

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**TESIS**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**EL DISEÑO DE LOS INSTRUMENTOS ORGANIZATIVOS Y SU RELACIÓN CON  
EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DEL RESTAURANTE TURÍSTICO “EL  
MESÓN DEL MARQUÉS” DE CAJAMARCA: 2015**

**AUTORA:**

**Bach. ANA RAQUEL GUEVARA ZORIA**

**ASESOR:**

**Dr. ALEJANDRO VÁSQUEZ RUIZ**

**Cajamarca - Perú**

**2017**

## DEDICATORIA

Dedico esta tesis a Dios y a mis padres. A Dios

porque ha estado conmigo siempre,

cuidándome y dándome fortaleza

para continuar, a mis padres, quienes a lo

largo de mi vida han velado por mi bienestar y

educación siendo mi apoyo en todo momento.

A mi familia, por su apoyo incondicional

Gracias a ellos soy lo que soy ahora.

Los amo con todo mi corazón

**La autora**

## AGRADECIMIENTOS

Para las personas que hicieron todo en la vida para  
que yo pudiera lograr mis sueños, por motivarme y darme la  
mano cuando más lo necesitaba, a ustedes  
por siempre mi corazón y mi agradecimiento:

Familia, Maestros y Amigos.

La autora

## RESUMEN

La presente investigación tuvo como propósito identificar la relación entre el diseño de los instrumentos organizativos como el organigrama, manuales y reglamentos con el desempeño del personal del Restaurant turístico “El Mesón del Marqués” de Cajamarca en el periodo 2015, lo cual se nota por las percepciones manifestadas en las respuestas a la encuesta aplicada a los trabajadores que hay un débil conocimientos de estas herramientas de gestión que son tan necesarios para el mejor desarrollo de las actividades de la gente.

El tipo de investigación realizada fue la descriptiva y relacional con un diseño transversal y no experimental, empleándose para tal efecto el método deductivo para identificar tal relación investigada.

Se encontró una debilidad de gestión por parte de los concesionarios del Restaurante turístico “El Mesón del Marques” para la búsqueda permanente de la mejor productividad del personal. Justamente los instrumentos organizativos que se diseñan en la segunda etapa del proceso gerencial de “organizar” tienen esa gran misión de hacer que las actividades se desarrollen fluidamente cuando la gente sabe cuáles son sus funciones que le corresponden y cómo deben hacerlo (manual de organización y funciones, el manual de procedimientos y el manual de procesos), que la gente sepa cuál es su nivel jerárquico (organigrama), algo sin lugar a dudas clave y vital para todas las organizaciones.

En este contexto de acciones a realizar, de retos, desafíos y complejidad de las organizaciones el Restaurante turístico “El Mesón del Marques”, debe diseñar y aplicar los instrumentos organizativos.

**Palabras clave:** Instrumentos organizativos, organizaciones, organizar, organigrama, manual de organización y funciones, manual de procedimientos, reglamento interno de trabajo, manual de procesos, gestión, productividad y competitividad.

## ABSTRACT

This research aims to identify the relationship between the design of the organizational structure organizational tools, manuals and regulations with the performance of staff at the tour restaurant "El Meson del Marques" of Cajamarca in the 2015 period, which is noted for the perceptions expressed in the responses to the survey of the workers that there is a weak knowledge of these management tools that are so necessary for the better development of the activities of the people.

The type of research was descriptive and relational with a transversal and not experimental design, using for this purpose the deductive method to identify this relationship investigated.

Management weakness was found by the auto tourist restaurant "El Meson del Marques" for the constant search for better productivity. Just the organizational tools that are designed in the second stage of the management process of "organizing" have the great mission of making activities fluidly develop when people know what their duties are and how they should do it (manual of organization and functions, the manual of procedures and manual processes) that people know what their rank (organization), something without a key and vital for organizations.

In this context of actions to perform, challenges, challenges and complexity of organizations tourist restaurant "El Meson del Marques", should design and implement organizational tools.

**Keywords:** organizational instruments, organizations, organization, organization, organization and functions manual, procedures manual, internal work regulation, manual processes, management, productivity and competitiveness

## INTRODUCCIÓN

Con el propósito de identificar la relación existente entre el diseño de los instrumentos organizativos, se encuestó a los 10 trabajadores del Restaurante turístico “El Mesón del Marqués” de Cajamarca, lográndose tener una radiografía clara y precisa de su conocimiento, existencia, necesidad y exigencia para lograr que la gente sepa que tiene que hacer, como hacerlo y cuál es su ubicación jerárquica en la estructura organizacional de la empresa.

Definitivamente hay un contexto que se tiene que revertir a la brevedad posible para que exista un gerenciamiento más profesional y obviamente acorde con lo que necesitan las organizaciones tanto lucrativas como no lucrativas.

Para la presente investigación se desarrollaron los siguientes capítulos:

Capítulo I: Se abordó el planteamiento del problema de la investigación en la cual se describió y formuló la realidad problemática, los objetivos, la justificación y limitaciones.

Capítulo II: Se describió en forma precisa el marco teórico referencial, abordándose las bases teóricas, bases conceptuales, definición de términos básicos, la hipótesis y la operacionalización de las variables.

Capítulo III: Se abordó la metodología de la investigación, descripción sistemática del tipo de investigación, los instrumentos, técnicas y métodos.

Capítulo IV: Análisis e interpretación de los resultados de las encuestas aplicadas.

Capítulo V: Discusión de resultados

Capítulo VI: Propuesta de solución: diseño de los instrumentos organizativos.

Finalmente, se plantean las conclusiones y recomendaciones

Referencias Bibliográficas

Anexos

## ÍNDICE GENERAL

Dedicatoria	i
Agradecimientos	ii
RESUMEN	iii
ABSTRACT	iv
INTRODUCCIÓN	v
ÍNDICE GENERAL	vi
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	x
<b>CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>1</b>
1.1 Descripción de la Realidad Problemática	1
1.2 Formulación del Problema	2
1.3 Objetivos de la Investigación	2
1.4 Justificación de la Investigación	3
1.5 Limitaciones	4
<b>CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO REFERENCIAL</b>	<b>5</b>
2.1 Antecedentes de la Investigación	5
2.1.1. A Nivel Internacional	5
2.1.2. A Nivel Nacional	6
2.1.3. A Nivel Local	7
2.2 Bases Teóricas	7
2.2.1. Teoría Neoclásica de la Administración	7
2.2.2. Teoría Burocrática	12
2.2.3. Teoría de los Recursos Humanos	16
2.3 Bases Conceptuales	20
2.3.1. Proceso Gerencial	20
2.3.2. La función de Organizar	21

2.3.3. Instrumentos Organizativos	26
2.3.4. Desempeño del Personal	48
2.3.5. Restaurantes	50
2.4. Definición de Términos	55
2.5. Hipótesis	57
2.6. Variables de la Investigación	57
2.7 Operacionalización de Variables	58
<b>CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>59</b>
3.1 Tipo de Investigación	59
3.2 Población y Muestra.	60
3.3. Métodos	61
3.3 Técnicas de Recolección de Datos.	61
3.4 Técnicas para el Procesamiento y Análisis de la Información	62
<b>CAPÍTULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS</b>	<b>63</b>
<b>4.1.</b> Procesamiento de encuestas	<b>63</b>
<b>4.2.</b> Discusión de resultados	<b>76</b>
<b>CAPÍTULO V PROPUESTA DE INSTRUMENTOS ORGANIZATIVOS</b>	<b>77</b>
6.1 Organigrama	77
6.2 Manual de Organización y Funciones	78
6.3. Reglamento Interno de Trabajo	92
6.4. Manual de Procesos Operativos	105
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>115</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>116</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>117</b>
<b>ANEXOS</b>	
Encuesta por cuestionario	

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 01 Operacionalización de las variables	58
Tabla N° 02 Población	60
Tabla N° 03 ¿Conoce usted cuáles son los instrumentos organizativos?	63
Tabla N° 04 ¿Conoce usted que es un organigrama?	64
Tabla N° 05 ¿Sabe para qué sirve un organigrama?	65
Tabla N° 06 ¿Conoce usted que es un manual de organización y funciones?	66
Tabla N° 07 ¿Conoce usted para que sirve un manual de organización y funciones?	67
Tabla N° 08 ¿Conoce usted que es un reglamento interno de trabajo?	68
Tabla N° 09 ¿Conoce usted para que sirve un reglamento interno de trabajo?	69
Tabla N° 10 ¿Conoce usted que es un manual de procesos?	70
Tabla N° 11 ¿Conoce usted para que sirve un manual de procesos?	71
Tabla N° 12 ¿Considera que es importante que existan los instrumentos organizativos?	72
Tabla N° 13 ¿Cree usted que estos instrumentos organizativos ayudarán a que se mejore el desempeño?	73
Tabla N° 14 ¿A qué trabajadores cree usted que les servirá estos instrumentos organizativos?	74

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 01 ¿Conoce usted cuáles son los instrumentos organizativos?	63
Gráfico N° 02 ¿Conoce usted que es un organigrama?	64
Gráfico N° 03 ¿Sabe para qué sirve un organigrama?	65
Gráfico N° 04 ¿Conoce usted que es un manual de organización y funciones?	66
Gráfico N° 05 ¿Conoce usted para que sirve un manual de organización y funciones?	67
Gráfico N° 06 ¿Conoce usted que es un reglamento interno de trabajo?	68
Gráfico N° 07 ¿Conoce usted para que sirve un reglamento interno de trabajo?	69
Gráfico N° 08 ¿Conoce usted que es un manual de procesos?	70
Gráfico N° 09 ¿Conoce usted para que sirve un manual de procesos?	71
Gráfico N° 10 ¿Considera que es importante que existan los instrumentos organizativos?	72
Gráfico N° 11 ¿Cree usted que estos instrumentos organizativos ayudarán a que se mejore el desempeño?	73
Gráfico N° 12 ¿A qué trabajadores cree usted que les servirá estos instrumentos organizativos?	74

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 01 Distribución espacial de un organigrama	36
Figura N° 02 Modelo de organigrama vertical	37
Figura N° 03 Modelo de organigrama horizontal	38

## CAPÍTULO I:

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 1.1 Descripción de la Realidad Problemática

En la actualidad el arte culinario tiene un auge sin precedentes a juzgar por los eventos que se llevan a cabo, como Mixtura por ejemplo que atrae a una gran cantidad de personas tanto nacionales como internacionales.

En este sentido los restaurantes que desarrollan la actividad de preparación y expendio de alimentos se han incrementado considerablemente con diversos niveles de calidad de sus productos, de calidad de servicio y formas de gerenciamiento. En este último aspecto es necesario resaltar una serie de falencias muy notorias que se descuidan desde el principio por el empirismo de los emprendedores, que solo se concentran en ver la parte operativa y descuidan el tema de gestión.

La función de organizar es la encargada de establecer el diseño organizacional “más adecuado” a la realidad organizacional. Para ello resulta necesario definir un modelo organizacional que se contextualice en los parámetros estratégicos definidos previamente en la planeación. Una vez definido el modelo, se debe diseñar el organigrama que represente la organización de forma técnica en cuanto a los parámetros de ubicación de sus diversas unidades orgánicas y de puestos, en cuanto a su nomenclatura, a la información y figuras a ser empleadas. A modo de complemento deben diseñarse los manuales y reglamentos. (Louffat E. 2010)

Existen empresas que trabajan sin contar con las herramientas de gestión dentro de las cuales se encuentran los instrumentos organizativos, que les permita coordinar y desarrollar de la mejor manera sus actividades, ser más productivas y por lo tanto más competitivas. Dentro este contexto se carece de planes e instrumentos organizativos como son: organigrama, manuales y reglamentos.

El Restaurante turístico “El mesón del Marqués” no es ajeno a esta problemática de falta de los instrumentos organizativos.

Es por esta razón que se ha creído conveniente llevar a cabo la presente investigación para diseñar los instrumentos organizativos (organigrama, MOF y RIT) para el Restaurante turístico “El Mesón del Marqués”, así como ver cuál es la relación que tienen ellos con el desempeño del personal.

## **1.2 Formulación del Problema**

¿De qué manera el diseño de los instrumentos organizativos se relaciona con el desempeño del personal del Restaurante turístico “El Mesón del Marqués” de Cajamarca?

### **Sistematización:**

- ¿Cuál es la situación actual de los instrumentos organizativos del Restaurante turístico “El Mesón del Marqués” de Cajamarca?
- ¿Cuál es la situación actual del desempeño del personal del Restaurante turístico “El Mesón del Marqués” de Cajamarca?
- ¿Cuál es la relación existente entre los instrumentos organizativos y el desempeño del personal del Restaurante turístico “El Mesón del Marqués” de Cajamarca?

## **1.3 Objetivos de la investigación**

### **1.3.1 Objetivo General**

Determinar la relación existente entre el diseño de los instrumentos organizativos y el desempeño del personal del Restaurante turístico “El Mesón del Marqués” de Cajamarca.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

- Analizar la situación actual de los instrumentos organizativos en el Restaurante turístico “EL Mesón del Marqués” de Cajamarca.
- Analizar la situación actual del desempeño del personal del Restaurante turístico “EL Mesón del Marqués” de Cajamarca.
- Proponer alternativas de solución.

### 1.4 Justificación de la Investigación

La realización del presente trabajo de investigación se justifica porque permitirá tener un diagnóstico de la relación existente entre el diseño de los instrumentos organizativos como son el organigrama, el manual de organización y funciones y el reglamento interno de trabajo con el desempeño del personal del Restaurante turístico “EL Mesón del Marqués” de Cajamarca.

Se debe buscar un mejoramiento continuo en las organizaciones prestadoras de servicios alimenticios como son los restaurantes. Para mejorar la calidad de servicios no solo se requiere de personal altamente calificado, herramientas y equipos de tecnología, buena infraestructura, un buen uso de los recursos; además se requiere contar con los instrumentos que permitan al personal actual y nuevo saber cuál es su ubicación jerárquica en la empresa, cuáles son sus funciones y cuáles son sus deberes y derechos.

Desde una **perspectiva teórica** se justifica, pues los aportes de la misma permitirán tener la posibilidad de mejorar el desempeño del personal del Restaurante turístico “EL Mesón del Marqués” en beneficio de los clientes externos e internos

Desde una **perspectiva práctica** la presente investigación, pretende aportar alternativas necesarias para mejorar el desempeño del personal del

Restaurante turístico “El Mesón del Marqués”, de Cajamarca con la consecuente mejora de la calidad del servicio alimenticio en beneficio de los clientes tanto internos como externos.

Desde una **perspectiva metodológica**: porque se emplearon técnicas, con la rigurosidad metodológica y científica para la recolección y procesamiento de la información, así como para el análisis y la interpretación de los resultados.

### 1.5 Limitaciones

Está relacionada con la poca disponibilidad que tiene el personal para brindar la información solicitada, debido a que se encuentra laborando.

Por otro lado, seguramente el desconocimiento del tema materia de la investigación, ya que el personal es especializado en la elaboración de alimentos, preparación de bebidas y atención al público, más no en temas administrativos.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

#### 2.1 Antecedentes de la Investigación

##### 2.1.1. A Nivel Internacional

Parra J. y Quirama L. (2010); en su tesis de grado en la Universidad Tecnológica de Pereira de Colombia titulada: “Diseño de la estructura organizacional y administrativa, así como el programa de salud ocupacional en la estación de servicio BRIO La Ponderosa (estación de servicio, restaurante y mini mercado) “, concluye:

- La Estación de servicio BRIO La Ponderosa, durante su año y medio de funcionamiento no cuenta con un Programa de Salud Ocupacional, para la prevención de los riesgos y dar cumplimiento a la normatividad vigente en Salud Ocupacional.
- Las condiciones de trabajo y salud a las que se encuentran expuestos los trabajadores de la Estación de servicio BRIO La Ponderosa, determina la necesidad de implementar lo más pronto posible el Programa de Salud Ocupacional.
- Las directivas de la empresa han encaminado actividades ocasionales orientadas al bienestar físico y emocional de sus colaboradores, surgiendo el interés y la necesidad de la creación e implementación de un programa en Salud Ocupacional.
- La Estación de Servicio BRIO La Ponderosa no cuenta con un presupuesto asignado para el desarrollo del programa de Salud Ocupacional.

- La Estación de Servicio BRIO La Ponderosa hasta el momento no cuenta con una estructura organizacional y administrativa que guíe a la empresa al cumplimiento de objetivos organizacionales.
- La documentación de los manuales de procesos y procedimientos permitirá la estandarización de los procesos, así como el fortalecimiento administrativo de la empresa.
- El diseño del direccionamiento estratégico dará identidad propia a la empresa y ayudará a que todos sus esfuerzos sean orientados al cumplimiento de un mismo propósito.

### **2.1.2. A Nivel Nacional**

Huaco E. (2011), Universidad Nacional Mayor de San Marcos de Lima, Facultad de Ciencias Administrativas, Unidad de Post-Grado, tesis para obtener el grado de magister en gestión empresarial titulada: “El Diseño organizacional de la municipalidad distrital y la propuesta de un modelo alternativo con producción de servicios con estándares de productividad satisfactorios (caso: Municipalidad Distrital de Pueblo Libre).

Tomando en cuenta las hipótesis de trabajo de la investigación y los resultados del análisis documental: Organigrama y de los Instrumentos Normativos de Gestión, que establecen la estructura organizativa y que regulan y condicionan la racionalidad de la organización, así como de la encuesta aplicada en el trabajo de campo, se puede concluir:

- La Municipalidad Distrital de Pueblo Libre presenta limitaciones estructurales y como consecuencia, se debe mejorar el diseño organizacional.
- La estructura organizativa actual de la municipalidad contiene las características del modelo burocrático, piramidal y frondoso.
- El Organigrama y los Instrumentos de Normativos de Gestión presentan limitaciones estructurales y funcionales de conexión con los

requerimientos de su entorno; así como están desactualizados con relación a la aplicación de los dispositivos legales vigentes.

- El Organigrama y los Instrumentos Normativos de Gestión son parcialmente conocidos por los servidores municipales.
- La municipalidad está logrando sus objetivos parcialmente.
- La producción de los servicios municipales está parcialmente eficiente, no encontrándose dentro de estándares satisfactorios.
- Los procesos y procedimientos son ejecutados en tiempos dilatados y engorrosos, generando costos operativos innecesarios.
- La estructura organizativa muestra un sobre dimensionamiento en unidades organizacionales, cargos, puestos y personal.

Es necesario aplicar un nuevo diseño organizacional que permita superar las limitaciones que presenta la Municipalidad Distrital de Pueblo Libre.

### 2.1.3. A Nivel Local

- Paredes K. (2015), en su tesis de pregrado para obtener su título profesional de Licenciado en Administración en la Universidad Nacional de Cajamarca denominada: “Propuesta de diseño de manual de procedimientos para optimizar la gestión en la Dirección de Comercio Exterior y Turismo de Cajamarca”, concluye en lo siguiente:
  - Se logró reconocer los aspectos más definidos de la gestión por procesos que afectan a los usuarios internos entre ellos:
    - ✓ Falta de instrumentos administrativos que explique detalladamente los productos que realizan
    - ✓ No existe uniformidad y calidad en el cumplimiento de las actividades de trabajo causando malestar entre los colaboradores al momento de realizar el trabajo.

- Tanta L. (2015), en su tesis de pregrado para obtener su título profesional de Licenciado en Administración en la Universidad Nacional de Cajamarca denominada: “Diseño de un Manual de Procedimientos para optimizar procesos en el Área de Producción en la Panadería y Pastelería “El Padrino” de Cajamarca: 2014. Llega a la siguiente conclusión:
  - No cuenta con una guía detallada de cada una de las actividades de trabajo para desempeño del personal y elaboración de productos.
  - Existe ausencia de registros de control para cada una de las actividades que se desarrollan en la Panadería, especialmente en el Área de Producción.
  - Falta de flujogramas de cada uno de los procesos.

## 2.2 Bases Teóricas Científicas

En este acápite se consideran teorías científicas que comprende el marco doctrinal relacionada con el tema de investigación y que le da la solidez y consistencia científica al trabajo de investigación.

### 2.2.1. Teoría Neoclásica de la Administración (Chiavenato I., 2014).

#### a) Fundador

Henry o Henri Fayol; Estambul, 1841 - París, 1925; ingeniero y teórico de la administración de empresas. Nacido en el seno de una familia burguesa, Henry Fayol se graduó como ingeniero civil de minas en el año 1860 y desempeño el cargo de Ingeniero en las minas de un importante grupo minero y metalúrgico, la Sociedad Anónima Commentry Fourchambault.

Henry Fayol es sobre todo conocido por sus aportaciones en el terreno del pensamiento administrativo. Expuso sus ideas en la obra

Administración industrial y general, publicada en Francia en 1916. Tras las aportaciones realizadas por Taylor en el terreno de la organización científica del trabajo, Fayol, utilizando una metodología positivista, consistente en observar los hechos, realizar experiencias y extraer reglas, desarrolló todo un modelo administrativo de gran rigor para su época. En otra obra suya, La incapacidad industrial del estado (1921), hizo una defensa de los postulados de la libre empresa frente a la intervención del Estado en la vida económica.

## **b) Fundamentos Administrativos**

### **Funciones básicas**

- Técnica: Se encarga de la producción
- Comercial: Se encarga de la compraventa
- Financiera: Se encarga del uso del capital
- Contable: Se encarga de inventarios, balances y costos
- Seguridad: Se encarga de proteger los bienes de la empresa y del empleado
- Administrativa: Se encarga de utilizar adecuadamente los recursos.

## **c) Proceso Administrativo.** (Louffat E., 2010).

Fayol decía que toda organización debía tener un proceso administrativo y por lo tanto elaboró el siguiente:

- Planear: diseñar un plan de acción para el mañana.
- Organizar: brindar y movilizar recursos para poner en marcha el plan.
- Dirigir: seleccionar y evaluar el personal con el propósito de llegar a lo planificado.
- Coordinar: asegurarse de que manejar el personal para que todo salga bien y arreglar los problemas.
- Controlar: garantizar que las cosas salgan según lo planificado.

#### d) Principios Administrativos.

A Fayol le interesaba mucho la administración y propuso unos principios para mejorar el que hacer administrativo:

- División del trabajo: Cuando una función se realiza muchas veces se vuelve una especialización
- Autoridad y respeto: Las dos van de la mano por lo tanto para que una empresa pueda funcionar debe tenerse en cuenta estos dos principios.
- Disciplina: Incide para que se cumplan los objetivos.
- Unidad de mando: Autoridad, debe haber un poder central por cada área es decir un jefe.
- Unidad de dirección: Es llegar a un objetivo cogiendo actividades en común y darles un jefe.
- Subordinación de trabajo: Es un interés particular y general, que no se pueden dejar tiradas las cosas primero está el trabajo.
- Remuneración del personal: Es un pago justo que se debe hacer según la producción de cada empleado.
- Centralización: Es un poder central para que crezcan las empresas.
- Jerarquías: La empresa debe estar organizada según sus mandos del más alto al más bajo.
- Orden: Todas las cosas deben tener un lugar, y un lugar para cada cosa.
- Equidad: Ser igual con todos los empleados.
- Estabilidad de personal: Dar una estabilidad mejora el rendimiento del personal.
- Iniciativa: Tener la capacidad de dar ideas sin ser pedidas.
- Espíritu de equipo: Hay que saber trabajar en equipo para lograr objetivos en común.

e) **Características de un Administrador**

- Salud y vigor físico.
- Inteligencia.
- Cualidades morales.
- Cultura.
- Conocimientos administrativos.
- Conocimiento de operaciones administrativas.
- Comunicación.

f) **Organización Lineal y Funcional.**

**Organización Lineal**

Se originó con los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica de la era medieval.

Es una organización muy simple y de conformación piramidal, donde cada jefe recibe y transmite todo lo que sucede en su área, cada vez que las líneas de comunicación son rígidamente establecidas tiene una organización básica o primaria y forma un fundamento de la organización.

Autoridad lineal:

Es la autoridad del superior sobre los subordinados. Cada subordinado se reporta solamente a su superior, tiene un solo jefe y no recibe órdenes de ningún otro.

Líneas formales de comunicación:

La comunicación se establece a través de las líneas existentes en el organigrama. Cada superior centraliza las comunicaciones en línea ascendente de los subordinados.

**La organización Funcional**

Este tipo de organización se sustituyó en la organización lineal por la funcional en la que cada operario pasa a reportar, no solo a su jefe superior, sino a varios, pero cada uno en su especialidad.

Las características principales de la organización funcional son:

- Autoridad funcional o dividida. esta se basa en la especialización, es autoridad de conocimiento y se expande a toda la organización.
- Línea directa de comunicación: Las comunicaciones son efectuadas directamente sin necesidad de intermediarios.
- Descentralización de las decisiones: No es la jerarquía sino la especialidad de quien promueve las decisiones.
- Énfasis en la especialización; cada órgano o cargo contribuye con su especialidad a la organización.

#### **Línea Staff y Comisiones.**

##### **Línea Staff**

El Staff es el resultado de la organización lineal y funcional, en esta organización existen órganos de decisión en la asesoría.

- Los órganos de línea se caracterizan por la autoridad lineal y el principio escalar, mientras que los órganos staff prestan asesoría a servicios especializados.
- No tienen autoridad en la empresa.
- Son provisionales y no pertenecen a la empresa.

#### **2.2.2. Teoría Burocrática (Robbins S. y Coulter M., 2010)**

##### **a) Orígenes de la Teoría de la Burocracia**

La teoría de la burocracia se puso en práctica en la administración hacia la década de 1940 debido a las circunstancias siguientes:

- Oposición y contradicción, de la teoría totalizadora de los problemas organizacionales.
- La necesidad de encontrar un modelo de organización racional capaz de caracterizar todas las variables involucradas, así como también el comportamiento de sus integrantes.

- El creciente tamaño y la complejidad de las empresas exigía modelos organizacionales mejor definidos.

b) **Características de la Escuela Burocrática.**

- Carácter legal de las normas y reglamentos. La Burocracia está unida por normas y reglamentos previamente establecidos por escrito
- Carácter formal de las comunicaciones. Las reglas, decisiones y acciones administrativas se formulan y registran por escrito.
- Carácter racional y división del trabajo. Los recursos (maquinaria, equipo, edificios humanos), son utilizados racionalmente en base a la división del trabajo y de las funciones.
- Impersonalidad en las relaciones. Esa distribución de actividades se hace impersonalmente, es decir sólo en términos de cargos y funciones, y no de personas.
- Jerarquía de autoridad. La Burocracia es una organización que establece los cargos según el principio de jerarquía. "Cada cargo inferior debe estar bajo control y la supervisión de uno superior y ningún cargo queda sin control o supervisión".
- Rutinas y procedimientos estandarizados. La organización fija las reglas y normas técnicas, regulan las conductas de quienes ocupan cada cargo, cuyas actividades deben ejecutarse de acuerdo con las rutinas y procedimiento fijados por las reglas y normas técnicas
- Competencia técnica. Las personas son escogidas por méritos, a través de evaluaciones o exámenes de oposición.

Según Max Weber, a cada tipo de organización corresponde también un tipo de autoridad:

- **Autoridad tradicional.** Cuando los subordinados consideran que las órdenes de los superiores son justificadas por que esa fue siempre

la manera como se hicieron las cosas (empresas familiares, artesanales), en jefe impone el poder en todo.

- **Autoridad carismática.** En esta los subordinados aceptan las operaciones del superior como justificadas, a causa de la influencia de la personalidad y del liderazgo del superior con el cual se identifican, la legitimación de la autoridad se produce de las características personales carismáticas del líder y de la devoción y arreglo que consigue imponer a sus seguidores.
- **Autoridad racional, legal o burocrática.** Es cuando los subordinados aceptan las órdenes de los superiores como justificadas, porque están de acuerdo con su conjunto de normas que consideran legítimos, y de los cuales se deriva el poder de mando.

Dentro de las ventajas que podemos encontrar en esta teoría, las principales son la racionalidad con que se actúa para lograr objetivos, la precisión en el conocimiento de los deberes y su correcta aplicación, ya que cada uno sabe lo que debe hacer, como debe hacerlo. Las órdenes se entregan en forma escrita y solo la recibe quien debe recibirla, lo que a la vez reducen los errores. Existe menos fricción entre los trabajadores, ya que cada funcionario sabe lo que se espera de él y cuáles son los límites entre sus responsabilidades y las de los demás, y existe una subordinación de los más nuevos respecto de los más antiguos de modo que el superior pueda tomar decisiones que afecten al nivel más bajo.

Existe un alto nivel de confiabilidad, ya que la organización es conducida de acuerdo con las reglas conocidas, y un gran número de casos similares se tratan metódicamente dentro de la misma manera sistemática.

c) **Rasgos o características de la Burocracia:**

- Máxima división del trabajo: toda organización para lograr sus objetivos debe descomponer el trabajo total en operaciones.
- Distribuye el trabajo dando autoridades formales.
- Las funciones están asignadas y cada funcionario sabe de antemano cuáles debe cumplir.
- Las organizaciones deben estructurarse bajo una jerarquía de autoridad, se usa fundamentalmente como evaluación de los resultados planeados.
- Se funda en la certeza del conocimiento de los superiores y los subordinados de la escala jerárquica, ya determinada.
- Es un esquema operativo formal donde cada puesto de la organización está ocupado por funcionarios que se denominan agentes.
- La autoridad de los funcionarios está dada por la legalidad de sus cargos específicos.
- Determinación de reglas: que indican la responsabilidad y la labor, la cual debe estar regida por reglas abstractas que emanen la dirección general para lograr la uniformidad y coordinación de la ejecución de toda organización.
- Las normas de conducta son predecibles ya que las pautas de comportamiento se hayan determinadas.
- El desempeño del cargo por parte de los funcionarios se realiza según normas generales, susceptibles de aprendizaje, más o menos fijas y más o menos completas.
- Administración imparcial: el dirigente ideal debe administrar sin apasionamiento sin afección ni entusiasmo.
- Seguridad en el trabajo y calificación técnica: el empleo en las organizaciones debe ser una carrera para que los miembros se

desarrollen y asciendan por méritos y antigüedad en el puesto y no por recomendaciones.

- No existen relaciones informales ya que solo se establecen relaciones en el marco de la autoridad legal y sus reglas.
- Existen dos líneas de autoridad, la ascendente y la descendente, sin admitirse ninguna relación de tipo horizontal, lo que permite un mejor control social.
- El funcionamiento de la organización está formalizado mediante registros escritos, lo que despersonaliza los cargos, de modo que un funcionario puede desaparecer y ser reemplazado por otro sin que sus funciones dejen de cumplirse.
- Existe una concepción de la organización como un "paraíso de la racionalidad.

#### **d) Ventajas del modelo de Burocratización según Weber.**

- **Weber**, consideraba que este modelo permitía la realización integral de la libertad del hombre, al no dejar que la libre negociación de las partes surgieran los abusos de quienes tenían mayor poder.
- Como el modelo estaba íntegramente constituido no existía el regateo de las partes y quien decidía que era lo mejor para todos era la autoridad legal.
- El proceso de burocratización conduce a la adopción de los métodos de selección de personal más eficientes. La elección está a cargo de la jerarquía formal, que seleccionará objetivamente al personal.
- El funcionario elegido por su jefe desempeña su función con más exactitud desde un punto de vista técnico y profesional que determinan con mayor probabilidad su elección y su carrera.

Esta teoría permitió comprender los fundamentos, así como la necesidad que deben satisfacer las organizaciones en general respecto a los modelos organizacionales que deben implementar para su mejor desempeño.

### **2.2.3. Teoría de las Relaciones Humanas (Stoner J. y Freeman E. 2006)**

El origen lo podemos ubicar en la necesidad de humanizar y democratizar la administración, cuando en ésta surge la idea de desarrollar las llamadas ciencias humanas dentro de la filosofía pragmática de John Dewey, la psicología de Kurt Lewin y la experiencia y conclusiones de Hawthorne, son capitales para el humanismo en la administración.

La teoría de las relaciones humanas, también se conoce como escuela humanística de la administración, fue desarrollada por George Elton Mayo (1880-1949), científico australiano Profesor y director del Centro de Investigaciones Sociales de la Harvard School of business Administration el cual tuvo gran apoyo por parte de sus colaboradores.

Esta teoría surge en los Estados Unidos y constituye un movimiento de reacción y oposición a la teoría clásica de la administración. Se crea la necesidad de corregir la fuerte tendencia de la des-humanización del trabajo, aparecida con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente. De ésta manera poco a poco se libera de esos conceptos rígidos y mecánicos de la antigua teoría (clásica), y se adecua a nuevos patrones de vida, las relaciones humanas se convierten en un movimiento típicamente norteamericano, todo ello enfocado a una democratización de conceptos administrativos más fuertes.

**a) Necesidades de esta teoría.**

Necesidad de humanizar y democratizar la administración, liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica, la teoría de las relaciones humanas fue un movimiento dirigido a la democratización de los conceptos administrativos.

El desarrollo de las llamadas ciencias humanas, en especial la psicología y la sociología, y sus primeros intentos de aplicarse a la organización industrial. Las ciencias humanas demostraron gradualmente lo inadecuado de los principios de la teoría clásica.

Las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y de la psicología dinámica de Kurt Lewin fueron esenciales para el humanismo en la administración. Elton Mayo, considerado el fundador de la escuela; Dewey, indirectamente, y Lewin de manera más directa, contribuyeron a su concepción.

Las conclusiones del experimento de Hawthorne, llevado a cabo entre 1927 y 1932 bajo la coordinación de Elton Mayo, pusieron en jaque los principales postulados de la teoría clásica de la administración.

**b) Conclusiones del experimento de Hawthorne.**

Este experimento permitió delinear los principios básicos de la escuela de las relaciones humanas. Conclusiones:

- **El nivel de producción depende de la integración social (segunda fase):** El nivel de producción no está determinado por la capacidad física o fisiológica del trabajador (teoría clásica), sino por las normas sociales y las expectativas que lo rodean. Su capacidad social establece su nivel de competencia y de eficiencia.
- **El comportamiento social de los trabajadores (cuarta fase):** El comportamiento del individuo se apoya por completo en el grupo.

Los trabajadores no actúan ni reaccionan aisladamente como individuos. Los individuos no podían establecer por si mismos su cuota de producción, sino que debían dejar que la estableciera e impusiera el grupo. Ante cualquier transgresión de las normas grupales, el individuo recibía castigos sociales o morales de sus compañeros para que se ajustara a los estándares del grupo.

- **Las recompensas y sanciones sociales (cuarta fase):** Los obreros que producían muy por encima o muy por debajo de la norma socialmente determinada, perdían el afecto y el respeto de los compañeros. El comportamiento de los trabajadores está condicionado por normas y estándares sociales.

Para Taylor el hombre es motivado e incentivado por estímulos salariales y económicos. Mayo y sus seguidores creían que la motivación económica era secundaria en la determinación del rendimiento del trabajador. Conforme a la teoría de las relaciones humanas, a las personas las motiva, principalmente, la necesidad de reconocimiento, aprobación social y participación en las actividades de los grupos sociales en que conviven. De allí surge el concepto de hombre social. Las recompensas y sanciones no económicas influyen en el comportamiento de los trabajadores y limitan el resultado de los planes de incentivo económico. Aunque esas recompensas sociales son simbólicas y no materiales, inciden de manera decisiva en la motivación y la felicidad del trabajador.

**Los grupos informales (cuarta fase):** En Hawthorne los investigadores se concentraron en los aspectos informales de la organización. La empresa paso a ser una organización social compuesta por grupos sociales informales, cuya estructura no siempre coincide con la formal (con los propósitos y estructura definidos por la empresa). Los grupos informales definen sus reglas

de comportamiento, sus recompensas y sanciones sociales, sus objetivos, su escala de valores sociales, sus creencias y expectativas, y cada participante los asimila e integra en sus actitudes y su comportamiento. La teoría de las relaciones humanas esbozó el concepto de organización informal: la organización se compone del conjunto de personas que se relacionan espontáneamente entre sí.

**Las Relaciones Humanas:** En la organización los individuos participan en grupos sociales y se mantienen en constante interacción social. La teoría de las relaciones humanas entiende por relaciones humanas las acciones y actitudes resultantes de los contactos entre personas y grupos. Cada individuo es una personalidad diferenciada, e incide en el comportamiento y las actitudes de las personas con quienes mantiene contacto y a la vez recibe influencia de sus semejantes.

**La importancia del contenido del cargo:** La forma más eficiente de división del trabajo no es la mayor especialización de éste. Mayo verificaron que la especialización extrema (definida por la teoría clásica) no garantiza más eficiencia en la organización. Se evidencio que la naturaleza y el contenido del trabajo influyen en la moral del trabajador. Los trabajos simples y repetitivos tienden a volverse monótonos y mortificantes, lo cual afecta de manera negativa las actitudes del trabajador y reduce su eficiencia y satisfacción.

Esta teoría permitió comprender los aspectos que afectan el desempeño humano que entre otros está relacionado con el diseño organizacional que los investigadores señalan como claves para un mejor desarrollo de las actividades.

## 2.3 Bases Conceptuales

### 2.3.1. El Proceso Administrativo (Según Louffat E., 2010)

#### a) Definición

Hoy comúnmente llamado proceso gerencial es un conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración.

Mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

En la actualidad los investigadores lo denominan como proceso gerencial.

#### b) Etapas

Se compone por dos fases que son: La mecánica y la dinámica.

- **La fase mecánica**, es la parte teórica de la admón., en la que se establece lo que debe de hacerse, es decir, se dirige siempre hacia el futuro. Y se divide en: planeación y organización.
- **La fase dinámica**, se refiere a cómo manejar de hecho el organismo social. Y se divide en: dirección y control.

### 2.3.2. La función de Organizar (Según Louffat E., 2010)

#### a) Antecedentes Históricos

En la comprensión cotidiana de la vida humana, en sus aspectos de convivencia y trabajo en ámbitos sociales, el concepto de "organización" es uno de los más empleados. Y es tan consuetudinario el concepto que parece absurda la sugerencia de que el "organizar" pueda ser un fenómeno que pueda provocar la "sorpresa". En el mejor de los casos se considerará "sorprendente" que se quiera incluso plantear como problema el modo de entender este concepto: "organizar".

Y sin embargo, el mismo término "organizar" es relativamente nuevo: se introdujo por primera vez, en el sentido actual, en la Francia del siglo XVIII, antes se empleaba el concepto de "orden" ("Ordo"). El nuevo término tuvo desde sus comienzos connotaciones ambiguas, pues junto a la pretendida mejora de eficacia de muchas actividades gracias a su "organización", también se percibían ya los efectos negativos de organizar demasiado las cosas. Una breve retrospectiva sobre sus orígenes ayudará a comprender mejor su sentido.

En su origen etimológico, el término "organización" procede de un neologismo latino, "organisatio", que había ya empleado la medicina desde el siglo XIV para designar el tipo de constitución o de generación de los cuerpos naturales y se encuentra ligado al concepto de "organum". Pero el término no se difunde hasta el siglo XVIII sobre todo en relación con las ciencias biológicas (por ejemplo en la obra de P.L. de Maupertuis, pues el término se emplea en sentido metafórico, estableciendo una analogía entre los "órganos" del cuerpo biológico y los "órganos" o instrumentos del cuerpo social ordenado.

Ahora bien, mientras hoy es habitual contraponer la interpretación mecanicista de la organización a la organicista, por ejemplo, atribuyendo a Taylor una comprensión mecanicista o rígida, y a los representantes del Movimiento de Relaciones Humanas una comprensión organicista y flexible del sistema organizado, en aquel tiempo, el mismo organismo era concebido como un mecanismo perfecto, no como algo totalmente distinto.

## b) Definición de Organizar

Proceso de arreglar la estructura de una organización y de coordinar sus métodos gerenciales y empleo de los recursos para alcanzar sus metas.

Es una de las funciones administrativas de un gerente. Comprende dos procesos básicos:

- El desarrollo del marco estructural para la empresa y
- La definición de las relaciones administrativas y operativas

## c) Tipos de Organización

### ▪ Organización Formal

Es la organización basada en una división del trabajo racional, en la diferenciación e integración de los participantes de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan el proceso decisorio.

Es la organización planeada; la que está en el papel.

Es generalmente aprobada por la dirección y comunicada a todos a través de manuales de organización, de descripción de cargos, de organigramas, de reglas y procedimientos, etc.

Consta de escalas jerárquicas o niveles funcionales establecidos en el organigrama.

Es racional

Según Taylor (defensor de este tipo de organización) la organización debe basarse en la división del trabajo y por consiguiente en la especialización del obrero, pretendiendo una organización funcional super especializada.

Distribución de la autoridad y de la responsabilidad

- **Organización Informal**

Es la organización que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal y a partir de las relaciones que establecen entre sí como ocupantes de cargos.

Se forma a partir de las relaciones de amistad o de antagonismo o del surgimiento de grupos informales que no aparecen en el organigrama, o en cualquier otro documento formal.

La organización informal se constituye de interacciones y relaciones sociales entre las personas situadas en ciertas posiciones de la organización formal.

Surge a partir de las relaciones e interacciones impuestas por la organización formal para el desempeño de los cargos.

La organización informal comprende todos aquellos aspectos del sistema que no han sido planeados, pero que surgen espontáneamente en las actividades de los participantes, por tanto, para funciones innovadoras no previstas por la organización formal.

**d) Ventajas de la Organización Formal**

Proporciona un marco en el cual el personal puede actuar unido en vez de hacerlo unos contra otros.

El tipo de organización puede facilitar u obstaculizar el logro de los objetivos de la empresa.

Proporciona comunicaciones eficientes y efectivas.

Se reduce la duplicación del trabajo al mínimo.

Los empleados conocen las rutas o redes de mando en la organización.

El conocer los tipos de puestos en la organización y la escala de promoción también ayuda a los empleados a determinar sus opciones profesionales.

**e) Objetivos de Organizar**

Podemos analizarlo en torno a la productividad y al nivel de vida.

**Nivel de Vida:** cambia con el tiempo y es un índice que mide el grado de bienestar de una empresa y/o institución.

Al aumentar la productividad conseguimos ser más competitivos en el mercado con lo que conseguimos aumentar el nivel de vida.

"Para aumentar la productividad tenemos conseguir mayor producción con menos recursos".

**f) Importancia de Organizar**

La organización, por ser el elemento final del aspecto teórico, recoge, complementa y lleva hasta sus últimos detalles todo lo que la previsión y la planeación han señalado respecto a cómo debe ser una empresa.

Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contracción, nuevos productos, etc.).

Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.

Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo.

Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.

Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar las funciones y responsabilidades.

**2.3.3. Instrumentos Organizativos (Daft R., 2010)**

Durante la segunda etapa del proceso administrativo denominada "organización" se lleva a cabo el acto de organizar al organismo social sea este lucrativo o no lucrativo. Entre otras acciones se tiene que diseñar los

instrumentos organizativos que forman parte de los instrumentos que toda empresa y/o institución debe tener desde el principio como un recurso administrativo clave para el mejor desarrollo de sus actividades. Entre ellos tenemos:

#### **A. Los Organigramas (Louffat E., 2008)**

Las organizaciones son entes complejos que requieren un ordenamiento jerárquico que especifique la función que cada uno debe ejecutar en la empresa. Por ello la funcionalidad de ésta, recae en la buena estructuración del organigrama, el cual indica la línea de autoridad y responsabilidad, así como también los canales de comunicación y supervisión que acoplan las diversas partes de un componente organizacional.

El organigrama puede describirse como un instrumento utilizado por las ciencias administrativas para análisis teóricos y la acción práctica.

Sobre su concepto, existen diferentes opiniones, pero todas muy coincidentes. Estas definiciones, arrancan de las concepciones de Henri Fayol. Por ejemplo, un autor define el organigrama de la manera siguiente:

"Una carta de organización es un cuadro sintético que indica los aspectos importantes de una estructura de organización, incluyendo las principales funciones y sus relaciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada empleado encargado de su función respectiva."

Otro autor expone su concepto de esta forma: "El organigrama constituye la expresión, bajo forma de documento de la estructura de una organización, poniendo de manifiesto el acoplamiento entre las diversas partes componente."

Al analizar estas definiciones observamos que cada una de ellas conserva la esencia del mismo, y únicamente se diferencian en su forma y en su especificación.

Un autor considera que los organigramas son útiles instrumentos de organización y nos revelan:

"La división de funciones, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y responsabilidad, los canales formales de la comunicación, la naturaleza lineal o asesoramiento del departamento, los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, entre otros; y las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa en cada departamento o sección de la misma."

Según el concepto de organigrama, este muestra:

- Un elemento (figuras)
- La estructura de la organización
- Las relaciones entre las unidades estructurales
- Los puestos de mayor y aun los de menor importancia
- Las vías de supervisión
- Los niveles y los estratos jerárquicos
- Las líneas de autoridad y su relatividad dentro de la organización
- Las unidades de categoría especial.
- La división de funciones.
- Los canales formales de comunicación.
- La naturaleza lineal o staff del departamento.
- Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc.
- Las relaciones existentes entre los diversos puestos de la empresa y en cada departamento o sección.
- Descubrir y eliminar defectos o fallas de organización.
- Reflejar los cambios organizativos.

El organigrama tiene alcances mayores y otros propósitos, por ejemplo, para relaciones públicas, para formación de personal, fiscalización e inspección de la organización, evaluación de la estructura, reorganización, evaluación de cargos, entre otros.

### **Finalidad del Organigrama**

Un organigrama posee diversas funciones y finalidades:

- ✓ Representa las diferentes unidades que constituyen la compañía con sus respectivos niveles jerárquicos.
- ✓ Refleja los diversos tipos de trabajo, especializados o no, que se realizan en la empresa debidamente asignados por área de responsabilidad o función.
- ✓ Muestra una representación de la división de trabajo, indicando:
  - Los cargos existentes en la compañía.
  - Como estos cargos se agrupan en unidades administrativas.
  - Como la autoridad se le asigna a los mismos.

### **Funciones del Organigrama**

- **Para la ciencia de la administración:**

Sirve de asistencia y orientación de todas las unidades administrativas de la empresa al reflejar la estructura organizativa y sus características gráficas y actualizaciones.
- **Para el área de organización y sistema:**

Sirve para reflejar la estructura, así como velar por su permanente revisión y actualización (en las empresas pequeñas y medianas, generalmente la unidad de personal asume esta función), la cual se da a conocer a toda la compañía a través de los manuales de organización.

- **Para el área de administración de personal:**

El analista de personal requiere de este instrumento para los estudios de descripción y análisis de cargos, los planes de administración de sueldos y salarios y en general como elemento de apoyo para la implementación, seguimiento y actualización de todos los sistemas de personal.

### **Requisitos de un Organigrama**

- Los organigramas deben ser, ante todo, muy claros; por ello se recomienda que no contenga un número excesivo de cuadros y de puestos, ya que esto, en vez de ayudar a la estructura administrativa de la empresa, puede producir mayores confusiones. Por ellos, los cuadros deben quedar separados entre sí por espacios separados.
- Los organigramas no deben comprender ordinariamente a los trabajadores o empleados. Lo más frecuente es hacerlos arrancar del Director, o Gerente General y terminarlos con los jefes o supervisores del último nivel.
- Los organigramas deben contener nombres de funciones y no de personas. Cuando se desea que estos últimos figuren, conviene colocar dentro del mismo cuadro, con una letra mayor el nombre del puesto y con letra menor el nombre de la persona que lo ocupe.
- Los organigramas pueden presentar un número muy grande de elementos de organización. De ordinario sirven exclusivamente para lo anteriormente dicho.

### **Ventajas del Organigrama**

El uso de los organigramas ofrece varias ventajas precisas entre las que sobresalen las siguientes:

- Obliga a sus autores aclarar sus ideas.

- Puede apreciarse a simple vista la estructura general y las relaciones de trabajo en la compañía, mejor de lo que podría hacerse por medio de una larga descripción.
- Muestra quién depende de quién.
- Indica alguna de las peculiaridades importantes de la estructura de una compañía, sus puntos fuertes y débiles.
- Sirve como historia de los cambios, instrumentos de enseñanza y medio de información al público acerca de las relaciones de trabajo de la compañía.
- Son apropiados para lograr que los principios de la organización operen.
- Indica a los administradores y al personal nuevo la forma como se integran a la organización.

### **Desventajas del Organigrama**

No obstante, las múltiples ventajas que ofrece el uso de los organigramas, al usarlos no se deben pasar por alto sus principales defectos que son:

- Ellos muestran solamente las relaciones formales de autoridad dejando por fuera muchas relaciones informales significativas y las relaciones de información.
- No señalan el grado de autoridad disponible a distintos niveles, aunque sería posible construirlo con líneas de diferentes intensidades para indicar diferentes grados de autoridad, ésta en realidad no se puede someter a esta forma de medición.
- Con frecuencia indican la organización tal como debería ser o como era, más bien como es en realidad. Algunos administradores descuidan actualizarlos, olvidando que la organización es dinámica y permiten que los organigramas se vuelvan obsoletos.

- Puede ocasionar que el personal confunda las relaciones de autoridad con el status.

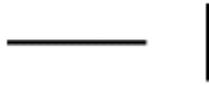
### **Contenido del Organigrama**

Un organigrama puede contener diversos datos, pero según el criterio de un autor, estos son sus principales contenidos:

- ✓ Títulos de descripción condensada de las actividades. Esto incluye generalmente el nombre de la compañía y la actividad que se defina.
- ✓ Nombre del funcionario que formuló las cartas.
- ✓ Fecha de formulación.
- ✓ Aprobación (del presidente, vicepresidente ejecutivo, consejo de organización, etc.).
- ✓ Leyenda (explicación de líneas y símbolos especiales)

**Símbolos y referencias convencionales de mayor uso en un organigrama:**

- **Sobre las líneas llenas o estructurales:**
  - ✓ Líneas llenas sin interrupciones: son aquellas que indican autoridad formal, relación de línea o mando, comunicación y la vía jerárquica.
  - ✓ Se recomienda línea gruesa y llena para los niveles superiores, y trazos finos para las unidades de menor jerarquía. El grosor de las líneas debe ir en disminución a que descendemos en la jerarquía.
  - ✓ Las líneas llenas verticales indican autoridad sobre. Las horizontales señalan especialización y correlación.



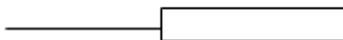
- ✓ Cuando la línea llena cae sobre la parte media y encima del recuadro o figura geométrica (cuadrado, rectángulo y a veces círculos) indica mando, autoridad.



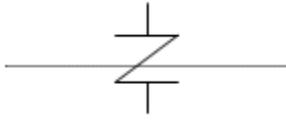
- ✓ Cuando la línea llena cae al centro y se coloca al lado derecho de la figura geométrica o recuadros, indica relación de apoyo, si se coloca al lado derecho indica control, auditoría.



- ✓ Cuando la línea llena cae o se coloca al lado izquierdo de la figura geométrica o recuadros, indica relación de asesoría, consultoría o comités.



- ✓ Líneas con zigzagueos al final y una flecha en el remate son continuación de la estructura. También tienen el mismo significado una flecha sola (sin zigzagueos) en el remate. Se usa para indicar a las unidades desconcentradas denotando autonomía y responsabilidad absoluta.

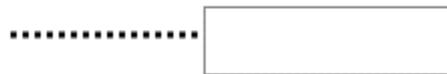


- **Sobre las Líneas de puntos o discontinuas:**

- ✓ Son aquellas que indican relación de coordinación funcional y relaciones de autoridad funcional.

Coordinación funcional .....  
Autoridad funcional .....➔

- ✓ Se usan líneas discontinuas para indicar unidades temporales.



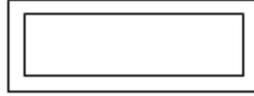
- **De las figuras geométricas:**

- ✓ La proporción de la figura deberá ser de 2 : 3 o de 1 : 3

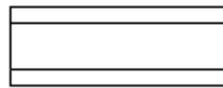


- ✓ Se utiliza un solo color (negro)
- ✓ Se escriben en ellas sin abreviaturas
- ✓ Se escribe en ellas solo con mayúsculas (evitar guiones)
- ✓ Los tamaños disminuyen con los niveles
- ✓ Las unidades en proyecto y temporales se usa figuras con delineado discontinuo

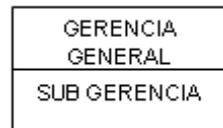
- ✓ La Figura Geométrica con un recuadro indica condición especial o autónoma, tiene autonomía absoluta.



- ✓ La Figura Geométrica con medio recuadro indica que tiene autonomía relativa.



- ✓ Dos figuras juntas denotan que las dos tienen la misma autoridad y la misma responsabilidad.

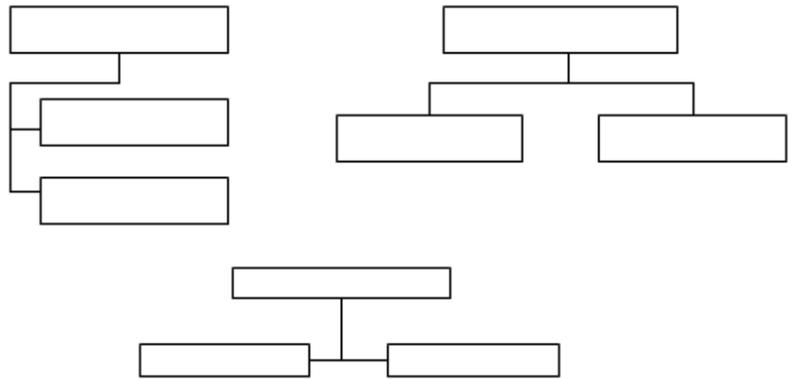


- ✓ Se puede destacar una unidad para llamar la atención. Para ello se utiliza medio recuadro, bastante coloreado, para cada unidad que se vaya a resaltar.

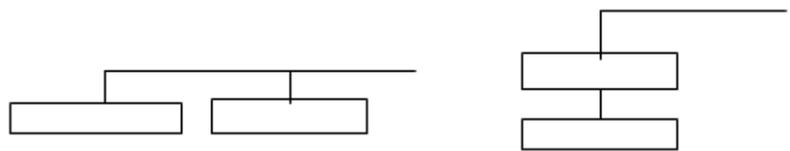


- ✓ Los círculos colocados en espacios especiales del organigrama y que poseen un número en su interior, indica un comité en el que participan todas las unidades señaladas con el mismo número.

- ✓ Se pueden usar diversas formas de ordenamiento y presentación de las figuras, siempre y cuando la equivalencia de las mismas no sea alterada y es solo para los órganos específicos.



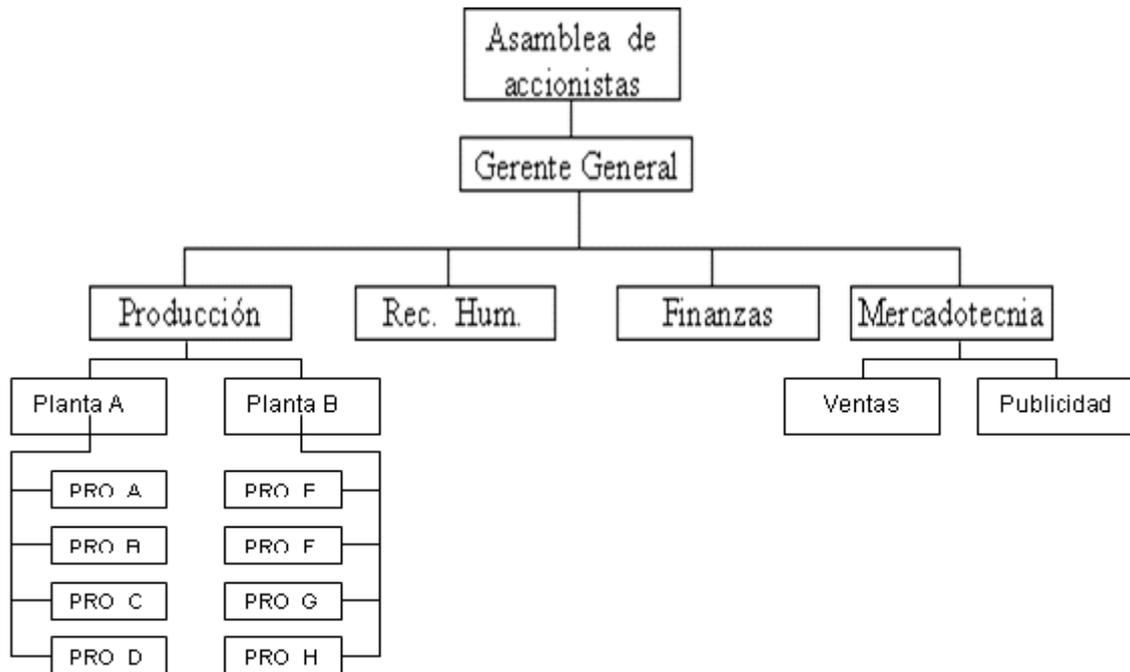
- ✓ Para los órganos de apoyo.



- ✓ Debe existir simetría en la distribución espacial del organigrama.

Figura N° 01

Distribución espacial de un organigrama



Fuente: Daft: El diseño organizacional (2010)

### Tipos de Organigramas

- **Organigrama Vertical.** Cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros en un nivel inferior, ligado por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad; son las gráficas más usadas, fácilmente comprensibles, ya que indican en forma objetiva la jerarquía. El inconveniente que representa es que es muy difícil indicar los puestos inferiores. De cada cuadro del segundo nivel se sacan líneas que indican la comunicación de autoridad y responsabilidad a los puestos que dependen de él y así sucesivamente.

#### Ventajas:

- ✓ Son las más usadas y, por lo mismo, fácilmente comprendidas.

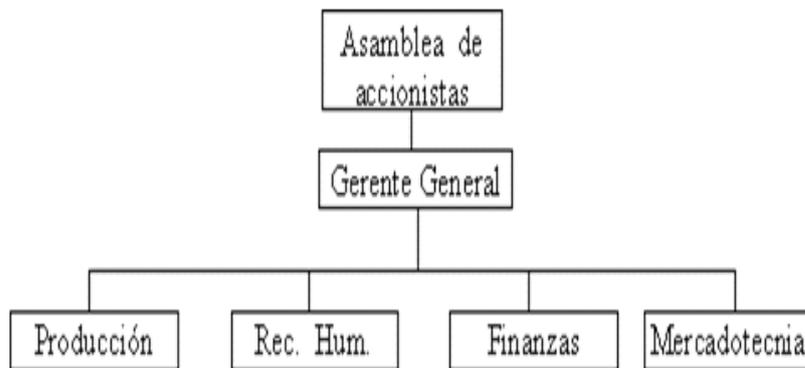
- ✓ Indican en forma objetiva las jerarquías del personal.

**Desventajas:**

Se produce el llamado "efecto de triangulación", ya que, después de dos niveles, es muy difícil indicar los puestos inferiores, para lo que se requeriría hacerse organigramas muy alargados. Esto suele solucionarse:

Figura N° 02

Modelo de organigrama vertical



Fuente: Daft: El diseño organizacional (2010)

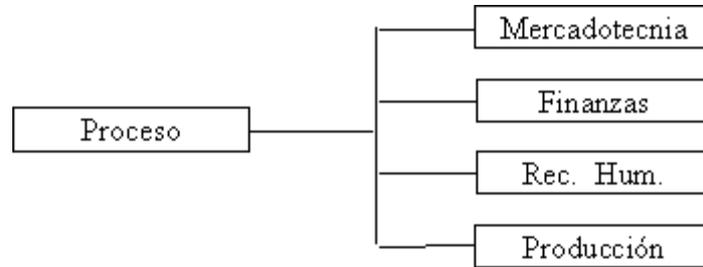
Haciendo una carta maestra que comprenda hasta el primer nivel lineal y staff de la empresa, y posteriormente hacer para cada división, departamento o sección, una carta suplementaria.

Colocando a los subordinados de un jefe, cuando son numerosos, uno sobre otro, ligados por la línea de autoridad y responsabilidad que corre a unos de los lados.

- **Organigrama Horizontal.** El nivel máximo jerárquico se representa a la izquierda, los demás niveles jerárquicos van hacia la derecha siguiendo la forma normal en que acostumbramos leer.

Figura N° 03

Modelo de organigrama horizontal



Fuente: Daft: El diseño organizacional (2010)

**Ventajas:**

Siguen la forma normal en que acostumbramos leer.

Disminuyen en forma muy considerable el efecto de triangulación.

**Desventajas:**

Son pocos usados en prácticas, y muchas veces, aun pudiendo hacerse una sola carta de toda la organización, resultan los nombres de los jefes demasiado apiñados y, por lo tanto, poco claro

**B. Los Manuales (Según Louffat E., 2008)**

▪ **Definición**

Un manual es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la menor ejecución del trabajo".

Según Terry G. (2006): "Es un registro inscrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa".

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información y/o instrucciones sobre políticas, organización, funciones, procedimientos, etc. Que se consideran necesarios para la ejecución de las actividades y tareas.

▪ **Finalidad**

Depende de lo que se pretenda llevar a cabo:

- Delimitar en forma escrita: funciones, responsabilidad y autoridad de cada cargo.
- Normalizar y controlar los trámites de los procedimientos
- Adoctrinamiento al personal nuevo
- y orientación al personal de servicio
- Identificar los canales de comunicación y de coordinación.

▪ **Objetivos**

- Presentar una visión de conjunto de la organización
- Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa
- Establecer claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos
- Coadyuvar a la correcta atención de las labores asignadas al personal
- Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo
- Funcionar como medio de relación y coordinación.
- Servir como vehículo de información a los proveedores de bienes, prestadores de servicios, usuarios y/o clientes.

- **Requisitos**

Se debe tener en cuenta:

- Si obedece su formulación a necesidades reales
- Que se redacte en forma sencilla y clara
- Que contenga lo indispensable
- Que no sea muy voluminoso
- Que se dé a conocer al personal
- Que se actualice periódicamente
- Que se instruya al personal en su adecuada utilización

- **Ventajas**

- Son un compendio de la totalidad de funciones y procedimientos que se desarrolla en una organización, elementos éstos que por otro lado sería difícil reunir.
- La gestión administrativa y la toma de decisiones no quedan supeditadas a improvisaciones o criterios personales del funcionario actuante en cada momento, sino que son regidas por normas que mantienen continuidad en el trámite a través del tiempo.
- clarifican la acción a seguir o la responsabilidad a asumir en aquellas situaciones en las que pueden surgir dudas respecto a qué áreas debe actuar o a qué nivel alcanza la decisión o ejecución.
- Mantiene la homogeneidad en cuanto a la ejecución de la gestión administrativa y evita la formulación de la excusa del desconocimiento de las normas vigentes.
- Sirven para ayudar a que la organización se aproxime al cumplimiento de las condiciones que configuran un sistema.
- Son un elemento cuyo contenido se ha ido enriqueciendo con el transcurso del tiempo.

- Facilitan el control por parte de los supervisores de las tareas delegadas al existir.
  - Un instrumento que define con precisión cuáles son los actos delegados.
  - Son elementos informativos para entrenar o capacitar al personal que se inicia en funciones a las que hasta ese momento no había accedido. Economizan tiempo, al brindar soluciones a situaciones que de otra manera deberían ser analizadas, evaluadas y resueltas.
  - Ubican la participación de cada componente de la organización en el lugar que le corresponde, a los efectos del cumplimiento de los objetivos empresariales.
  - Constituyen un elemento que posibilita la evaluación objetiva de la actuación de cada empleado a través del cotejo entre su asignación de responsabilidades según el manual, y la forma en que las mismas se desarrollan.
  - Permiten la determinación de los estándares más efectivos, ya que estos se basan en procedimientos homogéneos y metódicos.
- **Limitaciones**
- Existe un costo en su redacción y confección que, indudablemente, debe afrontarse.
  - Exigen una permanente actualización, dado que la pérdida de vigencia de su contenido acarrea su total inutilidad.
  - No incorporan los elementos propios de la organización informal, la que evidentemente existe, pero no es reconocida en los manuales.
  - Resulta difícil definir el nivel óptimo de síntesis o de detalle a efectos de que sean útiles y suficientemente flexibles.

- Su utilidad se ve limitada o es nula cuando la organización se compone de un número reducido de personas y, por lo tanto, la comunicación es muy fluida y el volumen de tareas reducido

- **Clasificación**

Podemos clasificar a los manuales administrativos en dos grupos; por su contenido y por su función específica, en el siguiente cuadro se describen cada una de estas agrupaciones:

- Manual de políticas
- Manual de procedimientos (de compras, de ventas, de cobranzas, etc.)
- Manual de organización y funciones
- Manual de adiestramiento
- Manual técnico

**a) El manual de Organización y Funciones (MOF) (Louffat E., 2008)**

- **Concepto**

El Manual de Organización y Funciones, es un documento normativo que describe las funciones específicas a nivel de cargo o puesto de trabajo desarrollándolas a partir de la estructura orgánica y funciones generales establecidas en el Reglamento de Organización y Funciones, así como en base a los requerimientos de cargos.

- **Objetivos del MOF**

Describir las funciones principales de cada órgano delimitando la amplitud, naturaleza y campo de acción de la misma.

Determinar los cargos dentro de la estructura orgánica y las funciones que le competen.

Precisar las interrelaciones jerárquicas y funcionales internas y externas de la dependencia.

Proporciona información a los trabajadores sobre sus funciones y ubicación dentro de la estructura general de la organización. Facilitar el proceso de inclusión al personal nuevo, su adiestramiento y orientación del cargo al cual ha sido asignado.

- **Limitación del MOF**

No es la solución a todos los problemas administrativos, si bien constituyen un instrumento que puede propiciarla.

Si no se actualiza permanentemente, pierde vigencia.

Su costo de confección y revisión puede ser oneroso.

Los aspectos informales de la organización no se hallan contenidos en él.

- **Contenido del MOF**

Introducción

TÍTULO I: Generalidades del Manual de Organización y Funciones

1. Finalidad
2. Objetivos
3. Base Legal
4. Alcance

TÍTULO II: Datos de la Empresa

1. Naturaleza
2. Visión
3. Misión
4. Funciones generales
5. Estructura orgánica
6. Organigrama estructural
7. Organigrama personal
8. Cuadro orgánico de cargos

TÍTULO III: descripción de funciones de las unidades orgánicas

Capítulo 1: Órganos Directivos

- Junta General de socios

## Capítulo 2: Órganos Ejecutivos

- Gerencia General
- Gerencia Ejecutiva

## Capítulo 3: Órganos De Apoyo O Staff

- Secretaria
- Mensajería / Conserje
- Servicio de Limpieza

## Capítulo 4: Órganos Operativos

### TITULO IV: Anexos

- 4.1. Normas de carácter general en el centro de trabajo
  - Obligaciones del personal
- 4.2. Obligaciones de la empresa
- 4.3. Glosario de términos
- 4.4. Pasos a seguir en la modificación o actualización del manual, utilizando el flujograma de ayuda
- 4.5. Hoja de descripción de puestos (perfil de puestos)

## b) El Manual de Procedimientos (MAPRO) (Louffat E., 2008)

### Concepto

Llamados también manual de operaciones o de prácticas estándar. Son documentos de gestión de uso diario que presentan en forma ordenada y sistemática los pasos precisos a seguir para lograr el trabajo de una unidad de acuerdo a métodos previstos.

Los manuales de procedimientos orientan el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitan las alteraciones arbitrarias.

### Objetivo

- Presentar una visión integral de cómo opera la organización
- Precisar la secuencia lógica de las actividades de cada procedimiento.

- Precisar la responsabilidad operativa del personal en cada unidad administrativa.
- Prestar apoyo logístico al TUPA con información del tiempo que demora cada responsable en la realización de sus actividades para determinar el costo real.

#### **Finalidad**

- Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar las alteraciones arbitrarias.
- Facilitar las labores de inspección.
- Simplificar la determinación de responsabilidades.
- Enseñar el trabajo a los nuevos empleados.
- Aumentar la eficiencia de los empleados en servicio.
- Facilitar la elaboración de las guías de servicio al ciudadano.

#### **Contenido del Manual de Procedimientos (MAPRO)**

- Introducción.
- Base legal
- Objetivos.
- Áreas de aplicación.
- Responsables.
- Políticas.
- Descripción de las operaciones.
- Formatos.
- Diagramas de flujo.
- Terminología

### **c) Manual de Cargos**

#### **Concepto**

Es el documento que contiene información sobre las obligaciones y atribuciones específicas de cada uno de los trabajadores, los

requisitos para desempeñar el cargo, cuadro resumen de los cargos de acuerdo a la estructura orgánica.

#### **Contenido**

- Título del cargo
- Requisitos mínimos
- Condición laboral
- Categoría Salarial
- Atribuciones
- Responsabilidades
- Supervisado por
- Supervisa.

#### **d) Los Reglamentos (Según Louffat E., 2008)**

##### **d.1. El Reglamento de Organización y Funciones (ROF)**

El Reglamento de Organización y Funciones es un documento normativo que contiene disposiciones técnico administrativas que regulan y fijan la estructura orgánica de la entidad hasta el tercer nivel organizacional, con sujeción a su naturaleza, fines y funciones.

El Reglamento de Organización y Funciones es el instrumento normativo de gestión institucional en el que se precisa la finalidad, objetivos, competencia y funciones generales de las unidades orgánicas con el objetivo de desarrollar actividades dirigidas a formular, aprobar y supervisar las políticas organizacionales.

## d.2) El Reglamento Interno de Trabajo (RIT)

El reglamento interno de trabajo es un documento de suma importancia en toda empresa, debido a que se convierte en norma reguladora de las relaciones internas de la empresa con el trabajador.

El Reglamento Interno de Trabajo, siempre que no afecte los derechos mínimos del trabajador, es una herramienta indispensable para resolver los conflictos que se llegaren a presentar dentro de la empresa, y es tan importante que si no existiera, sería muy difícil sancionar a un trabajador por algún acto impropio, puesto que no habría ninguna sustentación normativa o regulatoria que ampare una decisión sancionatoria.

### ▪ **Definición**

Es el conjunto de disposiciones obligatorias para trabajadores y patrones en el desarrollo de los trabajos en una empresa o establecimiento.

### ▪ **Objetivos:**

- Es un instrumento de orden jurídico, porque constituye una gran ayuda para la administración de recursos humanos.
- Norma las relaciones laborales de la empresa.
- Sirve de complemento a las disposiciones de derecho laboral, por cuanto se le confiere al patrón la facultad para formularlo.

### ▪ **Modelo de estructura de Reglamento Interno de Trabajo**

Generalidades

Finalidad

Base Legal

Alcance:

Definición De Términos

Capítulo I: Admisión Y Contratación Del Personal

Capitulo II: Derechos Y Obligaciones Del Colaborador

Capitulo III: De La Jornada Y Horario De Trabajo

Capitulo IV: De La Asistencia, Puntualidad Y Permanencia

Capítulo V: Del Sistema Remunerativo

Capítulo VI: De Las Horas Extras

Capitulo VII: De Las Faltas Y Sanciones

Capitulo VIII: Permisos Y Licencias

Capitulo IX: Premios Y Estímulos

Capitulo X: De La Higiene Y Seguridad

Capitulo XI: De Las Reconsideraciones Y Apelaciones

Capitulo XII: Disposiciones Complementarias

#### **2.3.4. El Desempeño del Personal** (Stoner J., Freeman E. y Gilbert D. 2010)

El desempeño laboral es la forma en que los empleados realizan su trabajo. Éste se evalúa durante las revisiones de su rendimiento, mediante las cuales un empleador tiene en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas y la productividad para analizar cada empleado de forma individual. Las revisiones del rendimiento laboral por lo general se llevan a cabo anualmente y pueden determinar que se eleve la elegibilidad de un empleado, decidir si es apto para ser promovido o incluso si debiera ser despedido.

##### **a) Fijar metas y objetivos laborales**

La fijación de metas y objetivos es una manera de garantizar que tu desempeño en el trabajo sea aceptable. El cumplimiento de las

metas diarias que conducen a los objetivos generales puede mejorar la evaluación de tu desempeño laboral cuando llegue el momento de llevarla a cabo. Crea un objetivo específico para tu trabajo y esfuérate por alcanzarlo siguiendo la política y los procedimientos de la compañía. Mantén tus objetivos en mente y recurre a metas diarias y semanales que te ayuden a cumplirlos. Esto te puede ayudar a ser más productivo y a desempeñarte de acuerdo a las expectativas de tu empleador.

**b) Características del Desempeño Laboral**

Las características del desempeño laboral corresponden a los conocimientos, habilidades y capacidades que se espera que una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo.

**- Adaptabilidad**

Se refiere a la mantención de la efectividad en diferentes ambientes y con diferentes asignaciones, responsabilidades y personas.

**- Comunicación**

Se refiere a la capacidad de expresar sus ideas de manera efectiva ya sea en grupo o individualmente. La capacidad de acuerdo el lenguaje o terminología a las necesidades del receptor (es). Al buen empleo de la gramática, organizacional y estructura en comunicaciones.

**- Iniciativa**

Se refiere a la intención de influir activamente sobre los acontecimientos para alcanzar objetivos. A la habilidad de provocar situaciones en lugar de aceptarlas pasivamente. A las medidas que toma para lograr objetivos más allá de lo requerido.

- **Conocimientos**

Se refiere el nivel alcanzado de conocimientos técnicos y/o profesionales en áreas relacionadas con su área de trabajo. A la capacidad que tiende de mantenerse al tanto de los avances y tendencias actuales en su área de experiencia.

- **Trabajo en equipo**

Se refiere a la capacidad de desenvolverse eficazmente en equipos/ grupos de trabajo para alcanzar las metas de la organización, contribuyendo y generando un ambiente armónico que permite el consenso.

- **Desarrollo de talento**

Se refiere a la capacidad de desarrollar las habilidades y competencias de los miembros de su equipo planificando actividades de desarrollo efectivas, relacionadas con los cargos actuales y futuros.

### 2.3.5. Restaurantes (Según Durón C. 2012)

a) **Definición**

Un **restaurante** o **restorán** es un establecimiento comercial, en el mayor de los casos, público donde se paga por la comida y bebida, para ser consumidas en el mismo local o para llevar. Hoy en día existe una gran variedad de modalidades de servicio y tipos de cocina.

b) **Historia**

**Termopolio** en Pompeya, precursor de los restaurantes actuales.

El término restaurante proviene del francés «restaurant», palabra que se utilizó por primera vez en el París de 1765, a pesar de que ya existían anteriormente establecimientos de ese tipo.

En castellano, «restaurant» significa «restaurativo», refiriéndose a la comida que se ofrecía en el siglo XVIII (un caldo de carne). Otra versión

del origen de la palabra restaurante para denominar las casas de comidas, la encontramos también en Francia. Según esta segunda versión, un mesonero llamado Boulanger, al inaugurar la que se podría considerar la primera casa de comidas, puso un eslogan en la entrada, que rezaba en latín: **“Venite ad me vos qui stomacho laboratis et ego restaurabo vos”**, que al castellano podríamos traducir como: **“Venid a mí todos los de estómago cansado y yo os lo restauraré”**. De esa última palabra del eslogan derivaría el término restaurante.

La palabra se extendió por toda Europa. En algunos países se modifica a "restoran", "ristorante" (en Italia) o "restauracja" (en Polonia).

### c) Tipos de establecimientos y fórmulas de restauración

- **Restaurante buffet.** Es posible escoger uno mismo una gran variedad de platos cocinados y dispuestos para el autoservicio. A veces se paga una cantidad fija y otras veces por cantidad consumida (peso o tipos de platos). Surgido en los años 70's, es una forma rápida y sencilla de servir a grandes grupos de persona.
- **Restaurante de comida rápida (fast food).** Restaurantes informales donde se consume alimentos simples y de rápida preparación como hamburguesas, patatas fritas, pizzas, pollo, entre otros.
- **Restaurantes de alta cocina (gourmet).** Los alimentos son de gran calidad y servidos a la mesa. El pedido es "a la carta" o escogido de un "menú", por lo que los alimentos son cocinados al momento. El costo va de acuerdo al servicio y la calidad de los platos que consume. Existen mozos o camareros, dirigidos por un Maitre. El servicio, la decoración, la ambientación, comida y bebidas son cuidadosamente escogidos.
- **Restaurantes temáticos.** Son clasificados por el tipo de comida ofrecida. Los más comunes son según origen de la cocina, siendo los más populares en todo el mundo: La cocina italiana y la cocina china,

pero también cocina mexicana, cocina japonesa, cocina española, cocina francesa, cocina peruana, cocina colombiana, cocina tailandesa, restaurantes espectáculo, entre otros.

- **Comida para llevar (take away).** Son establecimientos que ofertan una variedad de primeros platos, segundos, y una variedad de aperitivos, que se exponen en vitrinas frías o calientes, según su condición. El cliente elige la oferta y se confecciona un menú a su gusto, ya que la oferta se realiza por raciones individuales o como grupos de menús. Dentro de los take away podemos encontrar establecimientos especializados en un determinado tipo de producto o en una cocina étnica determinada. Al igual que los fast food, la vajilla y el menaje que se usa son recipientes desechables. Un ejemplo son las rosticerías, los asaderos de pollos, etc.

#### d) Tipos de servicios

Existen distintos tipos de servicios de mesa, según la forma de preparar, presentar y servir las bebidas y alimentos. De todos ellos, el más empleado a nivel mundial es el servicio a la rusa.

- **Servicio francés:** se asocia generalmente a la gastronomía francesa, aunque hoy en día es poco empleado incluso en Francia, más allá de en restaurantes clásicos de alto nivel. La principal característica de este servicio es que todo su menú es elaborado en el restaurante en presencia del cliente. Los ingredientes se traen de la cocina y se les muestran al cliente para su inspección. Posteriormente, son devueltos a la cocina, donde se preparan de una pieza. Una vez cocinados, el maître los presenta a los comensales, que eligen de entre lo presentado la cantidad que desean comer, de manera que el maître prepara la ración delante de los clientes y la sirve en su plato, sirviendo siempre por la izquierda. Este tipo de servicio precisa

gran habilidad del personal para ser eficaz, y aun así requiere gran cantidad de personal; los camareros deben estar familiarizados con los ingredientes del menú y los métodos de preparación. El servicio francés es por todo ello muy caro y sólo se emplea en los restaurantes de más alto nivel.

- **Servicio a la rusa:** pese a su nombre, parece ser que se originó en Francia a principios del siglo XIX, probablemente como servicio de mesa del embajador ruso Alexander Kurakin. Al sentarse a la mesa, los comensales encuentran con un plato vacío –el plato de servicio– sobre el que se coloca una servilleta, así como toda la cubertería necesaria, a excepción de cubiertos de postre y, en algunas ocasiones, cubiertos específicos como lo son los cuchillos de carne o pescado. Se espera del comensal que nada más sentarse coloque la servilleta sobre su regazo. Tras elegir aquello que se va a comer, se retira el plato de servicio y se van trayendo los platos encargados siguiendo un orden específico, usualmente sopa y entremeses, primeros y segundos platos, postres. Los platos son servidos totalmente preparados y presentados, sin requerir ninguna acción por parte del servicio. Usualmente, según se vaya acabando de comer un plato, este es retirado y sustituido por el siguiente sin esperar al resto de comensales, aunque esto se vea afectado por los tiempos del comedor y cocina; además, tradicionalmente se hace esperar para los entremeses y el plato principal. El maître actúa aquí de jefe de sala, pero no toma parte activa en servir platos, dado que estos vienen ya preparados y presentados de cocina. Los camareros sólo tienen que servir un plato ya preparado, por lo que se requiere de todo el personal una menor formación. El chef y el personal de cocina se encargan del emplatado y la presentación, y en general tienen mayor protagonismo que en el servicio a la francesa. Por ello, este servicio, mucho más dinámico, es el más empleado hoy en día.

- **Servicio a la inglesa:** en este servicio, el cliente se encuentra una mesa con un plato de servicio vacío y toda la cubertería necesaria, pero a diferencia del servicio a la rusa en este caso el camarero sirve los alimentos al cliente desde una fuente o bandeja. Los alimentos se sirven por la izquierda. La presentación de plato se pierde, y como el servicio es muy incómodo tanto para camarero como para comensal, el servicio a la inglesa solo es empleado en algunos banquetes.
- **Servicio americano:** así llamado al servicio sencillo asociado a los restaurantes estadounidenses, una simplificación del servicio a la rusa. La característica que distingue este servicio americano es su rapidez, la comida se prepara en la cocina y un camarero la lleva a la mesa de los comensales. Los entremeses se reducen al máximo y las reglas del servicio son muy sencillas. Servir los alimentos por la derecha, las bebidas por la derecha y retirar los platos por la izquierda. No se requiere de mucho personal porque el servicio no es complicado; este servicio lo encontramos en cafeterías, almacenes comerciales y en la mayor parte de los restaurantes.

#### 2.4. Definición de Términos Básicos

- **Arte culinario**

La **culinaria** o **arte culinario** es una forma creativa de preparar los alimentos y depende mucho de la cultura, en términos de conocimientos respecto a los alimentos, su forma de prepararlos, así como de los rituales sociales establecidos alrededor de la comida. No hay que confundirlo con gastronomía, que englobaría a esta en un campo más general dedicado a todo lo relacionado con la cocina.

- **Clientes internos**

Referida a las partes o personas de una organización.

- **Clientes externos**

Un cliente externo es alguien que utiliza tu empresa de productos o servicios, pero no forma parte de tu organización.

- **Desempeño laboral**

Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual le permite demostrar su idoneidad.

- **Diseño organizacional**

Es la creación de funciones, procesos y relaciones formales en una organización

- **Gestión**

Es la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera.

- **Instrumentos de gestión**

Son instrumentos técnicos que regulan el modelo de gestión interna de las empresas e instituciones y que permiten mantener el control de la calidad en todos los ámbitos de la organización, así como establecer los lineamientos estratégicos de las acciones y las competencias entre las autoridades, las oficinas, recursos humanos, procedimientos, operaciones y todo lo relacionado a la organización del aparato funcional interno que permitirá obtener los objetivos centrales de la empresa o las entidades públicas.

- **Manual de organización y funciones**

El Manual de Organización y Funciones, más conocido como (MOF) por sus siglas, es un documento formal que las empresas elaboran para plasmar parte de la forma de la organización que han adoptado, y que sirve como guía para todo el personal.

El MOF contiene esencialmente la estructura organizacional, comúnmente llamada Organigrama, y la descripción de las funciones de todos los puestos

en la empresa. También se suele incluir en la descripción de cada puesto el perfil y los indicadores de evaluación.

- **Organigrama**

Es la representación gráfica de la estructura de una empresa o cualquier otra organización. Representan las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competenciales de vigor en la organización.

El organigrama es un modelo abstracto y sistemático que permite obtener una idea uniforme y sintética de la estructura formal de una organización:

- **Organización**

Es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.

- **Personal**

Del latín *personális*, personal es un adjetivo que hace referencia a lo perteneciente o relativo a la persona.

- **Proceso administrativo**

Son las actividades que el administrador debe llevar a cabo para aprovechar los recursos organizacionales, con los que se cuenta.

- **Reglamento interno de trabajo**

El reglamento interno de trabajo es un documento de suma importancia en toda organización, debido a que se convierte en norma reguladora de las relaciones internas de la organización con el trabajador.

- **Restaurant**

Entendemos por restaurante aquel establecimiento o comercio en el cual se provee a los clientes con un servicio alimenticio de diverso tipo. Un restaurante (o restaurant como también puede conocerse) es un espacio público ya que cualquier persona puede acceder a él. Sin embargo, no es una

entidad de bien público ya que el servicio de alimentación se otorga a los clientes a cambio de un pago y no gratuitamente.

## **2.5. Hipótesis**

El diseño de los instrumentos organizativos se relaciona directa y positivamente con el desempeño del personal del Restaurante turístico “El Mesón del Marqués” de Cajamarca lo cual se manifiesta en una mejor atención a los clientes internos y externos.

## **2.6. Variables de la investigación**

### **2.6.1. Variable Independiente:**

Instrumentos Organizativos

Conjunto de herramientas de gestión que se diseñan en la segunda etapa del proceso administrativo de organizar para ordenar los recursos y actividades.

### **2.6.2. Variable Dependiente:**

Desempeño del Personal

Rendimiento del recurso humano en el desarrollo de sus actividades.

## 2.7 Operacionalización de las variables

Tabla N° 01

Variables	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos
<b>Independiente</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gráficos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Organigrama</li></ul>	Cuestionario
Instrumentos organizativos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Manuales</li><li>• Reglamentos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ M.O.F.</li><li>▪ R.I.T.</li></ul>	mediante la técnica de la encuesta
<b>Dependiente</b>			
Desempeño del personal	<ul style="list-style-type: none"><li>• Eficacia</li><li>• Eficiencia</li><li>• Productividad</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ N° de atenciones</li><li>▪ N° de quejas</li></ul>	Cuestionario mediante la técnica de la encuesta

Elaboración propia

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

#### 3.1 Tipo de Investigación

##### 3.1.1. De acuerdo al fin que se persigue:

###### **Descriptiva**

Porque la investigación busca especificar las características más resaltantes de la relación entre el diseño de los instrumentos organizativos y el desempeño del personal del Restaurante turístico “El Mesón del Marqués” de Cajamarca y porque describe percepciones de un grupo de personas (**Hernández R., 2010**)

###### **Relacional**

Porque buscó asociar la variable independiente (instrumentos organizativos) y la dependiente (desempeño del personal) ósea se estudió la relación existente mediante un patrón predecible, manifiesta en este caso en el personal del Restaurante turístico “El Mesón del Marqués” de Cajamarca durante periodo 2015. (**Hernández R., 2010**)

##### 3.1.2. De acuerdo al diseño de investigación

**No experimental**, porque los estudios se realizaron sin la manipulación deliberada de variables en los que sólo se observaron los fenómenos en su ambiente cotidiano laboral en este caso del Restaurante turístico “El Mesón del Marqués” de Cajamarca (**Hernández R., 2010**)

**Transversal**, pues se analizaron las percepciones sobre el diseño de los instrumentos organizativos y su relación con el desempeño del personal del Restaurante turístico “El Mesón del Marqués” de Cajamarca en el periodo 2015. (Hernández R., 2010)

### 3.2 Población y Muestra.

#### 3.2.1. Población

Está conformada por los 10 trabajadores del Restaurante turístico “El Mesón del Marqués” de Cajamarca. (Hernández R., 2010)

Tabla N° 02

Personal	Cantidad
Administrador	1
Cajera	1
Maitré	1
Mozos	3
Chef	1
Ayudantes de cocina	3
<b>Total</b>	<b>10</b>

Fuente: Elaboración propia con datos del restaurant.

#### 3.2.2. Muestra

En este caso la muestra es no probabilística ya que es tipo censo por la cantidad pequeña del universo poblacional. Es decir, se entrevistó a los 10 trabajadores del Restaurante turístico “El Mesón del Marqués” de Cajamarca. (Hurtado J. 2007)

### 3.3. Métodos

La investigación se realizó a través de la aplicación de los métodos de investigación que a continuación se indican:

- **Inductivo:**

Porque se partió de las opiniones particulares del personal del Restaurant turístico “El Mesón del Marqués” de Cajamarca respecto a la situación actual de los instrumentos organizativos para generalizar en el diagnóstico de la relación con el desempeño del personal. **(Hernández R., 2010)**

- **Analítico-Sintético:**

El **método analítico**, se apoya en que, para conocer un fenómeno, que en este caso, el diseño organizacional de los instrumentos organizativos y su relación con el desempeño laboral, es necesario estudiar de manera exhaustiva cada una de las partes. **(Hernández R., 2010)**

### 3.4. Instrumentos y Técnicas de Recolección de Datos.

#### 3.4.1. Instrumentos

El instrumento seleccionado fue el cuestionario.

#### 3.4.2. Técnicas

La técnica de recolección de información fue la encuesta estructurada con preguntas abiertas y cerradas.

Las encuestas fueron auto administradas, lo que significa que los mismos trabajadores del Restaurante turístico “El Mesón del Marqués” de Cajamarca marcaron las respuestas en la cual manifestaron sus

apreciaciones respecto a la situación actual de los instrumentos organizativos y el desempeño del personal. (Hernández R., 2010)

### **3.4 Técnicas para el Procesamiento y Análisis de la Información**

El procesamiento de la información, se realizaron a través del empleo de la hoja de cálculo Excel que permitió tabular la información recogida, para posteriormente obtener las tablas y gráficos correspondientes.

Respecto al análisis e interpretación de resultados, se presenta en forma textual y gráfica, debidamente numerados, lo cual permite plantear las conclusiones y recomendaciones, con la finalidad de verificar el cumplimiento de los objetivos y contrastar la hipótesis planteada en la investigación.

## CAPÍTULO IV

### 4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1. Procesamiento de encuestas

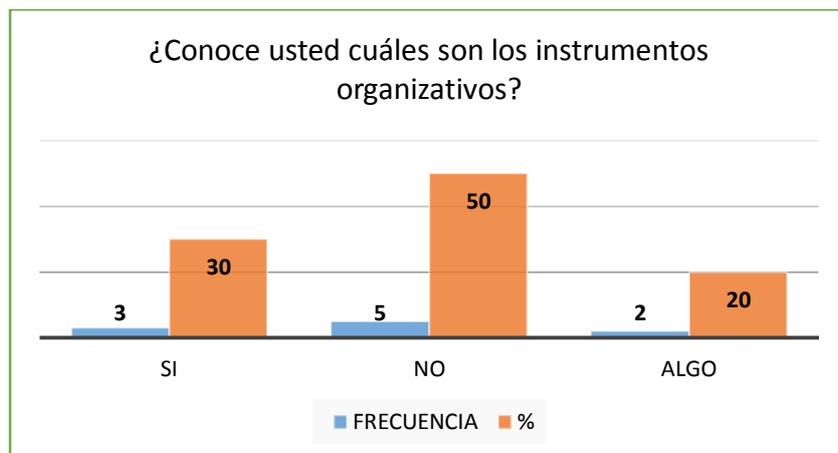
Después de aplicar la encuesta a los trabajadores se llegó a los siguientes resultados:

Tabla N° 03  
Pregunta N° 01

Respuestas	Frecuencia	%
SI	3	30
NO	5	50
ALGO	2	20
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Fuente: encuestas aplicadas  
Elaboración propia

Gráfico N° 01



Fuente: Tabla N° 03  
Elaboración propia

### Análisis e Interpretación:

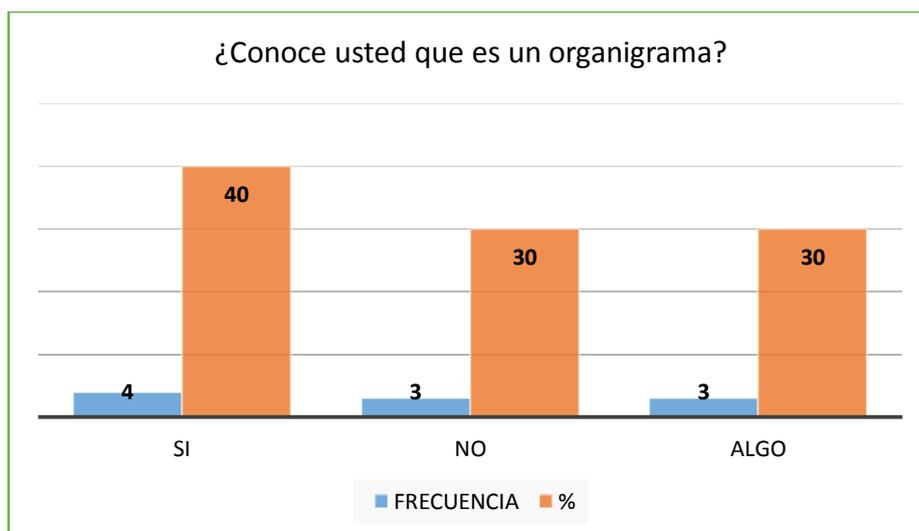
Aplicadas las encuestas al personal del Restaurante turístico “El Mesón del Marqués”; 5 que representan el 50% indicaron que no conocen sobre los instrumentos organizativos, 3 indicaron que, si conocen sobre ello, mientras que 2 indicaron que conocen “algo”. Esta situación debe hacer reflexionar a los propietarios para capacitar al personal en este aspecto administrativo muy importante para el mejor desarrollo de las actividades.

Tabla N° 04  
Pregunta N° 02

Respuestas	Frecuencia	%
SI	4	40
NO	3	30
ALGO	3	30
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Fuente: encuestas aplicadas  
Elaboración propia

Gráfico N° 02



Fuente: Tabla N° 04  
Elaboración propia

### Análisis e Interpretación:

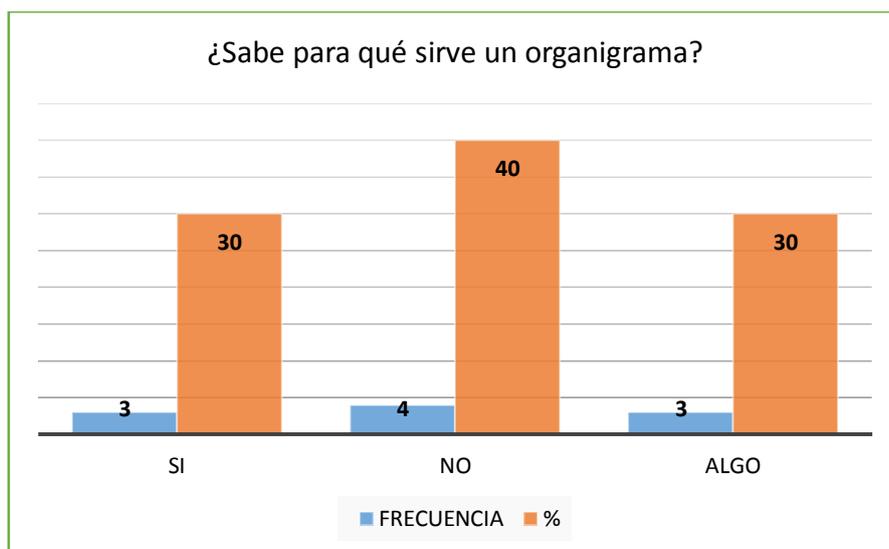
Aplicadas las encuestas al personal del Restaurante turístico “El Mesón del Marqués”; 3 que representan el 30% indicaron que no conocen el organigrama, 4 indicaron que, si conocen sobre ello, mientras que 3 indicaron que conocen “algo”. De igual modo esta situación debe hacer reflexionar a los propietarios para capacitar al personal en este aspecto administrativo muy importante para el mejor desarrollo de las actividades.

Tabla N° 05  
Pregunta N° 03

Respuestas	Frecuencia	%
SI	3	30
NO	4	40
ALGO	3	30
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Fuente: encuestas aplicadas  
Elaboración propia

Gráfico N° 03



Fuente: Tabla N° 05  
Elaboración propia

### Análisis e Interpretación:

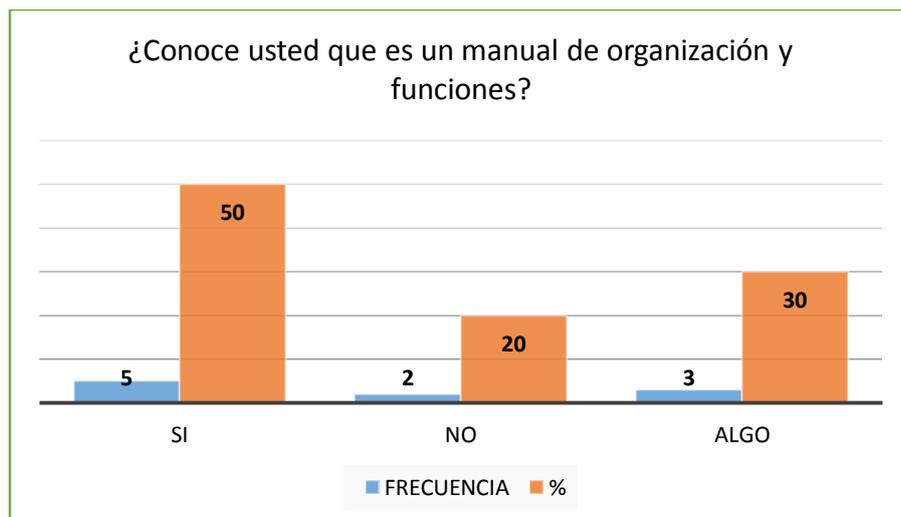
Aplicadas las encuestas al personal del Restaurante turístico “El Mesón del Marqués”; 4 que representan el 40% indicaron que no conocen para qué sirve el organigrama, 3 indicaron que, si conocen sobre ello, mientras que 3 indicaron que conocen “algo”. De igual modo esta situación debe hacer reflexionar a los propietarios para capacitar al personal en este aspecto administrativo muy importante para el mejor desarrollo de las actividades.

Tabla N° 06  
Pregunta N° 04

Respuestas	Frecuencia	%
SI	5	50
NO	2	20
ALGO	3	30
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Fuente: encuestas aplicadas  
Elaboración propia

Gráfico N° 04



Fuente: Tabla N° 06  
Elaboración propia

### Análisis e Interpretación:

Aplicadas las encuestas al personal del Restaurante turístico “El Mesón del Marqués”; 2 que representan el 40% indicaron que no conocen sobre el manual de organización de funciones, 5 indicaron que, si conocen sobre ello, mientras que 3 indicaron que conocen “algo”. Esta situación si es halagadora pero igual debe potenciarse este aspecto administrativo muy importante para el mejor desarrollo de las actividades.

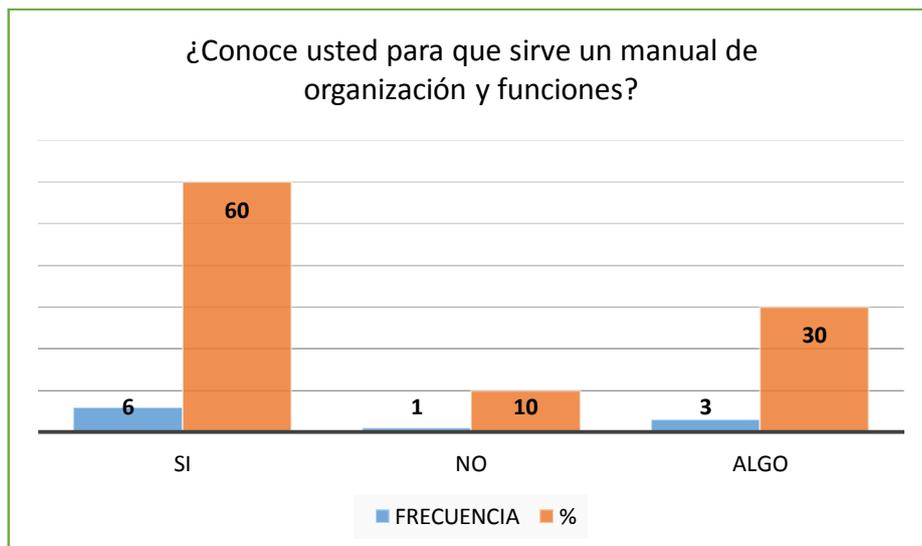
Tabla N° 07  
Pregunta N° 05

Respuestas	Frecuencia	%
SI	6	60
NO	1	10
ALGO	3	30
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Fuente: encuestas aplicadas

Elaboración propia

Gráfico N° 05



Fuente: Tabla N° 07

Elaboración propia

### Análisis e Interpretación:

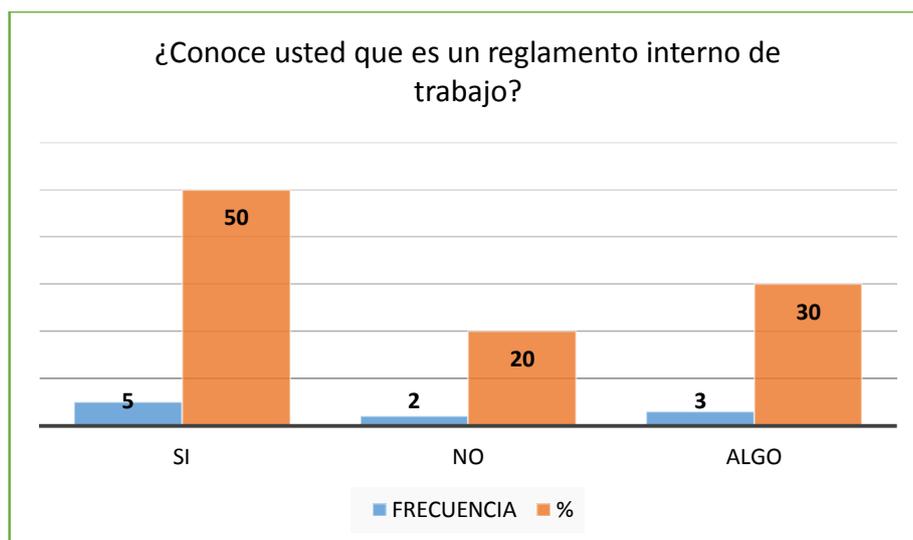
Aplicadas las encuestas al personal del Restaurante turístico “El Mesón del Marqués”; 1 que representan el 10% indicó que no conoce para qué el manual de organización de funciones, 6 indicaron que, si conocen sobre ello, mientras que 3 indicaron que conocen “algo”. Esta situación es igual de halagadora, pero debe potenciarse mediante capacitaciones este aspecto administrativo muy importante para el mejor desarrollo de las actividades.

Tabla N° 08  
Pregunta N° 06

Respuestas	Frecuencia	%
SI	5	50
NO	2	20
ALGO	3	30
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Fuente: encuestas aplicadas  
Elaboración propia

Gráfico N° 06



Fuente: Tabla N° 08  
Elaboración propia

### Análisis e Interpretación:

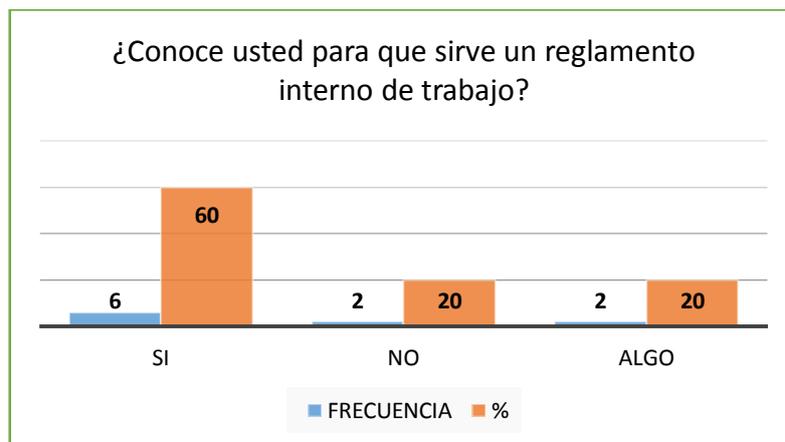
Aplicadas las encuestas al personal del Restaurante turístico “El Mesón del Marqués”; 2 que representan el 20% opinaron que no conocen sobre el reglamento interno de trabajo, 5 que representan el 50% indicaron que si conocen sobre ello, mientras que 3 que representan el 30% indicaron que conocen “algo”. Esta situación también es halagadora, pero debe potenciarse mediante capacitaciones este aspecto administrativo muy importante para el mejor desarrollo de las actividades.

Tabla N° 09  
Pregunta N° 07

Respuestas	Frecuencia	%
SI	6	60
NO	2	20
ALGO	2	20
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Fuente: encuestas aplicadas  
Elaboración propia

Gráfico N° 07



Fuente: Tabla N° 09  
Elaboración propia

### Análisis e Interpretación:

Aplicadas las encuestas al personal del Restaurante turístico “El Mesón del Marqués”; 2 que representan el 20% opinaron que no conocen para qué sirve el reglamento interno de trabajo, 6 que representan el 60% indicaron que, si conocen sobre ello, mientras que 2 que representan el 20% indicaron que conocen “algo”. Esta situación también es halagadora, pero debe potenciarse mediante capacitaciones este aspecto administrativo muy importante para el mejor desarrollo de las actividades.

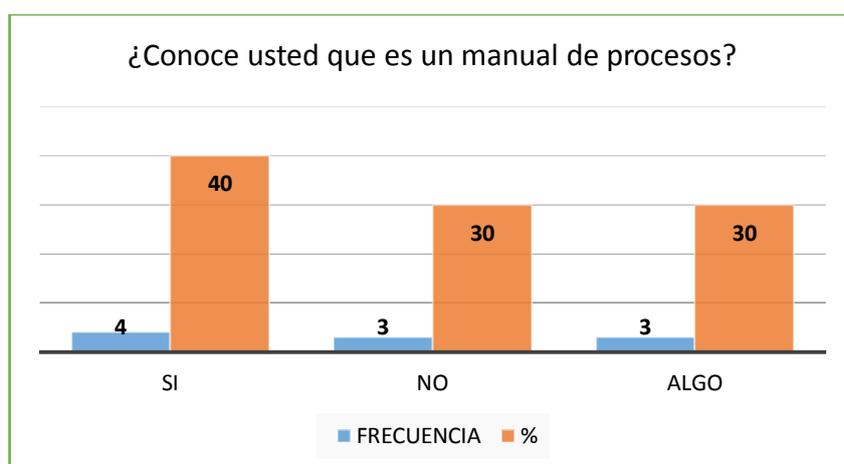
Tabla N° 10  
Pregunta N° 08

Respuestas	Frecuencia	%
SI	4	40
NO	3	30
ALGO	3	30
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Fuente: encuestas aplicadas

Elaboración propia

Gráfico N° 08



Fuente: Tabla N° 10

Elaboración propia

### Análisis e Interpretación:

Aplicadas las encuestas al personal del Restaurante turístico “El Mesón del Marqués”; 3 que representan el 30% opinaron que no conocen que es el manual de procesos, 4 que representan el 40% indicaron que, si conocen sobre ello, mientras que 3 que representan el 30% indicaron que conocen “algo”. Esta situación si es preocupante porque denota una falencia que debe corregirse lo más pronto posible mediante capacitaciones para el mejor desarrollo de las actividades.

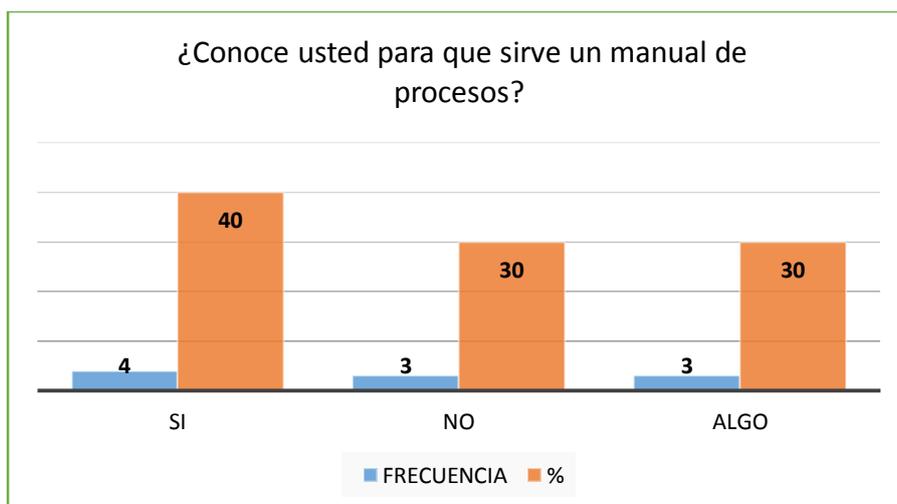
Tabla N° 11  
Pregunta N° 09

Respuestas	Frecuencia	%
SI	4	40
NO	3	30
ALGO	3	30
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Fuente: encuestas aplicadas

Elaboración propia

Gráfico N° 09



Fuente: Tabla N° 11

Elaboración propia

### Análisis e Interpretación:

Aplicadas las encuestas al personal del Restaurante turístico “El Mesón del Marqués”; 3 que representan el 30% opinaron, que no conocen para qué sirve el manual de procesos, 4 que representan el 40% indicaron que si conocen sobre ello, mientras que 3 que representan el 30% indicaron que conocen “algo”. Esta situación también es preocupante porque denota una falencia que debe corregirse lo más pronto posible mediante capacitaciones para el mejor desarrollo de las actividades.

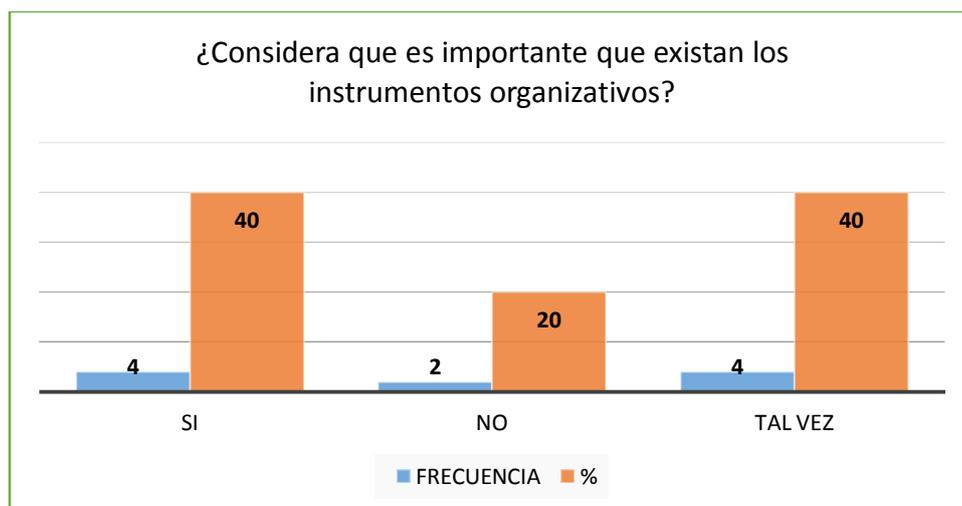
Tabla N° 12  
Pregunta N° 10

Respuestas	Frecuencia	%
SI	4	40
NO	2	20
TAL VEZ	4	40
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Fuente: encuestas aplicadas

Elaboración propia

Gráfico N° 10



Fuente: Tabla N° 12

Elaboración propia

### Análisis e Interpretación:

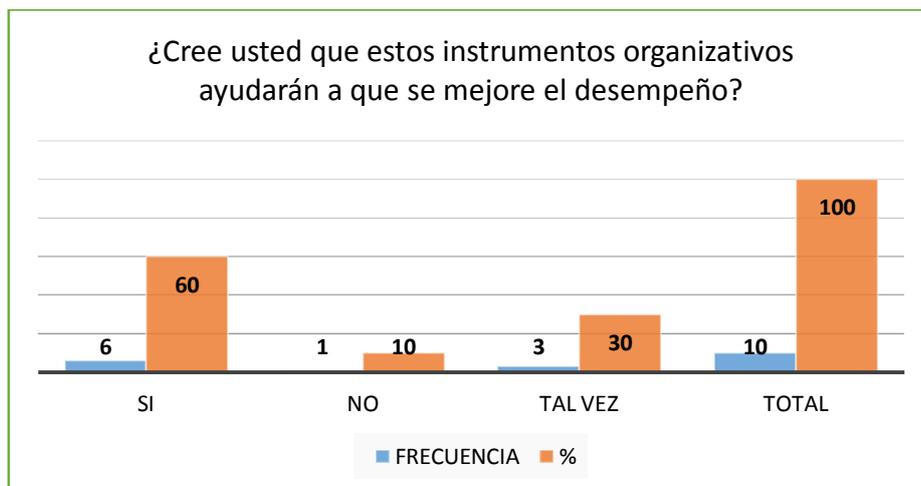
Aplicadas las encuestas al personal del Restaurante turístico “El Mesón del Marqués”; 2 que representan el 20% opinaron que no están de acuerdo con la existencia de los instrumentos organizativos, 4 que representan el 40% indicaron que si están de acuerdo, mientras que 4 que representan el 40% indicaron que “tal vez” sea necesario. Esta situación también es preocupante que debe corregirse lo más pronto posible mediante capacitaciones para el mejor desarrollo de las actividades.

Tabla N° 13  
Pregunta N° 11

Respuestas	Frecuencia	%
SI	6	60
NO	1	10
TAL VEZ	3	30
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Fuente: encuestas aplicadas  
Elaboración propia

Gráfico N° 11



Fuente: Tabla N° 13  
Elaboración propia

### Análisis e Interpretación:

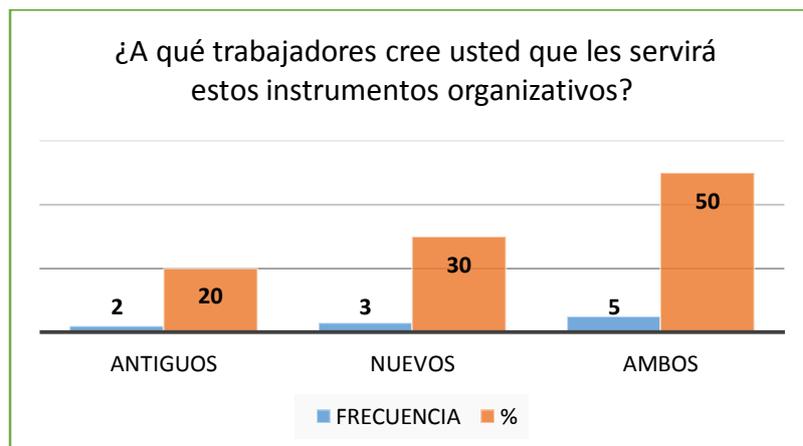
Aplicadas las encuestas al personal del Restaurante turístico “El Mesón del Marqués”; 1 que representan el 10% opinó que no creen que ayuden los instrumentos organizativos al mejor desempeño, 6 que representan el 60% indicaron que, si ayudarán al mejor desempeño, mientras que 3 que representan el 30% indicaron que “tal vez” si ayude. Esta situación si bien es cierto no es tan mala, pero debe corregirse también mediante capacitaciones para el mejor desarrollo de las actividades.

Tabla N° 14  
Pregunta N° 12

Respuestas	Frecuencia	%
ANTIGUOS	2	20
NUEVOS	3	30
AMBOS	5	50
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Fuente: encuestas aplicadas  
Elaboración propia

Gráfico N° 12



Fuente: Tabla N° 14  
Elaboración propia

**Análisis e Interpretación:**

Aplicadas las encuestas al personal del Restaurante turístico “El Mesón del Marqués”; 3 que representan el 30% manifestaron que, les servirá solo a los trabajadores nuevos, 2 que representan el 20% indicaron que solo les servirá a los trabajadores antiguos mientras que 5 que representan el 50% indicaron que “le servirá a ambos grupos de trabajadores. Esta situación si bien es cierto no es tan mala, pero debe corregirse también mediante capacitaciones para el mejor desarrollo de las actividades.

## 4.2. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Sin lugar a dudas que el diseño y aplicación real de los instrumentos organizativos como son los gráficos (organigramas), manuales (MOF, MAPRO) y reglamentos (RIT), son de capital importancia para el mejor desempeño de los trabajadores de todo tipo de organizaciones en todas partes del mundo. Permiten que la gente trabaje normalmente y sin contratiempos de una manera sólida y sostenible en bien de su eficacia, eficiencia y desempeño.

Se puede deducir que el diseño de los instrumentos organizativos si se relacionan directamente con un mejor desempeño del personal del Restaurante turístico “El Mesón del Marqués” de Cajamarca a juzgar por las opiniones vertidas por los trabajadores, lo cual se manifestará según ellos en una mejor atención a los clientes internos y externos; por lo que su implementación mejorará sustancialmente el desarrollo de sus actividades sin lugar a dudas.

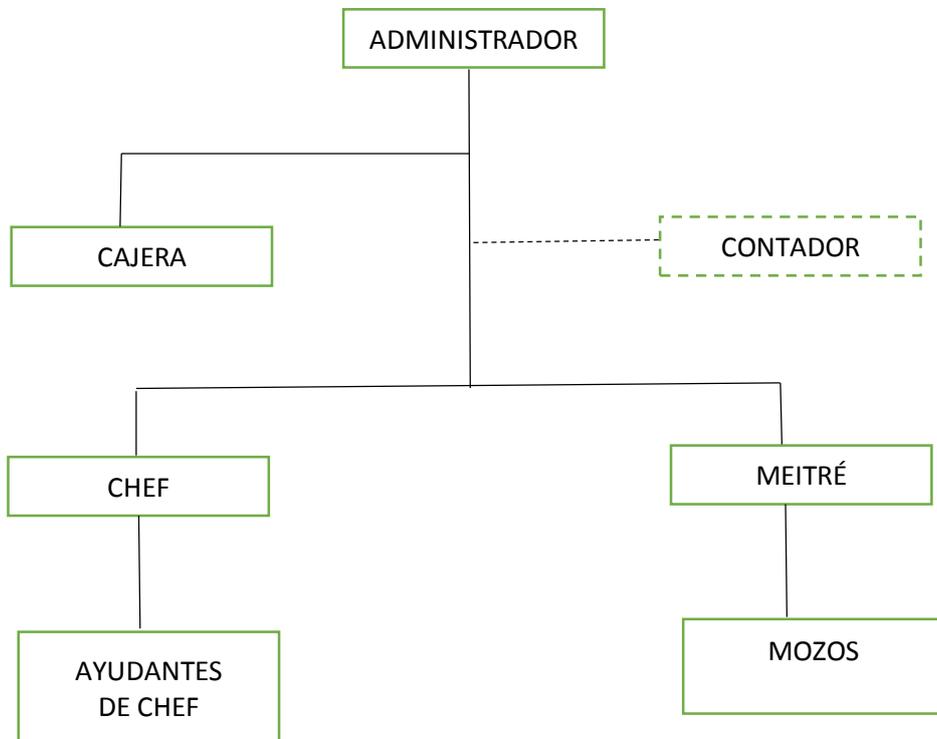
La encuesta aplicada identifica los siguientes resultados:

- 50% no sabe lo que son los instrumentos organizativos.
- 40% conoce que es un organigrama.
- 40% no sabe para qué sirve un organigrama.
- 50% conoce que es un manual de organización y funciones.
- 50% sabe para qué sirve un manual de organización y funciones.
- 50% sabe que un reglamento interno de trabajo.
- 60% sabe para qué sirve un reglamento interno de trabajo.
- 40% sabe que es un manual de procesos.
- 40% sabe para qué sirve un manual de procesos.
- 40% considera importante la existencia de los instrumentos organizativos.
- 60% cree que los instrumentos organizativos ayudaran a un mejor desempeño.
- 50% cree que los instrumentos organizativos ayudaran tanto a los trabajadores antiguos como nuevos.

## CAPÍTULO V

### 5. PROPUESTA DE INSTRUMENTOS ORGANIZATIVOS

#### 5.1. ORGANIGRAMA



## 5.2. MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES



### TÍTULO I

#### GENERALIDADES

##### 1. INTRODUCCIÓN

El presente Manual de Organización y Funciones (MOF) del Restaurante “El Mesón del Marqués”, ha sido elaborado con el fin de propiciar a los colaboradores las normas y funciones de cada puesto de trabajo y así poder lograr un buen desenvolvimiento a los profesionales que laboran en las diversas áreas y por ende una administración moderna para así constituir una evidente expresión del funcionamiento de la Empresa.

En ese sentido, en el presente Manual, en base a la Estructura Orgánica del Restaurante, donde se establecen las relaciones de autoridad, funciones específicas, responsabilidades y obligaciones logrando como objetivo básico el ordenamiento y la sistematización de las funciones que corresponden a cada uno de los niveles, la identificación de las tareas asignadas al cargo que desempeñan y una adecuada evaluación y control, constituyéndose así en un instrumento útil y dinámico para su Gestión.

## 2. FINALIDAD

El Manual de Organización y Funciones del Restaurante tiene por finalidad establecer y regular la organización interna, determinando las funciones generales de su estructura y las funciones específicas para su óptimo funcionamiento.

## 3. OBJETIVOS

- a) Proporcionar Información relacionada a la ubicación dentro de la estructura orgánica, dependencia jerárquica e interrelaciones de los diferentes órganos del Restaurante.
- b) Establecer las funciones y responsabilidades de los diferentes niveles y cargos funcionales.

## 4. BASE LEGAL

- Constitución Política del Perú
- Estatuto de la Empresa
- Ley MyPEs. Decreto legislativo N° 1086

## 5. ALCANCE

El presente Manual establece las normas que rigen al personal Directivo, Profesional, Técnico y Auxiliar que labora en las distintas áreas del Restaurante, utilizándose como un indicador de funciones.

## TÍTULO II

### DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

#### CAPÍTULO I: STAFF ADMINISTRATIVO

##### 1.1 ADMINISTRADOR:

El administrador del Restaurante turístico “El Mesón del Marqués” es el responsable y encargado de todo el departamento de Restaurante del Hotel “El Portal del Marqués\*\*\*” al cual esta adjunto.

Él es quien ejecuta los procesos de planeamiento, organización, dirección y control del establecimiento, además es quien deberá dar cuenta a la empresa concesionada de todo el movimiento del departamento.

Es la imagen personificada en los ámbitos internos y externos de la empresa y representa la máxima autoridad dentro de ella.

Su objetivo principal es la buena marcha de la empresa, siguiendo los principios de efectividad y transparencia, buscando la mejora continua del servicio y la máxima satisfacción de los consumidores.

- **Sus principales funciones:**

- Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa.
- Desarrollar las estrategias necesarias y posibles para el logro de las metas y objetivos.
- Crear un ambiente laboral óptimo que permita a sus trabajadores realizar sus tareas designadas con efectividad y genere identidad y compromiso con la organización.
- Supervisar el cumplimiento de las funciones designadas para cada área y trabajador.

- Detectar y corregir los errores operativos que se presenten en la actividad diaria de la empresa.
  - Actuar como motivador de sus colaboradores, siendo líder e invitándolos a la responsabilidad en el cumplimiento de sus funciones de manera libre, segura y comprometida.
  - Conocer plenamente el manejo de la empresa, como las actividades que se realizan en cada área por sus trabajadores respectivos.
  - Por medio de sus subordinados, ejecutar las estrategias establecidas que dirijan a la empresa hacia el logro de los objetivos y metas planteadas.
  - Medir la satisfacción de los consumidores por medio de técnicas de investigación de mercado.
  - Detectar las deficiencias y necesidades para su pronta solución de acuerdo a su prioridad.
  - Tomar decisiones de carácter administrativo.
  - Representar legalmente a la empresa.
  - **Otras funciones:**
    - Mantener contacto con los proveedores, buscando nuevos y mejores productos, ofertas y relaciones.
    - Contratar y despedir personal.
    - Realizar inventarios y coordina horarios conjuntamente con el “*Meitre*” y el “*Chef*”.
    - Autorizar pagos y compras.
  - **Jefe inmediato:** Directivos de la empresa concesionada del restaurante, o sea el caso que no exista empresa concesionada, el gerente general del Hotel “El portal del Marqués”.
- Supervisa a:** Chef y *Metre*.

- **Delegación del Cargo en caso de ausencia:** Se realizará *solamente* a través de un memorándum y en caso de ausencia temporal por razones de enfermedad, vacaciones o viaje.

#### 1.1.1. Perfil del administrador

- **Formación Básica:** Licenciado en:
  - Administración
  - Administración Turística y Hotelera
  - Turismo y Hotelería
  - Afines.
- **Características y Personalidad:**
  - Liderazgo
  - Capacidad de Mando
  - Capacidad de Toma de decisiones
  - Conocimiento sobre concepciones de Calidad y valor agregado en el servicio de alimentación.
  - Es agradable al público
  - Conocimiento de servicios de alimentación.
  - Conocimientos Contables
  - Facilidad de palabra y tacto social
  - Capacidad de persuasión y convencimiento.
- **Valores:**
  - Honradez
  - Lealtad y fidelidad
  - Humanismo
  - Responsabilidad
  - Espíritu de superación

#### 1.2 MAITRE – JEFE DE MOZOS:

Es el encargado de toda la actividad en el área de restaurante (área designada para el consumo de alimentos) y bajo su responsabilidad

esta la calidad de servicio que él y sus compañeros mozos brinden a los comensales.

Su principal labor es ser líder entre sus compañeros de área, organizándolos y dirigiéndolos hacia la excelencia en la prestación del servicio.

- **Sus principales funciones:**

- Organizar horarios y zonas de atención en el área de restaurante. conjuntamente con el Administrador y los mozos.
- Dirigir el movimiento en el área de restaurante.
- Realizar inventarios en el área de restaurante.
- Coordinar eventos con el administrador y los mozos.
- Toma de pedidos
- Servicio a mesas.
- Asignar y preparar mesas para las reservas.
- Informar a los comensales acerca de la carta.
- Informa a sus compañeros sobre la carta diaria, su preparación y servido.

- **Otras funciones:**

- Preparación de Bebidas en ausencia de un Bartender.
- Supervisar la limpieza de los baños y salones.
- Supervisar el uso de uniformes en el área de restaurante y la higiene de los mismos.
- Comunicar a la Administración de los desperfectos que podrían presentarse.
- Reemplazar al Recaudador en casos de ausencia.

**Jefe inmediato:** Administrador

**Supervisa a:** Mozos

- **Delegación del cargo:** Mozo con más experiencia según opinión de Administración.

### 1.2.1 Perfil de Maître

- **Formación Básica**
  - Formación Técnica en Turismo y Hotelería
  - Capacitaciones en atención al cliente
- **Características y personalidad**
  - Liderazgo
  - Facilidad de palabra
  - Extroversión
  - Carisma
  - Capacidad de mando y organización
  - Seguridad en sí mismo
- **Valores**
  - Paciencia
  - Honradez
  - Humanismo
  - Pulcritud
  - Creatividad
  - Responsabilidad}

### 1.3 CHEF – JEFE DE COCINA:

Es la persona encargada de la dirección preparación de los alimentos. Tiene bajo su responsabilidad la producción correcta, eficaz y eficiente de los alimentos que se ofrecen en el restaurante. Además, es el encargado de la supervisión de la Higiene de su área.

Su función principal no es cocinar sino velar por la producción en su área, la cual deberá cumplir con los estándares de calidad del establecimiento. Supervisa, también, la recepción y despacho de las comandas.

- **Sus principales funciones:**

- Elaborar el menú y la carta en coordinación con Administración.

- Informa al *Maitre* sobre los potajes del día para que este informe, a su vez, a sus compañeros de área.
  - Dirigir las actividades de sus subordinados en el área de cocina, supervisa cuidadosamente el servicio y preparación de los potajes, procurando la máxima estandarización del servicio.
  - Realizar inventarios e informar a Administración de las necesidades diarias.
  - Capacitar y enseñar a sus subordinados.
  - Explicar, aclarar y enseñar a sus subordinados sobre las tareas a realizarse.
  - Supervisar la recepción y despacho de los pedidos detallados en las comandas. A veces, canta los pedidos.
  - Realiza las compras diarias.
  - Preparación de potajes especiales.
- **Otras funciones:**
    - Supervisa el mantenimiento de los utensilios de cocina y la vajilla
    - Informa a administración sobre los desperfectos que se presentan en su área.
    - Informa a administración sobre las necesidades de su área.
    - Propone cambios, despidos y contratos de su área.
    - Detectar a los clientes frecuentes para atenderlos con prioridad, además, saludarlos y despedirlos, con el debido respeto, utilizando su apellido.
  - **Jefe Inmediato:** Administrador
  - **Supervisa a:** ayudantes de Chef
  - **Delegación del cargo:** Cocinero con mayor experiencia y desenvolvimiento según opinión consensuada con Administrador.

### 1.3.1 Perfil del Chef

#### ➤ Formación básica

- Estudios Técnicos de Gastronomía
- Ser cocinero antiguo con experiencia.

#### ➤ Características y personalidad

- Liderazgo
- Organización
- Capacidad de dirección
- Dinamismo
- Seguridad en sí mismo

#### ➤ Valores

- Pulcritud
- Honradez
- Humanismo
- Responsabilidad
- Respeto.

### 1.4 RECAUDADOR – CAJERO:

Es la persona encargada del cobro de los consumos a los clientes y es responsable de los ingresos diarios del restaurante. Además, su trato y tino con los clientes es de vital importancia.

Este personaje, prácticamente da fin a la prestación del servicio, lo cual lo responsabiliza de la última imagen que puedan llevarse los clientes. Además, brinda información a quien lo requiera pues su zona de trabajo está ubicada en el mostrador del restaurante.

#### • Sus principales Funciones:

- Cobro de los consumos realizados en el restaurante.
- Emisión de comprobantes de pago: facturas, boletas, vouchers.

- Disponer de monedas y billetes pequeños (sencillo) para facilitar su labor.
  - Brindar información sobre precios, servicios y productos a la venta.
  - Conocer los precios de los productos y servicios que se ofrecen.
  - Atender a quien visite el restaurante sin necesidad de consumo.
  - Informar al administrador sobre requerimientos de visitantes.
  - Abrir y cerrar caja.
  - Cuadrar caja: detallar y contabilizar los consumos diarios, especificando cuánto había antes de empezar el día, cuanto se consumió y cuanto quedó al finalizarlo.
  - Informar al Administrador sobre las cuentas, cobros, consumos, comandas cargadas a los clientes del hotel.
  - Hacer firmar a los clientes que consumen diariamente en la modalidad de pensionistas.
  - Hacer firmar a los clientes los cargos a habitación del hotel.
  - Recepcionar llamadas, atender a clientes por teléfono y realizar reservas de mesas.
- **Otras funciones:**
    - En casos excepcionales, en los que los mozos no se abastezcan, el cajero tomará pedidos e informará a los encargados del servicio.
    - Detectar a los clientes frecuentes, conocerlos y buscar tratarlos por su apellido.
    - Ser Asistente administrativo
  - **Jefe inmediato:** Administrador.
  - **Delegación del cargo:** En su ausencia, solo en casos de enfermedad o vacaciones, tendrá que ser reemplazado por otro cajero temporalmente, o en su defecto, por el Maitre.

### 1.4.1 Perfil del Cajero

- **Formación Básica:** estudios Técnicos o universitarios de:
  - Contabilidad
  - Administración
- **Características y personalidad**
  - Organización
  - Flexibilidad
  - Extroversión
  - Facilidad de palabra
  - Pro actividad
- **Valores**
  - Honradez
  - Humanismo
  - Paciencia
  - Orden
  - Pulcritud
  - Responsabilidad
  - Respeto

## II. STAFF OPERATIVO:

### 2.1 MOZO – MESERO:

Es el encargado del servicio en mesa. Es decir, deberá encargarse de vestir (colocar manteles o pisos, servilletas, cubiertos en su orden correcto) las mismas y su limpieza.

Además forma parte de la imagen de la empresa pues está en contacto directo con el cliente, por lo, cual su imagen debe ser pulcra, mostrando su mejor presentación y la de la empresa.

- **Sus principales funciones:**

- Atender a los clientes, ofrecer la carta de potajes y bebidas y tomar el pedido.

- Elaboración de comandas claramente escritas y explicadas con precios y especificaciones especiales.
  - Traslado de las comandas a la ventanilla de cocina.
  - Traslado de los potajes y bebidas de cocina y Bar hacia las mesas.
  - Ser curioso y estar atento a lo que los comensales puedan requerir.
  - Vestir las mesas.
  - Realizar el “mise en place” (colocación de los cubiertos, vajilla y cristalería en su correcto lugar y orden)
  - Detectar a los clientes frecuentes y atenderlos con prioridad.
  - Brindar información a los comensales sobre la carta, los precios y la preparación de los potajes, así como también la forma en que se sirven.
- **Otras funciones:**
    - Limpiar el salón.
    - Aseo de baños según turno definido por el Maitre.
    - Preparar Bebidas del Bar en caso de ausencia del Maitre.
    - Retiro de lienzos, vajilla, cubertería y cristalería innecesaria y/o sucia de las mesas con prontitud.
  - **Jefe inmediato:** Maitre.

#### 2.1.1 Perfil del mesero

- **Formación básica**
  - Formación técnica en Turismo y Hotelería
  - Experiencia Laboral en atención al cliente
- **Características y personalidad**
  - Extroversión
  - Seguridad
  - Facilidad de palabra
  - Personalidad agradable

- Pro actividad

➤ **Valores**

- Humanismo
- Pulcritud
- Respeto
- Paciencia
- Orden

## 2.2 CHEF:

Su área de trabajo es la cocina y es el encargado de la preparación de los potajes con las indicaciones del Chef. Su higiene es de vital importancia pues está en contacto directo con los alimentos.

- **Sus principales funciones**

- Elaborar los platos con dirección del chef
- Atender las comandas
- Realizar el “mise en place” de cocina

- **Otras funciones**

- Limpiar y mantener aseada el área de cocina
- Lavar la vajilla, cubertería, cristalería y recipientes de cocina.
- Informar al chef sobre desperfectos y carencias en el área.

### 2.2.1 Perfil del Chef:

➤ **Formación Básica**

- Estudios Técnicos de Gastronomía
- Experiencia laboral en cocina

➤ **Características y personalidad**

- Dinamismo
- Proactividad
- Organización

➤ **Valores**

- Puntualidad
- Honradez

- Responsabilidad
- Pulcritud
- Orden

### 2.3 AYUDANTES DE CHEF

Persona encargada de habilitar los ingredientes para preparar los platos, así como de la limpieza de los platos, utensilios, tazas, etc.

Depende del Chef y no tiene personal a su cargo, no necesita experiencia.

## III. PROFESIONALES DE ASESORÍA EXTERNA

### 1. CONTADOR:

Es el responsable del estudio contable de la empresa, además, asesora al administrador en la toma de decisiones financieras.

- **Sus principales funciones**
  - Supervisar la emisión de comprobantes de pago.
  - Digitalizar los documentos contables
  - Revisar la información contable producida en el restaurante para evitar inconsistencias.
  - Presentación y análisis de los libros oficiales: Libro mayor y balances.
  - Asesoría contable.
- **Presentación de resultados:** Administrador

### 5.3. REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO



## TÍTULO I

### INTRODUCCIÓN

El presente Reglamento Interno de Trabajo prescrito por el Restaurante “El Mesón del Marqués” de Cajamarca, domiciliado en jirón del comercio N° 644, de la ciudad de Cajamarca, contiene las disposiciones internas, que regulan las relaciones laborales entre la empresa y el personal, estableciendo sus derechos y obligaciones.

El presente Reglamento Interno de Trabajo podrá ser modificado cuando así lo exija el desarrollo del Restaurante y/o las disposiciones legales vigentes que le sean aplicables. Todas las modificaciones del reglamento interno de trabajo serán puestas a conocimiento de los colaboradores.

Los casos no contemplados en el presente Reglamento, se regirán por las disposiciones que en cada caso dicte la empresa en el ejercicio del derecho que establece las leyes y normas laborales vigentes.

### 6. FINALIDAD

Establecer normas genéricas de comportamiento laboral, que debe de observar todos los colaboradores sobre deberes, derechos, incentivos, sanciones, permanencia, y puntualidad, con la finalidad de mantener y fomentar la armonía en las relaciones laborales entre el Restaurante y los colaboradores.

## 7. BASE LEGAL

- Constitución Política del Perú
- Estatuto de la Empresa
- Ley MyPEs. Decreto legislativo N° 1086
- Ley de Productividad y Competitividad Laboral. D.S. N°.03-97-TR.
- Ley de Jornada Laboral y Remuneraciones del Trabajador. Decreto Legislativo N°. 854 y su Reglamento el D.S. N°. 08-97 TR.
- Descanso Remunerado de los Trabajadores sujetos a la Actividad Privada, Decreto Legislativo N°. 713 y D.S. N°. 012-92.TR.

## 8. ALCANCE

El presente Reglamento es de aplicación a todos los ejecutivos y los colaboradores del Restaurante.

## CAPÍTULO I: ADMISIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL

### Art. N° 1°

#### Condiciones de admisión

Quien aspire a desempeñar un cargo en el Restaurante “El Mesón del Marqués” de Cajamarca, debe hacer la solicitud por escrito para su registro como aspirante y acompañar los siguientes documentos:

- a) Copia de DNI
- b) Certificado del último empleador con quien haya trabajado en que conste el tiempo de servicio, la índole de la labor ejecutada y el salario devengado.
- c) Certificado de recomendación de personas honorables sobre su conducta y capacidad y en su caso del plantel de educación donde hubiere estudiado.

## **Art. 2º**

### **Período de prueba**

La empresa una vez admitido el aspirante podrá estipular con él un período inicial de prueba que tendrá por objeto apreciar por parte de la empresa, las aptitudes del trabajador y por parte de este, las conveniencias de las condiciones de trabajo.

## **Art. 3º**

El período de prueba debe ser estipulado por escrito y en caso contrario los servicios se entienden regulados por las normas generales del contrato de trabajo.

## **Art. 4º**

El período de prueba no puede exceder de dos (2) meses. En los contratos de trabajo a término fijo, cuya duración sea inferior a 1 año, el período de prueba no podrá ser superior a la quinta parte del término inicialmente pactado para el respectivo contrato, sin que pueda exceder de dos meses.

## **CAPÍTULO II: DERECHOS Y OBLIGACIONES DEL COLABORADOR**

## **Art. 5º**

Los colaboradores del Restaurante gozan entre otros los siguientes derechos:

- a) A percibir una remuneración mensual acorde a las funciones que desempeñan y los plazos establecidos
- b) Percibir las gratificaciones semestrales que otorga la empresa, siempre que tenga más de un mes de servicio y este laborando en el mes que se otorgue el beneficio.
- c) Al descanso semanal remunerado.
- d) Al descanso anual remunerado por vacaciones, de acuerdo al Rol Vacacional que previamente determine la Gerencia del Restaurante conforme a las normas legales vigentes.
- e) A ser uso de licencias o permisos por causas justificadas.
- f) A la capacitación actualizada y perfeccionamiento de conocimientos.

- g) Al ser evaluado periódicamente sobre su rendimiento laboral y ser considerado para ocupar cargos de mayor jerarquía, de ser el caso.
- h) Contar con el seguro de vida que prescribe la ley.
- i) Ser inscrito en la seguridad social (Es Salud)
- j) Gozar de estabilidad en el trabajo de acuerdo a las disposiciones legales y administrativas vigentes.
- k) Asociarse con fines culturales, deportivos, asistenciales, cooperativos o cualquier otro fin lícito.
- l) A ser considerado para ocupar cargos de mayor jerarquía, teniendo en cuenta su rendimiento, estudios universitarios y experiencia.
- m) A utilizar los canales de comunicación regulares para la formulación de sugerencias, observaciones y reclamos.
- n) A que le sean proporcionadas las condiciones de trabajo adecuadas para el desempeño de sus funciones.
- o) A la reserva que deberá mantenerse sobre sus registros y asuntos personales, que sean de conocimiento del Restaurante.
- p)** A la compensación por tiempo de servicios. Los demás beneficios que de común acuerdo o por disposición administrativa del Restaurante, así como aquellos que por ley se establezcan.

#### **Art. 6°**

Los colaboradores de la empresa, además de las obligaciones que establece la legislación vigente. Deben sujetarse a lo siguiente:

- a) Cumplir y hacer cumplir las disposiciones previstas en los estatutos del Restaurante y los contenidos en el presente reglamento.
- b) Guardar un comportamiento acorde con las normas de cortesía y buen trato hacia sus superiores, compañeros de trabajo y públicos en general.
- c) Ejercer con eficiencia y eficacia las funciones que les sean encomendadas.
- d) Cumplir puntualmente con el horario de trabajo.

- e) Guardar en todo momento absoluta reserva y discreción sobre las actividades, documentos, procesos y demás información, que por la naturaleza de sus funciones desarrolle el Restaurante
- f) Reintegrar al Restaurante, el valor de los bienes que estando bajo su responsabilidad se perdieran o deterioraren por descuido o negligencia debidamente comprobada.
- g) Conservar en buen estado los equipos, herramientas, máquinas y demás bienes del Restaurante.
- h) Proponer a través de los órganos jerárquicos superiores, iniciativas que contribuyan al mejoramiento de la eficiencia y productividad.
- i) Proporcionar oportunamente la documentación y/o información que se solicite para su file personal.
- j) Permitir la revisión de sus efectos personales o paquetes cada vez que sean exigidos, al ingresar o salir del centro de trabajo.
- k) Observar trato cortés con sus compañeros o superiores.
- l) Comunicar expresamente a la Gerencia del Restaurante todo cambio domiciliario.
- m) Acudir al centro de labores correctamente vestido o uniformado de ser el caso portando en un lugar visible el fotochek.
- n) Cumplir con las comisiones de servicio que se le encomienden.
- o) Cumplir con las disposiciones internas en materia de seguridad e higiene ocupacional que imparta el Restaurante.
- p) Dedicarse exclusivamente a cumplir sus funciones no debiendo intervenir en las que competen a otros servidores, sin autorización del jefe jerárquico.
- q) Permanecer en su centro laboral dentro del horario de trabajo, de acuerdo con las normas de asistencia, permanencia y puntualidad.

### **CAPÍTULO III: DE LA JORNADA Y HORARIO DE TRABAJO**

#### **Horario de trabajo**

##### **Art. 7°**

Las horas de entrada y salida de los trabajadores son las que a continuación se expresan así:

##### **Personal administrativo**

Lunes a viernes

Mañana: 7:30 a.m. a 12:00 m.

Hora de almuerzo: 12:00 m. a 1:00 p.m.

Tarde: 1:00 p.m. a 23:00 p.m.

##### **Horarios Empleadores**

Lunes a viernes

Mañana: 8:00a.m a 13:00

Hora de almuerzo: 13:00 p.m. a 14:00 p.m.

Tarde: 14:00 p.m. a 22:30 p.m.

Sábado

Hora de entrada: 8:00 am

Hora de salida: 23:00 p.m.

Con períodos de descanso de quince minutos en cada turno de dos horas.

##### **Personal operativo: por turnos rotativos**

Primer turno:

7:00 a.m. a 14:00 p.m.

Segundo turno:

14:00 p.m. a 22:30 p.m.

Con períodos de descanso de quince minutos.

## **CAPÍTULO IV: DÍAS DE DESCANSO LEGALMENTE OBLIGATORIOS**

### **Art. 8°**

Serán de descanso obligatorio remunerado, los domingos y días de fiesta que sean reconocidos como tales en nuestra legislación laboral.

Las prestaciones y derechos que para el trabajador originen el trabajo en los días festivos, se reconocerá en relación al día de descanso remunerado establecido en el inciso anterior.

- a) El trabajo en domingo y festivos se remunerará con un recargo del setenta y cinco por ciento (75%) sobre el salario ordinario en proporción a las horas laboradas.
- b) Si con el domingo coincide otro día de descanso remunerado sólo tendrá derecho el trabajador, si trabaja, al recargo establecido en el numeral anterior.
- c) Se exceptúa el caso de la jornada de treinta y seis (36) horas semanales previstas
- d) trabajadores técnicos, especializados, y de confianza.

### **Art. 9°**

Durante el período de vacaciones el trabajador recibirá el salario ordinario que esté devengando el día que comience a disfrutar de ellas. En consecuencia, sólo se excluirán para la liquidación de las vacaciones el valor del trabajo en días de descanso obligatorio y el valor del trabajo suplementario o de horas extras. Cuando el salario sea variable, las vacaciones se liquidarán con el promedio de lo devengado por el trabajador en el año inmediatamente anterior a la fecha en que se concedan.

### **Art. 10°**

Todo empleador llevará un registro de vacaciones en el que se anotará la fecha de ingreso de cada trabajador, fecha en que toma sus vacaciones, en que las termina y la remuneración de las mismas.

### **Permisos**

### **Art. 11°**

La empresa concederá a sus trabajadores los permisos necesarios para el ejercicio del derecho al sufragio y para el desempeño de cargos oficiales transitorios de forzosa

aceptación, en caso de grave calamidad doméstica debidamente comprobada, para concurrir en su caso al servicio médico correspondiente, para desempeñar comisiones sindicales inherentes a la organización y para asistir al entierro de sus compañeros, siempre que avisen con la debida oportunidad a la empresa y a sus representantes y que en los dos últimos casos, el número de los que se ausenten no sea tal, que perjudiquen el funcionamiento del establecimiento. La concesión de los permisos antes dichos estará sujeta a las siguientes condiciones:

- a. En caso de grave calamidad doméstica, la oportunidad del aviso puede ser anterior o posterior al hecho que lo constituye o al tiempo de ocurrir este, según lo permitan las circunstancias.
- b. En caso de entierro de compañeros de trabajo, el aviso puede ser hasta con un día de anticipación y el permiso se concederá hasta el 10% de los trabajadores.
- c. En los demás casos (sufragio, desempeño de cargos transitorios de forzosa aceptación y concurrencia al servicio médico correspondiente) el aviso se hará con la anticipación que las circunstancias lo permitan. Salvo convención en contrario y a excepción del caso de concurrencia al servicio médico correspondiente, el tiempo empleado en estos permisos puede descontarse al trabajador o compensarse con tiempo igual de trabajo efectivo en horas distintas a su jornada ordinaria, a opción de la empresa.

### **Salario mínimo, convencional, lugar, días, horas de pagos y períodos que lo regulan**

#### **Art. 12°**

Formas y libertad de estipulación:

1. El empleador y el trabajador pueden convenir libremente el salario en sus diversas modalidades como por unidad de tiempo, por obra, o a destajo y por tarea, etc., pero siempre respetando el salario mínimo legal o el fijado en los pactos, convenciones colectivas y fallos arbitrales.

#### **Art. 13°**

Se denomina jornal el salario estipulado por días y sueldo, el estipulado con períodos mayores.

#### **Art. 14°**

Salvo convenio por escrito, el pago de los salarios se efectuará en el lugar en donde el trabajador presta sus servicios durante el trabajo, o inmediatamente después del cese.

#### **Períodos de pago:**

Ejemplo: quincenales o mensuales (uno de los dos o los dos).

#### **Art. 15°**

El salario se pagará al trabajador directamente o a la persona que él autorice por escrito así:

- a. El salario en dinero debe pagarse por períodos iguales y vencidos. El período de pago para los jornales no puede ser mayores de una semana, y para sueldos no mayor de un mes.
- b. El pago del trabajo suplementario o de horas extras y el recargo por trabajo nocturno debe efectuarse junto con el salario ordinario del período en que se han causado o a más tardar con el salario del período siguiente.

### **CAPÍTULO V: SERVICIO MÉDICO, MEDIDAS DE SEGURIDAD, RIESGOS PROFESIONALES, PRIMEROS AUXILIOS EN CASO DE ACCIDENTES DE TRABAJO, NORMAS SOBRE LABORES EN ORDEN A LA MAYOR HIGIENE, REGULARIDAD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO**

#### **Art. 16°**

Es obligación del empleador velar por la salud, seguridad e higiene de los trabajadores a su cargo. Igualmente, es su obligación garantizar los recursos necesarios para implementar y ejecutar actividades permanentes en medicina preventiva y del trabajo, y en higiene y seguridad industrial, de conformidad al programa de salud ocupacional, y con el objeto de velar por la protección integral del trabajador.

#### **Art. 17°**

Los servicios médicos que requieran los trabajadores se prestarán por el IPSS. En caso de no afiliación estará a cargo del empleador sin perjuicio de las acciones legales pertinentes.

**Art. 18°**

Todo trabajador dentro del mismo día en que se sienta enfermo deberá comunicarlo al empleador, su representante o a quien haga sus veces el cual hará lo conducente para que sea examinado por el médico correspondiente a fin de que certifique si puede continuar o no en el trabajo y en su caso determine la incapacidad y el tratamiento a que el trabajador debe someterse. Si este no diere aviso dentro del término indicado o no se sometiere al examen médico que se haya ordenado, su inasistencia al trabajo se tendrá como injustificada para los efectos a que haya lugar, a menos que demuestre que estuvo en absoluta imposibilidad para dar el aviso y someterse al examen en la oportunidad debida.

**Art. 19°**

Los trabajadores deben someterse a las instrucciones y tratamiento que ordena el médico que los haya examinado, así como a los exámenes y tratamientos preventivos que para todos o algunos de ellos ordenan la empresa en determinados casos. El trabajador que sin justa causa se negare a someterse a los exámenes, instrucciones o tratamientos antes indicados, perderá el derecho a la prestación en dinero por la incapacidad que sobrevenga a consecuencia de esa negativa.

**Art. 20°**

Los trabajadores deberán someterse a todas las medidas de higiene y seguridad que prescriban las autoridades del ramo en general, y en particular a las que ordene la empresa para prevención de las enfermedades y de los riesgos en el manejo de las máquinas y demás elementos de trabajo especialmente para evitar los accidentes de trabajo.

**Art. 21°**

En caso de accidente de trabajo, el jefe de la respectiva dependencia, o su representante, ordenará inmediatamente la prestación de los primeros auxilios, la remisión al médico y tomará todas las medidas que se consideren necesarias y suficientes para reducir al mínimo, las consecuencias del accidente.

#### **Art. 22°**

En caso de accidente no mortal, aun el más leve o de apariencia insignificante, el trabajador lo comunicará inmediatamente al empleador, a su representante o a quien haga sus veces, para que se provea la asistencia médica y tratamiento oportuno según las disposiciones legales vigentes, indicará, las consecuencias del accidente y la fecha en que cese la incapacidad.

#### **Art. 23°**

Todas las empresas y las entidades administradoras de riesgos profesionales deberán llevar estadísticas de los accidentes de trabajo y de las enfermedades profesionales para lo cual deberán en cada caso determinar la gravedad y la frecuencia de los accidentes de trabajo o de las enfermedades profesionales de conformidad con el reglamento que se expida.

Todo accidente de trabajo o enfermedad profesional que ocurra en una empresa o actividad económica, deberá ser informado por el empleador a la entidad administradora de riesgos profesionales y a la entidad promotora de salud, en forma simultánea, dentro de los dos días hábiles siguientes de ocurrido el accidente o diagnosticada la enfermedad.

### **CAPÍTULO VI: PRESCRIPCIONES DE ORDEN**

#### **Art. 24°**

Los trabajadores tienen como deberes los siguientes:

- a. Respeto y subordinación a los superiores.
- b. Respeto a sus compañeros de trabajo.
- c. Procurar completa armonía con sus superiores y compañeros de trabajo en las
- d. relaciones personales y en la ejecución de labores.
- e. Guardar buena conducta en todo sentido y obrar con espíritu de leal colaboración en el orden moral y disciplina general de la empresa.
- f. Ejecutar los trabajos que le confíen con honradez, buena voluntad y de la mejor manera posible.

- g. Recibir y aceptar las órdenes, instrucciones y correcciones relacionadas con el trabajo, con su verdadera intención que es en todo caso la de encaminar y perfeccionar los esfuerzos en provecho propio y de la empresa en general.
- h. Observar rigurosamente las medidas y precauciones que le indique su respectivo jefe para el manejo de las máquinas o instrumentos de trabajo.
- i. Permanecer durante la jornada de trabajo en el sitio o lugar en donde debe desempeñar las labores siendo prohibido salvo orden superior, pasar al puesto de trabajo de otros compañeros.

## **CAPÍTULO VII: ORDEN JERÁRQUICO**

### **Art. 25°**

El orden jerárquico de acuerdo con los cargos existentes en la empresa, es el siguiente:  
Ejemplo: Administrador, cajero, cocineros, mozos y ayudantes.

## **CAPITULO VIII: CONSIDERACIONES FINALES**

### **Art.26°**

Para los efectos, el trabajador no deberá abandonar sus labores sino hasta que el permiso haya sido concedido por el Restaurante al ser solicitado, que no será menor de 24 horas.

En los casos de fuerza mayor comprobada, el Administrador otorgará el permiso de inmediato.

### **Art. 27°**

Durante el tiempo en que un trabajador se encuentre en período de Capacitación, Enseñanza y Adiestramiento, para el puesto que va a desempeñar, prestará sus servicios, conforme a las condiciones que rigen en la Empresa según lo que se estipula respecto a ello.

**Art. 28°**

La Empresa repartirá entre los trabajadores y fijará en los lugares más visibles de las instalaciones el Reglamento Interior de Trabajo.

**Art. 29°**

Las situaciones no previstas en el presente Reglamento Interior, en los Convenios respectivos y en la Ley del Trabajo, serán resueltas por las partes, tomando en cuenta los principios que de dichos ordenamientos emanen.

**CAPITULO IX: DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS**

**Artículo 30°**

La empresa se reserva el derecho de dictar normas y disposiciones que complementen, amplíen y/o adecuen el presente reglamento, a fin de mejorar su aplicación.

**Artículo 31°**

Los casos no previstos y/o infracciones a normas laborales, morales o éticas que imperen en el centro de trabajo o que regulen el desenvolvimiento armónico de las relaciones laborales, no contemplados expresamente en el presente reglamento, serán resueltos en cada caso, atendiendo a las circunstancias, antecedentes, consecuencias u otros aspectos pertinentes, aplicándose los principios de razonabilidad y buena fe, el sentido común y la lógica; en concordancia con las disposiciones legales vigentes.

**Artículo 32°**

En los casos que por razones de servicio se requiera modificar el horario normal de trabajo, éste deberá contar con la aprobación del Gerente General y autorización respectiva del Ministerio de Trabajo.

**Artículo 33°**

El presente Reglamento entrará en vigencia a partir del día siguiente de su presentación a la Autoridad de Trabajo

El presente Reglamento Interno de Trabajo fue aprobado por la Gerencia General, según memorando N°..... de fecha..... de.....del 2016.

## 5.4. MANUAL DE PROCESOS OPERATIVOS



### I. ATENCION A LOS COMENSALES EN MESA

- ✓ **Primero:** Saludar de manera breve, con respeto y con un tono de voz aceptable. No hablar muy bajo ni muy fuerte, lo suficiente para que el cliente entienda lo que se le dice. A continuación, ofrecer la carta del menú.

**Ejemplo:** Señor/Señora/Joven/Señorita, Buenos(as) días/tardes/ noches. ¿Qué puedo servirle?

- ✓ **Segundo:** En caso se requiera, sugerir y/o explicar el menú (Preparación, servido, tiempo de preparación y espera)
- ✓ **Tercero:** Tomar el pedido en una comanda con la letra clara y legible, y anotando los precios.
- ✓ **Cuarto:** hacer presente, de manera muy breve, al cliente de que el pedido está en camino.

**Ejemplo:** En seguida, Señor/ señora / Joven/ Señorita.

- ✓ **Quinto:** Entregar una copia de la comanda en el área de cocina cantando el pedido.
- ✓ **Sexto:** Cuando el/los potaje(s) está listo para servirse, recogerlo del área de cocina y llevarlo con prontitud a la mesa correspondiente.
- ✓ **Séptimo:** Servir el/los potaje(s) cantando el nombre de los platos que se están sirviendo.

Si se ha servido dos o más platos anteriormente, recoger la cubertería, vajilla y cristalería sucia o innecesaria, preguntando, primero, al cliente si se puede realizar tal acción.

- ✓ **Octavo:** Tras estar seguros de haber terminado de servir el pedido total de los clientes, entregue la otra copia de la comanda al cajero.
- ✓ **Noveno:** Retirar todo lo que haya quedado en la mesa y volver a vestirla.

## II. MISE EN PLACE DE MESAS

- ✓ **Primero:** Coloque el mulotón sobre la mesa desvestida, seguido del mantel, procurando guardar equilibrio en las esquinas y costados
- ✓ **Segundo:** Sobre el mantel, coloque los cubiertos básicos en forma ordenada, teniendo en cuenta que:
  - Los cubiertos que se usan primero deben estar en la parte externa del servicio, en segundo orden y hacia el interior, los cubiertos que se utilizaran en el segundo potaje y así sucesivamente
  - La cucharilla de postre se coloca horizontal al filo de mesa en la parte superior del servicio, con el mango hacia la derecha.
  - El plato y el cuchillo para pan se ubican en la parte superior izquierda del servicio.
- ✓ **Tercero:** la cristalería, si es necesaria, se coloca en la parte superior derecha del servicio. Utilizando la técnica de orientación de reloj, deben estar posicionados a la 1.
- ✓ **Cuarto:** Si se utiliza servilletas de tela, colocarla en la parte central del servicio, entre los cubiertos, procurando no realizar figuras muy complicadas para no manipularlas. Excesivamente.  
  
Si se utilizan servilletas descartables, ubicarlas en un servilletero en el centro de la mesa; de no haber disposición de servilleteros, doblarlas discretamente y colocarlas bajo los cubiertos de la mano derecha de cada comensal.
- ✓ **Quinto:** Finalmente, alinear las sillas y el servicio a los fillos de la mesa.

## III. PREPARACION DE ALIMENTOS:

- ✓ **Primero:** Estar aseado correctamente (uñas cortas y sin pintar, manos lavadas, cabello recogido, corto y cubierto con el gorro de cocina; los varones afeitados, las damas sin alhajas) y uniformado.
- ✓ **Segundo:** Definir el potaje o menú que se va a preparar. Esto según la programación de menús elaborada por el Chef o por la llegada de comandas a la ventanilla de cocina.
- ✓ **Tercero:** Realizar el mise en place para el potaje que se va a preparar (recopilar utensilios, recipientes, ingredientes, etc.).
- ✓ **Cuarto:** Preparar los alimentos con los elementos del mise en place siguiendo la receta especificada en la carta,
- ✓ **Quinto:** tras terminar la preparación, servir y colocar en la ventanilla de cocina.
- ✓ **Sexto:** Lavar los elementos utilizados y limpiar el área utilizada para la preparación con el fin de estar preparados para un nuevo potaje.

#### IV. COBRANZA CUENTAS A CLIENTES

- ✓ **Primero:** Recepcionar la copia de la comanda especificada con nombres y precios; después de que los potajes mencionados estén ya todos servidos.
- ✓ **Segundo:** Hacer la sumatoria total del pedido.
- ✓ **Tercero:** cuando el cliente se acerque a cancelar, saludar brevemente y decirle el monto de la cuenta a pagar.

**Ejemplo:** Señor/Señora/ Joven/ Señorita, buenos días / tardes / noches. Son (monto de la cuenta) nuevos soles.

- ✓ **Cuarto:** Aceptar el pago y si se necesita dar cambio, hacerlo con prontitud. No es cortés hacer esperar al cliente.  
Entregar el cambio cantando en orden las monedas y/o billetes que se entregan
- ✓ **Quinto:** Agradecer por la compra, preguntar si estuvo todo conforme e invitar al comensal a volver.

- ✓ **Sexto:** Si se hubo algún imperfecto durante el servicio, anotarlo y comunicar al Administrador al finalizar el turno.

#### V. RECEPCION DE LLAMADAS DE HABITACION:

Este tipo de llamadas se pueden presentar por diferentes motivos; principalmente, para dejar recados sobre comprobantes de pago, reservas de mesas o para realizar un pedido con servicio a habitación. Para atender a estas llamadas, seguir los siguientes pasos:

- ✓ **Primero:** Contestar el teléfono y saludar de la siguiente manera: Restaurante, Buenos(as) días/ tardes / noches. ¿En qué puedo ayudarle?
- ✓ **Segundo:** Escuchar y anotar el pedido o recado que haga la persona que efectúa la llamada.
- ✓ **Tercero:** Repetir con exactitud el mensaje. Si hubo errores, corregir las anotaciones y recalcar.
- ✓ **Cuarto:** si no existe otro asunto que tratar, cerrar la llamada con una frase corta como: “en camino”, “yo le hago presente”, etc; según convenga.
- ✓ **Quinto:** Si la llamada fue para realizar un pedido, dictar el pedido al mozo encargado para que sea anotado en una comanda y sea entregado a habitación.  
Si se trató de un recado, guardar el mensaje e informar lo más pronto posible al destinatario.

#### VI. RECEPCION DE LLAMADAS EXTERNAS:

Este tipo de llamadas se pueden presentar por diferentes motivos; principalmente, para dejar recados de carácter importante para la empresa o para realizar alguna reserva de mesa. Para atender a estas llamadas, seguir los siguientes pasos:

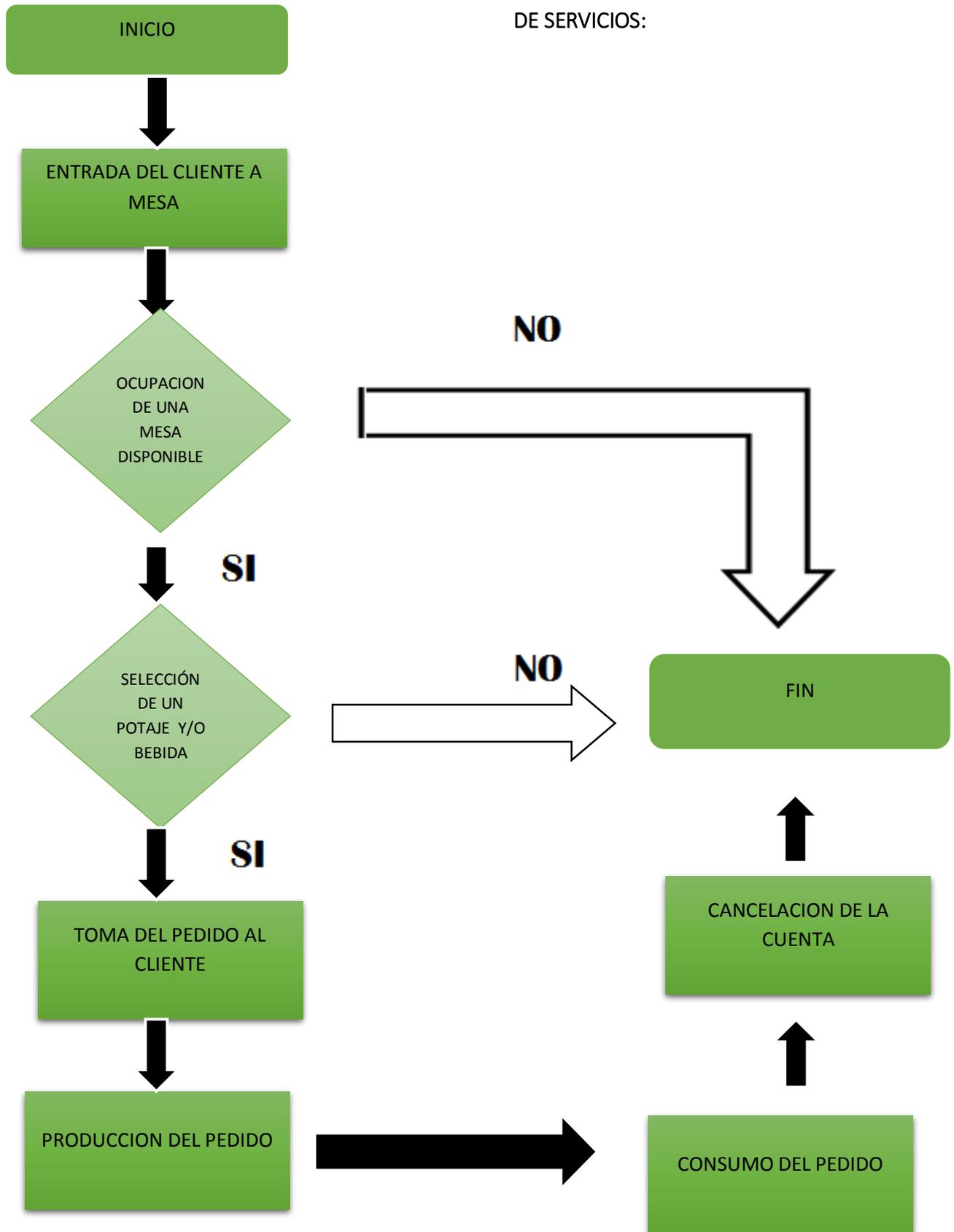
- ✓ **Primero:** Contestar el teléfono y contestar de la siguiente manera: Mesón de marques; Buenos (as) días / tardes / noches. ¿En qué puedo ayudarle?

- ✓ **Segundo:** Escuchar y anotar el pedido o recado que haga la persona que efectúa la llamada.
- ✓ **Tercero:** Repetir con exactitud el mensaje. Si hubo errores, corregir las anotaciones y recalcar.

## VII. DIRECCION DEL TRABAJO EN EQUIPO (Maitre / Chef)

- ✓ **Primero:** Conocer su área de trabajo (cantidad de mesas, numeración, cantidad de comensales por mesa, ubicación de utensilios, vajilla, cristalería, recipientes, etc.)
- ✓ **Segundo:** Conocer el proceso de servucción y/o producción de su área.
- ✓ **Tercero:** Evaluar su área e identificar las necesidades (personal, horarios, uniformes, etc.)
- ✓ **Cuarto:** Comunicar de las necesidades a su jefe inmediato y proponer soluciones. Consiga el permiso para realizar acciones cuando se requiera.
- ✓ **Quinto:** Planificar las acciones y coordinar con sus compañeros de área.
- ✓ **Sexto:** Liderar y Ejecutar con sus compañeros las acciones previamente planificadas.
- ✓ **Séptimo:** Controlar y evaluar los resultados.
- ✓ **Octavo:** Si se produjeron resultados provechosos, continuar; si existen deficiencias, corregir.

FLUJOGRAMA GENERAL DEL PROCESO  
DE SERVICIOS:



## RECOMENDACIONES PARA LOS PROCESOS OPERATIVOS

### I. PARA LA ATENCION EN MESA:

- Cuidar, en su totalidad, su imagen personal e higiene. Asegúrese de que sus vestimentas estén derechas y limpias. Zapatos lustrados, corbata en el centro del cuello, cuello de la camisa correctamente doblado, chaleco, pantalón y camisa limpios. Uñas y cabello recortados, rostro afeitado y limpio.
- Use el uniforme completo.
- No haga esperar al cliente en mesa, atiéndalo con prontitud. Si no puede atender de inmediato, asienta con la cabeza manifestando que pronto acudirá para atenderlo.
- Sonría siempre, hágale saber al comensal que es bienvenido y nos complace su presencia.
- No discuta. Si el cliente reclama por algo fuera de lugar, escúchelo; luego explíquele con paciencia. Si la situación se le sale de las manos, comunique a su jefe inmediato para que se haga cargo de la situación.
- No sature la mesa con los pedidos, el cliente no se comerá todo al mismo tiempo. Sirva un potaje por comensal y espere un tiempo prudencial para servir el siguiente y recoger lo sucio o innecesario.
- No olvide servir por completo el pedido. Es desagradable para el comensal tener que repetir constantemente que no lo han atendido o que falta que le sirvan alguna comida o bebida.
- El cliente es un ser humano, trátelo como tal; merece respeto y atención.
- La satisfacción de los comensales es lo principal, son nuestra razón de ser. Haga todo lo que esté a su alcance para lograrlo.
- Tenga siempre preparadas las mesas para nuevos comensales. No los reciba con una mesa mal vestida o servida. La primera impresión es decisiva.

- Sea curioso, pero no hostigante. Pregunte a los comensales, cuando tenga oportunidad y sin interrumpir conversaciones, si todo está conforme.

## **II. PARA LA COBRANZA DE CUENTAS:**

- Sonría siempre, hágale saber al comensal que es bienvenido y nos complace su presencia.
- Agénciese de billetes y monedas de bajo valor (sencillo) antes del inicio de los momentos fuertes de atención para no hacer esperar a los clientes cuando se acerquen a pagar su consumo.
- Sea atento (a) y cortés al recibir al cliente.
- Sea curioso. Pregunte al comensal si estuvo satisfecho con el servicio que recibió.

## **III. PARA LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO:**

- El respeto se gana, no se impone. Sea el primero en trabajar, sea ejemplo para sus subordinados.
- Converse con sus compañeros sobre los problemas que tengan en el trabajo y soluciónenlos en conjunto.
- Organice los horarios de acuerdo a las necesidades del restaurante y la afluencia de comensales.
- Explique, no discuta; mucho menos en frente de los clientes.
- Identifique los errores y deficiencias, compártalo con sus compañeros y propóngales soluciones.

## **IV. PARA LA PREPARACION DE ALIMENTOS:**

- Para aumentar la productividad, realice una preparación previa de insumos y mise en place, esto en coordinación con el Chef de cocina.
- Antes de empezar con la preparación de algún potaje, revise que cuenta con todos los insumos (mise en place) y que el área de trabajo este aseada, sin humedad, malos olores o residuos de preparaciones anteriores. Los utensilios deben estar limpios para evitar la contaminación cruzada de los alimentos.

- Utilice el uniforme asignado para su área y asegúrese de que esté impecable. Vístalo correctamente para evitar errores y, sobretodo, accidentes. El gorro de cocina bien asegurado en la cabeza para evitar la caída de cabello, mandil y chaqueta atados con seguridad y cubriendo su torso y piernas previniendo cualquier accidente. Recuerde: está expuesto al fuego y a temperaturas muy altas.
- Después de cada preparación, asee el área utilizada como también los utensilios, bandejas, recipientes, y otros objetos.
- En el caso de los varones, el cabello debe estar recortado y limpio; en las damas, debe estar recogido. En ambos casos debe estar cubierto por el gorro de cocina. Evitar el uso de joyas durante la preparación de los alimentos (aretes, collares, sortijas, pulseras), como también, el uso de tintes y maquillaje.
- Almacene los alimentos separados por tipo y fecha. Teniendo en cuenta que las carnes y vegetales son las más propensas a contaminación, como también, son foco de esta.
- Evitar devolver carnes al refrigerador, puesto que esto provocaría una contaminación masiva.
- Para almacenar los alimentos, utilice recipientes cerrados, tanto dentro como fuera del refrigerador. Estos recipientes deben estar a una distancia mínima de 20 cm del suelo.
- Para manipular alimentos de diferente tipo, lávese las manos y séquelas completamente para evitar el contagio.
- Mantenga su uniforme en condiciones óptimas para el trabajo, evite guardarlo en lugares poco higiénicos. Si están sucios, solicite a su jefe su lavado.
- Evite tener el piso mojado o húmedo, esto facilita la multiplicación de bacterias y plagas.
- Seque el piso cada cuando durante el turno, como también después de este.

## CONCLUSIONES

La investigación llega a las siguientes conclusiones:

- a) En cuanto a la situación actual de los instrumentos organizativos:
  - No se conoce de una manera generalizada cuales son los instrumentos organizativos: 50% no sabe y el 30% dice saber “algo”
  - En cuanto al organigrama el 40% sabe que es, pero el 30% sabe para qué sirve.
  - En cuanto al manual de organización y funciones: el 50% sabe qué es. Mientras que el 60% sabe para qué sirve.
  - En cuanto al reglamento interno de trabajo: el 50% sabe qué es. Mientras que el 60% sabe para qué sirve.
  - En cuanto al manual de procesos: el 40% sabe qué es y el 40% también sabe para qué sirve.
- b) En cuanto a la situación del desempeño laboral:
  - El desempeño laboral es deficiente, ya que no existe instrumentos organizativos que les indique que deben hacer (MOF), cómo deben hacerlo (MAPRO) y cuáles son sus deberes y derechos (RIT)
  - Existe una preocupación del personal porque trabajan de acuerdo a su experiencia personal con alguna información verbal de los propietarios, lo cual ocasiona incertidumbre.
- c) En cuanto a la relación entre los instrumentos organizativos y el desempeño laboral:

Existe una relación directa entre los instrumentos organizativos y el desempeño, a juzgar por las opiniones vertidas por los encuestados, ya que indican que al conocer sus funciones podrían trabajar más ordenada y coordinadamente consiguiendo atender a los clientes con la mejor de calidad de servicio, consiguiendo su satisfacción.

## RECOMENDACIONES

- a) Debe implementarse los instrumentos organizativos propuestos a la brevedad posible para mejorar el desempeño del personal del Restaurante turístico “El Mesón del Marqués” de Cajamarca.
  
- b) Se debe diseñar un programa de capacitación para hacer conocer al personal del funcionamiento de cada uno de los instrumentos organizativos, porque de poco serviría si existen, pero no se sabe para qué sirven y en el peor de los casos para que sirve cada uno de ellos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Chiavenato I. (2014). *Administración una perspectiva global* 13° Edición, Editorial Mc Graw Hill, México.
- Daft R. (2010), *Teoría y diseño organizacional*, segunda edición, editorial Mc Graw Hill. México.
- Duron C. (2012), *El restaurante como empresa*. Editorial Trillas España.
- Hernández R., Collado C. y Baptista P. (2010); *Metodología de la investigación*, Editorial Mc Graw Hill. México.
- Hernández S. (2002) *Administración: Pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*. Editorial Mc Graw Hill. 2º edición. México.
- Huaco E. (2011), Universidad Nacional Mayor de San Marcos de Lima, Facultad de Ciencias Administrativas, Unidad de Post-Grado, tesis para obtener el grado de magister en gestión empresarial titulada: “El Diseño organizacional de la municipalidad distrital y la propuesta de un modelo alternativo con producción de servicios con estándares de productividad satisfactorios (caso: Municipalidad Distrital de Pueblo Libre).
- Hurtado J. (2007). *El proyecto de Investigación*. Quinta edición. Caracas. Ediciones Quirón-Sypal.
- Louffat E. (2010). *Proceso administrativo*. Editorial Cengage Learning. Lima – Perú.
- Louffat E. (2012). *Organigrama y manuales*. Editorial Cengage Learning. Lima – Perú.
- Paredes K. (2015), en su tesis de pregrado para obtener su título profesional de Licenciado en Administración en la Universidad Nacional de Cajamarca denominada: “Propuesta de diseño de manual de procedimientos para optimizar la gestión en la Dirección de Comercio Exterior y Turismo de Cajamarca”,
- Parra J. y Quirama L. (2010); en su tesis de grado en la Universidad Tecnológica de Pereira de Colombia titulada: “Diseño de la estructura organizacional y

administrativa, así como el programa de salud ocupacional en la estación de servicio BRIO La Ponderosa (estación de servicio, restaurante y mini mercado)”

- Robbins Stephen. y Coulter Mary. (2010) *Administración*. Décima edición, Editorial Prentice Hall. México. Pág. 340-362.
- Stoner J., Freeman E. y Gilbert D. (1996) *Administración Sexta Edición*, Editorial Pearson Educación: pág. 482-507.
- Tanta L. (2015), en su tesis de pregrado para obtener su título profesional de Licenciado en Administración en la Universidad Nacional de Cajamarca denominada: “Diseño de un Manual de Procedimientos para optimizar procesos en el Área de Producción en la Panadería y Pastelería “El Padrino” de Cajamarca: 2014.

## ANEXOS

Encuesta por cuestionario

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS  
E.A.P. DE ADMINISTRACIÓN

ENCUESTAS AL PERSONAL DEL RESTAURANTE TURÍSTICO “EL MESÓN DEL MARQUÉS” DE CAJAMARCA

La presente encuesta está dirigida a los trabajadores del Restaurante turístico “El Mesón del Marqués”, con el fin de identificar la relación entre el diseño de los instrumentos organizativos y el desempeño del personal. Suplicamos su ayuda y colaboración en esta actividad ya que los resultados redundarán en beneficio del Restaurante.

**DATOS PARA LA INVESTIGACIÓN.**

1. ¿Conoce usted cuáles son los instrumentos organizativos?  
Si ( ) No ( ) Algo ( )
2. ¿Conoce usted que es un organigrama?  
Si ( ) No ( ) Algo ( )
3. ¿Sabe para qué sirve un organigrama?  
Si ( ) No ( ) Algo ( )
4. ¿Conoce usted que es un manual de organización y funciones?  
Si ( ) No ( ) Algo ( )
5. ¿Conoce usted para que sirve un manual de organización y funciones  
Si ( ) No ( ) Algo ( )
6. ¿Conoce usted que es un reglamento interno de trabajo?  
Si ( ) No ( ) Algo ( )
7. ¿Conoce usted para que sirve un reglamento interno de trabajo?  
Si ( ) No ( ) Algo ( )
8. ¿Conoce usted que es un manual de procesos?  
Si ( ) No ( ) Algo ( )
9. ¿Conoce usted para que sirve un manual de procesos?  
Si ( ) No ( ) Algo ( )
10. ¿Considera usted importante que existan los instrumentos organizativos?  
Si ( ) No ( ) Tal vez ( )
11. ¿Cree usted que estos instrumentos organizativos ayudaran a que se mejore el desempeño?  
Si ( ) No ( ) Tal vez ( )
12. ¿A qué trabajadores cree usted que les servirá estos instrumentos organizativos?  
Antiguos ( ) Nuevos ( ) Ambos ( )