

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR - MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERÍA COMERCIAL**

**IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y
MANUALES FUNCIONALES DE UNA EMPRESA UBICADA EN EL
NORTE DE QUITO CASO: RINCÓN DEL GAUCHO**

DAYANA STEFANÍA MADRID MUÑOZ

DIRECTORA: MGTR. MAYRA BELTRÁN

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: RECURSOS HUMANOS

QUITO, FEBRERO 2017

DIRECTOR:

Mgr. Mayra Beltrán

INFORMANTES:

Ing. Edwin Suquillo

Ing. Pablo Hernández

DEDICATORIA

Dedico este trabajo primero a Dios, pues el preparó este momento para mí y gracias a él pude hacer realidad uno de los sueños más importantes de mi vida

Este trabajo es para ti mamá Mayi Muñoz por ser la persona más incondicional e importante en mi vida, por no dejarme caer y por ser la mujer tan luchadora que has sido, pues me has sacado adelante sola. Gracias por ser el ser que más amo en la Tierra, porque a pesar de los momentos tan difíciles que nos tocó vivir estamos juntas y si estamos juntas la felicidad permanecerá siempre.

Para ti papá, William Madrid, porque aunque te fuiste muy pronto es a ti a quien le hice la promesa de ser una profesional y es gracias a ti por quien he cumplido este objetivo, mi corazón será tuyo siempre y sé que desde el cielo estás muy feliz y orgulloso de mí.

Por último pero no menos importante quiero dedicar este trabajo a ti sobrina Melany Naranjo pues a pesar de tu corta edad has estado pendiente de mi carrera profesional día a día. Desde muy pequeña me has pedido con tanto amor que mi trabajo sea para ti y hoy te lo cumplo, esto también es por ti negrita porque quiero ser tu ejemplo.

Daya

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer en primer lugar a Dios, por darme vida, salud, y sabiduría para cumplir este sueño tan anhelado.

Gracias a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador por ayudarme a crecer personal y profesionalmente. Gracias a mi Directora Mgtr. Mayra Beltrán por su paciencia, motivación y profesionalismo para ayudarme a culminar mi trabajo con éxito. Quiero agradecer también a todos mis profesores y compañeros que han estado conmigo durante mi carrera.

Han sido muchas personas las que me han acompañado en mi vida personal y profesional, pero muy encima de todo quiero agradecer profundamente a los míos por estar conmigo incondicionalmente:

Al ser que medio la vida, mi mamá, por ser el pilar fundamental en mi vida, por ser mi razón de ser, por su motivación para cumplir este objetivo y por qué este sueño cumplido es tan importante para mí como para ella.

A mi papá, pues aunque él no este físicamente me ha dado su bendición desde el momento en el que inicié mi carrera y mi amor por él es eterno.

A mis hermanos, por ser mis amigos, por sus consejos y por su constante motivación para cumplir mis objetivos.

A mis cinco hermosos sobrinos, por ser las personitas que me iluminan el corazón y porque cada sonrisa de ellos es una motivación para mí.

A mis tíos, Edward y Gedby, por su amor incondicional de padres y por ayudarme a cumplir este sueño.

A John, por llegar en el momento indicado, por su motivación constante durante este período y por compartir sus días conmigo.

Gracias a todos mis amigos y amigas en especial a Joha por ser más que una amiga, una hermana, porque sé que este sueño cumplido también es el de ella.

Infinitas gracias a todos.

Daya

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN 1

1 SITUACIÓN ACTUAL 2

- 1.1 ANTECEDENTES GENERALES 2
- 1.2 DETERMINACIÓN DE MISIÓN VISIÓN Y VALORES 4
 - 1.2.1 Misión 4**
 - 1.2.2 Visión 5**
 - 1.2.3 VALORES 6**
- 1.3 MATRIZ FODA 10
- 1.4 OBJETIVOS 16
 - 1.4.1 Objetivo General 16**
 - 1.4.2 Objetivos Específicos 16**

2 DISEÑO ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA 18

- 2.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL 18
 - 2.1.1 Definición 18**
 - 2.1.2 Principios de la estructura de la organización 19**
 - 2.1.3 Elementos de la estructura organizacional 21**
 - 2.1.4 Modelo mecanicista y modelo orgánico de organización 22**
 - 2.1.5 Modelos de estructura organizacional 23**
 - 2.1.5.1 Estructura Simple 23
 - 2.1.5.2 Estructura Burocrática 24
 - 2.1.5.3 Estructura Matricial 26
 - 2.1.6 ¿Porqué difieren las estructuras? 27**
- 2.2 LAS ÁREAS FUNCIONALES Y LA RELACIÓN INTERDEPARTAMENTAL 28
 - 2.2.1 ÁREAS FUNCIONALES 28**
 - 2.2.2 Relación Interdepartamental 30**
- 2.3 RELACIONES FORMALES Y RELACIONES INFORMALES 31
 - 2.3.1 Las relaciones formales 32**
 - 2.3.2 Relaciones informales 32**

3 PROPUESTA DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL 33

- 3.1 DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL 33
- 3.2 DISEÑO DE UN ORGANIGRAMA EMPRESARIAL 33
- 3.3 DESCRIPCIÓN DEL ORGANIGRAMA 38

4	ELABORACIÓN DE UN MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL	39
4.1	DEFINICIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES DE UNA EMPRESA	39
4.2	IMPORTANCIA DE UN MANUAL DE FUNCIONES	39
4.3	OBJETIVO DE UN MANUAL DE FUNCIONES	40
4.4	TIPS PARA ELABORAR UN MANUAL DE FUNCIONES	40
4.5	ELEMENTOS QUE DEBE CONTENER UN MANUAL DE FUNCIONES	41
4.6	PROPUESTA DEL MANUAL DE FUNCIONES	42

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 63

5.1	CONCLUSIONES	63
5.2	RECOMENDACIONES	65

REFERENCIAS 67

ANEXOS 69

Anexo 1: Recolección de información para la elaboración de manuales funcionales, método: Observación	70
Anexo 2: Fotos de visita al restaurante	80

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Análisis FODA	15
Tabla 2: Comparación entre el modelo mecanicista y el orgánico	23
Tabla 3 Descripción del organigrama del Rincón del Gaucho	38
Tabla 4: Cargos Rincón del Gaucho	42
Tabla 5: Manual de funciones - Propietario	43
Tabla 6: Manual de funciones - Contador	45
Tabla 7: Manual de funciones - Auxiliar Contable	47
Tabla 8: Manual de funciones - Cajero	49
Tabla 9: Manual de funciones - Salonero	51
Tabla 10: Manual de funciones - Cocinero	53
Tabla 11: Manual de funciones - Productor	55
Tabla 12: Manual de funciones - Parrillero	57
Tabla 13: Manual de funciones - Barman	59
Tabla 14: Manual de funciones - Guardia de Seguridad	61

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Fachada Rincón del Gaucho 8

Figura 2: Bife de Chorizo 9

Figura 3: Personal Rincón del Gaucho 9

Figura 4: Organigrama del Rincón del Gaucho propuesto por la autora 37

RESUMEN EJECUTIVO

La implementación de una estructura organizacional junto con manuales funcionales es de gran importancia pues es una guía para desarrollar de mejor manera las funciones de cada cargo y apropiar un buen clima laboral de la empresa. En el primer capítulo se realiza un diagnóstico inicial de la empresa, analizando el ambiente externo e interno que influirán en la construcción de la estructura, pues es importante tener clara la situación de la empresa y los factores en los que se puede mantener.

En el segundo capítulo se definirán conceptos relacionados con la estructura organizacional de una empresa, sus elementos, clasificación, factores que influyen en el diseño de la estructura y las relaciones formales e informales que tiene cada empresa con cada colaborador.

Dentro del tercer capítulo se desarrolla el diseño de una estructura organizacional para la empresa Rincón del Gaucho, tomando en cuenta los parámetros señalados en el anterior capítulo. Se analiza la estructura actual de la empresa y se diseña un organigrama con todos los cargos existentes, se describe el organigrama diseñado para tener claro el nombre de cada área así como de cada cargo que se encuentra dentro.

En el cuarto capítulo se define lo que es un manual funcional, sus características y recomendaciones que se debe seguir para su diseño. Además se plantea un modelo de manual orgánico funcional básico, pues al ser una empresa pequeña, con tres niveles jerárquicos y

pocos trabajadores determinar las funciones de cada uno es necesario para mejorar la eficiencia de la organización.

Por último se formulan conclusiones acerca del trabajo, diseño de la estructura organizacional y de manuales funciones, conjuntamente se formulan recomendaciones con el fin de mantener y mejorar la funcionalidad de la empresa después de la implementación de la propuesta.

INTRODUCCIÓN

Rincón del Guacho Restaurante es una empresa que lleva en existencia aproximadamente 26 años, dedicada a la alta cocina de carnes caracterizada por su calidad en producto y servicio. Rincón del Gaucho cuenta con tres locales administrados por los tres hermanos Espinosa cada uno maneja independientemente su local. El siguiente trabajo se lo va a desarrollar en el local del Norte.

El restaurante tiene definidas las relaciones de autoridad que existen entre los cargos de la empresa, sin embargo no existe un documento que formalice dicha jerarquía, por lo que esto podría convertirse en un problema a futuro pues, al no contar con un documento de respaldo se puede generar un clima poco estable dentro de la empresa. Lo mismo pasa con las funciones de cada colaborador; es verdad que están definidas, pero al no tener una guía en donde se indiquen las actividades específicas que cada colaborador debe realizar, se podrían empezar a formar ciertos conflictos dentro del negocio.

Al conocer este problema, se ha decidió empezar a implementar una estructura organizacional junto con manuales funcionales, basándose en los requisitos necesarios para su diseño y lograr que la empresa tenga un respaldo de las relaciones de autoridad existentes y de las funciones, formación y responsabilidades que cada cargo requiere para formar parte de Rincón del Gaucho Restaurante.

1 SITUACIÓN ACTUAL

1.1 ANTECEDENTES GENERALES

Restaurante Rincón del Gaucho es una empresa que lleva en existencia alrededor de 26 años, siendo representada por su alto nivel de calidad. La historia de este prestigioso restaurante tiene sus inicios en el año 1988 el cual fue adquirido por los hermanos Espinosa. El primer local fue ubicado en la Av. Diego de Almagro en el sector de la Mariscal, la situación financiera del Rincón del Gaucho en sus inicios no fue muy favorable, sin embargo, los hermanos decidieron tomar el riesgo con el objetivo de que en un futuro el negocio de frutos de rentabilidad, innovando productos e implementado propuestas que a lo largo le dieran éxito al negocio.

Después de algún tiempo los emprendedores señores Espinosa sacaron adelante el negocio, haciendo uso de la experiencia que adquirieron trabajando en un restaurante similar, es así como obtuvieron muy buenos resultados durante el primer año, esto a consecuencia de las extendidas jornadas de trabajo y el gran esfuerzo con el que producían, además de la excelente actitud que presentaban frente a los clientes amantes de la gastronomía argentina con el fin de ganar la aceptación de éstos.

La rentabilidad mejoraba con el pasar de los años, los clientes empezaban a asistir con más frecuencia y así fue como el Rincón del Gaucho entro en un mercado muy competitivo con más exigencias en cuanto a la calidad del producto y el servicio que

se brindaba. Al observar este incremento en los resultados los propietarios decidieron abrir una sucursal ubicada al norte de Quito. La diversificación de productos fue aumentando y al mismo tiempo se empezó a entrenar al personal en servicio al cliente, pues la infraestructura era muy apropiada para un alto nivel de servicio al consumidor.

Gracias a la gran dedicación y sobre todo a las ganas de seguir con el emprendimiento del negocio de cortes en carne y comida gourmet, el cumplimiento de objetivos fue muy gratificante, al pasar del tiempo los propietarios se dieron cuenta de que el Restaurante estaba empezando a conocerse en toda la ciudad y sobre todo que ya estaba posicionado en un mercado donde se convirtió en un competidor muy fuerte. Se empezó a identificar clientes fieles lo que exigió innovación en la carta.

Fue en el año 2005 cuando después de un completo análisis e investigación los dueños quisieron expandir más el negocio, así dieron lugar a un tercer local ubicado en el Sur de Quito. Rincón del Gaucho llevaba en el mercado 17 años lo que animó a los propietarios a tener mayores beneficios, es así que hoy en día el Rincón del Gaucho es una gran cadena de restaurantes con especialización en cortes de carne, con una gran gama de productos y comida gourmet que se caracteriza además por brindar un servicio de excelencia a sus comensales, basándose no únicamente en el beneficio de propietarios sino también en beneficios tanto para los colaboradores como para los clientes.

Rincón del Gaucho cuenta con más de 40 empleados experimentados quienes están distribuidos en los tres locales y quienes tienen como beneficio principal su estabilidad laboral. Ellos están encargados de producir alrededor de 400000 platos anuales,

además que se encuentran motivados a través de la infraestructura adecuada. El servicio de excelencia es primordial pues el objetivo es brindar una experiencia única a los clientes que visiten el lugar. Rincón del Gaucho trata de cumplir con todos los lineamientos de calidad, ya que un Restaurante de tan alta categoría siempre debe contar con objetivos de crecimiento y no puede dejar de innovar y seguir trabajando en estrategias rentables para toda meta que se desee cumplir.

1.2 DETERMINACIÓN DE MISIÓN VISIÓN Y VALORES

1.2.1 Misión

La misión hace referencia propósito y el tipo de negocio actual de la empresa: “quiénes somos, qué hacemos, y por qué estamos aquí”. Muchas veces las misiones de las empresas suelen ser cortas pero suelen ser mejor pues comunican de mejor manera la sustancia de la compañía. (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland III, 2012).

Para el caso del “Rincón del Gaucho” los dueños del negocio han propuesto la siguiente misión:

Rincón Del Gaucho es el restaurant especializado en alta cocina de carnes y productos vegetarianos de la ciudad de Quito Ecuador donde su principal objetivo es brindar a cada uno de nuestros clientes una experiencia gastronómica que no se compare y que sea inolvidable en un ambiente cálido, atractivo y fino.

Algunos autores han sugerido qué componentes con los más importantes que se deben incluir, sin embargo resalta el que se incluyan los siguientes:

- Los clientes
- El producto o servicio ofrecida
- La tecnología usada. (Torres Hernández, 2014)

De acuerdo con lo propuesto por el autor Zacarías Torres Hernández se ajusta el planteamiento de Misión en los siguientes términos “Rincón del Gaucho”

Rincón del Gaucho, restaurant especializado en alta cocina de carnes y productos vegetarianos de la ciudad de Quito, brinda a todos y cada uno de sus clientes una experiencia gastronómica de calidad única e inolvidable en un ambiente cálido, atractivo y fino, con un servicio de excelencia.

1.2.2 Visión

Una visión indica la aspiración que tienen los directivos de una empresa para señalar “el lugar hacia dónde va la organización” y define razones totalmente convincentes para hacer de esta pretensión un compromiso a seguir de la empresa. (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland III, 2012). Desde esta perspectiva los fundadores han plasmado su visión estratégica en los siguientes términos:

Ser una empresa líder en el mercado dentro de los 10 mejores restaurantes de mayor prestigio, brindado siempre el mejor servicio, de esa forma abarcar el 80% del mercado preferencial en carnes y parrilladas. Con el propósito de lograr a cumplir la misión y visión de la empresa, los dueños buscarán nuevas alternativas, estrategias, innovaciones que permita mantener y mejor aún convertirse en una de las mejores empresas dentro del mercado de producción

de bienes y servicios, logrando fidelizar y captar clientes y cumpliendo las expectativas de estrictos paladares que posee el mercado objetivo del restaurant.” Este enunciado contiene los referentes de futuro de los dueños del negocio, aunque incluye planteamientos de estrategia que no deberían incluirse en un enunciado de visión, no se ha explicado y menos de manera sistemática como es que Churchill llegó a su “mejor ahora”, cómo Disney concibió la visión de Disneylandia, o cómo Martin Luther King desarrolló su sueño. Burt Nanus ofrece una propuesta de proceso, aunque con un buen número de limitaciones, los pasos serían.

1. Hacer inventario y comprender el estado actual de la organización. ¿En qué negocio estamos metidos? ¿Cuáles son los principios actuales de la organización?
2. Examinar la realidad y preguntar. ¿Quiénes son los accionistas más importantes? ¿Están siendo satisfechas sus necesidades?
3. Establecer el contexto de la visión preguntando: ¿Qué desarrollos futuros podrán afectar a la visión? ¿Cuáles son algunos de los escenarios futuros?
4. Desarrollar opciones y elegir la visión. (Torres Hernández, 2014)

De acuerdo con los pasos señalados anteriormente, se ha planteado la siguiente visión para la empresa “Rincón del Gaucho”.

Ser una empresa de reconocido prestigio en el mercado preferencial en carnes y parrilladas, posicionada en la mente del consumidor dentro de los 4 mejores restaurantes por un servicio de excelencia, calidad y sabor de sus productos ofreciendo a sus clientes una experiencia gastronómica innovadora cumpliendo las expectativas de estrictos paladares, con compromiso de los dueños hacia sus clientes, trabajadores y accionistas.

1.2.3 VALORES

Los valores empresariales se definen como principios éticos que son la base de la cultura organizacional y la base de toda norma para el comportamiento.

Además, los valores forman parte de la personalidad de una empresa y deben plasmar la realidad. No es recomendable establecer más de 7 valores corporativos, pues se arriesga a perder credibilidad. Al responder preguntas como esta: ¿Cómo somos? Ser podrá definir de mejor manera los valores de una compañía. (Espinosa, 2012)

Rincón del Gaucho describe sus valores corporativos así:

Cuenta con un recurso humano responsable, y honrado ya que al ser varios años laborados en el restaurant se han convertido en la familia gaucha ganándose confianza tanto de sus jefes como de sus clientes. Lo expuesto revela los valores organizacionales que son: responsabilidad, honradez, ambiente familiar y confianza.

En la actualidad el Rincón del Gaucho ha recibido certificaciones de calidad turística otorgados por el municipio como símbolo de la tradición gaucha que se ha mantenido durante 26 años de existencia en el mercado, demostrando la experiencia única y agradable que se lleva cada cliente que ingresa al restaurante lo que sirve de ayuda para consolidar al restaurante dentro de una posición muy competitiva en el mercado.

Rincón del Gaucho no se considera como un restaurante más. Es una empresa con mucho deseo de crecer con el beneficio de los muchos años de experiencia en el sector, es así como se describe a continuación los puntos fuertes del negocio:

- Calidad: La calidad juega UN papel importante pues es factor clave de éxito en el negocio.
- Recetas propias: Muestran UN factor de diferenciación ocasionando que el cliente sienta UN sabor único al degustar el Plato.
- Oferta continúa de platos: El restaurante cuenta con más de 50 platos en el menú.
- Rotación continua en el menú: Tiene un alto nivel de adaptación a los cambios existentes en el mercado.
- Servicio al cliente y trato al personal: Rincón del Gaucho es consciente de la importancia de sus colaboradores así como de sus clientes.
- Imagen Del Restaurante: Cuenta con una imagen moderna y elegante acorde al público objetivo la cual es fácil identificar en la ciudad lo que ha contribuido para que se logre UN posicionamiento de la marca así como la atracción y fidelización de clientes.



Figura 1: Fachada Rincón del Gaucho



BIFE CHORIZO

Figura 2: Bife de Chorizo



Figura 3: Personal Rincón del Gaucho

1.3 MATRIZ FODA

La matriz FODA es una herramienta importante para una planificación estratégica, generalmente se lo usa para realizar un análisis del entorno donde se identifican factores externos (oportunidades, amenazas) e internos (fortalezas, debilidades). (Chiavenato, 2001).

Se ha hecho un análisis interno tomando en cuenta factores que afectan al negocio y se detallan a continuación:

Producción: El Rincón del Gaucho es el centro de producción por lo que los colaboradores procesan todo el producto que llega al restaurante tomando en cuenta que la carne tiene un proceso de maduración mientras que el pollo tiene que ser procesado de manera inmediata. Rincón del Gaucho maneja un único proveedor (PRONACA), en cuanto a costos, el Restaurante no busca una competencia debido a que los ofrecidos por PRONACA son adecuados, aunque en el mercado existen otros proveedores con mejores costos, pero prefieren evitar el riesgo pues PRONACA ha demostrado al Rincón del Gaucho ser un proveedor de muy buena calidad. El proveedor hace llegar el producto al local ubicado en el Norte para después ser distribuido a las otras dos sucursales.

Marketing: El restaurante actualmente posee Redes Sociales, mantiene desde hace algún tiempo publicidad en radio. Las promociones se manejan por temporada, en el mes de diciembre existen muchos descuentos y combos. En cuanto a la variedad del producto se mantiene la carta ya hace varios años, sin embargo, se crean platos de

acuerdo a los requerimientos del cliente, por ejemplo, en el año 2015 se creó el plato de Trucha, aunque no se lo hace todo el tiempo.

Organización: Rincón del Gaucho ejecuta sus actividades durante un horario extendió hasta las 23:00, considerándose una ventaja pues en el mercado es uno de los pocos restaurantes que ofrecen el servicio hasta esas horas, pues pasadas las 21:00 o 22:00 es la única opción de comida gourmet en el sector. El servicio es parte de las cosas que los directivos van puliendo a diario. Se considera que a pesar de tener un servicio d excelencia, existen detalles y pocos inconvenientes que con el tiempo han ido mejorando.

Personal: El restaurante recibe a diario cualquier cantidad de hojas de vida, los encargados al analizar los perfiles se fijan más en la experiencia gastronómica que han tenido los candidatos. En cuanto a la capacitación y entrenamiento se lo hace de acuerdo al área de trabajo, una vez que sean contratados se los envía a capacitación. La capacitación se basa en cursos de atención al cliente, coctelera, y cocina. El entrenamiento al personal se planifica cada año, en febrero se realiza una capacitación de manipulación de alimentos, en marzo se los capacita para el manejo de extintores y primeros auxilios y a lo largo del año se capacita al personal de acuerdo a las necesidades. El personal administrativo está conformado por 7 personas, cantidad que se considera suficiente para manejar al negocio, los dueños están al tanto de todo sucede en la organización y conocen a todos los trabajadores que ejercen sus funciones en el Restaurante, cabe recalcar que la rotación de personal es baja.

Finanzas: El nivel de endeudamiento del Rincón del Gaucho es totalmente baja, y la liquidez es considerada excelente pues todas las comprar que realiza el Restaurante se

las hace de contado, a excepción del vino pues se lo compra en grandes cantidades cada 5 o 6 meses con un plazo de 45 días de pago. En relación a las demás comprar el proveedor deja el producto el día lunes, y el día viernes Rincón del Gaucho está cancelando la compra en su totalidad. Se considera que el restaurante tiene una mayor demanda en temporada navideña, y de festividades especiales como día de la madre o padre, San Valentín sin embargo en si se logra cumplir con el presupuesto diario de ventas establecido por los directivos sin que esto signifique que la empresa ha realizado un análisis de punto de equilibrio. (Betancourt, 2016)

Se han identificado factores externos que afectan al negocio clasificados en las siguientes categorías: Políticos, Económicos, Sociales y Culturales y Tecnológicos.

Factores Políticos, Legales y Reglamentarios:

El Sistema de facturación es un software a la medida creado por un ingeniero en sistemas, Rincón del Gaucho maneja el formato de facturas pre- impresas, pues aún no se llega al millón de facturas que establece el SRI para cambiar a una facturación electrónica.

La crisis ha llegado y lo más preocupante es que con ello vendrán el cierre de las empresas, desempleo y mayor pobreza (Levoyer, 2015)

La crisis de gobierno ha tenido una gran afectación en las ventas del Restaurante, por ejemplo, los clientes ya no suelen optar por restaurantes de alto nivel como lo es Rincón del Gaucho, pues ahora las personas se están influenciando más por precio cuando anteriormente se dejaban influenciar más por calidad y servicio. No se ha

tenido problemas de normativas con el municipio El restaurante cuenta con el distintivo Q otorgado por el municipio que es un símbolo otorgado a los mejores locales de la ciudad en cuanto a calidad y servicio.

Económicos:

Rincón del Gaucho acepta pagos en efectivo, cheques y tarjetas de crédito. Como se ha mencionado antes la crisis económica ha hecho que la gente priorice sus gastos y deje de comer fuera, y si lo hace opta por restaurantes de menor precio sin tomar en cuenta la calidad fuentes secundarias y citas.

Tecnológicos:

Hay algunas herramientas tecnológicas que favorecen la administración de los restaurantes tales como: control biométrico del personal, sistema para tomar pedidos de mesas, software para contabilidad y facturación, página web para promoción de sus productos y locales. En este contexto, el restaurante cuenta con una página web sencilla y un sistema de facturación hecho para el negocio, no es un factor que sobresalga en relación a su competencia. Rincón del Gaucho no ha tenido innovaciones tecnológicas.

Sociales y culturales

El restaurante maneja un target medio alto, el desempleo ha sido un factor súper influyente en el decremento de ventas del restaurante pues los clientes ya no buscan calidad, si no precio, cabe recalcar en este punto que el restaurante realizada

donaciones benéficas varias veces al baño, recibiendo cartas de solicitud. (Betancourt, Análisis Interno, 2016)

Después de realizar un análisis externo e interno, se propone el siguiente FODA para el Restaurante Rincón del Gaucho.

Tabla 1: Análisis FODA

MATRIZ FODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	OPORTUNIDADES 1. Es posible sorprender a la competencia en cuanto a la cantidad calidad y servicio. 2. El Restaurante cuenta con el distintivo Q, símbolo otorgado a los mejores restaurantes de la ciudad. 3. Existen competidores locales que suelen tener productos de menor calidad en el servicio del personal. 4. Realiza donaciones benéficas todo el tiempo.	1. La calidad del producto es excelente 2. El horario de atención hasta las 23:00 es único en el sector. 3. Tiene un servicio de excelencia que se va puliendo a diario. 4. Descuentos y combos en temporadas especiales. 5. Auspicios en equipos de fútbol. 6. Tienen un plan de capacitación anual en todas las áreas del restaurante. 7. Los altos directivos están al tanto de todo lo que sucede en el negocio. 8. Se cumple con el presupuesto de ventas. 1. Actualizar las promociones especiales aprovechando la alta calidad del Restaurante. (F4, O2) 2. Aprovechar el auspicio en equipos de futbol para hacer conocer las donaciones que se han realizado con el fin de ser más reconocidos y atraer muchos más clientes. (F5, O4) 3. Establecer el control total de calidad del servicio para elevar los niveles de vida tanto para el cliente como para la empresa, así la empresa va a sobresalir atacando a los puntos débiles de los competidores. (F3, O3) 4. Hacer énfasis del horario de atención en la publicidad para tener ventaja competitiva en relación a la competencia. (F2,O3)
AMENAZAS 1. Impacto de la Legislación (IVA 14%) 2. No se enfocan en la competencia en precios 3. La crisis económica ha hecho que las personas no opten por calidad si no por precio. 4. No crean nuevos platos, siempre mantienen el mismo menú 5. No se han hecho innovaciones tecnológicas.	1. Permanecer alerta ante nuevas condiciones y leyes y preparar al cliente haciendo publicidad de la excelente calidad manejada en la empresa para que dichas leyes no afecten en alto grado al consumo de nuestros clientes. (F1, A1) 2. Aprovechar servicio de excelencia para actualizar el menú pues al cliente siempre le gustan las innovaciones. (F3, A4) 3. Realizar un análisis financiero y punto de equilibrio para ver la posibilidad de una posible variación de precios, que no afecten a los buenos márgenes de rentabilidad de la empresa. (F7, A2)	1. Realizar un análisis de otros proveedores que puedan sustituir al actual y que maneje costos que no nos afecten en relación a la competencia (D1, A2). 2. Actualizar el menú creando nuevos platos con precios adecuados para que la crisis no tome mayor importancia en las personas y se dejen llevar más por la calidad del producto (D3, A3)

1.4 OBJETIVOS

De acuerdo a la matriz FODA planteada podemos señalar los siguientes objetivos.

1.4.1 Objetivo General

Llevar un control de calidad semestral de los productos y servicios del personal generando un indicador de calidad del servicio el cual será medido cada 6 meses y en el que se deberá superar el 60% de excelencia para garantizar el producto gastronómico que ofrecemos así como la grata experiencia que se genera al visitar nuestros locales.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Implementar controles de calidad a los productos ofertados.
- Medir mensualmente el nivel de satisfacción de los clientes en relación a los productos consumidos y el servicio brindado.
- Identificar necesidades de capacitación y capacitar al personal en las necesidades más importantes para el negocio.
- Identificar la oferta de productos de la competencia semestralmente para innovar los platos y regular los precios internos.

- Implementar un sistema de limpieza de infraestructura y herramientas de trabajo manual de buenas prácticas de manufacturas.
- Calificar nuevos proveedores en base a calidad y precio, para garantizar la fuente de materias primas.

2 DISEÑO ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA

2.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

2.1.1 Definición

De acuerdo con Ventura y Gonzales, se entiende por estructura organizacional de una empresa, aquella que determina la manera en la que se agrupan y relacionan los diferentes elementos que existen en una empresa. Entonces, puede decirse que la estructura de una organización define el nivel de autoridad de cada una de las personas que conforman la empresa, influenciándose de las funciones de las que sean responsables. La estructura organizacional la conforman:

- Los elementos de la empresa.
- Las funciones de cada elemento.
- Las relaciones jerárquicas y funcionales que tienen los elementos.

No existe una estructura organizacional que sirva para generalizar a todo tipo de empresa, sino que esta es estructurada de acuerdo a las características de cada organización. Entonces, la estructura organizacional está formada por las siguientes fases:

- Alta dirección: Esta fase esta está integrada por las personas que desempeñan funciones a nivel directivo de la empresa.
- Dirección Intermedia: Está conformada por el personal ejecutivo. Cada colaborador tiene a su mando un número de empleados.
- Base operativa: La conforman un grupo de personas que tienen una estrecha relación con la producción, venta y servicios prestados.
- Tecno estructura: Está formado por expertos que analizan diferentes actividades de la empresa con el fin de definir tanto sus fortalezas como sus debilidades.
- Staff: La constituyen el personal que tiene la función de capacitar a los directivos en diferentes ramas. (Ena Ventura & Delgado Gonzáles, 2012)

2.1.2 Principios de la estructura de la organización

Se deben mencionar algunos principios que sirven de clave para el diseño de una estructura organizativa y que influyen en las relaciones de los colaboradores de la empresa, son los siguientes:

Principios de autoridad: La empresa debe tener diferentes niveles de autoridad, organizados de acuerdo a su responsabilidad y control.

Principio de unidad de dirección: Se debe contar con una dirección única que esté encargada de implementar los objetivos a seguir.

Principio de unidad de mando: Cada empleado deberá tener un único superior inmediato.

Principio de delegación: Se entiende por delegación cuando una persona asigna autoridad a otra para que la persona que recibió dicha responsabilidad realice esas actividades.

Principio de descentralización: Se entiende por descentralización a una asignación permanente de autoridad al momento de tomar decisiones.

Principio de especialización: Se dividirán las tareas de una función entre distintos colaboradores, así cada uno se volverá experto en el desempeño de dicha función.

Principio de departamentalización: Se trata de una agrupación de tareas en áreas funcionales, de forma que se formen relaciones en línea y en staff que tengan que ver con la misma actividad.

Principio de coordinación: La empresa debe tener un buen nivel de coordinación entre las personas del mismo nivel jerárquico así como entre las de diferente nivel jerárquico.

Principio de motivación: La empresa debe contar con alternativas para motivar a sus colaboradores, así incrementarán el grado de participación de sus trabajadores en cuanto a compromiso en la organización.

Principio de comunicación: Debe existir una comunicación descendente (de jefe a subordinado), horizontal (de jefe a jefe o de subordinado a subordinado) y ascendente (de subordinado a jefe). (Ena Ventura & Delgado Gonzáles, 2012)

2.1.3 Elementos de la estructura organizacional

Extensión del control

Es importante analizar la extensión del control debido a que define el número de niveles y de puestos de gerencia que tiene una empresa. Entre más grande sea la extensión la empresa contará con más eficiencia. Si tenemos una extensión del control de cinco empleados, un gerente tiene un control cercano. Sin embargo las extensiones pequeñas tienen ciertas desventajas. Primero, son costosas debido a que se crean niveles de dirección, además es que contribuyen a formar comunicaciones únicamente verticales, y esto ocasiona que la toma de decisiones lleve mucho tiempo, adicionalmente se dice que las extensiones de control angostas no motivan a los empleados a ser autónomos. Es por esto que en los últimos años las extensiones de control más usadas en las empresas han sido las amplias. Las empresas se han dado cuenta que al usar este tipo de extensiones de control se reducen muchos costos, se toman las decisiones rápidamente se otorga poder a los empleados y además se tiene una mejor cercanía al cliente, pero cabe recalcar que para garantizar que el rendimiento de la empresa no decaiga, las organizaciones invierten gran parte de su economía en capacitación o entrenamiento de sus colaboradores. Los altos directivos están conscientes de que pueden manejar una extensión de control amplia, si sus empleados conocen al 100% su trabajo y están 100% seguros al contestar cualquier pregunta relacionada a la actividad de la compañía.

Centralización y descentralización

La centralización es el grado en que la toma de decisiones se concentra en una sola persona de la empresa. Cuando se dice que la alta dirección es la que toma las decisiones importantes sin opiniones del personal, la organización es centralizada. Por su lado, si el personal opina y tiene acceso a la toma de decisiones, existe descentralización. En la descentralización las decisiones suelen tomarse más rápidamente debido a que existen aportaciones

de más personas y es menos posible que los empleados no se sientan motivación a su vida laboral.

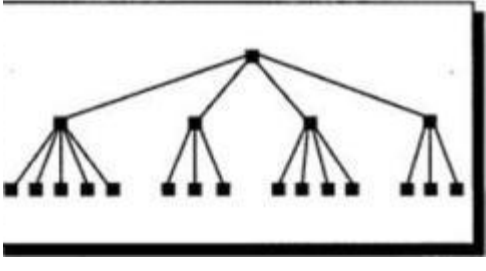
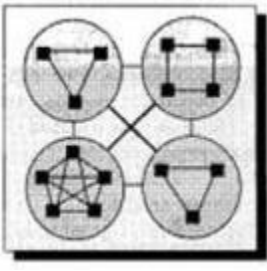
Formalización

La formalización hace referencia a la manera en la que los puestos en una empresa están estandarizados. Se dice que si hay formalización en un puesto entonces existe poca libertad para lo que se hace y la manera en la que se hace. En los puestos donde no existen muchas formalizaciones, el comportamiento no es programado y los colaboradores tienen libertad para desempeñar sus actividades de manera personalizada. La estandarización al mismo tiempo de eliminar la posibilidad de que los empleados adquieran un comportamiento alternativo, también elimina la necesidad de actuar de diferente manera. (Robbins & Judge, 2009)

2.1.4 Modelo mecanicista y modelo orgánico de organización

Se dice que una empresa tiene un modelo mecanicista cuando los elementos de la organización son muy marcados. Las características de este modelo son: la formalización, la centralización, la estandarización, la jerarquía de autoridad y la especialización. El modelo mecanicista se representa con una estructura piramidal, formada por puestos y departamento y se caracteriza principalmente por ser un modelo inflexible. Se dice que el modelo tradicional o mecanicista se relaciona mucho con un modelo burocrático tal como existió en la era industrial. El modelo mecanicista es adecuado para entornos estables y en donde no se generan cambios, su diseño busca mejorar la eficiencia a través de la estabilidad, así; al tener formalización se garantiza la documentación de todo lo que sucede en la empresa, la centralización permite un total control sobre la toma de decisiones, la especialización brinda facilidad al permitir que cada persona haga un trabajo determinado y la jerarquía hace que sea segura la ejecución de las tareas. El modelo orgánico aparece cuando los elementos de la organización tienen muy poco acento, este modelo es muy común encontrarlo en empresas flexibles. En contraste al modelo mecanicista, en el modelo orgánico se percibe muy poca formalización, no hay centralización ni jerarquía. Este modelo es representado de forma circular y su característica principal es ser muy cambiante y flexible. (Robbins & Judge, 2009)

Tabla 2: Comparación entre el modelo mecanicista y el orgánico

MODELO MECANICISTA	MODELO ORGÁNICO
	
<ul style="list-style-type: none"> ✚ Centralización de las decisiones ✚ Autoridad jerárquica y cadena de mando ✚ División del trabajo y especialización ✚ Departamentalización ✚ Comunicaciones muy formales ✚ Forma piramidal. 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Descentralización de las decisiones ✚ Equidad de poder ✚ Integración y coordinación ✚ Equipos de trabajo multifuncionales ✚ Comunicaciones poco formales ✚ Forma circular.

Fuente: (Robbins & Judge, 2009)

2.1.5 Modelos de estructura organizacional

2.1.5.1 Estructura Simple

Este tipo de estructura se usa mucho en empresas pequeñas. Es importante mencionar las siguientes características:

- Centralización de la autoridad: El poder de la toma de decisiones se concentra totalmente en el propietario de la compañía. No existe delegación de responsabilidades.
- Sencillez: Las responsabilidades están correctamente definidas. Es una estructura con pocas normas y reglas.

- Estructura jerárquica: Existen máximo 3 niveles jerárquicos, y esto ocasiona que sea un modelo flexible.
- No departamentalización: Existe poco grado de especialización pues la organización no es compleja.
- Amplio margen de control: El propietario tiene autoridad sobre todas las personas y cada jefe tiene a su cargo un gran número de colaboradores.
- Flexibilidad: La empresa responde rápidamente a cambios que se generen en el entorno.

La estructura simple también presenta algunas desventajas. Al ser el propietario el encargado de tomar las decisiones, la organización no tiende a crecer y ocasiona además que la realización de una tarea dependa mucho de una sola persona al límite de convertirla en indispensable para la organización.

2.1.5.2 Estructura Burocrática

Esta estructura se caracteriza por tareas de carácter rutinario que son ejecutadas por especialización, existe mucha formalización mediante normas y reglas y la autoridad es sumamente centralizada, la toma de decisiones se asocia a la cadena de mando.

Las ventajas del modelo burocrático se pueden resumir en las siguientes:

- Racionalidad: en el cumplimiento de objetivos de la empresa.
- Puestos definidos: Cada colaborador conoce exactamente lo que debe hacer.
- Toma de decisiones de manera rápida: Las órdenes y documentos llegan a su remitente por canales ya establecidos por la empresa.
- Interpretación unívoca: La información es discreta y solo la conoce la persona que debe conocerla.
- Rutinas escritas: Las rutinas están establecidas de manera escrita lo que evita errores y genera la reducción de costos.
- Continuidad de la organización: Esto se trata de la rotación del personal. Los procesos de selección se pasan en competencias.

El modelo burocrático también presenta ciertas limitaciones que se las menciona a continuación:

- Al tener un alto grado de especialización, los miembros de la empresa se enfocan en sus objetivos y muchas veces olvidan los objetivos generales de la organización. Los departamentos

empiezan a tener conflictos pues se dedican únicamente a cumplir con sus actividades internas.

- Al ser una estructura rígida existe un poco adaptación al cambio y a la innovación.

2.1.5.3 Estructura Matricial

Es una estructura caracterizada pues combina dos formas de separación: por funciones y por productos. La estructura matricial se presenta en empresas completas como los hospitales, universidades, laboratorios, entre otras, donde las funciones deben estar sincronizadas con los bienes o servicios que ofrece la organización.

A continuación, se mencionan algunas ventajas de la estructura matricial:

- Al permitir la especialización se hace mucho más fácil la coordinación de aquellas tareas que son más complejas.
- Incrementa el buen nivel de comunicación y ayuda a que la empresa sea muy flexible ante el cambio en el entorno.
- Las personas no solo deben concentrarse en actividades determinadas, es decir los miembros de la empresa pueden colaborar en la producción de distintos productos o servicios.

- Existe una optimización de recursos por lo que el modelo matricial ofrece economías de escala. (Robbins & Judge, 2009)

2.1.6 ¿Porqué difieren las estructuras?

Después de definir algunos modelos de estructuras organizacionales, se debe definir ahora cuales son los factores que influyen en que una empresa adapte un tipo de modelo u otro:

- a) Estrategia: La estrategia juega un papel muy importante en la organización pues si se implementa una estrategia que genere un cambio en la empresa, entonces la estructura tendrá que ser modificada para apoyar al cambio.
- b) Tamaño de la organización: El tamaño de una empresa afecta en gran cantidad a la estructura de la misma. Por ejemplo las organizaciones que cuentan con más de 2000 empleados suelen tener más departamentalización que las empresas pequeñas. Sin embargo el tamaño puede afectar de diferente manera a la estructura. El efecto de la estructura es menos importante a medida que la empresa crece. Por ejemplo si una empresa tiene 3000 empleados y se contratan 500 trabajadores, esos 500 no tendrán tanto impacto, pero si a una empresa de 300 colaboradores se incorporan 300 es probable que el impacto sea grande en la estructura. (Robbins & Judge, 2009)

2.2 LAS ÁREAS FUNCIONALES Y LA RELACIÓN INTERDEPARTAMENTAL

Es muy difícil definir las funciones realizadas por las organizaciones para el cumplimiento de sus metas. Además las funciones pueden variar de acuerdo a cada empresa. Así, vamos a explorar las áreas funcionales más importantes junto con sus relaciones.

2.2.1 ÁREAS FUNCIONALES

Las organizaciones, para alcanzar sus objetivos, deben tener algunas funciones que a su vez están interrelacionadas entre sí. Estas funciones tienen relación con los diferentes departamentos de la empresa. Se pueden mencionar las siguientes áreas funcionales:

Área de producción

Su principal función es transformar inputs en outputs o productos terminados, llevando a cabo algunas operaciones perfectamente planeadas que constituyen el proceso de producción. Entonces, el Departamento de Producción se encarga de controlar todos los procesos que generan la obtención del bien o servicio.

Área comercial

Este departamento se encarga de todo lo relacionado con el producto o servicio, como su precio, así como de la publicidad promociones y plazas de distribución.

En cuanto al producto, éste departamento toma decisiones relacionadas al diseño, etiquetas, envases e imagen, con el fin de satisfacer al cliente y poder incrementar ingresos. En relación al precio, el departamento de Marketing los fija, con el objetivo de que éstos sean justos y así se genere rentabilidad. El departamento de Marketing planifica campañas de publicidad para informar la existencia del producto o servicio y persuadir así al cliente para que lo compre. Además, Marketing realizar actividades de promoción con el fin de conseguir el incremento de las ventas. En cuanto a la distribución, el departamento de marketing gestiona y controla que el bien o servicio llegue al cliente en condiciones óptimas.

Área Económica Financiera

La principal función de este departamento es proporcionar los fondos necesarios, con el menor costo con el objetivo de obtener la máxima rentabilidad. En muchas empresas el Área financiera está relacionada con la contabilidad. En otras empresas existe un Departamento de Contabilidad, que a pesar de ser un departamento aparte, sus funciones dependen mucho del área financiera.

Área de Recursos Humanos

Éste área se encarga e motivar correctamente al personal mediante políticas adecuadas para dirigir a las personas. En conclusión, realiza funciones de administración del personal.

Área de administración

Se encarga de manejar la documentación. En algunas empresas existe un departamento llamado Departamento Administrativo, en otras estas actividades pueden ser desempeñadas por diversos departamentos, como el departamento de Recursos Humanos o el departamento de contabilidad. (Ena Ventura & Delgado Gonzáles, 2012)

2.2.2 Relación Interdepartamental

Entre las distintas áreas funcionales de una empresa existen las siguientes clases de relaciones:

Relaciones de autoridad

A veces los departamentos no se encuentran al mismo nivel jerárquico dentro de una estructura organizacional, entonces un departamento va a tener cierta autoridad sobre otro. Así, se crearán relaciones jerárquicas entre los dos departamentos y no funcionales.

Las relaciones que existen entre miembros de un mismo nivel dentro de una estructura se llaman relaciones funcionales y son las siguientes:

Relaciones de información:

Entre las distintas áreas debe haber flujos de información, pues la información que posea un departamento puede ser indispensable para otro. Por ejemplo. El departamento de contabilidad para la elaboración de la nómina mensual de colaboradores necesita respaldo del departamento de recursos humanos.

Relaciones de coordinación:

En cada de departamento de las empresas debe existir una buena coordinación que permita cumplir con los objetivos generales, así los objetivos departamentales también serán cumplidos. Debe haber una perfecta coordinación con el fin de que una acción de un departamento no perjudique a la acción realizada por otro. Hoy en día, en las compañías suelen realizarse reuniones periódicas interdepartamentales para establecer objetivos comunes.

Relaciones de decisión:

Es importante que al momento de tomar una decisión exista una aportación de cada departamento. (Ena Ventura & Delgado Gonzáles, 2012)

2.3 RELACIONES FORMALES Y RELACIONES INFORMALES

Dentro de la estructura organizativa existen dos tipos de relaciones, estas son las formales y las informales:

2.3.1 Las relaciones formales

Son las relaciones que han sido definidas por la alta dirección y comunicadas a los miembros de la empresa, y pueden ser de dos tipos:

Lineales: Relaciones de autoridad entre jefe y empleado.

De staff: Relaciones de asesoramiento entre un especialista y un directivo. (Ena Ventura & Delgado Gonzáles, 2012)

2.3.2 Relaciones informales

Son aquellas que se presentan involuntariamente gracias a la comunicación entre los individuos que integran una organización. Además la relación informal está fuera de control de la alta dirección. Estas relaciones también surgen de amistades en el trabajo. En este tipo de relaciones existen líderes como personas con alto nivel e carisma que pueden tener influencia sobre los demás. Una empresa usa la relación informal para comunicar algo de manera más rápida (Ena Ventura & Delgado Gonzáles, 2012)

3 PROPUESTA DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

3.1 DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL

El crecimiento del Rincón del Gaucho Restaurante es muy significativo, esto se debe a que el propietario ha sabido cómo administrar su empresa. La empresa tiene claro la relación de jerarquía existente, pues al no tener una gran cantidad de empleados es más fácil establecer las relaciones entre los miembros, sin embargo a pesar de sus éxitos lo que se pretende ahora es establecer una organización más formal donde exista una guía que respalde las relaciones jerárquicas entre los cargos existentes en la empresa. El establecimiento de formalidad ayudará a evitar el desorden de las tareas y a mantener un ambiente de trabajo estable.

3.2 DISEÑO DE UN ORGANIGRAMA EMPRESARIAL

En puntos anteriores se ha mencionado dos factores que influyen para el diseño de una estructura los cuales se han analizado así:

Considerando la estrategia: La implementación de una estrategia que genere cambio, causaría el rediseño de una estructura. En Rincón del Gaucho Restaurante se tiene clara la estrategia en cuanto a la estructura del manejo del personal, está determinada la relación de autoridad que existe entre los cargos existentes por lo que es muy difícil que la estructura se someta a un cambio por creación de estrategia.

Considerando el tamaño de la organización, Rincón del Gaucho Restaurante se considera una pequeña empresa con 10 cargos. Existe la posibilidad del incremento de trabajadores en la organización, sin embargo éste no tendría mayor efecto en la estructura pues no se aumentarían áreas pues las áreas ya están definidas.

Para el diseño de la estructura organizacional del Rincón del Gaucho se tomaron en cuenta algunas características que permitieron llegar a definir el tipo de estructura que el Restaurante requiere:

- Centralización de autoridad: La toma de una decisión se concentra en el propietario del Restaurante.
- Sencillez: Las responsabilidades de cada cargo están definidas.
- Estructura Jerárquica: Existen 3 niveles de jerarquía, lo que ocasiona que sea una estructura flexible.
- No existe departamentalización: No existe especialización pues la organización no es compleja.
- Alto margen de control: El propietario del Restaurante tiene control sobre todos los trabajadores.

Así mismo, se tomaron en cuenta los siguientes principios para diseñar la estructura:

Principio de autoridad: Rincón del gaucho tiene claro sus tres niveles de autoridad, es así que todos los cargos están supervisados por el propietario y en su ausencia por el contador de la empresa quien cumple un rol de subgerente, supervisa al personal, se encarga de la parte financiera, de la producción, y ventas. La responsabilidad manejada tanto por el propietario como por el contador es muy indispensable en el negocio pues de ellos depende mantener la calidad y servicio de excelencia caracterizado por el Restaurante.

Principio de delegación: Este principio existe y es el caso del Propietario y Contador de la empresa, pues cuando el propietario no se encuentra en el establecimiento delega responsabilidad de autoridad al Contador, quien asume la responsabilidad de la empresa.

Principio de descentralización: La toma de decisiones es centralizada en el propietario de la empresa, sin embargo el propietario maneja un liderazgo participativo que lo ayuda.

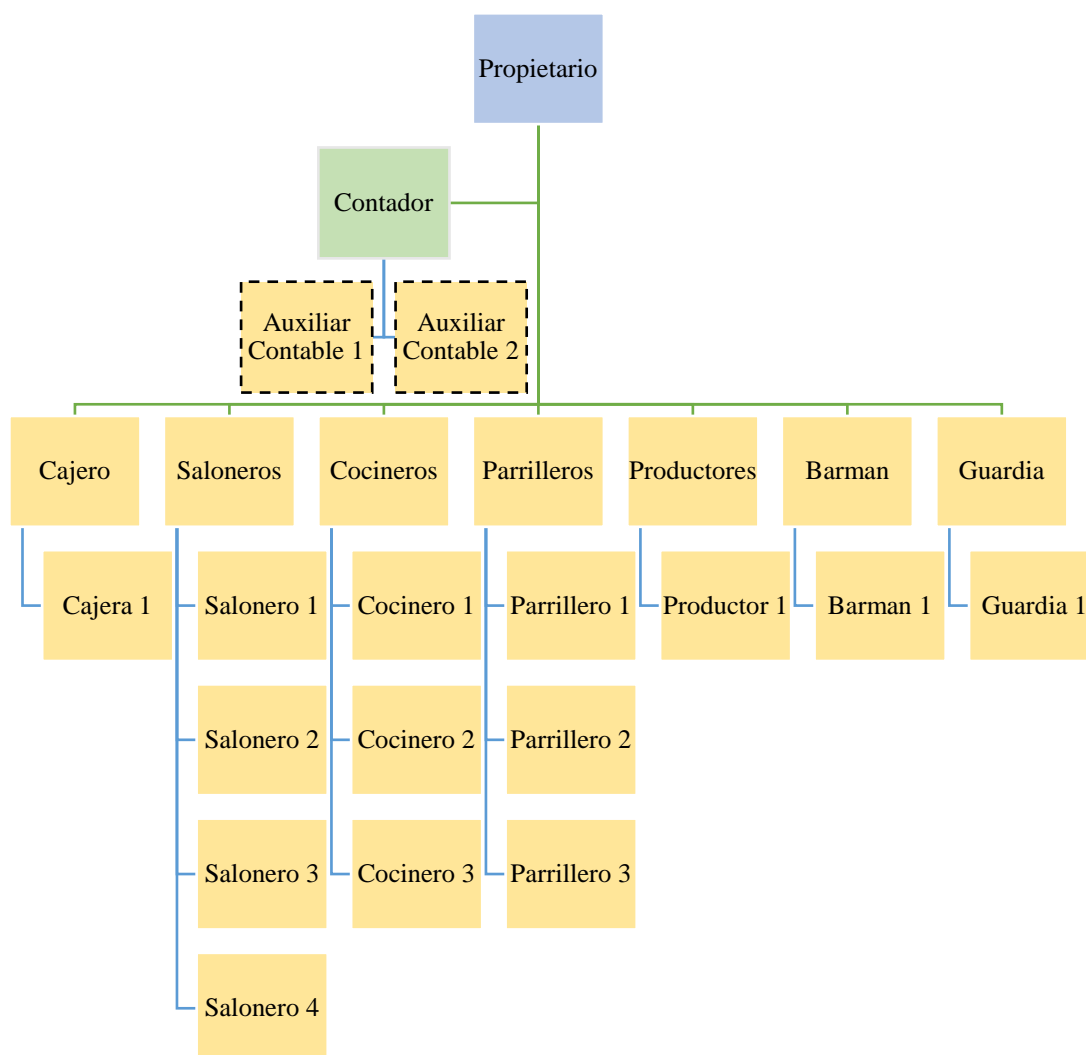
Principio de coordinación: Al ser pocos trabajadores, es importante que en Rincón del Gaucho Restaurante exista un buen nivel de coordinación entre las personas que se encuentran en el mismo nivel y distinto nivel jerárquico.

Principio de motivación: El Restuarante maneja estrategias de motivación como el entrenamiento al personal, remuneración variable, trato con respeto e incentivos en fechas especiales como la Navidad.

Principio de comunicación: Debe existir una buena comunicación descendente, horizontal y ascendente, esto se logrará fácilmente pues el poco número de colaboradores se convierte en una ventaja para este principio.

La comunicación en el Restaurante se maneja de forma verbal, Las oficinas administrativas están ubicadas en el segundo piso del Restaurante, es así que cada colaborador si presenta un requerimiento únicamente se debe acercar a la persona encargada (Propietario o en su ausencia el contador) y solicitar lo deseado. Para el control del personal es importante mencionar que en las oficinas administrativas existen cámaras de vigilancia para verificar que no existan conflictos en el Restaurante y que las actividades se estén cumpliendo de la mejor manera.

A continuación se presenta el organigrama diseñado. Se tomó en cuenta la clasificación de estructuras del Robbins & Judge de su libro Comportamiento organizacional, y después de analizar las características se definió la estructura simple pues Rincón del Gaucho Restaurante no es una empresa complejo y no maneja un gran número de niveles jerárquicos.



--- Se presenta una línea entrecortada en el cargo de Auxiliar Contable debido a que éste cargo solo se ejerce en temporada alta o cuando el contador requiera ayuda.

Figura 4: Organigrama del Rincón del Gaucho propuesto por la autora

3.3 DESCRIPCIÓN DEL ORGANIGRAMA

Tabla 3 Descripción del organigrama del Rincón del Gaucho

Nombre del área	Puesto que se genera	Nombre del empleado
Gerencia	Propietario	Ángel Espinosa
Administrativo- Contabilidad	Contador	José Luis Betancourt
	Auxiliar Contable*	Auxiliar 1 Auxiliar 2
Restaurante	Cajero	Cajera 1
	Salonero	Salonero 1
		Salonero 2
		Salonero 3
		Salonero 4
	Cocinero	Cocinero 1
		Cocinero 2
		Cocinero 3
	Parrillero	Parrillero 1
		Parrillero 2
Parrillero 3		
Productor	Productor 1	
Barman	Barman 1	
Guardia	Guardia 1	

* El cargo de auxiliar contable solo se ejerce en temporada alta o cuando el contador requiere ayuda.

4 ELABORACIÓN DE UN MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL

4.1 DEFINICIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES DE UNA EMPRESA

El manual de funciones se considera un libro, el cual contiene todas las funciones y tareas que están a cargo de un departamento de terminado. Este manual sirve como respaldo de la experiencia, formación y funciones que debe cumplir un trabajador que se parte de una organización. Un manual orgánico de funciones debe describir cada puesto de trabajo así como sus objetivos, responsabilidades y autoridad. (Zegarra, 2008)

4.2 IMPORTANCIA DE UN MANUAL DE FUNCIONES

El manual de funciones es un documento muy importante pues en él se plasman elementos administrativos con el objetivo de orientar la conducta de los colaboradores de una empresa y así poder cumplir con los objetivos propuestos. El manual de funciones dentro de una organización genera una gran importancia debido a que se lo considera una guía primordial que sirve como soporte para la empresa, contiene información valiosa donde se establecen de manera concisa los objetivos y procedimientos de la empresa, lo que es de gran ayuda para mejorar la productividad de la organización (Zegarra, 2008)

4.3 OBJETIVO DE UN MANUAL DE FUNCIONES

El propósito de una manual de funciones es tener clara la forma en la que una empresa está organizada para cumplir con sus objetivos, estar seguros de la relación de autoridad que maneja cada departamento.

Para mantener la eficacia del manual, es recomendable actualizarlo cada ocasión que se realice una modificación en la estructura organizacional o en las funciones que desarrolla cada puesto de trabajo. Sin embargo, si no hubieran cambios, es conveniente hacer una revisión del manual de funciones cada dos años que esté a cargo de la persona o personas que tengan un conocimiento completo de las condiciones, oportunidades y desarrollo de la organización (Zegarra, 2008)

4.4 TIPS PARA ELABORAR UN MANUAL DE FUNCIONES

El manual orgánico de funciones al ser una guía de gran importancia para el desarrollo organizacional debe contener algunas recomendaciones que ayudarán al desarrollo de su diseño, éstas son:

- Se necesita el compromiso de todos los miembros de la organización, en especial de sus líderes.
- Es conveniente que los directivos de la empresa separen de 3 a 4 horas semanales para tomar decisiones acerca de éste tema.

- El plan estratégico vigente es importante pues sin esto no se podría realizar el manual de funciones.
- Es necesario elaborar un plan de implementación, tomando en cuenta cambios en la estructura si es que existieran.
- Finalmente, es importante que el manual esté disponible para todo el personal, así todos estén al tanto de las funciones y responsabilidades que deben cumplir para llegar a la meta de la empresa. (Ríos Ramos, 2010)

4.5 ELEMENTOS QUE DEBE CONTENER UN MANUAL DE FUNCIONES

Un manual de funciones contiene la estructura organizacional acompañada de la descripción de funciones de cargos existentes dentro de una empresa. En la actualidad se requiere este documento no únicamente por que las certificaciones de calidad lo requieran, sino porque su uso ayuda a reducir conflictos de áreas y ayuda a la empresa a fomentar el orden. (Ríos Ramos, 2010)

El manual de funciones contiene los siguientes elementos:

- Descripción del puesto: Se refiere al nombre del cargo que va a ocupar una persona. Ejemplo: Gerente General, Secretaria.
- Misión del puesto: Es la razón por la que el puesto fue creado en la organización.

- Requisitos del puesto: Son requisitos académicos y de experiencia que deberá tener un colaborador para ser parte de la empresa.
- Condiciones de trabajo: Ambiente que se brindará a la persona dentro de su área de trabajo.
- Funciones Básicas: Son las tareas que debe desempeñar cada empleado dentro de la empresa.
- Responsabilidades y ocupaciones: Obligación moral que debe tener el empleado con la empresa.

4.6 PROPUESTA DEL MANUAL DE FUNCIONES


Al implementar la estructura organizacional en el capítulo anterior, se han determinado los siguientes cargos para la empresa Rincón del Gaucho:

Tabla 4: Cargos Rincón del Gaucho

Nombre del Cargo	Número de trabajadores
Propietario	1
Contador	1
Auxiliar contable	1 o 2
Cajero	1
Saloneros	4
Barman	1
Cocineros	3
Parrilla	3
Producción	1
Guardia	1

Después de realizar una recolección de información acerca de las condiciones y requisitos de contratación que tiene Rincón del Gaucho Restaurante (Anexos), se plantean los siguientes manuales para los 10 cargos existentes en la empresa:

Tabla 5: Manual de funciones - Propietario

	RINCÓN DEL GAUCHO	CÓDIGO:	
	MANUAL DE FUNCIONES	FECHA:	
		PÁGINA:	1 de 2
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
Nombre del cargo:	Propietario		
Departamento:	Administrativo		
Supervisión ejercida:	Contabilidad, Restaurante		
Supervisión recibida:	Ninguna		
MISIÓN DEL PUESTO			
<p>Gestionar de una manera eficiente todas las acciones en relación con el personal, recursos físicos y financieros, requerimientos legales que tenga la empresa para lograr el cumplimiento de los objetivos planteados</p>			
REQUISITOS DEL PUESTO			
Instrucción Básica	Título en Administración o afines (no indispensable)	Habilidades:	Buenas relaciones interpersonales, Poder de decisión, Capacidad de organización, Capacidad de solucionar conflictos, Capacidad de dirigir a sus empleados
Experiencia	Experiencia de más de 5 años en cargos similares		
CONDICIONES DE TRABAJO			
Ambiente de trabajo			
<p>El cargo cuenta con una oficina que posee un clima laboral muy agradable, el cargo requiere de mucha movilización para gestionar asuntos de la empresa.</p>			
Riesgos laborales			
<p>El cargo está expuesto a muchos riesgos laborales, pues al estar a cargo de la administración del lugar tiene mucha responsabilidad en sus manos, un riesgo puede ser el robo o pérdida del dinero, falta de gestión de algún documento importante, entre otros</p>			



	RINCÓN DEL GAUCHO	CÓDIGO:	
	MANUAL DE FUNCIONES	FECHA:	
		PÁGINA:	2 de 2
FUNCIONES			
Función principal:			
Representar a la empresa en las diversas tareas comerciales, administrativas y legales existentes			
Funciones específicas:			
Velar por el bienestar de los empleados.			
Gestionar el pedido de los productos por parte del Restaurante			
Resolver conflictos administrativos y legales.			
Coordinar proveedores y distribuidores			
Elaborar planes de incentivos para los colaboradores			
Supervisar la calidad del servicio del Restaurante			
Pagar a los proveedores por el producto recibido			
Instruir, planear y coordinar al personal en las diferentes actividades			
Provee de información al contador.			
Motivar al personal e inspirar confianza			
Regular conductas para corregir errores en el área de cocina.			
Dar el visto bueno a todos los detalles de comida.			
Revisar reportes emitidos por el contador.			
Establecer, cumplir y hacer cumplir los objetivos de la empresa			
RESPONSABILIDADES			
Materiales y equipos:			
Manejo habitual de equipos y materiales de uso de oficina.			
Dinero:			
Responsabilidad directa sobre todos los bienes muebles de la empresa, control de ventas, control SRI, firma autorizada para egresos.			
Información Confidencial:			
Manejo en forma directa de documentos e información laboral, tributaria las cuales son totalmente confidenciales			
Toma de decisiones:			
Es el propietario quien tiene la última palabra, sin embargo usa un liderazgo participativo.			
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	
Dayana Madrid	José Luis Betancourt / Contador	Ángel Espinosa/ Propietario	

Tabla 6: Manual de funciones - Contador

	RINCÓN DEL GAUCHO	CÓDIGO:	
	MANUAL DE FUNCIONES	FECHA:	
		PÁGINA:	1 de 2
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
Nombre del cargo:	Contador		
Departamento:	Administrativo		
Supervisión ejercida:	Restaurante		
Supervisión recibida:	Propietario		
MISIÓN DEL PUESTO			
Gestionar los procesos contables y procesos administrativos generales de la empresa en ausencia del propietario con el fin de mantener la rentabilidad y poder cumplir objetivos establecidos.			
REQUISITOS DEL PUESTO			
Instrucción Básica	Título en Administración, contabilidad o afines	Habilidades:	Buenas relaciones interpersonales, Poder de decisión, Buena redacción y ortografía, trabajo bajo presión, organización y calidad del trabajo, capacidad numérica
Experiencia	Experiencia de 2 años en cargos similares		
CONDICIONES DE TRABAJO			
Ambiente de trabajo			
El cargo cuenta con una oficina agradable dentro del lugar de trabajo ubicada a una distancia razonable de la planta. La calidad de iluminación y ventilación es buena para poder ejercer sus funciones			
Riesgos laborales			
El Cargo está expuesto a riesgos laborales iguales a los del propietario, puede existir pérdida o robo del dinero o de información importante.			

	RINCÓN DEL GAUCHO	CÓDIGO:	
	MANUAL DE FUNCIONES	FECHA:	
		PÁGINA:	2 de 2
FUNCIONES			
Función principal:			
Manejar la contabilidad de la empresa con eficiencia y mucha responsabilidad, controlar las actividades y requerimientos de todo el personal y representar a la empresa en ausencia del propietario.			
Funciones específicas:			
Clasificar, registrar, analizar e interpretar la información financiera de conformidad con el plan de cuentas de la empresa			
Llevar los libros mayores de acuerdo con la técnica contable y los auxiliares necesarios.			
Preparar y presentar informes al propietario sobre la situación financiera de la empresa			
Llevar archivo de su dependencia en forma organizada con el fin de atender las solicitudes tanto internas como externas			
Redactar oficios, memorandos, contratos informes, entre otros documentos			
Declarar impuestos en el período de tiempo establecido			
Realizar anexos transaccionales.			
Analizar y Registrar facturas y cierre de caja.			
Elaborar la nómina de los colaboradores			
Cálcul ar liquidaciones del personal saliente			
Manejar comprobantes de retención			
Gestionar pago a proveedores.			
Controlar y supervisar al personal del Restaurante			
Atender requerimientos del personal			
Coordinar, registrar y controlar que todos los documentos legales y de seguridad ocupacional estén al día para evitar problemas con el municipio			
Autorizar solicitudes o documentos importantes en ausencia del propietario (menos cheques)			
Solucionar problemas que se presenten en el día a día			
Coordinar todas las actividades administrativas (suministros de oficina, reservas en el restaurante)			
Otras que establezca la autoridad			
RESPONSABILIDADES			
Materiales y equipos:			
Manejo habitual de equipos y materiales de uso de oficina como la computadora, equipo de vigilancia, carpetas de archivo entre otros			
Dinero:			
Es responsable directo de autorización de débitos de dinero autorizados primero por el propietario del Restaurante, pago de salarios y compras.			
Información Confidencial:			
Manejo en forma directa de documentos e información laboral, tributaria las cuales son totalmente confidenciales			
Toma de decisiones:			
Participa en la toma de decisiones utilizando liderazgo participativo pues es el encargado del establecimiento en ausencia del propietario.			
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	
Dayana Madrid	José Luis Betancourt / Contador	Ángel Espinosa/ Propietario	

Tabla 7: Manual de funciones - Auxiliar Contable

	RINCÓN DEL GAUCHO	CÓDIGO:	
	MANUAL DE FUNCIONES	FECHA:	
		PÁGINA:	1 de 2
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
Nombre del cargo:	Auxiliar Contable		
Departamento:	Administrativo		
Supervisión ejercida:	Ninguna		
Supervisión recibida:	Propietario/Contador		
MISIÓN DEL PUESTO			
Brindar apoyo a las actividades de Contabilidad del Negocio.			
REQUISITOS DEL PUESTO			
Instrucción Básica	Estudiante de Administración, Contabilidad o afines (No indispensable)	Habilidades:	Buenas relaciones interpersonales, Buena redacción y ortografía, trabajo bajo presión, organización y calidad del trabajo, capacidad numérica
Experiencia	Experiencia de 6 meses en adelante en cargos similares		
CONDICIONES DE TRABAJO			
Ambiente de trabajo			
El cargo cuenta con un espacio ubicado a una distancia razonable de la planta y de los clientes. La calidad de iluminación y ventilación es buena para poder ejercer sus funciones			
Riesgos laborales			
El cargo no está expuesto a accidentes laborales o algún contagio por enfermedades y no requiere de uso de equipo especializado de trabajo.			

	RINCÓN DEL GAUCHO	CÓDIGO:	
	MANUAL DE FUNCIONES	FECHA:	
		PÁGINA:	2 de 2
FUNCIONES			
Función principal:			
Brindar apoyo al Contador en las gestiones de la empresa, BAJO SU DIRECCIÓN			
Funciones específicas:			
Recibir y codificar el registro contable de documentos			
Revisar comprobantes y comparar con las cuentas respectivas			
Archivar documentos contables para uso y control interno			
Brindar apoyo en la declaración de impuestos			
Asistencia en todos los procesos contables.			
Participar en la elaboración de informes financieros			
Mantener en orden el sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía			
Elaborar un informe periódico de las actividades realizadas.			
Otras actividades que establezca la autoridad			
RESPONSABILIDADES			
Materiales y equipos:			
Manejo habitual de equipos y materiales de uso de oficina como la computadora y carpetas de archivo de documentos contables			
Dinero:			
Es responsable en ocasiones de los cuadros diarios de caja.			
Información Confidencial:			
Manejo de documentos importantes y confidenciales.			
Toma de decisiones:			
No participa en el proceso de toma de decisiones, pues sigue instrucciones y se encuentra bajo supervisión del tomador de decisiones			
Elaborado por:		Revisado por:	
Dayana Madrid		José Luis Betancourt / Contador	
Aprobado por:			
Ángel Espinosa/ Propietario			

Tabla 8: Manual de funciones - Cajero

	RINCÓN DEL GAUCHO	CÓDIGO:	
	MANUAL DE FUNCIONES	FECHA:	
		PÁGINA:	1 de 2
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
Nombre del cargo:	Cajero		
Departamento:	Restaurante		
Supervisión ejercida:	Ninguna		
Supervisión recibida:	Propietario/Contador		
MISIÓN DEL PUESTO			
Gestionar eficazmente los cobros a los clientes que consumen en el Restaurante			
REQUISITOS DEL PUESTO			
Instrucción Básica	Estudiante de Administración, Contabilidad o afines (No indispensable)	Habilidades:	Buenas relaciones interpersonales, trabajo bajo presión, organización y calidad del trabajo, capacidad numérica
Experiencia	Experiencia de 6 meses en adelante en cargos similares		
CONDICIONES DE TRABAJO			
Ambiente de trabajo			
El cargo cuenta con un espacio ubicado a una distancia razonable de la planta y de los clientes. La calidad de iluminación y ventilación es buena para poder ejercer sus funciones. DESCRIB EL EQUIPO.			
Riesgos laborales			
El cargo tiene riesgos laborales como la pérdida de dinero, equivocación en los cálculos, cheques y billetes falsos, entre otros.			



	RINCÓN DEL GAUCHO	CÓDIGO:	
	MANUAL DE FUNCIONES	FECHA:	
		PÁGINA:	2 de 2
FUNCIONES			
Función principal:			
Gestionar y Registrar cobros en efectivo, cheque y tarjetas de crédito de los consumos del Restaurante			
Funciones específicas:			
Recibir y cobrar el dinero por el servicio recibido por el cliente.			
Obtener el consolidado de caja en el cual figurar todos los ingresos del día			
Realizar transacciones seguras a través de tarjetas de crédito			
Recibir y verificar los diferentes medios de pago como efectivo, cheques y tarjetas.			
Asegurar la acogida al cliente para brindar un servicio de excelencia.			
Detallar los diferentes medios de pago para evitar faltantes y sobrantes.			
Verificar la autenticidad de los billetes recibidos			
Verificación de la correcta elaboración de cheques.			
Otras actividades que establezca la autoridad.			
RESPONSABILIDADES			
Materiales y equipos:			
Manejo habitual de equipos y materiales de uso de oficina como la computadora, facturero, máquina de tarjetas, caja, caja chica			
Dinero:			
Es responsable directo de los ingresos diarios del Restaurante.			
Información Confidencial:			
Manejo de documentos importantes y confidenciales: Facturas, retenciones, cheques, bouchers, etc			
Toma de decisiones:			
Puede participar en el proceso de toma de decisiones, relacionadas con el manejo de la caja o la oferta de diversos varias formas de cancelación de facturas			
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	
Dayana Madrid	José Luis Betancourt / Contador	Ángel Espinosa/ Propietario	

Tabla 9: Manual de funciones - Salonero

	RINCÓN DEL GAUCHO	CÓDIGO:	
	MANUAL DE FUNCIONES	FECHA:	
		PÁGINA:	1 de 2
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
Nombre del cargo:	Salonero		
Departamento:	Restaurante		
Supervisión ejercida:	Ninguna		
Supervisión recibida:	Propietario/Contador		
MISIÓN DEL PUESTO			
Recibir y atender de manera cortés a los clientes que visiten el lugar			
REQUISITOS DEL PUESTO			
Instrucción Básica	Bachiller	Habilidades:	Buenas relaciones interpersonales, trabajo bajo presión, organización y calidad del trabajo.
Experiencia	Experiencia de 1 año en adelante en cargos similares		
CONDICIONES DE TRABAJO			
Ambiente de trabajo			
El cargo no cuenta con un lugar de trabajo específico, sin embargo el salón del Restaurante cuenta con un ambiente muy agradable para el desempeño de sus funciones			
Riesgos laborales			
El cargo está expuesto a riesgos laborales de manginut pequeña como por ejemplo una caída que perjudique la imagen del restaurante, sin embargo es poco probable pues el cargo está toalmente capacitado apra ejercer sus funciones			



	RINCÓN DEL GAUCHO	CÓDIGO:	
	MANUAL DE FUNCIONES	FECHA:	
		PÁGINA:	2 de 2
FUNCIONES			
Función principal:			
Atender al cliente con el fin de que éste tenga una experiencia agradable al visitar el Restaurante			
Funciones específicas:			
Verificar que la mesa haya sido aseada antes de ingresar el cliente.			
Saludar al cliente a su llegada.			
Tratar de recordar el nombre y los gustos de los clientes habituales			
No olvidar ser cortés amable y no hacer esperar al cliente			
Retirar la silla de la mesa para que el cliente se siente			
Retirar el cubierto de los lugares que no se ocuparán			
Si existe un niño pequeño entre los comensales, ofrecer una silla especial			
Ofrecer la carta menú			
Tomar la orden y llevarla inmediatamente al área correspondiente (cocina, bar)			
Llevar la cuenta a la mesa cuando el cliente lo solicite			
Despedir al cliente de manera amable.			
Retirar los platos y limpiar la mesa cuando el cliente haya abandonado el lugar.			
Realizar pedidos semanales de materiales de aseo al propietario o en su ausencia al contador.			
Otras actividades que establezca la autoridad			
RESPONSABILIDADES			
Materiales y equipos:			
Manejo habitual de materiales como platos, copas, materiales de limpieza			
Dinero:			
Tiene responsabilidad del dinero al transferir el pago desde la mesa hasta la caja			
Información Confidencial:			
Todos los colaboradores deben guardar confidencialidad debido a que es posible el ingreso de clientes fantasmas al restaurante.			
Toma de decisiones:			
Toma de decisiones referente a sus funciones como establecer el orden en el que se servirán los platos			
Elaborado por:		Revisado por:	
Dayana Madrid		José Luis Betancourt / Contador	
Aprobado por:			
Ángel Espinosa/ Propietario			

Tabla 10: Manual de funciones - Cocinero

	RINCÓN DEL GAUCHO	CÓDIGO:	
	MANUAL DE FUNCIONES	FECHA:	
		PÁGINA:	1 de 2
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
Nombre del cargo:	Cocinero		
Departamento:	Restaurante		
Supervisión ejercida:	Ninguna		
Supervisión recibida:	Propietario/Contador		
MISIÓN DEL PUESTO			
Preparar todos los platos de cocina al gusto del consumidor .			
REQUISITOS DEL PUESTO			
Instrucción Básica	Bachiller	Habilidades:	Buenas relaciones interpersonales, trabajo bajo presión, organización y calidad del trabajo.
Experiencia	Experiencia de 1 año en adelante en cargos similares		
CONDICIONES DE TRABAJO			
Ambiente de trabajo			
La cocina del Restaurante cuenta con un ambiente muy agradable para que el colaborador desempeñe sus funciones.			
Riesgos laborales			
El cargo está expuesto a accidentes laborales pues se desempeña las funciones dentro de la cocina, es obligatorio usar un equipo adecuado para evitar incidentes (gorro para proteger el cabello, mandil, y zapatos con suelas duras para evitar resbalarse)			

	RINCÓN DEL GAUCHO	CÓDIGO:	
	MANUAL DE FUNCIONES	FECHA:	
		PÁGINA:	2 de 2
FUNCIONES			
Función principal:			
Preparar los platos de cocina excluyendo la preparación de carnes.			
Funciones específicas:			
Recibir la orden por parte del salonerero			
Preparar los platos de acuerdo a la orden del cliente			
Entregar el plato preparado al área que corresponde (Salón o producción)			
Realizar pedidos semanales al propietario o en su ausencia al contador de productos del área como legumbres, sal, arroz, entre otros			
Realizar la limpieza del área			
Otras actividades que establezca la autoridad			
RESPONSABILIDADES			
Materiales y equipos:			
Manejo habitual de materiales de cocina			
Dinero:			
Ninguna			
Información Confidencial:			
Todos los colaboradores deben guardar confidencialidad con la información que reciben acerca del Restaurante. (Recetas)			
Toma de decisiones:			
Toma decisiones referentes a su función como por ejemplo la manera en la que va a preparar un plato			
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	
Dayana Madrid	José Luis Betancourt / Contador	Ángel Espinosa/ Propietario	

Tabla 11: Manual de funciones - Productor

	RINCÓN DEL GAUCHO	CÓDIGO:	
	MANUAL DE FUNCIONES	FECHA:	
		PÁGINA:	1 de 2
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
Nombre del cargo:	Productor		
Departamento:	Restaurante		
Supervisión ejercida:	Ninguna		
Supervisión recibida:	Propietario/Contador		
MISIÓN DEL PUESTO			
Cortar y preparar la carne de una manera pre establecida por el propietario para mantener el sabor característico del Rincón del Gaucho.			
REQUISITOS DEL PUESTO			
Instrucción Básica	Bachiller	Habilidades:	Buenas relaciones interpersonales, trabajo bajo presión, organización y calidad del trabajo.
Experiencia	Experiencia de 1 año en adelante en cargos similares		
CONDICIONES DE TRABAJO			
Ambiente de trabajo			
La cocina del Restaurante cuenta con un ambiente muy agradable para que el colaborador desempeñe sus funciones.			
Riesgos laborales			
El cargo está expuesto a accidentes laborales pues se desempeña las funciones dentro de la cocina, es obligatorio usar un equipo adecuado para evitar incidentes (gorro para proteger el cabello, mandil, y zapatos con suelas duras para evitar resbalarse)			



	RINCÓN DEL GAUCHO	CÓDIGO:	
	MANUAL DE FUNCIONES	FECHA:	
		PÁGINA:	2 de 2
FUNCIONES			
Función principal:			
Preparar la carne aliñándola de forma que no se pierde la calidad del producto para después asarla.			
Funciones específicas:			
Recibir la orden por parte del cocinero o salonero			
Elegir el tipo de carne ordenada			
Aliñar la carne.			
Enviar la carne al parrillero después de estar completamente preparada.			
Hacer pedidos semanales de productos al propietario o en su ausencia al contador (carne, marisco, menudencia, embutidos, pollo, cerdo, etc)			
Brindar apoyo en el despacho de productos a los otros locales.			
Realizar la limpieza del área			
Otras actividades que establezca la autoridad			
RESPONSABILIDADES			
Materiales y equipos:			
El producto principal del restaurante (carne) depende del productor			
Dinero:			
Ninguna			
Información Confidencial:			
Todos los colaboradores deben guardar confidencialidad con la información que reciben acerca del Restaurante. (Recetas)			
Toma de decisiones:			
Toma decisiones acerca del uso del producto de acuerdo a la fecha de su caducidad			
Elaborado por:		Revisado por:	
Dayana Madrid		José Luis Betancourt / Contador	
		Aprobado por:	
		Ángel Espinosa/ Propietario	

Tabla 12: Manual de funciones - Parrillero

	RINCÓN DEL GAUCHO	CÓDIGO:	
	MANUAL DE FUNCIONES	FECHA:	
		PÁGINA:	1 de 2
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
Nombre del cargo:	Parrillero		
Departamento:	Restaurante		
Supervisión ejercida:	Ninguna		
Supervisión recibida:	Propietario/Contador		
MISIÓN DEL PUESTO			
Asar la carne para entregar el plato preparado al cliente.			
REQUISITOS DEL PUESTO			
Instrucción Básica	Bachiller	Habilidades:	Buenas relaciones interpersonales, trabajo bajo presión, organización y calidad del trabajo.
Experiencia	Experiencia de 1 año en adelante en cargos similares		
CONDICIONES DE TRABAJO			
Ambiente de trabajo			
La cocina del Restaurante cuenta con un ambiente muy agradable para que el colaborador desempeñe sus funciones.			
Riesgos laborales			
El cargo está expuesto a accidentes laborales pues se desempeña las funciones dentro de la cocina, es obligatorio usar un equipo adecuado para evitar incidentes (gorro para proteger el cabello, mandil, y zapatos con suelas duras para evitar resbalarse)			

	RINCÓN DEL GAUCHO	CÓDIGO:	
	MANUAL DE FUNCIONES	FECHA:	
		PÁGINA:	2 de 2
FUNCIONES			
Función principal:			
Asar la carne en el término ordenado por el cliente.			
Funciones específicas:			
Recibir la carne del área de producción.			
Asar la carne al término pedido por el cliente.			
Entregar el plato al salonero o a la cocina para que sea despachado			
Hacer pedidos semanales del producto al propietario o en su ausencia al contador (aceites, entre otros)			
Realizar la limpieza del área			
Otras actividades que establezca la autoridad			
RESPONSABILIDADES			
Materiales y equipos:			
Manejo habitual de materiales de cocina			
Dinero:			
Ninguna			
Información Confidencial:			
Todos los colaboradores deben guardar confidencialidad con la información que reciben acerca del Restaurante. (Recetas)			
Toma de decisiones:			
Toma decisiones relacionadas con su función como por ejemplo la orden de atención de pedidos, término de la carne, entre otras			
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	
Dayana Madrid	José Luis Betancourt / Contador	Ángel Espinosa/ Propietario	

Tabla 13: Manual de funciones - Barman



	RINCÓN DEL GAUCHO	CÓDIGO:	
	MANUAL DE FUNCIONES	FECHA:	
		PÁGINA:	1 de 2
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
Nombre del cargo:	Barman		
Departamento:	Restaurante		
Supervisión ejercida:	Ninguna		
Supervisión recibida:	Propietario/Contador		
MISIÓN DEL PUESTO			
Preparar las bebidas ordenadas por el cliente			
REQUISITOS DEL PUESTO			
Instrucción Básica	Bachiller	Habilidades:	Buenas relaciones interpersonales, trabajo bajo presión, organización y calidad del trabajo.
Experiencia	Experiencia de 1 año en adelante en cargos similares		
CONDICIONES DE TRABAJO			
Ambiente de trabajo			
El bar cuenta con un ambiente muy agradable y con todos los instrumentos necesarios para que el colaborador desempeñe sus funciones.			
Riesgos laborales			
El cargo no está expuesto a pequeños accidentes de trabajo como el daño de materiales de cristales que podrían ocasionar daños físicos al colaborador, requiere uniforme para imagen del restaurante			

Tabla 14: Manual de funciones - Guardia de Seguridad

	RINCÓN DEL GAUCHO	CÓDIGO:	
	MANUAL DE FUNCIONES	FECHA:	
		PÁGINA:	1 de 2
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
Nombre del cargo:	Guardia de seguridad		
Departamento:	Restaurante		
Supervisión ejercida:	Ninguna		
Supervisión recibida:	Propietario/Contador		
MISIÓN DEL PUESTO			
<p>Hacer sentir seguros a los clientes al ingresar al establecimiento, y encargarse del cuidado del vehículo de los mismos</p>			
REQUISITOS DEL PUESTO			
Instrucción Básica	Bachiller	Habilidades:	Buenas relaciones interpersonales, trabajo bajo presión, organización y calidad del trabajo.
Experiencia	Experiencia de 6 meses en adelante en cargos similares		
CONDICIONES DE TRABAJO			
Ambiente de trabajo			
<p>El desempeño de las funciones del colaborador se realiza en el exterior del restaurante, por lo que requiere movilización continua.</p>			
Riesgos laborales			
<p>El cargo está a expuesto a la inseguridad del ambiente externo como la delincuencia y siniestros en los autos de los clientes por lo que el guardia deberá estar totalmente equipado con instrumentos de defensa propia.</p>			

	RINCÓN DEL GAUCHO	CÓDIGO:	
	MANUAL DE FUNCIONES	FECHA:	
		PÁGINA:	2 de 2
FUNCIONES			
Función principal:			
Recibir al cliente y darle seguridad al ingresar al establecimiento.			
Funciones específicas:			
Recibir al cliente al momento de su ingreso.			
Velar por la seguridad del cliente dentro y fuera del restaurante.			
Brindar protección a los vehículos de los clientes.			
Despedir al cliente con amabilidad.			
Orientar al cliente sobre el espacio físico disponible en el estacionamiento			
Administrar los puestos de estacionamiento disponibles			
Vigilar los exteriores			
Asistir a la administración en caso de conflictos con clientes			
Otras actividades que establezca la autoridad			
RESPONSABILIDADES			
Materiales y equipos:			
Equipo de defensa			
Dinero:			
Ninguna			
Información Confidencial:			
Todos los colaboradores deben guardar confidencialidad con la información que reciben acerca del Restaurante.			
Toma de decisiones:			
El colaborador toma decisiones elementales como la elección de lugares disponibles en estacionamientos, qué estrategias usar al momento de presentarse algún conflicto en el restaurante			
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	
Dayana Madrid	José Luis Betancourt / Contador	Ángel Espinosa/ Propietario	

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- Rincón del Gaucho siempre se ha preocupado por tener una estructura óptima de sus funciones para mejorar el desempeño de sus trabajadores, sin embargo a la empresa le hacía falta tener un documento de respaldo de una estructura organizacional y manuales de funciones, es por eso que se ha estructurado espontáneamente sin tener una estructura diseñada previamente. Se trata de una estructura creada en base a sus necesidades.
- A pesar de no tener conflictos laborales se concluyó que la empresa necesitaba un respaldo formal de las relaciones de autoridad entre los cargos existentes en la empresa no solo por certificaciones de calidad, sino también para evitar confusiones y mantener un ambiente laboral estable.
- La implementación de una estructura organizacional se convierte en un factor muy importante para llevar a cabo el diseño de un manual de funciones promoviendo así un incremento en el control del personal principalmente porque la empresa se encuentra en expansión con nuevos locales que podrían replicar la estructura propuesta.

- Una estructura organizacional, así como el manual orgánico funcional tienen una muy grande participación en lo referente a la productividad de la empresa, ya que nos brindan las claves necesarias para saber quién es la empresa y para donde se dirige.
- El diseño de una estructura organizacional y manuales funcionales no es una tarea fácil debido a que requiere de bastante tiempo pues los resultados no pueden ser medidos inmediatamente. Es importante mantener estrategias de motivación al personal para evitar que la estructura se vea afectada en el futuro.
- Es importante considerar que a pesar de que la empresa tenga un nivel jerárquico se tome en cuenta las opiniones de todos los colaboradores incluyendo a los de menor nivel jerárquico pues son éstos los que se encargan de producir directamente el producto estrella de la empresa.
- Se optó por una estructura simple pues Rincón del Gaucho es una empresa pequeña donde están bien definidos sus niveles jerárquicos y al ser solo 3 hace que el diseño de la estructura sea más sencillo. Al igual pasa con los manuales de funciones pues únicamente son 10 cargos en los que las actividades están determinadas y todas están supervisadas por una sola autoridad (Propietario o en su ausencia el contador)
- Para concluir este trabajo es importante señalar que no existe una única metodología para diseñar una estructura. El diseño se va dificultando entre más cargos haya en una empresa.

5.2 RECOMENDACIONES

- Aplicar de manera estricta la estructura organizacional y manuales funcionales para corregir procesos en el área de planta y administrativa que quizá sean invisibles
- Se recomienda realizar un reglamento interno del trabajo con el fin de tener claras las obligaciones y beneficios para cada colaborador.
- Se recomienda mantener e implementar más programas de incentivos el cual dé al trabajador mayor motivación para seguir brindado el servicio de excelencia que caracteriza al Rincón del Gaucho.
- Es recomendable realizar actualizaciones en la estructura o manuales de funciones si es que hubiesen cambios, y si es que no existieran se recomienda una revisión cada 2 años.
- Construir una base de datos estadísticos que sirva para medidas de corrección, mediante la implementación de indicadores que evalúen el desempeño de cada trabajador.
- Se recomienda elaborar un plan de seguridad y salud ocupacional, pues a pesar de tener todas las reglas del municipio en orden, los empleados en la cocina se ven expuestos a accidentes de trabajo de los cuales se debería tener conocimiento.

- Es importante relazar un plan de escala salarial, al momento de tener este se podría incluir un elemento en el manual de funciones donde se indique el sueldo que recibe cada cargo.
- Hasta el momento no se cuenta con políticas de manera escrita, es importante que se hagan conocer ciertas metas que debe cumplir cada trabajador con el fin de motivar y generar una buena actitud para el cumplimiento de objetivos de la empresa.
- Es importante que se haga un control de la adecuada utilización de equipos para brindar seguridad a los trabajadores en el desenvolvimiento de sus actividades.
- A más de capacitaciones en las diversas actividades del Restaurante, se recomienda el desarrollo de capacitaciones en lo que se refiere a relaciones laborales, lo cual contribuya a un mejor desempeño de funciones.
- Se recomienda dentro de un cierto tiempo, establecer un nuevo nivel jerárquico dentro del área del Restaurante para que la comunicación sea manejada aún de mejor manera, esto llevaría a una actualización en la estructura y manuales funcionales.

REFERENCIAS

1. Betancourt, J. L. (2016). Análisis externo [Grabado por D. Madrid]. Quito, Pichincha, Ecuador.
2. Betancourt, J. L. (2016). Análisis Interno [Grabado por D. Madrid]. Quito, Pichincha, Ecuador.
3. Chiavenato, I. (2001). Administración de Recursos Humanos.
4. Dambrosio, S. E. (2009). *Organización formal e informal*. El Cid Editor.
5. Ena Ventura, B., & Delgado Gonzáles, S. (2012). *Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa*. Madrid: Paraninfo.
6. Espinosa, R. (14 de Octubre de 2012). *Como definir mision vision y valores en la empresa*. Obtenido de <http://www.robertoespinosa.es>
7. Guarín Valderrama, P. A. (20 de Octubre de 2014). *Ejemplo manual de funciones: Prezi*. Obtenido de https://prezi.com/y6a1rtfbit7_/ejemplo-manual-de-funciones/
8. Levoyer, S. (29 de Octubre de 2015). Ecuador sí está en crisis económica. *Diario El Mundo*.
9. Rincón del Gaucho. (s.f.). *Facebook: Rincón del Gaucho*. Obtenido de <https://www.facebook.com/rincondelgauchoec/?ref=ts&fref=ts>
10. Ríos Ramos, F. (20 de Abril de 2010). *Tips para el crecimiento organizacional, profesional y personal: Blog.pucp*. Obtenido de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/perfil/2010/04/20/la-importancia-del-manual-de-organizacion-y-funciones/>
11. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
12. Tenesaca, I., & Velesaca, M. (2010). *Diseño de una estructura organizacional y funcional para la empresa "COMPUAUTO"*. Cuenca.

13. Torres Hernández, Z. (2014). *Administración Estratégica*. Larousse - Grupo Editorial Patria.
14. Zegarra, J. (24 de Noviembre de 2008). *Manual de organización y funciones*. Obtenido de Humans-talent.blogspot: <http://humans-talent.blogspot.com/2008/11/manual-de-organizacin-y-funciones.html>

ANEXOS

**Anexo 1: Recolección de información para la elaboración de manuales funcionales,
método: Observación**

RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN PARA LA ELABORACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES			
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Nombre del Cargo:	Propietario		
Departamento:	Administrativo		
Nombre del Cargo del Jefe Inmediato:	No existe		
No. De personas que supervisa:	17		
No. De personas que ocupan igual puesto:	0		
Sexo:	Masculino		
RESPONSABILIDAD DEL PUESTO			
Tareas Diarias:			
Actuar como representante del restaurante en todas las tareas administrativas, comerciales y legales, velar por el bienestar de los empleados y de la empresa, Lidera el establecimiento de objetivos y metas de la organización.			
Tareas Periódicas (semanales o mensuales)			
Elabora los pedidos de productos que realiza el personal de planta			
REQUISITOS DEL PUESTO:			
EDUCACIÓN:			
Educación primaria:	Completa: X	Incompleta:	En curso:
Educación Secundaria:	Completa: X	Incompleta:	En curso:
Educación Superior:	Completa:	Incompleta:	En curso:
Título:			
EXPERIENCIA:		AÑOS	ÁREA:
Si	X	26	Cocina, cortes de carne y comida gourmet
No			

RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN PARA LA ELABORACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES			
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Nombre del Cargo:	Contador		
Departamento:	Administrativo		
Nombre del Cargo del Jefe Inmediato:	Propietario		
No. De personas que supervisa:	16		
No. De personas que ocupan igual puesto:	0		
Sexo:	Masculino		
RESPONSABILIDAD DEL PUESTO			
Tareas Diarias:			
Revisión de facturas, Revisión del cierre de caja, anexos transaccionales, información del SRI, Comparativos, control de la conducta del personal			
Tareas Periódicas (semanales o mensuales)			
Procesos de selección, nómina, elaboración de informes y balances y financieros, Declaraciones de impuestos,			
REQUISITOS DEL PUESTO:			
EDUCACIÓN:			
Educación primaria:	Completa: X	Incompleta:	En curso:
Educación Secundaria:	Completa: X	Incompleta:	En curso:
Educación Superior:	Completa: X	Incompleta:	En curso:
Título:	CPA		
EXPERIENCIA:		AÑOS	ÁREA:
Si	X	2 EN ADELANTE	Contabilidad
No			

RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN PARA LA ELABORACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES			
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Nombre del Cargo:	Auxiliar Contable		
Departamento:	Administrativo		
Nombre del Cargo del Jefe Inmediato:	Contador/ Propietario		
No. De personas que supervisa:	0		
No. De personas que ocupan igual puesto:	2		
Sexo:	Masculino/ Femenino		
RESPONSABILIDAD DEL PUESTO			
Tareas Diarias:			
Apoyar al contador en la redacción de informes, revisión de facturas, elaboración de retenciones y custodia de dinero			
Tareas Periódicas (semanales o mensuales)			
Apoyo en la declaración de impuestos.			
REQUISITOS DEL PUESTO:			
EDUCACIÓN:			
Educación primaria:	Completa: X	Incompleta:	En curso:
Educación Secundaria:	Completa: X	Incompleta:	En curso:
Educación Superior:	Completa:	Incompleta: X	En curso: X
Título:	CPA, Ing. Comercial (No indispensable)		
EXPERIENCIA:		AÑOS	ÁREA:
Si	X	1 en adelante	Contabilidad
No			

RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN PARA LA ELABORACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES			
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Nombre del Cargo:	Cocineros		
Departamento:	Planta		
Nombre del Cargo del Jefe Inmediato:	Contador/ Propietario		
No. De personas que supervisa:	0		
No. De personas que ocupan igual puesto:	3		
Sexo:	Masculino de preferencia		
RESPONSABILIDAD DEL PUESTO			
Tareas Diarias:			
Preparación de platos (únicamente lo que se refiere a ensaladas y platos de cocina, se excluye todo lo referente a carnes), limpieza diaria de la cocina.			
Tareas Periódicas (semanales o mensuales)			
Pedidos semanales de productos faltates al propietario			
REQUISITOS DEL PUESTO:			
EDUCACIÓN:			
Educación primaria:	Completa: X	Incompleta:	En curso:
Educación Secundaria:	Completa:	Incompleta: X	En curso:
Educación Superior:	Completa:	Incompleta: X	En curso:
Título:			
EXPERIENCIA:		AÑOS	ÁREA:
Si	X	6 meses en adelante	Cocina, cortes de carne de preferencia
No			

RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN PARA LA ELABORACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES			
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Nombre del Cargo:	Salonero		
Departamento:	Planta		
Nombre del Cargo del Jefe Inmediato:	Contador/Propietario		
No. De personas que supervisa:	0		
No. De personas que ocupan igual puesto:	4		
Sexo:	Masculino		
RESPONSABILIDAD DEL PUESTO			
Tareas Diarias:			
Recibir y atender a los clientes, Limpieza del establecimiento, Servir y organizar el vino			
Tareas Periódicas (semanales o mensuales)			
Hacer pedidos de material faltante al propietario			
REQUISITOS DEL PUESTO:			
EDUCACIÓN:			
Educación primaria:	Completa: X	Incompleta:	En curso:
Educación Secundaria:	Completa:	Incompleta: X	En curso:
Educación Superior:	Completa:	Incompleta: X	En curso:
Título:			
EXPERIENCIA:		AÑOS	ÁREA:
Si	X	6 meses en adelante	Salonería
No			

RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN PARA LA ELABORACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES			
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Nombre del Cargo:	Productor		
Departamento:	Planta		
Nombre del Cargo del Jefe Inmediato:	Contador/Propietario		
No. De personas que supervisa:	0		
No. De personas que ocupan igual puesto:	1		
Sexo:	Masculino		
RESPONSABILIDAD DEL PUESTO			
Tareas Diarias:			
Recibir el producto, elaboración de la carne (aliño)			
Tareas Periódicas (semanales o mensuales)			
Hacer pedido de prproducto al propietario, despachar productos a los otros locales.			
REQUISITOS DEL PUESTO:			
EDUCACIÓN:			
Educación primaria:	Completa: X	Incompleta:	En curso:
Educación Secundaria:	Completa:	Incompleta:X	En curso:
Educación Superior:	Completa:	Incompleta: X	En curso:
Título:			
EXPERIENCIA:		AÑOS	ÁREA:
Si	X	6 meses en adelante	Cocina
No			

RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN PARA LA ELABORACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES			
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Nombre del Cargo:	Barman		
Departamento:	Planta		
Nombre del Cargo del Jefe Inmediato:	Contador/propietario		
No. De personas que supervisa:	0		
No. De personas que ocupan igual puesto:	1		
Sexo:	Masculino		
RESPONSABILIDAD DEL PUESTO			
Tareas Diarias:			
Preparación de jugos, sangría, limpieza diaria del área.			
Tareas Periódicas (semanales o mensuales)			
Hacer pedidos de productos faltantes al propietario.			
REQUISITOS DEL PUESTO:			
EDUCACIÓN:			
Educación primaria:	Completa: X	Incompleta:	En curso:
Educación Secundaria:	Completa:	Incompleta: X	En curso:
Educación Superior:	Completa:	Incompleta: X	En curso:
Título:			
EXPERIENCIA:		AÑOS	ÁREA:
Si	X	6 meses en adelante	Cocina/ bebidas
No			

RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN PARA LA ELABORACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES			
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Nombre del Cargo:	Cajero		
Departamento:	Administrativo		
Nombre del Cargo del Jefe Inmediato:	Contador/propietario		
No. De personas que supervisa:	0		
No. De personas que ocupan igual puesto:	1		
Sexo:	Femenino de preferencia		
RESPONSABILIDAD DEL PUESTO			
Tareas Diarias:			
Apoyar al contador en la redacción de informes, revisión de facturas, elaboración de retenciones y custodia de dinero			
Tareas Periódicas (semanales o mensuales)			
Apoyo en la declaración de impuestos.			
REQUISITOS DEL PUESTO:			
EDUCACIÓN:			
Educación primaria:	Completa: X	Incompleta:	En curso:
Educación Secundaria:	Completa: X	Incompleta:	En curso:
Educación Superior:	Completa:	Incompleta: X	En curso: X
Título:	Ing. Comercia, contabilidad y afines (No indispensable)		
EXPERIENCIA:		AÑOS	ÁREA:
Si	X	1 en adelante	Caja
No			

RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN PARA LA ELABORACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES			
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Nombre del Cargo:	Guardia		
Departamento:	Planta		
Nombre del Cargo del Jefe Inmediato:	Contador/propietario		
No. De personas que supervisa:	0		
No. De personas que ocupan igual puesto:	1		
Sexo:	Masculino		
RESPONSABILIDAD DEL PUESTO			
Tareas Diarias:			
Recibir clientes y brindar seguridad a los autos de los mismos			
Tareas Periódicas (semanales o mensuales)			
REQUISITOS DEL PUESTO:			
EDUCACIÓN:			
Educación primaria:	Completa:	Incompleta:X	En curso:
Educación Secundaria:	Completa:	Incompleta:X	En curso:
Educación Superior:	Completa:	Incompleta: X	En curso:
Título:			
EXPERIENCIA:		AÑOS	ÁREA:
Si			
No	X		

RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN PARA LA ELABORACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES			
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Nombre del Cargo:	Parrillero		
Departamento:	Planta		
Nombre del Cargo del Jefe Inmediato:	Contador/ Propietario		
No. De personas que supervisa:	0		
No. De personas que ocupan igual puesto:	3		
Sexo:	Masculino de preferencia		
RESPONSABILIDAD DEL PUESTO			
Tareas Diarias:			
Preparación de todo tipo de carne para sacar el plato al cliente, asado de la carne, limpieza del área			
Tareas Periódicas (semanales o mensuales)			
Pedidos semanales de productos faltates al propietario			
REQUISITOS DEL PUESTO:			
EDUCACIÓN:			
Educación primaria:	Completa: X	Incompleta:	En curso:
Educación Secundaria:	Completa:	Incompleta: X	En curso:
Educación Superior:	Completa:	Incompleta: X	En curso:
Título:			
EXPERIENCIA:		AÑOS	ÁREA:
Si	X	1 año en adelante	Cocina, cortes de carne de preferencia
No			

Anexo 2: Fotos de visita al restaurante







