



Universidad del Azuay

Maestría en Administración de Empresas

“Estudio de la estructura organizacional de las pymes enfocada en restaurantes de primera categoría de la ciudad de Cuenca, y propuesta de una estructura transversal.”

**Tesis de graduación previo a la obtención del título de
Magíster en Administración de Empresas**

Autor: Silvio Regalado Villa.

Directora: Mgt. Mónica Rodas Tobar.

Cuenca, Ecuador

2013

DEDICATORIA

Esta tesis va dedicada a mis padres ya que con su cariño y apoyo siempre me supieron apoyar y ayudar en todo momento, a mis hermanos, familia y amigos que siempre están presentes en estos momentos importantes.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por permitirme avanzar otra etapa de mi vida profesional y superación personal, a mis padres que siempre me apoyan y me guían, a la Mgt. Mónica Rodas por sus consejos, compartirme sus conocimientos y brindarme su apoyo para poder finalizar con éxito esta tesis.

RESUMEN

El propósito de este estudio se realiza debido a la falta de una estructura organizacional en este tipo de empresas como es el área gastronómica.

La problemática que se ha analizado, es que a la hora de incursionar con un negocio de este tipo o ya uno establecido, existen varios problemas a la hora de manejar su cadena de mando, la jerarquía que debe llevarse, selección, capacitación, evaluación de personal, encomendar sus funciones y como se tiene que desempeñar.

El objetivo de esta tesis es desarrollar un modelo de una estructura transversal de la organización, a partir de la investigación de tres prestigiosos restaurantes calificados como de "Primera Categoría" que son Las Monjas, Red Crab y Los Tiestos de la ciudad de Cuenca, al finalizar la estructura propuesta se podrá utilizar en restaurantes de Primera Categoría que desee.

Con el resultado final de este estudio vamos a lograr un nivel óptimo de servicio, eficiencia, lograr la debida comunicación en la organización, la correcta delegación de funciones y la mejora continua de la empresa gastronómica.

ABSTRACT

The purpose of this study arises from the lack of an organizational structure in gastronomic companies. The issue that has been discussed is that there are several problems when it comes to managing a business venture chain of command, the hierarchy that must be followed, the selection, training and evaluation of personnel, the delegation of functions and how to conduct it. The objective of this research is to develop a cross-organizational structure model from the investigation done in three "First Class" prestigious restaurants in the city of Cuenca: "Las Monjas", "Red Crab" and "Los Tiestos". At the end, the proposed structure can be used in any First Class restaurants. With the end result of this study we will achieve an optimal level of service, efficiency, appropriate communication within the organization, the right delegation of tasks, and the continuous improvement of the culinary business.




Translated by
Lic. Lourdes Crespo

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPITULO 1: ANÁLISIS DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES) EN EL ECUADOR

- 1.1 Introducción
- 1.2 Fortalezas y debilidades de las PYMES en el Ecuador
 - 1.2.1 Fortalezas
 - 1.2.2 Debilidades
- 1.3 El nuevo código de la producción para las PYMES
- 1.4 El servicio de rentas internas y las PYMES
- 1.5 Clasificación de las PYMES
 - 1.5.1 Pequeña Industria
 - 1.5.2 Pequeña Empresa
 - 1.5.3 Mediana Empresa
 - 1.5.4 Microempresa
 - 1.5.5 Artesanía
- 1.6 Desarrollo de las PYMES en el Ecuador
- 1.7 Importancia de las PYMES en el Ecuador
- 1.8 Importancia de las PYMES en el mundo
- 1.9 PYMES en producción de alimentos y bebidas
- 1.10 Conclusión

CAPITULO 2: LA ADMINISTRACIÓN EMPRESARIAL

- 2.1 Introducción
 - 2.1.1 Planeación
 - 2.1.2 Organización
 - 2.1.3 Dirección
 - 2.1.4 Control
- 2.2 Planeación Estratégica
 - 2.2.1 Establecimiento de la misión, visión y metas
 - 2.2.2 Análisis de oportunidades y amenazas externas
 - 2.2.3 Análisis de las oportunidades y amenazas internas
 - 2.2.4 Análisis FODA y formulación de estrategias
 - 2.2.5 Implementación de estrategias
 - 2.2.6 Control estratégico

CAPITULO 3: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

- 3.1 Que es la estructura organizacional
 - 3.3.1 La especialización de trabajo
 - 3.3.2 Departamentalización
 - 3.3.3 Cadena de mando
 - 3.3.4 Extensión de control
 - 3.3.5 Centralización y descentralización
 - 3.3.6 Formalización
- 3.4 Diseños organizacionales
 - 3.4.1 La estructura simple
 - 3.4.2 La estructura burocrática

- 3.4.3 La estructura matricial
- 3.5 Tipos de estructura
 - 3.5.1 Estructura lineal
 - 3.5.2 Estructura funcional
 - 3.5.3 Estructura de staff
- 3.6 Tipos de organigramas
 - 3.6.1 Vertical
 - 3.6.2 Horizontal
 - 3.6.3 Circular
 - 3.6.4 Radial

CAPITULO 4: PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA TRANSVERSAL Y LEVANTAMIENTO DE PERFILES

- 4.1 Introducción
- 4.2 Análisis situacional
 - 4.2.1 Análisis de la organización
 - 4.2.2 ¿Cuáles son los servicios por los que los beneficiarios acuden a la organización?
 - 4.2.3 ¿Existe la posibilidad de proporcionar nuevos productos?
 - 4.2.4 ¿Qué valor agregado proporciona a los servicios?
 - 4.2.5 ¿Qué mercado se atiende?
 - 4.2.6 ¿Quiénes son los beneficiarios?
 - 4.2.7 ¿Disponen de las instalaciones necesarias y equipos suficientes para la organización?
 - 4.2.8 ¿Tiene métodos y procesos actualizados?
 - 4.2.9 ¿Cómo se estructura el proceso de toma de decisiones?
 - 4.2.10 ¿Quién toma las decisiones claves para la organización?
 - 4.2.11 ¿Cómo se establecen los criterios para la toma de decisiones?
- 4.3 Información del estado de la planificación estratégica de las organizaciones de estudio
 - 4.3.1 Visión
 - 4.3.2 Misión

SILVIO PATRICIO REGALADO VILLA

TRABAJO DE GRADUACIÓN

MGT. MÓNICA TOBAR RODAS

OCTUBRE, 2013

**ESTUDIO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LAS PYMES ENFOCADA EN
RESTAURANTES DE PRIMERA CATEGORÍA DE LA CIUDAD DE CUENCA, Y PROPUESTA
DE UNA ESTRUCTURA TRANSVERSAL**

INTRODUCCIÓN

Nuestra sociedad está en constantes transformaciones y mejoras, esto a su vez nos obliga a que realicemos cambios en la forma de brindar servicio y satisfacer las necesidades de los clientes.

Debemos actualizarnos continuamente y mejorar los servicios cumpliendo con las exigencias que se nos presenten.

Como señala Robbins y Judge, ¿qué es la estructura organizacional?

Una estructura organizacional define el modo en que se dividen, agrupan y coordinan los trabajos de las actividades. Hay seis elementos clave que los directivos necesitan atender cuando diseñen la estructura de su organización: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, extensión del control, centralización y descentralización y formalización. (519)

En nuestra área de estudio que son las empresas gastronómicas, nos encontramos con que no se lleva una adecuada estructura organizacional, no resultan eficientes y eficaces debido a la carencia de una estructura organizada, debemos tomar en cuenta que el objetivo principal es la satisfacer la necesidad del cliente y de qué forma tenemos que llegar a cumplir estas metas.

Con el manejo de una correcta administración organizacional nos va a proporcionar el desarrollo de las habilidades humanas que se requiere para llegar a un nivel óptimo de servicio, eficiencia, la debida comunicación en los niveles jerárquicos, siempre en busca del propósito de mejorar un bienestar laboral, productividad y la satisfacción del cliente.

CAPITULO I

1. ANÁLISIS DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES) EN EL ECUADOR

1.1 INTRODUCCIÓN

De acuerdo a la página web de consulta del SRI (2013) se conoce como PYMES al conjunto de pequeñas y medianas empresas que de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas. En nuestro país las pequeñas y medianas empresas que se han formado realizan diferentes tipos de actividades económicas entre las que destacamos las siguientes:

- Comercio al por mayor y al por menor.
- Agricultura, silvicultura y pesca.
- Industrias manufactureras.
- Construcción.
- Transporte, almacenamiento, y comunicaciones.
- Bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas.
- Servicios comunales, sociales y personales.

De acuerdo a estos datos, dice que la producción de bienes y servicios es la base del desarrollo social del país tanto en la producción compra, venta y otro que genere un valor agregado, por lo que se constituyen en un actor fundamental en la generación de riqueza y empleo.

1.2 FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LAS PYMES EN EL ECUADOR:

Según un estudio del grupo Enroke exhibida en su página web describe las fortalezas y debilidades de las PYMES.

1.2.1 Fortalezas

1. Contribución a la economía: las PYMES representan sobre el 90% de las unidades productivas, dan el 60% del empleo, participan en el 50% de la producción, y generan casi el 100% de los servicios que un ecuatoriano usa en un día (por ejemplo: tiendas, restaurantes, cybers, buses, almacenes especializados, etc.).

2. Capacidad de adaptación y redistribución: Al no contar con muchos trabajadores, las PYMES tienen estructuras organizacionales que se adaptan más rápidamente a los cambios de la economía. Adicionalmente, los cargos gerenciales tienen sueldos más cercanos a los del resto de la empresa, a diferencia de los cargos gerenciales de una gran empresa (donde un Gerente General gana más que un empleado promedio), y esta particularidad de las PYMES ayuda a una mejor redistribución de la riqueza de una economía.

1.2.2 Debilidades

1. Falta de conocimiento en el ámbito empresarial, la falta de capital o liquidez para crecer, insuficiente maquinaria y/o tecnología para sus procesos productivos, contables y administrativos, al desconocer sobre el área empresarial generan mucho desperdicio, tienen dificultad al competir con grandes empresas, falta de asesoría y programas específicos para pymes, entre otras.
2. Baja participación en el mercado internacional, tan solo un 6% de las organizaciones PYMES y esto se debe al desconocimiento de leyes nacionales e internacionales, falta de estándares de calidad, carencia de incentivo del gobierno, entre otras.
3. En nuestro ámbito de estudio que es el área gastronómica de primera clase no contamos con la suficiente información, solamente ciertos requisitos que se deben cumplir como en todo negocio, y algunas reglas que se deben efectuar.

1.3 EL NUEVO CÓDIGO DE LA PRODUCCIÓN PARA LAS PYMES

El nuevo Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones (Diciembre, 2010), dedica varias secciones para hablar de la importancia de las MIPYMES y a fomentar políticas económicas de ayuda para las MIPYMES del país.

De acuerdo a esta información cito lo siguiente:

De los Órganos de Regulación de las MIPYMES

Art. 54.- Institucionalidad y Competencias. - El Consejo Sectorial de la Producción coordinará las políticas de fomento y desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa con los ministerios sectoriales en el ámbito de sus competencias. Para determinar las políticas transversales de MIPYMES, el Consejo Sectorial de la Producción tendrá las siguientes atribuciones y deberes:

- a. Aprobar las políticas, planes, programas y proyectos recomendados por el organismo ejecutor, así como monitorear y evaluar la gestión de los entes encargados de la ejecución, considerando las particularidades culturales, sociales y ambientales de cada zona y articulando las medidas necesarias para el apoyo técnico y financiero;
- b. Formular, priorizar y coordinar acciones para el desarrollo sostenible de las MIPYMES, así como establecer el presupuesto anual para la implementación de todos los programas y planes que se prioricen en su seno;
- c. Autorizar la creación y supervisar el desarrollo de infraestructura especializada en esta materia, tales como: centros de desarrollo MIPYMES, centros de investigación y desarrollo tecnológico, incubadoras de empresas, nodos de transferencia o laboratorios, que se requieran para fomentar, facilitar e impulsar el desarrollo productivo de estas empresas en concordancia con las leyes pertinentes de cada sector;
- d. Coordinar con los organismos especializados, públicos y privados, programas de capacitación, información, asistencia técnica y promoción comercial, orientados a promover la participación de las MIPYMES en el comercio internacional;
- e. Propiciar la participación de universidades y centros de enseñanza locales, nacionales e internacionales, en el desarrollo de programas de emprendimiento y producción, en forma articulada con los sectores productivos, a fin de fortalecer a las MIPYMES;
- f. Promover la aplicación de los principios, criterios necesarios para la certificación de la calidad en el ámbito de las MIPYMES, determinados por la autoridad competente en la materia;
- g. Impulsar la implementación de programas de producción limpia y responsabilidad social por parte de las MIPYMES;
- h. Impulsar la implementación de herramientas de información y de desarrollo organizacional, que apoyen la vinculación entre las instituciones públicas y privadas que participan en el desarrollo empresarial de las MIPYMES;
- i. Coordinar con las instituciones del sector público y privado, vinculadas con el financiamiento empresarial, las acciones para facilitar el acceso al crédito de las MIPYMES; y,

j. Las demás que establezca la Ley.

1.4 EL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS Y LAS PYMES

De acuerdo al SRI, las PYMES en el país tienen también su importancia.

“Las PYMES en nuestro país se encuentran en particular en la producción de bienes y servicios, siendo la base del desarrollo social del país tanto produciendo, demandando y comprando productos o añadiendo valor agregado, por lo que se constituyen en un actor fundamental en la generación de riqueza y empleo”.

El Servicio de Rentas Internas para fines tributarios clasifica a las PYMES en personas naturales y sociedades de acuerdo al tipo de organización que se asuma. Pero no existen en el país créditos tributarios especiales, impuestos reducidos, ampliación de tiempos de pago de impuesto especiales para PYMES.

Uno de los más grandes problemas para las PYMES está en tener que pagar IVA sobre ventas que no han cobrado como por ejemplo una PYME puede facturar y dar 90 días de crédito a su cliente, pero el SRI máximo otorga 60 días, por lo que las PYMES, así como las grandes empresas, deben pagar IVA que aún no han cobrado.

1.5 CLASIFICACIÓN DE LAS PYMES

De acuerdo con la información publicada en la web de la ESPOL, a las PYMES las podemos clasificar de la siguiente manera:

1.5.1 Pequeña Industria:

Es aquella empresa con predominio del manejo de maquinaria, estas se dedican a la producción y transformación de materia prima en artículos finales; siempre que su activo fijo, excluyendo terrenos y edificios, no sea mayor del valor que el Comité Interministerial de Fomento de la Pequeña Industria fije anualmente, es decir no será mayor de \$ 112.000 dólares.

1.5.2 Pequeña Empresa:

Para los asesores de la Cámara de la Pequeña Industria de Guayas (CAPIG) Pequeña Empresa es una unidad de producción que tiene de 5 a 40 como mínimo y un máximo de 50 empleados, su capital no tiene piso pero su patrimonio tiene un techo de \$ 150.000.

1.5.3 Mediana Empresa:

Se considera mediana empresa, a la que considera un número de empleados entre 50 y 100, según el criterio de los asesores de la CAPIG.

1.5.4 Microempresa:

Es la una unidad económica productiva que puede ser de producción, comercio o servicios, cuyas características básicas son:

El manejo operacional y administrativo lo realiza generalmente una persona. Sus activos no sobrepasan los US \$ 20.000. El número de trabajadores es máximo de 10 personas incluido el propietario.

1.5.5 Artesanía:

La artesanía es la actividad que se ejerce en forma individual o colectiva en la transformación de materia prima destinada a la producción de bienes, servicios o artística con predominio de la labor manual, con auxilio o no de máquinas, equipos y herramientas.

1.6 DESARROLLO DE LAS PYMES EN EL ECUADOR:

La creación de las PYMES nos brinda la oportunidad de incursionar con un negocio propio. Existen varios factores que pueden llevar a una persona a inclinarse por un negocio de este tipo, los factores son:

- Oportunidades de negocio en nichos de mercados poco abastecidos, de nueva creación o con un alto porcentaje de crecimiento.
- Conocimientos técnicos sobre mercados, sectores o negocios concretos.
- La experiencia del futuro empresario, que ha sido trabajador o directivo de otro negocio y que pretende independizarse.
- Requiere de poca inversión.

- Su organización y estructura de gestión son sencillos.
- Son dinámicas, flexibles y se adaptan con facilidad y rapidez a cambios.

De acuerdo a estudios realizados por el MICIP, en el mercado local las PYMES se desarrollan principalmente en las provincias de Azuay, Guayas, Manabí, Pichincha y Tungurahua, las cuales operan específicamente en ocho sectores productivos: textiles y confecciones; productos alimenticios y bebidas; cuero y calzado; madera y muebles; papel, imprenta y editoriales; productos químicos y plásticos; productos minerales no metálicos; productos metálicos, maquinaria y equipo.

1.7 IMPORTANCIA DE LAS PYMES EN EL ECUADOR

En la mayoría de las economías del mundo las pequeñas y medianas empresas, constituyen una parte fundamental de su economía, poseen mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios y necesidades del mercado y la factibilidad para emprender proyectos innovadores que generarán fuentes de empleo.

A continuación cito algunos puntos que pienso son de importancia:

- Presentan mayor adaptabilidad tecnológica y menor costo de infraestructura.
- Son factores claves para generar riqueza y empleo
- Requiere menores costos de inversión
- Fortalece la economía entre regiones y provincias.
- Es el sector donde mayormente utiliza insumos y materias primas nacionales
- Puede exportar productos innovadores en el mercado internacional.
- Tiene la capacidad para proveer bienes y servicios a la gran industria (subcontratación)
- Es flexible para asociarse y enfrentar exigencias del mercado.

1.8 IMPORTANCIA DE LAS PYMES EN EL MUNDO

En la comunidad europea, las PYMES representan más del 95% de las empresas de la comunidad, concentran más de las dos terceras partes del empleo total; alrededor del 60% en el sector industrial y más del 75% en el sector servicios.

En Japón también cumplen un nivel muy importante en la actividad económica, principalmente como subcontratistas, en la producción de partes.

Es interesante saber que las PYMES de Italia, con similar nivel de mano de obra ocupada la pequeña industria contribuyen al PBI en casi un 50%.

Se ha demostrado que en muchos países latinoamericanos, las PYMES han contribuido al desarrollo económico y social de sus pueblos, de acuerdo a las condiciones de mercado y a los cambios en la demanda, al tiempo que incentivan la industria nacional y disminuyen el índice de desempleo.

1.9 PYMES EN PRODUCCIÓN DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

De acuerdo a la investigación que se está realizando los restaurantes de primera categoría son considerados como un sector productivo y debe cumplir con algunos requisitos como son permisos de funcionamiento, registro de sanidad, permiso de bomberos, permiso del municipio etc, que estos son requisitos comunes.

Los requisitos primordiales dados por el Registro Oficial de Turismo resolución Nro. 292 en el de año 1989 los enumero a continuación:

INSTALACIONES:

- a) Entradas para los clientes independiente del personal de servicio y mercancías.
- b) Vestíbulo con guardarropa, teléfono, servicios higiénicos independientes hombres y mujeres.
- c) Comedor con superficie adecuada al servicio capacidad y categoría.
- d) Cocina con elementos acordes a su capacidad, oficina, almacenes, cámaras frigoríficas, cuartos fríos para carnes, pescado y verduras, mesa caliente, fregaderos, extractores de humo y olores.
- e) Mobiliario alfombras lámparas, tapicería, vajilla, cristalería, mantelería, y servilletas de tela acorde a la categoría.
- f) Aire acondicionado y/o calefacción.

SERVICIOS:

- a) Carta de platos: un primer grupo con variedades y tres sopas o cremas.

Un segundo grupo de verduras huevos y fideos con cuatro variedades.

Un tercer grupo de pescados con cuatro variedades.

Un cuarto grupo de carnes y aves con cuatro variedades.

Un quinto grupo postres compuesto de dulces, helados, quesos y frutas con cuatro variedades.

- b) Carta de vinos con cuatro variedades para cada grupo de vinos, blancos, rosados y tintos; licores, whiskys, coñacs, champagnes, así como aguas, cervezas, colas, refrescos, café e infusiones.

PERSONAL:

- a) Un Maître o jefe de comedor con conocimientos del idioma inglés.
- b) Personal suficiente y uniformado con estaciones de seis mesas por salonero.

1.10 CONCLUSIÓN

CAPITULO II

2. LA ADMINISTRACIÓN EMPRESARIAL

2.1 INTRODUCCIÓN

La historia de la administración comienza en tiempos remotos cuando el hombre empieza a desempeñar labores como la caza, pesca, recolección, trueque etc., siendo el hombre sociable por naturaleza tiende a organizarse y a cooperar con sus semejantes, a partir de esto se forman organizaciones o tribus donde se asignaba autoridad a una persona la cual tenía que tomar las decisiones del grupo a cargo creando así un objetivo común.

Fue así como se fue desarrollando poco a poco la sociedad y con esta el concepto de administración ha ido evolucionando e innovándose, en 1494 con la aparición de la contabilidad se adquiere herramientas para el planeamiento y control de la organización.

Así las sociedades se han ido transformando hasta el surgimiento de la industria y desarrollo de grandes organizaciones, en el siglo XIX se inició la revolución industrial en la cual se requería nuevas formas de organización y prácticas administrativas permaneciendo así hasta la fecha en constante evolución y adquiriendo nuevos perfiles administrativos.

Las definiciones que proponen los autores son:

El concepto de administración que nos da Bateman, Thomas dice: "La administración es un proceso de trabajar con las personas y con los recursos para alcanzar las metas de una organización". (14)

Según Jones y George dice: "la administración es la planeación, organización, dirección y control de los recursos humanos y de otra clase, para alcanzar con eficiencia y eficacia las metas de la organización." (5).

Podemos decir que administrar es cumplir con los objetivos principales de una empresa en su organización, alcanzándolos de un modo eficaz y eficiente, optimizando recursos, tiempo y dinero de modo que se logren las metas deseadas.

A continuación en las siguientes líneas se encontrará una pequeña síntesis del libro de Bateman sobre las funciones para administrar:

Para una buena administración existen cuatro funciones tradicionales: planeación, organización, dirección y control. Estas son utilizadas en todo proceso administrativo porque nos proporcionan aspectos fundamentales que requieren las organizaciones que comienzan o ya están establecidas.

2.1.1 Planeación:

Consiste en puntualizar los objetivos específicos y metas propuestos a alcanzar por la organización y definir la decisión a tomar. Para la planeación hay que tomar en cuenta la situación actual, identificar las oportunidades y aprovecharlas.

Hoy en día la planeación se la utiliza de una forma dinámica que los altos mandos interactúen con niveles medios y bajos de esta forma se obtendrá una correcta planeación y se brindará lo que se desea, que es dar mayor valor agregado al cliente.

2.1.2 Organización:

Consiste en asignar los recursos que sean posibles y necesarios para el cumplimiento de las metas planteadas. Entre las tareas que deben realizarse están, atraer a personas hacia la organización, especificar las responsabilidades del trabajador, dirigir y distribuir los recursos para llegar así al éxito anhelado.

La resultante de la organización va a ser la construcción de un organigrama de la estructura de la empresa que nos conducirá a la meta propuesta.

2.1.3 Dirección:

Esta se fundamenta en dirigir, orientar y motivar a los empleados a desempeñarse de la mejor manera en la organización ya sea individualmente o en grupos de trabajo.

La dirección recomienda tener un contacto más cercano con los trabajadores, capacitarlos y motivarlos a laborar con empeño y direccionarlos a ejecutar los planes de los altos mandos.

2.1.4 Control:

Supervisa el progreso de las actividades que se ajuste a lo planificado y ejecuta cambios que fueren necesarios. El control asegura el cumplimiento de las metas, evitando que los administradores se encuentren con la desagradable sorpresa que su plan no se está llevando a cabo como lo planeó.

Con un alto grado de exactitud que se realice el control, servirá para medir la eficacia y eficiencia que se lleva en la organización.

La aplicación de estas cuatro funciones administrativas nos ayudará a crear cadenas de valor, lograr eficacia personal, explotar sus talentos y habilidades, aprender a estar en continuo desarrollo y estar en el constante cambio con vistas hacia el futuro.

Luego de estudiar las cuatro funciones principales considero necesario indicar como estas se ajustan a una Planeación Estratégica, por esta razón iniciaré con una explicación general de lo que ésta es.

2.2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Es una herramienta de toma de decisiones estratégica donde se previene y anticipa situaciones que afectan a la empresa de forma positiva o negativa. La planeación estratégica consiste en establecer objetivos y metas, elaborar indicadores, ejecutar estrategias establecer bases para el cumplimiento de las metas y control estratégico.

Para una debida Planeación Estratégica se sugieren seis componentes del proceso de planeación estratégica: 1. establecimiento de misión, visión y metas, 2. Análisis de fortalezas y debilidades externas, 3. Análisis de fortalezas y debilidades internas, 4. Análisis del FODA y formulación de estrategias, 5. Implementación de estrategias y 6. Control de estrategias.

2.2.1 Establecimiento de la misión, visión y metas.

El primer paso de la planeación estratégica es construir la misión, la visión y las metas.

La misión: es la descripción del objetivo básico de la empresa, explica su sentido y finalidad en la sociedad.

La visión: proporciona la perspectiva de lo que quiere ser la empresa a futuro, la visión aclara la dirección de la organización a largo plazo y su intención estratégica.

Las metas estratégicas: una vez establecida la misión y la visión a partir de estos se identifica las metas estratégicas y objetivos principales de la organización.

2.2.2 Análisis de las oportunidades y amenazas externas.

El objetivo de este análisis consiste en identificar las oportunidades y amenazas de ambiente externo que afecte a la organización.

El medio involucrado a analizar en este caso puede ser de ambiente político, tecnológico, organismos gubernamentales, tendencias de mercado, economía nacional, la competencia, accionistas de la empresa, propietarios, proveedores etc.

2.2.3 Análisis de las oportunidades y amenazas internas.

En análisis interno permite fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización. Para el análisis de este se cuenta con los recursos tangibles e intangibles de la empresa, historial de la organización, medición de desempeño etc.

Se identifica que valor agregado podemos brindar al cliente, contar con los recursos que disponemos y sacar provecho de estos ya que si poseemos algún recurso que sea único y difícil de imitar se convertirá en una fuerte ventaja competitiva.

2.2.4 Análisis FODA y formulación de estrategias.

Una vez analizado las oportunidades y amenazas internas y externas de la organización, los directivos que son los encargados de tomar las decisiones estratégicas ya cuentan con la información necesaria para elaborar las estrategias empresariales. Con los resultados del análisis FODA ayudará a identificar todos los aspectos relevantes, primarios y secundarios que tendrá que enfrentar la empresa.

A partir del análisis FODA se utiliza las fortalezas de la organización para poder capitalizar las oportunidades, contra atacar las amenazas y reducir las debilidades internas.

Al elegir una estrategia se deberá seleccionar las que mejor respondan a las capacidades de su organización, los mejores planes estratégicos se apoyan en sus fortalezas.

No es muy conveniente emprender un plan estratégico que requiera recursos o capacidades que sean débiles o que no existan.

2.2.5 Implementación de estrategias.

Para una buena implementación la estrategia debe contar con una buena estructura empresarial, adecuada tecnología, recursos humanos, sistemas de información y así mismo de igual forma debe adecuarse a los factores externos.

Para la implementación se recomienda cuatro pasos a seguir:

- *Paso 1: Definición de tareas estratégicas.* Articular en lenguaje sencillo lo que se debe hacer en el negocio para mantener una ventaja competitiva. Definir tareas estratégicas y ayudar al personal a entender cómo deben contribuir con este propósito.
- *Paso 2: Valoración de las capacidades de la organización.* Valorar la capacidad de la empresa para poner en práctica las estrategias. Se realiza entrevista a los empleados y administrativos para detectar que factores pueden obstaculizar la implementación de las estrategias. El resultado de estas entrevistas se las remite a que la alta dirección las analice.
- *Paso 3: Desarrollo de una agenda de implementación.* La dirección es la que decide cómo va a modificar la forma de llevar su administración, de qué manera se manejará las interdependencias críticas, las

habilidades y los individuos que se requieren para las funciones clave y los sistemas estructurales de medición, de información.

- *Paso 4: Plan de implementación.* El equipo directivo, administradores y demás empleados desarrollan el plan de implementación. El equipo de la alta dirección es el que va a supervisar los avances y a los obreros que son la fuerza laboral mayoritaria se encargará de retroalimentar la manera que se van presentando los avances de la nueva implementación.

2.2.6 Control estratégico.

Este es el último componente de la administración estratégica, se diseña un sistema de control estratégico para apoyar a los altos mandos a evaluar el avance de la organización revisar que las estrategias implementadas vayan de acorde al plan o si fuese necesario tomar acciones correctivas.

Como en todo sistema de control la empresa debe desarrollar un sistema de indicadores de desempeño, sistemas de información y evaluación que sirvan para supervisar el avance de la empresa.

Como podemos observar estos componentes de planeación estratégica trabajan conjuntamente con las cuatro funciones tradicionales de la administración anteriormente descrita.

2.7 CONCLUSIÓN

CAPITULO III

3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

3.1 ¿QUÉ ES LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL?

Como señala Robbins y Judge, “Una estructura organizacional define el modo en que se dividen, agrupan y coordinan los trabajos de las actividades. Hay seis elementos clave que los directivos necesitan atender cuando diseñen la estructura de su organización: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, extensión del control, centralización, descentralización y formalización”. (519)

En las siguientes líneas encontrarán una síntesis de los principales aspectos para obtener una estructura:

3.3.1 La especialización de trabajo:

Incrementa la eficiencia y la productividad por medio de la subdivisión del trabajo en varias áreas, en lugar de que este trabajo sea hecho solamente por un individuo se lo divide en cierto número de etapas para que en cada una de esta haya personal designado.

Se ha visto que las organizaciones que se acogen a esta especialización generan productividad elevada llegando a altos grados, pero el problema es cuando esta área es muy explotada la fuerza laboral se desmotivan llegan a un nivel de fatiga, estrés, baja productividad, incluso pueden llegar a bajar la calidad.

Un cierto número de compañías descubrió que al dar a los empleados varios tipos de actividades en sus áreas, el desarrollo de trabajos completos y reunirlos en grupos con aptitudes intercambiables alcanzaban una producción más significativa y con mayor satisfacción de los trabajadores

Como conclusión podemos decir la especialización del trabajo no es algo obsoleto ni tampoco nos va provocar productividad infinita hay que saber administrarlo acorde a nuestra organización.

3.3.2 Departamentalización:

Una vez que se ha suscitado la departamentalización es necesario agruparlo que se coordinen tareas en común.

La manera más usual de agruparlas es por la función que desempeñan, como por ejemplo en la empresa de producción podemos tener áreas de contabilidad, ingeniería, producción, bodegas, ventas, etc., o por ejemplo en un restaurante caso de estudio de la investigación presente, podemos tener áreas de administración, cocina, salón, etc.

También se puede realizar departamentalización por productos, por ejemplo una empresa que desarrolle diferentes líneas de productos.

Otra forma de departamentalización es por regiones geográficas que puede situarse al norte, sur, este, oeste, cada región tiene diferentes estrategias de acuerdo a su segmento de mercado.

Una categoría de departamentalización que también existe es la de cliente, corresponde a que cada departamento tiene un conjunto de problemas en común y necesidades que satisfacer mejor, teniendo especialistas en cada una de ellas.

3.3.3 Cadena de mando:

La cadena de mando se refiere a la estructura que tiene su organización desde el nivel máximo de la organización que es el jefe descendiendo hasta el nivel más bajo de la organización, en este tipo de cadenas se tiene en claro cuáles son sus niveles y cuál es el responsable de nivel jerárquico y a quien se acude en caso de ser necesario.

Para analizar una cadena de mando es preciso conocer dos conceptos complementarios: la autoridad y la unidad de mando.

La autoridad: Es la potestad que tiene cada encargado o directivo que ejerce al momento de dar una orden y que esta se obedezca, para facilitar la coordinación con cada área se asigna un directivo que tendrá la autoridad para hacer cumplir sus responsabilidades.

La unidad de mando: ayuda a conservar el concepto de línea ininterrumpida de autoridad, establece que cada persona tiene un superior y solo ante este es responsable. En nuestra época actual esta cadena de mando que era muy rígida ahora cuenta con tecnología de la información y empoderamiento a los empleados ya que hace varios años atrás los empleados no podían tener acceso a la información de la empresa ni objetivos trazados, ahora la fuerza laboral es participe de la toma de decisiones para el beneficio de la empresa.

3.3.4 Extensión de control:

Se define como el número de subordinados que un gerente puede dirigir con eficiencia y eficacia, entre más profunda o amplia sea la extensión más eficiente es la organización.

Cuando una extensión es demasiado profunda tiende a disminuir el rendimiento de los empleados porque los supervisores no se abastecen para ejercer el liderazgo y tiempo necesario.

Las extensiones angostas o pequeñas tienen un mejor control porque un gerente al estar a cargo de 5 o 6 empleados maneja un mejor control y más cercano. Pero este tipo de extensiones tienen sus desventajas:

- Son caras ya que se agregan varios niveles de dirección.
- Forman comunicaciones verticales en la empresa, más tienden a aislar la alta dirección y toma de decisiones más lenta.
- Extensiones de control estrechas incitan a la supervisión estrecha y desalientan la autonomía de los trabajadores.

En los últimos años las extensiones de control han sido mas amplias, son conscientes con los esfuerzos que realizan las organizaciones para reducir costos, disminuir indirectos, acelerar la toma de decisiones, ser flexible y dar poder a los empleados garantizando así que no se disminuya el rendimiento, las empresas gastan mucho dinero en capacitación de los empleados y sus gerentes son conscientes que se puede manejar mayores extensiones si su subalterno conoce a fondo su trabajo.

3.3.5 Centralización y descentralización:

La centralización se da cuando los altos directivos toman decisiones de la empresa y los gerentes de bajo nivel solamente ejecutan órdenes.

La descentralización es donde la alta dirección hace partícipe hasta los niveles bajos para la toma de sus decisiones.

Es más recomendable tomar la forma descentralizada las decisiones y problemas se resuelven con mayor rapidez, los empleados se sienten alineados con la empresa al ser partícipes de sus decisiones y más que todo los empleados de los niveles bajos son los que están más cerca de cualquier problema y así ellos podrán comunicar a los altos directivos todo cuanto se suscite y sea necesario.

3.3.6 Formalización:

Es el grado de estandarización que se encuentra en una organización. En las empresas existen descripciones explícitas del puesto, varias reglas y procedimientos a seguir definidos con claridad que dictan el proceso de los trabajos a realizarse dentro de la empresa y su puesto de labor.

Hay varios tipos de empresas que manejan ciertos niveles de formalización unos muy rigurosos que tienen que seguir a pie de la letra un protocolo y otros que la estandarización sirva de aporte para la labor diaria así el trabajador podrá ser dinámico en su puesto de trabajo y tendrá libertad para opinar o interactuar con sus mandos superiores.

3.4 DISEÑOS ORGANIZACIONALES

De acuerdo a algunos autores presentaré una breve síntesis de diseños organizacionales:

3.4.1 La estructura simple:

Esta estructura se caracteriza por tener un bajo nivel de departamentalización, amplios tramos de control, la autoridad centralizada en una persona y

principalmente poca formalización. Una estructura simple representa una organización plana, que por lo general, puede contar con sólo dos o tres niveles verticales, un equipo de dependientes y una persona en quién se centraliza la autoridad y la toma de decisiones, Este tipo de estructura, generalmente se aplica en las PYMES, algunas SRL's, pequeños negocios donde el administrador y dueño son una misma persona, por ejemplo, un negocio minorista de artesanías, que pueda emplear tres o más vendedores.

3.4.2 La estructura burocrática:

Esta forma de estructura, se caracteriza por desarrollar operaciones altamente rutinarios, que se llegan a alcanzar mediante la especialización del trabajo, la aplicación y cumplimiento de normas y procedimientos muy formalizados, el agrupamiento de tareas en unidades funcionales, con una autoridad centralizada, cortos tramos de control y toma de decisiones, todavía en algunos bajo el principio de la cadena de mando, que significa la línea de autoridad continua que se difunde desde la parte superior de la pirámide organizacional hasta el nivel más inferior, bajo el criterio del procedimiento administrativo de quién informa a quién.

Una de las particularidades de la estructura burocrática, es impulsar las habilidades para desarrollar actividades estandarizadas de manera eficiente y efectiva.

Con el avance de la tecnología, la falta de empleo o sencillamente la inestabilidad laboral, la especialización puede crear en muchos casos conflictos entre las unidades de una organización, porque las metas de una unidad funcional pueden dejar de lado las metas globales de la organización. Otro factor influyente en este tipo de estructura, es que las personas que trabajan, están más preocupados por la aplicación y cumplimiento obstinado de las normas.

3.4.3 La estructura matricial:

Otra estructura conocida es la matricial, cuya característica radica en que se rompe el concepto de unidad de mando, porque crea líneas dobles de autoridad. Los funcionarios en la estructura matricial tienen dos jefes; el

administrador de la unidad funcional y el jefe de la unidad al cual pertenece, por tanto responde a una doble cadena de mando.

Los aspectos rescatables de la estructura matricial, se refleja en su esencia en facilitar la coordinación y comunicación, cuando las actividades son complejas e interdependientes, que pueden flexibilizarse de acuerdo al grado de comunicación imperante entre las unidades operativas.

Esta forma de estructura, facilita la identificación y la asignación eficiente de expertos que desarrollan habilidades muy especializadas, que pueden monopolizar las tareas o en su defecto subutilizar talentos al interior de una organización.

Una debilidad de esta forma de estructura, puede reflejarse en la confusión que crea y, de cierta forma fomenta la lucha por el poder y el estrés en los empleados. Ejemplo de estructura matricial, empresas de publicidad, hospitales, universidades.

3.5 TIPOS DE ESTRUCTURA

Carlos Hernández Orozco nos señala Para seleccionar una estructura adecuada es necesario comprender que *“cada empresa es diferente, y puede adoptar la estructura organizacional que más se acomode a sus prioridades y necesidades, además deberá acoplarse y reflejarse la organización de la empresa.”*

Tenemos tres tipos de estructura que es la lineal, funcional y la de staff.

3.5.1 Estructura lineal:

Este tipo de estructura es utilizada por pequeñas empresas donde todas las decisiones se concentra en una sola persona que es el gerente, por lo general el dueño y el gerente son las mismas personas.

Las ventajas de esta estructura es que el trabajo asignado es directo a los empleados, rápido, flexible y de bajo costo, relación más clara entre gerente empleado.

La desventaja que tiene es que el gerente al ser único al mando se le dificulta realizar la planeación, supervisión y control de la organización, este debe tener conocimientos suficientes para la toma de decisiones y control de la empresa.

3.5.2 Estructura funcional:

Esta estructura divide el trabajo de la organización de modo que existe personal especializado para cada tarea existiendo una mejor ejecución del trabajo, la toma de decisiones sean descentralizadas, mejor comunicación entre los niveles jerárquicos.

Las ventajas de este tipo de estructura es el grado de especialización permite concretar exclusivamente a un trabajo específico, se obtiene alta eficiencia del personal, hay una mejor planeación, división estratégica del trabajo.

Las desventajas que podemos citar es la dificultad de asignar responsabilidades entre la división de cargos especializados, falta de orientación entre los miembros de la empresa, a veces se da una rivalidad o competencia entre los miembros especializados cada uno quiere imponer su perspectiva de dirección sin tomar en cuenta la meta de la empresa.

3.5.3 Estructura de Staff:

Esta organización es un complemento para la dirección de la organización esta presenta servicios especializados y de asesoría, la persona de Staff no influye autoridad en la empresa solamente tiene relación de consultoría y asesoría.

Las ventajas de la estructura Staff posee conocimientos expertos que influyen en la alta dirección para la toma de decisiones, al mismo tiempo genera apoyo en áreas especializadas que necesitan ayuda.

Las desventajas que se dan es el probable desacuerdo que puede darse en alguna toma de decisiones con otros departamentos especializados, puede producir una confusión en la organización, no asume responsabilidades con el resultado final que dé a la empresa.

3.6 TIPOS DE ORGANIGRAMAS

El organigrama va a representar la estructura de una organización de forma gráfica presentando sus niveles jerárquicos.

Por la forma del organigrama se pueden dividir en vertical, horizontal, circular y radial.

3.6.1 Vertical

Tiene la forma de una pirámide regular, es el más utilizado en la diagramación de estructuras organizacionales, el puesto con mayor jerarquía se encuentra en la parte superior y de allí se van desprendiendo los siguientes niveles.

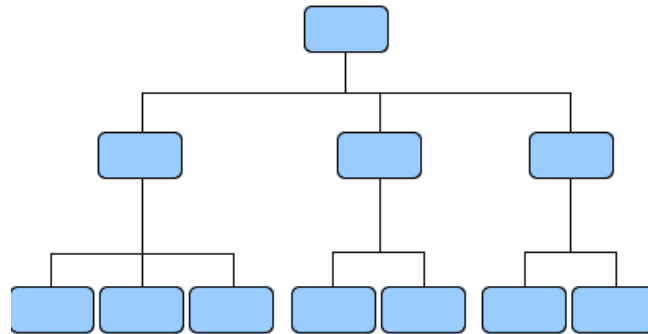


FIGURA 3.1 Organigrama vertical

3.6.2 Horizontal:

Tiene forma de pirámide pero acostada, en la parte izquierda va estar la persona con mayor jerarquía y hacia la derecha se van abriendo paso los demás órdenes jerárquicos.

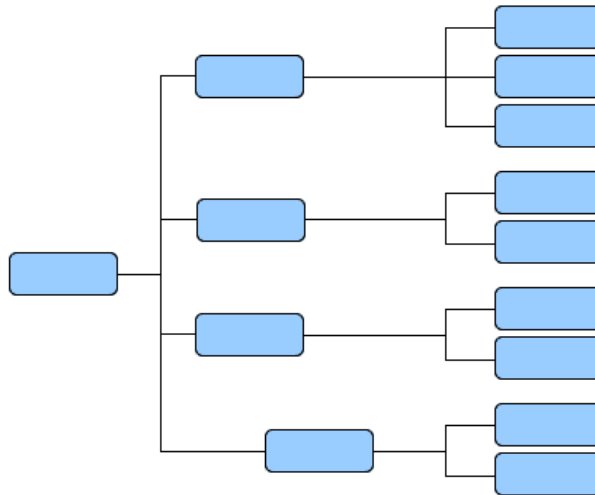


FIGURA 3.2 Organigrama Horizontal

3.6.3 Circular:

Muestra la ubicación de los distintos cargos pero en modo de círculos compuesto por varios anillos que representan los niveles jerárquicos, el máximo puesto jerárquico se ubica al centro y los siguientes niveles se ubican alrededor y de allí hacia afuera.

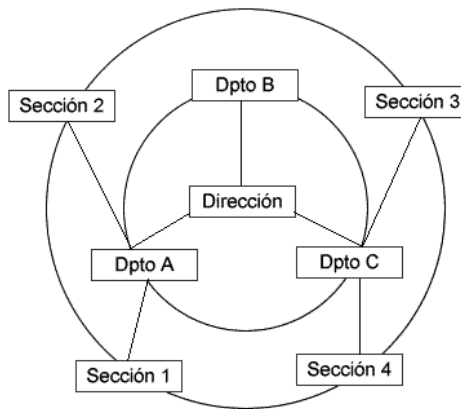


FIGURA 3.3 Organigrama circular

3.6.4 Radial:

Muestra la ubicación de los distintos órganos de una empresa en varios anillos segmentados que representan los niveles jerárquicos y cada uno de ellos tiene sus unidades departamentales subordinados, el puesto de mayor jerarquía se

ubica al centro y hacia afuera se van ubicando los puestos que les siguen, está más se la utiliza para establecer mayor claridad en división especializada de trabajo.

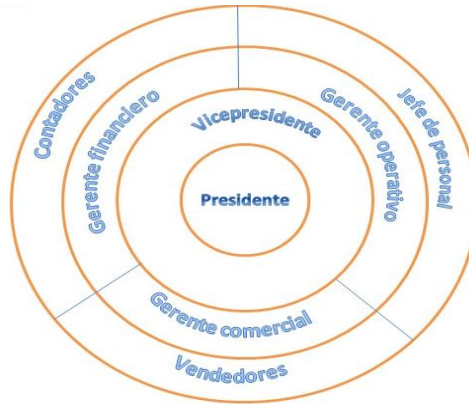


FIGURA 3.4 Organigrama Radial

3.7 CONCLUSIÓN

CAPITULO IV

4 PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA TRANSVERSAL Y LEVANTAMIENTO DE PERFILES

4.1 INTRODUCCIÓN

Para dar cumplimiento al objetivo específico N.º 4, propuesto en el diseño de tesis; primero se realiza un estudio situacional relacionado con la administración estratégica de las PYMES en estudio, para ello se estructuró una entrevista profunda aplicada a los tres Gerentes – Socios de los Restaurantes Primera Categoría (Anexo 1), dicha información fue dividida en dos partes, la primera es un Análisis Situacional y la segunda está relacionada con la Información del Estado de la Planificación Estratégica de las Organizaciones en Estudio.

4.2 ANÁLISIS SITUACIONAL

4.2.1 Análisis de la Organización

Mediante este tipo de análisis propuesto por el Ing. Iván Coronel, Profesor de la Universidad del Azuay, en donde se puede identificar los puntos más relevantes, y las ventajas que cuentan los Restaurantes de Primera Categoría, esta información fue el punto de partida para la creación del modelo transversal de una estructura orgánica que permita ser un aporte a la eficiencia de los procesos y cumplimiento de resultados.

A continuación se encontrará el cuestionario de preguntas y respuestas aplicadas a los gerentes de los restaurantes de primera categoría

4.2.2 ¿Cuáles son los servicios por los que los beneficiarios acuden a la organización?

Los servicios por los que nuestros clientes concurren a nosotros son:

- Servicio personalizado
- Tipo de alimentos que se ofrecen: en el caso de nuestro estudio los restaurantes encuestados tienen diferentes tipos de menús.
Red Crab ofrece Mariscos
Tiestos ofrece comida tradicional cuencana tipo fusión
Las Monjas ofrece cocina Fusión Novo andina.
- Ambiente del local

4.2.3 ¿Existe la posibilidad de proporcionar nuevos productos?

La creación de cada restaurante tiene una finalidad, brindar el tipo de alimentos que los va a diferenciar del resto de la competencia, la creación de

nuevos productos claro que se puede dar en ciertos aspectos pero sin salirse de la esencia con la que fue creado el restaurante.

4.2.4 ¿Qué valor agregado proporciona a los servicios?

El valor agregado que se da a los **clientes es la atención** personalizada haciéndolo sentir parte importante de nuestro negocio, aparte de eso las cortesías que se brindan.

4.2.5 ¿Qué mercado se atiende?

El segmento de mercado al cual queremos abordar es un estrato socio - económico de nivel medio-alto, debido a la calidad de los productos utilizados y en consecuencia a los precios por plato.

Sobre datos demográficos preferimos que las edades comprendan entre 24 a 65 años.

4.2.6 ¿Quiénes son los beneficiarios?

Los beneficiarios de nuestros servicios son nuestros distinguidos clientes que van a deleitarse degustando platos innovadores y una fusión de sabores. Generalmente nos visitan profesionales bancarios, empresarios, médicos, comerciantes y académicos entre otros que reposan en la base de datos de clientes

4.2.7 ¿Disponen de las instalaciones necesarias y equipos suficientes para la organización?

Las instalaciones de los locales deben estar adecuadas para el número máximo de pax(personas) que se piensa atender, de acuerdo a esto se proporcionará el espacio físico del salón del restaurante, de la cocina del restaurante y su respectiva bodega.

De acuerdo a la magnitud de las instalaciones se procederá a adquirir el equipo para la elaboración de alimentos, menaje de cocina, vajillas, mesas, sillas entre otros.

4.2.8 ¿Tiene métodos y procesos actualizados?

En un restaurante existen varios procesos y métodos que se tienen que seguir rigurosamente como por ejemplo:

Porcionamiento de alimentos

Pre-elaboración de alimentos

Proceso para sacar una comanda (platos pedidos en una mesa)

4.2.9 ¿Cómo se estructura el proceso de toma de decisiones?

Para la toma de decisiones se realiza reuniones mensuales con el personal del restaurante y se da a conocer sugerencias u observaciones que se tengan que hacer, esto es analizado y se propondrá una propuesta que convenga a la organización.

4.2.10 ¿Quién toma las decisiones claves para la organización?

Las decisiones son tomadas por el alto mando en este caso de gerencia.

4.2.11 ¿Cómo se establecen los criterios para la toma de decisiones?

Los criterios son establecidos en base al análisis de la información proporcionada en las reuniones.

4.3 INFORMACIÓN DEL ESTADO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS ORGANIZACIONES EN ESTUDIO

Una vez recolectado la información sobre la situación real de las Pequeñas empresas en estudio, a continuación se procedió a preguntar en la entrevista aspectos históricos sobre la creación y apertura de los restaurantes, además de información general sobre la planificación estratégica, procesos y los resultados que se presentaron en el Negocio dieron en sus primeros años de apertura.

Con la entrevista completa y una vez que se realizó un informe cualitativo (Anexo 3), he propuesto con la ayuda de los Gerentes – Socios de los Restaurantes una estructura orgánica genérica que sirva de ayuda y guía a cualquier persona que desee crear y dar apertura a un negocio similar.

Es importante citar que para la creación de la presente estructura se realizó una Visión, Misión simple, que recomiendo sea el punto de partida para cualquier negocio similar.

4.3.1 Visión

Llegar a establecernos en la ciudad como uno de los principales restaurantes con nuestra gastronomía innovadora.

4.3.2 Misión

Ser un restaurante innovador con nuevas propuestas culinarias con el propósito de deleitar el paladar de nuestros clientes, brindando la mejor calidad y servicio.

4.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA

Uno de los pasos que permitirá dar cumplimiento a esta Misión y Visión es la construcción de una estructura orgánica liviana y ágil, por esta razón propongo la siguiente:

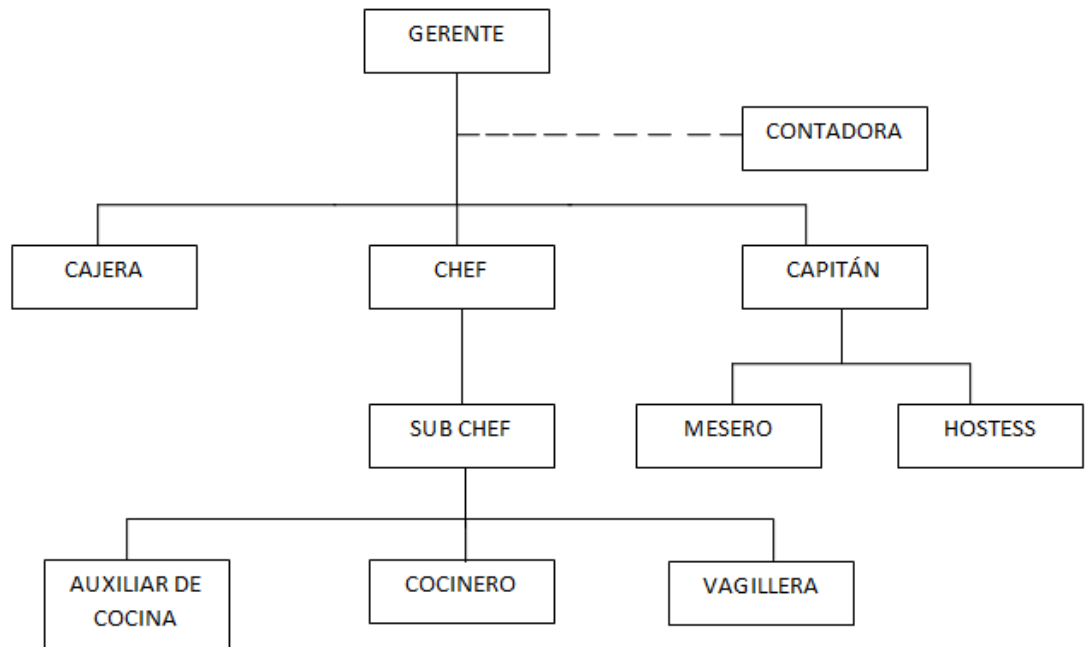


FIGURA 4.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA

En el presente organigrama se presenta la jerarquía que se propone manejar en un restaurante de primera categoría, con un salón que aproximadamente albergue entre 50 y 60 personas.

En el organigrama presentamos al Gerente como el nivel de mayor jerarquía, seguido de una Contadora que se ve en líneas punteadas que significa que su puesto está en la línea de Staff, en el segundo nivel tenemos a la Cajera que no tiene personas bajo su mando pero que trabaja conjuntamente con el Chef y el Mesero Capitán y meseros.

En este nivel la mayor parte de la comunicación se da entre el Chef que es el encargado de cocina y el Capitán que es encargado de toda la parte operativa del salón, es responsable de que los alimentos lleguen al cliente en perfectas condiciones, en esta parte el Capitán tiene la capacidad de regresar un plato la cocina si no está de acorde a los estándares que ofrece el establecimiento.

En el tercer nivel se encuentra al Subchef que es el segundo al mando en el área de la cocina; y en este nivel también constan los meseros y hostess que están a órdenes del mesero capitán.

Por ultimo en el cuarto nivel se encuentra el Auxiliar de cocina, Cocinero y Varillero que se encuentran bajo responsabilidad del Subchef y Chef respectivamente.

Para mejor comprensión de los puestos de trabajo a continuación presento el levantamiento de perfiles de cada empleado.

4.5 LEVANTAMIENTO DE PERFILES

Después de haber analizado toda la información de los restaurantes y propuesto una estructura organizacional vamos a realizar el levantamiento de perfiles según nuestro organigrama.

Para la realización del levantamiento de perfiles se empleó el *Modelado de perfil por competencias o método MPC*, método utilizado en consultoría sugerido por la Magister Mónica Rodas Tobar.

4.5.1 *Modelado de perfil por competencias o método MPC*

El modelado de perfil de competencias es fruto de varias experiencias de consultoría que adopta características que se necesitan en una empresa como son rapidez y eficiencia.

Los objetivos del MPC es manejar tres fases que son:

- a. Identificar criterios de rendimiento de los puestos de trabajo
- b. Levantar el perfil de competencias del puesto.
- c. Selección de competencias por evaluación.

4.5.1.1 **Identificar criterios de rendimiento de los puestos de trabajo.**

Se manifiesta las tareas que se deben realizar en el cargo o puesto de trabajo o área asignada, dependiendo su rol los resultados pueden ser tangibles (productos) o conductuales (servicios).

La función de los criterios es establecer una norma que permita diferenciar y medir niveles de ejecución y rendimiento.

4.5.5.2 **Levantar el perfil por competencias de puesto.**

El perfil por competencias debe derivarse del análisis de los criterios de rendimiento. Es necesario comprender el valor de un perfil bien diseñado, porque si este no fuese el correcto afectaría a los siguientes subsistemas: selección, planes de carrera, planes de sucesión, remuneración, valoración del potencial, capacitación, política salarial, evaluación del rendimiento, etc.

4.5.5.3 **Selección de competencias por evaluación.**

Es necesario determinar qué competencias deben evaluarse en selección y cuáles adquirirse en capacitación. Las competencias pueden clasificarse respecto a su grado de modificabilidad. Existen ciertas competencias, como los conocimientos que se pueden adquirir en cualquier momento de la vida, en cambio, hay otras competencias que tienen una base hereditaria por lo que su nivel de cambio es más difícil.

En una situación de selección es preferible seleccionar por aquellas características que no pueden ser modificables y entrenar o capacitar en aquellas que solo pueden ser.

Para el cálculo de las *Actividades del Puesto* se realizó el estudio en base a la Tabla de Análisis de Actividades Esenciales que se muestra en el Anexo 4, y a partir de esta calificación en la *Matriz de Competencias* se colocan las cuatro actividades del puesto más relevantes de su cargo siendo estas las que hayan obtenido el mayor puntaje.

4.6 LEVANTAMIENTO DE PERFILES PROPUESTO

DESCRIPCIÓN DE PERFIL DE PUESTOS

1. Datos de identificación:

INSTITUCIÓN:	RESTAURANTE
PUESTO:	GERENTE
NIVEL:	EJECUTIVO
ROL DEL PUESTO:	ESTRATÉGICO

2. Misión del Puesto:

Ser responsable de asegurar que el restaurante opere de manera rentable y eficiente.
Además mantener la ética y la reputación del restaurante

3. Actividades del Puesto:

Actividades del puesto	FR	CO	CM	Total
Desarrolla planes de ventas	2	3	3	11
Estudia presupuesto de negocios buscando superarlo	2	2	4	10
Supervisar que el centro de consumo cuente con el equipo necesario en óptimas condiciones de limpieza como lo establecen los estándares	5	4	3	17
Controla los inventarios como equipo de operación	5	4	3	17
Solicita reportes sobre las condiciones en que se encuentra el equipo de operación y elabora órdenes de trabajo necesaria	4	4	3	16
Delega funciones a los Capitanes y los supervisa	4	3	2	10
Hace juntas con todo el staff	2	2	2	6
Soluciona problemas y quejas de cliente	3	3	2	9
Hace relaciones públicas con sus clientes	5	2	2	9
Desarrolla promociones	2	2	3	8

FR= Frecuencia

CO= Ejecución errada u omisión de la actividad

CM= Complejidad de la actividad

FORMULA DE CALCULO

Total = FR + (CO * CM)

4. Matriz de Competencias

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas Técnicas y Conductuales (Anexo 2)
Supervisar que el centro de consumo cuente con el equipo necesario en óptimas condiciones de limpieza como lo establecen los estándares	Operación y control	Identificación de causas
		Inspección de productos
Controla los inventarios como equipo de operación	Control de operaciones	Identificación de causas
Solicita reportes sobre las condiciones en que se encuentra el equipo de operación y elabora órdenes de trabajo necesaria	Control y evaluación de operaciones	
Desarrolla planes de ventas	Planificación estratégica	
	Marketing	

5. Requerimientos de Selección y Capacitación:

Conocimientos/Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Conocimientos		
Toma de Decisiones	x	x
Identificación de problemas	x	x
Pensamiento crítico	x	
Empatía	x	
Negociación	x	x
Asertividad / Firmeza	x	
Destrezas Técnicas y Conductuales		
Desarrollar planes de mercado	x	x
Planificaciones	x	
Dirigir un restaurante	x	x

Manejar recursos	x	x
Manejo de recurso financiero	x	

6. Nivel de responsabilidad

Sobre activos: describa los activos sobre los que es responsable	Sobre personas: detalle número de cargos que le reportan el número de ocupantes de cada uno:
Infraestructura del local	Chef, Capitán, Cajera
Activo intangible (Nombre Restaurante)	Subchef, Mesero, Hostess
Activo corriente	Auxiliar de cocina, Cocinero, Vajillero

7. Información sobre riesgos:

Riesgos físicos y psicológicos a los que está expuesto el ocupante del cargo:
Estrés laboral
Carga Mental
Hostigamiento Psicológico

8. Educación Formal Requerida:

Nivel de Educación Formal	Número de años de estudio	Título requerido/Área de conocimientos formales
Tercer Nivel	5	Ingeniero comercial
Tercer Nivel	7	Chef

9. Capacitación Adicional (Cursos, Talleres, Seminarios, etc.):

Tema	Número de horas
Excel Avanzado	40
Control financiero y presupuestos	40

Gestión de Proyectos	120
Administración de restaurantes	60
Manejo de inventarios	40

10. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia:	3 años
Especificidad de la experiencia:	Similares

ELABORACIÓN	REVISIÓN	APROBACIÓN
Firma: Silvio Regalado V.		
Fecha: 16 de Octubre de 2013		

DESCRIPCIÓN DE PERFIL DE PUESTOS

1. Datos de identificación:

INSTITUCIÓN:	RESTAURANTE
PUESTO:	CONTADOR
NIVEL:	EJECUTIVO
ROL DEL PUESTO:	ESTRATÉGICO

2. Misión del Puesto:

Manejar de forma responsable, confidencial y ética los registros financieros de la empresa
--

3. Actividades del Puesto:

Actividades del puesto	FR	CO	CM	Total
Lleva un registro de la empresa	2	4	4	18
Responsable de los archivos de la empresa	3	4	4	19
Lleva la contabilidad	3	3	4	15
Realiza roles	3	2	3	9
Encargada de entregar estados financieros cada fin de mes	2	3	4	14

FR= Frecuencia
 CO= Ejecución errada u omisión de la actividad
 CM= Complejidad de la actividad

FORMULA DE CALCULO Total = FR + (CO * CM)
--

4. Matriz de Competencias

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas Técnicas y Conductuales (Anexo 2)
Responsable de los archivos de la empresa		
Lleva un registro de la empresa	Contabilidad	
Lleva la contabilidad	Contabilidad	
Encargada de entregar estados financieros cada fin de mes	Contabilidad	Recopilación de información
	Finanzas	Organización de la información

5. Requerimientos de Selección y Capacitación:

Conocimientos/Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Conocimientos		
Destreza matemática	x	
Pensamiento crítico	x	
Orientación / Asesoramiento	x	x
Destrezas Técnicas y Conductuales		
Realizar estados financieros	x	
Recopilar información	x	
Identificar consecuencias	x	x

6. Nivel de responsabilidad

Sobre activos: describa los activos sobre los que es responsable	Sobre personas: detalle número de cargos que le reportan el número de ocupantes de cada uno:
Activo financiero	Cajera

7. Información sobre riesgos:

Riesgos físicos y psicológicos a los que está expuesto el ocupante del cargo:
Estrés laboral
Carga Mental

8. Educación Formal Requerida:

Nivel de Educación Formal	Número de años de estudio	Título requerido/Área de conocimientos formales
Tercer Nivel	5	CPA

9. Capacitación Adicional (Cursos, Talleres, Seminarios, etc.):

Tema	Número de horas
Excel Avanzado	40
Control financiero y presupuestos	40

13. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia:	2 años
Especificidad de la experiencia:	Similares

ELABORACIÓN	REVISIÓN	APROBACIÓN
Firma: Silvio Regalado V.		
Fecha: 16 de Octubre de 2013		

DESCRIPCIÓN DE PERFIL DE PUESTOS**1. Datos de identificación:**

INSTITUCIÓN:	RESTAURANTE
PUESTO:	CAJERA
NIVEL:	EJECUTIVO

ROL DEL PUESTO:	ESTRATÉGICO
------------------------	-------------

2. Misión del Puesto:

Registrar eficaz y eficientemente los registros de las transacciones diarias del restaurante
--

3. Actividades del Puesto:

Actividades del puesto	FR	CO	CM	Total
Recibir dinero	5	3	3	14
Realizar facturas	5	2	2	9
Realizar bauchers	5	2	2	9
Atender quejas de clientes	5	3	2	11
Colaborar con los informes necesarios para contabilidad	4	3	3	13
Atender llamadas de clientes	5	2	2	9
Reportar ventas semanales	4	3	2	10
Ofrecer servicio postventa	3	3	2	9

FR= Frecuencia
CO= Ejecución errada u omisión de la actividad
CM= Complejidad de la actividad

FORMULA DE CALCULO Total = FR + (CO * CM)
--

4. Matriz de Competencias

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas Técnicas y Conductuales (Anexo 2)
Recibir dinero		
Colaborar con los informes necesarios para contabilidad	Contabilidad básica	
Atender quejas de clientes		
Reportar ventas semanales		Reportes
		Organización de la información

5. Requerimientos de Selección y Capacitación:

Conocimientos/Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Conocimientos		
Recopilar información	x	
Destreza matemática	x	
Orientación de servicio	x	x
Trabajo en equipo	x	
Destrezas Técnicas y Conductuales		
Reportes	x	
Organización de Información	x	

6. Nivel de responsabilidad

Sobre activos: describa los activos sobre los que es responsable	Sobre personas: detalle número de cargos que le reportan el número de ocupantes de cada uno:
Dinero	Meseros

11. Información sobre riesgos:

Riesgos físicos y psicológicos a los que está expuesto el ocupante del cargo:
Estrés laboral
Postura repetitiva

12. Educación Formal Requerida:

Nivel de Educación Formal	Número de años de estudio	Título requerido/Área de conocimientos formales
Bachiller técnico	6	Administración/contabilidad

13. Capacitación Adicional (Cursos, Talleres, Seminarios, etc.):

Tema	Número de horas
Excel Avanzado	40

13. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia:	3 años
Especificidad de la experiencia:	Similares

ELABORACIÓN	REVISIÓN	APROBACIÓN
Firma: Silvio Regalado V.		

Fecha: 16 de Octubre de 2013

DESCRIPCIÓN DE PERFIL DE PUESTOS

1. Datos de identificación:

INSTITUCIÓN:	RESTAURANTE
PUESTO:	CHEF
NIVEL:	OPERATIVO
ROL DEL PUESTO:	ESTRATÉGICO

2. Misión del Puesto:

Ser un experto en la cocina, velar por la calidad y el funcionamiento del servicio del restaurante. Debe tener dotes de mando, imagen, prestigio personal y respeto por los cocineros.

3. Actividades del Puesto:

Actividades del puesto	FR	CO	CM	Total
Organizar las comidas del día según el menú	5	3	3	14
Servir en porciones adecuadas para cada persona	5	2	2	9

Tener el suficiente cuidado con los elementos de una manera higiénica	5	4	2	13
Ser responsable del inventario, de suplementos de materia prima y elementos de su zona de trabajo	5	4	3	17
Ser responsables con los cargos bajo su mando	5	3	3	14
Preparar ordenada y rápidamente sin dejar de lado el buen sabor de los alimentos para un buen servicio	5	4	3	17
Saber los ingredientes y la preparación de todos los platos del menú	5	2	3	11
Ser responsable de la correcta elaboración de alimentos, y su salida de la cocina	5	3	3	14
Capacitar a su personal	1	2	4	9
Realizar las compras del restaurante	4	4	3	16

FR= Frecuencia
CO= Ejecución errada u omisión de la actividad
CM= Complejidad de la actividad

FORMULA DE CALCULO
Total = FR + (CO * CM)

4. Matriz de Competencias

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas Técnicas y Conductuales (Anexo 2)
Ser responsable del inventario, de suplementos de materia prima y elementos de su zona de trabajo		Identificación de causas
		Control y operación
Preparar ordenada y rápidamente sin dejar de lado el buen sabor de los alimentos para un buen servicio	Gastronomía	Inspección de productos
		Control y operación
Realizar las compras del restaurante	Gastronomía	Inspección de productos
Ser responsable de la correcta elaboración de alimentos, y su salida de la cocina	Gastronomía	Análisis de operación

		Manejo de recursos
--	--	--------------------

5. Requerimientos de Selección y Capacitación:

Conocimientos/Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Conocimientos		
Elaborar el menú	x	x
Pensamiento crítico	x	
Identificar consecuencias	x	
Pensamiento analítico	x	
Generar ideas	x	
Trabajo en equipo	x	
Habilidad manual	x	
Percepción social(empatía)	x	
Destrezas Técnicas y Conductuales		
Elaborar salsas	x	x
Cortes de las carnes	x	
Porcionamiento	x	
Elaboración de menú	x	x
Selección de equipo	x	
Manejo de recursos	x	
Inspección de productos	x	

6. Nivel de responsabilidad

Sobre activos: describa los activos sobre los que es responsable	Sobre personas: detalle número de cargos que le reportan el número de ocupantes de cada uno:
---	---

Equipos de cocina	Subchef
Menaje de cocina	Auxiliar de Cocina, Cocinero, Vajillera
Vajilla	

7. Información sobre riesgos:

Riesgos físicos y psicológicos a los que está expuesto el ocupante del cargo:
Estrés laboral
Movimientos repetitivos
Contacto con cosas calientes
Contacto con objetos cortopunsantes
Caída de objetos en manipulación

8. Educación Formal Requerida:

Nivel de Educación Formal	Número de años de estudio	Título requerido/Área de conocimientos formales
Tercer Nivel	5	Cocinero
Especialización	2	Chef

9. Capacitación Adicional (Cursos, Talleres, Seminarios, etc.):

Tema	Número de horas
Administración de cocina	40
Cocina internacional	40
Manejo de personal	40
Comida Gourmet	40

Seguridad ocupacional	20
-----------------------	----

10. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia:	5 años
Especificidad de la experiencia:	Similares

ELABORACIÓN	REVISIÓN	APROBACIÓN
Firma: Silvio Regalado V.		
Fecha: 16 de Octubre de 2013		

DESCRIPCIÓN DE PERFIL DE PUESTOS

1. Datos de identificación:

INSTITUCIÓN:	RESTAURANTE
PUESTO:	SUBCHEF
NIVEL:	OPERATIVO
ROL DEL PUESTO:	ESTRATÉGICO

2. Misión del Puesto:

<p>Responder con la colaboración al chef ejecutivo con la administración de la cocina, verificación del montaje de la operación de platillos, encargado de controlar inventarios y estado de alimentos.</p>

3. Actividades del Puesto:

Actividades del puesto	FR	CO	CM	Total
Supervisar la cocina	5	4	3	17
Dirigir cocineros, ayudantes de cocina y vagilleros	5	3	3	14
Realizar que la cocina vaya de acuerdo a las exigencias del chef	5	3	3	14
Estar alerta cuando se necesita reposición de alimentos	5	4	3	17
Reforzar la partida mas recargada de trabajo	5	3	4	17
Ser responsable de la sección caliente de los alimentos	5	3	3	14

FR= Frecuencia

CO= Ejecución errada u omisión de la actividad

CM= Complejidad de la actividad

FORMULA DE CALCULO

Total = FR + (CO * CM)

4. Matriz de Competencias

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas Técnicas y Conductuales (Anexo 2)
Estar alerta cuando se necesita reposición de alimentos		Identificación de causas
Supervisar la cocina	Gastronomía	Control y operación
Reforzar la partida más recargada de trabajo		Identificación de causas
		Análisis de operación

Dirigir cocineros, ayudantes de cocina y vajilleros		Manejo de recursos

5. Requerimientos de Selección y Capacitación:

Conocimientos/Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Conocimientos		
Pensamiento crítico	x	
Identificar consecuencias	x	x
Trabajo en equipo	x	
Habilidad manual	x	
Percepción social(empatía)	x	
Generar ideas	x	
Destrezas Técnicas y Conductuales		
Salsas	x	x
Cortes de carne	x	
Porcionamiento	x	
Tiempos de cocción	x	
Manejo de recursos	x	
Inspección de productos	x	

6. Nivel de responsabilidad

Sobre activos: describa los activos sobre los que es responsable	Sobre personas: detalle número de cargos que le reportan el número de ocupantes de cada uno:
Utensilios de cocina	Auxiliar de Cocina, Cocinero, Vajillera

Menaje de cocina	
Vajilla	

7. Información sobre riesgos:

Riesgos físicos y psicológicos a los que está expuesto el ocupante del cargo:
Estrés laboral
Movimientos repetitivos
Contacto con cosas calientes
Contacto con objetos cortopunsantes
Caída de objetos en manipulación

8. Educación Formal Requerida:

Nivel de Educación Formal	Número de años de estudio	Título requerido/Área de conocimientos formales
Tercer Nivel	5	Gastronomía

9. Capacitación Adicional (Cursos, Talleres, Seminarios, etc.):

Tema	Número de horas
Cocina Internacional	40
Comida gourmet	40
Seguridad ocupacional	20

10. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
----------------------------	---------

Tiempo de experiencia:	3 años
Especificidad de la experiencia:	Similares

ELABORACIÓN	REVISIÓN	APROBACIÓN
Firma: Silvio Regalado V.		
Fecha: 16 de Octubre de 2013		

DESCRIPCIÓN DE PERFIL DE PUESTOS

1. Datos de identificación:

INSTITUCIÓN:	RESTAURANTE
PUESTO:	COCINERO
NIVEL:	OPERATIVO
ROL DEL PUESTO:	ESTRATÉGICO

2. Misión del Puesto:

Organizar y controlar todas las tareas propias del departamento de cocina y repostería, colaborar con el jefe de cocina en las tareas que se encomiende.
--

3. Actividades del Puesto:

Actividades del puesto	FR	CO	CM	Total
------------------------	----	----	----	-------

Preparación y ejecución de todo tipo de alimentos	5	4	3	17
Ser el responsable del inventario, de suplementos de materia prima y elementos de su zona de trabajo	5	4	3	17
Prepara ordenada y rápidamente sin dejar de lado el buen sabor de los alimentos para un buen servicio	5	4	4	21
Tener el suficiente cuidado con la higiene del lugar de trabajo	5	4	3	17
Porcionamiento de alimentos	5	3	3	14

FR= Frecuencia
CO= Ejecución errada u omisión de la actividad
CM= Complejidad de la actividad

FORMULA DE CALCULO Total = FR + (CO * CM)
--

4. Matriz de Competencias

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas Técnicas y Conductuales (Anexo 2)
Prepara ordenada y rápidamente sin dejar de lado el buen sabor de los alimentos para un buen servicio	Gastronomía	Inspección de alimentos
Ser el responsable del inventario, de suplementos de materia prima y elementos de su zona de trabajo		Identificación de causas
Preparación y ejecución de todo tipo de alimentos		Operación y control
Tener el suficiente cuidado con la higiene del lugar de trabajo		Operación y control
		Inspección de equipo

5. Requerimientos de Selección y Capacitación:

Conocimientos/Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Conocimientos		
Trabajo en equipo	x	
Habilidad manual	x	
Percepción social(empatía)	x	
Generar ideas	x	
Destrezas Técnicas y Conductuales		
Porcionamiento	x	
Tiempos de cocción	x	
Manejo de recursos	x	
Cocina Nacional e internacional		
Inspección de productos	x	

6. Nivel de responsabilidad

Sobre activos: describa los activos sobre los que es responsable	Sobre personas: detalle número de cargos que le reportan el número de ocupantes de cada uno:
Utensilios de cocina	Ayudante de cocina, Vajillera
Equipos de cocina	
Vajilla	

7. Información sobre riesgos:

Riesgos físicos y psicológicos a los que está expuesto el ocupante del cargo:
Estrés laboral
Movimientos repetitivos
Contacto con cosas calientes

Contacto con objetos cortopunsantes
Caída de objetos en manipulación

8. Educación Formal Requerida:

Nivel de Educación Formal	Número de años de estudio	Título requerido/Área de conocimientos formales
Segundo nivel	6	Bachiller
Institutos de cocina (San Isidro, Sudamericano, etc.)	de 2 a 3	Cocinero

9. Capacitación Adicional (Cursos, Talleres, Seminarios, etc.):

Tema	Número de horas
cocina nacional e internacional	40
Manipulación de alimentos	40
Repostería	40
Seguridad ocupacional	20

10. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia:	5 años
Especificidad de la experiencia:	Similares

ELABORACIÓN	REVISIÓN	APROBACIÓN
Firma: Silvio Regalado V.		
Fecha: 16 de Octubre de 2013		

DESCRIPCIÓN DE PERFIL DE PUESTOS

1. Datos de identificación:

INSTITUCIÓN:	RESTAURANTE
PUESTO:	AUXILIAR DE COCINA
NIVEL:	OPERATIVO
ROL DEL PUESTO:	APOYO

2. Misión del Puesto:

Participar con responsabilidad en las elaboraciones de cocina bajo supervisión, realizar preparaciones básicas, así como cualquier otra relacionada con las elaboraciones culinarias que le sean encomendadas.
--

3. Actividades del Puesto:

Actividades del puesto	FR	CO	CM	Total
Prepara trabajos especiales en la preparación previa al servicio	5	3	3	14
Prepara anticipada y correctamente la estación de servicios que le corresponde	5	3	2	11
Colabora en la preparación de los alimentos	5	3	3	14
Está atento de las calamidades en su zona de trabajo	5	3	3	14

Mantiene la cocina en perfecto orden	5	3	3	14
Ayuda al Chef en la cocina	5	3	3	14

FR= Frecuencia

CO= Ejecución errada u omisión de la actividad

CM= Complejidad de la actividad

FORMULA DE CALCULO

Total = FR + (CO * CM)

4. Matriz de Competencias

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas Técnicas y Conductuales (Anexo 2)
Prepara trabajos especiales en la preparación previa al servicio		
Está atento de las calamidades en su zona de trabajo		
Mantiene la cocina en perfecto orden		Mantenimiento de área de trabajo
Ayuda al Chef en la cocina		Trabajo en equipo

5. Requerimientos de Selección y Capacitación:

Conocimientos/Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Conocimientos		
Trabajo en equipo	x	
Habilidad manual	x	
Percepción social(empatía)	x	
Generar ideas	x	

Destrezas Técnicas y Conductuales		
Manejo de recursos	x	x
Cocina en general	x	x

6. Nivel de responsabilidad

Sobre activos: describa los activos sobre los que es responsable	Sobre personas: detalle número de cargos que le reportan el número de ocupantes de cada uno:
Menaje de cocina	
Equipos de cocina	
Vajilla	

7. Información sobre riesgos:

Riesgos físicos y psicológicos a los que está expuesto el ocupante del cargo:
Estrés laboral
Movimientos repetitivos
Contacto con cosas calientes
Contacto con objetos cortopunsantes
Caída de objetos en manipulación

8. Educación Formal Requerida:

Nivel de Educación Formal	Número de años de estudio	Título requerido/Área de conocimientos formales
Segundo nivel	6	Bachiller
Institutos de cocina (San Isidro, Sudamericano, etc.)	de 2 a 3	Cocinero

9. Capacitación Adicional (Cursos, Talleres, Seminarios, etc.):

Tema	Número de horas
-------------	------------------------

Cocina nacional e internacional	40
Manipulación de alimentos	40
Seguridad ocupacional	20

10. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia:	3 años
Especificidad de la experiencia:	Similares

ELABORACIÓN	REVISIÓN	APROBACIÓN
Firma: Silvio Regalado V		
Fecha:16 de Agosto de 2013		

DESCRIPCIÓN DE PERFIL DE PUESTOS

1. Datos de identificación:

INSTITUCIÓN:	RESTAURANTE
PUESTO:	VAGILLERA
NIVEL:	OPERATIVO
ROL DEL PUESTO:	APOYO

2. Misión del Puesto:

Encargado de la limpieza general de las instalaciones de la cocina, además de realizar trabajos

sencillos y apoyo a sus compañeros.

3. Actividades del Puesto:

Actividades del puesto	FR	CO	CM	Total
Encargado de la limpieza de la cocina, equipos y utensilios	5	4	2	13
Mantener orden y limpieza en las dependencias del restaurante	5	4	2	13
Ayudar en las diversas áreas de trabajo si fuese necesario	5	3	3	14
Estar atenta a calamidades que se den en la cocina	5	3	3	14

FR= Frecuencia

CO= Ejecución errada u omisión de la actividad

CM= Complejidad de la actividad

FORMULA DE CALCULO Total = FR + (CO * CM)

HOJA 2

4. Matriz de Competencias

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas Técnicas y Conductuales (Anexo 2)
Ayudar en las diversas áreas de trabajo si fuese necesario		Trabajo en equipo
Estar atenta a calamidades que se den en la cocina		
Encargado de la limpieza de la cocina, equipos y utensilios		
Mantener orden y limpieza en las dependencias del restaurante		

--	--	--

5. Requerimientos de Selección y Capacitación:

Conocimientos/Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Conocimientos		
Agilidad en limpieza	x	
Ordenada	x	
Conocimientos básicos de cocina	x	x
Trabajo en equipo	x	
Habilidad manual	x	
Percepción social(empatía)	x	
Destrezas Técnicas y Conductuales		
Conocimientos básicos de cocina	x	x

6. Nivel de responsabilidad

Sobre activos: describa los activos sobre los que es responsable	Sobre personas: detalle número de cargos que le reportan el número de ocupantes de cada uno:
Menaje de cocina	
Vajilla	
Equipos de cocina	

7. Información sobre riesgos:

Riesgos físicos y psicológicos a los que está expuesto el ocupante del cargo:
Estrés laboral
Movimientos repetitivos

Contacto con cosas calientes
Contacto con objetos cortopunsantes
Exposición continua de químicos de limpieza
Caída de objetos en manipulación

8. Educación Formal Requerida:

Nivel de Educación Formal	Número de años de estudio	Título requerido/Área de conocimientos formales
Segundo nivel	6	Bachiller

9. Capacitación Adicional (Cursos, Talleres, Seminarios, etc.):

Tema	Número de horas
Curso de cocina	120
Seguridad ocupacional	20

10. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia:	2 años
Especificidad de la experiencia:	Similares

ELABORACIÓN	REVISIÓN	APROBACIÓN
Firma: Silvio Regalado V.		
Fecha: 16 de Octubre de 2013		

DESCRIPCIÓN DE PERFIL DE PUESTOS

1. Datos de identificación:

INSTITUCIÓN:	RESTRANTE
PUESTO:	CAPITÁN
NIVEL:	OPERATIVO
ROL DEL PUESTO:	ESTRATÉGICO

2. Misión del Puesto:

Responsable de planificar, organizar y controlar las actividades que se realizan en la prestación del servicio, tanto en la comida como en las bebidas, coordinando y supervisando los distintos recursos que intervienen en el departamento para conseguir el máximo nivel de calidad.

3. Actividades del Puesto:

Actividades del puesto	FR	CO	CM	Total
Es el responsable ante el gerente del perfecto funcionamiento del local	5	4	4	21
Es el responsable de la supervisión del cumplimiento de todos los procedimientos y normas establecidas por la empresa	5	4	3	17
Supervisa la porciones y presentaciones que salen de la cocina y devuelve los que no cumplan con los estándares	5	4	3	17
Debe conocer a la perfección los ingredientes de todos los platillos, así como sus tiempos aproximados de preparación	5	3	3	14
Supervisa que el mesero surta de la cocina y bar su orden a la brevedad posible	5	3	3	14
Toma la orden del cliente	5	3	2	11

Es responsable de hacer los requerimientos del material faltante para el servicio	5	3	3	14
Supervisa la buena presentación del menú y vigencia de precios	5	3	3	14
Designa las tareas diarias de meseros y demás a su cargo	5	3	3	14
Canta el menú que se solicita	5	2	2	9

FR= Frecuencia
CO= Ejecución errada u omisión de la actividad
CM= Complejidad de la actividad

FORMULA DE CALCULO
Total = FR + (CO * CM)

4. Matriz de Competencias

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas Técnicas y Conductuales (Anexo 2)
Es el responsable ante el gerente del perfecto funcionamiento del local		Control de operaciones
Es el responsable de la supervisión del cumplimiento de todos los procedimientos y normas establecidas por la empresa		Control de operaciones
Supervisa la porciones y presentaciones que salen de la cocina y devuelve los que no cumplan con los estándares		Manejo de recursos
		Inspección de productos
Debe conocer a la perfección los ingredientes de todos los platillos, así como sus tiempos aproximados de preparación		Manejo de recursos

5. Requerimientos de Selección y Capacitación:

Conocimientos/Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Conocimientos		
Servicio al cliente	x	x
Servicio ágil	x	
Pensamiento crítico	x	

Identificar consecuencias	x	
Trabajo en equipo	x	
Percepción social(empatía)	x	
Firmeza Mano-Brazo	x	
Generar ideas	x	
Asertividad / Firmeza	x	
Destrezas Técnicas y Conductuales		
Conocer de vinos	x	x
Coctelería	x	x
Selección de equipo	x	
Manejo de recursos	x	x
Inspección de productos	x	x

6. Nivel de responsabilidad

Sobre activos: describa los activos sobre los que es responsable	Sobre personas: detalle número de cargos que le reportan el número de ocupantes de cada uno:
Bebidas alcohólicas y no alcohólicas	Meseros, hostess, cajera
Equipos del salón	
Vajilla	

7. Información sobre riesgos:

Riesgos físicos y psicológicos a los que está expuesto el ocupante del cargo:
Estrés laboral
Movimientos repetitivos
Contacto con cosas calientes

Caída de objetos en manipulación

8. Educación Formal Requerida:

Nivel de Educación Formal	Número de años de estudio	Título requerido/Área de conocimientos formales
Tercer Nivel	5	Ciencias de la Hospitalidad

9. Capacitación Adicional (Cursos, Talleres, Seminarios, etc.):

Tema	Número de horas
Curso especialidad en Maître	120
Catación de vinos	40
Servicio al cliente	80
Coctelería	40
Seguridad ocupacional	20

10. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia:	3 años
Especificidad de la experiencia:	Similares

ELABORACIÓN	REVISIÓN	APROBACIÓN
Firma: Silvio Regalado V.		
Fecha: 16 de Octubre de 2013		

DESCRIPCIÓN DE PERFIL DE PUESTOS

1. Datos de identificación:

INSTITUCIÓN:	RESTAURANTE
PUESTO:	MESERO
NIVEL:	OPERATIVO
ROL DEL PUESTO:	ESTRATÉGICO

2. Misión del Puesto:

Atender a los clientes del restaurante, proporcionándoles alimentos, bebidas, y asistencia durante la estancia.

3. Actividades del Puesto:

Actividades del puesto	FR	CO	CM	Total
Es el único responsable que debe dar servicio a la mesa	5	4	3	17
Está obligado a prestar un servicio amable, eficiente y cortes con un alto grado de profesionalismo y compañerismo	5	4	3	17
Responsable en errores y omisiones en el cobro de cuentas de consumo	5	4	3	17
Encargado de resolver en primera instancia o definitivamente las quejas de los clientes o reportarlas al capitán o gerente	5	4	3	17

Dar al cliente la información de interés general cuando se requiera	5	3	3	14
---	---	---	---	----

FR= Frecuencia
CO= Ejecución errada u omisión de la actividad
CM= Complejidad de la actividad

FORMULA DE CALCULO Total = FR + (CO * CM)
--

4. Matriz de Competencias

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas Técnicas y Conductuales (Anexo 2)
Es el único responsable que debe dar servicio a la mesa		Monitoreo y control
		Orientación de servicio
Esta obligado a prestar un servicio amable, eficiente y cortés con un alto grado de profesionalismo y compañerismo		Percepción social(empatía)
		Orientación de servicio
Responsable en errores y omisiones en el cobro de cuentas de consumo		
Encargado de resolver en primera instancia o definitivamente las quejas de los clientes o reportarlas al capitán o gerente		Percepción social(empatía)
		Construcción de relaciones

5. Requerimientos de Selección y Capacitación:

Conocimientos/Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Conocimientos		
Servicio al cliente	x	x
Servicio ágil	x	
Trabajo en equipo	x	
Percepción social(empatía)	x	
Firmeza Mano-Brazo	x	
Destrezas Técnicas y Conductuales		

Cocteleria	x	x
Conocer de vinos	x	x
Manejo de recursos	x	x

6. Nivel de responsabilidad

Sobre activos: describa los activos sobre los que es responsable	Sobre personas: detalle número de cargos que le reportan el número de ocupantes de cada uno:
Bebidas alcohólicas y no alcohólicas	Hostess
Equipos del salón	
vajilla	

7. Información sobre riesgos:

Riesgos físicos y psicológicos a los que está expuesto el ocupante del cargo:
Estrés laboral
Movimientos repetitivos
Contacto con cosas calientes
Caída de objetos en manipulación

8. Educación Formal Requerida:

Nivel de Educación Formal	Número de años de estudio	Título requerido/Área de conocimientos formales
Institutos de cocina (San Isidro, Sudamericano, etc.)	3	
Segundo Nivel	6	Bachiller

9. Capacitación Adicional (Cursos, Talleres, Seminarios, etc.):

Tema	Número de horas
Catación de vinos	20

Servicio al cliente	40
Cocteleria	40
Seguridad ocupacional	20

10. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia:	3 años
Especificidad de la experiencia:	Similares

ELABORACIÓN	REVISIÓN	APROBACIÓN
Firma: Silvio Regalado V.		
Fecha: 16 de Octubre de 2013		

DESCRIPCIÓN DE PERFIL DE PUESTOS

1. Datos de identificación:

INSTITUCIÓN:	RESTAURANTE
PUESTO:	HOSTESS
NIVEL:	OPERATIVO
ROL DEL PUESTO:	ESTRATÉGICO

2. Misión del Puesto:

Recibir a los clientes del restaurante, ubicarlos y apoyar a los meseros en caso de ser necesario.

3. Actividades del Puesto:

Actividades del puesto	FR	CO	CM	Total
Estar al pendiente de la puerta y atiende a las personas que llegan sin importar que tan ocupado este	5	3	3	14
Recibir a las personas que lleguen y ubicarlos en el local	5	3	3	14
Organizar el flujo de personas que lleguen al restaurante	5	4	3	17
Estar preparado por si se o necesita como ayudante en el salón	5	3	3	14

FR= Frecuencia

CO= Ejecución errada u omisión de la actividad

CM= Complejidad de la actividad

FORMULA DE CALCULO

Total = FR + (CO * CM)

4. Matriz de Competencias

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas Técnicas y Conductuales (Anexo 2)
Estar al pendiente de la puerta y atiende a las personas que llegan sin importar que tan ocupado este		Monitoreo y control
		Orientación de servicio
Recibir a las personas que lleguen y ubicarlos en el local		Orientación de servicio
Organizar el flujo de personas que lleguen al restaurante		Monitoreo y control

Estar preparado por si se o necesita como ayudante en el salón		Orientación de servicio

5. Requerimientos de Selección y Capacitación:

Conocimientos/Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Conocimientos		
Servicio al cliente	x	x
Servicio ágil	x	
Trabajo en equipo	x	
Percepción social(empatía)	x	
Firmeza Mano-Brazo	x	
Destrezas Técnicas y Conductuales		
Coctelería	x	x
Conocer de vinos	x	x
Manejo de recursos	x	x

6. Nivel de responsabilidad

Sobre activos: describa los activos sobre los que es responsable	Sobre personas: detalle número de cargos que le reportan el número de ocupantes de cada uno:
Bebidas alcohólicas y no alcohólicas	
Equipos del salón	
Vajilla	

7. Información sobre riesgos:

Riesgos físicos y psicológicos a los que está expuesto el ocupante del cargo:
Estrés laboral
Movimientos repetitivos
Contacto con cosas calientes
Caída de objetos en manipulación

12. Educación Formal Requerida:

Nivel de Educación Formal	Número de años de estudio	Título requerido/Área de conocimientos formales
Institutos de cocina (San Isidro, Sudamericano, etc.)	3	
segundo Nivel	6	Bachiller

13. Capacitación Adicional (Cursos, Talleres, Seminarios, etc.):

Tema	Número de horas
Catación de vinos	20
Servicio al cliente	40
Coctelería	40
Seguridad ocupacional	20

13. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia:	3 años
Especificidad de la experiencia:	Similares

ELABORACIÓN	REVISIÓN	APROBACIÓN
-------------	----------	------------

Firma: Silvio Regalado V.		
Fecha: 16 de Octubre de 2013		

ANEXOS

ANEXO 1 ENTREVISTAS REALIZADAS A LOS PROPIETARIOS DE LOS RESTAURANTES.

ENTREVISTA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE UN RESTAURANTE DE PRIMERA CATEGORÍA

RED CRAB

DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre: Iván Coronel

Edad: 56

Profesión: Comerciante

Años de servicio: 30 años

Tiempo que tiene el restaurante: 10 años

Objetivo de la entrevista: Conocer la evolución y tipo de estructuras organizacional actual que maneja la PYMES caso restaurante.

CUESTIONARIO:

1. ¿Cuándo inicio su negocio tenia Planeación Estratégica?
Sí.
2. ¿Qué problemas administrativos se presentaron cuando se inició su negocio?
Le parece que no hubo ningún tipo de problema.
3. ¿En su negocio tiene establecido lo que es la misión, visión? Describa.
No lo tiene físicamente, pero lo tiene claro la misión es brindar un servicio que satisfaga al cliente, la visión seguir creciendo y mejorando en el mercado actual.
4. Conoce cuál es el FODA interno (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) de su negocio.
No lo tiene muy claro, pero al entablar una conversación menciono que la fortaleza es el tipo de establecimiento, su estructura y el equipo de trabajo que conforman el restaurante, una oportunidad su servicio personalizado, debilidades le parece que no existen y la amenaza que se describe es al existir un restaurante con un similar servicio al suyo.
5. ¿Qué metas se ha propuesto para su negocio?
Seguir creciendo y mejorando e invirtiendo.
6. ¿Tiene planteada estrategias a seguir? ¿Si, no? Describa.
No.

7. ¿Cree que las estrategias están orientadas de acuerdo a las metas propuestas?
No tiene estrategias.
8. ¿Cómo se implementó las estrategias?
No tiene estrategias.

9. ¿Cómo realiza el seguimiento y control de las estrategias?
No tiene estrategias.
10. ¿Cómo controla el cumplimiento de las metas?
El dueño se encarga de verificar empleados y servicio que se presta, en caso de falo existen reuniones
11. ¿Tiene indicadores que le permitan evaluar los objetivos de tu negocio?
Se los verifica según los ingresos, ventas y gastos que se generen al mes.
12. En caso de que la estrategia elegida no vaya acorde a lo planeado, ¿tiene alguna acción correctiva?
No tiene estrategias.
13. ¿Qué tipo de estructura organizacional tiene su negocio?
El dueño del restaurante opina que no es necesario tener una estructura organizacional, pues cree que esto solo se aplica en empresas de mayor tamaño; pero según me describió es una estructura vertical.
14. ¿Puedo disponer de su estructura?
No
15. ¿El personal conoce la estructura del restaurante?
Todos saben cuál es la cadena de mando que se debe seguir y cada cual sabe su labor dentro del restaurante
16. ¿Tiene documentos de función tienen q hacer es, el personal lo conoce?
No existen documentos de sus funciones pero afirma que ellos ya conocen para que fueron contratados y las tareas que se deben desempeñar.
17. ¿Hay empleados grupo de empleados que realicen trabajos especializados?
El único empleado que realiza trabajos especializados es el chef.
18. ¿Tiene departamentalizada su fuerza laboral?
Si en tres áreas que es la administrativa, cocina y salón.
19. ¿De qué forma orienta y motiva a los empleados?
Antes existía una distinción de empleado del mes por inconvenientes entre los empleados se la quitó.
20. ¿Realizan capacitación del personal?
Si se la realiza.
21. ¿Cuál es la cadena de mando utilizada?
Esta pregunta creo que ya está contestada en la organización de la empresa.

22. ¿Para la toma de decisiones las realiza solamente el gerente o también se hace participe al personal?
Depende que tipo de decisión sea se toma en cuanto opinión de los empleados.
23. ¿Tiene definidos perfiles de empleados, reglas y procedimientos a seguir?
No posee. Lo único que existe es el reglamento interno que exige el ministerio de relaciones laborales.
24. ¿Cómo ha evolucionado su negocio? ¿Cuántas personas laboraban y que cargos tenía?
Desde que inicio se ha mantenido y constantemente haciendo se realizan pequeños cambios pequeños en cuanto a su adecuación, decoración y servicio.
25. Existen procesos y políticas para:
- Provisión de personal (Reclutar)
 - Retención: Contrato
 - Inducción
 - Recompensa.

No. El dueño realiza reclutamiento de sus empleados, nos dice que ya tiene años laborando con su personal en la empresa.

En caso de retener un empleado se conversa y se pide motivos del porque se va y según el caso se llega a algún tipo de acuerdo.

LAS MOJAS

DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre: Jorge Regalado

Edad: 50

Profesión: Comerciante

Años de servicio: 35

Tiempo que tiene el restaurante: 3 Años

Objetivo de la entrevista: Conocer la evolución y tipo de estructuras organizacional actual que maneja la PYMES caso restaurante.

CUESTIONARIO:

1. ¿Cuándo inicio su negocio tenía Planeación Estratégica?

No

2. ¿Qué problemas administrativos se presentaron cuando se inició su negocio?
Falta de conocimiento sobre la administración de un restaurante, no se tenía claro sobre cuanto personal era necesario, como se delegaba las funciones del personal y que cadena de mando debían seguir.
3. ¿En su negocio tiene establecido lo que es la misión, visión? Describa.

Misión: Ser reconocidos en la ciudad como el mejor restaurante tipo gourmet, por sus innovadores platos “novo andinos”, excelente servicio y estándares de calidad.

Visión: Expandirnos a las principales ciudades de nuestro país manteniendo siempre nuestro prestigio, excelente calidad y servicio

4. Conoce cuál es el FODA interno (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) de su negocio.

FORTALEZAS

- Al ser un restaurante mediano estamos en capacidad de dar un servicio personalizado, basado en la satisfacción de nuestros clientes.
- Facilidad del personal, para adaptarse al cambio.
- Fortaleza para competir con restaurantes ya establecidos, por brindar un menú innovador con productos andinos.
- La ubicación en el centro histórico sumada al tipo de decoración minimalista atrae un nicho de clientes como turistas, gente joven de clase media y alta.

OPORTUNIDADES

- Aparición de nuevos nichos de mercados (Demandan Servicios especializados).
- Ubicación.
- Planes del gobierno local para fomentar el desarrollo turístico de la región.
- Atractivos turísticos y festividades de la región.

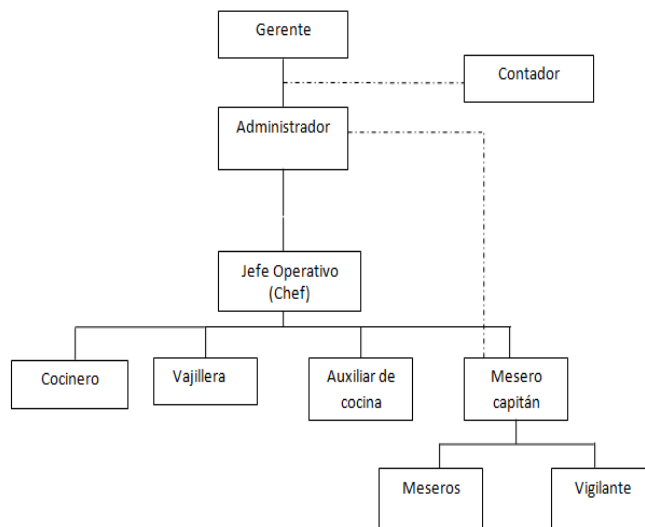
DEBILIDADES

- Falta de planificación en la explotación de los recursos.
- Personal con dependencia del Gerente de Operaciones (Chef).
- El restaurante no cuenta con parqueadero suficiente.

AMENAZAS

- Varios competidores establecidos.
- Ciudad con reciente infraestructura turística.
- Países que venden de una mejor manera su imagen turística y servicios en general.

5. ¿Qué metas se ha propuesto para su negocio?
Ser uno de los mejores restaurantes gourmet de cuenca
6. ¿Tiene planteada estrategias a seguir? ¿Si, no? Describa.
No.
7. ¿Cree que las estrategias están orientadas de acuerdo a las metas propuestas?
No existen estrategias
8. ¿Cómo se implementó las estrategias?
9. No existen estrategias
10. ¿Cómo realiza el seguimiento y control de las estrategias?
No existen estrategias
11. ¿Cómo controla el cumplimiento de las metas?
Control gerencial mediante satisfacción de los clientes.
12. ¿Tiene indicadores que le permitan evaluar los objetivos de tu negocio?
Satisfacción del cliente, ingresos mensuales y gastos generados.
13. En caso de que la estrategia elegida no vaya acorde a lo planeado, ¿tiene alguna acción correctiva?
No existen estrategias.
14. ¿Qué tipo de estructura organizacional tiene su negocio?
Vertical.
15. ¿Puedo disponer de su estructura?



16. ¿El personal conoce la estructura del restaurante?

si

17. ¿Tiene documentos de funciones, el personal lo conoce?

Si, pero no lo conocen.

NOMBRE DEL CARGO	Gerente
PERFIL	Administrador de Empresas, Contabilidad y Finanzas, Comercio exterior, Certificado en Servicio al cliente
SALARIO	2 salarios mínimos vitales generales, más beneficios de ley
REQUISITOS LABORALES	
EXPERIENCIA LABORAL	Experiencia mínima de 3 años en cargos similares
FUNCIONES	Desarrolla planes de ventas Estudia presupuesto de negocios buscando superarlo Supervisar que el centro de consumo cuente con el equipo necesario en óptimas condiciones de limpieza como lo establecen los Controla los inventarios como equipo de operación Solicita reportes sobre las condiciones en que se encuentra el equipo de operación y elabora órdenes de trabajo necesaria

NOMBRE DEL CARGO	Secretaria Contable
PERFIL	Técnico Contable
SALARIO	1 salario mínimo vital general, mas beneficios de ley
REQUISITOS LABORALES	Técnico (C.P.A.), certificado en atención al cliente, curso de digitación
EXPERIENCIA LABORAL	Experiencia mínima de 3 años en cargos similares
JEFE INMEDIAT	Gerente
FUNCIONES	Lleva un registro de la empresa Responsable de los archivos de la empresa Lleva la contabilidad Responsable de contestar llamadas a la administración

NOMBRE DEL CARGO	Chef
PERFIL	Chef profesional en toda clase de cocina
SALARIO	2 salario mínimo vital general, más beneficios de ley
REQUISITOS LABORALES	profesional en cocina nacional y extranjera con certificado en catación de vinos , certificado en servicio al cliente, certificado de manipulación de alimentos.
EXPERIENCIA LABORAL	Mínimo 5 años ejerciendo su profesión
JEFE INMEDIAT	Gerente
FUNCIONES	Ser el responsable del inventario, de suplementos de materia prima y elementos de su zona de trabajo
	Ser responsables con los cargos bajo su mando
	Prepara ordenada y rápidamente sin dejar de lado el buen sabor de los alimentos para un buen servicio
	Delegar las funciones y manejar correctamente el equipo de trabajo

NOMBRE DEL CARGO	Capitan
PERFIL	Técnico Maitre, técnico Profesional en Mesa y Bar
SALARIO	1 salario mínimo vital general, mas beneficios de ley
REQUISITOS LABORALES	Curso en la especialidad de Maitre, con especialización en catación de vinos y certificado en servicio al cliente
EXPERIENCIA LABORAL	Mínimo un año y medio ejerciendo la profesión
JEFE INMEDIAT	Gerente
FUNCIONES	Supervisa la porciones y presentaciones que salen de la cocina y devuelve los que no
	Es el responsable de la supervisión del cumplimiento de todos los procedimientos y normas establecidas por la empresa
	Supervisa que el mesero surta de la cocina y bar su orden a la brevedad posible
	Debe conocer a la perfección los ingredientes de todos los platillos, así como sus tiempos aproximados de preparación

NOMBRE DEL CARGO	Mesero
PERFIL	Técnico Profesional en Mesa y Bar
SALARIO	1 salario mínimo vital general, mas propinas y beneficios de ley
REQUISITOS LABORALES	Certificado de Mesa y Bar
EXPERIENCIA LABORAL	Un año ejerciendo su profesión, más las recomendaciones
JEFE INMEDIAT	Capitan
FUNCIONES	Es el único responsable que debe dar servicio a la mesa
	Esta obligado a prestar un servicio amable, eficiente y cortes con un alto grado de profesionalismo y compañerismo
	Dar al cliente la información de interes general cuando se requiera
	Encargado de resolver en primera instancia o definitivamente las quejas de los clientes o reportarlas al capitan o gerente

NOMBRE DEL CARGO	Vigilante
PERFIL	hostess
SALARIO	1 salario mínimo vital general, mas propinas y beneficios de ley
REQUISITOS LABORALES	haber trabajado de hostess o mesero
EXPERIENCIA LABORAL	mesero
JEFE INMEDIAT	Capitan
FUNCIONES	Estará al pendiente de la puerta y atiende a las personas que llegan sin importar que tan ocupado este
	Estar atento a cualquier calamidad que se presente
	Realizar las tareas complementarias que mande la ley y las políticas de la empresa
	Estar disponible para cualquier tarea que puede ser requerido

NOMBRE DEL CARGO	Auxiliar de Cocina
PERFIL	Auxiliar de Cocina
SALARIO	1 salario mínimo vital general, mas propinas y beneficios de ley
REQUISITOS LABORALES	Curso en especialidad de cocina, certificado en servicio al cliente y manipulación de alimentos
EXPERIENCIA LABORAL	mínimo un año y medio
JEFE INMEDIAT	Chef
FUNCIONES	Prepara trabajos especiales en la preparación previa al servicio
	Prepara anticipada y correctamente la estación de servicios que le corresponde
	Sirve los platos en porciones adecuadas
	Colabora en la preparación de los alimentos

NOMBRE DEL CARGO	Posillero
PERFIL	Posillero
SALARIO	1 salario mínimo vital general, mas propinas y beneficios de ley
REQUISITOS LABORALES	Diploma de bachiller
EXPERIENCIA LABORAL	Haber trabajado con empresas de igual categoría
JEFE INMEDIATO	Chef
FUNCIONES	Encargado de la limpieza de la cocina, equipos y utensilios
	Mantener orden y limpieza en las dependencias del restaurante

NOMBRE DEL CARGO	Administrador
PERFIL	Administrador de Empresas, Contabilidad y Finanzas, Comercio exterior, Certificado en Servicio al cliente
SALARIO	2 salarios mínimos vitales generales, más beneficios de ley
JEFE INMEDIATO	Gerente
EXPERIENCIA LABORAL	Experiencia mínima de 3 años en cargos similares
FUNCIONES	Solicita reportes sobre las condiciones en que se encuentra el equipo de operación y elabora órdenes de trabajo necesaria
	Soluciona problemas y quejas de cliente
	Supervisar que el centro de consumo cuente con el equipo necesario en óptimas condiciones de limpieza como lo establecen los
	Contola los inventarios como equipo de operación

NOMBRE DEL CARGO	Cocinero
PERFIL	Chef en toda clase de cocina
SALARIO	2 salario mínimo vital general, más beneficios de ley
REQUISITOS LABORALES	conocedor en cocina nacional y extranjera con certificados, certificado de manipulación de alimentos.
EXPERIENCIA LABORAL	Mínimo 5 años ejerciendo su profesión
JEFE INMEDIATO	Chef
FUNCIONES	Servir en porciones adecuadas para cada persona
	Prepara ordenada y rapidamente sin dejar de lado el buen sabor de los alimentos para un buen servicio
	Ser el responsable del inventario, de suplementos de materia prima y elementos de su zona de trabajo
	Sabe los ingredientes y la preparación de todos los platos del menu

18. ¿Hay empleados grupo de empleados que realicen trabajos especializados?
Solamente el chef.

19. ¿Tiene departamentalizada su fuerza laboral?
Si, administración, cocina y salón.
20. ¿De qué forma orienta y motiva a los empleados?
Se reparten las propinas adicionales entre todo el personal, se da el almuerzo, la merienda y transporte nocturno.
21. ¿Realizan capacitación del personal?
Si se la realiza.
22. ¿Cuál es la cadena de mando utilizada?
La del organigrama.
23. ¿Para la toma de decisiones las realiza solamente el gerente o también se hace participe al personal?
Dependiendo el caso se pide opinión del personal
24. ¿Tiene definidos perfiles de empleados, reglas y procedimientos a seguir?
Si están definidos.
25. ¿Cómo ha evolucionado su negocio? ¿Cuántas personas laboraban y que cargos tenía?
Desde q se abrió el restaurante se ha tratado de optimizar recursos con lo cual se han definido puestos con perfiles estratégicos.

26. Existen procesos y políticas para:

Provisión de personal (Reclutar)

Retención: Contrato

Inducción

Recompensa.

Para la provisión de personal se contrata de acuerdo al cargo que se necesita esto realiza el gerente, si existe un perfil de cada empleado que se necesita en el restaurante.

Recompensa ya mencionada anteriormente.

LOS TIESTOS

DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre: Juan Solano

Edad: 41

Profesión: cocinero

Años de servicio: 15

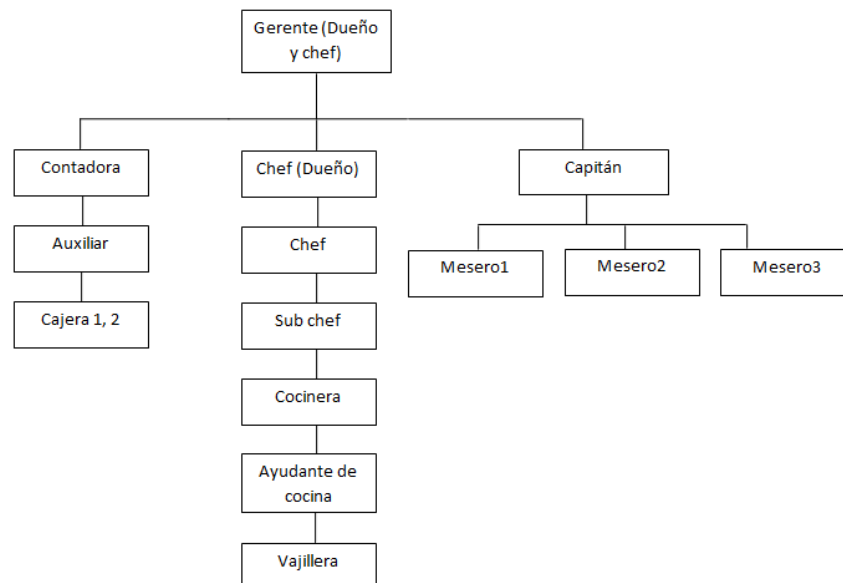
Tiempo que tiene el restaurante: 4

Objetivo de la entrevista: Conocer la evolución y tipo de estructuras organizacional actual que maneja la PYMES caso restaurante.

CUESTIONARIO:

1. ¿Cuándo inicio su negocio tenia Planeación Estratégica?
Si tenía (No cuenta con documentos formales)
2. ¿Qué problemas administrativos se presentaron cuando se inició su negocio?
Problemas en el área contable.
3. ¿En su negocio tiene establecido lo que es la misión, visión? Describa.
No la tiene por escrito pero tiene muy claro lo que hace y hacia dónde quiere llegar, la misión es ser los mejores en el medio y el país y la visión es abrir dos restaurantes en Quito y en Guayaquil.
4. Conoce cuál es el FODA interno (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) de su negocio.
Fortalezas: servicio personalizado.
Oportunidad: Nicho de mercado al cual se dirige.
Debilidades: Falta de conciencia de la gente que provee de productos.
Amenazas: ninguna.
5. ¿Qué metas se ha propuesto para su negocio?
Ser los mejores en el medio y expandirse a Guayaquil y Quito.
6. ¿Tiene planteada estrategias a seguir? ¿Si, no? Describa.
No tiene.
7. ¿Cree que las estrategias están orientadas de acuerdo a las metas propuestas?
No tiene estrategias
8. ¿Cómo se implementó las estrategias?
No tiene estrategias

9. ¿Cómo realiza el seguimiento y control de las estrategias?
No tiene estrategias
10. ¿Cómo controla el cumplimiento de las metas?
Siendo el propio dueño que las realice, las metas se las fija el mismo y no las encarga a nadie y él es el que las hace y esta con el que le quiera seguir.
11. ¿Tiene indicadores que le permitan evaluar los objetivos de tu negocio?
Los evalúa según los ingresos
12. En caso de que la estrategia elegida no vaya acorde a lo planeado, ¿tiene alguna acción correctiva?
No existen estrategias.
13. ¿Qué tipo de estructura organizacional tiene su negocio?
Posee una estructura vertical.
14. ¿Puedo disponer de su estructura?



15. ¿El personal conoce la estructura del restaurante?
Si la conoce.
16. ¿Tiene documentos de funciones, el personal lo conoce?
Si existen y tiene muy claro todo el personal las funciones a desempeñar.
17. ¿Hay empleados grupo de empleados que realicen trabajos especializados?
Si existen área financiera, área de bodega y procesos.
18. ¿Tiene departamentalizada su fuerza laboral?
Si, en dos secciones salón y brigada de cocina.

19. ¿De qué forma orienta y motiva a los empleados?

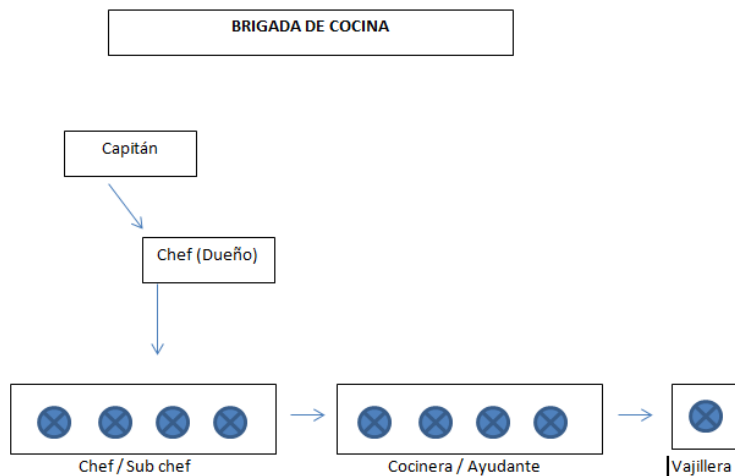
La orientación es realizada por el dueño dando indicaciones específicas de lo que quiere y como lo quiere, el mejor incentivo que tienen los empleados es su sueldo al ser bien remunerados y siempre pagados a tiempo.

20. ¿Realizan capacitación del personal?

Si es que hay tiempo lo hacen, y aparte si es necesario el dueño les capacita.

21. ¿Cuál es la cadena de mando utilizada?

Existe dos tipos de cadenas de mandos, la del organigrama y otra que se utiliza ya operativamente en la cocina llamada estructura de Brigada de cocina.



La brigada de cocina funciona de la siguiente manera:

El capitán es el encargado de que los alimentos al salón salgan a tiempo y en perfecto estado él es quien entra a la cocina y dice al Chef (dueño) que necesita, el Chef (dueño) ordena que se necesita en la comanda que platos y guarniciones se necesitan, en la parte de la zona caliente se encarga de preparar todo lo que tenga que ver con alimentos que requieran de cocción, en la zona fría se encarga de ensaladas, guarniciones, colocar platos, traer provisiones etc., la vajillera se encarga de lavar todo los instrumentos de la cocina, vajilla etc. en caso de que se necesite ayuda en cualquiera de las zonas ella acude a su apoyo.

22. ¿Para la toma de decisiones las realiza solamente el gerente o también se hace participe al personal?

Se consulta solamente al área financiera.

23. ¿Tiene definidos perfiles de empleados, reglas y procedimientos a seguir?
Tiene sus perfiles muy claros pero no físicamente, ellos saben las reglas del restaurante y que se debe hacer.
24. ¿Cómo ha evolucionado su negocio? ¿Cuántas personas laboraban y que cargos tenía?
Se empezó con el dueño como chef, un vajillero, un mesero y su mujer en la caja y realizaba los postres, ahora se cuenta con 16 empleados
25. Existen procesos y políticas para:

Provisión de personal (Reclutar)

Retención: Contrato

Inducción

Recompensa.

Los procesos que se realizan en el restaurante no existen físicamente pero los tiene muy claro, el personal del lugar sabe que reglas se deben seguir.

Para la contratación del personal el dueño se encarga, él sabe lo que necesita de un empleado.

ANEXO 2 TIPOS DE DESTREZAS

Diccionario de destrezas técnicas, conductuales y aptitudes físicas

Destreza	Definición
Destrezas requeridas por interactuar con datos	
1. Comprensión Lectora (D)	Comprender oraciones y párrafos escritos en documentos de trabajo.
3. Escritura (D)	Comunicarse en forma efectiva por escrito con otras personas.
5. Destreza matemática (D)	Utilizar las matemáticas para solucionar problemas.
6. Destrezas científicas (D)	Utilizar métodos científicos para solucionar problemas.
7. Aprendizaje activo (D)	Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias.
8. Estrategias de aprendizaje (D)	Utilizar varios enfoques o alternativas en el aprendizaje o enseñanza de nuevos temas.
10. Pensamiento crítico (D)	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.
12. Recopilación de información (D)	Conocer cómo localizar e identificar información esencial.
13. Organización de la información (D)	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.
14. Síntesis / Reorganización (D)	Reorganizar la información para lograr una mejor aproximación a problemas y tareas.
15. Generación de Ideas (D)	Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas.

Destreza	Definición
16. Evaluación de ideas (D)	Evaluar el probable éxito de una idea con relación a las demandas de la situación.
17. Planificación (D)	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea.
18. Evaluación de soluciones (D)	Observar y evaluar los éxitos logrados en la solución de problemas e identificar las lecciones aprendidas o redirigir esfuerzos.
19. Pensamiento conceptual (D)	Aplicar o crear nuevos conceptos para la solución de problemas complejos.
20. Pensamiento analítico (D)	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.
42. Formular una visión (D)	Desarrollar una imagen sobre cómo debería trabajar un sistema organizacional en condiciones ideales.
43. Percepción de sistemas y entornos (D)	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.
44. Identificar consecuencias ulteriores (D)	Determinar las consecuencias a largo plazo en la organización por un cambio en las operaciones o actividades.
45. Identificación de causas fundamentales (D)	Identificar las cosas o eventos que deben ser cambiados para lograr un cambio a nivel organizacional.
46. Juicio y toma de decisiones (D)	Valorar los probables costos y beneficios de una acción potencial.
47. Evaluación de sistemas organizacionales (D)	Observar diferentes indicadores del rendimiento de un sistema organizacional, teniendo en cuenta su exactitud.
48. Organización de sistemas (D)	Diseñar tareas, estructuras y flujos de trabajo.
49. Manejo del tiempo (D)	Manejar el propio tiempo y el de los demás.

Destreza	Definición
50. Manejo de recursos financieros (D)	Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos.
Destrezas requeridas por interactuar con personas	
2. Escucha activa (P)	Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas.
4. Hablado (P)	Hablar con los demás de manera clara y comprensible.
21. Percepción social (empatía) (P)	Darse cuenta de las reacciones de los demás y comprender por qué reaccionan de esa manera.
22. Trabajo en equipo (P)	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.
23. Persuasión (P)	Persuadir a otras personas para que vean las cosas de manera diferente.
24. Negociación (P)	Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos.
25. Instrucción (P)	Enseñar a otros cómo realizar alguna tarea.
26. Orientación de servicio (P)	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.
27. Construcción de relaciones (P)	Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas.
28. Asertividad / firmeza (P)	Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defender con firmeza las

Destreza	Definición
	convicciones.
29. Orientación / asesoramiento (P)	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.
52. Manejo de recursos humanos (P)	Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan, e identificar los mejores para la realización de un trabajo.
Destrezas requeridas por actuar con cosas	
30. Análisis de operaciones (C)	Analizar demandas y requerimientos de producto para crear un diseño.
31. Diseño de tecnología (C)	Generar o adaptar equipos y tecnología para atender las necesidades del usuario.
32. Selección de Equipo (C)	Determinar el tipo de equipos y herramientas necesarias para realizar un trabajo.
33. Instalación (C)	Instalar equipos, maquinaria, cableado o programas que cumplan con las especificaciones requeridas.
35. Comprobación (C)	Conducir pruebas y ensayos para determinar si los equipos, programas de computación o procedimientos están funcionando correctamente.
36. Control de operaciones (C)	Observar medidores, dispositivos, paneles u otros indicadores para comprobar si una máquina o equipo funciona correctamente.
37. Operación y Control (C)	Controlar la operación de equipos o sistemas.
38. Inspección de productos (C)	Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos.
39. Mantenimiento de equipos (C)	Ejecutar rutinas de mantenimiento y determinar cuándo y qué tipo de mantenimiento es requerido.
40. Detección de averías (C)	Determinar qué causa un error de operación y decidir qué hacer al respecto.

Destreza	Definición
41. Reparación (C)	Reparar máquinas o sistemas utilizando las herramientas necesarias.
51. Manejo de recursos materiales (C)	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos.
Destrezas requeridas por interacción mixta	
9. Monitoreo y control (P, C, D)	Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.
11. Identificación de problemas (P, D, C)	Identificar la naturaleza de un problema.
34. Programación (D, C)	Elaborar programas de computación para varios propósitos.

Capacidades de manipulación fina			
Firmeza brazo- mano	Mantener la mano y el brazo firmes mientras se realiza un movimiento con el brazo o mientras se mantiene el brazo y la mano en una misma posición.		Cortar las facetas (caras) de un diamante.
Habilidad Manual	Realizar con rapidez movimientos coordinados de una mano, una mano con el brazo, o dos manos, para sujetar, manipular o ensamblar objetos.		Realizar una operación de corazón abierto utilizando instrumental quirúrgico. Ajustar un foco en la boquilla.
Habilidad Dactilar	Realizar con rapidez movimientos coordinados precisos de los dedos de una mano o ambas manos para sujetar, manipular o ensamblar objetos muy pequeños.		Ensamblar el interior de un reloj de pulsera. Poner monedas en un parquímetro.

Capacidades de control de movimientos			
Control de Precisión	Realizar ajustes precisos de manera rápida y repetitiva, moviendo los controles de una máquina o vehículo a una posición exacta.		Perforar una pieza dental. Ajustar la luz de una habitación con un regulador de intensidad.
Coordinación de extremidades	Coordinar movimientos de dos o más extremidades juntas (por ejemplo, dos brazos, dos piernas, o una pierna y un brazo) mientras se sienta, se para o se acuesta. No incluye la ejecución de actividades mientras el cuerpo está en movimiento.		Tocar la batería de una banda de rock. Remar un bote.

Orientación de respuesta	Escoger rápida y correctamente entre dos o más movimientos en respuesta a dos o más señales distintas (luces, sonidos, figuras, etc.). Incluye la velocidad con que se da la respuesta correcta con la mano, el pie u otra parte del cuerpo.	Alto Bajo	En un avión en problemas, reaccionar rápidamente a cada señal de daño con los movimientos correctos de ajuste. Cuando el timbre de la puerta y el teléfono suenan al mismo tiempo, escoger rápidamente cuál contestar primero.
Control de rapidez	Ajustar un movimiento o equipo de control en anticipación a cambios de velocidad y/o dirección de un objeto en continuo movimiento.	Alto Bajo	Operar los controles de un avión, en condiciones climáticas desfavorables, para aterrizar en un portaaviones. Maniobrar una bicicleta en presencia de varios peatones.
Tiempo de reacción y capacidades de velocidad			
Tiempo de Reacción	Responder rápida o proporcionadamente (con la mano, dedo o pie) a una señal (sonido, luz, pintura, etc.) cuando aparezca.	Alto Bajo	Utilizar el freno cuando un transeúnte aparece frente al automóvil. Disminuir la velocidad del vehículo cuando se enciende la luz amarilla del semáforo.
Velocidad dedos – muñecas	Realizar movimientos rápidos, simples y repetitivos de dedos, manos y muñecas.	Alto Bajo	Typear un documento a una velocidad de 90 palabras por minuto. Utilizar un sacapuntas manual.
Velocidad del movimiento de los miembros	Mover rápidamente brazos o piernas.	Alto Bajo	Lanzar golpes en una pelea de box. Serruchar una plancha delgada de madera.
Capacidades Físicas Capacidades para el desempeño físico Capacidades de Fuerza Física			
Fuerza Estática	Ejercer una fuerza muscular máxima para levantar, empujar,		Levantar sacos de cemento de 100 libras de peso y colocarlos en un

	halar, o acarrear objetos.		camión. Empujar coches de compra vacíos.
Fuerza Explosiva	Ejercer períodos cortos de fuerza muscular para impulsarse uno mismo (tal como saltar o correr) o lanzar un objeto.		Realizar lanzamiento de bala en una pista atlética. Clavar un clavo con un martillo.
Fuerza Dinámica	Ejercer fuerza muscular repetida o continua. Implica resistencia muscular y resistencia a la fatiga muscular.		Realizar rutinas de gimnasia con anillos y barras. Utilizar tijeras para podar un arbusto.
Fuerza del Tronco	Utilizar los músculos abdominales y de la espalda baja para soportar alguna parte del cuerpo en forma repetida o continua sin darse por vencido o fatigarse.		Realizar 100 flexiones de pecho. Sentarse en un sillón de escritorio.
Resistencia			
Vigor físico	Ejercitarse por un período de tiempo largo, soportando el cansancio y la fatiga.		Correr una carretera de 10 kilómetros. Caminar un kilómetro para entregar una carta.
Flexibilidad, Balance y Coordinación			
Flexibilidad de extensión	Doblar, estirar, torcer o alcanzar con el cuerpo, brazos y/o piernas.		Trabajar debajo del tablero de un auto para reparar el calefactor. Tomar el micrófono en un auto de policía.
Flexibilidad Dinámica	Doblar, estirar, torcer o alcanzar algo con el cuerpo, brazos y/o piernas de manera rápida y repetitiva.		Maniobrar un kayak en un río con rápidos. Alcanzar una rama de manzanas de un árbol.
Coordinación Gruesa del Cuerpo	Coordinar el movimiento de brazos, piernas y el torso en actividades donde todo el cuerpo		Ejecutar una danza de ballet.

	está en movimiento.		Subirse y bajarse de un autobús.
Equilibrio Grueso del Cuerpo	Mantener o recuperar el equilibrio del cuerpo y mantenerse firme en una posición inestable.		Caminar por andamios angostos en una construcción elevada. Permanecer parado en una escalera.

ANEXO 3 INFORME CUALITATIVO

TEMAS	RED CRAB	MONJAS	TIESTOS	SINTEISIS	VARIABLES
PLANEACION ESTRATEGICA	No existe P.E. Tiene mision y vision	No tiene estrategias Tiene mision, vision y metas Foda	No tiene estrategias Tiene mision, vision Foda y metas Si tiene y ademas tiene una estructura de brigada de cocina	No existen una debida planeacion estrategica	MISION, VISION, FODA, ESTRATEGIAS
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	No tiene, pero describe una estructura vertical	si tiene		Todos manejan una estructura vertical	TIPO DE ORGANIGRAMA
MOTIVACION	No existe	si existe	No existe	solamente en uno de los casos existe motivacion y en los tres casos los empleados estan satisfechos	MOTIVAR AL EMPLEADO
PERFILES	No tiene fisicamente pero sabe que se necesita	si existe	No tiene fisicamente pero sabe que se necesita	solo uno de los casos tiene perfiles pero no los utilizan los tres establecimientos saben las necesidades que se deben cubrir	MANUAL DE PERFILES
PROCESOS Y POLITICAS	No existen fisicamente, pero saben que se requiere y que reglas deben llevar e el establecimiento	No existen fisicamente, pero saben que se requiere y que reglas deben llevar e el establecimiento	No existen fisicamente, pero saben que se requiere y que reglas deben llevar e el establecimiento	No existen fisicamente, pero saben que se requiere y que reglas deben llevar e el establecimiento	ESTABLECER POLITICAS Y ESTABLECER PROCESOS

ANEXO 4

TABLA DE ANALISIS DE ACTIVIDADES ESCENCIALES

GRADO	FRECUENCIA	CONSECUENCIA DEL ERROR	DIFICULTAD
5	Todos los días	Consecuencias muy graves	Muy difícil
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves	Difícil
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables	Moderada
2	Una vez al mes	Consecuencias de menor magnitud.	Fácil
1	Otro (bimestral, trimestral)	Consecuencias menores	Muy fácil

BIBLIOGRAFÍA

- Bateman, Thomas. "Un nuevo panorama competitivo"
Mc Graw Hill.
- Biblioteca digital Universia Holding
<http://biblioteca.universia.net/search.do?q=estructura+organizativa>
- Hernández Orozco, Carlos. "Análisis administrativo: Técnicas y Métodos"
EUNED, Costa Rica, 1998.
- Clasificación de las PYMES
<http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/10536/2/CAPITULO%201.doc>
- Codo, Lluís (11-12-2008) "Planificación de necesidades de RRHH en una empresa"
Artículo web disponible en:
http://www.gestionrestaurantes.com/llegir_article.php?article=262
- Dessler, Gary. "Administración de recursos humanos"
Prentice Hall. 11^{va} edición.
- Grupo Enronke, "Fortalezas y Debilidades de las PYMES en el Ecuador"
Artículo web disponible en:
<http://www.grupoenroke.com/index.php/proyecto-pymes/46-que-son-las-pymes>
- Registro Oficial del Ecuador, Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones (Diciembre, 2010)
- Registro Oficial del Ecuador, Ley de Turismo registro No. 292, (11 de Octubre de 1989).
- Robbins, Stephen y Timothy Judge. "Comportamiento Organizacional"
Prentice Hall. 13^{va} edición.
- Salazar Castillo, José Manuel, (2005) "La estructura organizativa en la empresa actual" Boletín económico de ICE (Información comercial española) No 2850 pág. 7-20 disponible en:
http://www.revistasice.info/cache/pdf/BICE_2850_0718__C7E60DDC772602C905F583207547C14E.pdf
- Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones (Diciembre, 2010)

http://www.jezlauditores.com/index.php?option=com_remository&Itemid=61&func=showdown&id=45

-