente general, a gerentes regionales de Tuxtla Gutiérrez y San Cristóbal de Las Casas, para continuar con los supervisores que se encargan de visualizar que se cumplan las actividades de los jefes de cada área; el organigrama se divide por funciones.

La presentación del organigrama es base de la estructura táctica-operativa; sin embargo se pueden agregar más puestos tanto estratégicos, tácticos u operativos.



## Métodos para la prevención de la rotación dentro de la organización.

### *Método basado en estrategias*

La retención o fidelización de los empleados en una organización, para ello se pueden desarrollar 3 estrategias: (Martinez, 2018)

#### 1. Teorías de motivación

Teorías de contenido:

- Jerarquía de las necesidades de Maslow (1954)

- Teoría X-Y de McGregor (1960)
  - Teoría bifactorial de Herzberg (1959)
  - Teorías de las motivaciones sociales de McClelland (1951, 1961)
  - Teoría ERC de Alderfer (1972)
2. Responsabilidad familiar corporative: “La Responsabilidad Familiar Corporativa (RFC) es el compromiso de las empresas de impulsar el liderazgo, la cultura y las políticas de conciliación que faciliten en sus organizaciones la integración de la vida laboral, familiar y personal de sus empleados.
3. Modelo de bienestar laboral
- Se basa en el desarrollo e implementación de programas y actividades que promuevan en los empleados: seguridad, sostenimiento y desarrollo. Básicamente la solución a las necesidades del individuo haciéndolos saber que influyen como elemento importante dentro de una comunidad o empresa a la que pertenece, reconociéndolos parte de un entorno social, evidenciando, por parte de los trabajadores, un incremento del sentido de pertenencia, lealtad, fidelización, gratitud, satisfacción, honorabilidad y compromiso.

*Método basado en métricas* (Eugenia, 2021)

Las métricas nos ayudarán a saber cómo nos encontramos conforme al personal, de esta forma podremos tomar acción e investigar qué sucede en la organización antes de que continúe una baja de personal.

Tasa de Retención de Personal: se puede determinar dividiendo la cantidad actual de empleados por la cantidad de trabajadores hacia el comienzo de su período de estimación, y esto se debe multiplicar por 100 para conocer la Tasa de Retención.

Tasa de desgaste: alude a la rotación de empleados o personal, sin embargo, en un sentido más extenso, es la estimación de la cantidad de personas que se van de una organización durante un lapso de tiempo predefinido. Para ser más específico, aquí está la fórmula:  $\text{tasa de desgaste} = \text{número de participaciones} / \text{promedio de empleados} * 100$ .

Tasa de retención de talentos: Los empleados que hacen un esfuerzo adicional, de alto rendimiento, que están auto motivados, poseen la actitud y el impulso adecuados para superar cualquier situación difícil que se les presente. Estas estrellas son bastante notables y se pueden distinguir fácilmente.

## **Inventario actual de personal**

**(para todos se solicita radicar en Tuxtla Gutiérrez o San Cristóbal)**

*Panadero/a principal (12)*

Habilidades requeridas:

- Experiencia en la producción de una amplia variedad de productos de panadería.
- Conocimiento profundo de técnicas de horneado.
- Capacidad para seguir recetas y mantener altos estándares de calidad.

Habilidades deseables:

- Experiencia en la gestión de inventarios y control de costos.
- Habilidades básicas de liderazgo para dirigir un equipo de panaderos

*Ayudante de panadería (5)*

Habilidades requeridas:

- Habilidad física para trabajar en un entorno de ritmo rápido y levantar objetos pesados.
- Atención al detalle para seguir instrucciones precisas.
- Capacidad para trabajar en equipo y seguir las normas de seguridad alimentaria.

Habilidades deseables:

- Experiencia previa en una panadería o en la industria alimentaria.
- Flexibilidad para trabajar en diferentes turnos, incluyendo temprano por la mañana.

### *Pastelero/a (8)*

Habilidades requeridas:

- Experiencia en la preparación y decoración de pasteles y postres.
- Creatividad para desarrollar nuevos productos y diseños atractivos.
- Conocimiento de técnicas de repostería y manipulación de ingredientes.

Habilidades deseables:

- Experiencia en la gestión de pedidos personalizados y atención al cliente.
- Conocimiento de tendencias actuales en repostería y decoración de pasteles.
- Factores demográficos deseables:
- Ninguno en particular.

### *Cajero/a y atención al cliente (3)*

Habilidades requeridas:

- Excelentes habilidades de comunicación para interactuar con los clientes de manera efectiva.
- Capacidad para manejar transacciones de manera rápida y precisa.
- Conocimiento básico de productos de panadería para proporcionar información a los clientes.

Habilidades deseables:

- Experiencia previa en servicio al cliente, preferiblemente en la industria de alimentos.
- Conocimiento de sistemas de punto de venta (POS).

### *Limpiador/a y mantenimiento (2)*

Habilidades requeridas:

- Capacidad para mantener la limpieza y el orden en el área de producción y la tienda.



## Bibliografía

Eugenia, M. (2021). Obtenido de empleados que hacen un esfuerzo adicional, de alto rendimiento, que están automotivados, poseen la actitud y el impulso adecuados para superar cualquier situación difícil que se les presente. Estas estrellas son bastante notables y se pueden distinguir f

Martinez, J. (2018). Obtenido de <https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/7084/1/471253-2018-I-GE.pdf>