

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL**  
**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**SECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**“PROPUESTA DE UN SISTEMA ORGANIZACIONAL Y GERENCIAL MEDIANTE  
LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL RESTAURANTE “EL SARAPE”, EN EL  
DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL, AÑO 2015”**

**PRESENTADO POR:**

**HERNÁNDEZ ROMERO, CESIA BERENICE**  
**PARADA GIRÓN, ARACELY MARGARITA**  
**QUINTANILLA FLORES, JACQUELINE LISSETH**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:**

**LICENCIADA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**DOCENTE DIRECTOR:**

**LICDA. DINORA ELIZABETH ROSALES HERNÁNDEZ**

**CIUDAD UNIVERSITARIA DE ORIENTAL, NOVIEMBRE DE 2015**

**SAN MIGUEL**

**EL SALVADOR**

**CENTROAMÉRICA.**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

|                                      |                                    |
|--------------------------------------|------------------------------------|
| Rector Interino:                     | Lic. Luis Argueta Antillón         |
| Vicerrector Administrativo Interino: | Ing. Carlos Armando Villalta       |
| Secretaria General:                  | Dra. Ana Leticia Zavaleta de Amaya |
| Fiscal General Interino:             | Licda. Nora Beatríz Meléndez       |

**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

|  |   |
|--|---|
| Decano:                                | Ing. Joaquín Orlando Machuca Gómez        |
| Vicedecano:                            | Lic. Carlos Alexander Díaz                |
| Secretario de la Facultad:             | Lic. Jorge Alberto Ortéz Hernández        |
| Jefe Departamento Ciencias Económicas: | Lic. Oscar René Barrera García            |
| Coordinadora Proceso de Graduación:    | Licda. Dinora Elizabeth Rosales Hernández |
| Docente Director:                      | Licda. Dinora Elizabeth Rosales Hernández |
| Asesor Metodológico:                   | Lic. Carlos Trejo Urquilla                |

**CIUDAD UNIVERSITARIA ORIENTAL, NOVIEMBRE DE 2015**

**SAN MIGUEL**

**EL SALVADOR**

**CENTROAMÉRICA.**

## **AGRADECIMIENTOS.**

### **A NUESTRA ASESORA:**

#### **LICDA. DINORA ELIZABETH ROSALES HERNÁNDEZ:**

*Por brindarnos primeramente la oportunidad de ser nuestra asesora, y por la gran ayuda y apoyo que nos proporcionó a lo largo de este camino, por ser una excelente docente y calidad de persona, siempre dispuesta a orientarnos y brindarnos el conocimiento y enseñanzas necesarias. Gracias a usted hemos cumplido este sueño y hemos logrado culminar con éxito este trabajo y nuestra carrera; siempre tendremos en mente lo que nos enseñó y todos los consejos que nos brindó; por tal razón tenemos tanto que agradecerle siempre.*

### **A NUESTROS DOCENTES:**

*Por las enseñanzas recibidas a lo largo de toda esta carrera, por los conocimientos que adquirimos desde el primer día en la universidad hasta el final de este trabajo de graduación, por todas esas clases impartidas con gran esfuerzo, empeño y dedicación, por tantas cosas aprendidas que en la vida laboral serán de gran ayuda. Gracias por darnos el conocimiento que es el cimiento de nuestra carrera.*

### **A NUESTRA ALMA MATER:**

*Por habernos recibido y acogido desde el inicio; por habernos brindado el espacio suficiente para convivir y desarrollarnos como estudiantes; por ser nuestra madre del conocimiento; por todo cuanto nos ha regalado le damos absolutas gracias a nuestra alma mater.*

*Con todo respeto, admiración y cariño:*

*Cesia Berenice Hernández Romero.*

*Aracely Margarita Parada Girón.*

*Jacqueline Lisseth Quintanilla Flores.*

## **DEDICATORIAS.**

### **A DIOS TODOPODEROSO:**

*Agradezco todo lo que soy, porque sin Él no hubiera podido llegar hasta aquí, estuvo conmigo en todo momento y concedió a mis padres los recursos necesarios para poder finalizar esta etapa en mi vida.*

### **A MIS PADRES:**

*José Mauro Hernández y María Isabel Romero de Hernández. Les agradezco grandemente todo el amor, sacrificio, dedicación y confianza que me brindaron siempre, por sus oraciones para que lograra mi meta, gracias por guiar mi vida a través de sus sabios consejos y apoyarme en los momentos en todo.*

### **A MIS HERMANOS:**

*Por ser el soporte de mi vida y brindarme su ayuda siempre.*

### **A MIS COMPAÑERAS DE TESIS:**

*Por su paciencia, comprensión y apoyo, brindándome la oportunidad de compartir con ustedes este éxito.*

*¡Gracias!*

### **A TODOS:**

*¡Muchas Gracias!*

**CESIA BERENICE HERNANDEZ ROMERO**

## **DEDICATORIAS.**

### **A DIOS TODOPODEROSO:**

*Por ser mi guía en todo mi camino, darme perseverancia y la fortaleza que siempre necesité.*

### **A MIS PADRES:**

*Salvador Parada y Sonia Margarita de Parada, por ser las personas más importantes para el alcance de este logro, por brindarme comprensión, amor, apoyo y ánimo cuando quise desfallecer. Gracias por creer siempre en mí y ser mi ejemplo a seguir para ser una persona fuerte y capaz, que lucha contra toda adversidad.*

### **A MIS HERMANOS:**

*Miguel Parada y Gerson Parada, por brindarme alegría y cariño, por ayudarme y estar incondicionalmente en todo momento.*

### **A MIS COMPAÑERAS DE TESIS:**

*Cesia Hernández y Jacqueline Quintanilla, por tanta paciencia, comprensión y por el esfuerzo dedicado en este trabajo de graduación.*

**ARACELY MARGARITA PARADA GIRÓN**

## **DEDICATORIAS.**

### **A DIOS TODOPODEROSO:**

*Por haberme acompañado y guiado, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencia y sobre todo felicidad.*

### **A MIS PADRES:**

*Juana Teresa de Quintanilla y Carlos Antonio Quintanilla, por apoyarme en todo momento, por los valores que me han inculcado, y por haberme dado la oportunidad de tener una excelente adecuación en el transcurso de mi vida.*

### **A MI HERMANO:**

*Osmel Quintanilla por ser parte importante en mi vida.*

### **A MI TIA Y PRIMA:**

*Marianela y Nelita por todo el apoyo que me brindaron.*

### **A MIS COMPAÑERAS DE TESIS:**

*Cesia Hernández y Aracely Parada por su amistad y por haberme brindado la oportunidad de trabajar con ellas.*

### **A MI FAMILIA:**

*Por su apoyo incondicional en los momentos difíciles.*

**JACQUELINE LISSETH QUINTANILLA FLORES**

## INDICE

|   |          |
|---|----------|
| INTRODUCCION.....   | i        |
| TITULO DE LA INVESTIGACIÓN.....                                     | 2        |
| <b>CAPITULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION .....</b> | <b>2</b> |
| 1.1.Situación Problemática.....                                     | 2        |
| 1.2.Formulación del Problema.....                                   | 3        |
| 1.3.Justificación de la Investigación.....                          | 4        |
| 1.4.Delimitación de la Investigación. ....                          | 5        |
| 1.4.1.Delimitación de Tiempo.....                                   | 5        |
| 1.4.2.Delimitación Territorial o Espacial.....                      | 5        |
| 1.4.3.Delimitación Teórica.....                                     | 5        |
| 1.4.4.Delimitación de Recursos. ....                                | 6        |
| 1.5.Objetivos de la Investigación. ....                             | 7        |
| 1.5.1.Objetivo General. ....  | 7        |
| 1.5.2.Objetivos Específicos.....                                    | 7        |
| 1.6.Hipótesis de la Investigación.....                              | 7        |
| 1.6.1.Hipótesis General. ....                                       | 7        |
| 1.6.2.Hipótesis Específica. ....                                    | 7        |
| <b>CAPITULO II MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>    | <b>8</b> |
| 2.1. Marco Histórico.....   | 8        |
| 2.1.1. Antecedentes de los Restaurantes A Nivel Mundial.....        | 8        |

|   |           |
|---|-----------|
| 2.1.2 Antecedentes de los Restaurantes a Nivel Latinoamericano.....                             | 10        |
| 2.1.3. Antecedentes de los Sistemas Organizacionales y Gerenciales.....                         | 14        |
| 2.1.4. Antecedentes del Restaurante El Sarape.....  | 15        |
| 2.2. Marco Normativo.....   | 17        |
| 2.2.1. Código de Comercio.....  | 17        |
| 2.2.2. Código Tributario.....   | 17        |
| 2.2.3. Código de Trabajo.....   | 18        |
| 2.2.4. Código de Salud.....   | 20        |
| 2.2.5. Código Municipal.....  | 21        |
| 2.2.6. Ley del Sistema de Ahorro Para Pensiones.....  | 22        |
| 2.2.7. Ley del Seguro Social.....   | 22        |
| 2.2.8. Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo y sus<br>Reglamentos..... | 22        |
| 2.2.9. ISO 9001.....  | 23        |
| 2.3. Marco Teórico.....   | 24        |
| 2.3.1. Sistema Organizacional y Gerencial.....  | 24        |
| 2.3.2. Situación Actual.....  | 31        |
| 2.3.3 Identificación de Necesidades.....  | 33        |
| 2.3.4 Planeación Estratégica.....   | 33        |
| 2.3.5 Eficiencia Administrativa.....  | 38        |
| 2.3.6 Desarrollo de Labores.....  | 44        |
| 2.3.7. Proceso Administrativo.....  | 47        |
| <b>CAPITULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>  | <b>50</b> |
| 3.1 Tipo de Investigación.....  | 50        |

|  |           |
|--|-----------|
| 3.2 Diseño de la Investigación.....  | 50        |
| 3.3 Población y Muestra. ....  | 50        |
| 3.3.1 Población.....   | 50        |
| 3.3.2 Muestra.....   | 50        |
| 3.4 Fuentes para la Obtención de la Información.....   | 51        |
| 3.4.1 Fuentes Primarias. ....  | 51        |
| 3.4.2 Fuentes Secundarias. ....  | 51        |
| <b>CAPITULO IV ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS.....</b>  | <b>53</b> |
| 4.1 Tabulación y Análisis de Encuestas Dirigidas a los Empleados .....   | 53        |
| 4.2. Resultado de la Entrevista Realizada al Gerente.....  | 70        |
| 4.3 Conclusiones y Recomendaciones.....  | 76        |
| 4.3.1Conclusiones. ....  | 76        |
| 4.3.2Recomendaciones.....  | 77        |
| <b>CAPITULO V PROPUESTA DE UN SISTEMA ORGANIZACIONAL Y GERENCIAL<br/>MEDIANTE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL RESTAURANTE “EL<br/>SARAPE”, EN EL DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL.....</b> | <b>78</b> |
| 5.1Introducción.....   | 78        |
| 5.2 Objetivos de la Propuesta. ....  | 79        |
| 5.2.1 Objetivo General. ....   | 79        |
| 5.2.2 Objetivos Específicos.....   | 79        |
| 5.3 Importancia de la Propuesta. ....  | 80        |
| 5.4 Matriz FODA.....   | 81        |
| 5.5 Diagnóstico de la Situación Actual del Restaurante El Sarape. ....   | 82        |
| 5.6. Cadena de Valor. ....   | 84        |

|  |     |
|--|-----|
| 5.6.1. Análisis de la Cadena de Valor. ....                        | 85  |
| 5.7 Estructura del Plan. ....                                      | 86  |
| 5.8 Misión. ....   | 86  |
| 5.9 Visión. ....   | 86  |
| 5.10 Valores. ....   | 86  |
| 5.11 Diseño Estratégico. ....                                      | 87  |
| 5.12 Formulación de Estrategias. ....                              | 87  |
| 5.12.1 Estrategia Genérica. ....                                   | 87  |
| 5.12.2 Estrategia Alternativa. ....                                | 87  |
| 5.12.3 Estrategias Ofensivas. ....                                 | 88  |
| 5.12.4. Estrategias Defensivas. ....                               | 89  |
| 5.12.5. Estrategias Adaptativas o de Reorientación. ....           | 90  |
| 5.12.6. Estrategias De Supervivencia. ....                         | 91  |
| 5.13Plan Operativo. ....   | 92  |
| 5.13.1Estrategias Funcionales y Operativas. ....                   | 93  |
| 5.14Plan de Implementación. ....                                   | 110 |
| 5.14.1Cronograma para la Implementación del Plan Estratégico. .... | 111 |
| 5.15Control y evaluación. ....                                     | 111 |
| BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA. ....                                      | 114 |
| ANEXOS. ....   | 117 |

## INTRODUCCION

La presente investigación se basa en una Propuesta de un Sistema Organizacional y Gerencial mediante la Planeación Estratégica del Restaurante “El Sarape”, en el Departamento de San Miguel, teniendo como objetivo al diseñar esta propuesta, la mejora de las actividades dentro de la empresa.

El sistema organizacional se define como un procedimiento integral correspondiente con el abordaje adecuado y concurrente al problema existente, formación de recursos profesionales para la transferencia de conceptos básicos, orientación y motivación de los empleados, en cuanto a la planeación es la que consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse.

Es así como llegamos a un tipo de planificación y es la estratégica, este tipo de planificación, se define así; la planificación estratégica es un proceso continuo y sistémico que relaciona el futuro con las decisiones actuales en el contexto de cambios situacionales.

En la investigación se incluirá el enunciado del problema, justificación, delimitaciones, objetivos de la investigación, sistema de hipótesis, los cuales nos servirá para tener una orientación más exacta del estudio, se presenta el marco referencial del estudio que está formado por el marcohistórico; que son los antecedentes históricos además del marco normativo; que corresponde a las leyes, códigos, y reglamentos relacionados con el tema de administración, así como también el marco teórico donde se plasman los supuestos necesarios para llevar a cabo la investigación, siguiendo luego con la metodología de la investigación, en la cual se detalla el tipo de investigación, que se utilizará, el diseño de la investigación, la población y muestra, además, las fuentes de recolección de información, las técnicas e instrumentos para la recolección de datos y sus respectivos procedimientos, también se debe comprender el análisis de la información recopilada a través del instrumento, su respectiva interpretación, así como las conclusiones y recomendaciones respectivas para terminar concluyendo con la propuesta de investigación

## **TITULO DE LA INVESTIGACIÓN**

“PROPUESTA DE UN SISTEMA ORGANIZACIONAL Y GERENCIAL MEDIANTE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL RESTAURANTE “EL SARAPE”, EN EL DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL, AÑO 2015”

### **CAPITULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION**

#### **1.1. Situación Problemática.**

El cambio en la organización es constante y dinámico, a fin de que ésta se adapte a las transformaciones vertiginosas de su entorno social, político, económico, cultural y jurídico.

En el pasado, la estabilidad en las organizaciones era la norma para que se mantuvieran vigentes. Dicho cambio se suscitaba paulatina y esporádicamente. Hoy día es constante, incremental y, en ocasiones, radical para garantizar que las empresas respondan eficazmente a las transformaciones complejas, a veces caóticas e impredecibles de su entorno.

En las organizaciones, el curso de acción a tomar para el cambio sistemático organizacional depende de su estructura orgánica, objeto, giro, naturaleza de sus productos y servicios, nivel de desarrollo y, en particular, con el grado y forma de delegación de autoridad.

Además cabe recalcar que las estructuras organizativas deben planificarse y orientarse al cumplimiento de la misión y visión; fundamentarse en las atribuciones, funciones, programas y procesos de trabajo; privilegiar el fortalecimiento de unidades administrativas sustantivas; eliminar niveles jerárquicos innecesarios; evitar duplicidades orgánicas y funcionales; mejorar los sistemas de comunicación para la adecuada toma de decisiones, descentralizar los esquemas de autoridad; lograr mayor

eficiencia, eficacia y productividad, promover el enfoque a procesos y la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes.

La empresa en la que se enfoca este estudio en cuestión es el Restaurante El Sarape, dedicada a la producción, preparación y comercialización de alimentos, ubicada en la Colonia San Pablo, Calle El Jute, municipio de San Miguel, y de la cual se puede diagnosticar problemas en cuanto a la definición de una estructura organizativa formal. Los objetivos resultantes de decisiones gerenciales y el mecanismo de operación requieren de un acercamiento a la conformación del proceso administrativo, que consiste en planear, organizar, dirigir y controlar.

Para la solución del problema es necesario realizar la propuesta de un Sistema Organizacional y Gerencial que de manera objetiva, metódica y completa, dé la satisfacción de llevar a cabo los objetivos, con base siempre en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura, y a la participación individual de los integrantes de la empresa.

Es necesario que el gerente tome modelos pertinentes que aseguren la implementación de controles administrativos adecuados, y que la calidad del trabajo sea de acuerdo con normas establecidas, que los planes y objetivos se cumplan y que los recursos se apliquen en forma económica.

## **1.2. Formulación del Problema.**

¿Se podrá implementar un Sistema Organizacional y Gerencial mediante la Planeación Estratégica dentro del Restaurante El Sarape, en el Departamento de San Miguel?

### **1.3. Justificación de la Investigación.**

Este análisis permite conocer el desempeño gerencial y nos ayuda a definir un sistema de organización, que pueda mejorar los aspectos administrativos de la empresa.

Además se podrá entender y analizar una organización teniendo una visión de sistema, por lo cual se puede decir que un enfoque sistémico en su aplicación y análisis de una organización, sostiene la aplicación del pensamiento deductivo, es decir, analizar primero la organización como sistema para luego descender a los detalles de los subsistemas.

Además haciendo uso de la planeación estratégica como una de las herramientas más importantes que ayudan a generar ventajas sobre la competencia, ya que es un sistema de planeación a largo plazo que se convierte en el principal apoyo de un sistema organizacional, porque se anticipa a las situaciones que pueden llegar a influir ya sea de forma negativa o positiva.

Es por ello que una propuesta de un sistema organizacional y gerencial mediante la planeación estratégica se considera indispensable para el Restaurante “El Sarape” debido a la carencia de organización que la empresa posee en la actualidad, tomando en cuenta que esa situación es un problema grande que genera dificultades para el logro de los objetivos, misión y la visión que toda empresa debe de tener para cumplir con su razón de ser. El propósito de la investigación es corregir el rumbo de la empresa en estudio, creyendo que la propuesta ayudara a contrarrestar el problema y mejor aún eliminarlo.

Los beneficiados serán:

- El propietario: porque tendrán un sistema organizacional que les permita tener la claridad de los objetivos, misión, visión y saber si están cumpliendo con las metas propuestas.
- El personal: por que tendrá el conocimiento de sus funciones y obligaciones para realizar sus actividades de la mejor manera.

- Los clientes: porque para satisfacer sus necesidades necesitan que la empresa tenga un servicio de calidad que solo se puede brindar si la empresa está bien organizada.
- Estudiantes: puesto que para referencias futuras se pueda conocer la mejor forma de la creación de un sistema organizacional y gerencial.
- A nosotros, como equipo de investigación: ya que mediante la realización de esta investigación hemos adquirido experiencia en la realización y puesta en práctica de un sistema organizacional y gerencial.
- A la Sociedad: para el desarrollo de investigaciones futuras, los miembros de la sociedad tendrán referencia sobre el tipo de estudio y en el lugar donde se lleva a cabo.

#### **1.4. Delimitación de la Investigación.**

##### **1.4.1. Delimitación de Tiempo.**

El período de tiempo en que se llevara a cabo la investigación será de Marzo a Septiembre del año 2015.

##### **1.4.2. Delimitación Territorial o Espacial.**

El lugar donde se realizará la investigación es en el Restaurante El Sarape localizado en Colonia San Pablo, Calle el Jute, N°19, Municipio de San Miguel, Departamento de San Miguel.

##### **1.4.3. Delimitación Teórica.**

La investigación realizada es enfocada a la Propuesta de un Sistema Organizacional y Gerencial mediante la Planeación Estratégica, con el uso y consulta de páginas web, libros, revistas y tesis de investigación.

#### 1.4.4. Delimitación de Recursos.

##### 1.4.4.1. *Humanos.*

- Equipo encargado de la investigación.
- Docente Director.
- Asesor Metodológico.
- Propietario.
- Gerente.
- Empleados.

##### 1.4.4.2. *Materiales.*

Información, herramientas e instrumentos apropiados para el óptimo desarrollo de la investigación, que comprenden el uso de la tecnología; por medio de la computadora, memoria USB, impresoras y el Internet, así como también el uso de papelería.

##### 1.4.4.3. *Económicos.*

El equipo encargado de la investigación cuenta con los siguientes recursos económicos para el desarrollo de la investigación:

| <b>Ingresos</b>          |                 | <b>Egresos</b>          |                 |
|--------------------------|-----------------|-------------------------|-----------------|
| Recursos Propios         | \$500.00        | Libros y Papelería      | \$150.00        |
|                          |                 | Transporte              | \$150.00        |
|                          |                 | Material didáctico      | \$100.00        |
|                          |                 | Otros gastos.           | \$100.00        |
| <b>Total de Ingresos</b> | <b>\$500.00</b> | <b>Total de Egresos</b> | <b>\$500.00</b> |

## **1.5. Objetivos de la Investigación.**

### **1.5.1. Objetivo General.**

Elaborar una Propuesta de un Sistema Organizacional y Gerencial mediante la Planeación Estratégica en el Restaurante “El Sarape”, en el Departamento de San Miguel.

### **1.5.2. Objetivos Específicos.**

- Realizar un Diagnóstico de la Situación Actual del Sistema Organizacional y Gerencial en el restaurante, que ayude a determinar la eficiencia administrativa.
- Identificar la necesidad de un Sistema Organizacional y Gerencial mediante la Planeación Estratégica, que contribuya a mejorar el desarrollo de labores.
- Diseñar un Plan Estratégico, que favorezca la correcta aplicación del proceso administrativo y operacional.

## **1.6. Hipótesis de la Investigación.**

### **1.6.1. Hipótesis General.**

Se elaborará la Propuesta de un Sistema Organizacional y Gerencial mediante la Planeación Estratégica en el Restaurante “El Sarape”, en el Departamento de San Miguel.

### **1.6.2. Hipótesis Específica.**

- Un diagnóstico de la Situación Actual del Sistema Organizacional y Gerencial en el restaurante, ayudará a determinar la eficiencia administrativa.
- La identificación de la necesidad de un Sistema Organizacional y Gerencial mediante la Planeación Estratégica, contribuirá a mejorar el desarrollo de labores.
- El Diseño de un Plan Estratégico favorecerá la correcta aplicación del proceso administrativo y operacional.

## CAPITULO II MARCO DEREFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN

### 2.1. Marco Histórico.

#### 2.1.1. Antecedentes de los Restaurantes A Nivel Mundial.

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

En castellano, (restaurant) significa (restaurativo), refiriéndose a la comida que se ofrecía en el siglo XVIII (un caldo de carne). Otra versión del origen de la palabra restaurante para denominar las casas de comidas, la encontramos también en Francia. Según esta segunda versión, un mesonero llamado Boulanger, al inaugurar la que se podría considerar la primera casa de comidas, puso un eslogan en la entrada, que rezaba en latín: «Venite ad me vos quistomacholaboratis et ego restaurabo vos», que al castellano se traduce como: «Venid a mí todos los de estómago cansado y yo os lo restauraré». De esa última palabra del eslogan derivaría el término restaurante.

La palabra se extendió por toda Europa. En algunos países se modifica a "restoran", "ristorante" (en Italia) o "restauracja" (en Polonia). <sup>1</sup>

##### ***2.1.1.1. Los Restaurantes en Europa.***

En la antigua Roma existieron los thermopoliums algo así como un snack-bar así como las tabernas para público en General, donde servían un menú básico con vino para los huéspedes. En este país se adoraba a varios dioses, entre los que se encontraban Gasteria (que significa gastronomía) Oinos, dios del vino. A los hongos los llamaban “carne de los dioses”. Era toda una ceremonia cuando se tenía algún invitado a comer, pues se desnudaban y comían con una bata blanca, supuestamente para que les cupiera más.

---

<sup>1</sup>Wikipedia. (30 de Abril de 2015). Wikipedia.org. Obtenido de <https://es.wikipedia.org/wiki/Restaurante>

Desde la antigüedad han existido un sin número de establecimientos que ofrecían alimentos y bebidas para los viajeros, pero sí queremos hablar de los antecedentes del restaurante propiamente dicho, tenemos que mencionar el primer restaurante del mundo: el champú d' Oiseau cuyo dueño era el francés MonsieurBoulangier.

En 1785, MonsieurBoulangier Carpentier abrió el primer establecimiento restaurantero en la calle de Poulies en París, donde sólo se admitía a gente que fuese a comer. En tal institución servían en mesas de mármol, aves muy condimentadas, huevos y consomés.

A partir de 1800 comenzó a ser popular el comer fuera de casa, por comodidad y porque estaba la moda establecida por el hotelero César Ritz. Tuvo éxito gracias a la observación de los detalles, halagos y gusto por satisfacer a sus clientes; dejándolos su gran escuela de ofrecer y fomentar siempre una especialización del servicio.

#### ***2.1.1.2. Los restaurantes en Estados Unidos.***

La palabra restaurante llegó a Estados Unidos en 1774, traída por el francés refugiado de la revolución Jean Baptiste Gilbert Paypalt; sin embargo a pesar de haber formado un establecimiento de esta índole, el restaurante que generalmente se considera como el primero en Estados Unidos se estableció en la ciudad de Nueva York en 1826 llamado Delmonico's, con un menú sencillo que ofrecía vinos, pasteles de chocolate y helados; su fundador John Delmonico.

En 1832, Lorenzo Delmonico funda banquetes Delmonico's; este brindaba el primer menú impreso en inglés y francés, el cual contenía 371 platillos para ordenar. En 1876 se instaló el primer servicio rápido con el nombre de Harvey Girls. Este concepto fue adaptado por lo que ahora conocemos como de establecimientos de comida rápida FastFood; actualmente su principal representante es la cadena restaurantera McDonald's.

## **2.1.2 Antecedentes de los Restaurantes a Nivel Latinoamericano.**

### ***2.1.2.1. Los restaurantes en México.***

El primer antecedente que se tiene en México data del 1 de diciembre de 1525 cuando el ayuntamiento de la ciudad de México autorizó a Pedro Hernández Paniagua para que abriera en su casa un mesón, el primero de la nueva España, “donde pueda acoger a los que a él vinieren y les venda pan y vino, y carne, y todas las dos cosas necesarias”.<sup>2</sup>(Practico2, 2010)

### ***2.1.2.2. Los Restaurantes en Guatemala.***

Lo comercios de restaurantes principales en el centro de la ciudad de Guatemala se remonta a la construcción del edificio Teatro Mundial, que después del terremoto de 1976 fue demolido para dar paso a la construcción de un centro comercial en donde se estableció el Restaurante “Two Amigos”, a la vecindad de este existió un lugar de juego de máquinas Traga nickel o tragamonedas que con los años fueron prohibidas, frente a esta sala de juegos se encontraba el “Almacén Embajador” un lugar en donde vendían trajes para caballeros y niños, que se ubicaba en el mismo lugar en donde en las décadas de los años 30-40 y 50 se había ubicado la Vinatería Italiana, un lugar en donde se podían comprar vinos, licores, cigarros y puros importados además de conservas, dulces y chocolates, que posteriormente se convirtió en el Restaurante “Sergio” un lugar en donde se podían degustar deliciosos Paninos al estilo italiano, en el final de la cuadra hasta llegar a la esquina de la 12 Calle se encontraba el Restaurant Chino el “Fu Lu Sho”. (Guatemala del Ayer, 2015)<sup>3</sup>

### ***2.1.2.3 Los Restaurantes en Costa Rica.***

Debido a la primera y segunda Guerra Mundial muchos extranjeros escogieron este país para rehacer sus vidas, creando colonias de italianos, alemanes, rusos y una gran

---

<sup>2</sup> Practico2, T. d. (Abril de 2015). tallerdeturismopractico2.blogspot.com. Obtenido de <http://tallerdeturismopractico2.blogspot.com/p/antecedentes-historicos-del-restaurant.html>

<sup>3</sup> Guatemala del Ayer. (24 de Octubre de 2015). Obtenido de <http://guatemaladeayer.blogspot.com/2012/05/historia-de-los-almacenes-y-negocios-ii.html>

comunidad judía, la cual cuenta con restaurantes y supermercados con productos kosher certificados. Probablemente los primeros judíos en llegar a Costa Rica fueron conversos en el siglo XVI y después en los años 30 que se ubicaron en la zona de La Sabana en San José y Escazú.

Los italianos también crearon una fuerte colonia en el área bananera al sur de la costa pacífica, específicamente en San Vito de Coto Brus, Ciudad NeillyCoto 47. Actualmente la cultura italiana se refuerza en el país a través de la Casa Italia donde puede aprender italiano y comer en su restaurante IlRitorno. Además está la Cámara de Comercio Italiano Costarricense que trae productos auténticamente italianos y organiza eventos de beneficencia.(Costa Rica Explorer Guide, 2015)<sup>4</sup>

#### ***2.1.2.4. Los Restaurantes en Colombia.***

Salir a comer es una parte importante de la cultura colombiana, por lo que no es una sorpresa encontrar una gran variedad de restaurantes en todo el país. Los restaurantes en Bogotá son los más numerosos; casi se podría decir que, en promedio, encuentras cinco por cuadra.

Cada región se especializa en sus tipos propios de platos. Si estás en Bogotá, por ejemplo, ir en búsqueda de buena comida de mar es bastante difícil, pero disfrutar de otras opciones como sushi, cocina francesa o italiana, es fácil. Por el contrario, si estás en Barranquilla encontrarás sólo un puñado de restaurantes que sirven cocina internacional, pero una gran cantidad de increíbles restaurantes locales.

En Colombia los precios de los restaurantes varían ampliamente. Puedes conseguir una comida de tres platos por tan solo 4.000 pesos en un pequeño lugar en la calle, o pagar 60.000 pesos por un plato principal en un elegante restaurante; esto último sigue siendo barato en comparación con lo que se pagaría en un restaurante equivalente en Europa o EE.UU. Como es de esperarse, estos restaurantes de gama más alta son más frecuentes

---

<sup>4</sup>Costa Rica Explorer Guide. (24 de Octubre de 2015). Obtenido de <http://www.costaricaexplorerguide.com/php/editorial.php?idm=1&editorial=136&dfpanel=0&menu=2>

en las grandes ciudades como Cartagena, Medellín y Bogotá, en particular. (off2colombia, 2015)<sup>5</sup>

#### ***2.1.2.5. Los restaurantes en El Salvador.***

En El Salvador hubo una influencia en 1858 donde se inaugura el Club y Hotel Salvadoreño, ubicado cerca de la plaza principal de San Salvador, luego éste fue transformado en hotel únicamente, siendo el primer hotel formal de aquella época el cuál contemplaba las bases del concepto que hoy en día se utiliza. Por tal razón uno de los principales servicios que éste ofrecía era el servicio de banquetes a la carta de su Restaurante, considerado como el primer Restaurante formal establecido en El Salvador.

Posteriormente en el año de 1860 fue inaugurado el Hotel y Restaurante de Francia propiedad de la viuda de Fouché y Cía. Ubicado frente al Colegio la Asunción. Para este mismo año y por la creciente demanda que existía por este tipo de servicios fue aperturada la “Casa de Huéspedes, Cervecería y Café” de Krietz y Cousin, a tan solo media cuadra del Hotel y Restaurante Francia.

En el año de 1863 se suma la Cafetería y Panadería de Don Luís Giammattei ubicada frente a la Iglesia del Convento San Francisco. Esta ofrecía adicional al servicio de platos a la carta, repostería fina basada en recetas Europeas.

Para los años de 1876 se inauguró frente al Parque Central el Gran Restaurante de William Bélle el cual abría sus puertas para brindar el servicio tanto a viajeros como a los capitalinos. Seguido y durante el mismo año se dio la apertura de la Cervecería y Restaurante de Van Ceveren y Kay Molen. Este mismo año apertura el Casino Salvadoreño el cual fue construido en la esquina de la Primera Calle Oriente y la Cuarta Avenida Sur, fundándose la sociedad del Casino Salvadoreño la cual tenía como propósito principal proporcionar a sus miembros las directrices y buenas costumbres de la sociedad, incluyéndose dentro de éstas el hábito del buen comer por lo que se contaba con un excelente Bar y Restaurante. Era el centro social favorito de la élite salvadoreña, contaba con una biblioteca, salón de lectura, mesas de dominó, barbería, billares, y un

---

<sup>5</sup>off2colombia. (24 de Octubre de 2015).<http://off2colombia.com.co/restaurantes-en-colombia>

Bar y Restaurante al estilo Americano. En la parte superior contaba con un salón de baile que se usaba para las fiestas y bodas en el cual se servían exquisitos banquetes con los más altos estándares del arte culinario Europeo.

Luego en 1890 abre sus puertas El Hotel Nuevo Mundo situado al sureste del Palacio Nacional, en la esquina de lo que ahora es la primera Calle Poniente y Avenida Cuscatlán frente al Parque Gerardo Barrios, a su inicio fue propiedad del Español Juan Antonio López; este Hotel fue utilizado más que ningún otro en la capital ya que se llevaban a cabo recepciones oficiales de altos dignatarios visitantes incluyendo a presidentes de otros países de Centro América es por lo que su Restaurante se caracterizaba por poseer un excelente servicio y calidad. Con el tiempo se continuaron aperturando Restaurantes para dar abasto a la demanda de la población la cual utilizaba a los Restaurantes no sólo en ocasiones formales sino como modo de diversión familiar de fin de semana.

En la actualidad existen más de 10,000 Restaurantes formales e informales en el país, esto puede dar una idea de la evolución, el crecimiento y la importancia de este sector a nivel nacional, y la forma como este rubro impacta directamente en la economía de muchos hogares Salvadoreños a través de la creación de fuentes de empleo directos e indirectos (efecto multiplicador en la economía).

La mayoría de restaurantes se ha concentrado en el área metropolitana de San Salvador y los que tienen más demanda son los mariscos, las carnes, comida china y los platillos típicos. Este tipo de negocios ha prevalecido a pesar de los problemas económicos, guerra y desastres naturales que ha padecido nuestro país.<sup>6</sup>(Grant, 1999).

---

<sup>6</sup>Grant, S. (1999). Postales Salvadoreñas del Ayer 1900-1950. San Salvador: Artes Gráficas Publicitarias S.A de C.V. Herodier, G. (1998). San Salvador El Esplendor de una Ciudad 1880-1930. San Salvador: Artes Gráficas Publicitarias S.A de C.V.

### 2.1.3. Antecedentes de los Sistemas Organizacionales y Gerenciales.

Desde la aparición de la Teoría General de Sistemas (TGS); su uso y aplicaciones para el análisis y la estructuración de organizaciones han ido en aumento, su amplia aplicabilidad al igual que sus principales características referentes a las partes en proceso en un todo coherente han hecho de esta teoría un verdadero fenómeno en las ciencias sociales, desde la aparición del término, autoría del biólogo alemán Ludwing Von Bertalanffy (Se tiene conocimiento que sus primeros escritos datan del año 1950). Sin embargo, la publicación de su libro, que aparece en las referencias bibliográficas, se dio en el año de 1968).

Casi dos décadas antes de la aparición de la TGS, se dieron los cimientos de los enfoques humanistas de la concepción del trabajo y de la organización, que empezaron a cuestionar los enfoques mecanicistas de Taylor y Fayol. Generándose en la década de los 40 el llamado movimiento de las relaciones humanas, a partir de los estudios de Mayo, cuando llega la TGS demuestra su aplicabilidad en varias áreas del conocimiento e influye profundamente en la forma de hacer organización. (Von Bertalanffy 1968/1992)<sup>7</sup>

Esta teoría está «enmarcada en una filosofía que acepta la premisa de que el único modo significativo de estudiar la organización es estudiarla como sistema», y el análisis de sistemas trata de la «organización como sistemas de variables mutuamente dependientes»

Con estas afirmaciones se establecen los cimientos del estudio de las organizaciones como sistemas, como bien se señala, las partes están en constante dinamismo, constituyendo un proceso, y el conjunto de procesos que se desarrollan en un todo coherente, producto de las dinámicas entre las partes es el sistema.

Otros estudiosos tomaron este principio para poder generar las primeras perspectivas de las organizaciones como sistemas, así tenemos a Tirst&Bamforth de la clínica Tavistock,

---

<sup>7</sup>L Von Bertalanffy, *Teoría general de los sistemas: Fundamentos, desarrollo, aplicaciones*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica, 1968/1992.

quienes crearon el concepto de los sistemas socio-técnicos, en el cual se postula que los resultados de cualquier unidad organizativa se explican a partir de la interrelación entre los dos subsistemas organizativos: el Técnico: compuesto por las condiciones físicas inmediatas, la dimensión espacio-temporal del proceso productivo, el nivel de especialización y de automatización, etc.; Y el Social, por ejemplo: la personalidad de los individuos, los roles asignados y los grupos formales a los que pertenecen, la red de relaciones sociales interna y con otras organizaciones, etc. (Juan 2004)<sup>8</sup>

Se han mencionado estas consideraciones, a sabiendas de que existen más, con el fin de tener un panorama general de la influencia que ha tenido la TGS para los enfoques que estudian la organización, como son la del comportamiento y la teoría formal de organización. (Waterfield 1998)<sup>9</sup>

#### **2.1.4. Antecedentes del Restaurante El Sarape.**

La investigación presente se desarrollara en “El Sarape” Restaurante de comida mexicana, sucursal ubicada en la Calle El Jute, Colonia San Pablo, de la Ciudad de San Miguel, y su propietario actual es el Señor Edwin Abarca. Cuya problemática radica en las deficientes funciones administrativas y organizacionales y como resultado de esto se observa la falta distribución de funciones y obligaciones, y por ende se pretende que con este trabajo se solventen dichas deficiencias.

Los inicios de este restaurante se deben en la familia Abarca, cuyos orígenes están en San Sebastián, San Vicente. Joaquín Abarca y Enriqueta Flores fueron los padres de Roberto, Oscar, Miriam, Nelli, Vilma y Elsa, quienes nacieron en San Salvador; pero después vivieron en San Miguel debido a la muerte de sus padres. Oscar y Miriam tuvieron que ser llevados al Hogar del Niño Dolores Souza y las otras dos niñas fueron cuidadas por una tía.

---

<sup>8</sup>Juan, J. *La empresa desde una perspectiva sociológica*. Madrid: Pirámide, 2004.

<sup>9</sup>Waterfield, Ch. & Ramsing, N. *Sistemas de información gerencial para instituciones de microfinanzas: Guía práctica*. Washington: CGAP/Word Bank. Grupo consultivo para la población más pobre., 1998.

La directora del Hogar, la hermana Luz Aguilar, de origen mexicano, ayudaría a Oscar, al finalizar la secundaria, para que se fuera a México, en 1970. Allí se abrió paso y volvería por algunos de sus hermanos. Al volver a El Salvador, en 1976, instaló un restaurante de comida mexicana llamado “El Alazán”, en San Salvador. Oscar presentaba el Show de Salomé, interpretado por él mismo, donde dio cabida a muchos artistas, quienes encontraron el escenario para alcanzar el éxito.

Después, en pleno conflicto armado, por 1984, Abarca se trasladó a San Miguel, en donde siguió con su restaurante. Este se encontraba en la zona conocida como El Triángulo, en la intersección de la Ruta Militar con la carretera Panamericana. Luego de los Acuerdos de Paz, en 1992, el espectáculo continuó y hasta El Alazán llegaban los delegados de las Naciones Unidas (ONU-SAL).

El Alazán se hizo su fama. En 1993, regresaron de México los hermanos de Oscar, la familia se estableció en el negocio de la comida. El 18 de septiembre de 1996 falleció Oscar Abarca, pero su hermana Miriam Abarca retomó el negocio, bajo el nombre de El Sarape (que existía en otro local desde 1994), quien revivió el nombre de Salomé, a través de su show, conformado por el ballet Alazán con bailarines profesionales, cantantes y variados números musicales para el deleite de propios y, especialmente, de extranjeros. (Archivo El Salvador, 2015)<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup>*El diario de hoy*, (25 de Mayo de 2015). Obtenido de <http://archivo.elsalvador.com/DIARIOS/ORIENTE/2003/07/11/ACTUALIDAD/nota6.html>

## **2.2. Marco Normativo.**

### **2.2.1. Código de Comercio.**

Los comerciantes, los actos de comercio y las cosas mercantiles se registrarán por las disposiciones de este Código y, en su defecto, por las demás leyes mercantiles, por los respectivos usos y costumbres, y a falta de unos u otros, por las normas del Código Civil.<sup>11</sup>(Legislativa, Código de Comercio, 2010)

Arts. 417 - 420, nos menciona sobre la matricula respectiva, ya que toda empresa deberá matricularse. Solamente podrán matricularse a nombre de personas, naturales o jurídicas, que tengan matrícula personal de comerciante; y a solicitud del dueño de la empresa, dirigida al Registrador de Comercio.

Art. 435, El comerciante está obligado a llevar contabilidad debidamente organizada, de acuerdo con alguno de los sistemas generalmente aceptados, autorizados por la oficina encargada de la vigilancia del Estado; y a conservar en buen orden la correspondencia y demás documentos probatorios.

### **2.2.2. Código Tributario.**

Art. 38.- Son contribuyentes quienes realizan o respecto de los cuales se verifica el hecho generador de la obligación tributaria.<sup>12</sup>(Legislativa, Código Tributario , 2014)

Art. 39.- Los contribuyentes están obligados al pago de los tributos y al cumplimiento de las obligaciones formales establecidas por este Código o por las Leyes tributarias respectivas, así como al pago de las multas e intereses a que haya lugar.

Art. 69.- El pago es la prestación efectiva de la obligación tributaria.

Art. 85.- Son obligados formales los contribuyentes, responsables y demás sujetos que por disposición de la ley deban dar, hacer o no hacer algo encaminado a asegurar el cumplimiento de la obligación tributaria sustantiva o sea del pago del impuesto.

---

<sup>11</sup>Código De Comercio, Decreto Ley N° 14379, Reformas: (30) Decreto Legislativo No. 381 de fecha 10 de junio de 2010, publicado en el Diario Oficial No. 119, Tomo 387 de fecha 25 de junio de 2010;Pág.86-89.

<sup>12</sup> Código Tributario, Decreto No: 230, última reforma 27/11/2014, Diario Oficial No: 241, Tomo No: 349; Pág.14-41.

Art. 86.- Deberán inscribirse en el Registro los sujetos pasivos que de conformidad a los supuestos establecidos en este Código o en las leyes tributarias respectivas, resulten obligados al pago de los diferentes impuestos administrados por la Administración Tributaria, incluyendo los exportadores e importadores habituales. El plazo para inscribirse será dentro de los quince días siguientes a la fecha de iniciación de las actividades.

Art. 107. Cuando se trate de operaciones realizadas con consumidores finales, deberán emitir y entregar, por cada operación, un documento que se denominará "factura", la que podrá ser sustituida por otros documentos o comprobantes equivalentes, autorizados por la administración tributaria.

### **2.2.3. Código de Trabajo.**

- Representantes del Patrono.

Art.3. Se presume de derecho que son representantes del patrono en sus relaciones con los trabajadores: los directores, gerentes, administradores, caporales y, en general, las personas que ejercen funciones de dirección o de administración en la empresa, establecimiento o centro de trabajo.

- Contrato individual de trabajo.

Art. 17.- Contrato individual de trabajo, cualquiera que sea su denominación, es aquél por virtud del cual una o varias personas se obligan a ejecutar una obra, o a prestar un servicio, a uno o varios patronos, institución, entidad o comunidad de cualquier clase, bajo la dependencia de éstos y mediante un salario.

- Del salario.

Art.138. Todo patrono está obligado a llevar planillas o recibos de pago en que consten, según el caso, los salarios ordinarios y extraordinarios devengados por cada trabajador; las horas ordinarias y extraordinarias laboradas en jornadas diurnas o nocturnas; y los días hábiles, de asueto y de descanso en que laboren. También constaran los salarios que

en forma de comisión se hayan devengado y toda clase de cantidades pagadas.<sup>13</sup>(Orantes, 2011)

- Reglamento Interno de Trabajo.

Art. 302. Todo patrono privado que ocupe de modo permanente diez o más trabajadores y las instituciones oficiales autónomas o semi-autónomas, tienen la obligación de elaborar un reglamento interno de trabajo, que deberá someter a la aprobación del Director General de Trabajo, sin cuyo requisito no se considerara legítimo. Toda modificación del reglamento deberá hacerse en la misma forma.

Art. 303. Para su aprobación, el reglamento interno de trabajo deberá estar de acuerdo con las disposiciones de este Código, las leyes, contratos y convenciones que lo afecten; y tendrá como fin establecer con claridad las reglas obligatorias de orden técnico o administrativo, necesarias y útiles para la buena marcha de la empresa, a las cuales deben sujetarse tanto patronos como trabajadores en la ejecución del desarrollo del trabajo.

Art. 304. Entre las reglas a que se refiere el artículo anterior, el reglamento interno deberá contener:

- a) Hora de entrada y de salida de los trabajadores
- b) Horas y lapsos destinados para la comida
- c) Lugar, día y hora de pago
- d) Designación de la persona ante quien podrá ocurrirse para peticiones o reclamos en general
- e) Disposiciones disciplinarias y modo de aplicarlas.
- f) Labores que no deben ejecutar las mujeres y los menores de edad
- g) Tiempo y forma en que los trabajadores deben someterse a los exámenes médicos, previos o periódicos, así como las medidas profilácticas que dicten las autoridades.
- h) Indicaciones y reglas que en atención a la naturaleza de la empresa, negocio o explotación, sean indispensables para obtener la mayor higiene, seguridad y regularidad en el desarrollo del trabajo; y

---

<sup>13</sup> Código de Trabajo, Lic. Ricardo Mendoza Orantes, Editorial Jurídica Salvadoreña, 2011, Pág. 37-38

i) Las demás reglas que a juicio del Director General de Trabajo fueren necesarias.

Art. 306. El patrono, dentro de los seis días siguientes a la aprobación del reglamento, deberá darlo a conocer a los trabajadores, colocando en lugares de fácil visibilidad, ejemplares del mismo, impresos o escritos, con caracteres enteramente legibles. El reglamento entrara en vigencia quince días después de la fecha en que se haya dado a conocer. Mientras un reglamento este en vigencia, no será necesario el plazo a que se refiere el inciso anterior, respecto a los nuevos patronos o sus representantes y de los trabajadores de nuevo ingreso.<sup>14</sup>(Orantes, 2011)

- Seguridad e higiene del trabajo.

Art.314. Todo patrono debe adoptar y poner en práctica medidas adecuadas de seguridad e higiene en los lugares de trabajo, para proteger la vida, la salud y la integridad corporal de sus trabajadores, especialmente en lo relativo a:

1°) las operaciones y procesos de trabajo

2°) el suministro, uso y mantenimiento de los equipos de protección personal

3°) las edificaciones, instalaciones y condiciones ambientales; y

4°) la colocación y mantenimiento de resguardos y protecciones que aíslen o prevengan de los peligros provenientes de las máquinas y de todo género de instalaciones.<sup>15</sup>(Orantes, 2011)

#### **2.2.4. Código de Salud.**

Art.85. se prohíbe elaborar, fabricar, vender, donar, almacenar, distribuir, mantener y transferir alimentos alterados, adulterados, falsificados, contaminados o no aptos para consumo humano.

Art. 86. El Ministerio por sí o por medio de sus delegados, tendrá a su cargo la supervisión del cumplimiento de las normas sobre alimentos y bebidas destinadas al consumo de la población dando preferencia a los aspectos siguientes: a) La inspección y control de todos los aspectos de la elaboración, almacenamiento, refrigeración, envase,

---

<sup>14</sup> Orantes, Op.cit., Pág. 72-73.

<sup>15</sup>Orantes, Op.cit., Pág. 76.

distribución y expendio de los artículos alimentarios y bebidas; de materias primas que se utilicen para su fabricación; de los locales o sitios destinados para ese efecto, sus instalaciones, maquinarias, equipos, utensilios u otro objeto destinado para su operación y su procesamiento; las fábricas de conservas, mercados, supermercados, ferias, mataderos, expendios de alimentos y bebidas, panaderías, fruterías, lecherías, confiterías, cafés, restaurantes, hoteles, moteles, cocinas de internados y de establecimientos públicos y todo sitio similar; b) La autorización para la instalación y funcionamiento de los establecimientos mencionados en el párrafo anterior, y de aquellos otros que expenden comidas preparadas, siempre que reúnan los requisitos estipulados en las normas establecidas al respecto.

Art. 87. Queda terminantemente prohibido a las personas que padezcan de enfermedades transmisibles o sean portadores de gérmenes patógenos se dediquen a la manipulación y expendio de alimentos y bebidas.

Art. 88. La importación, fabricación y venta de artículos alimentarios y bebidas, así como de las materias primas correspondientes, deberán ser autorizadas por el Ministerio, previo análisis y registro.<sup>16</sup>(Legislativa, Código de Salud, 2012)

### **2.2.5. Código Municipal.**

Art. 125.-Podrán ser afectadas por impuestos municipales, las empresas comerciales, industriales, financieras y de servicios, sea cual fuere su giro o especialidad; cualquier otra actividad de naturaleza económica que se realice en la comprensión del Municipio, así como la propiedad inmobiliaria en el mismo.<sup>17</sup>(Legislativa, Código Municipal, 2015)

Art. 126.-Para la aplicación de los impuestos a que se refiere el Artículo anterior, las leyes de creación deberán tomar en consideración, la naturaleza de las empresas, la cuantía de sus activos, la utilidad que perciban, cualquiera otra manifestación de la capacidad económica de los sujetos pasivos y la realidad socio-económica de los Municipios.

---

<sup>16</sup> Código de Salud, Decreto Legislativo No. 1013 de fecha 29 de febrero de 2012, Diario Oficial.

<sup>17</sup>Código Municipal, Decreto N°274, Última reforma 30/04/2015, Diario Oficial No: 23, Tomo No: 29; Pág.39-42.

Art. 129.-Los Municipios podrán establecer mediante la emisión de las ordenanzas respectivas, tasas por los servicios de naturaleza administrativa o jurídica que presten.

#### **2.2.6. Ley del Sistema de Ahorro Para Pensiones.**

Art.7. La afiliación al sistema será obligatoria cuando una persona ingrese a un trabajo en relación de subordinación laboral. La persona deberá elegir una Institución Administradora y firmar el contrato de afiliación respectivo.

Todo empleador estará obligado a respetar la elección de la institución Administradora hecha por el trabajador. En caso contrario, dicho empleador quedara sometido a las responsabilidades de carácter civil y administrativas derivadas de ello.<sup>18</sup>(Legislativa, Ley del Sistema de Ahorro Para Pensiones, 2012)

#### **2.2.7. Ley del Seguro Social.**

Art.3. El régimen del Seguro Social obligatorio se aplicara originalmente a todos los trabajadores que dependan de un patrono, sea cual fuere el tipo de relación laboral que los vincule y la forma en que se haya establecido la remuneración. Podrá ampliarse oportunamente a favor de las clases de trabajadores que no dependen de un patrono.

#### **2.2.8. Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo y sus Reglamentos.**

Art.8. Será responsabilidad del empleador formular y ejecutar el Programa de Gestión de Prevención de Riesgos Ocupacionales de su empresa, de acuerdo a su actividad y asignar los recursos necesarios para su ejecución. El empleador deberá garantizar la participación efectiva de trabajadores y trabajadoras en la elaboración, puesta en práctica y evaluación de referido programa.

Art.10. El empleador deberá adoptar las medidas necesarias para evitar la exposición a los riesgos ocupacionales de los trabajadores y trabajadoras, mediante la adaptación de

---

<sup>18</sup> Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones, Decreto Legislativo, N°923, Diario Oficial, 2012.

las condiciones del empleo, a los principios y regulaciones que rigen la salud y seguridad ocupacional.<sup>19</sup>(Legislativa, Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo y sus Reglamentos, 2012)

Art. 13. Los empleadores tendrán la obligación de crear comités de Seguridad y Salud Ocupacional, en aquellas empresas en que laboren quince o más trabajadores o trabajadoras; en aquellos que tengan menos trabajadores, pero que a juicio de la Dirección General de Previsión Social, se considere necesario por las labores que desarrollan, también se creara los comités mencionados.<sup>20</sup>(Legislativa, Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo y sus Reglamentos, 2012)

### **2.2.9. ISO 9001**

La adopción de un sistema de gestión de la calidad debería ser una decisión estratégica de la organización. El diseño y la implementación del sistema de gestión de la calidad de una organización están influenciados por:

- a) El entorno de la organización, los cambios en ese entorno y los riesgos asociados con ese entorno,
- b) Sus necesidades cambiantes,
- c) Sus objetivos particulares,
- d) Los productos que proporciona,
- e) Los procesos que se emplea,
- f) Su tamaño y la estructura de la organización,

Esta Norma Internacional promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos. (Secretaría Central de ISO en Ginebra, 2008)<sup>21</sup>

---

<sup>19</sup> Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo y sus Reglamentos, Ministerio de Trabajo y Previsión Social, Pág. 17-18

<sup>20</sup> Legislativa, Op.cit., Pág.20

<sup>21</sup>Secretaría Central de ISO en Ginebra, S. (2008). *Norma Internacional ISO 9001*. Obtenido de [www.iso.org](http://www.iso.org)

## **2.3. Marco Teórico.**

### **2.3.1. Sistema Organizacional y Gerencial.**

El ser humano en si es un sistema, y como tal, vive rodeado de sistemas que varían en función de su complejidad y actuación para con el medio, la premisa básica para entender y analizar una organización es tener una visión de sistema, por lo cual el enfoque sistémico en su aplicación y análisis de una organización, sostiene la aplicación del pensamiento deductivo (ir de lo general a lo particular), es decir analizar primero la organización como sistema para luego descender a los detalles de los subsistemas. Al analizar una organización se debe analizar el sistema organizacional como un todo y después los detalles de los sistemas de información.<sup>22</sup>

Un sistema es un todo organizacional y unitario, compuesto de dos o más partes interdependientes, componentes o subsistemas y delineados por límites identificables que lo separan de su supra sistema ambiental.

Se considera la organización como un sistema socio técnico abierto integrado de varios subsistemas, con estas perspectivas, una organización no es simplemente un sistema técnico o social. Más bien, es la integración y estructuración de actividades humanas entorno de varias tecnologías. Las organizaciones son un sistema de actividades, que están coordinadas y tienen la finalidad de lograr un objetivo en común: así mismo, afirma que existe organización a partir de la interacción de 2 o más personas.<sup>23</sup> Los principales requisitos para la existencia de un sistema que sea efectivo son los siguientes:

- Hay personas capaces de comunicarse.
- Están dispuestas a actuar conjuntamente.
- Desean obtener un objetivo en común.

---

<sup>22</sup>Sen, Amartya (1988), "El concepto de desarrollo", en Srinivasan, TN

<sup>23</sup>Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 5ta Edición, 2005, Mc Graw-Hill de México

Según este mismo autor, una de las características de los sistemas organizacionales, es la disposición de las personas que lo forman, de contribuir en acción; es decir, disposición de sacrificar el control de su propio comportamiento para beneficiar la coordinación para alcanzar el objetivo que los une.

Cabe mencionar que las organizaciones deben mantener un equilibrio de actividad con respecto al medio. Por lo general, las iniciativas empresariales en sus inicios mantienen estructuras simples, sin mayores complejidades para los procesos productivos o humanos. Al crecer la demanda de lo ofrecido por la organización, es natural que la organización crezca, en términos de estructura, para poder satisfacer la demanda existente. Este caso no es solo para las “salidas del sistema”, el crecimiento afecta también las “entradas del sistema”.

El sistema de organizacional y gerencial en conjunto trata de llevar a cabo las acciones que involucran tanto a la organización como al gerente, ya que el gerente es parte esencial en toda empresa y se convierte en protagonista, porque es el encargado de llevar a cabo el proceso de la administración y las actividades de la empresa de manera responsable, así como también busca el logro de los objetivos al implementar el sistema, teniendo como finalidad que las empresas sean rentables y competitivas.

#### ***2.3.1.1. Principales características de un sistema organizacional.***

- Complejidad: Referente a la estructura, diferenciación vertical y horizontal existente entre las organizaciones.
- Anonimato: Referido al énfasis que se hace en las tareas u operaciones más no en las personas. Lo importante es que la actividad se realice no quien la ejecuta.
- Rutinas estandarizadas: Procedimientos y canales de comunicación.
- Estructuras personalizadas no oficiales: Propios de la estructura informal.
- Tendencias a la especialización y la proliferación de funciones: El objetivo es separar las líneas de autoridad formal de la competencia profesional o técnica.
- Tamaño: Número de personas y dependencias que conforman la organización.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup>Idalberto Chiavenato, Op. Cit. Pag. 130

### ***2.3.1.2. Componentes básicos del sistema organizacional.***

#### **2.3.1.2.1. Estructura Organizacional.**

La estructura organizacional representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado<sup>25</sup>. (Monografias, 2015)

La estructura organizacional define como se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas de trabajo.

Diseños Organizacionales más utilizados son:

-La estructura simple. Se dice que la estructura simple se caracteriza más por lo que no es en lugar de lo que es. La estructura simple no es elaborada. Tiene un bajo grado de departamentalización, amplios tramos de control, la autoridad centralizada en una sola persona y poca formalización. La estructura simple es una organización “plana”; por lo general tiene sólo dos o tres niveles verticales, un cuerpo de empleados y un individuo en quien está centralizada la autoridad para la toma de decisiones.

-La burocracia. Estandarización. Ése es el concepto clave que fundamenta todas las burocracias. La burocracia se caracteriza por operaciones altamente rutinarias logradas a través de la especialización, reglas y reglamentos muy formalizados, tareas que se agrupan en departamentos funcionales, autoridad entrelazada, tramos de control estrechos y toma de decisiones que sigue la cadena de mando. La fortaleza principal de la burocracia yace en su habilidad de desempeñar actividades estandarizadas de una manera muy eficaz. La ubicación de especialidades parecidas en departamentos funcionales genera economías de escala, mínima duplicación de personal y quepo y empleados que tienen la oportunidad de hablar “el mismo lenguaje” entre sus compañeros. Aún más, las burocracias pueden trabajar bien con gerentes con menos

---

<sup>25</sup>(Monografias, 2015) Obtenido de: <http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml>

talento (y por lo tanto menos costos) en los niveles medio e inferior. Una de las mayores debilidades de la burocracia es que la especialización crea conflictos entre las subunidades. La otra debilidad importante de la burocracia es algo que todos hemos experimentado en algún momento, cuando tenemos que tratar con las personas que trabajan en estas organizaciones: un interés obsesivo por las reglas. La burocracia es eficiente sólo cuando los empleados confrontan problemas ya enfrentados previamente y para los que se han establecido reglas para la toma programada de decisiones.

-La estructura matricial. Otra opción popular para el diseño organizacional es la estructura matricial o de matriz. Esencialmente la matriz combina dos formas de departamentalización: funcional y de producto.

#### 2.3.1.2.2. Especialización del Trabajo.

La gran ventaja de la división del trabajo es que, al descomponer el trabajo total en operaciones pequeñas, simples y separadas, en las que los diferentes trabajadores se pueden especializar, la productividad total se multiplica en forma geométrica. En la actualidad se utiliza en término "División del trabajo" en lugar de división de la mano de obra, con lo que se refleja el hecho de que todas las tareas de la organización, desde la producción hasta la administración, se pueden subdividir.

¿Cómo aumenta la productividad esta división del trabajo? La respuesta es que no existe la persona que tenga la capacidad física o psicológica para realizar todas las operaciones que constituyen la mayor parte de las tareas complejas, aun suponiendo que una persona pudiera adquirir todas las habilidades requeridas para hacerlo. Por lo contrario, la división del trabajo crea tareas simplificadas que se pueden aprender y realizar con relativa velocidad. Por consiguiente, fomenta la especialización, pues cada persona se convierte en experta en cierto trabajo. Además, como crea una serie de trabajos, las personas pueden elegir puestos, o ser asignadas a aquellos que se ciñan a sus talentos o intereses. Muchas personas piensan que el origen de la civilización se puede atribuir al desarrollo de la especialización, que dio a la humanidad los recursos para desarrollar las artes, las ciencias y la educación.

La *especialización del trabajo* también tiene desventajas. Si las tareas se dividen en pasos pequeños y discretos y si sólo cada trabajador es responsable de un paso, entonces es fácil que se presente la *enajenación*; es decir, la ausencia de una sensación de control. Karl Marx consideraba que este tipo de enajenación tenía su raíz en la estructura de clases de la sociedad. Como bien se sabe, a partir de las experiencias vividas, el *aburrimento* puede ser un producto secundario de las tareas especializadas que se tornan repetitivas y poco gratificantes en lo personal. Los investigadores han descubierto que el ausentismo laboral puede estar vinculado con estas consecuencias negativas de la especialización laboral.<sup>26</sup> (R. Edward Freeman, 1996).

#### 2.3.1.2.3. Cadena de mando.

Desde los primeros días de la industrialización, los gerentes se preocuparon por la cantidad de personas y departamentos que se podían manejar con eficacia. Este interrogante pertenece al *control administrativo* que significa la cantidad de personas y departamentos que dependen, directamente, de un gerente específico. Cuando se ha dividido el trabajo, creando departamentos y elegido el tramo a controlar, los gerentes pueden seleccionar una *cadena de mando*; es decir, un plan que especifica quién depende de quién, estas líneas de dependencia son características fundamentales de cualquier organigrama.

El resultado de estas decisiones es un patrón de diversos estratos que se conoce como *jerarquía*. En la cima de la jerarquía de la organización se encuentra el director (directores) de mayor rango, responsable de las operaciones de toda la organización. Por regla general, estos directores se conocen como director general,

Presidente o director ejecutivo. Otros gerentes de menor rango se ubican en los diversos niveles de la organización.

#### 2.3.1.2.4. Tramo de control o tramo administrativo.

Elegir un tramo de control administrativo en la jerarquía organizacional es importante por dos razones. En primer término, el tramo puede influir en lo que ocurra con las

---

<sup>26</sup>R. Edward Freeman, D. R. (1996). Administración. Pearson Educación

relaciones laborales en un departamento específico. Un tramo demasiado amplio podría significar que los gerentes se extiendan demasiado y que los empleados reciban poca dirección o control. Cuando ocurre esto, los gerentes se pueden ver presionados e ignorar o perdonar errores graves. Además, las actividades de los empleados quizás se vean afectadas también. En un departamento donde una docena de empleados o más están reclamando retroalimentación, existe potencial para la frustración y los errores. Por el contrario, un tramo demasiado corto es ineficiente porque los gerentes están subutilizados.

En segundo término, el tramo puede afectar la velocidad de las decisiones que se toman en situaciones que implican por necesidad, diversos niveles de jerarquía organizacional. Los niveles estrechos de administración producen *jerarquías altas* con muchos niveles entre los gerentes del punto más alto y más bajo. En estas organizaciones una larga cadena de mando demora la toma de decisiones, lo cual es una desventaja en un ambiente que cambia con rapidez. Por otra parte, los tramos grandes, producen *jerarquías planas*, con menos niveles administrativos entre la cima y la base.

#### 2.3.1.2.5. Departamentalización.

La limitación del número de subordinados a los que es posible supervisar directamente restringiría el tamaño de las empresas de no ser por el recurso de la departamentalización. La agrupación de actividades y personas en departamentos permite que, al menos en teoría, las organizaciones crezcan en un grado indeterminado. No obstante, los patrones básicos para la agrupación en departamentos difieren de los aplicables a la agrupación de actividades. De entrada es necesario subrayar la inexistencia de un modelo único de departamentalización aplicable a todas las organizaciones o situaciones. Algunos tipos de departamentalización son:

-Departamentalización por tiempo: La existencia de turnos de trabajo es común en muchas empresas, en las que (por razones económicas, tecnológicas o de otro tipo) la jornada laboral normal no sería suficiente. Por ejemplo: Hospitales, plantas eléctricas, etc.

-Departamentalización por función empresarial o funcional: Expresa lo que la hace típicamente. Dado que todas las empresas se dedican a la creación de algo útil y deseable para los demás, las funciones empresariales básicas son la producción, venta y financiamiento. Ha parecido lógico agrupar estas actividades en departamentos como ingeniería, producción, ventas o comercialización y finanzas.

-Departamentalización territorial o geográfica: Es común en empresas que operan en regiones geográficas extensas. En este caso, puede ser importante que las actividades que se realizan en un área o territorio determinado se agrupen y asignen a, por ejemplo, un administrador.

-Departamentalización por tipo de clientes: Cuando cada una de las actividades de una empresa a favor de sus clientes es puesta bajo la responsabilidad de un jefe de departamento, los clientes constituyen la base sobre la cual se agrupan las actividades. Dueños y administradores de empresas suelen organizar las actividades de esta manera cuando les interesa responder a los requerimientos de grupos de clientes claramente definidos. Por ejemplo, un banco que tiene los departamentos de Préstamos inmobiliarios e hipotecarios, banca agrícola, etc.

-Departamentalización por procesos o equipos: Se aplica fundamentalmente a los procesos de manufactura de un departamento o con un equipo determinado. La instalación de un sistema de procesamiento de datos, por ejemplo, bien puede implicar el paso por diversas delimitaciones funcionales.

-Departamentalización por productos: La agrupación de actividades con base en productos o líneas de productos ha cobrado creciente importancia en empresas de gran escala y multiplicidad de líneas de producto. Habitualmente las compañías que adoptan esta modalidad de departamentalización se hallaban organizadas anteriormente por función empresarial.

#### 2.3.1.2. 6. Centralización o Descentralización en la toma de decisiones.

El término centralización se refiere al grado hasta el cual la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización. El concepto incluye sólo la autoridad

formal, es decir, el derecho inherente en la posición personal. Suele decirse que si la administración superior toma las decisiones clave de la organización con poca o ninguna aportación del personal de nivel inferior, entonces la organización está centralizada. En contraste, mientras más aportaciones proporciona el personal de nivel inferior o se le da realmente la oportunidad de ejercer su discrecionalidad en la toma de decisiones, hay más descentralización.<sup>27</sup> (Temas de Administración de Empresas, 2015)

Una organización que se caracteriza por su centralización es una estructura inherentemente diferente de aquella que está descentralizada. En una organización descentralizada se pueden tomar acciones con mayor rapidez para resolver problemas, más personas contribuyen con información para la toma de decisiones y es menos probable que los empleados se sientan alejados de aquellos que toman las decisiones que afectan su vida laboral.

De acuerdo con los esfuerzos recientes de la administración para hacer que las organizaciones sean más flexibles y responsables, existe una marcada tendencia hacia la descentralización en la toma de decisiones. En las grandes compañías, los gerentes de nivel inferior están más cerca de la acción y suelen tener más conocimientos detallados de los problemas que los administradores superiores.

### **2.3.2. Situación Actual.**

Es la identificación, descripción y análisis evaluativo de la situación actual de la organización o del proceso en función de los resultados que se esperan y que fueron planteados en la misión. Es a la vez una mirada sistémica y contextual, retrospectiva y prospectiva, descriptiva y evaluativa.<sup>28</sup> (Se educa, 2015)

---

<sup>27</sup>(Temas de Administración de Empresas, 2015) Obtenido de:  
<http://temasdeadministraciondeempresas.blogspot.com/2009/06/centralizacion-y-descentralizacion.html>

<sup>28</sup>Se educa. (25 de Mayo de 2015). Obtenido de <http://seduca.uaemex.mx/material/LIA/AEPyMES/Cnt21.php>

El diagnóstico situacional de la empresa se realizaría con el propósito de identificar las oportunidades de mejoramiento y las necesidades de fortalecimiento para facilitar el desarrollo de la estrategia general de la empresa: su organización funcional.

El diagnóstico situacional tiene como objetivos:

- a)** Evaluar en qué medida la organización de la empresa es compatible con las necesidades para un efectivo control de su gestión al nivel actual y esperado de operaciones, acorde con la estrategia de negocios y políticas vigentes o que esté previsto desarrollar, teniendo presente los cambios y ampliaciones estructurales próximos a realizar.
- b)** Identificar las áreas a desarrollar, las necesidades de información y control no plenamente satisfechas y las oportunidades de mejoras en los aspectos organizacionales y administrativos de la empresa.
- c)** Formular recomendaciones que permitan introducir cambios y mejoras en la organización.

El diagnóstico situacional refleja como indica su nombre la situación actual de una empresa. Principalmente hay dos formas, aunque éstas admiten muchas variables para realizar ese diagnóstico:

1° Mediante un análisis basado en la situación económica.

2° Mediante el método FODA, que permite analizar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de cada área de negocio (productos, área económica financiera, recursos humanos, departamento comercial y atención al cliente, distribución, análisis de la competencia, del mercado, etcétera). Este método tiene que realizarlo alguien externo a la empresa porque tiene que ser muy realista, objetivo e imparcial.

A medida que una empresa crece en tamaño y complejidad, adviene de este crecimiento un mayor número de decisiones y acciones que tiene que tomar casi diariamente, y que son de importancia estratégica y de largo plazo, haciéndose necesario, así pues, un diagnóstico situacional a fin de permitir la realización de una planificación estratégica,

pesando sobre él aún una responsabilidad acerca del futuro de la organización, pues las estrategias decurrentes de tal tendrán la responsabilidad no solamente de orientar los negocios de la empresa, sino por encima de todo, de garantizar su futuro y éxito.

### **2.3.3 Identificación de Necesidades.**

Hace hincapié en el desarrollo de una visión para el proyecto, el cual comienza en el reconocimiento de una necesidad, un problema, o una oportunidad para mejorar las condiciones existentes, por lo tanto, antes de preparar cualquier propuesta, es necesario que primero se defina con claridad el problema o necesidad de la empresa.

### **2.3.4 Planeación Estratégica.**

La planeación estratégica es el proceso a través del cual se declara la visión y la misión de la empresa, se analiza la situación interna y externa de ésta, se establecen los objetivos generales, y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos.<sup>29</sup>

#### ***2.3.4.1. Importancia de la planeación estratégica.***

La planeación estratégica tiene mucha importancia porque prevé el futuro de la empresa imprimiendo la dirección y propósitos correctos para responder a los cambios ambientales e internos.

La planeación estratégica introduce un nuevo conjunto de fuerzas y medios para tomar decisiones en una organización. Según el autor George A. Steiner en su libro “Planeación Estratégica” una de las ventajas es que puede simular el futuro, en papel. En caso de que la simulación no resulte deseada, el ejercicio puede borrarse y comenzarse de nuevo. Las alternativas de simulación son reversibles, a diferencia de las decisiones tomadas en la vida real sin haber considerado cuidadosamente circunstancias futuras.

---

<sup>29</sup>David, F. R. (1997). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson.

#### ***2.3.4.2. Beneficios de la planeación estratégica.***

La planeación estratégica difiere de los tradicionales esfuerzos de planificación porque provee un modo sistemático y bien concebido para gestionar recursos limitados para atacar temas críticos para la salud y vitalidad económica de un país, a largo plazo, este proceso juega un papel crítico en<sup>30</sup>: -Obtener una imagen integrada de la posición actual de la comunidad y de sus perspectivas futuras.

-Identificar tendencia y direcciones que configuren la comunidad ayudando a establecer un nuevo rumbo.

-Incentivar a la comunidad a buscar oportunidades y actuar, en lugar de reaccionar al cambio.

-Asignar recursos a los problemas más acuciantes.

-Identificar aquellas acciones, políticas e inversiones que tendrán el mayor impacto positivo en la situación futura de la comunidad.

-Asegurar que las actividades de la comunidad tengan un objetivo a largo plazo y que no se ven afectadas por un cambio de liderazgo político.

-Proveer un mecanismo para la cooperación entre los sectores públicos y privados.

#### ***2.3.4.3. Proceso de la planeación estratégica.***

Para iniciar un proceso de Planeación Estratégica de debe tener bien en claro en que es y en qué consiste. Algunos autores la define como un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr esas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener lo fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano que tipo de esfuerzos de planeación debe de hacerse, cuándo y cómo debe de realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados.

El Proceso de Planeación Estratégica es un proceso de cambio dinámico, no un evento, un proceso intuitivo que llega a ser didáctico, se involucra a otros en el proceso y se dibuja un "mapa visual". Un proceso direccional de toma de decisiones/resolución de problemas, que está continuamente enfocado en lo que se quiere lograr.

---

<sup>30</sup> Steiner, George A. Planeación Estratégica, tercera Edición. Editorial Continental, México 1987. Págs. 16,21.

Se necesita un proceso de planeación estratégica en cualquier momento en que se trabaje. En un ambiente cambiante e impredecible, y en el que se espera alcanzar algo grande con recursos limitados.

#### ***2.3.4.4. Etapas del proceso de la planificación estratégica.***

##### **1. Identificar.**

- **Misión.**

La misión de la empresa es su razón de ser, el propósito o motivo por el cual existe, y por lo tanto da sentido y guía a la actividad de la empresa.<sup>31</sup>

Por lo tanto, esta tiene que ser una descripción simplificada y directa que refleja la existencia y la naturaleza característica de la empresa; al mismo tiempo debe de ser motivadora y congruente, reflejando los valores de la empresa.

- **Visión.**

Se entiende por visión, la idealización del futuro de la organización. Cuando hay claridad conceptual acerca de lo que se quiere construir a futuro, se puede enfocar la capacidad de dirección y ejecución hacia su logro de manera constante. Los aspectos estratégicos para alcanzar la visión se debe concentrar en tres líneas fundamentales de acción: capacitación, reingeniería de procesos y certificación de calidad.<sup>32</sup> (es.Wikipedia, 2015)

- **Políticas, objetivos y valores.**

Las políticas son guías de acción, que se establecen con el propósito de orientar, tanto a jefes como al resto de personas, al momento de tomar una decisión, y que ayudan al logro de los objetivos propuestos en cada una de las áreas que conforman una organización. Los valores son normas, guía y expectativas que determinan los comportamientos apropiados que deben de tener los miembros de una organización entre

---

<sup>31</sup>Rafael Rodríguez, El Emprendedor de Éxito, Guía de Planes de Negocios (México: Editorial McGraw-Hill, 2001), p. 16

<sup>32</sup>es.Wikipedia. (23 de Mayo de 2015). Obtenido de [https://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n\\_por\\_objetivos](https://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n_por_objetivos)

ellos. Los objetivos son los estados o resultados deseados del comportamiento. Una persona o una empresa desean, ya sea obtener algo o mejorar lo que ya se tiene.

## 2. Ambiente interno.

El ambiente interno es conocido también con el nombre de variables controlables ya que la empresa puede ejercer control sobre ellas. Las fuerzas y debilidades internas son las actividades que puede controlar la organización y que desempeña adecuada o deficientemente. Las actividades de los departamentos o áreas dan origen a fuerzas y debilidades. El proceso de identificar y evaluar las fuerzas y las debilidades de la organización en las áreas funcionales de un negocio es una actividad vital de la planeación estratégica. Las organizaciones luchan por seguir estrategias que aprovechen las fuerzas y fortalezcan las debilidades internas. Los factores internos se pueden determinar de varias maneras, entre ellas el cálculo de razones, la medición del desempeño y realizar la comparación con períodos anteriores y promedios de la industria.

## 3. Ambiente externo.

Es la definición de cómo un proyecto al ponerse en marcha influirá en distintos factores a la comunidad que está directamente involucrado y a la que se está dirigiendo el proyecto. Estos factores son: Social, en que ayudará y afectará a la comunidad en su moral y valores; Ecológico, refiriéndose a si el proyecto tendrá un impacto en el medio ambiente, ya sea porque utilizará recursos de este o porque las operaciones del proyecto podría afectarlo de alguna manera; Económico, si el proyecto influirá en el comportamiento económico y financiero de la zona en la que se estará dirigiendo. Para ello es necesario evaluar su entorno, este puede llevarse a cabo mediante el análisis FODA que comprende las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con las que cuenta una empresa, este análisis permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa, obteniendo de esta manera un diagnóstico y en función a ello, tomar decisiones acordes a los objetivos.

#### 4. Formulación de estrategias.

La formulación de estrategias es el proceso correcto a la fijación de la misión de la organización, llevando a cabo una investigación con el objeto de establecer las debilidades fortalezas, oportunidades y amenazas externas, realizando análisis que comparen factores internos y externos fijando objetivos y estrategias para la empresa.

#### 5. Implementación de estrategias.

La implementación de las estrategias exige saber con qué recursos se cuenta y qué cuellos de botella se tienen para hacer posible la implementación de las estrategias.

Se tienen que evaluar su factibilidad de realización y si realmente ellas favorecerán a los objetivos establecidos. Deben estar avaladas por controles e indicadores que permitan medir al ponerlas en práctica en cuanto a su eficiencia, así como prever las acciones a tomar para retroalimentarlas en caso de estar fallando. A la hora de dar vida a las estrategias que apoyarán el plan que se ha establecido, la gerencia debe haber evaluado como se ha manifestado siempre en la organización su comportamiento organizacional, como la empresa ha enfrentado los cambios, que resistencias se han dado, que transformaciones se han generado en el desarrollo de la cultura organizacional que en ella opera, cuál ha sido la realidad de su clima organizacional.

#### 6. Evaluación de los resultados.

Se define evaluación como “una valoración de las intervenciones de acuerdo con los resultados, impactos y necesidades que tienen por objeto satisfacer”. En otras palabras, la evaluación es la utilización del sentido común para formar un juicio basado en los hechos sobre el valor de una acción. La evaluación de resultados tiene una importancia crítica, fundamentalmente, cuando se trata de alinear los objetivos de la organización, la estrategia acordada para su realización y el rendimiento operacional necesario para ejecutarlas. Sólo teniendo la capacidad de realizar un seguimiento exhaustivo, en todos los órdenes de la organización, se pueden tomar decisiones operativas alineadas con la estrategia. Para ello es preciso solventar de forma eficaz

algunos problemas que surgen tradicionalmente en la gestión y la toma de decisiones, como son:

-Los procesos de presentación de informes son engorrosos y lentos.

-Los datos de los informes se centran únicamente en los resultados financieros, y son ignorados por los gerentes de los centros sanitarios, ya que no ayudan a tomar son ignorados por los gerentes de los centros sanitarios, ya que no ayudan a tomar.

### **2.3.5 Eficiencia Administrativa.**

La eficiencia administrativa es una cualidad de una empresa que desarrolla y obtiene el grupo humano o recurso humano que conforma dicha empresa. Definiendo el término eficiencia administrativa, se puede decir que es el obtener mayores resultados con la cantidad mínima de recursos o como diría Peter Drucker “hacer correctamente las cosas”. Este concepto se relaciona también con eficacia que es hacer las cosas bien sin importar los medios, pero la diferencia está en primero ser efectivos para luego ser eficientes. Y para lograr una eficaz eficiencia administrativa es necesario tener los siguientes indicadores:

#### **2.3.5.1 Autoridad.**

La autoridad es: "Potestad, facultad. Poder que tiene una persona o función sobre otra que le está subordinada".<sup>33</sup> Cada posición concreta tiene derechos inherentes que los titulares adquieren del rango o título de la posición. La autoridad por lo tanto se relaciona directamente con la posición del titular y no tiene nada que ver con la persona en forma individual, para lo cual se sugiere lo siguiente:

- Deberán ser capaces de entender su ubicación dentro de la estructura Institucional, estableciendo canales de comunicación adecuados.
- Debe tener muy claramente definido lo que se le pide, no ser inconsistente con su responsabilidad y grado de contribución.
- Debe entender que lo que se le pide es compatible con sus principios éticos y morales, lo que deberá estar considerado en el código de actuación de la organización.

---

<sup>33</sup> Reyes Agustín, 2002; Administración de Empresas: Teoría y Práctica, Noriega Editores, México.

· Debe tener la capacidad profesional, física y mental para cumplir lo solicitado por el mando superior. Una demanda fuera del contexto profesional, físico o mental de este, no podrá ser cumplida y por lo tanto no cumplirá los objetivos propuestos.

### **2.3.5.2 Delegación.**

La delegación, es asignar autoridad a una persona para llevar a cabo actividades específicas. Si no existiese la delegación, una sola persona tendría que hacer todo.

#### **2.3.5.2.1. Proceso de Delegación.**

Posiblemente es uno de los capítulos de más importancia en el desarrollo de toda organización como un todo, sin pautas de delegación perfectamente claras, no será posible cumplir los fines concretos de la delegación de autoridad, dichos pasos a seguir son:

*-Asignación de Deberes:* La gerencia, responsable de la organización tiene que definir perfectamente los deberes que serán asignados a los servidores de mando medio e intermedio, los cuales a su vez los trasladarán a sus subalternos para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

*-Transferencia de Autoridad:* Cuando se delega la autoridad correspondiente, es más fácil que se puedan llevar adelante los deberes asignados y por lo tanto, se podrán cumplir los fines concretos como un todo.

*-Asignación de Responsabilidad:* La delegación de autoridad lleva asignada la responsabilidad correspondiente a la autoridad delegada. Los derechos tienen que ser acompañados de "obligaciones" y "metas concretas". La autoridad sin responsabilidad es el principio del fin de toda organización y de abusos totalmente incontrolados.

### **2.3.5.3 Prevención de Problemas.**

Basados en las experiencias que caracterizan a las buenas prácticas, en algunas empresas han experimentado con magníficos resultados que para establecer buenas relaciones entre ellos y los subalternos, y en general para mantener un buen clima de relaciones laborales, recomiendan aplicar, las siguientes reglas de oro para dirigir al personal:<sup>34</sup>

- Mantenga a cada uno perfectamente informado de como progresa en su trabajo. Para esta situación se recomienda el uso de tableros de metas y resultados.

---

<sup>34</sup> Montana, Patrick J (2002) Administración 3ª Edición CECSA

- Reconozca los méritos a quién los tenga. Debemos divulgar las aportaciones y los resultados obtenidos.
- Avise con anticipación a su personal los cambios que le afecten, directa o indirectamente.
- Utilice del mejor modo la aptitud y habilidad de cada uno. Para este punto se sugiere la integración de equipos de trabajo, caracterizado por: La integración de al menos dos personas, los cuales buscan un objetivo común, cada uno aporta ideas, experiencias y conocimientos específicos (expertos) y elaborar proyectos, atender problemas y/o desarrollar estudios especiales.

Los beneficios del trabajo en equipo se consiguen, cuando los grupos logran adquirir las habilidades para operar cooperativamente y dominan procesos internos de trabajo para canalizar productivamente el esfuerzo colectivo. Son más responsables, flexibles y ágiles, además esquivan muchos de los problemas de la estructura funcional y fomentan un mayor compromiso.

#### ***2.3.5.4 Entrenamiento y Desarrollo.***

Para tener el poder de mando debemos tener la capacidad necesaria para conseguir que nuestros subalternos ejecuten el trabajo encomendado. Se debe de reclamar "calidad", para lograr esto se tiene que entrenar, desarrollar y motivar a los trabajadores. El entrenamiento y la capacitación es el camino que conduce al crecimiento integral, así como de la unidad administrativa y del propio individuo.<sup>35</sup>

Si se espera que el personal supere las normas y ascienda a mayores niveles de responsabilidad, es necesario que la persona reciba entrenamiento, el cual le dará mayores aptitudes y lo tendrá en disposición de que cada día admitirá mayores desafíos.

Cuando nos preocupamos del entrenamiento y capacitación del personal, estamos capitalizando nuestro "ejército" y con sacrificio a corto plazo, crearemos colaboradores sólidos a mediano y largo plazos. Ese será nuestro mayor capital en la organización.

---

<sup>35</sup> Gary D., Administración de personal, (2000), 4ª Edición, Prentice Hill

### **2.3.5.5 Reconocimiento.**

Toda lucha diaria está dirigida a recibir el reconocimiento por la actitud y es tan necesario como el alimento para el crecimiento y el bienestar de la persona.

Una de las tareas que tiene encomendada el mando es lograr que la gente sienta que está triunfando. Cuando la gente experimenta ese sentimiento, actúa en concordancia con él. Si es reconocida su realización, se siente importante y se esfuerza en realizar más trabajos con excelencia, para recibir un nuevo reconocimiento y experimentar sentimientos positivos.

#### **2.3.5.5.1. Formas de Reconocimiento**

Existen infinidad de formas para reconocer a la gente, la forma que sea elegida debe ser un mensaje que sobrepase el contenido del reconocimiento y se extienda a todos los involucrados.

- *Elogio*: La utilización del elogio debe ser cuidadosamente preparada. Asegúrese que sus palabras reflejen adecuadamente sus verdaderos sentimientos acerca de la realidad de la persona indicada.

- *Juicio respecto del rendimiento*: Un juicio con criterio acerca del rendimiento es uno de los mejores modos y más importantes de reconocer a una persona. Cuando se reconoce a una persona por su actuación, debe asegurarse de aportar una lista tan completa y concreta como sea posible de sus propias realizaciones. Cuando lo lea el interesado tiene que obtener un cuadro suficientemente claro y concreto de sus éxitos.

- *Ascensos*: Cuando el reconocimiento es con base en ascensos, se debe estar totalmente seguro de que el ascenso está justificado. No ascienda a una persona a un cargo superior por temor a perderla, es contraproducente. El ascenso debe darse con base en las políticas establecidas en el escalafón y también mediante una evaluación del desempeño, de esta manera estaremos reconociendo el trabajo bien hecho.

- *Más autoridad*: Uno de los métodos de reconocer a la gente es ampliar su autoridad cuando el empleado se ha comportado debidamente y utilizó sensatamente la autoridad que se le concedió inicialmente. Nunca aumente la autoridad sólo como medio de reconocer un trabajo eficaz. Una recomendación para este punto, es la utilización de

algún pizarrón o un calendario, en donde se tenga un listado de los cumpleaños de los compañeros que trabajan en una misma área.

#### **2.3.5.6 Calidad de Trabajo.**

Para mejorar la calidad en el trabajo se debe crear pasión en los trabajadores, si bien es un factor difícil de medir, existen factores que influyen a favor y en contra, para que surja "la pasión". Un elemento importante en la pasión de las personas es una buena comunicación, desde los niveles más altos de la empresa, de los objetivos plasmados en esta; por eso es fundamental, no sólo que la dirección priorice las iniciativas, sino que comunique en forma abierta a toda la organización esos objetivos.<sup>36</sup> (Gestipolis.com, 2015)

La pasión se incrementa cuando la empresa encara la implementación de una herramienta de cambio como propia. Motivar la pasión de las personas para alcanzar resultados sobresalientes en una organización de cambio es un cóctel multidimensional, donde intervienen distintos factores: desde la selección de los líderes hasta la comunicación y las condiciones del entorno en el trabajo.

#### **2.3.5.7 Capacitaciones.**

La capacitación es una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos, que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la empresa, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización. Proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto. De esta manera, también resulta ser una importante herramienta motivadora.

---

<sup>36</sup>Gestipolis.com. (30 de Mayo de 2015). Obtenido de <http://www.gestipolis.com/tag/administracion-de-produccion-y-operaciones/>

El éxito depende cada vez más de la capacidad de la organización para administrar el capital humano, las organizaciones compiten a través de las personas. El capital humano es una expresión genérica que se utiliza para describir el valor del conocimiento, habilidades y capacidades que poseen un impacto tremendo en el desempeño de la empresa.

Para integrar capital humano en las organizaciones, los gerentes deben comenzar por desarrollar estrategias a fin de asegurar conocimiento, habilidades y experiencia superiores en su fuerza de trabajo. Los programas para definir puestos se centran en identificar, reclutar y contratar el mejor y más brillante talento disponible. Los programas de capacitación complementan estas prácticas de definición de puestos para mejorar las habilidades.

Los gerentes de Recursos Humanos desempeñan un papel importante en la creación de una organización que comprenda el valor del conocimiento, documente las habilidades y capacidades disponibles para la organización e identifique medios para utilizar dicho conocimiento en beneficio de la empresa. Crear organizaciones en las que el capital intelectual se actualiza constantemente será un aspecto significativo del trabajo de Recursos Humanos en el futuro.

#### **2.3.5.8 Estimulo e Iniciativa.**

Introducir y manejar cambios para el mejoramiento organizacional es una tarea compleja y retadora que los empleados tienen que acometer. Para esto el trabajador juega un papel fundamental, por lo que enfrentarse a éste desmotivado es una situación muy difícil y requiere de dedicación y tiempo para encontrar las razones de la insatisfacción y hacer actuar los factores de motivación que lleven a este trabajador a sentirse motivado.<sup>37</sup>

---

<sup>37</sup> Gary D., Administración de personal, (2000), 4ª Edición, PrenticeHall

Toda organización debe tener en cuenta lo siguiente: *el estímulo, para ser motivante, es necesario que sea percibido por el trabajador de forma tal que esté en correspondencia con el esfuerzo realizado y los resultados alcanzados.*

Cuando el estímulo se encuentra por debajo o por encima de las expectativas del trabajador, deja de jugar su papel de palanca activadora para que éste tenga comportamientos y resultados en el sentido deseado por la empresa, con lo cual se despilfarran los recursos invertidos en el estímulo y, lo que es peor, puede contribuir a la desmotivación de ese hombre.

Una tarea de primer orden para los empleados es atender de forma individualizada al conjunto de necesidades que presentan los trabajadores. Las motivaciones son tantas como individuos y esto hace que para estimular adecuadamente a cada trabajador se:

- Requiera de un conocimiento profundo de su caracterización o patrón de conducta.
- Aprovechen las condiciones existentes para motivar a los mismos.
- Analicen los factores que influyen en la motivación hacia el trabajo.
- Elabore un sistema de estímulo en correspondencia con éstos.

### **2.3.6 Desarrollo de Labores.**

Los siguientes factores ayudan a generar buenas prácticas en la realización del trabajo cotidiano dentro de las organizaciones; así como encauzar estos factores de una manera eficiente puede generar un buen clima organizacional y aumentar así la productividad en el trabajo.

#### **2.3.6.1 Motivación Laboral.**

La motivación laboral es una herramienta muy útil a la hora de aumentar el desempeño de los empleados ya que proporciona la posibilidad de incentivarlos a que lleven a cabo sus actividades y que además las hagan con gusto lo cual proporciona un alto rendimiento de parte de la empresa. La motivación laboral está influenciada directamente por varios factores como la personalidad de la persona, su sistema de creencias, etc.

La motivación laboral dependerá de gran manera de dos factores 1) como la persona se auto estimule y 2) como lo estimula el medio. Según lo planteado la motivación se

puede describir a través de un ciclo ya que cada vez que se cumple una meta nuestra personalidad crea una nueva necesidad.<sup>38</sup> (Monografías, 2015)

### **2.3.6.2 Conducta Laboral.**

Con el objeto de explicar la relación motivación-conducta, es importante partir de algunas posiciones teóricas que presuponen la existencia de ciertas leyes o principios basados en la acumulación de observaciones empíricas.

Según Chiavenato, existen tres premisas que explican la naturaleza de la conducta humana. Estas son:

- a) El comportamiento es causado. Es decir, existe una causa interna o externa que origina el comportamiento humano, producto de la influencia de la herencia y del medio ambiente.
- b) El comportamiento es motivado. Los impulsos, deseos, necesidades o tendencias, son los motivos del comportamiento.
- c) El comportamiento está orientado hacia objetivos. Existe una finalidad en todo comportamiento humano, dado que hay una causa que lo genera. La conducta siempre está dirigida hacia algún objetivo.

### **2.3.6.3 Ambiente de Trabajo.**

El Ambiente de trabajo generalmente se refiere a las políticas de recursos humanos que afectan directamente a los empleados, tales como compensaciones y beneficios, proyección profesional, diversidad, balance trabajo-tiempo libre, horarios flexibles, programas de salud y bienestar, seguridad laboral, planes y beneficios para sus familias y dependientes.

Diversas empresas, están elaborando políticas y prácticas innovadoras en este campo, las cuales reflejan y respetan las necesidades de todos los trabajadores de acuerdo al conjunto de objetivos de la empresa, que incluyen la atracción y retención de los mejores

---

<sup>38</sup> *Monografías*. (30 de Mayo de 2015). Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos33/motivacion-laboral/motivacion-laboral.shtml>

talentos. Más allá de programas específicos, el área de Ambiente Laboral incluye la cultura corporativa, los valores y el diseño organizacional.

#### **2.3.6.4 Higiene Laboral.**

Se refiere a un conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde se ejecutan.

Está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales a partir del estudio y control de dos variables: el hombre - y su ambiente de trabajo, es decir que posee un carácter eminentemente preventivo, ya que se dirige a la salud y a la comodidad del empleado, evitando que éste enferme o se ausente de manera provisional o definitiva del trabajo.

*Un plan de higiene del trabajo por lo general cubre el siguiente contenido:*

- Un plan organizado: involucra la presentación no sólo de servicios médicos, sino también de enfermería y de primeros auxilios, en tiempo total o parcial, según el tamaño de la empresa.
- Servicios médicos adecuados: abarcan dispensarios de emergencia y primeros auxilios, si es necesario. Estas facilidades deben incluir: exámenes médicos de admisión, cuidados relativos a lesiones personales, provocadas por incomodidades profesionales, primeros auxilios, eliminación y control de áreas insalubres, registros médicos adecuados, supervisión en cuanto a higiene y salud, relaciones éticas y de cooperación con la familia del empleado enfermo, utilización de hospitales de buena categoría, exámenes médicos periódicos de revisión y chequeo.
- Servicios adicionales: como parte de la inversión empresarial sobre la salud del empleado y de la comunidad, incluyen: programa informativo destinado a mejorar los hábitos de vida y explicar asuntos de higiene y de salud, donde supervisores, médicos enfermeros y demás especialistas podrán dar informaciones en el curso de su trabajo regular, programa regular de convenios o colaboración con entidades locales, para la prestación de servicios de radiografías, recreativos, conferencias, películas, etc.

### **2.3.7. Proceso Administrativo.**

Los partidarios de la escuela del proceso administrativo consideran la administración como una actividad compuesta de ciertas sub-actividades que constituyen el proceso administrativo único. Este proceso administrativo está formado por 4 funciones fundamentales, planeación, organización, ejecución y control. Una expresión sumaria de estas funciones fundamentales de la administración es:

- La planeación: para determinar los objetivos en los cursos de acción que van a seguirse.
- La organización: para distribuir el trabajo entre los miembros del grupo y para establecer y reconocer las relaciones necesarias.
- La ejecución: por los miembros del grupo para que lleven a cabo las tareas prescritas con voluntad y entusiasmo.
- El control: de las actividades para que se conformen con los planes.

#### **2.3.7.1. La planeación.**

Un común denominador de todos los individuos y organizaciones de éxito es que establecen metas identificables, realistas pero retadoras y luego formulan planes para alcanzarlas.

La esencia de la administración. Es alcanzar una meta declarada. Si no se busca un propósito o resultado final, no hay justificación para la planeación administrativa. Siglos atrás el filósofo romano Séneca expreso "Si un hombre no sabe a qué puerto se dirige ningún viento le es favorable".

##### *2.3.7.1.1. Características de la planeación.*

Toda buena planeación debe contar con las siguientes características:

- Es precisa. La planeación debe contemplar objetivos específicos, es decir, no objetivos generales sino objetivos que puedan medirse; igualmente, contempla estrategias o acciones concretas que permitan alcanzar dichos objetivos.

-Es factible. La planeación, antes de ser realizada, debe considerar los recursos y la verdadera capacidad de la empresa, y no debe proponer objetivos o estrategias que estén fuera del alcance de las posibilidades de la empresa.

-Es coherente.

-Es evaluada constantemente. La planeación debe ser evaluada constantemente, se debe controlar y evaluar permanentemente su desarrollo y sus resultados.

-Es flexible. La planeación no debe estar escrita en piedra, debe ser lo suficientemente flexible como para permitir cambios o correcciones cuando sean necesarios, por ejemplo, cuando sea necesario adaptarla a los cambios repentinos del mercado.

-Genera participación. La planeación debe comprometer la participación de todos los miembros de la empresa, todos deben aportar en su elaboración y desarrollo.

-Genera motivación. La planeación debe identificar y comprometer a todos los miembros de la empresa con el logro de los objetivos y, de ese modo, motivarlos en su consecución.

#### **2.3.7.2. La organización.**

La organización es la segunda fase del proceso administrativo. A través de ella el sistema establece la división del trabajo y la estructura necesaria para su funcionamiento. Con sus principios y herramientas, se establecen los niveles de autoridad y responsabilidad, se definen las funciones, los deberes y las dependencias de las personas o grupos de personas. Fayol (1972) define la organización diciendo que consiste en dotar al organismo de elementos necesarios para su funcionamiento a través de operaciones típicas, a saber, las funciones técnicas, financieras, contables, comerciales, de seguridad y administrativa. Melinkoff (1987), con relación al título del escrito la define como el proceso administrativo a través del cual se crea la estructura orgánica de la institución, se determinan los niveles de autoridad y de responsabilidad, se establecen las funciones, los deberes y las atribuciones que corresponden a los objetivos trazados previamente en el proceso de planificación u elaboración del nivel corporativo estratégico (misión,

visión, objetivos corporativos, metas y mecanismos de medida u actuación).<sup>39</sup>  
(Monografías, 2015)

Según Melinkoff (1987), para estructurar una organización es preciso trabajar con los siguientes elementos:

a) Los principios generales. b) Los sistemas de organización. c) Los instrumentos metodológicos.

### **2.3.7.3. La ejecución.**

Para llevar a cabo físicamente las actividades que resulten de los pasos de planeación y organización, es necesario que el gerente tome medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que los miembros del grupo ejecuten la tarea. Entre las medidas comunes utilizadas por el gerente para poner el grupo en acción está dirigir, desarrollar a los gerentes, instruir, ayudar a los miembros a mejorarse lo mismo que su trabajo mediante su propia creatividad y la compensación a esto se le llama ejecución.

### **2.3.7.4. El control.**

Los gerentes siempre han encontrado conveniente comprobar o vigilar lo que se está haciendo para asegurar que el trabajo de otros está progresando en forma satisfactoria hacia el objetivo predeterminado. Establecer un buen plan, distribuir las actividades componentes requeridas para ese plan y la ejecución exitosa de cada miembro no asegura que la empresa será un éxito. Pueden presentarse discrepancias, malas interpretaciones y obstáculos inesperados y habrán de ser comunicados con rapidez al gerente para que se emprenda una acción correctiva. En la práctica real, las 4 funciones fundamentales de la administración están de modo entrelazado e interrelacionadas.

---

<sup>39</sup>Monografías. (30 de Mayo de 2015). Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos2/printeoadmin/printeoadmin.shtml>

## **CAPITULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.1 Tipo de Investigación.**

El tipo de estudio en la que se soporta la investigación realizada es del tipo descriptivo porque ésta consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas dentro de la empresa en estudio (Restaurante El Sarape).

### **3.2 Diseño de la Investigación.**

La investigación que se realizó es no experimental de diseño transaccional o transversal debido a que estas recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único y su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado aunque se utilicen varios instrumentos de recolección de información.

### **3.3 Población y Muestra.**

#### **3.3.1 Población.**

La población objeto de investigación estuvo constituida por el gerente y empleados del Restaurante El Sarape, ubicado en la Colonia San Pablo, Municipio de San Miguel.

#### **3.3.2 Muestra.**

Para efectos de la recolección de la información se tomó en cuenta al gerente y empleados que laboran en el Restaurante El Sarape, los cuales consisten en 11 personas.

### **3.4 Fuentes para la Obtención de la Información.**

#### **3.4.1 Fuentes Primarias.**

Las principales fuentes para la obtención de la información en este estudio fueron las personas directamente relacionadas con la empresa, en este caso las personas que laboran y conforman el personal del Restaurante El Sarape.

#### **3.4.2 Fuentes Secundarias.**

Es la información sobre el tema que se va a investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o las situaciones, sino que solo los referencian. En esta investigación se tomaron como fuentes secundarias libros, leyes, textos, páginas web.

### **3.5 Técnicas e Instrumentos de Investigación.**

#### **3.5.1 Técnicas de Investigación.**

##### **3.5.1.1 Observación.**

Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis. La observación es una técnica que se utilizó para determinar las opiniones de los empleados respecto a la organización de la empresa. Fue enfocada tanto a empleados y gerente, para determinar el análisis interno y externo y ver las diferentes perspectivas.

##### **3.5.1.2 Entrevista.**

En este tipo de entrevista el orden en el que se plantean las preguntas es de forma estructurada y se encuentra previamente estipulado, por lo cual el entrevistador deberá sujetarse al mismo orden para llevar a cabo las respuestas de la misma.

### **3.5.1.3 Encuesta.**

Es una técnica que permite obtener información empírica sobre determinadas variables que requieren investigarse para hacer un análisis descriptivo de los problemas o fenómenos.

### **3.5.2 Instrumento de Investigación.**

Los cuestionarios son una serie de preguntas ordenadas, que buscan obtener información de parte de quien las responde, para servir a quien pregunta o a ambas partes.

### **3.6 Procesamiento de la Información.**

La obtención de la información comprendió las actividades siguientes:

- En primer lugar se realizó la visita al lugar, que dio lugar a la observación, comprobando las actividades administrativas y operativas así como el comportamiento y desenvolvimiento de los empleados en las actividades del Restaurante El Sarape.
- Luego de la observación citada anteriormente se procedió a la realización de entrevista aplicada al Gerente del Restaurante El Sarape.
- Por medio del instrumento de recolección que es la encuesta, se recopiló la información de manera directa, precisa y efectiva requerida sobre las opiniones de los empleados, que sirvió como insumo básico de soporte a la investigación.
- Una vez terminado el trabajo de campo para la recolección de la información fue necesario tabular las respuestas.
- Para procesar los datos se hizo mediante tabulaciones y gráficos de pastel de cada una de las preguntas cerradas, las cuales nos proporcionaron los resultados del procesamiento de datos, para luego poder realizar el análisis e interpretación respectivo y llevar a cabo la investigación, proponiendo solución al problema encontrado.

## CAPITULO IV ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

### 4.1 Tabulación y Análisis de Encuestas Dirigidas a los Empleados del Restaurante El Sarape.

**Pregunta N°1:** ¿Cómo considera que es la administración que se está realizando actualmente en la empresa en que usted labora?

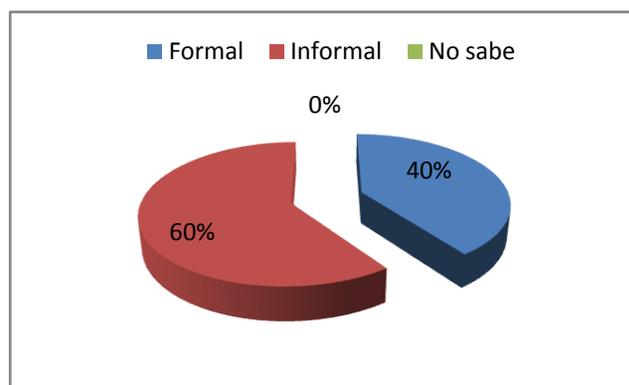
**Objetivo:** Medir la opinión de los empleados acerca de la administración que se realiza en el Restaurante El Sarape.

**Tabla N°1**

| Opciones     | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------|------------|-------------|
| Formal       | 4          | 40%         |
| Informal     | 6          | 60%         |
| No sabe      | 0          | 0%          |
| <b>Total</b> | <b>10</b>  | <b>100%</b> |

Fuente: Investigación de campo.

**Gráfico N°1**



**Análisis e Interpretación:** Se verifica según resultados obtenidos que la administración que se está realizando en la empresa es de manera informal ya que el 60% de los encuestados lo expreso así.

**Pregunta N°2:** ¿Cuenta la empresa con una misión, visión, objetivos, metas y valores?

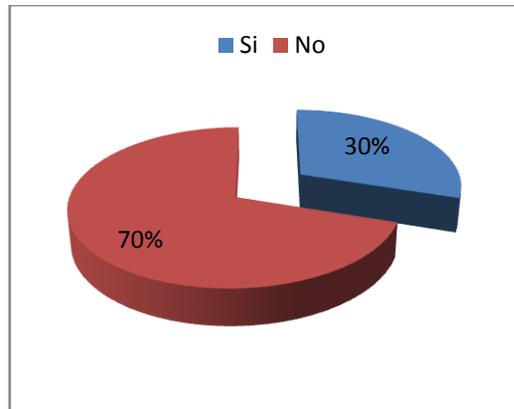
**Objetivo:** Comprobar si los empleados conocen la existencia de misión, visión, objetivos, metas y valores el Restaurante El Sarape.

**Tabla N°2**

| Opciones     | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------|------------|-------------|
| Si           | 3          | 30%         |
| No           | 7          | 70%         |
| <b>Total</b> | <b>10</b>  | <b>100%</b> |

Fuente: Investigación de campo.

**Gráfico N°2**



**Análisis e Interpretación:** Mediante la encuesta realizada a los empleados se determina con un 70% que la empresa no cuenta con una misión, visión, objetivos, metas, y valores.

**Pregunta N°3:** ¿Cree usted que la empresa está cumpliendo con los objetivos y metas planteados?

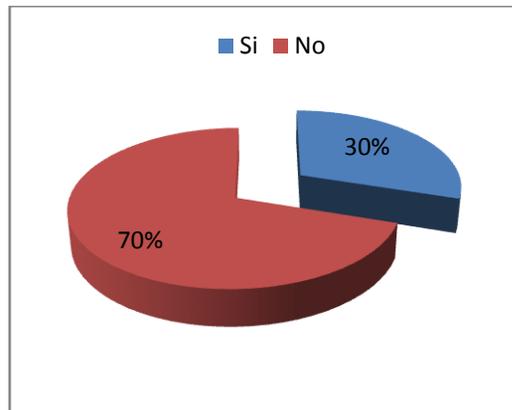
**Objetivo:** Evaluar la opinión de los empleados encuestados si en realidad la empresa en que laboran se cumplen los objetivos y metas planteadas.

**Tabla N°3**

| Opciones     | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------|------------|-------------|
| Si           | 3          | 30%         |
| No           | 7          | 70%         |
| <b>Total</b> | <b>10</b>  | <b>100%</b> |

Fuente: Investigación de campo.

**Gráfico N°3**



**Análisis e Interpretación:** Se detecta en los resultados obtenidos que el 70% de los empleados considera que la empresa no está cumpliendo con los objetivos y metas, y creen que es necesario buscar soluciones para mejorar en ese aspecto.

**Pregunta N°4:** ¿Tiene claro las funciones y tareas que debe realizar en su puesto de trabajo?

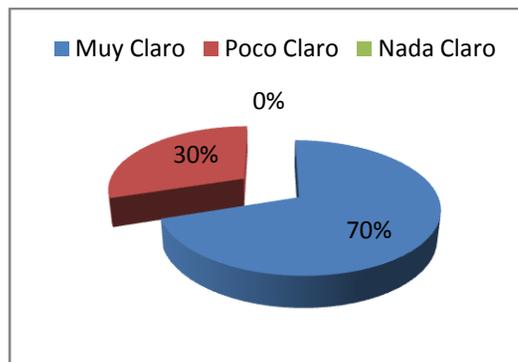
**Objetivo:** Examinar si cada uno de los empleados de la empresa tiene claro las funciones y tareas que debe realizar en su puesto de trabajo.

**Tabla N°4**

| Opciones     | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------|------------|-------------|
| Muy Claro    | 7          | 70%         |
| Poco Claro   | 3          | 30%         |
| Nada Claro   | 0          | 0%          |
| <b>Total</b> | <b>10</b>  | <b>100%</b> |

Fuente: Investigación de campo.

**Gráfico N°4**



**Análisis e Interpretación:** Se comprueba con el 70% que los empleados tienen muy claro las funciones y tareas que debe realizar en su puesto de trabajo, en consecuencia esto se considera esencial ya que el recurso humano es el motor de las operaciones de la empresa.

**Pregunta N°5:** ¿Se siente a gusto con las funciones que se le han encomendado?

**Objetivo:** Investigar si los empleados están a gusto con las funciones que desempeñan en su puesto de trabajo.

**Tabla N°5**

| Opciones     | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------|------------|-------------|
| Si           | 10         | 100%        |
| No           | 0          | 0%          |
| <b>Total</b> | <b>10</b>  | <b>100%</b> |

Fuente: Investigación de campo.

**Gráfico N°5**



**Análisis e Interpretación:** Por medio de la encuesta se demuestra con el 100% que los empleados dicen sentirse a gusto con las funciones que realizan en su puesto de trabajo, y esto se interpreta como una ventaja por que realizan de mejor forma sus labores.

**Pregunta N°6:** ¿Se posee un manual de descripción de puestos y funciones en el restaurante?

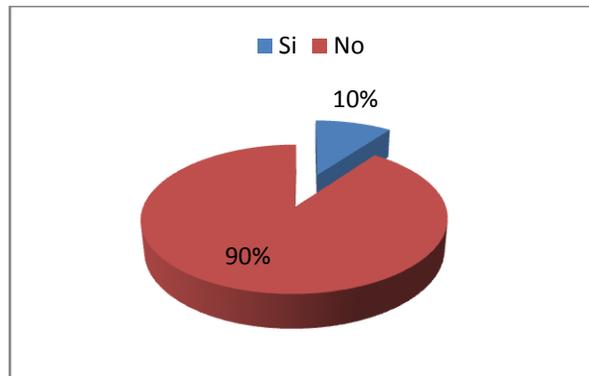
**Objetivo:** Determinar si los empleados conocen la existencia de un manual de descripción de puestos y funciones en el restaurante.

**Tabla N°6**

| Opciones     | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------|------------|-------------|
| Si           | 1          | 10%         |
| No           | 9          | 90%         |
| <b>Total</b> | <b>10</b>  | <b>100%</b> |

Fuente: Investigación de campo.

**Gráfico N°6**



**Análisis e Interpretación:** La opinión de los empleados demuestra con un 90% que el restaurante no cuenta con un manual de descripción de puestos y funciones, lo que puede significar pérdidas de tiempo en los procesos que realizan dichos empleados.

**Pregunta N°7:** ¿Considera usted que desempeñaría de mejor manera sus labores con un manual de descripción de puestos y funciones?

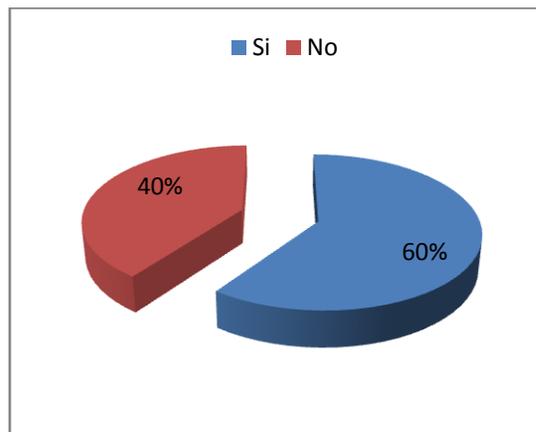
**Objetivo:** Comprobar si existe la necesidad de implementar un manual de descripción de puestos y funciones en la empresa para que los empleados desempeñen de mejor manera sus labores.

**Tabla N°7**

| Opciones     | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------|------------|-------------|
| Si           | 6          | 60%         |
| No           | 4          | 40%         |
| <b>Total</b> | <b>10</b>  | <b>100%</b> |

Fuente: Investigación de campo.

**Gráfico N°7**



**Análisis e Interpretación:** Al tabular las respuestas se tiene como resultado que el 60% de los empleados aseguran que si tuviesen un manual de descripción de puestos y funciones desempeñarían mejor sus labores.

**Pregunta N°8:** ¿Tiene un reglamento que dicte cuales son las sanciones e incentivos al realizar el buen desempeño de sus labores?

**Objetivo:** Indagar si existe un reglamento para los empleados que dicte sanciones e incentivos.

**Tabla N°8**

| Opciones     | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------|------------|-------------|
| Si           | 2          | 20%         |
| No           | 8          | 80%         |
| <b>Total</b> | <b>10</b>  | <b>100%</b> |

Fuente: Investigación de campo.

**Gráfico N°8**



**Análisis e Interpretación:** Los datos adquiridos afirman con un 80% que la empresa no cuenta con un reglamento de sanciones e incentivos, el cual debería ser necesario para que los empleados sepan las exigencias que requiere la empresa.

**Pregunta N° 9:** ¿Cuál cree usted que sería el área de la empresa donde existe mayor deficiencia?

**Objetivo:** Demostrar qué área de la empresa es la que tiene de mayor deficiencia.

**Tabla N°9**

| Opciones           | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------------|------------|-------------|
| Administración     | 2          | 20%         |
| Compras/Producción | 2          | 20%         |
| Ventas             | 0          | 0%          |
| No sabe            | 6          | 60%         |
| <b>Total</b>       | <b>10</b>  | <b>100%</b> |

Fuente: Investigación de campo.

**Gráfico N°9**



**Análisis e Interpretación:** Según respuesta de los empleados el 60% opinaron no saber cuál es el área que tiene mayor deficiencia, mientras que el 20% opina que es el área de administración y el otro 20% que es el área de compras/producción. Teniendo en cuenta los resultados la empresa debe considerar necesario saber cuál es el área que posee más deficiencia, para así darle mayor importancia y buscar fortalecer las deficiencias que tenga.

**Pregunta N° 10:** ¿Tiene la empresa los recursos financieros y humanos necesarios para operar de manera óptima?

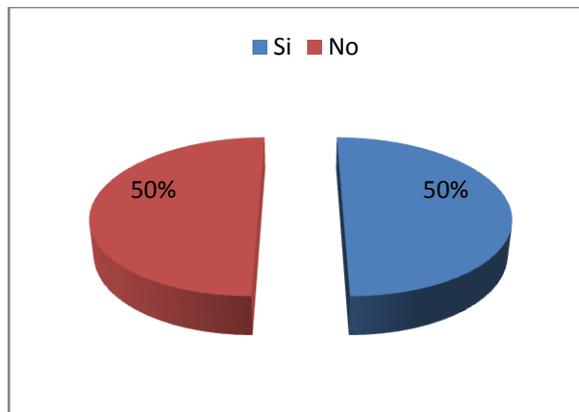
**Objetivo:** Detectar si en la empresa los recursos financieros y humanos son suficientes para operar de manera óptima.

**Tabla N°10**

| Opciones     | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------|------------|-------------|
| Si           | 5          | 50%         |
| No           | 5          | 50%         |
| <b>Total</b> | <b>10</b>  | <b>100%</b> |

Fuente: Investigación de campo.

**Gráfico N°10**



**Análisis e Interpretación:** El 50% de los encuestados opinaron que la empresa si tiene los recursos financieros y humanos necesarios para operar de manera óptima, pero el 50% restante opina que no tiene los recursos necesarios para operar de la mejor manera. Es necesario clarificar este punto en los empleados para que se puede sacar el máximo provecho de los recursos que se tengan.

**Pregunta N° 11:** ¿Cómo considera usted que es el desempeño del gerente en la empresa?

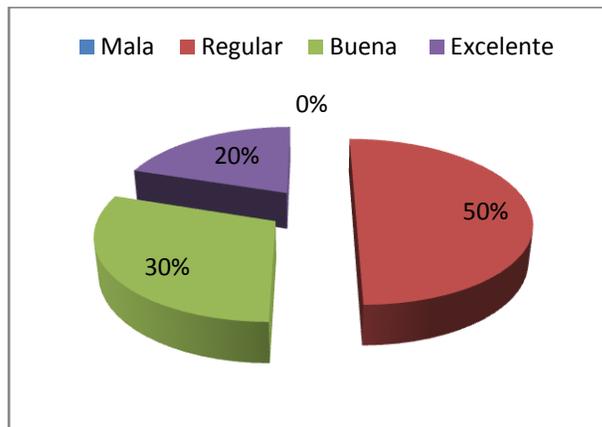
**Objetivo:** Examinar como consideran los empleados que es el desempeño del gerente en la empresa.

**Tabla N°11**

| Opciones     | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------|------------|-------------|
| Malo         | 0          | 0%          |
| Regular      | 5          | 50%         |
| Bueno        | 3          | 30%         |
| Excelente    | 2          | 20%         |
| <b>Total</b> | <b>10</b>  | <b>100%</b> |

Fuente: Investigación de campo.

**Gráfico N°11**



**Análisis e Interpretación:** Se prueba que el 50% de los encuestados consideran que el desempeño del gerente en el restaurante es regular, el 30% opina que es bueno, mientras que el 20% dice que la administración es excelente. Con esto es necesario enfocarse en conocer por qué parte de ellos opina esto, y así buscar la manera de mejorar el desempeño.

**Pregunta N° 12:** ¿Cree usted que el Gerente tiene problemas para tomar decisiones en la empresa?

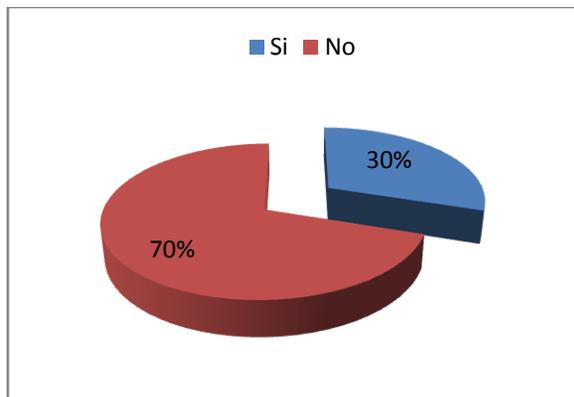
**Objetivo:** Investigar si los empleados creen que el gerente tiene problemas para tomar decisiones en la empresa.

**Tabla N°12**

| Opciones     | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------|------------|-------------|
| Si           | 7          | 70%         |
| No           | 3          | 30%         |
| <b>Total</b> | <b>10</b>  | <b>100%</b> |

Fuente: Investigación de campo.

**Gráfico N° 12**



**Análisis e Interpretación:** Los datos de la encuesta definen que el 70% de los empleados creen que el gerente tiene problemas para tomar decisiones, para lo cual se considera conveniente que él se enfoque en reconocer sus fallas, ya que esto podría repercutir en las acciones que se deben tomar para mejorar los problemas de la empresa.

**Pregunta N° 13:** ¿Cómo considera usted que es la relación de comunicación que tiene el gerente con el propietario?

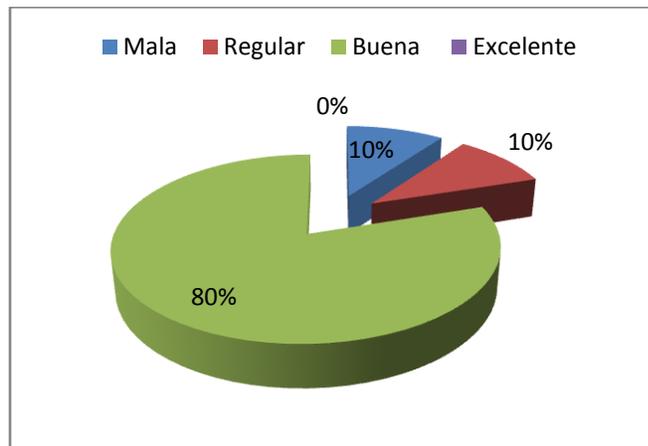
**Objetivo:** Cuestionar la opinión de los empleados acerca de la relación de comunicación que tiene el gerente con el propietario de la empresa.

**Tabla N°13**

| Opciones     | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------|------------|-------------|
| Mala         | 1          | 10%         |
| Regular      | 1          | 10%         |
| Buena        | 8          | 80%         |
| Excelente    | 0          | 0%          |
| <b>Total</b> | <b>10</b>  | <b>100%</b> |

Fuente: Investigación de campo.

**Gráfico N° 13**



**Análisis e Interpretación:** El 80% de los empleados siendo ellos mayoría, consideran que la relación de comunicación que tiene el gerente con el propietario es buena. Teniendo en cuenta que esta debe mejorar para el correcto funcionamiento de la empresa.

**Pregunta N° 14:** ¿Cómo considera que es la relación de comunicación que tiene usted actualmente con el gerente?

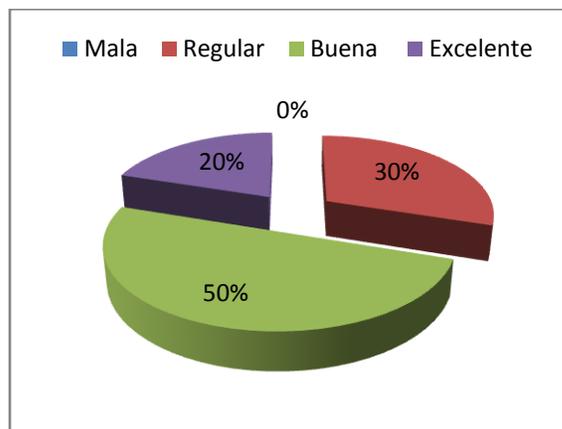
**Objetivo:** Probar como es la relación de comunicación que tienen actualmente los empleados con el gerente de la empresa.

**Tabla N°14**

| Opciones     | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------|------------|-------------|
| Mala         | 0          | 0%          |
| Regular      | 3          | 30%         |
| Buena        | 5          | 50%         |
| Excelente    | 2          | 20%         |
| <b>Total</b> | <b>10</b>  | <b>100%</b> |

Fuente: Investigación de campo.

**Gráfico N° 14**



**Análisis e Interpretación:** La tabulación de resultados indica que el 50% de los empleados tiene buena relación con el gerente, pero se estima conveniente que en un futuro esa comunicación sea excelente para mejorar el ambiente laboral.

**Pregunta N° 15:** ¿Cómo considera que es la relación de comunicación que tiene usted actualmente con el propietario de la empresa?

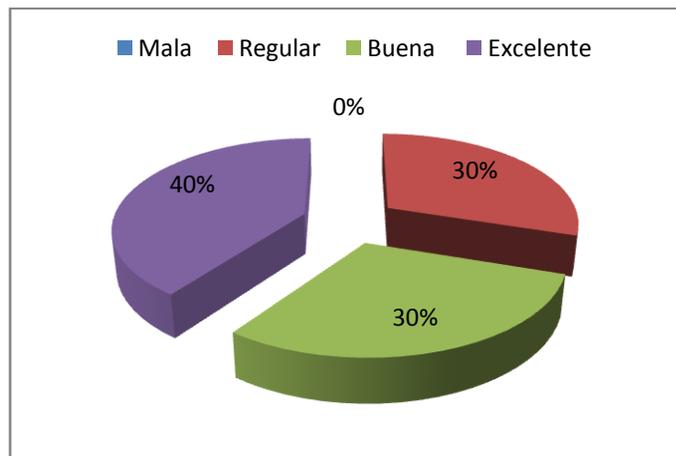
**Objetivo:** Definir como es la relación de comunicación que tienen actualmente los empleados con el propietario de la empresa.

**Tabla N°15**

| Opciones     | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------|------------|-------------|
| Mala         | 0          | 0%          |
| Regular      | 3          | 30%         |
| Buena        | 3          | 30%         |
| Excelente    | 4          | 40%         |
| <b>Total</b> | <b>10</b>  | <b>100%</b> |

Fuente: Investigación de campo.

**Gráfico N° 15**



**Análisis e Interpretación:** Según los empleados encuestados el 40% dice que la relación de comunicación que tiene con el propietario es excelente. Esto puede ser fundamental para la empresa por lo tanto el gerente debe empeñarse en lograr lo mismo que el propietario.

**Pregunta N° 16:** ¿Conoce usted en que consiste un sistema organizacional y gerencial?

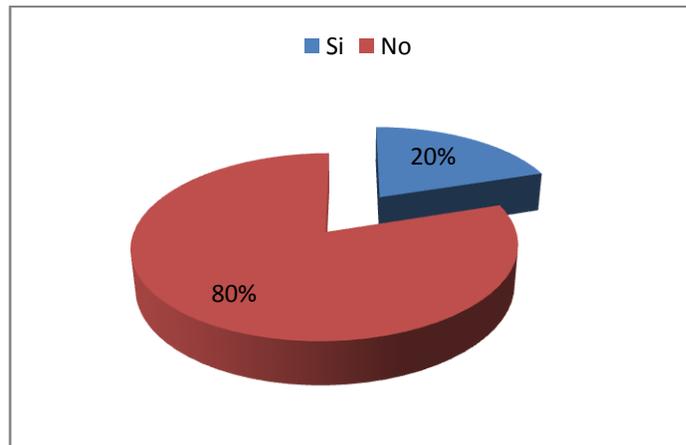
**Objetivo:** Identificar si los empleados saben en qué consiste un sistema organizacional y gerencial.

**Tabla N°16**

| Opciones     | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------|------------|-------------|
| Si           | 2          | 20%         |
| No           | 8          | 80%         |
| <b>Total</b> | <b>10</b>  | <b>100%</b> |

Fuente: Investigación de campo.

**Gráfico N° 16**



**Análisis e Interpretación:** Se tabula que el 80% no conoce que es un sistema organizacional y gerencial, es necesario crear interés en los empleados por este tema por que facilitaría el desempeño en sus puestos de trabajo.

**Pregunta N° 17:** ¿Estaría dispuesto a capacitarse para la implementación de un sistema organizacional y gerencial en la empresa que usted trabaja?

**Objetivo:** Concluir si los empleados estarían dispuestos a capacitarse para el uso e implementación de un sistema organizacional y gerencial.

**Tabla N°17**

| Opciones     | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------|------------|-------------|
| Si           | 10         | 100%        |
| No           | 0          | 0%          |
| <b>Total</b> | <b>10</b>  | <b>100%</b> |

Fuente: Investigación de campo.

**Gráfico N° 17**



**Análisis e Interpretación:** Se concluye que el 100% de los encuestados claramente está dispuestos a capacitarse para el uso de un sistema organizacional y gerencial. Para lo cual se hace necesario implementar capacitación en los empleados para que se vayan familiarizando con el uso e implementación de un sistema organizacional y gerencial.

#### **4.2. Resultado de la Entrevista Realizada al Gerente del Restaurante El Sarape.**

Se entrevistó al Gerente del Restaurante El Sarape del cual se obtuvieron las siguientes observaciones:

1. **Pregunta:** ¿La administración que se está realizando actualmente en el restaurante es formal o informal? ¿Por qué?

##### **Interpretación.**

La administración es informal, debido a la falta de una organización administrativa, la cual se da a causa del poco conocimiento, capacitación y tiempo necesario que se requiere para dedicar a esta área en específico. También se puede determinar pues, que es debido a la falta de delegación de tareas a los empleados, lo que conlleva a las atribuciones de responsabilidades no pertenecientes al desempeño de su cargo respectivo, y es así cuando se descuidan tareas administrativas vitales para la el alcance de metas y objetivos a corto y largo plazo en la empresa.

2. **Pregunta:** ¿Cuenta la empresa con una misión, visión, objetivos, metas y valores? ¿Por qué?

##### **Interpretación:**

En la empresa no se cuenta con una misión, visión, objetivos, metas y valores porque cuando la empresa se constituyó solo se hizo de manera legal, no tomando en cuenta las bases fundamentales que conforman a toda organización, administrativamente no existían herramientas necesarias para alcanzar objetivos y metas y por ende no fueron concretados. La misión, visión, metas, objetivos y valores se ven reflejados de manera empírica en la actualidad y en el desempeño de funciones como restaurante, se planea a largo plazo una reforma administrativa luego de fortalecer el área financiera.

3. **Pregunta:** ¿Los empleados saben cuáles son la misión, visión, objetivos, metas y valores de la empresa? ¿Por qué?

**Interpretación.**

Los empleados que laboran actualmente en la empresa no saben cuáles son la misión, visión, objetivos, metas y valores, debido a que no se constituyeron desde la creación de la empresa de manera formal. El recurso humano es quien mueve las operaciones de toda organización y es pues la parte motora que le debe lealtad a los principios y valores para la consecución de las metas y objetivos.

4. **Pregunta:** ¿Cree necesario que los empleados sepan la misión, visión, objetivos, metas y valores de la empresa? ¿Por qué?

**Interpretación.**

Es fundamental y muy necesario que conozcan estos elementos para que tengan claro cuál es el fin de las operaciones de la empresa, hacia donde se quiere llegar como organización y cuál es el medio para hacerlo, fortaleciendo así las debilidades que muchas veces son las que impiden el desarrollo, enfocándose también así en no desligarse de los objetivos de la empresa.

5. **Pregunta:** ¿Posee manual de descripción de puestos y funciones en el restaurante? Si su respuesta es no, explicar porque.

**Interpretación.**

Actualmente sí se posee manual de descripción de puestos y funciones pero nunca se ha puesto en consideración el uso de este y por ende no se ha hecho de conocimiento de los empleados que con su uso se podría tener un cambio significativo para la ejecución de tareas en todos los puestos respectivos.

6. **Pregunta:** ¿Considera importante que todos los empleados se rijan por manual de funciones para realizar sus actividades? ¿Por qué?

**Interpretación.**

Es importante y necesario que todos los empleados se rijan por manual de funciones para realizar sus actividades, para que este sirva de guía en la realización de actividades específicas que cada cargo tendría que cubrir, para evitar así duplicidad de tareas o falta de ejecución de las mismas.

7. **Pregunta:** ¿Tiene un reglamento que dicte a sus empleados las sanciones e incentivos por el desempeño de sus labores que tienen en la empresa? ¿Por qué?

**Interpretación.**

Reglamento que estipule las sanciones e incentivos no existe, porque en realidad debidamente no existen incentivos para que los empleados se motiven para la mejor realización de tareas, y las sanciones que se pueden llevar a cabo son improvisadas debido a la falta del establecimiento de las mismas.

8. **Pregunta:** ¿Cuáles cree usted que serían las áreas de la empresa donde existen deficiencias? ¿Por qué?

**Interpretación.**

En todas las áreas de la empresa se podría decir que se tiene deficiencias, porque se está pasando por dificultades financieras que afectan todas las operaciones que se realizan dentro de esta. Pero se podría decir que radica principalmente en el área administrativa debido a que de esta área depende que todo dentro de cualquier organización tome el rumbo correcto.

9. **Pregunta:** ¿Cuáles serían para usted las debilidades que la empresa tiene?

**Interpretación.**

La debilidad principal dentro de la empresa es la carencia económica, la deuda financiera que se posee, ya que limita siempre la toma de decisiones para mejorar la organización que debería existir dentro de la empresa.

10. **Pregunta:** ¿Cuáles serían para usted las fortalezas que la empresa tiene?

**Interpretación.**

Las fortalezas que como empresa se tiene es la calidad de los productos alimenticios que se ofrecen, tanto a la vista como a la carta, y también la historia y prestigio histórico que posee el restaurante, se podría decir que son las fortalezas que hacen que hasta hoy en día se mantengan como empresa y es lo que hace que un porcentaje de clientes siempre visite.

11. **Pregunta:** ¿Tiene la empresa los recursos financieros y humanos necesarios para operar de manera óptima?

**Interpretación.**

No se poseen los recursos financieros y humanos necesarios para operar de manera óptima, es necesario de más personal para delegar ciertas actividades que realizan personas a las que no les corresponden, pero el cual no se puede contratar debido a la falta de liquidez económica, lo que impide a veces la compra de materia prima para suplir los pedidos que los clientes realizan.

12. **Pregunta:** ¿Cómo considera que es la relación de comunicación para con los empleados? ¿Por qué?

**Interpretación.**

La relación de comunicación para con los empleados es mala, debido a la falta de conocimiento sobre cómo tratar a un personal de una empresa, es necesario de capacitación para poder dar a conocer ideas, delegar tareas, inspirar confianza y liderazgo necesaria para lograr el respeto entre todas las partes.

13. **Pregunta:** ¿Cómo considera que es la relación de comunicación que tiene con el propietario de la empresa? ¿Por qué?

**Interpretación.**

Con el propietario la comunicación es buena, ya que es factible darle a conocer opiniones e ideas, se ha establecido confianza para el desarrollo de las tareas, aunque muchas veces no se disponga de todos los elementos necesarios para llevarlas a cabo.

14. **Pregunta:** ¿Qué tipo de estructura organizacional posee actualmente la empresa?

**Interpretación.**

No se posee estructura organizacional formal, se podría decir que la que se tiene en la empresa es de manera empírica ya que se sabe cuál es la jerarquización establecida aunque no siempre se respeta.

15. **Pregunta:** ¿Existe una correcta departamentalización dentro de la empresa?

**Interpretación.** Si existe departamentalización en la empresa, aunque tal vez no señalada y de manera correcta, pero si se tiene de manera separada las áreas respectivas y el personal encargado de cada una.

16. **Pregunta:** ¿Quién toma las decisiones de la empresa? ¿Por qué?

**Interpretación.**

El propietario es quien toma las decisiones en la empresa, porque es el quien tiene la última palabra para realizar las acciones necesarias en la organización.

17. **Pregunta:** ¿Consideraría usted que la toma de decisiones son centralizadas o descentralizadas? ¿Por qué?

**Interpretación.**

La toma de decisiones se da en forma descentralizada, porque a veces las decisiones no se toman en un solo punto de la organización, se toman dependiendo de la situación en ciertas áreas y los miembros de estas.

18. **Pregunta:** ¿Con que limitaciones se encuentra para mejorar la administración de la empresa?

**Interpretación.**

Si bien con el propietario se establece una buena relación, este es quien muchas veces descarta las decisiones que se consideran importantes para poder tener unas mejores

funciones. Se necesita más libertad de tomar las riendas en la organización para el alcance de objetivos.

19. **Pregunta:** ¿Cree usted que se toma en cuenta la etapa del proceso administrativo en la gerencia de la empresa?

**Interpretación.**

Las etapas del proceso administrativo son importantes para poder así llevar a cabo de a mejor manera todos los objetivos, pero en la empresa no se toman en cuenta debido a la administración informal que existe. Es difícil planear y organizar debido a diversas situaciones que surgen de manera imprevista que requieren acciones rápidas sin tomar en cuenta el control que se debe tener al llevarlas a cabo.

20. **Pregunta:** ¿Conoce usted en que consiste un sistema organizacional y gerencial?

**Interpretación.**

Se tiene un conocimiento de manera empírico, o más bien una idea de cómo está conformado un sistema organizacional, pero nunca ha implementado uno.

21. **Pregunta:** ¿Estaría dispuesto a capacitarse para la implementación del sistema organizacional y gerencial?

**Interpretación.**

Sí habría la disponibilidad de capacitarse para el uso, implementación y desarrollo del sistema organizacional y gerencial mediante una planeación estratégica para la mejora de la toma de decisiones.

### **4.3 Conclusiones y Recomendaciones.**

Al finalizar el análisis, y la investigación relacionada con el sistema organizacional y gerencial mediante una planeación estratégica para en el restaurante El Sarape se plantea las siguientes conclusiones y recomendaciones:

#### **4.3.1 Conclusiones.**

- Se determinó que en el Restaurante el Sarape el área en que radica la mayoría de problemas es la administrativa puesto que el gerente no se enfoca en cuestiones administrativas meramente, no existe una estructura organizacional previamente establecida, como también carece de organigrama en que se señalen los departamentos y tramos de control.
- La administración es informal ya que existe manual de descripción de puestos y funciones pero no se ha implementado, y no hay un reglamento interno de trabajo que señale los incentivos y sanciones del cual los empleados puedan tomar parte y realizar de mejor manera sus funciones.
- El éxito de toda empresa o negocio depende vitalmente del correcto planteamiento de misión, visión, valores, metas y objetivos y en el Restaurante el Sarape carecen de estos, y por lo cual los empleados no tienen conocimiento de estos.
- Es de suma importancia que la empresa aplique un sistema que le permita tener un mejor rumbo hacia la mejora administrativa puesto que mediante esta área en específico se da la pauta de los lineamientos para poder alcanzar las metas planteadas, dándole al recurso humano la importancia que merece.
- Es importante en el Restaurante la implementación de un plan estratégico que sirva como herramienta para la puesta en marcha del Sistema Organizacional y Gerencial, mediante acciones estratégicas y el control y evaluación así como el plan de implementación son necesarios para la identificación de el correcto funcionamiento del Sistema Organizacional y Gerencial.

### 4.3.2 Recomendaciones.

Luego de las conclusiones plateadas es necesario recomendar lo siguiente:

- El área que el Restaurante el Sarape debe tomar en cuenta en la realización de sus actividades es el área administrativa, haciendo énfasis en su mejora como primer lugar, estableciendo una estructura organizacional, implementando el uso del organigrama con departamentalización señalada y con un tramo de control reducido para el mejor desempeño del gerente en la organización de la empresa.
- Es necesario emprender acciones en cuanto a la actualización e implementación del manual de descripción de puestos y funciones, así como también es de vital importancia que los empleados reciban una inducción para su uso. Es esencial la creación y uso de un reglamento interno de trabajo que señale cuales son los incentivos y sanciones para que de esta manera los empleados sientan una motivación extra para el desempeño de sus labores.
- Crear una estructura de plan estratégico la cual está conformada meramente con el planteamiento de misión, visión, valores, del Restaurante el Sarape.
- Se recomienda la implementación de un sistema organizacional y gerencial en esta empresa haciendo uso de un plan estratégico claro, que le proporcione al área administrativa un lineamiento establecido de lo que se debe de hacer para mejorar la toma de decisiones en un determinado tiempo, haciendo uso de las estrategias planteadas, haciendo uso de un plan de control y evaluación periódico de este mismo.
- Es de vital importancia que el Gerente del Restaurante tome en cuenta la implementación de estrategias propuestas que sirven como medio para la aplicación del Sistema Organizacional y Gerencial, lo cual puede llevar a cabo mediante el uso y aplicación de las acciones operativas planteadas.

## **CAPITULO V PROPUESTA DE UN SISTEMA ORGANIZACIONAL Y GERENCIAL MEDIANTE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL RESTAURANTE “EL SARAPE”, EN EL DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL.**

### **5.1 Introducción.**

En la presente propuesta sobre un Sistema Organizacional y Gerencial mediante la Planeación estratégica del Restaurante El Sarape, se tiene como propósito fundamental proporcionar información que sirva de base para la realización de actividades operativas, administrativas y organizacionales dentro de la empresa con un mayor porcentaje de efectividad utilizando un lineamiento previamente establecido que permita un mejor desarrollo de las actividades de cada uno de los miembros de la empresa, logrando así un aumento en la capacidad administrativa de solucionar problemas con el menor número de errores que repercutan financieramente en la organización.

El presente capítulo tiene por objeto presentar una serie de elementos que conforman el Sistema Organizacional y Planeación Estratégica en la empresa antes mencionada, los cuales son los siguientes:

La estructura de la propuesta está conformado por la matriz FODA, posteriormente contiene un diagnóstico de la situación actual de la empresa seguido de la cadena de valor, para luego presentar la estructura del plan con visión, misión, valores, objetivos generales y específicos del plan, después se da a conocer el diseño y la formulación de las estrategias, plan operativo, estrategias funcionales y operativas, para finalizar con el plan de implementación de estrategias paramejorar la toma de decisiones y finalmente el control y evaluación.

## **5.2 Objetivos de la Propuesta.**

### **5.2.1 Objetivo General.**

- Proponer un Sistema Organizacional y Gerencial mediante la Planeación Estratégica en el Restaurante El Sarape.

### **5.2.2 Objetivos Específicos.**

- Identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa, para reforzar deficiencias en cuanto a la aplicación del Sistema Organizacional y Gerencial.
- Analizar la Situación Actual realizando un diagnóstico del Sistema Organizacional y Gerencial para determinar el grado de eficiencia administrativa del Restaurante.
- Promover la actualización e implementación del Manual de Descripción de Puestos por parte de la Gerencia, para la correcta orientación sobre el uso en los empleados.
- Diseñar un Plan Estratégico en el Restaurante “El Sarape” que ayudara en la eficiencia y toma de decisiones aplicándolo en el proceso administrativo y operacional de la empresa.
- Utilizar el Control y la Evaluación como medio para determinar la correcta aplicación, uso y continuidad del plan estratégico.

### **5.3 Importancia de la Propuesta.**

Es de vital importancia que el Restaurante El Sarape, cuente con un Sistema Organizacional y Gerencial y que su implementación se lleve a cabo mediante un Plan, y que de esta manera se pueda llevar a cabo la ejecución de todas las tareas en la empresa, siempre y cuando las decisiones administrativas sean orientadas al logro de los objetivos previamente propuestos.

Actualmente la empresa en estudio no cuenta con un Sistema Organizacional y Gerencial que se pueda implementar mediante un plan estratégico, esto evita que como organización se fortalezca y se genere una gestión más eficiente en el área administrativa, ventas, compras, recursos humanos y finanzas, de esta manera se podría hacerle frente a nuevos retos que se le presentan cada día con la fuerza competitiva existente.

La implementación de esta propuesta es de vital importancia para el crecimiento de la empresa debido a que una planificación estratégica nos muestra los parámetros y lineamientos, que servirán para las decisiones administrativas puesto que actualmente estas no son realizadas acordes con las verdaderas necesidades de la organización, porque los procedimientos que se realizan para la planificación no son los adecuados. Por lo tanto, es necesario preparar una Propuesta de Sistema Organizacional y Gerencial mediante un plan estratégico por escrito el cual ayude a que el Restaurante desarrolle las actividades eficaz y eficientemente.

#### 5.4 Matriz FODA.

De lo anterior se puede resumir en una matriz FODA, tal como a continuación se presenta.

| <b>FORTALEZAS</b>  | <b>DEBILIDADES</b>  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Atención al Cliente.</li> <li>- Ubicación Estratégica.</li> <li>- Fidelidad de los clientes.</li> <li>- Higiene y calidad en todos los productos.</li> <li>- Experiencia en el sector restauranero.</li> <li>- Trabajo en equipo.</li> <li>- Gerente dispuesto al cambio.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de organización.</li> <li>- Deficiencia en asignación de tareas.</li> <li>- Deficiencia en Toma de Decisiones.</li> <li>- Falta de Estructura Organizacional.</li> <li>- Altos gastos en operaciones.</li> <li>- Equipo gerencial no capacitado.</li> <li>- Presupuesto limitado.</li> <li>- Necesidad de una mayor fuerza de venta.</li> <li>- Departamento de Recursos Humano ineficaz.</li> <li>- Falta de Implementación de Manuales.</li> </ul> |
| <b>OPORTUNIDADES</b>   | <b>AMENAZAS</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Obtención de nuevos clientes.</li> <li>- Tendencias demográficas.</li> <li>- Nuevos mercados potenciales.</li> <li>- Preferencia de los consumidores.</li> <li>- Diversidad de proveedores.</li> <li>- Ofertas atractivas para los clientes.</li> <li>- Expansión.</li> <li>- Alianzas estratégicas con competencia para capacitación conjunta de gerente y empleados.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Delincuencia.</li> <li>- Inseguridad.</li> <li>- Alta Competencia.</li> <li>- Nueva Competencia.</li> <li>- Productos sustitutos.</li> <li>- Alzas en precios de canasta básica y servicios públicos.</li> <li>- Personal idóneo y capacitado.</li> <li>- Sistemas Organizacionales eficientes de la competencia.</li> </ul>   |

## **5.5 Diagnóstico de la Situación Actual del Restaurante El Sarape.**

Restaurante “El Sarape” se encuentra ubicado en el Municipio de San Miguel, Departamento de San Miguel. Esta empresa se dedica a elaborar platillos de comida mexicana a la carta y comida a la vista, así como también bebidas, con el fin satisfacer las necesidades alimenticias de los clientes y habitantes del Departamento de San Miguel.

El principal problema de la empresa es la falta de organización, ya que no cuenta con un sistema que le permita saber cuáles son las funciones que deben desempeñar todos los miembros que participan en ella; comenzando por el gerente el cual tiene dificultades serias para tomar decisiones y delegar responsabilidades, así mismo los meseros y cocineros los cuales no saben con exactitud con que obligaciones deben cumplir. Se puede también diagnosticar problemas en cuanto a la definición de una estructura organizacional formal.

También se puede determinar el alto costo que existe en el uso y administración de los recursos, tanto de materia prima como de desperdicios, ya que no existe un método a utilizar para la cuantificación de entradas y salidas, ni para la materia prima almacenada en bodega. Es necesario que se lleve un control de las requisiciones que se hacen de materia prima a bodega para tener un conocimiento del insumo disponible para cubrir la demanda.

Es necesario evaluar la capacidad individual y colectiva del administrador, ya que se puede identificar la falta de conocimiento en el desempeño de sus funciones. En el restaurante existe un manual de descripción de puestos, pero no se ha llevado a cabo su actualización e implementación y es necesario que el gerente conozca la manera de inducir a los empleados al uso de este. Debido a lo antes mencionado es necesario que los empleados reciban una capacitación para conocer la importancia, uso e implementación del manual de descripción de puestos, reglamento interno de trabajo, con ayuda también del gerente. A su vez también es necesario que este sea capacitado en temas sobre la motivación de los empleados al uso de herramientas administrativas, debe

sabercómo tratar el personal y conocer técnicas de captación de confianza para la obtención del buen desempeño en todos sus subordinados.

Se pudo identificar que una de las fortalezas con las que cuenta el restaurante El Sarape, es la disposición que tienen los empleados que se encuentran en el área de atención al cliente al desempeñar sus funciones, además es sumamente importante recalcar que la empresa cuenta con una cartera de cliente leales debido al reconocimiento que se ha adquirido a través de los años, gracias a la higiene y calidad en todos los productos y al trabajo en equipo al momento de ofrecer el producto.

Actualmente es de amplio conocimiento que la competencia tiene sistemas organizacionales mejorados y actualizados, lo cual representa una amenaza, pero a su vez representa una oportunidad, puesto que da la pauta de lo importante que es su uso.

Para la solución del problema es necesario realizar un sistema organizacional y gerencial que de manera objetiva, metódica y completa, dé la satisfacción de llevar a cabo los objetivos, tomando en cuenta el tramo de control, niveles jerárquicos y departamentalización de la empresa. También es necesario que el gerente use herramientas administrativas adecuadas para que la calidad de su trabajo sea de acuerdo con normas establecidas, que los planes y objetivos se cumplan y que los recursos se usen en forma económica. El gerente tiene que saber delegar a las personas idóneas para cada situación, esto contribuirá a la agilización de las actividades que requiera la empresa y a tomar decisiones oportunas según sea el caso, logrando así un mejor ambiente laboral y evitando pérdidas de tiempo en cada uno de los procesos de elaboración de los productos.

El objetivo principal que se quiere cumplir dentro de la organización es que el gerente tome en cuenta la propuesta, y pueda implementarlo de manera periódica, que conozca en que consiste el sistema y mediante él pueda liderar de mejor forma, tomando en cuenta que también la planeación estratégica contribuiría a lograr ventaja competitiva sobre los demás restaurantes.

El sistema organizacional que se está proponiendo a la empresa se define como un procedimiento integral correspondiente con el abordaje adecuado y concurrente al problema existente, formación de recursos profesionales para la transferencia de conceptos básicos, orientación y motivación, en cuanto a la planeación es la que consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización.

**5.6. Cadena de Valor.**

En la actualidad las empresas para ser competitivas y exitosas, deben buscar la pro actividad y sobre todo ejercer una estrategia adecuada enfocada al servicio de los clientes.



### 5.6.1. Análisis de la Cadena de Valor.

Las diversas actividades primarias que contribuyen a la reducción de los costos son:

- **Identificación del Mercado:** Con el propósito de maximizar el consumo de los alimentos del restaurante, es necesario siempre hacer buen uso del Sistema Organizacional para lograr aumentar la participación en el mercado.
- **Compra del Insumo:** Esta actividad es una de las fundamentales, ya que de la calidad de los insumos, se deriva la calidad de los productos, siendo una de las preferencias de los clientes.
- **Elaboración de Producto:** Se debe de contar con toda una plataforma de producción, la que inicia con la recepción de los insumos para su posterior elaboración.
- **Entrega de Producto:** El consumo de los alimentos por parte de los clientes es la actividad básica del negocio.

Las actividades de apoyo del restaurante que contribuyen a la efectividad de las actividades primarias son:

- **Administración y finanzas:** Esta es una de las principales actividades que apoyan la cadena de valor del Restaurante “El Sarape” dado que el pago que se realiza por los productos consumidos es al contado y en efectivo. Y el área administrativa que es principalmente la encargada de hacer que las operaciones dentro de la organización se realicen de la manera correcta, con la ayuda del uso del Sistema Organizacional y Gerencial.
- **Salubridad e Higiene:** El restaurante debe de contar con normas de seguridad e higiene ocupacional avaladas por el Ministerio de Trabajo, Ministerio de Salud, para el lugar en que se elaboran los alimentos así como también para el estado en que se encuentran los insumos que se utilizan para la elaboración de los mismos.
- **Recursos Humanos:** El personal es quien garantiza el éxito para la continuidad de la excelencia en los productos que se ofrecen y en el servicio al cliente.

### **5.7 Estructura del Plan.**

El Restaurante “El Sarape” a la fecha de esta investigación no posee una misión y visión, además de eso no existen valores en específico que describan la filosofía de la organización, por lo que se procedió a formularla siguiendo la idea que se tiene empíricamente según el propietario sobre ello.

### **5.8 Misión.**

“Somos un restaurante con un concepto innovador en la calidad alimenticia, combinando los más ricos platos a la vista y a la carta, bebidas y un ambiente único y excelente atención que le hará sentir la mejor experiencia y satisfacción”.

### **5.9 Visión.**

“Ser reconocidos como un restaurante original, sólido, profesional, con calidad humana y principios éticos, que ofrece productos alimenticios de excelencia. Lograr ser una empresa altamente productiva, innovadora, competitiva y dedicada para la satisfacción plena de todos nuestros clientes de la Zona Oriental”.

### **5.10 Valores.**

La empresa objeto de estudio no tiene descrito los valores en este sentido, para una mejor integración del personal el restaurante se han alineado a la formulación de la misión y visión, los valores que deberán cumplirse, siendo éstas cualidades de adhesión y respeto de parte del Restaurante “El Sarape”.

- **Responsabilidad:** Con nuestros compromisos y en el cumplimiento de nuestros servicios.
- **Compromiso:** Con las necesidades de cada uno de nuestros clientes interno y externo.
- **Respeto:** A todas las personas y al medio ambiente.

- **Innovación:** Aplicamos la mejora continua, la creatividad y fomentar factores de éxito, en cada una de las actividades que se realizan.
- **Lealtad:** Es mantener fidelidad frente al compromiso de defender lo que creemos y en quienes creemos, en los buenos y en los malos momentos.
- **Liderazgo:** Es la capacidad de dirigir a un grupo o equipo de trabajo del que dependen otros equipos es un líder entre líderes.

### **5.11 Diseño Estratégico.**

La aplicación de principios de diseño estratégico sirve para aumentar las cualidades de innovación y competencia del Restaurante El Sarape.

### **5.12 Formulación de Estrategias.**

#### **5.12.1 Estrategia Genérica.**

Para elegir la mejor estrategia para Restaurante El Sarape, se tomaron en cuenta algunos factores claves: primeramente se analizó si esta se ajusta bien a la situación de la empresa en el mercado y segundo si esta le ayudaría a un mejor desempeño en el futuro, debido a los sistemas organizacionales tan completos que hoy en día implementa la competencia es necesario que la estrategia que la empresa debe implementar es la **Estrategia de Diferenciación**, ya que lo que se pretende es que el mercado perciba la variedad, diferencia y calidad en los productos a ofrecer, además de la creación de un servicio al cliente distinto, el cual debe centrarse en la satisfacción plena de este, ya que esto dependerá mucho del Sistema Organizacional y Gerencial que se ha implementado.

#### **5.12.2 Estrategia Alternativa.**

La empresa debe implementar una estrategia adicional que sirva de soporte a la estrategia general y que esta proporcione el efecto deseado en el mercado, mediante la

implementación del Sistema Organizacional y Gerencial, es así pues que la estrategia alternativa que se debe implementar es la **Estrategia de Penetración en el Mercado**, esta estrategia consiste en incrementar la participación de la empresa en los mercados en los que opera y sobre las demás empresas del mismo giro comercial, poniéndose a la vanguardia siempre, a través de la variedad, diferencia y calidad, que serían nuevas cualidades en los productos, así como también el distinto servicio que se le ofrecerá al cliente, una vez que los empleados se hagan cargo de la atención de calidad.

### 5.12.3 Estrategias Ofensivas.

#### Integración De Fortalezas y Oportunidades.

| FORTALEZAS   | OPORTUNIDADES  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Atención al Cliente.</li> <li>- Ubicación Estratégica.</li> <li>- Fidelidad de los clientes.</li> <li>- Higiene y calidad en todos los productos.</li> <li>- Experiencia en el sector restaurantero.</li> <li>- Trabajo en equipo.</li> <li>- Gerente dispuesto al cambio.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Obtención de nuevos clientes.</li> <li>- Tendencias demográficas.</li> <li>- Nuevos mercados potenciales.</li> <li>- Preferencia de los consumidores.</li> <li>- Diversidad de proveedores.</li> <li>- Ofertas atractivas para los clientes.</li> <li>- Expansión.</li> <li>- Alianzas estratégicas con competencia para capacitación conjunta de gerente y empleados.</li> </ul> |

Lo principal que debe hacer el restaurante El Sarape es brindarle atención a los puntos fuertes de los competidores. Para tener éxito es necesario contar con las suficientes fuerzas y recursos para adquirir por lo menos una participación en el mercado de los rivales objetivos. También se debe hacer un ataque a los puntos débiles de los competidores debido a que se tiene mayores probabilidades de éxito retando a los rivales en los puntos donde son más vulnerables que retarlos donde son más fuertes, en especial si el retador tiene ventajas en las áreas donde los rivales son débiles.

Otra estrategia ofensiva que la empresa puede utilizar es un ataque simultaneo en muchos frentes, esto quiere decir lanzar una gran ofensiva competitiva que incluye varias iniciativas importantes, para tratar de desequilibrar al rival, mediante el uso del Sistema Organizacional podremos distraer su atención y forzarlo a canalizar sus recursos a fin de proteger todos sus frentes simultáneamente; se encuentran también las ofensivas laterales las cuales evitan las confrontaciones directas y en lugar de ello se concentra en los atributos innovadores de los productos, los avances tecnológicos y la entrada temprana en los mercados geográficos menos competidos, en los cuales el uso del Sistema Organizacional y Gerencial es de menor importancia.

#### 5.12.4.Estrategias Defensivas.

##### Integración de Fortalezas y Amenazas

| FORTALEZAS   | AMENAZAS  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Atención al Cliente.</li> <li>- Ubicación Estratégica.</li> <li>- Fidelidad de los clientes.</li> <li>- Higiene y calidad en todos los productos.</li> <li>- Experiencia en el sector restaurantero.</li> <li>- Trabajo en equipo.</li> <li>- Gerente dispuesto al cambio.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Delincuencia.</li> <li>- Inseguridad.</li> <li>- Alta Competencia.</li> <li>- Nueva Competencia.</li> <li>- Productos sustitutos.</li> <li>- Alzas en precios de canasta básica y servicios públicos.</li> <li>- Personal idóneo y capacitado.</li> <li>- Sistemas Organizacionales eficientes de la competencia.</li> </ul> |

En un mercado competitivo todas las empresas pueden sufrir ataques de sus rivales es por esto que el Restaurante El Sarape se debe preparar con este tipo de estrategias debido a que el objetivo de una estrategia defensiva es la de reducir el riesgo de un ataque y disminuir el impacto negativo.

Existen varias formas de proteger la posición competitiva de una empresa, una de ellas es mediante la implementación del Sistema Organizacional y Gerencial, ya que esto nos hará ver mejor respecto a la competencia.

El Restaurante debe de ofrecer a sus empleados una capacitación que le ocasione bajos costos, también debe tener promociones, ofertas, cupones y descuentos oportunos y también reducir los tiempos de entrega, haciendo uso del plan estratégico para la implementación del Sistema Organizacional y Gerencial esto se podrá lograr, llevando a cabo las estrategias planteadas.

### 5.12.5. Estrategias Adaptativas o de Reorientación.

#### Integración Debilidades y Oportunidades.

| DEBILIDADES   | OPORTUNIDADES  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de organización.</li> <li>- Deficiencia en asignación de tareas.</li> <li>- Deficiencia en Toma de Decisiones.</li> <li>- Falta de Estructura Organizacional.</li> <li>- Altos gastos en operaciones.</li> <li>- Equipo gerencial no capacitado.</li> <li>- Presupuesto limitado.</li> <li>- Necesidad de una mayor fuerza de venta.</li> <li>- Departamento de Recursos Humano ineficaz.</li> <li>- Falta de Implementación de Manuales.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Obtención de nuevos clientes.</li> <li>- Tendencias demográficas.</li> <li>- Nuevos mercados potenciales.</li> <li>- Preferencia de los consumidores.</li> <li>- Diversidad de proveedores.</li> <li>- Ofertas atractivas para los clientes.</li> <li>- Expansión.</li> <li>- Alianzas estratégicas con competencia para capacitación conjunta de gerente y empleados.</li> </ul> |

Con estas estrategias lo que el Restaurante El Sarape intenta es reducir al mínimo las debilidades y aumentar al máximo las oportunidades, se plantean oportunidades que se pueden aprovechar, pero sin embargo se carece de la preparación adecuada. En una empresa se puede identificar oportunidades en el ambiente externo, pero a su vez, tener debilidades organizacionales.

El restaurante debe de diseñar un Plan Estratégico como herramienta técnica para la Implementación del Sistema Organizacional y Gerencial en el cual se redefinan las funciones administrativas y de dirección lo cual sirva de soporte para adquirir financiamiento cumpliendo con los objetivos propuestos, también debe de buscar

alianzas estratégicas con diferentes organismos empresariales u organismos sin fines de lucro, como por ejemplo para la capacitación de los empleados, con el objetivo de que estas alianzas estratégicas puedan contribuir a superar las barreras, capacitar y entrenar al personal y ser un medio para obtener nuevas fuentes de financiamiento.

### 5.12.6. Estrategias De Supervivencia.

#### Integración Debilidades y Amenazas.

| DEBILIDADES   | AMENAZAS  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de organización.</li> <li>- Deficiencia en asignación de tareas.</li> <li>- Deficiencia en Toma de Decisiones.</li> <li>- Falta de Estructura Organizacional.</li> <li>- Altos gastos en operaciones.</li> <li>- Equipo gerencial no capacitado.</li> <li>- Presupuesto limitado.</li> <li>- Necesidad de una mayor fuerza de venta.</li> <li>- Departamento de Recursos Humano ineficaz.</li> <li>- Falta de Implementación de Manuales.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Delincuencia.</li> <li>- Inseguridad.</li> <li>- Alta Competencia.</li> <li>- Nueva Competencia.</li> <li>- Productos sustitutos.</li> <li>- Alzas en precios de canasta básica y servicios públicos.</li> <li>- Personal idóneo y capacitado.</li> <li>- Sistemas Organizacionales eficientes de la competencia.</li> </ul> |

Estas estrategias se deben de generar en el Restaurante El Sarape para minimizar las debilidades y las amenazas. Esta estrategia también puede orientarse en el sentido que prefiera fusionarse o tal vez reducir determinadas operaciones y luchar decididamente por vencer las amenazas y debilidades, por lo tanto esta estrategia se enfrenta a amenazas externas sin las fortalezas internas necesarias.

Es necesario suplementar las deudas contraídas anteriormente, y poder obtener más fuentes de financiamiento mediante el uso del Sistema Organizacional y Gerencial para poder financiar otros aspectos que contribuyan a la mejora operativa interna, también implementar programas de capacitación constantes al personal sobre la planeación estratégica.

### 5.13 Plan Operativo.

| ESTRATEGIA FUNCIONAL                            | ESTRATEGIA OPERATIVA   | ACCION   | TIEMPO       | ENCARGADO                          |
|---|--|--|--------------|------------------------------------|
| <b>ADMINISTRACIÓN</b>                           |  |  |              |                                    |
| Definición de una Estructura Organizacional     | Creación de Organigrama correspondiente que señale el nivel de jerarquía dentro de la empresa. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación de Organigrama.</li> <li>• Creación del Reglamento Interno de Trabajo.</li> <li>• Capacitación Gerencial.</li> <li>• Aplicación de Comunicación Corporativa.</li> <li>• Participación Gerencial Efectiva.</li> <li>• Perfil de Toma de Decisiones.</li> <li>• Centralización de Toma de Decisiones.</li> </ul>     | 4 Semanas    | Gerente                            |
| <b>VENTAS</b>                                   |  |  |              |                                    |
| Maximización del nivel de ventas.               | Alianzas Estratégicas.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar y seleccionar potenciales empresas aliadas.</li> <li>• Concientización de empleados sobre la importancia de la atención al cliente.</li> <li>• Motivación del Personal.</li> </ul>   | 1 año o más  | Gerente y Empleados                |
| <b>COMPRAS/PRODUCCIÓN</b>                       |  |  |              |                                    |
| Mejorar los procesos de adquisición de Insumos. | Inspección de los procesos de adquisición de insumos.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Designación de persona encargada de realizar las compras.</li> <li>• Realizar contrato con proveedores.</li> <li>• Manejo de materiales y productos terminados.</li> </ul>  | 3 meses      | Gerente                            |
| <b>RECURSOS HUMANOS</b>                         |  |  |              |                                    |
| Selección y Capacitación de los empleados.      | Control Interno.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar y seleccionar trabajadores eficientes.</li> <li>• Plan de capacitación para personal de diferentes áreas funcionales.</li> <li>• Realizar un perfil de evaluación de empleados.</li> <li>• Crear una base de datos del personal.</li> <li>• Actualización e Implementación de Manual de Descripción de Puestos.</li> </ul> | 2 años o mas | Gerente y Jefe de Recursos Humanos |
| <b>FINANZAS</b>                                 |  |  |              |                                    |
| Maximización de Utilidades.                     | Aumento de la Producción   | Financiación a largo plazo.<br>Maximizar los ingresos.   | 2 años o mas | Propietario y Gerente              |

### 5.13.1 Estrategias Funcionales y Operativas.

#### 5.13.1.1 Área Administrativa.

##### Misión.

Ser un área comprometida con la organización, planeación, dirección y control de la empresa, logrando así la satisfacción plena sus clientes y trabajadores.

##### Visión.

Procurar mantener los recursos necesarios para realizar el proceso administrativo adecuado, logrando así eficiencia en las diferentes áreas de la empresa.

| <b>ÁREA ESTRATEGICA: ADMINISTRACIÓN</b> |   |
|---|---|
| <b>GRUPO INTERÉS</b>                    | <b>DEMANDAS</b>                               |
| PROPIETARIO                             | Buena administración y dirección de personal. |
| GERENTE                                 | Directrices a empleados mediante reglamentos. |

##### Objetivos Estratégicos.

- Creación de estructura organizacional y tramo de control para un conocimiento establecido sobre la jerarquización de autoridades dentro de la organización.
- Creación y uso del reglamento interno de trabajo acorde a las leyes que estipulan las sanciones, recompensas, deberes y derechos de los empleados.
- Realizar por medio del gerente una integración corporativa del recurso humano para mejorar la productividad de la empresa.
- Definir el perfil que debe de tener el gerente que permita la mejora en la toma decisiones.

**Estrategia Funcional:** Definición de una Estructura Organizacional y Gerencial.

La estructura organizacional que tiene el Restaurante El Sarape es necesaria que sea adecuada a las necesidades dentro de la misma, como también es necesario que el

gerentetengahabilidades directivas como lo es la capacidad de comunicarse eficazmente con su equipo y la segunda habilidad es que sepa tomar buenas decisiones.

**Estrategia Operativa:** Creación de Organigrama correspondiente que señale el nivel de jerarquía dentro de la empresa.

### **Acciones Operativas:**

#### **1. Implementación de Organigrama.**

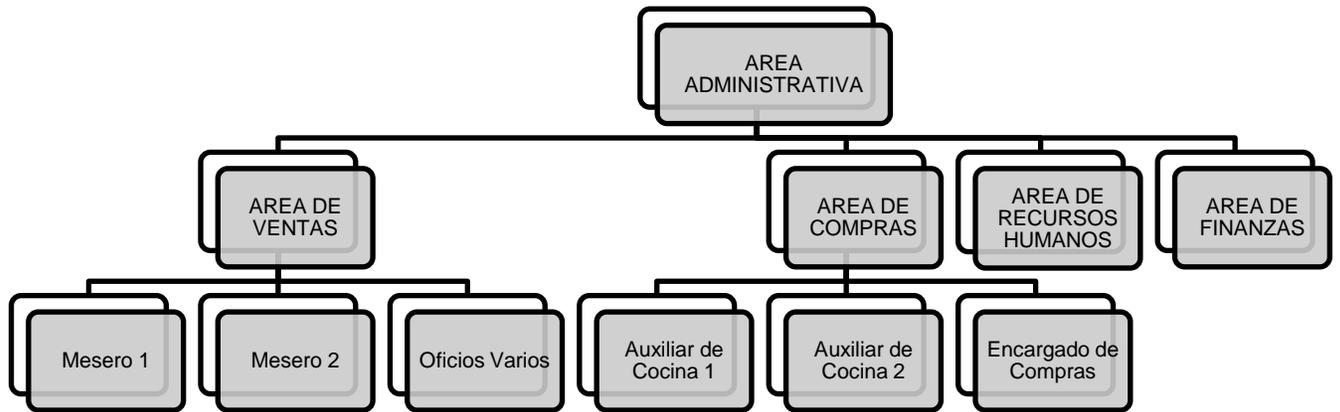
**Características:** Crear un organigrama que se adapte a las funciones que realiza la empresa y así definir la autoridad y la jerarquización dentro de esta, para que los empleados no puedan objetar las ordenes que se les da de parte de sus superiores, evitando entonces la falta de realización de actividades concernientes a las funciones de sus puestos.

#### Organigrama y Tramo de Control Propuesto.

La departamentalización es por funciones es por ello que se le propone el establecimiento de 5 áreas fundamentales y son: Administrativa, Ventas, Compras/Producción, Recursos Humanos y Finanzas, de las cuales están conformadas por el gerente y jefaturas respectivas.

El tramo de control se refiere al número de trabajadores que un gerente puede dirigir de manera eficaz y eficiente. A medida que más grande sea este tramo de control, más eficaz será la organización, en términos de costos. No obstante, se puede encontrar que en ciertos aspectos un tramo de control demasiado amplio afecta el desempeño de los trabajadores, es por ello que en el organigrama de El Restaurante El Sarape se presenta dos tramos de control de manera reducida, lo que permitirá que el gerente pueda mantener un control estricto sobre sus subordinados.

Así pues, el primer tramo planteado en el organigrama inicia de la gerencia hacia los jefes de cada área las cuales están constituidas por 4 personas encargadas (área de ventas, compras, recursos humanos y finanzas).El segundo tramo sigue de los jefes a sus subordinados(meseros, oficios varios, auxiliares de cocina y encargado de compras) con un total de 6 personas.



## **2. Creación del Reglamento Interno de Trabajo.**

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

El Reglamento Interno de Trabajo, siempre que no afecte los derechos mínimos del trabajador, es una herramienta indispensable para resolver los conflictos que se llegaren a presentar dentro de la empresa, y es tan importante que si no existiera, sería muy difícil sancionar a un trabajador por algún acto impropio, puesto que no habría ninguna sustentación normativa o regulatoria que ampare una decisión sancionatoria, así como también es un mandato que establece el Código de Trabajo en Art. 302 al referirse que toda empresa que ocupe de modo permanente diez o más trabajadores, tienen la obligación de elaborar dicho reglamento. **(Anexo 1)**

## **3. Capacitación Gerencial.**

**Características:** Fundamentalmente una buena gerencia y administración tiene que estar ligada principalmente en el buen uso de las herramientas administrativas y por lo tanto el gerente debe de tener un amplio conocimiento sobre cómo llevar acabo su función directivamente dentro de la empresa, por ende es necesario su capacitación para el correcto ejercicio de su función sobre el uso de manuales y reglamentos, delegación de órdenes y

tareas. Es en el área administrativa en que se da la planeación sobre las tareas a llevar a cabo para las operaciones en la empresa. (Anexo 7)

#### **4. Aplicación de una Comunicación Corporativa.**

**Características:** La comunicación, es la base fundamental en el desarrollo de cualquier organización, el gerente deberá ser el encargado de comunicar a sus empleados sobre los objetivos, metas y demás cambios que deberá implementar la empresa durante la aplicación del sistema organizacional para lo cual tendrá que programar reuniones una vez por semana para abordar temas que sean tanto de interés gerencial como de interés en los empleados haciendo uso de la técnica de la Escucha Eficaz. El gerente debe, no sólo buscar que le entiendan en esa reunión pactada sino también entender. Esto requiere escuchar. Un método para estimular a alguien a expresar sus verdaderos sentimientos, deseos y emoción es el de escuchar. Sin embargo, basta con escuchar; hay que escuchar con espíritu comprensivo. Por lo tanto la comunicación debe ser el pilar que el gerente no puede obviar para lograr resultados positivos.

#### **5. Realizar participación Gerencial efectiva.**

**Características:** El objetivo de la gerencia se orienta hacia el logro de los objetivos de la empresa, es el motor para dinamizar las acciones que se desarrollan en la organización. Esto puede ser analizado fundamentándolo en los requerimientos democráticos, antes señalados donde la participación, la solidaridad son elementos de un mismo fin. El gerente deberá ser participativo y dar cierto poder para recibir apoyo, lo cual implica que este tome un día de la semana, lunes o viernes, para involucrarse en la actividad de un área en específico, y luego para que la participación dé la confianza y exista una participación retroactiva de los empleados, dispuestos al diálogo.

#### **6. Puesta en práctica de un Perfil para la toma de Decisiones.**

**Características:** Mejorar el proceso de toma de decisiones para hacerlas mejor y rápidamente, es la ruta que mejorle ayudará al gerente con la productividad diaria, y el trato con su personal subordinado, mejorando el clima laboral.

El perfil idóneo que debe de poner en práctica el gerente es del tipo Intuitivo y Racional, es necesario que tome decisiones siguiendo su intuición, pero de manera racional. Debe de orientarse a la acción. Y los pasos a seguir para concretar el tipo de perfil son:

- Paso 1: La investigación del problema.

Cuando surge un problema durante la ejecución de una tarea o actividad, deberá dar el primer paso e invertir tiempo en identificar la causa y también asegurar que no es sólo un síntoma de otro problema subyacente. Usualmente, estos problemas suelen estar relacionados con las personas, procesos, equipos o materiales. Averiguar cuándo, por qué y cómo se produjo.

- Paso 2: Dar prioridad a la cuestión

En las empresas se tiende a tener una característica común entre ellos: existen problemas todo el tiempo. De esta forma, para que el gerente los resuelva todos de manera eficiente, tendrá que determinar si cada problema necesita su atención urgente o no. *Si su impacto es alto* en el desempeño de las funciones operativas por ejemplo, causará un retraso en la entrega de un producto, así que deberá definirlo como "cuestión de alta prioridad" y dejar en lo que está trabajando y resolverlo lo más rápidamente posible.

- Paso 3: Identificar las soluciones.

Con una clara comprensión del problema y su nivel de prioridad, es necesario identificar varias maneras para hacerle frente. Después de hacerlo, puede revisar cada alternativa de acuerdo con la siguiente lista de verificación con el fin de determinar si en realidad sería la mejor opción posible:

¿Resuelve la causa del problema? ¿Es fácil y práctica para poner en práctica?

- Paso 4: Tomar la decisión.

Es necesario que use el aspecto racional en este punto y que se tome el tiempo para considerar con cautela los pros y los contras de la situación. Una vez que haya pensado bien y finalmente haya tomado una decisión, tiene que estar totalmente comprometido en la aplicación de la misma. Todos los problemas, no importa lo pequeños que sean, afectarán de una u otra manera ciertas actividades o aspectos, por lo que tendrá que actuar rápidamente una vez tome la decisión.

## **7. Centralización de la Toma de decisiones.**

La centralización de esta empresa es una importante dimensión de su estructura de poder, de control y de toma de decisiones, ya que solo el gerente es quien tendrá el control para tomar decisiones relevantes para la organización quien está confinado en el nivel superior de la jerarquía. Los jefes en cada área serán los encargados en tomar decisiones en su departamento respectivo, cuando existan decisiones importantes que afecten al Restaurante siempre deberán acudir a su superior que es el Gerente.

### ***5.13.1.2 Área de Ventas.***

#### **Misión.**

Brindar el mejor servicio de atención al cliente para que estos se sientan plenos al adquirir sus productos alimenticios.

#### **Visión.**

Mantener al personal de la empresa capacitado y orientado a brindar con amabilidad el servicio de atención al cliente.

| <b>ÁREA ESTRATEGICA: VENTAS</b> |  |
|---------------------------------|--|
| <b>GRUPO INTERÉS</b>            | <b>DEMANDAS</b>                          |
| PROPIETARIO                     | Eficiencia y Bajos Costos.               |
| CLIENTES                        | Calidad en la atención y en el producto. |
| EMPLEADOS                       | Eficiencia en la Atención al Cliente     |

#### **Objetivos Estratégicos.**

- Realizar asociaciones con otras organizaciones para la maximización del nivel de ventas mediante alianzas estratégica.
- Fomentar una Cultura Organizacional enfocada en la calidad para la conservación del volumen de demanda de un nicho de mercado establecido.

**Estrategia Funcional:** Maximización del nivel de ventas.

El nivel de ventas que posee el Restaurante es de vital importancia que tenga una inclinación al aumento continuo para poder así suplir las estrategias financieras, y de esta manera poder conformar las acciones que estable la estrategia genérica principalmente.

**Estrategia Operativa:** Alianzas Estratégicas.

**Acciones Operativas:**

**1. Buscar y seleccionar potenciales empresas aliadas.**

**Características:** La conformación de la alianza estratégica comienza principalmente con la búsqueda de las potenciales organizaciones que necesitan también de una estrategia consolidada para el aumento de su demanda y por ende sus ingresos.

| <b>Acción</b>                                      | <b>Herramientas</b>   | <b>Tiempo</b> |
|--|---|---------------|
| Buscar y seleccionar potenciales empresas aliadas. | Elaboración de cartas de presentación para ofrecer el servicio de banquetes a empresas que se dediquen a realizar eventos. <b>(Anexo 2)</b>                     | 1 semana      |
|  | Crear un menú especial para que las empresas mencionadas anteriormente se interesen por el servicio de banquetes ofrecidos por el restaurante. <b>(Anexo 3)</b> | 2 semanas     |
|  | Orientar al personal idóneo para lograr las alianzas con las demás empresas.  | 1 mes         |
|  | Alianzas con empresas capacitadoras y empresas de la competencia para recibir capacitaciones, y tener una minimización de costos.                               | 2 Meses       |

**2. Concientización de empleados sobre la importancia de la atención al cliente.**

**Características:** Realizar reuniones entre todos los miembros del restaurante en los que se pueda dar la llamada lluvia de ideas sobre cómo es necesario tratar a un cliente en específico. Se generan capacitaciones por grupos en específico impartidas por el gerente para hacerles participe de este conocimiento, para poner en practica la cultura corporativa basada en la atención al cliente.

| Acciones   | Herramientas  | Tiempo  | Costo |
|--|---|---------|-------|
| Concientización de empleados sobre la importancia de la atención al cliente. | Crear un cuaderno de apuntes para las ideas que los empleados tengan y que al final de cada reunión se especifiquen las medidas a tomar según sea el caso.      | 6 meses | \$5   |
|  | Preparar material didáctico para cada reunión que tenga el gerente con sus empleados logrando hacer más ameno el momento y así se puedan obtener mejores ideas. | 6 meses | \$20  |
|  | Preparación especial del gerente para brindar reuniones efectivas.  | 6 meses | \$50  |
|  | Capacitación a los empleados en atención al cliente.  | 3 meses | \$200 |

### 3. Motivación del Personal.

Los empleados motivados son más productivos. Acudirán al trabajo más contentos, aprovechan mejor el tiempo, rinden más y eso conlleva mejores resultados para el restaurante. Un claro beneficio tanto para la empresa como para el propio trabajador.

Más allá de los sueldos, las pagas extra y los incentivos económicos, es necesario aplicar otras formas de motivar al personal para que se sienta a gusto en su puesto laboral. Es necesario que el gerente aplique lo siguiente para que aumente el volumen de venta con empleados motivados:

**1. Flexibilidad en el horario.** Es factible poder reducir el tiempo dedicado para la comida a fin de poder adelantar la hora de salida o trabajar más horas durante la semana días para poder tener a cambio el viernes por la tarde libre. De esta manera, se aumenta la calidad de vida de los trabajadores y se facilita la conciliación personal, laboral y familiar.

**2. Elección de días libres y vacaciones.** Esta medida será muy positiva para facilitar la conciliación familiar y laboral al posibilitar por ejemplo que los empleados que tengan hijos puedan seleccionar días de vacaciones coincidiendo con las vacaciones escolares.

**3. Reconocer los logros.** Reconocer cuando alguien realiza un buen trabajo no cuesta nada y puede significar mucho. Hará que el trabajador sienta que su esfuerzo merece la pena, que

es parte importante de la empresa y servirá para que continúe trabajando para ayudar al éxito del Restaurante.

**4. Buen ambiente.** Es importante que se dé un clima de colaboración y confianza en el trabajo. Por ello, hay que cuidar el ambiente y fomentar la relajación. Se debe ser amable con todo el mundo. Si hay que recriminar a un empleado se debe hacer en privado y, si hay que reconocer su labor, mejor en público.

**5. Parte de la empresa.** Incrementar el sentimiento de pertenecía al restaurante favorecerá el buen clima laboral, fomenta la productividad y la consecución de objetivos.

**6. Interés por su vida.** Es recomendable dedicar tiempo para conocer qué piensan sus empleados, su vida personal, etc. Los trabajadores valoraran mucho que el gerente se preocupe por su día a día.

#### ***5.12.3.3. Área de Compras.***

##### **Misión.**

Ser lo suficientemente eficaz en las compras a realizar para mantener un inventario de materia prima que cubra la demanda.

##### **Visión.**

Tener siempre materia prima a disposición para cumplir con el menú a disposición de los clientes.

| <b>ÁREA ESTRATEGICA: COMPRAS</b> |  |
|----------------------------------|--|
| <b>GRUPO INTERÉS</b>             | <b>DEMANDAS</b>                                      |
| PROVEEDORES                      | Pagos puntuales. Constante suministros de productos. |
| VENTAS                           | Incremento de ventas y diversificación de productos. |

## **Objetivos Estratégicos.**

- Realizar contratos con proveedores para el abastecimiento a domicilio en el momento y lugar indicados.
- Buscar insumos sustitutos que aporten la misma satisfacción en su uso para la realización de los platillos, evitando así el atraso en operaciones.
- Adquisición de insumos de calidad a bajos costos.

## **Estrategia Funcional:** Mejorar los procesos de adquisición de Insumos.

La estrategia funcional dirigida a las compras es de extrema importancia, ya que esta permite sobrellevar la cantidad de producto que produce, el control sobre los costos, la medición, seguimiento, control del tiempo productivo y la planificación del proceso de producción, y esto debe de ser de manera constante.

## **Estrategia Operativa:** Inspección de los procesos de adquisición de insumos.

### **Acciones Operativas:**

#### **1. Designación de persona encargada de realizar las compras.**

**Característica:** Se estandarizan los procesos de adquisición de insumos para poder tener una línea de seguimiento continua en cómo, cuándo, dónde y quien realiza las compras para evitar así estar delegando a otras personas para realizar esta actividad en un momento dado. A su vez es necesario que se designe a uno de los empleados que sea el encargado principalmente de realizar la tarea de adquisición de los productos, para ello el gerente debe de designar dicha persona y hacerla responsable de que se ejecuten las actividades según sea lo estipulado en su cargo.

#### **2. Realizar contrato con proveedores.**

**Característica:** La creación de este tipo de contratos o convenios es a manera de evitar perder tiempo en realizar compras que pueden ser estandarizadas, ya que hay insumos que si es necesario abastecerlo periódicamente y con estos convenios se pueden obtener precios bajos debido a la fidelidad de compra a un proveedor determinado. Es por ello que es necesario buscar la factibilidad que tendrán los proveedores para tener estos contratos.

### **3. Manejo de materiales y productos terminados.**

**Características:** Con esta estrategia se pretende realizar de manera eficiente el ciclo completo de flujo del material, desde la compra y control interno de los materiales de producción hasta el despacho y distribución del producto terminado. Para cumplir meramente con lo antes mencionado es necesario que la persona encargada de realizar las compras posea modelos que le ayuden a llevar un mejor control, es por ello que se le anexan los modelos necesarios para la compra de los insumos y materia prima. (**Anexo 4**) De igual manera es necesario concientizar a los demás empleados sobre el uso de estos modelos para la requisición de insumos.

#### ***5.12.3.4 Área de Recursos Humanos.***

##### **Misión.**

Integrar al personal de todas las áreas de la empresa para crear un ambiente laboral agradable, de confianza, respeto y lealtad, con el fin de que el trabajo se realice con plena satisfacción y dedicación.

##### **Visión.**

Seremos un área que promueva el desarrollo integral de los trabajadores y trabajadoras, por medio de su realización personal y laboral para brindar servicios de calidad en beneficio de la empresa.

| <b>ÁREA ESTRATEGICA: RECURSOS HUMANOS</b> |                                   |
|---|-----------------------------------|
| <b>GRUPO INTERÉS</b>                      | <b>DEMANDAS</b>                   |
| GERENTE                                   | Eficiencia y Rentabilidad.        |
| EMPLEADOS                                 | Incentivos y estabilidad laboral. |

##### **Objetivos Estratégicos.**

- Establecer planes de capacitación para el uso de herramientas administrativas.
- Involucramiento de todo el personal en la cultura organizacional para el logro de metas y objetivos propuestos.
- Mejorar el proceso de selección y evaluación del personal.

**Estrategia Funcional:** Selección y Capacitación de los empleados.

El recurso humano está ligado directamente con todas las áreas funcionales de la organización, por tal motivo es importante desarrollar acciones operativas de gran impacto dentro de la empresa, para que el personal que se seleccione cumpla con las expectativas de la empresa y sea eficiente en desarrollar las tareas que se requieran.

**Estrategia Operativa:** Control Interno.

**Acciones Operativas:**

**1. Buscar y seleccionar trabajadores eficientes.**

**Características:** Los trabajadores deben de estar entre el rango de edades de 20 a 45 años capaces de trabajar con presión y experiencia, dependiendo del área que requiera la empresa.

El proceso de selección de los trabajadores debe de constar de dos fases diferenciadas: las pruebas y las entrevistas.

La primera fase se desarrollará en una o dos jornadas y consistirá en una serie de pruebas escritas, una dinámica en grupo y de una o varias entrevistas personales.

Sólo los candidatos que corresponden exactamente al perfil buscado pasaran a la siguiente fase, las entrevistas finales, donde se entrevistarán con el gerente y jefe de recursos encargado de la selección o de recursos humanos. Se trata del momento más corto y decisivo del proceso.

Para mejores resultados se debe de hacer un reporte de cada concursante para cada puesto.  
(Anexo 5)

**2. Programa de capacitación para personal de diferentes áreas funcionales.**

**Características:** Se generaran capacitaciones a través de diversas fuentes que las puedan brindar, esto dependiendo de cuán importante sean dentro de la organización.

El plan organizado de capacitación ayudará a obtener resultados favorables en el desempeño del personal, entre ellos alcanzar eficacia organizacional. (**Anexo 6 y 7**)

### **3. Realizar un perfil de evaluación de empleados.**

**Características:** Esto ayudara a realizar evaluaciones del desempeño del recurso humano dentro de la empresa para conocer su rendimiento y verificar si es el óptimo para garantizar buenos procesos dentro de la empresa ya sea en el área administrativa o productiva.

Las pruebas profesionales o de conocimiento son ejercicios que evalúan los conocimientos y el grado de destreza necesarios para desarrollar un trabajo concreto.

A continuación se muestran cómo se debe de evaluar los empleados:

Es importante que el Restaurante conozca como el empleado está desempeñando su cargo, después de la capacitación, el empleado cuenta con un periodo de prueba, en el cual al clausurarse se le debe realizar una evaluación de desempeño. Todo empleado debe de ser sometido al procedimiento anterior, posteriormente se le realizará la evaluación de desempeño cada seis meses.

La evaluación de desempeño puede contener lo siguiente: productividad del empleado, calidad, responsabilidad, cooperación, actitud, sensatez e iniciativa, presentación personal, su eficiencia y eficacia. El contenido de la evaluación de desempeño queda sujeto al tipo de cargo y a criterio del jefe inmediato o evaluador.

### **4. Crear una base de datos del personal.**

**Características:** Una base de datos permitirá el control histórico de empleados dentro de la empresa, así en situaciones de problemas por vacantes se tiene a la mano un historial de personas con potencial para ocupar un puesto dentro de la organización.

Una base de datos es una colección de datos persistentes (es decir mantener los datos almacenados de manera estable) de todos y cada uno de las personas que han aplicado para un puesto en la empresa, o que meramente ya trabajaron en la empresa, y a la cual se puede acudir en un futuro para consultar por la necesidad de un trabajador en un puesto

específico. Las principales características del modelo relacional de bases de datos, es que también se puede definir como colección de información almacenada de un modo especial en una computadora.

Se puede decir entonces, que una base de datos permite registrar situaciones o acontecimientos dentro de un sistema de almacenamiento según sus especificaciones y características; de tal modo que se pueda obtener un informe final de todos los registros encontrados en la base de datos ya sea de manera física o digital y permita analizar e interpretar lo expuesto.

Para ello se puede utilizar el programa siguiente:

- Microsoft Access.

Es un sistema de gestión de bases de datos relacionales desarrollado por Microsoft para ordenadores personales. La principal ventaja que aporta Access es su elevada interactividad y su fácil visualización, lo cual se aprecia en la posibilidad de crear una base de datos utilizando casi exclusivamente el ratón y sin apenas programar. Según se ha citado Microsoft Access es un sistema de gestión de base de datos simple y de fácil gestión, la cual se convierte en muchas de las opciones por parte del usuario.

- Requerimientos para el Uso del Programa.

Los requerimientos para elaborar la base de datos forman una parte principal y un agente importante para desarrollar de manera eficaz y óptima la propuesta a realizar. Entre los requerimientos a nivel técnico humano e información, formaran un conjunto de acciones y se detallan a continuación:

-Requerimientos técnicos: máquina electrónica que cumpla con las funciones tanto como el hardware y software para el manejo del sistema operativo Windows, para esto se pueden utilizar una computadora o laptop con requerimientos mínimo de operatividad. Y en la empresa ya cuentan con una computadora con las características antes mencionadas.

## **5. Actualización e Implementación de Manual de Descripción de Puestos.**

**Características:** La descripción o manual de puestos es una herramienta de recursos humanos que consiste en una enumeración de las funciones y responsabilidades que conforman cada uno de los puestos de la empresa, definiendo el objetivo que cumplen cada uno de ellos. Asimismo contiene un recuento de los conocimientos, habilidades, actitudes, aptitudes y experiencia que deberían tener las personas que lo ocupen. Esto último se define como el perfil requerido del puesto. A través del manual, deducimos, analizamos y desarrollamos los datos ocupacionales relativos a los cargos y sus cualidades necesarias para ocuparlo. (Anexo 8)

### ***5.12.3.5 Área de Finanzas.***

#### **Misión.**

Desarrollar un manejo efectivo de las finanzas para que todas las áreas de la empresa cuenten con el recurso necesario para operar de manera óptima.

#### **Visión.**

Crear fondos de caja chica que ayuden a mantener recursos financieros para cualquier disposición que requiera la empresa en diferentes situaciones.

| <b>ÁREA ESTRATEGICA: FINANZAS</b> |                                      |
|-----------------------------------|--------------------------------------|
| <b>GRUPO INTERÉS</b>              | <b>DEMANDAS</b>                      |
| GERENTE                           | Rentabilidad, bajos costos y gastos. |

#### **Objetivos Estratégicos.**

- Aumento de Utilidades para el uso en la adquisición de insumos y el posterior aumento en la producción.
- Bajos Costos que permitan la disminución de utilidades en ese rubro y poder usarlo en la implementación de las otras estrategias planteadas.

**Estrategia Funcional:** Maximización de las Utilidades.

Las estrategias financieras deben estar en correspondencia directa con la estrategia genérica o de negocio que se ha implementado, sin embargo, cada estrategia debe llevar un distintivo que le permita apoyar el cumplimiento de la estrategia general y con esto alcanzar los objetivos y el cumplimiento de la misión y visión.

**Estrategia Operativa:** Aumento de la Producción.

**Acciones Operativas.**

### **1. Financiación a largo plazo.**

**Características:** Adquisición de préstamos crediticios con instituciones financieras con la tasa de interés más baja del mercado, que ayuden a acrecentar el patrimonio de la empresa, hasta alcanzar un nivel aceptable de endeudamiento.

Préstamo a largo plazo: Un préstamo a largo plazo es usualmente un acuerdo formal para proveer fondos por más de un año y servirían para el incremento de la producción el cual aumentara las ganancias. Los préstamos a largo plazo usualmente son pagados de las ganancias.

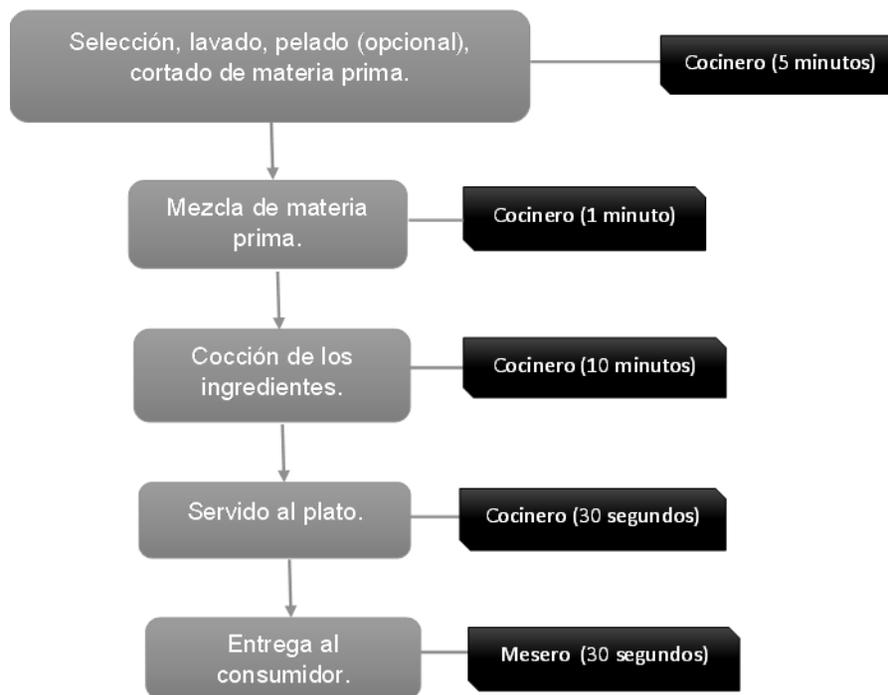
Para el restaurante el sarape lo más factible es que utilice un préstamo para micro empresas, el cual lo puede realizar en cualquier institución financiera. Realizando la consulta en la página del Banco de América Central si se realiza un préstamo de \$2,000 para 3 años pagaderos mensualmente, con una tasa de interés del 2.5% tenemos que mensualmente se le calcularía una cuota de \$57.72. Teniendo en cuenta que el cálculo corresponde al valor de una cuota mensual. El cálculo solo comprende valor a capital más intereses. No incluye seguros, comisiones, ni otros recargos relacionados.

### **2. Maximizar los ingresos.**

La maximización de utilidades se logrará a través de la estrategia de aumento de los volúmenes de producción, utilizando la motivación en los empleados, creando un ambiente laboral agradable, con el uso del sistema organizacional y gerencial esto se podrá llevar a

cabo, haciendo distinción en el mercado, ya que el restaurante tendrá como fuerte la estructura organizativa.

**Características:** si la rentabilidad del mercado tiene un comportamiento favorable puede aumentarse la producción e incrementar las utilidades, esto solo se logrará aplicando un control de los tiempos en la entrega del producto.



## **5.14 Plan de Implementación.**

La implementación del plan estratégico involucra la integración de todos los miembros de la empresa y la iniciación de diversos planes de acción diseñados a nivel de cada área. Para llevar a cabo la implementación del plan estratégico es necesario considerar los siguientes aspectos:

### **a) Responsabilidades.**

- El gerente será el encargado de dar a conocer el plan estratégico tanto al propietario como a los empleados haciendo énfasis en la importancia y beneficios que puede generar su ejecución.
- Será responsabilidad del gerente motivar y despertar el interés de los empleados para poner en práctica el plan.
- Los jefes de cada área serán los responsables de velar que los empleados bajo su dependencia apliquen el contenido del plan en beneficio de los clientes.

### **b) Publicación.**

- Convocar a todos los empleados del restaurante a una reunión general para dar a conocer el contenido del plan y los beneficios que obtendrán en su desempeño laboral si lo aplican.
- Proporcionar a cada jefe de área una copia de los lineamientos del plan estratégico con un instructivo anexo que facilite la comprensión y aplicación del mismo.

### **c) Recomendaciones.**

- Con el correcto uso del reglamento interno se podrá proporcionar incentivos al personal del restaurante por logros obtenidos mediante la implementación del plan.
- Aparte de los incentivos que se estipulan en el reglamento es necesario ofrecer a los empleados reconocimientos verbales, almuerzos, celebraciones y otras actividades similares, por la creatividad y energía para desarrollar con compromiso y persistencia en el desarrollo de sus labores.

A Continuación se presenta el cronograma de actividades para la Implementación del plan estratégico el cual comprende desde la presentación de la propuesta al gerente así como análisis y discusión de la misma, información y capacitación al personal sobre el plan estratégico, puesta en práctica de la propuesta además de la evaluación, seguimiento y control del plan.

#### 5.14.1 Cronograma para la Implementación del Plan Estratégico.

| N° | ACTIVIDADES A DESARROLLAR                 | MESES |   |   |   |   |   |
|----|---|-------|---|---|---|---|---|
|    |   | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1  | Presentación de propuesta al gerente.     | X     |   |   |   |   |   |
| 2  | Análisis y discusión de la propuesta.     |       | X |   |   |   |   |
| 3  | Informe al personal sobre la propuesta.   |       |   | X |   |   |   |
| 4  | Capacitación de personal.                 |       |   |   | X |   |   |
| 5  | Puesta en práctica de la propuesta.       |       |   |   |   | X |   |
| 6  | Evaluación y control del plan estratégico |       |   |   |   |   | X |

#### 5.15 Control y evaluación.

El programa de seguimiento que se pretende elaborar tiene por finalidad evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos en el plan, así como la detección de desviaciones y problemas que impidan la consecución de los objetivos propuestos. Este programa deberá permitir la oportuna aplicación de medidas y actuaciones tendientes a eliminar o disminuir las desviaciones detectadas en las diferentes actuaciones que se van a realizar.

El seguimiento y la evaluación del plan será un proceso casi continuo en el que se irán comparando los resultados obtenidos de la evaluación del plan con las metas establecidas, para poder determinar de esta manera las desviaciones que se van produciendo.

Por lo tanto es necesario darle seguimiento a los resultados obtenidos para medir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes

del Restaurante El Sarape, esta evaluación y control será del área administrativa de la empresa.

Por lo tanto, con el programa de control interno y seguimiento se logrará:

1. Analizar en qué medida los objetivos establecidos permiten la resolución de los problemas señalados en las áreas funcionales.
2. En el caso de que se estén produciendo desviaciones con respecto a lo previsto en el plan, se puedan tomar medidas a tiempo, corrigiendo las desviaciones lo antes posible, de tal manera que no repercuta en los objetivos finales del plan.
3. Evaluar si los recursos se están utilizando correctamente en las áreas funcionales, y las inversiones se están ejecutando en el plazo previsto.

**5.15.1 Plan de Control Interno y Seguimiento.**

| <b>ESTRATEGIAS FUNCIONALES</b>                  | <b>ESTRATEGIAS OPERATIVAS</b>                         | <b>GRADO DE MEJORA</b> |             |             | <b>RESULTADOS</b> |                 | <b>PROBLEMAS PARA SU IMPLEMENTACION</b> |
|---|---|------------------------|-------------|-------------|-------------------|-----------------|---|
|   |   | <b>MUCHO</b>           | <b>POCO</b> | <b>NADA</b> | <b>POSITIVO</b>   | <b>NEGATIVO</b> |   |
| Definición de una Estructura Organizacional     | Creación de Organigrama                               |                        |             |             |                   |                 |   |
| Maximización del nivel de ventas.               | Alianzas Estratégicas.                                |                        |             |             |                   |                 |   |
| Mejorar los procesos de adquisición de Insumos. | Inspección de los procesos de adquisición de insumos. |                        |             |             |                   |                 |   |
| Selección y Capacitación de los empleados.      | Control Interno.                                      |                        |             |             |                   |                 |   |
| Maximización de las Utilidades.                 | Aumento de la Producción                              |                        |             |             |                   |                 |   |

## BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

### Reglamentos.

- Legislativa, A. (2010). *Código de Comercio*. San Salvador: Diario Oficial N°119, Tomo 387.
- Legislativa, A. (2012). *Código de Salud*. San Salvador : Decreto Legislativo N°1013, Diario Oficial.
- Legislativa, A. (2014). *Código Tributario* . San Salvador : Diario Oficial N°241, Tomo N°349.
- Legislativa, A. (2015). *Código Municipal*. San Salvador: Diario Oficial N°23, Tomo N°29.
- Orantes, L. R. (2011). *Código de Trabajo* . San Salvador : Editorial Jurídica Salvadoreña.

### Leyes.

- Legislativa, A. (2012). *Ley del Sistema de Ahorro Para Pensiones*. San Salvador: Decreto Legislativo, N° 923, Diario Oficial .
- Legislativa, A. (2012). *Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo y sus Reglamentos*. San Salvador: Ministerio de Trabajo y Previsión Social .
- Legislativa, A. (2012). *Ley General Tributaria Municipal* . San Salvador : Diario Oficial N°242, Tomo 313.

### Textos.

- Agustín Reyes, 2002; *Administración de Empresas: Teoría y Práctica*, Noriega Editores, México.
- Gary D., *Administración de personal*, (2000), 4ª Edición, Prentice Hill
- Idalberto Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos*, 5ta Edición, 2005, Mc Graw-Hill de México.
- Mario Tamayo y Tamayo, *El proceso de la investigación científica*. Editorial Limusa.
- Patrick J Montana (2002) *Administración* 3ª Edición CECSA.

- Rafael Rodríguez, *El Emprendedor de Éxito*, Guía de Planes de Negocios (México: Editorial McGraw-Hill, 2001).
- Steiner, George A. *Planeación Estratégica*, tercera Edición. Editorial Continental, México 1987.
- Sen, Amartya (1988), "El concepto de desarrollo", en Srinivasan, TN
- Von Bertalanffy, L. (1968/1992). *Teoría general de los sistemas: Fundamentos, desarrollo, aplicaciones*. En L. Von Bertalanffy, *Teoría general de los sistemas: Fundamentos, desarrollo, aplicaciones*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Waterfield, C. &. (1998). *Sistemas de información gerencial para instituciones de microfinanzas: Guía práctica*. . Washington: CGAP/Word Bank. Grupo consultivo para la población más pobre.

#### **Sitios Web.**

- *Bussines Consulting*.<http://es.atos.net/es-es/home/que-hacemos/consulting.html>
- *Costa Rica Explorer Guide*. (24 de Octubre de 2015). Obtenido de <http://www.costaricaexplorerguide.com/php/editorial.php?idm=1&editorial=136&dfpanel=0&menu=2>
- *Diario de Hoy*. (25 de Mayo de 2015). Obtenido de <http://archivo.elsalvador.com/DIARIOS/ORIENTE/2003/07/11/ACTUALIDAD/nota6.html>
- *es.Wikipedia*.[https://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n\\_por\\_objetivos](https://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n_por_objetivos)
- *Gestipolis.com*. <http://www.gestipolis.com/tag/administracion-de-produccion-y-operaciones/>
- *Guatemala del Ayer*. (24 de Octubre de 2015). Obtenido de <http://guatemaladeayer.blogspot.com/2012/05/historia-de-los-almacenes-y-negocios-ii.html>
- *Monografias*. <http://www.monografias.com/trabajos6/cliior/cliior.shtml>
- *Monografias*.://[www.monografias.com/trabajos33/motivacion-laboral/motivacion-laboral.shtml](http://www.monografias.com/trabajos33/motivacion-laboral/motivacion-laboral.shtml)
- *Monografias*.<http://www.monografias.com/trabajos2/printeoadmin/printeoadmin.shtml>

- *Monografias Administracion y Finanzas.*  
<http://www.monografias.com/trabajos82/elementos-y-etapas-proceso-decisiones/elementos-y-etapas-proceso-decisiones.shtml>
- *off2colombia.* (24 de Octubre de 2015). Recuperado el 24 de Octubre de 2015, de  
<http://off2colombia.com.co/restaurantes-en-colombia>
- Practico2, T. d.  
<http://tallerdeturismopractico2.blogspot.com/p/antecedentes-historicos-del-restaurante.html>
- Secretaria Central de ISO en Ginebra, S. (2008). *Norma Internacional ISO 9001.*  
 Obtenido de ww.iso.org: <http://farmacia.unmsm.edu.pe/noticias/2012/documentos/ISO-9001.pdf>
- *Se educa.* <http://seduca.uaemex.mx/material/LIA/AEPyMES/Cnt21.php>
- *Temas de Admnistración de Empresas.*  
<http://temasdeadministraciondeempresas.blogspot.com/2009/06/centralizacion-y-descentralizacion.html>
- Wikipedia. <https://es.wikipedia.org/wiki/Restaurante>

# **ANEXOS**

# **ANEXO N° 1: REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO RESTAURANTE EL SARAPE**

## **CAPÍTULO I**

### **DISPOSICIONES PRELIMINARES**

Art. 1.- El presente Reglamento Interno de Trabajo tiene por objeto establecer las normas, obligaciones y derechos a los cuales deben sujetarse tanto el patrono como el personal que preste sus servicios en la Empresa: Restaurante El Sarape.

Para efectos del presente Reglamento, se usarán las denominaciones de EMPRESA para el patrono o empleador y de TRABAJADORES para todo el personal.

Art. 2.- El Centro de Trabajo, Restaurante El Sarape, es propiedad del Señor ROBERTO ANGEL ABARCA FLORES, de sesenta y cuatro años de edad, persona que se identifica por medio de su Documento Único de Identidad número, cero dos cero cuatro siete nueve seis cinco guion uno, constituida en noviembre de 2009. A la fecha de elaboración del presente Reglamento se encuentra operando con 3 trabajadores y 8 trabajadoras: ubica su dirección para efectos de notificación en Calle El Jute, Polígono dieciséis, Colonia San Pablo, Casa número diecinueve, Costado Poniente de Metrocentro San Miguel, con Domicilio en la Ciudad de San Miguel, Departamento de San Miguel.

La empresa es de carácter lucrativa, busca ser una alternativa para la satisfacción de las necesidades en servicio de restaurante, así como fomentar un adecuado clima organizacional, y las buenas relaciones interpersonales entre todos sus trabajadores y la parte empleadora.

### **DE LA ORGANIZACIÓN**

Art. 3.- La Empresa Restaurante El Sarape está a cargo de un administrador, encontrándose persona encargada de mantener la autoridad dentro de la empresa así mismo se creara un

numero de departamentos que se estime necesario siendo clasificada de la siguiente manera:

- A) Área Administrativa.
- B) Área de Ventas.
- C) Área de Compras.
- D) Área de Recursos Humanos.
- E) Área de Finanzas.

Art. 4.- La administración de la Empresa es conferida a una persona que fungirá como Administradora de la Empresa, quien tendrá la responsabilidad de velar por el buen funcionamiento de todas sus operaciones.

Art. 5.- La autoridad superior de la Empresa es la administración, será ejercida por la Administrador (a) quien tendrá la potestad de dirigir, organizar, orientar todo en base a los lineamientos que atribuye el presente Reglamento Interno de Trabajo y con la base legal de la Constitución de la Republica, Convenios Internacionales, Código de Trabajo, Ley General de Prevención de Riesgos en Los Lugares de Trabajo, y demás Leyes Secundarias afines.

## **CAPITULO II**

### **REQUISITOS DE INGRESO**

Art. 6.- Toda persona que desee prestar sus servicios como trabajador y formar parte del personal de la empresa deberá:

1. Presentar hoja de vida profesional con fotografía reciente.
2. Ser mayor de 18 años, comprobando esta calidad con su Documento Único de Identidad y su Tarjeta de Identificación Tributaria.
3. Presentarse a una entrevista personal en la fecha en que se le haya indicado y presentar la documentación probatoria que la empresa solicite a efecto de verificar su nivel técnico y su capacidad.
4. Ser una persona idónea y con el perfil necesario para el cargo solicitado.

Art. 7.- En ningún caso la empresa solicitará prueba de embarazo ni examen de VIH Sida, ni constancia de no afiliación a una Asociación Sindical o colectiva.

#### PERIODO DE PRUEBA

Art.-8- Siendo el contrato individual de trabajo por tiempo indefinido o por tiempo indeterminado, éste podrá darse por finalizado por mutuo acuerdo entre la Empresa Restaurante El Sarape y todos los trabajadores y trabajadoras. En este caso la Empresa pagará a los trabajadores todas las prestaciones que comprenda el pasivo laboral que la ley reconoce a favor de los trabajadores durante el periodo comprendido entre el 01 de enero y el 31 de diciembre de cada año. En caso de que el trabajador inicie a prestar sus servicios a la Empresa en fecha posterior al 01 de enero, se pagará a éste la proporción del pasivo laboral que le corresponda, en la forma regulada por la ley.

Art. 9.- La Empresa únicamente aceptará para fines de selección las solicitudes de ingreso que reúnan los requisitos establecidos anteriormente y empleará a quienes ofrezcan mejores cualidades de idoneidad, honradez y responsabilidad, reservándose el derecho de comprobar la veracidad de la información suministrada.

Art. 10.- Todo nuevo trabajador con carácter de plaza permanente, ingresará en calidad de prueba por un período de treinta días, contados a partir de la fecha en que inicie la prestación de sus servicios a la Empresa. Durante dicho período, o a su vencimiento, cualquiera de las partes podrá dar por finalizado el contrato individual de trabajo sin responsabilidad para ninguna de ellas y sin expresión de causa. Si antes de transcurrido un año se celebra un nuevo contrato entre las mismas partes y para la misma labor, no podrá estipularse período de prueba en el contrato.

Art. 11.- Una vez concluidos los treinta días de prueba a que se refiere el artículo anterior, sin que ninguna de las partes haya dado por terminado el contrato individual de trabajo, y si el trabajador se encontrare prestando efectivamente sus servicios, el contrato se entenderá

celebrado por tiempo indefinido y sus efectos se retrotraerán a la fecha en que el empleado inició la prestación de sus servicios para la Empresa.

Lo dispuesto en el inciso anterior no tendrá aplicación en los casos de sustituciones interinas o de trabajadores ocasionales o eventuales.

### **CAPITULO III**

#### **DIAS Y HORAS DE TRABAJO**

Art. 12.- Las horas de trabajo son diurnas y nocturnas.

Las diurnas están comprendidas entre las seis horas y las diecinueve horas de un mismo día; y las nocturnas, entre las diecinueve horas de un día y las seis horas del día siguiente.

Art. 13.-La jornada ordinaria de trabajo efectivo diurno, salvo las excepciones legales, no excederá de ocho horas diarias, ni la nocturna de siete. La jornada de trabajo que comprenda más de cuatro horas nocturnas, será considerada nocturna para el efecto de su duración.

La semana laboral diurna no excederá de cuarenta y cuatro horas ni la nocturna de treinta y nueve. La jornada ordinaria de labores del personal será de ocho horas diarias y la semana laboral no excederá de cuarenta y cuatro horas semanales.

Art. 14.-El patrono fijará originariamente el horario de trabajo; pero las modificaciones posteriores tendrá que hacerlas de acuerdo con los trabajadores. Los casos de desacuerdo serán resueltos por el Director General de Trabajo, atendiendo a lo preceptuado por el Código de Trabajo, convenciones y contratos colectivos, reglamentos internos de trabajo, a la índole de las labores de la empresa y, a falta de esos elementos de juicio, a razones de equidad y buen sentido.

Art.15.- Las labores que se ejecuten en horas nocturnas se pagarán, por lo menos, con un veinticinco por ciento de recargo sobre el salario establecido para igual trabajo en horas diurnas.

Art.16.- Todo trabajo verificado en exceso de la jornada ordinaria, será remunerado con un recargo consistente en el ciento por ciento del salario básico por hora, hasta el límite legal.

Art.17.- El trabajo en horas extraordinarias sólo podrá pactarse en forma ocasional, cuando circunstancias imprevistas, especiales o necesarias así lo exijan.

Sin perjuicio de lo dispuesto en el inciso anterior, en las empresas en que se trabaje las veinticuatro horas del día, podrá estipularse el trabajo de una hora extraordinaria en forma permanente, para ser prestado en la jornada nocturna.

También podrá pactarse el trabajo de una hora extra diaria, para el solo efecto de reponer las cuatro horas del sexto día laboral, con el objeto de que los trabajadores puedan descansar, en forma consecutiva, los días sábados y domingo de cada semana.

En los casos a que se refieren los dos incisos anteriores, para que el acuerdo sea válido, será necesaria la aprobación del Director General de Trabajo.

Art. 18.- La Empresa tiene el siguiente horario de trabajo:

A) Para todo el personal de trabajo, será mediante horarios rotativos siendo estos los siguientes:

- Primer grupo: de lunes a domingo de seis a diez horas y de once a quince horas.
- Segundo grupo: de lunes a domingo de ocho a trece horas y de catorce a diecisiete horas.
- Tercer grupo: de lunes a domingo de diez a catorce horas y de quince a diecisiete horas.

Todos los trabajadores tendrán su respectivo día de descanso semanal remunerado y cuatro horas también remuneradas, ya sea en la mañana o en la tarde según el horario semanal de labores. Todo esto sometido al control de asistencia que se llevará de los trabajadores y trabajadoras en el lugar de trabajo, que refleje la jornada continua o discontinua.

Art. 19.- Los horarios serán rotativos de acuerdo a la programación mensual que llevara la administración, cumpliendo con las cuarenta y cuatro horas semanales y concediendo los días de descanso respectivos conforme a la normativa laboral.

Art. 20.- La Administradora podrá acordar el cambio de horario por motivos de fuerza mayor, cuando el horario de trabajo sea necesario adaptarlo a los horarios de prestación de servicios o cuando lo exija la naturaleza de los servicios que presta la empresa, cambio que deberá ser acordado con el consentimiento del trabajador.

Art. 21.- Todo trabajador (a) de la Empresa tiene la obligación de presentarse a su trabajo a la hora que empiece el turno y retirarse del lugar donde preste sus servicios a la hora programada en la cual para dejar constancia de sus labores firmara un libro o en su defecto la tarjeta de marcación de asistencia. Donde se establecerá la hora de entrada y salida

Art. 22.- Todo trabajador que no complete su semana laboral sin causa legal o causa justificada, según el horario establecido en el presente Reglamento, no tendrá derecho a la remuneración de su día de descanso semanal.

#### **CAPITULO IV**

##### **HORAS DESTINADAS PARA LAS COMIDAS**

Art. 23.- Siendo la jornada de trabajo ininterrumpida, el personal tomará sus alimentos y descansará durante una hora fraccionada dentro de la jornada, de acuerdo al horario de trabajo;

- Para el primer grupo: de las diez a las once horas.
- Para el segundo grupo: de las trece a las catorce horas.
- Para el tercer grupo: de las catorce a las quince horas.

El tiempo utilizado por el trabajador para tomar sus alimentos no prolongará la duración de la jornada ordinaria diaria de trabajo.

Art. 24.- En casos especiales la Administración señalarán las pausas para que dentro de la jornada de trabajo el personal pueda tomar sus alimentos y descansar, manteniéndose la regla descrita en el inciso segundo del Artículo anterior.

Art. 25.- Considerase tiempo de trabajo efectivo todo aquél en que el trabajador está a disposición del patrono; lo mismo que el de las pausas indispensables para descansar, comer o satisfacer otras necesidades fisiológicas, dentro de la jornada de trabajo.

Art. 26.- Cuando la jornada no fuere dividida, en el horario de trabajo deberán señalarse las pausas para que, dentro de la misma, los trabajadores puedan tomar sus alimentos y descansar. Estas pausas deberán ser de media hora; sin embargo, cuando por la índole del trabajo no pudieren tener efecto, será obligatorio para el patrono conceder permiso a los trabajadores para tomar sus alimentos, sin alterar la marcha normal de las labores.

Los trabajadores y la Empresa no podrán pactar, en labores esenciales a la comunidad, horarios de trabajo que la perjudiquen. En esta clase de servicios, el horario de Trabajo deberá ser sometido a la aprobación del Director General de Trabajo.

## **CAPITULO V**

### **LUGAR, DIA Y HORA PARA EL PAGO DE LOS SALARIOS Y COMPROBANTES DE PAGO**

Art. 27.- El salario del personal de la Empresa será pagado en forma oportuna, íntegra y personal; pero en los casos de justo impedimento del trabajador a recibir el pago de su

salario, podrá éste autorizar en papel simple, para tal efecto, a una persona mayor de edad, la que deberá presentar su Documento Único de Identidad, para que a través de ella se haga efectivo el pago.

Art. 28.- El pago de salarios se realizará los días treinta o treinta y uno de cada mes (cada veintiocho y veintinueve en el caso del mes de febrero), ya sea mediante efectivo entregado en el lugar de trabajo.

Art. 29.- Los trabajadores quedan obligados a firmar la planilla y recibos de pago de salario el día en que se efectúe el pago o a más tardar dentro de los cinco días hábiles posteriores a la fecha de pago (salvo justo impedimento).

Art. 30.- Salario es la retribución en dinero que el patrono está obligado a pagar al trabajador por los servicios que le presta en virtud de un contrato de trabajo.

Considerase integrante del salario, todo lo que recibe el trabajador en dinero y que implique retribución de servicios, cualquiera que sea la forma o denominación que se adopte, como los sobresueldos y bonificaciones habituales; remuneración del trabajo extraordinario, remuneración del trabajo en días de descanso semanal o de asueto, participación de utilidades.

No constituyen salario las sumas que ocasionalmente y por mera liberalidad recibe el trabajador de la Empresa, como las bonificaciones y gratificaciones ocasionales y lo que recibe en dinero, no para su beneficio, ni para subvenir a sus necesidades, ni para enriquecer su patrimonio, sino para desempeñar a cabalidad sus funciones, como los gastos de representación, medios de transporte, elementos de trabajo u otros semejantes, ni tampoco las prestaciones sociales de que trata el Código de Trabajo.

Art.31.- El salario se estipulará libremente; pero no será inferior al mínimo fijado de las maneras establecidas en este Código.

Art.32 - El salario no se puede compensar. Podrá retenerse hasta en un veinte por ciento para cubrir en conjunto obligaciones alimenticias, cuotas sindicales, cotización al seguro social e impuestos

Art. 33.- Todo patrono está obligado a llevar planillas o recibos de pago en que consten, según el caso, los salarios ordinarios y extraordinarios devengados por cada trabajador; las horas ordinarias y extraordinarias laboradas en jornadas diurnas o nocturnas; y los días hábiles, de asueto y de descanso en que laboren. También constarán los salarios que en forma de comisión se hayan devengado y toda clase de cantidades pagadas.

Art. 34.- Deberá remunerarse con salario básico de un día aquél en que sólo se laboren las horas necesarias para completar la semana laboral

Art. 35.- Si el día de pago coincidiera con un día de asueto o con un día de descanso semanal, la Empresa verificará el pago el día hábil inmediato anterior.

Art. 36.- Del salario del personal de la Empresa podrá retenerse hasta un veinte por ciento para cubrir deudas provenientes de créditos personales concedidos por bancos, compañías aseguradoras, instituciones de crédito o por sociedades o asociaciones cooperativas. A tal efecto, el trabajador interesado deberá autorizar a la Empresa para que de su salario realice los descuentos respectivos para la cancelación de tales deudas. La autorización deberá otorgarse por escrito en dos ejemplares y una vez concedida será irrevocable.

En el caso de que el trabajador requiera descuentos para pago de deudas a terceros, cuyo monto supere el 20% de su salario básico, deberá presentar una solicitud a la Gerencia General para que analice su situación con el contador de la Empresa y determinen si es viable la petición del trabajador de conformidad con la ley.

## **CAPITULO VI**

### **DESCANSO SEMANAL**

Art. 37.- Después de una semana continua de trabajo el personal de la Empresa tendrá derecho a un día de descanso remunerado, siendo programados según el plan de trabajo que la administración formulara cada mes.

Art. 38.- En aquellos casos que por necesidad, y con el consentimiento del trabajador se trabaje en el día de descanso semanal, este día será remunerado con el recargo del 50% del salario básico y se concederá al trabajador un día de descanso compensatorio en la siguiente semana. El día de descanso compensatorio será acordado con la Administradora y será remunerado con salario básico.

Art. 39.- Todo trabajador tiene derecho a un día de descanso remunerado por cada semana laboral.

El trabajador que no complete su semana laboral sin causa justificada de su parte, no tendrá derecho a la remuneración establecida en el inciso anterior.

Art. 40- El día de descanso semanal es el domingo. Sin embargo, los patronos de empresas de trabajo continuo, o que presten un servicio público, o de aquéllas que por la índole de sus actividades laboran normalmente en día domingo, tienen la facultad de señalar a sus trabajadores el día de descanso que les corresponda en la semana. Fuera de estos casos, cuando las necesidades de la empresa lo requieran, el patrono, para señalar a sus trabajadores un día de descanso distinto del domingo, deberá solicitar autorización al Director General de Trabajo.

Art. 41.- Los trabajadores que de común acuerdo con sus patronos trabajen en el día que legal o contractualmente se les haya señalado para su descanso semanal, tendrán derecho al salario básico correspondiente a ese día, más una remuneración del cincuenta por ciento

como mínimo, por las horas que trabajen y a un día de descanso compensatorio remunerado.

Si trabajan en horas extraordinarias, el cálculo para el pago de los recargos respectivos se hará tomando como base el salario extraordinario que les corresponde por la jornada de ese día, según lo dispuesto en el inciso anterior.

Art. 42.- El día de descanso compensatorio, será remunerado con salario básico y deberá concederse en la misma semana laboral o en la siguiente.

El día de descanso compensatorio se computará como de trabajo efectivo para los efectos de completar la semana laboral en que quedare comprendido.

## **CAPITULO VII**

### **ASUETOS**

Art. 43.- El día de asueto debe remunerarse con salario básico, calculado de acuerdo con las reglas establecidas en la letra A) del Art. 142 del Código de Trabajo.

Si el salario se hubiere estipulado por semana, quincena, mes u otro período mayor, se presume que en su monto está incluida la remuneración del día de asueto

Art. 44.- Si coincidiera un día de asueto con el día de descanso semanal, el trabajador tendrá derecho únicamente a su salario básico; pero si trabajare en dicho día, tendrá derecho a la remuneración especial que establece el Art.192 y al correspondiente descanso compensatorio remunerado.

Art. 45.- Toda modificación, supresión o reforma que por decreto legislativo se hiciere de los días de asueto, quedara incorporada de pleno derecho en el artículo que antecede, teniendo efecto dicha modificación, supresión o reforma, desde el día en que entre en vigencia el decreto correspondiente

Art. 46.- La Empresa concederá asueto remunerado a su personal, así:

- a) Primero de enero
- b) Jueves, viernes y sábado de Semana Santa
- c) Primero de mayo
- d) Diecisiete de junio
- e) Seis de agosto
- f) Quince de septiembre
- g) Dos de noviembre
- h) Veinticinco de diciembre
- i) El día principal de la festividad en la ciudad de San Miguel será el día veintiuno de noviembre.
- j) Cualquier día que sea declarado como día de asueto remunerado por autoridad del Estado.

Art. 47.- En el caso de que con el consentimiento del trabajador sea necesario trabajar en uno de los días enunciados en el Art. 22 del Reglamento, se remunerará ese día al trabajador con un recargo del 100% de su salario básico.

Art. 48.- Toda modificación, suspensión o reforma que por Decreto Legislativo se hiciera de los días de asueto se aplicaran y tomaran como lo disponga dichos decretos.

## **CAPITULO VIII**

### **VACACIONES**

Art. 49.- Después de un año de trabajo continuo en la misma empresa o establecimiento o bajo la dependencia de un mismo patrono, los trabajadores tendrán derecho a un período de vacaciones cuya duración será de quince días, los cuales serán remunerados con una prestación equivalente al salario ordinario correspondiente a dicho lapso más un 30% del mismo

Art. 50.- El patrono podrá disponer que todo el personal de la empresa o establecimiento, disfrute colectivamente, dentro de un mismo período, de la vacación anual remunerada. En tal caso no será necesario que el trabajador complete el año de servicio que exige el Art. 177, ni los doscientos días de que habla el Art. 180, ni tendrá efecto lo dispuesto en el Art. 186. todos los artículos antes citados del Código de Trabajo.

También podrá el patrono, de acuerdo con la mayoría de trabajadores de la empresa o establecimiento, fraccionar las vacaciones en dos o más períodos dentro del año de trabajo. Si fueren dos, cada período deberá durar diez días por lo menos; y, si fueren tres o más, siete días como mínimo.

Art. 51.- La remuneración en concepto de vacaciones se pagará inmediatamente antes de que el trabajador empiece a gozarlas e incluirá todos los días que quedaren comprendidos entre la fecha en que inicia la vacación y aquella en que debe volver al trabajo.

Art. 52.- La Empresa elaborará en los primeros quince días de cada año la programación de vacaciones anuales del personal, la que podrá modificarse previo acuerdo entre el trabajador y su Jefe inmediato; o se aplicara las reglas que establece el Código de Trabajo relativas al periodo de otorgamiento de las mismas.

## **CAPITULO IX**

### **AGUINALDO**

Art. 53.- La empresa se obliga a dar a sus trabajadores (as), en concepto de aguinaldo, una prima por cada año de trabajo, cuando el trabajador tuviere un año o más de estar a su servicio.

En el caso de que el trabajador (a) no cuente con el año de servicio al día doce de diciembre no tuvieren un año de servir a la Empresa, tendrán derecho a que se les pague la parte proporcional al tiempo laborado de la cantidad que les habría correspondido si hubieren completado un año de servicios a la fecha indicada

Art. 54.- Las reglas para conceder el aguinaldo son:

- a) Para quien tuviere un año o más y menos de tres años de servicio, la prestación equivalente al salario básico de quince días.
- b) Para quien tuviere tres años o más y menos de diez años de servicio, la prestación equivalente al salario básico de diecinueve días.
- c) Para quien tuviere diez años o más, una prestación equivalente al salario básico de veintiún días.

Art. 55.- Para calcular la remuneración que el trabajador (a) debe recibir en concepto de aguinaldo, se tomará en cuenta:

1º) El salario básico que devengue a la fecha en que debe pagarse el aguinaldo cuando el salario hubiese sido estipulado por unidad de tiempo; y

2º) El salario básico que resulte de dividir los salarios ordinarios que el trabajador haya devengado durante los seis meses anteriores a la fecha, en que debe pagarse el aguinaldo, entre el número de días laborables comprendidos en dicho período, cuando se trate de cualquier otra forma de estipulación del salario.

Art. 56.- La prima que en concepto de aguinaldo debe entregarse a los trabajadores que tienen derecho a ella, deberá pagarse en el lapso comprendido entre el doce y el veinte de diciembre de cada año.

Art. 57.- Perderán totalmente el derecho al aguinaldo los trabajadores que en dos meses, sean o no consecutivos, del período comprendido entre el doce de diciembre anterior y el once de diciembre del año en que habría de pagarse la prima, hayan tenido en cada uno de dichos meses, más de dos faltas de asistencia injustificadas al trabajo, aunque éstas fueren sólo de medio día.

Art.58.- Cuando se declare terminado un contrato de trabajo con responsabilidad para la Empresa, o cuando el trabajador (a) fuere despedido (a) de hecho sin causa legal, antes del

día doce de diciembre, el (la) trabajador (a) tendrá derecho a que se le pague la remuneración de los días que, de manera proporcional al tiempo trabajado, le corresponda en concepto de aguinaldo.

## **CAPITULO X**

### **DERECHOS, OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES DE LOS(AS) TRABAJADORES(AS).**

Art. 59.- Son derechos de los trabajadores de la Empresa:

- a) Recibir buen trato de sus Jefes.
- b) Licencias para asistir a citas, exámenes y en general, a todo trámite relacionado con su condición de trabajador afiliado al Instituto Salvadoreño del Seguro Social. En este caso el trabajador deberá comprobar el uso de la licencia conferida.
- c) Licencia por maternidad de conformidad con las normas del Código de Trabajo y de la Ley del Seguro Social y sus Reglamentos.
- d) Licencia por enfermedad debidamente comprobada. En este caso, la Empresa tendrá como válidas únicamente las Certificaciones que a favor del trabajador extienda el Instituto Salvadoreño del Seguro Social o las que el Instituto convalide.
- e) Exigir que las cantidades retenidas de su salario en concepto de impuesto sobre la renta, de cotizaciones al Instituto Salvadoreño del Seguro Social y a las Administradoras de Fondos para Pensiones, de seguros de vida y otros que se le aplique, independiente de su naturaleza, sean pagados a tiempo por la Empresa.
- f) Licencia con goce de salario durante tres días por motivo de contraer matrimonio. El trabajador interesado decidirá si esta licencia la hace efectiva al contraer matrimonio civil o al contraer matrimonio religioso.
- g) Que se le remunere con salario básico los primeros tres días de suspensión del contrato individual de trabajo que a causa de riesgos comunes o profesionales no se le sean subsidiados por el Instituto Salvadoreño del Seguro Social, de conformidad con la Ley del Seguro Social y sus Reglamentos.
- h) En caso de amonestaciones o suspensión del contrato de conformidad a las normas contenidas en este Reglamento, el trabajador podrá solicitar explicaciones por

medio del nivel jerárquico respectivo y tener oportunidad de defender sus derechos a efecto de que se deje sin efecto la amonestación o suspensión que se le hubiere impuesto, solicitando la intermediación de la Oficina Regional de Oriente de San Miguel del Ministerio de Trabajo y Previsión Social.

- i) En caso de accidente de trabajo, derecho a licencia de acuerdo a lo estipulado en el Código de Trabajo, Ley General de Prevención de Riesgos en Los Lugares de Trabajo y en la Ley del Seguro Social y sus Reglamentos.
- j) Todos los derechos que le son conferidos por el Código de Trabajo y las demás fuentes de derechos laborales.
- k) A no ser discriminados por razón de sexo, raza, religión o tendencia política.

Art. 60.- Son obligaciones de los trabajadores:

- a) Desempeñar el trabajo convenido en las condiciones establecidas en el contrato individual de trabajo.
- b) Obedecer las instrucciones, indicaciones u órdenes que reciban de sus superiores en lo relativo al desempeño de sus funciones.
- c) Desempeñar el trabajo con eficiencia y eficacia, en la forma, tiempo y lugar convenidos.
- d) Presentarse correctamente vestidos utilizando el uniforme de la Empresa durante la jornada de trabajo.
- e) Realizar sus labores de acuerdo al horario establecido o programado.
- f) Observar buena conducta en el lugar de trabajo y en el desempeño de sus funciones.
- g) Entregar a la Empresa, en el mismo estado en que los recibió, los vehículos y cualquier otro bien mueble que ésta les haya proporcionado para realizar las labores, salvo que su destrucción o deterioro provenga de caso fortuito o fuerza mayor, se deba a vicios en su calidad, o su defectuosa fabricación, o al uso a que normalmente están destinados.
- h) Guardar debido respeto a sus Jefes, subalternos y a todos sus compañeros de trabajo.
- i) Tratar con respeto a los clientes de la Empresa, al propietario, administradora y a todas las personas con quien se relacione en el desempeño de sus labores.

- j) Cuidar de manera especial que los productos, alimentos, herramientas, equipo de cocina, de protección personal y otros activos propiedad de la Empresa velando que estén al día y en buenas condiciones.
- k) Asistir con puntualidad a las reuniones convocadas y capacitaciones dentro del horario de trabajo por las autoridades de la Empresa.
- l) Rendir cuenta en la forma que determine la administración, cuando en el desempeño de sus labores tuviere a su cargo manejo de fondos y valores.
- m) Cumplir con el presente Reglamento Interno de Trabajo.
- n) Todas las demás obligaciones que le sean impuestas por el Código de Trabajo y las demás fuentes de obligaciones laborales.

## **CAPITULO XI**

### **OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES PARA LA EMPRESA**

Art. 61.- Son obligaciones de la Empresa:

- a) Pagar al personal su salario en la forma, cuantía fecha y lugar establecidos en el contrato individual de trabajo y en este Reglamento.
- b) Guardar la debida consideración a los trabajadores, por lo que los representantes patronales de la Empresa se abstendrán de maltratar a los trabajadores de obra o de palabra.
- c) Facilitar a los trabajadores su superación profesional, negociando los permisos con goce de salario para que se capacite, sin que los trabajadores sean afectados en su funcionamiento.
- d) Conceder licencias a los trabajadores en base a las reglas del Art. 29 numeral 6a del Código de Trabajo:
  - 1- Para que puedan cumplir obligaciones inexcusables de carácter público impuestas por la Ley o por autoridad competente.
  - 2- Por maternidad y sus complicaciones en los términos que establece la Ley del Seguro Social y sus Reglamentos.

- 3- Por el tiempo necesario para asistir a conferencias, seminarios o eventos de cualquier índole en los cuales estuviese interesada la Empresa.
  - 4- Por enfermedad del trabajador debidamente comprobada con las Certificaciones que extiende el Instituto Salvadoreño del Seguro Social.
- e) Cumplir con el presente Reglamento Interno de Trabajo.
  - f) Todas las demás obligaciones que le sean impuestas por el Código de Trabajo y las demás fuentes de obligaciones laborales.
  - g) La Empresa contratara a una persona con discapacidad por cada veinticinco trabajadores dando cumplimiento al Art. 24 de la Ley de Equiparación de Oportunidades Para las Personas con Discapacidad.
  - h) Pagar al trabajador (a) una prestación pecuniaria equivalente al salario ordinario que habría devengado durante el tiempo que dejare de trabajar por causa imputable al patrono.
  - i) Proporcionar al trabajador (a) los materiales necesarios para el trabajo; así como las herramientas, implementos, enseres y útiles adecuados para el desempeño de las labores, cuando no se haya convenido que el trabajador proporcione estos últimos.
  - j) Proporcionar lugar seguro para la guarda de las herramientas, implementos de cocina, enseres y útiles del trabajador, cuando éstos necesariamente deban mantenerse en el lugar donde se prestan los servicios. En este caso, el inventario de herramientas, implementos de cocina, enseres y útiles deberá hacerse siempre que cualquiera de las partes lo solicite.
  - k) Guardar la debida consideración a los (las) trabajadores (as), absteniéndose de maltratarlos de obra o de palabra.
  - l) Para plazas permanentes el trabajador se someterá a un período de prueba de treinta días, tiempo durante el cual deberá demostrar su capacidad. En este caso, superado el período de prueba, y habiendo cumplido con las expectativas continuará vigente el contrato individual de trabajo por tiempo indefinido o indeterminado. El tiempo de servicio prestado a la Empresa se contará a partir de la fecha en que comienza el período de prueba. En caso de servicios técnicos o profesionales de carácter temporal, se estipulará en las bases de competencia y en el contrato individual de trabajo las condiciones detalladas del servicio, su vigencia y todas las regulaciones

que demande la actividad, todo de acuerdo a las reglas relativas a los requisitos del Contrato Individual de Trabajo establecidas en el Código de Trabajo; y de Contratación de Servicios regulados en materia Civil y Mercantil, en el que se establece el proceso completo para cada caso en particular.

m) Conceder licencia al trabajador (a):

1- ) Para cumplir obligaciones de carácter público establecidas por la ley u ordenadas por autoridad competente. En estos casos el patrono deberá pagar al trabajador (a), una prestación equivalente al salario ordinario que habría devengado en el tiempo que requiere el cumplimiento de las obligaciones dichas.

2- ) Para cumplir las obligaciones familiares que racionalmente reclamen su presencia como en los casos de muerte o enfermedad grave de su cónyuge, de sus ascendientes y descendientes; lo mismo que cuando se trate de personas que dependen económicamente de él y que aparezcan nominadas en el respectivo contrato de trabajo o, en su defecto, en cualquier registro de la empresa. Esta licencia durará el tiempo necesario; pero la Empresa solamente estará obligada a reconocer por esta causa una prestación equivalente al salario ordinario de dos días en cada mes calendario y, en ningún caso, más de quince días en un mismo año calendario; y

3- ) Para que durante el tiempo necesario pueda desempeñar las comisiones indispensables en el ejercicio de su cargo, si fuere directivo de una asociación profesional, y siempre que la respectiva organización la solicite. La Empresa, por esta causa, no estará obligado a reconocer prestación alguna;

4- ) Mantener el número suficiente de asientos o sillas a disposición de los trabajadores en el centro de trabajo. La misma disposición.

5- ) Pagar al trabajador los gastos de ida y vuelta cuando, por razones del servicio, tenga que trasladarse a un lugar distinto del de su residencia;

- 6- ) Cumplir con el correspondiente reglamento interno de trabajo; y
- 7- ) Todas las que les impongan el Código de Trabajo y demás fuentes de obligaciones laborales.

## PROHIBICIONES DE LA EMPRESA

Art. 62. Se prohíbe a la Empresa:

- 1º) Exigir a sus trabajadores que compren artículos de cualquier clase en establecimientos o a personas determinados, sea al crédito o al contado;
- 2º) Exigir o aceptar de los trabajadores gratificaciones para que se les admita en el trabajo o para obtener algún privilegio o concesión que se relacione con las condiciones de trabajo;
- 3º) Tratar de influir en sus trabajadores en cuanto al ejercicio de sus derechos políticos o convicciones religiosas;
- 4º) Tratar de influir en sus trabajadores en lo relativo al ejercicio del derecho de asociación profesional;
- 5º) Hacer por medios directos o indirectos, discriminaciones entre los trabajadores por su condición de sindicalizados o tomar represalias contra ellos por el mismo motivo;
- 6º) Retener las herramientas u objetos que pertenezcan a sus trabajadores, para garantizar el cumplimiento de las obligaciones de éstos; o para hacerse pago a título de indemnización por los daños y perjuicios que le hubieren ocasionado o por cualquier otra causa;
- 7º) Hacer o autorizar colectas o suscripciones obligatorias entre sus trabajadores;
- 8º) Dirigir los trabajos en estado de embriaguez, bajo la influencia de narcóticos o drogas enervantes o en cualquier otra condición anormal análoga;

9º) Pagar el salario con fichas, vales, pagarés, cupones o cualesquiera otros símbolos que no sean moneda de curso legal;

10º) Reducir, directa o indirectamente, los salarios que pagan, así como suprimir o mermar las prestaciones sociales que suministran a sus trabajadores, salvo que exista causa legal; y

11º) Ejecutar cualquier acto que directa o indirectamente tienda a restringir los derechos que este Código y demás fuentes de obligaciones laborales confieren a los trabajadores (as).

12º) Establecer cualquier distinción, exclusión o preferencia basada en motivos de raza, color, sexo, religión, opinión política, ascendencia nacional u origen social, salvo las excepciones previstas por la Ley con fines de protección de la persona del trabajador.

13º) Exigir a las mujeres que solicitan empleo, que se sometan a exámenes previos para comprobar si se encuentran en estado de gravidez, así como exigirles la presentación de certificados médicos de dichos exámenes, como requisitos para su contratación.

## **CAPITULO XII**

### **LABORES QUE NO DEBEN EJECUTAR MUJERES NI MENORES DE EDAD.**

Art. 63.-El trabajo de los menores de dieciocho años debe ser especialmente adecuado a su edad, estado físico y desarrollo.

Art. 64.- Se prohíbe en la Empresa el trabajo de los menores de dieciocho años en labores peligrosas o insalubres.

Sin embargo, se podrá autorizar el trabajo de menores a partir de la edad de dieciséis años, siempre que quedan plenamente garantizadas su salud, seguridad y moralidad y que éstos hayan recibido instrucción o formación profesional adecuada y específica en la rama de la actividad correspondiente.

Art. 65.- Desde que comienza el estado de gravidez, hasta que concluya el descanso post-natal, el despido de hecho o el despido con juicio previo no producirán la terminación del contrato de la mujer trabajadora, excepto cuando la causa de éstos haya sido anterior al embarazo; pero aun en este caso, sus efectos no tendrán lugar sino hasta inmediatamente después de concluido el descanso antes expresado

Art. 66.- Se prohíbe a la Empresa destinar mujeres embarazadas a trabajos que requieran esfuerzos físicos incompatibles con su estado.

Se presume que cualquier trabajo que requiera un esfuerzo físico considerable, es incompatible con el estado de gravidez después del cuarto mes de embarazo.

Art. 67- La jornada de los menores de dieciséis años, no podrá ser mayor de seis horas diarias y de treinta y cuatro semanales, en cualquier clase de trabajo. Asimismo no podrán trabajar más de dos horas extraordinarias en un día, ni realizar labores que requieran grandes esfuerzos físicos.

Los menores de dieciocho años no podrán trabajar en horas nocturnas.

### **CAPITULO XIII**

#### **EXAMENES MEDICOS Y MEDIDAS PROFILACTICAS**

Art. 68- Cuando a Juicio de La Dirección General de Previsión Social la naturaleza de las labores que ofrezcan un riesgo para la salud, vida o integridad física del trabajador, es obligación de los patronos mandar a practicar exámenes médicos o de laboratorio a sus trabajadores.

Art. 69.- Los trabajadores deberán someterse a exámenes médicos o de laboratorio cuando fueren requeridos por el patrono o por las autoridades administrativas, con el objeto de comprobar su estado de salud.

Art. 70.- Los trabajadores deben ser destinados a desempeñar aquellos trabajos más adecuados a su estado de salud y su capacidad física, con base a los exámenes médicos correspondientes.

Art. 71.- Lo establecido en las disposiciones anteriores se entenderá sin perjuicio de lo dispuesto en el Artículo 317 del Código de Trabajo.

#### **CAPITULO XIV**

#### **SEGURIDAD, HIGIENE Y REGULARIDAD EN EL TRABAJO**

Art. 72.- Dadas las condiciones físicas en que opera la Empresa y debido a la naturaleza de las actividades adoptara y pondrá en práctica medidas adecuadas de seguridad e higiene en los lugares de trabajo, para proteger la vida, la salud y la integridad corporal de sus trabajadores, especialmente en lo relativo a:

1º) Las operaciones y procesos de trabajo;

2º) El suministro, uso y mantenimiento de los equipos de protección personal;

3º) Las edificaciones, instalaciones y condiciones ambientales; y

4º) La colocación y mantenimiento de resguardos y protecciones que aíslen o prevengan de los peligros provenientes de las herramientas y de todo género de instalaciones

Art. 73.- Así también los trabajadores estarán obligados a cumplir con las normas sobre seguridad e higiene y con las recomendaciones técnicas, en lo que se refiere: al uso y conservación del equipo de protección personal que le sea suministrado, a las operaciones y procesos de trabajo, y al uso y mantenimiento de las protecciones de equipo de cocina y aparatos electrodomésticos.

Estará también obligado a cumplir con todas aquellas indicaciones e instrucciones de su patrono que tengan por finalidad proteger su vida, salud e integridad corporal.

Asimismo, estarán obligados a prestar toda su colaboración a los comités de seguridad.

## **CAPITULO XV**

### **PRESTACIONES CUBIERTAS POR EL INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL**

Art.74.- En virtud de estar sujeta al Régimen del Instituto Salvadoreño del Seguro Social, la empresa quedará exenta de las prestaciones que le impongan el Código de Trabajo y otras leyes en favor de los(as) trabajadores(as), en la medida que sean cubiertas por dicho Instituto. Sin embargo, si por disposiciones legales, de contratos individuales o colectivos de trabajo o de este Reglamento, el patrono estuviere obligado a dar prestaciones superiores a las concedidas por el Instituto Salvadoreño del Seguro Social, los trabajadores podrán reclamarle la parte que no recibieron del mencionado Instituto.

## **CAPITULO XVI**

### **OBLIGACIONES DE LOS (AS) TRABAJADORES (AS) Y LA EMPRESA**

OBLIGACIONES DE LOS (AS) TRABAJADORES(AS):

- a. Dar el trato adecuado a todo tipo de equipo, vehículo, mobiliario, y enseres que le sean suministrados para realizar sus labores previendo los riesgos que el uso pueda ocasionar.
- b. Reportar a la Administradora los desperfectos que se identifiquen en equipo, vehículos, mobiliario y en la infraestructura de los locales en los que opera la Empresa.
- c. Observar todas las medidas que adopte la Empresa para fomentar la seguridad y la higiene en el centro de trabajo.

- d. Quienes conduzcan vehículos deberán aplicar los principios del Manejo Defensivo, respetando las señales de tránsito y en general la Ley de Tránsito Terrestre, Transporte y Seguridad Vial.
- e. Integrar y colaborar con la organización y funcionamiento del Comité de Seguridad e Higiene Ocupacional que se pueda integrar a futuro.

## OBLIGACIONES DE LA EMPRESA

Art. 75.- Son obligaciones de la Empresa:

- a. Atender con prontitud las observaciones que le hagan llegar los trabajadores relacionadas con las condiciones de seguridad e higiene en las que prestan sus servicios.
- b. Mantener debidamente señalizadas cada una de las áreas de trabajo, con énfasis en las rutas de evacuación.
- c. Proveer oportuno mantenimiento al transporte propiedad de la Empresa en los que se trasladen los trabajadores en el cumplimiento de sus obligaciones.
- d. Adoptar todas las medidas que sean necesarias para proteger la vida y la integridad corporal de los trabajadores.
- e. Realizar revisiones preventivas de la infraestructura de los locales en que opera la Empresa, con especial atención en techos, fontanería, instalación eléctrica y mobiliario.
- f. Mantener recargados los extintores instalados en los locales de la Empresa.
- g. Brindar las facilidades que sean necesarias para la constitución y funcionamiento del Comité de Seguridad y Salud Ocupacional.

## **CAPITULO XVII**

### **BOTIQUIN**

Art.76.- La Empresa mantendrá en el local y para uso gratuito de todos los trabajadores a su servicio, un Botiquín equipado con los medicamentos y enseres en la forma en que determine la Dirección General del Previsión Social.

**CAPITULO XVIII**  
**PETICIONES, RECLAMOS Y MODO DE RESOLVERLOS**

Art. 77.- Toda petición o reclamo que los trabajadores tuvieren que hacer por razón de la prestación de sus servicios deberán dirigirla en forma personal a la Administradora quien resolverá lo conveniente dentro de un período no mayor de cinco días. Ésta tendrá la facultad para que tome una resolución.

Art. 78.- Si el trabajador no fuese atendido en la forma y plazo estipulado en el Artículo anterior y no estuviere de acuerdo con lo que se resuelva, podrá recurrir a la mediación de la Oficina Regional de Oriente de San Miguel del Ministerio de Trabajo Y Previsión Social.

Art. 79.- Cuando se trate de peticiones o reclamos menos graves de los trabajadores, se resolverá en forma inmediata junto a la Administradora.

**CAPITULO XIX**  
**DISPOSICIONES DISCIPLINARIAS Y MODO DE APLICARLAS**

Art. 80.- La Empresa dará por terminado el contrato individual de trabajo de cualquier trabajador (a) sin incurrir en responsabilidad de su parte por las causas establecidas en el Código de Trabajo.

Art. 81.- Se establecen como sanciones disciplinarias las siguientes:

- a. Amonestación verbal.
- b. Amonestación por escrito.
- c. Suspensión por un día.
- d. Suspensión por más de un día, hasta treinta días, previa autorización de la Dirección General de Inspección de Trabajo.
- e. Despido.

- f. En cada caso la administración se remitirá a las leyes laborales en vigencia en el país, reconociendo al trabajador las justas posibilidades de recursos administrativos y judiciales.

Art. 82.- Se consideran faltas leves y serán sancionadas con llamado de atención verbal, las siguientes:

- a. Faltar sin justificación a las reuniones de trabajo previamente convocadas por el Administrador de la Empresa.
- b. Hacer uso del teléfono fijo por tiempo prolongado, para fines personales sin autorización de la Administradora o persona designada a falta de esta.
- c. No respetar el horario de trabajo.
- d. No portar el uniforme correspondiente durante los días y horas de trabajo sin previa autorización.
- e. No utilizar el equipo de protección personal como redcillas, guantes, mascarillas o cualquier otro que por recomendación técnica le haga la Dirección de Previsión Social del Ministerio de Trabajo.
- f. Actuar con negligencia cuando se manipule herramientas, implementos para la elaboración de los alimentos,
- g. Maltratar los materiales y enseres en el traslado y ordenamiento para la conservación y mantenimiento de los mismos descuidando el proceso establecido por la Administración de la Empresa.
- h. Mostrarse negativo o negligente a cambios operativos o administrativos de la Empresa.
- i. Solicitar permisos por teléfono sin causas o razones justificadas un día antes de hacerlo efectivo.
- j. Tratar de influir en política o en religión durante las horas de trabajo en sus compañeros de trabajo o en los clientes de la Empresa.
- k. Delegar funciones de su trabajo en otro compañero sin autorización de la Administradora o persona designada a falta de esta.
- l. Mantener en desorden su área de trabajo o promover el desorden en áreas de otro(s) compañero(s) de trabajo.

- m. No reportar en el momento preciso sobre cualquier información que pueda traer consecuencias negativas a la empresa.
- n. Intentar llevar inestabilidad a los trabajadores (as), promoviendo la división del equipo de trabajo.

Art. 83.- Se consideran faltas graves y serán sancionadas con nota de amonestación con copia al expediente:

- a. Hacer uso de vehículo, equipo o mobiliario en fechas y horas no laborales sin autorización de la Administradora o persona designada a falta de esta.
- b. Hacer comentarios indecorosos o levantar calumnias contra el personal o clientes de la Empresa.
- c. Dirigirse con palabras soeces o en tono agravante a cualquier compañero(a) de trabajo.
- d. Incumplir los procedimientos en servicios solicitados por la naturaleza de sus actividades con dolo, a fin de beneficiar a clientes o beneficiarse a sí mismo.
- e. Reincidir por más de dos veces en cualquier tipo de falta leve a pesar de haber sido amonestado verbalmente.
- f. Mantener relaciones amorosas o intentar establecerlas con compañeros de trabajo o con patronos de la empresa durante las horas laborales y dentro del local de esta.
- g. Ocultar o ser cómplice de acciones que vayan en perjuicio de los compañeros (as) de trabajo o de la estabilidad de la Empresa.
- h. Abandono de trabajo sin causa justificada por dos días consecutivos o tres días dentro de un mes calendario.
- i. Provocar daño en equipo de trabajo, mobiliario y/o instalaciones de la Empresa con conocimiento de causa.

Art. 84.- Son faltas muy graves y serán sancionadas con amonestación por escrito con copia del reporte al Ministerio de Trabajo y Previsión Social y suspensión de un día de trabajo sin goce de salario:

- a. Por reincidir en cualquier tipo de falta grave pese a haber sido amonestado por escrito.

- b. Presentarse a trabajar con síntomas de haber ingerido bebidas embriagantes o cualquier tipo de sustancia narcótica.
- c. Portar armas de fuego al interior de la Empresa. De esta disposición queda excluida la persona que para el desempeño de su trabajo necesita hacer uso del arma, tal es el caso del vigilante.

Art. 85.- Son faltas muy graves y serán sancionadas con amonestación por escrito con copia del reporte al Ministerio de Trabajo y Previsión Social y suspensión por más de un día y hasta treinta días de trabajo sin goce de salario, previa autorización de la Dirección General de Inspección de Trabajo:

- a. Solicitar a los clientes pago de comisiones inexistentes o dádivas por realizar descuentos en la cuenta a cobrar.
- b. Alterar, maltratar, descuidar el material y herramientas como lo son los enseres que son utilizados dentro de la Empresa.

Art. 86.- Son faltas muy graves y ameritan despido por causa justificada las siguientes:

- a. Falsificar contenido y/o firmas de documentos de carácter legal de los patronos, Administradora o persona designada para representarle en la Administración de la Empresa.
- b. Extraer y/o publicar sin autorización documentación de uso restringido de la Empresa revelando secretos de expedientes e información de procedimientos.
- c. Conspirar contra la imagen empresarial y/o la integridad de los compañeros (as) de trabajo, y del patrono.
- d. Dirigirse a la representación patronal con palabras soeces o con acciones que promuevan daño a la integridad personal y la moral de la Empresa.
- e. Posesionarse de recursos financieros o muebles de la Empresa, como herramientas utensilios, enseres alimenticios, dinero de caja y pago de clientes por el producto o servicio realizado.
- f. Causar daño intencional, doloso o negligente a los recursos de la Empresa (instalaciones, herramientas, aparatos y otros mobiliarios).

También la empresa podrá dar por terminado el contrato de trabajo sin incurrir en responsabilidad, por las siguientes causas:

1ª- Por haber engañado el trabajador a la Empresa al celebrar el contrato, presentándole recomendaciones o certificados falsos sobre su aptitud. Esta causa dejará de tener efectos después de treinta días de prestar sus servicios el trabajador;

2ª- Por negligencia reiterada del trabajador;

3ª- Por la pérdida de la confianza de la empresa en el trabajador, cuando éste desempeña un cargo de dirección, vigilancia, fiscalización u otro de igual importancia y responsabilidad. El Juez respectivo apreciará prudencialmente los hechos que el patrono estableciere para justificar la pérdida de la confianza.

4ª- Por revelar el trabajador secretos de la empresa o aprovecharse de ellos; o por divulgar asuntos administrativos de la misma que puedan causar perjuicios al patrono;

5ª- Por actos graves de inmoralidad cometidos por el trabajador dentro de la empresa o establecimiento; o fuera de éstos, cuando se encontrare en el desempeño de sus labores;

6ª- Por cometer el trabajador, en cualquier circunstancia, actos de irrespeto en contra del patrono o de algún jefe de la empresa o establecimiento, especialmente en el lugar de trabajo o fuera de él, durante el desempeño de las labores. Todo sin que hubiere precedido provocación inmediata de parte del jefe o patrono;

7ª- Por cometer el trabajador actos graves de irrespeto en contra del cónyuge, ascendiente, descendiente o hermanos del patrono, cuando el trabajador conociere el vínculo familiar y siempre que no haya precedido provocación inmediata de parte de dichas personas;

8ª- Por cometer el trabajador actos que perturben gravemente el orden en la empresa o establecimiento, alterando el normal desarrollo de las labores;

9ª- Por ocasionar el trabajador, maliciosamente o por negligencia grave, perjuicios materiales, equipo, materias primas, o demás objetos relacionados con el trabajo; o por lesionar con dolo o negligencia grave, cualquier otra propiedad o los intereses económicos del patrono;

10ª- Por poner el trabajador en grave peligro, por malicia o negligencia grave, la seguridad de las personas mencionadas en las causales 6ª y 7ª de este artículo, o la de sus compañeros de trabajo;

11ª- Por poner el trabajador en grave peligro, por malicia o negligencia grave, la seguridad del equipo, materias primas, y demás objetos relacionados con el trabajo;

12ª- Por faltar el trabajador a sus labores sin el permiso del patrono o sin causa justificada, durante dos días laborales completos y consecutivos; o durante tres días laborales no consecutivos en un mismo mes calendario entendiéndose por tales, en este último caso, no sólo los días completos sino aún los medios días;

13ª- Por no presentarse el trabajador, sin causa justa, a desempeñar sus labores en la fecha convenida para iniciarlas; o por no presentarse a reanudarlas, sin justa causa dentro de los tres días a que se refiere el Art. 45 del Código de Trabajo;

14ª- Cuando no obstante presentarse el trabajador a reanudar sus labores dentro de los tres días siguientes a aquél en que fue puesto en libertad, después de haber cumplido pena de arresto, la falta cometida hubiere sido contra la persona o bienes del patrono o de su cónyuge, ascendientes, descendientes o hermanos, o contra la persona o propiedad de algún jefe de la empresa o de algún compañero de trabajo;

15ª- Cuando no obstante presentarse el trabajador a reanudar sus labores dentro de los tres días siguientes a aquél en que fue puesto en libertad, después de haber estado en detención provisional, el delito por el que se le procesa hubiere sido contra la persona del patrono, de

su cónyuge, ascendientes, descendientes o hermanos, o en la persona de algún jefe de la empresa o compañero de trabajo; y en todo caso, cuando se trate de delitos contra la propiedad, contra la Hacienda Pública o de falsedad;

16ª- Por desobedecer el trabajador a la Administradora o a sus representantes en forma manifiesta, sin motivo justo y siempre que se trate de asuntos relacionados con el desempeño de sus labores;

17ª- Por contravenir el trabajador (a) en forma manifiesta y reiterada las medidas preventivas o los procedimientos para evitar riesgos profesionales;

18ª- Por ingerir el trabajador bebidas embriagantes o hacer uso de narcóticos o drogas enervantes en el lugar del trabajo, o por presentarse a sus labores o desempeñar las mismas en estado de ebriedad o bajo la influencia de un narcótico o droga enervante;

19ª- Por infringir el trabajador (a) algunas de las prohibiciones contenidas en el Art. 32 del Código de Trabajo, siempre que por igual motivo se le haya amonestado, dentro de los seis meses anteriores, por medio de la Dirección General de Inspección de Trabajo; y

20ª- Por incumplir o violar el trabajador, gravemente, cualquiera de las obligaciones o prohibiciones emanadas de alguna de las fuentes a que se refiere el Art. 24 del Código de Trabajo

Art. 87.- En todos los casos previstos en los Artículos anteriores de este Reglamento, es responsabilidad de la Administración de la Empresa determinar e investigar la gravedad de la falta, ya que de ésta dependerá el tipo de sanción y la determinación de quienes son los trabajadores culpables que deberán sancionarse.

**CAPITULO XX**  
**DISPOSICIONES FINALES, PUBLICIDAD Y VIGENCIA.**

Art. 88.- Los trabajadores estarán en la obligación de prestar sus servicios personales en la dirección establecida en el Contrato Individual de Trabajo y en cualquier otra sucursal que se apertura en un futuro bajo los servicios de la Empresa.

Art. 89.- En virtud de estar sujeta al régimen del Instituto Salvadoreño del Seguro Social, la Empresa quedará exenta de las prestaciones que le impongan el Código de Trabajo y otras leyes en favor de los trabajadores, en la medida que sean cubiertas por dicho Instituto. Sin embargo, si por disposiciones legales, de contratos individuales o colectivos de trabajo o de este Reglamento, la Empresa estuviere obligada a dar prestaciones superiores a las concedidas por el Instituto Salvadoreño del Seguro Social, los trabajadores podrán reclamarle la parte que no recibieron del mencionado Instituto.

Art. 90.- Lo no previsto en este Reglamento Interno se resolverá de conformidad con lo dispuesto por la legislación laboral y las disposiciones del mismo se entenderán sin perjuicio de mejores derechos establecido a favor de los trabajadores por las leyes, convenciones, resoluciones o arreglos colectivos de trabajo, ni de los consagrados por costumbre de empresa.

Art. 91.- Dentro de los seis días siguientes a aquel en que fuere aprobado por el Director General de Trabajo el presente Reglamento Interno, se dará a conocer a los trabajadores por medio de ejemplares que, escritos en caracteres legibles, se colocarán en lugares visibles dentro de la empresa.

Este Reglamento Interno de Trabajo entrará en vigencia quince días después de aquel en que fue dado a conocer en la forma indicada en el inciso precedente.

Art. 92.- Toda reforma o modificación a este Reglamento no tendrá validez si no se observa el trámite y plazos establecidos en el Artículo anterior.

Art. 93.- Mientras el presente Reglamento Interno de Trabajo y sus reformas o modificaciones estén en vigencia, no será necesario el plazo de quince días para que sus disposiciones sean de obligatoria observancia, respecto de los nuevos empleadores o sus representantes y de los trabajadores y trabajadoras de nuevo ingreso.

Dado en la ciudad de San Miguel, a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ de dos mil quince.

F: \_\_\_\_\_ Sello:

**ANEXO N° 2: CARTA DE PRESENTACIÓN, PARA ALIANZA ESTRATEGICA.**

San Miguel, 25 de Septiembre de 2015

Sres. Sala de recepciones y eventos.

Reciba un cordial saludo del Restaurante el Sarape, por medio de la presente carta nos ponemos a su total disposición para ofrecerle banquetes de comida para todo tipo de eventos, y así crear alianzas que nos permitan lograr ganancias mutuas. Le suplicamos nos dé una oportunidad para demostrarle la calidad en nuestros productos y servicios para que así la realización de sus eventos sean un éxito.

Si es de su interés y quiere recibir mayor información favor comunicarse con nosotros, será un placer atenderle y servirle.

Nuestros teléfonos son 2661-1776

Gracias por la atención a nuestro ofrecimiento.

Atte. Restaurante El Sarape.

## ANEXO N° 3: MENÚ ESPECIAL PARA EVENTOS

### MENÚ PARA EVENTOS Restaurante “EL SARAPE”

#### ❖ Plato N°1

Fajitas de carne de res, arroz y ensalada fresca con aderezo.

Precio \$8

#### ❖ Plato N°2

Pechuga de pollo en salsa de hongo, puré de papa, vegetales.

Precio \$7

#### ❖ Plato N°3

Lomo de cerdo asado, arroz, chirimol, y vegetales.

Precio \$7.50

#### ❖ Plato N°4

Lomo frio de res, arroz y ensalada fresca con aderezo.

Precio \$7

#### ❖ Plato N°5

Pechuga de pollo a la plancha, puré de papa, y vegetales.

Precio \$6.50

#### ❖ Plato N°6

Pollo dorado, arroz, y ensalada rusa.

Precio \$6

#### ❖ Plato N°7

Chuleta de res en salsa de tomate, arroz, ensalada fresca y aderezo.

Precio \$7

#### ❖ Plato N°8

Lomo de res o cerdo relleno, arroz y ensalada fresca con aderezo.

Precio \$8

#### ❖ Plato N°9

Pechuga rellena de jamón y queso, puré de papa, y vegetales.

Precio \$8

#### ❖ Plato N°10

Filete de pescado empanizado, arroz y vegetales.

Precio \$7









**ANEXO N° 5: REPORTE DE RESULTADOS DE PRUEBAS PARA LA  
SELECCIÓN DE EMPLEADOS**

**Nombre:**

**Edad:**

**Indicación:** Marque con una "x" el campo que corresponda a la calificación respectiva.

|                             | <b>FAVORABLE</b> | <b>MEDIO</b> | <b>DESFAVORABLE</b> |
|-----------------------------|------------------|--------------|---------------------|
| <b>EXPERIENCIA LABORAL:</b> |                  |              |                     |
| ESTABILIDAD LABORAL         |                  |              |                     |
| PUESTOS DESEMPEÑADOS        |                  |              |                     |
| ADAPTABILIDAD               |                  |              |                     |
| EFICIENCIA                  |                  |              |                     |
| MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO    |                  |              |                     |
| RELACIÓN CON COMPAÑEROS     |                  |              |                     |
| RELACIÓN CON SUPERIORES     |                  |              |                     |
| LIDERAZGO                   |                  |              |                     |
| RESPONSABILIDAD             |                  |              |                     |
| <b>DATOS FAMILIARES:</b>    |                  |              |                     |
| NIVEL SOCIOECONÓMICO        |                  |              |                     |
| RESPONSABILIDAD             |                  |              |                     |
| RELACIONES FAMILIARES       |                  |              |                     |
| INGRESOS FAMILIARES         |                  |              |                     |
| <b>ESTUDIOS:</b>            |                  |              |                     |
| LOGROS                      |                  |              |                     |
| CAPACIDADES                 |                  |              |                     |
| MOTIVACIÓN                  |                  |              |                     |
| RELACIONES INTERPERSONALES  |                  |              |                     |
| LIDERAZGO                   |                  |              |                     |
| RESPONSABILIDAD             |                  |              |                     |
| <b>INTERESES:</b>           |                  |              |                     |
| ACTIVIDADES SOCIALES        |                  |              |                     |
| INTERESES Y METAS           |                  |              |                     |
| VALORES                     |                  |              |                     |
| MANEJO DE TIEMPO Y DINERO   |                  |              |                     |
| ALCOHOLISMO                 |                  |              |                     |
| PRETENSIONES ECONÓMICAS     |                  |              |                     |

**Evaluación de Candidato**

COMENTARIOS GENERALES:

ACEPTADO ( )

RECHAZADO ( )

BIEN PERO QUISIERA ( )

|                       | ADECUADA | REGULAR | INADECUADA |
|-----------------------|----------|---------|------------|
| PRESENTACION PERSONAL |          |         |            |
| EXPERIENCIA           |          |         |            |
| CONOCIMIENTOS         |          |         |            |
| DESENVOLTURA          |          |         |            |

## **ANEXO N° 6: PLAN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS**

### **I. ACTIVIDAD DE LA EMPRESA**

Restaurante El Sarape, es una empresa que se dedica a elaborar platillos de comida internacional mexicana, así como también bebidas con el fin satisfacer las necesidades alimenticias de los habitantes del Departamento de San Miguel.

### **II. JUSTIFICACIÓN**

El recurso más importante en cualquier organización lo forma el personal implicado en las actividades laborales. Esto es de especial importancia en una organización que presta servicios, en la cual la conducta y rendimiento de los individuos influye directamente en la calidad y optimización de los servicios que se brindan. Un personal motivado y trabajando en equipo, son los pilares fundamentales en los que las organizaciones exitosas sustentan sus logros. Estos aspectos, además de constituir dos fuerzas internas de gran importancia para que una organización alcance elevados niveles de competitividad, son parte esencial de los fundamentos en que se basan los nuevos enfoques administrativos o gerenciales.

La esencia de una fuerza laboral motivada está en la calidad del trato que recibe en sus relaciones individuales que tiene con los ejecutivos o funcionarios, en la confianza, respeto y consideración que sus jefes les prodigan diariamente. También son importantes el ambiente laboral y la medida en que éste facilita o inhibe el cumplimiento del trabajo de cada persona.

Sin embargo, en la mayoría de organizaciones de nuestro País, ni la motivación, ni el trabajo son aprovechados como aportes significativos de la fuerza laboral y por consiguiente el de obtener mayores ganancias y posiciones más competitivas en el mercado. Tales premisas conducen automáticamente a enfocar inevitablemente el tema de la capacitación como uno de los elementos vertebrales para mantener, modificar o cambiar las actitudes y comportamientos de las personas dentro de las organizaciones, direccionado a la optimización de los servicios de asesoría y consultoría empresarial. En tal

sentido se plantea el presente Plan de Capacitación Anual en el área del desarrollo del recurso humano y mejora en la calidad del servicio al cliente.

### **III. ALCANCE**

El presente plan de capacitación es de aplicación para todo el personal que trabaja en el Restaurante El Sarape.

### **IV. FINES DEL PLAN DE CAPACITACION**

Siendo su propósito general impulsar la eficacia organizacional, la capacitación se lleva a cabo para contribuir a:

- Elevar el nivel de rendimiento de los colaboradores y, con ello, al incremento de la productividad y rendimiento de la empresa.
- Mejorar la interacción entre los colaboradores y, con ello, a elevar el interés por el aseguramiento de la calidad en el servicio.
- Satisfacer más fácilmente requerimientos futuros de la empresa en materia de personal, sobre la base de la planeación de recursos humanos.
- Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo, la productividad y la calidad y, con ello, a elevar la moral de trabajo.
- La compensación indirecta, especialmente entre las administrativas, que tienden a considerar así la paga que asume la empresa por su participación en programas de capacitación.
- Mantener la salud física y mental en tanto ayuda a prevenir accidentes de trabajo, y un ambiente seguro lleva a actitudes y comportamientos más estables.

### **V. OBJETIVOS DEL PLAN DE CAPACITACION**

#### **Objetivos Generales.**

- Preparar al personal para la ejecución eficiente de sus responsabilidades que asuman en sus puestos.
- Brindar oportunidades de desarrollo personal en los cargos actuales y para otros puestos para los que el colaborador puede ser considerado.

- Modificar actitudes para contribuir a crear un clima de trabajo satisfactorio, incrementar la motivación del trabajador y hacerlo más receptivo a la supervisión y acciones de gestión.

### **Objetivos Específicos.**

- Proporcionar orientación e información relativa a los objetivos de la Empresa, su organización, funcionamiento, normas y políticas.
- Proveer conocimientos y desarrollar habilidades que cubran la totalidad de requerimientos para el desempeño de puestos específicos.
- Actualizar y ampliar los conocimientos requeridos en áreas especializadas de actividad.
- Ayudar en la preparación de personal calificado, acorde con los planes, objetivos y requerimientos de la Empresa.

## **VI. METAS**

Capacitar en un 100% al Gerente y demás personal operativo del Restaurante El Sarape.

## **VII. ESTRATEGIAS**

Las estrategias a emplear son.

- Desarrollo de trabajos prácticos que se vienen realizando cotidianamente.
- Presentación de casos especiales de su área.
- Realizar talleres.
- Metodología de exposición – diálogo.

## **VIII. ACCIONES A DESARROLLAR**

Las acciones para el desarrollo del plan de capacitación están respaldadas por los temarios que permitirán a los asistentes a capitalizar los temas, y el esfuerzo realizado que permitirán mejorar la calidad de los recursos humanos, para ello se está considerando lo siguiente:

## **TEMAS DE CAPACITACIÓN**

### **1. SISTEMA INSTITUCIONAL**

- Planeamiento Estratégico.
- Administración y organización.
- Cultura Organizacional.
- Gestión del Cambio.
- Toma de decisiones.
- Motivación del personal.
- Creación de un buen ambiente laboral.

### **2. IMAGEN INSTITUCIONAL**

- Relaciones Humanas.
- Relaciones Públicas.
- Administración por Valores.
- Mejoramiento Del Clima Laboral.

### **3. CONTABILIDAD:**

- Auditoria y Normas de Control.
- Control Patrimonial.

## **IX. RECURSOS**

**HUMANOS:** Lo conforman los participantes, facilitador y expositor especializado que forma parte de la empresa.

**MATERIALES:** Infraestructura: Las actividades de capacitación se desarrollaran en ambientes adecuados proporcionados por la gerencia de la empresa.

Mobiliario, equipo y otros: está conformado por carpetas y mesas de trabajo, pizarra, plumones, total folio, equipo multimedia y ventilación adecuada.

Documentos técnico – educativo: Entre ellos tenemos: certificados, encuestas de evaluación, material de estudio, etc.



## ANEXO N°7: MANUAL DE CAPACITACION

|   |   |   |
|---|---|---|
|    | <b>RESTAURANTE EL SARAPE</b><br><br><b>MANUAL DE CAPACITACION</b> | <b>Versión:</b> 1                               |
|   |   | <b>Pág.:</b> 1/13 <b>Emisión:</b><br>01/01/2016 |
|   |   | <b>Vigencia:</b> 1 Año                          |
| <b>Tema:</b> Planeamiento Estratégico   |   |   |
| <b>Dirigido a :</b> Personal Administrativo   |   |   |
| <b>Lugar:</b> Restaurante El Sarape, ubicado en Colonia San Pablo, Calle El Jute, Municipio de San Miguel   |   |   |
| <b>Fecha:</b> 10 de Enero del 2016  |   |   |
| <b>Duración:</b> 3 horas  |   |   |
| <b>Contenido:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Generalidades</li> <li>• Diagnóstico de la situación</li> <li>• Objetivos estratégicos</li> <li>• Estrategias corporativas</li> <li>• Planes de actuación</li> <li>• Establecimiento de controles</li> </ul>                     |   |   |
| <b>Material de apoyo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación en diapositivas</li> <li>• Videos</li> <li>• Fotos</li> <li>• Papelografos</li> <li>• Material Escrito</li> <li>• Certificados</li> <li>• Encuestas de evaluación</li> <li>• Material de estudio</li> </ul> |   |   |
| <b>Refrigerio:</b> Desayuno Típico  |   |   |
| <b>Instructor:</b> Jefe de Recursos Humanos   |   |   |
| <b>ELABORADO POR:</b>   | <b>AUTORIZADO POR:</b>  | <b>REVISADO POR:</b>                            |

|  |   |   |
|--|---|---|
|   | <b>RESTAURANTE EL SARAPE</b><br><br><b>MANUAL DE CAPACITACION</b> | <b>Versión:</b> 1                               |
|  |   | <b>Pág.:</b> 2/13 <b>Emisión:</b><br>01/01/2016 |
|  |   | <b>Vigencia:</b> 1 Año                          |
| <b>Tema:</b> Cultura Organizacional  |   |   |
| <b>Dirigido a :</b> Personal del Restaurante El Sarape   |   |   |
| <b>Lugar:</b> Restaurante El Sarape, ubicado en Colonia San Pablo, Calle El Jute, Municipio de San Miguel  |   |   |
| <b>Fecha:</b> 15 de Febrero del 2016   |   |   |
| <b>Duración:</b> 3 horas   |   |   |
| <b>Contenido:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Generalidades</li> <li>• Autonomía: forma y grado de responsabilidad, derechos y oportunidades que los empleados poseen para expresar su iniciativa.</li> <li>• Estructura de supervisión: grado y forma en el que se especifican las normas y reglas de supervisión directa para vigilar y controlar las conductas.</li> <li>• Apoyo moral: grado de ayuda y simpatía que dan los directivos hacia sus subordinados.</li> <li>• Identidad: grado en el que los miembros se identifican con la organización en conjunto.</li> <li>• Sistema de recompensas: grado y forma en el que la distribución de premios de una organización se desarrolla (rendimiento, desempeño).</li> <li>• Tolerancia de conflicto:</li> <li>• Tolerancia al riesgo</li> </ul> |   |   |
| <b>Material de apoyo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación en diapositivas</li> <li>• Videos</li> <li>• Fotos</li> <li>• Papelografos</li> <li>• Material Escrito</li> <li>• Certificados</li> <li>• Encuestas de evaluación</li> <li>• Material de estudio</li> </ul>  |   |   |
| <b>Refrigerio:</b> Desayuno Típico   |   |   |
| <b>Instructor:</b> Jefe de Recursos Humanos  |   |   |
| <b>ELABORADO POR:</b>  | <b>AUTORIZADO POR:</b>  | <b>REVISADO POR:</b>                            |



**RESTAURANTE EL SARAPE**  
**MANUAL DE CAPACITACION**

**Versión:** 1  
**Pág.:** 3/13      **Emisión:**  
01/01/2016  
**Vigencia:** 1 Año

**Tema:** Relaciones Humanas

**Dirigido a :** Personal del Restaurante El Sarape

**Lugar:** Restaurante El Sarape, ubicado en Colonia San Pablo, Calle El Jute, Municipio de San Miguel

**Fecha:** 15 de Marzo del 2016

**Duración:** 3 horas

**Contenido:**

- Generalidades
- Componentes del temperamento humano
- Las escalas del temperamento humano
- Tipos de personalidades
- El carácter del empleado
- Estructura del carácter
- Tipos de carácter
- Capacidad de delegar

**Materialde apoyo:**

- Presentación en diapositivas
- Videos
- Fotos
- Papelografos
- Material Escrito
- Certificados
- Encuestas de evaluación
- Material de estudio

**Refrigerio:** Desayuno Típico

**Instructor:** Jefe de Recursos Humanos

**ELABORADO POR:**

**AUTORIZADO POR:**

**REVISADO POR:**



|  |   |   |
|--|---|---|
|   | <b>RESTAURANTE EL SARAPE</b><br><br><b>MANUAL DE CAPACITACION</b> | <b>Versión:</b> 1                               |
|  |   | <b>Pág.:</b> 5/13 <b>Emisión:</b><br>01/01/2016 |
|  |   | <b>Vigencia:</b> 1 Año                          |
| <b>Tema:</b> Control Patrimonial   |   |   |
| <b>Dirigido a :</b> Personal del Restaurante El Sarape   |   |   |
| <b>Lugar:</b> Restaurante El Sarape, ubicado en Colonia San Pablo, Calle El Jute, Municipio de San Miguel  |   |   |
| <b>Fecha:</b> 15 de Mayo del 2016  |   |   |
| <b>Duración:</b> 3 horas   |   |   |
| <b>Contenido:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Generalidades</li> <li>• Patrimonio</li> <li>• El proceso de administración de bienes patrimoniales</li> <li>• Registro y control de bienes</li> <li>• Protección y aseguramiento de bienes</li> <li>• Bienes y servicios estratégicos</li> </ul> |   |   |
| <b>Material de apoyo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación en diapositivas</li> <li>• Videos</li> <li>• Fotos</li> <li>• Papelografos</li> <li>• Material Escrito</li> <li>• Certificados</li> <li>• Encuestas de evaluación</li> <li>• Material de estudio</li> </ul>                  |   |   |
| <b>Refrigerio:</b> Desayuno Típico   |   |   |
| <b>Instructor:</b> Jefe de finanzas y Jefe de Recursos Humanos   |   |   |
| <b>ELABORADO POR:</b>  | <b>AUTORIZADO POR:</b>  | <b>REVISADO POR:</b>                            |



**RESTAURANTE EL SARAPE**  
**MANUAL DE CAPACITACION**

**Versión:** 1  
**Pág.:** 6/13 **Emisión:**  
01/01/2016  
**Vigencia:** 1 Año

**Tema:** Relaciones Publicas

**Dirigido a :** Personal del Restaurante El Sarape

**Lugar:** Restaurante El Sarape, ubicado en Colonia San Pablo, Calle El Jute, Municipio de San Miguel

**Fecha:** 15 de Junio del 2016

**Duración:** 3 horas

**Contenido:**

- Generalidades
- Paradigmas emergentes
- Análisis de la autoimagen
- Políticas corporativas
- Orientación estratégica de la empresa
- Puentes fuertes y débiles como empresa
- Evaluación de la cultura corporativa
- Planificación y desarrollo de los recursos humanos

**Materialde apoyo:**

- Presentación en diapositivas
- Videos
- Fotos
- Papelografos
- Material Escrito
- Certificados
- Encuestas de evaluación
- Material de estudio

**Refrigerio:** Desayuno Típico

**Instructor:** Jefe de Recursos Humanos

**ELABORADO POR:**

**AUTORIZADO POR:**

**REVISADO POR:**



**RESTAURANTE EL SARAPE**

**MANUAL DE CAPACITACION**

**Versión:** 1

**Pág.:** 7/13 **Emisión:**  
01/01/2016

**Vigencia:** 1 Año

**Tema:** Mejoramiento del clima laboral

**Dirigido a :** Personal del Restaurante El Sarape

**Lugar:** Restaurante El Sarape, ubicado en Colonia San Pablo, Calle El Jute, Municipio de San Miguel

**Fecha:** 15 de Julio del 2016

**Duración:** 3 horas

**Contenido:**

- Generalidades
- Factores que influyen en el clima laboral
- Liderazgo
- Organización
- Relaciones
- Reconocimiento
- Remuneraciones
- Implicación

**Material de apoyo:**

- Presentación en diapositivas
- Videos
- Fotos
- Papelografos
- Material Escrito
- Certificados
- Encuestas de evaluación
- Material de estudio

**Refrigerio:** Desayuno Típico

**Instructor:** Jefe de Recursos Humanos

**ELABORADO POR:**

**AUTORIZADO POR:**

**REVISADO POR:**

|  |   |   |
|--|---|---|
|   | <b>RESTAURANTE EL SARAPE</b><br><br><b>MANUAL DE CAPACITACION</b> | <b>Versión:</b> 1                               |
|  |   | <b>Pág.:</b> 8/13 <b>Emisión:</b><br>01/01/2016 |
|  |   | <b>Vigencia:</b> 1 Año                          |
| <b>Tema:</b> Gestión del cambio  |   |   |
| <b>Dirigido a :</b> Personal del Restaurante El Sarape   |   |   |
| <b>Lugar:</b> Restaurante El Sarape, ubicado en Colonia San Pablo, Calle El Jute, Municipio de San Miguel  |   |   |
| <b>Fecha:</b> 18 de Agosto del 2016  |   |   |
| <b>Duración:</b> 3 horas   |   |   |
| <b>Contenido:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Generalidades</li> <li>• Cambio organizacional</li> <li>• Fundamentos organizacionales</li> <li>• Aspectos sensibles al cambio</li> <li>• Resistencia al cambio</li> <li>• Resistencia organizacional al cambio</li> <li>• Vencer la resistencia al cambio</li> <li>• Estrategias de cambio</li> <li>• Pasos para la aplicación de la estrategia de cambio</li> <li>• El cambio de la cultura organización</li> </ul> |   |   |
| <b>Materialde apoyo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación en diapositivas</li> <li>• Videos</li> <li>• Fotos</li> <li>• Papelografos</li> <li>• Material Escrito</li> <li>• Certificados</li> <li>• Encuestas de evaluación</li> <li>• Material de estudio</li> </ul>   |   |   |
| <b>Refrigerio:</b> Desayuno Típico   |   |   |
| <b>Instructor:</b> Jefe de Recursos Humanos  |   |   |
| <b>ELABORADO POR:</b>  | <b>AUTORIZADO POR:</b>  | <b>REVISADO POR:</b>                            |



**RESTAURANTE EL SARAPE**

**MANUAL DE CAPACITACION**

**Versión:** 1

**Pág.:** 9/13 **Emisión:**  
01/01/2016

**Vigencia:** 1 Año

**Tema:** Auditoria y normas del control

**Dirigido a :** Personal del Restaurante El Sarape

**Lugar:** Restaurante El Sarape, ubicado en Colonia San Pablo, Calle El Jute, Municipio de San Miguel

**Fecha:** 18 de Septiembre del 2016

**Duración:** 3 horas

**Contenido:**

- Generalidades
- componentes del control interno.
- Importancia de los componentes.
- Entorno de control.
- Evaluación de riesgos.
- Actividades de control.
- Información y comunicación.
- Supervisión o monitoreo.

**Material de apoyo:**

- Presentación en diapositivas
- Videos
- Fotos
- Papelografos
- Material Escrito
- Certificados
- Encuestas de evaluación
- Material de estudio

**Refrigerio:** Desayuno Típico

**Instructor:** Jefe de finanzas y Jefe de Recursos Humanos

**ELABORADO POR:**

**AUTORIZADO POR:**

**REVISADO POR:**



**RESTAURANTE EL SARAPE**  
**MANUAL DE CAPACITACION**

**Versión:** 1  
**Pág.:** 10/13  
**Emisión:** 01/01/2016  
**Vigencia:** 1 Año

**Tema:** Administración por valores

**Dirigido a :** Personal del Restaurante El Sarape

**Lugar:** Restaurante El Sarape, ubicado en Colonia San Pablo, Calle El Jute, Municipio de San Miguel

**Fecha:** 18 de Octubre del 2016

**Duración:** 3 horas

**Contenido:**

- Generalidades
- Valores en el ámbito de la administración
- Los valores entre lo sensible y racional
- Los valores en la gestión
- Los valores para la empresa medios y fines
- Los valores en la dirección
- Importancia de la formación gerencial en valores

**Material de apoyo:**

- Presentación en diapositivas
- Videos
- Fotos
- Papelografos
- Material Escrito
- Certificados
- Encuestas de evaluación
- Material de estudio

**Refrigerio:** Desayuno Típico

**Instructor:** Jefe de Recursos Humanos

**ELABORADO POR:**

**AUTORIZADO POR:**

**REVISADO POR:**



**RESTAURANTE EL SARAPE**  
**MANUAL DE CAPACITACION**

**Versión:** 1  
**Pág.:** 11/13  
**Emisión:** 01/01/2016  
**Vigencia:** 1 Año

**Tema:** Toma de decisiones

**Dirigido a :** Personal del Restaurante El Sarape

**Lugar:** Restaurante El Sarape, ubicado en Colonia San Pablo, Calle El Jute, Municipio de San Miguel

**Fecha:** 18 de Noviembre del 2016

**Duración:** 3 horas

**Contenido:**

- Generalidades
- Como tomar decisiones
- Elementos de un problema
- Definición de un problema
- Responsabilidad

**Materialde apoyo:**

- Presentación en diapositivas
- Videos
- Fotos
- Papelografos
- Material Escrito
- Certificados
- Encuestas de evaluación
- Material de estudio

**Refrigerio:** Desayuno Típico

**Instructor:** Jefe de Recursos Humanos

**ELABORADO POR:**

**AUTORIZADO POR:**

**REVISADO POR:**



**RESTAURANTE EL SARAPE**  
**MANUAL DE CAPACITACION**

**Versión:** 1  
**Pág.:** 12/13  
**Emisión:** 01/01/2016  
**Vigencia:** 1 Año

**Tema:** Motivación del Personal

**Dirigido a :** Gerente General

**Lugar:** Restaurante El Sarape, ubicado en Colonia San Pablo, Calle El Jute, Municipio de San Miguel

**Fecha:** 18 de Diciembre del 2016

**Duración:** 3 horas

**Contenido:**

- Generalidades.
- Logro.
- Reconocimiento.
- Interés en el trabajo.
- Responsabilidad.
- Mejora.
- Salario y beneficios.
- Seguridad laboral.
- Vida personal.

**Material de apoyo:**

- Presentación en diapositivas.
- Videos.
- Fotos.
- Papelografos.
- Material Escrito.
- Certificados.
- Encuestas de evaluación.
- Material de estudio.

**Refrigerio:** Desayuno Típico

**Instructor:** Jefe de Recursos Humanos

**ELABORADO POR:**

**AUTORIZADO POR:**

**REVISADO POR:**



**RESTAURANTE EL SARAPE**

**MANUAL DE CAPACITACION**

**Versión:** 1

**Pág.:** 13/13

**Emisión:** 01/01/2016

**Vigencia:** 1 Año

**Tema:** Creación de un buen ambiente laboral

**Dirigido a :** Personal del Restaurante El Sarape

**Lugar:** Restaurante El Sarape, ubicado en Colonia San Pablo, Calle El Jute, Municipio de San Miguel

**Fecha:** 22 de Diciembre del 2016

**Duración:** 3 horas

**Contenido:**

- Generalidades.
- Alteración de las condiciones económicas.
- Competencia.
- Cambio de líderes.
- Importancia y Tipología de la Motivación.
- Las Actitudes.
- Satisfacción laboral.
- El Estrés.

**Materialde apoyo:**

- Presentación en diapositivas.
- Videos
- Fotos.
- Papelografos
- Material Escrito.
- Certificados.
- Encuestas de evaluación.
- Material de estudio.

**Refrigerio:** Desayuno Típico

**Instructor:** Jefe de Recursos Humanos

**ELABORADO POR:**

**AUTORIZADO POR:**

**REVISADO POR:**

**Acciones que deberá tomar en cuenta el gerente para motivar e incentivar a los empleados para las capacitaciones.**

- Indagar periódicamente si las necesidades psicológicas de los empleados están siendo satisfechas en las capacitaciones.
- Establecer y utilizar las capacitaciones como programa motivacional en los empleados para lograr la autorrealización individual.
- La aplicación de incentivos económicos deben de ser tomados en cuenta para los empleados en las capacitaciones.
- Mejorar relaciones individuales con los trabajadores para que estos desempeñen eficientemente su labor y pongan en práctica lo aprendido en las capacitaciones.
- Tener siempre en cuenta que las capacitaciones deberán ser para todos los empleados que laboren en la empresa.
- Conceder un tiempo prudencial una vez al mes, para que los empleados puedan leer el contenido del manual de capacitación.
- Crear un comité que se encargue de organizar y dirigir las actividades que contiene el programa de capacitación.
- Dar oportunidad a que los empleados puedan sugerir sobre la temática que desean recibir.
- El programa capacitación propuesto será expuesto a modificaciones periódicas y de acuerdo a las necesidades dentro del área administrativa de la empresa.
- El manual de capacitación se va a utilizar cada mes o según el tiempo en el que se dé la capacitación teniendo vigencia de un año.

## ANEXO N° 8: MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

|  |   |  |
|--|---|--|
|   | <b>RESTAURANTE EL SARAPE</b><br><br><b>MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS</b> | <b>Cód.:</b> J-01                              |
|  |   | <b>Pág.:</b> 1/9 <b>Emisión:</b><br>01/01/2016 |
|  |   | <b>Vigencia:</b> 1 Año                         |
| <p><b>Título:</b> Gerente.</p> <p><b>Naturaleza del cargo:</b> Es la persona encargada de organizar, planificar, dirigir y controlar todas las funciones dentro del Restaurante “El Sarape.”</p> <p><b>Jefe inmediato:</b> Propietario.</p> <p><b>Número de puestos:</b> 1</p>   |   |  |
| <p><b>Descripción general:</b> Planear, dirigir y controlar los recursos físicos, financieros y el talento humano de la organización, tomar decisiones acertadas, oportunas y que contribuyan a solucionar problemas para el buen desempeño de la empresa.</p>   |   |  |
| <p><b>Descripción del cargo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinación del proceso administrativo.</li> <li>• Designación de los recursos financieros y económicos.</li> <li>• Diseño de estrategias.</li> <li>• Rendición de informes.</li> <li>• Análisis de informes financieros.</li> <li>• Direccionamiento del buen funcionamiento</li> <li>• Delegación de tareas</li> </ul>   |   |  |
| <p><b>Análisis del cargo:</b></p> <p><b>Requisitos Intelectuales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Educación básica</li> <li>• Estudiante o Licenciado en Administración de empresas</li> <li>• Experiencia mínima de 1 año</li> <li>• Aptitudes necesarias: Liderazgo, capacidad de toma de decisiones, calidad humana, capacidad de analizar y resolver problemas</li> </ul> <p><b>Requisitos Físicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Destreza mental</li> <li>• Resistencia a extensas jornadas de trabajo</li> <li>• Facilidad de Expresión</li> </ul> <p><b>Responsabilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma de decisiones oportunas, adecuadas y acertadas</li> <li>• Controlar el efecto de las estrategias.</li> </ul> <p><b>Condiciones de trabajo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Suficiente iluminación, poco ruido, buena ventilación</li> <li>• Contar con el equipo necesario y condiciones laborales optimas</li> </ul> |   |  |
| <b>ELABORADO POR:</b>  | <b>AUTORIZADO POR:</b>  | <b>REVISADO POR:</b>                           |

|   |   |   |
|---|---|---|
|    | <b>RESTAURANTE EL SARAPE</b><br><br><b>MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS</b> | <b>Cód.:</b> J-02<br><br><b>Pág.:</b> 2/9 <b>Emisión: :</b><br>01/01/2016<br><br><b>Vigencia:</b> 1 Año |
| <p><b>Título:</b> Jefe de Meseros.<br/> <b>Naturaleza del cargo:</b> Dirigir al personal a cargo de acuerdo con objetivos estratégicos y conocimientos que debe desarrollar.<br/> <b>Jefe inmediato:</b> Gerente.<br/> <b>Número de puestos:</b> 1</p>  |   |   |
| <p><b>Descripción general:</b> Persona responsable de supervisar, organizar y dirigir la operación del restaurante para el servicio, siempre en función de la empresa y buscando la satisfacción total del cliente y el cual debe ser presentable, tener presencia amable, liderazgo, manejo de disciplina progresiva, habilidad para organizar, y seguridad en sí mismo, deseos de mejora continua y desarrollo personal.</p>  |   |   |
| <p><b>Descripción del cargo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para trabajar en equipo</li> <li>• Actitud de servicio</li> <li>• Destreza para memorizar los requerimientos de órdenes</li> <li>• Sentido de urgencia y gusto por su trabajo y por atender a los clientes</li> <li>• Disponibilidad y flexibilidad de acuerdo a las necesidades de la operación y de los clientes.</li> </ul>  |   |   |
| <p><b>Análisis del cargo:</b></p> <p><b>Requisitos Intelectuales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Educación básica</li> <li>• Experiencia mínima de 1 año</li> <li>• Aptitudes necesarias: Liderazgo, capacidad de toma de decisiones, calidad humana, capacidad de analizar y resolver problemas</li> </ul> <p><b>Requisitos Físicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena condición física</li> <li>• Resistencia a extensas jornadas de trabajo.</li> <li>• Facilidad de Expresión.</li> </ul> <p><b>Responsabilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma de decisiones oportunas, adecuadas y acertadas</li> <li>• Motivación sobre la calidad en la atención al cliente.</li> </ul> <p><b>Condiciones de trabajo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Suficiente iluminación, poco ruido, buena ventilación</li> </ul> |   |   |
| <b>ELABORADO POR:</b>   | <b>AUTORIZADO POR:</b>  | <b>REVISADO POR:</b>  |

|  |   |   |
|--|---|---|
|   | <b>RESTAURANTE EL SARAPE</b><br><br><b>MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS</b> | <b>Cód.:</b> J-03                               |
|  |   | <b>Pág.:</b> 3/9<br><b>Emisión :</b> 01/01/2016 |
|  |   | <b>Vigencia:</b> 1 Año                          |
| <p><b>Título:</b> Jefe de Cocina.<br/> <b>Naturaleza del cargo:</b> Realizar de manera cualificada, funciones de planificación, organización y control de todas las tareas propias del departamento de cocina<br/> <b>Jefe inmediato:</b> Gerente.<br/> <b>Número de puestos:</b> 1</p>  |   |   |
| <p><b>Descripción general:</b> Se encarga de la preparación de los alimentos y de la organización de la cocina, contando con las normas básicas de higiene y sanidad.</p>  |   |   |
| <p><b>Descripción del cargo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparará y servirá el menú elegido por los clientes dentro del programa.</li> <li>• Realizará un puesto a punto en el área de trabajo, verificando que la maquinaria y los utensilios de la cocina se encuentren en buen estado para de esa manera ofrecer al cliente un servicio de calidad.</li> <li>• Organizar, dirigir y coordinar el trabajo del personal a su cargo.</li> <li>• Dirigir y planificar el conjunto de actividades de su Área.</li> <li>• Realizar inventarios y controles de materiales, mercancías de uso en el Departamento de su responsabilidad.</li> </ul>  |   |   |
| <p><b>Análisis del cargo:</b></p> <p><b>Requisitos Intelectuales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Educación básica</li> <li>• Experiencia mínima de 1 año</li> <li>• Aptitudes necesarias: Liderazgo, capacidad de toma de decisiones, calidad humana, capacidad de analizar y resolver problemas</li> </ul> <p><b>Requisitos Físicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena condición física.</li> <li>• Resistencia a extensas jornadas de trabajo.</li> </ul> <p><b>Responsabilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma de decisiones oportunas, adecuadas y acertadas.</li> <li>• Manejo adecuado de los procedimientos.</li> </ul> <p><b>Condiciones de trabajo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Suficiente iluminación, poco ruido, buena ventilación</li> <li>• Contar con el equipo necesario y condiciones laborales optimas</li> </ul> |   |   |
| <p><b>ELABORADO POR:</b>                      <b>AUTORIZADO POR:</b>                      <b>REVISADO POR:</b></p>   |   |   |



**RESTAURANTE EL SARAPE**  
**MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS**

**Cód.:** J-04

**Pág.:** 4/9 **Emisión:**  
01/01/2016

**Vigencia:** 1 Año

**Título:** Jefe de Recursos Humanos.

**Naturaleza del cargo:** El jefe de recursos humanos debe ser capaz de identificar las necesidades que tiene la empresa en cuanto al personal. Una vez identificadas las necesidades de la empresa, debe realizar la búsqueda y selección del personal necesario.

**Jefe inmediato:** Gerente.

**Número de puestos:** 1

**Descripción general:** Elaborar y controlar el proceso de reclutamiento, selección, ingreso e inducción del personal, a fin de asegurar la elección de los candidatos más idóneos para los puestos de la organización, mediante la aplicación de los procedimientos formales programados para facilitar al nuevo trabajador toda la información necesaria acerca de la estructura organizacional, funciones, objetivos, política y objetivos de la calidad, de su puesto de trabajo, facilitando la adaptación del trabajador y su participación e identificación activa en la empresa, así como también la de capacitar al personal en los momentos requeridos.

**Descripción del cargo:**

- Comprensión profunda de los fenómenos económicos.
- Mayor capacidad analítica.
- Liderazgo competente: Tiene que saber influir en los demás sin ejercer la autoridad.
- Mayor inclinación hacia la acción: Enfoque proactivo. Saber anticiparse a los problemas.
- Ser una persona calificada, que tenga una preparación mínima sobre el manejo de personal.

**Análisis del cargo:**

**Requisitos Intelectuales:**

- Educación básica
- Estudiante o Licenciado en Administración de Empresas
- Experiencia mínima de 1 año
- Aptitudes necesarias: Liderazgo, capacidad de toma de decisiones, calidad humana, capacidad de analizar y resolver problemas

**Requisitos Físicos:**

- Destreza mental
- Resistencia a extensas jornadas de trabajo
- Facilidad de Expresión

**Responsabilidades:**

- Toma de decisiones oportunas, adecuadas y acertadas.
- Aplicar el control interno en empleados.

**Condiciones de trabajo:**

- Suficiente iluminación, poco ruido, buena ventilación
- Contar con el equipo necesario y condiciones laborales optimas

**ELABORADO POR:**

**AUTORIZADO POR:**

**REVISADO POR:**

|   |   |                            |
|---|---|----------------------------|
|    | <b>RESTAURANTE EL SARAPE</b><br><br><b>MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS</b> | <b>Cód.:</b> J-05          |
|   |   | <b>Pág.:</b> 5/9           |
|   |   | <b>Emisión:</b> 01/01/2016 |
|   |   | <b>Vigencia:</b> 1 Año     |
| <p><b>Título:</b> Jefe de Finanzas.</p> <p><b>Naturaleza del cargo:</b> Persona responsable de Formular y proponer a la Gerencia procedimientos para la mejor administración de las finanzas y contabilidad de la organización.</p> <p><b>Jefe inmediato:</b> Gerente.</p> <p><b>Número de puestos:</b> 1</p>   |   |                            |
| <p><b>Descripción general:</b> Participar en la formulación de estrategias financieras, definiendo objetivos, además establecer procedimientos para un desempeño óptimo del área de finanzas y contabilidad.</p>  |   |                            |
| <p><b>Descripción del cargo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisa la formulación, ejecución y evaluación del presupuesto anual, de conformidad con las disposiciones legales aplicables.</li> <li>• Elaboración y control de presupuestos.</li> <li>• Revisar los cheques emitidos por diferentes conceptos, tales como: pagos a proveedores, pagos de servicios, aportes, asignaciones, incremento o creación de fondos fijos, fondos especiales y de funcionamiento, alquileres, y otras asignaciones especiales.</li> <li>• Aprobar y firmar planillas de pago.</li> </ul>   |   |                            |
| <p><b>Análisis del cargo:</b></p> <p><b>Requisitos Intelectuales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Educación básica</li> <li>• Estudiante o Licenciado en Contaduría publica</li> <li>• Experiencia mínima de 1 año</li> <li>• Aptitudes necesarias: Liderazgo, capacidad de toma de decisiones, calidad humana, capacidad de analizar y resolver problemas</li> </ul> <p><b>Requisitos Físicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Destreza mental</li> <li>• Resistencia a extensas jornadas de trabajo</li> <li>• Facilidad de Expresión</li> </ul> <p><b>Responsabilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma de decisiones oportunas, adecuadas y acertadas</li> <li>• Cumplir con las exigencias o requisitos del área de finanzas.</li> </ul> <p><b>Condiciones de trabajo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Suficiente iluminación, poco ruido, buena ventilación</li> <li>• Contar con el equipo necesario</li> <li>• Condiciones laborales optimas</li> </ul> |   |                            |
| <b>ELABORADO POR:</b>   | <b>AUTORIZADO POR:</b>  | <b>REVISADO POR</b>        |

|  |   |                              |
|--|---|------------------------------|
|   | <b>RESTAURANTE EL SARAPE</b><br><br><b>MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS</b> | <b>Cód.:</b> E-01            |
|  |   | <b>Pág.:</b> 6/9             |
|  |   | <b>Emisión:</b> : 01/01/2016 |
|  |   | <b>Vigencia:</b> 1 Año       |
| <p><b>Título:</b> Mesero.</p> <p><b>Naturaleza del cargo:</b> Es la persona encargada de servir al cliente los platillos preparados por el cocinero y a su vez brindar al cliente un ambiente de confianza y seguridad.</p> <p><b>Jefe inmediato:</b> Jefe de meseros.</p> <p><b>Número de puestos:</b> 2</p>  |   |                              |
| <p><b>Descripción general:</b> Brindar el servicio en apego a la normatividad vigente para la manipulación de alimentos, así como a las normas de higiene y seguridad establecidas por la empresa y apoyar en el acomodo de los clientes en las mesas.</p>   |   |                              |
| <p><b>Descripción del cargo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se encargará de dar la bienvenida al cliente.</li> <li>• Sugerirá los tipos de menús que ofrece el restaurante.</li> <li>• Tomará la orden del cliente.</li> <li>• Se encargará de mantener las mesas limpias.</li> <li>• Despedirá al cliente al momento de salir del restaurante.</li> <li>• Manejar la distribución de los clientes en las mesas del restaurante</li> </ul>   |   |                              |
| <p><b>Análisis del cargo:</b></p> <p><b>Requisitos Intelectuales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Educación básica.</li> <li>• Experiencia mínima de 1 año</li> <li>• Aptitudes necesarias: Liderazgo, capacidad de toma de decisiones, calidad humana, capacidad de analizar y resolver problemas</li> </ul> <p><b>Requisitos Físicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Destreza mental</li> <li>• Resistencia a extensas jornadas de trabajo</li> <li>• Facilidad de Expresión</li> </ul> <p><b>Responsabilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acatar órdenes de sus superiores.</li> <li>• Cumplir con todas las responsabilidades de su cargo.</li> </ul> <p><b>Condiciones de trabajo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Suficiente iluminación, poco ruido, buena ventilación</li> <li>• Contar con el equipo necesario</li> <li>• Condiciones laborales optimas</li> </ul> |   |                              |
| <b>ELABORADO POR:</b>  | <b>AUTORIZADO POR:</b>  | <b>REVISADO POR:</b>         |

|   |   |                              |
|---|---|------------------------------|
|    | <b>RESTAURANTE EL SARAPE</b><br><br><b>MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS</b> | <b>Cód.:</b> E-02            |
|   |   | <b>Pág.:</b> 7/9             |
|   |   | <b>Emisión:</b> : 01/01/2016 |
|   |   | <b>Vigencia:</b> 1 Año       |
| <p><b>Título:</b> Oficios varios.</p> <p><b>Naturaleza del cargo:</b> Es el que responde a las órdenes del jefe de Limpieza y Mantenimiento, según sean las necesidades dentro del restaurante así se le serán asignadas las tareas.</p> <p><b>Jefe inmediato:</b> Jefe de Meseros</p> <p><b>Número de puestos:</b> 1</p>   |   |                              |
| <p><b>Descripción general:</b> Realizar actividades de limpieza y aseo a las diferentes instalaciones de la empresa y mantener en perfectas condiciones los materiales de limpieza.</p>   |   |                              |
| <p><b>Descripción del cargo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar el mantenimiento del establecimiento.</li> <li>• Realizar el mantenimiento de paredes y pisos.</li> <li>• Mantener en buen estado los servicios públicos.</li> <li>• Mantener en buen estado todos los materiales como tableros, sillas, mesas y otros.</li> </ul>   |   |                              |
| <p><b>Análisis del cargo:</b></p> <p><b>Requisitos Intelectuales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Educación básica</li> <li>• Experiencia mínima de 1 año</li> <li>• Aptitudes necesarias: Liderazgo, capacidad de toma de decisiones, calidad humana, capacidad de analizar y resolver problemas</li> </ul> <p><b>Requisitos Físicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Destreza mental</li> <li>• Resistencia a extensas jornadas de trabajo</li> </ul> <p><b>Responsabilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acatar órdenes de sus superiores.</li> <li>• Cumplir con todas las responsabilidades de su cargo.</li> </ul> <p><b>Condiciones de trabajo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Suficiente iluminación, poco ruido, buena ventilación</li> <li>• Contar con el equipo necesario</li> <li>• Condiciones laborales optimas</li> </ul> |   |                              |
| <b>ELABORADO POR:</b>   | <b>AUTORIZADO POR:</b>  | <b>REVISADO POR:</b>         |

|  |   |  |
|--|---|--|
|   | <b>RESTAURANTE EL SARAPE</b><br><br><b>MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS</b> | <b>Cód.:</b> E-03                              |
|  |   | <b>Pág.:</b> 8/9<br><b>Emisión:</b> 01/01/2016 |
|  |   | <b>Vigencia:</b> 1 Año                         |
| <p><b>Título:</b> Auxiliar de Cocina.</p> <p><b>Naturaleza del cargo:</b> Será el encargado de respaldar y ayudar en todas la tareas que se le asigne por parte del jefe de cocina.</p> <p><b>Jefe inmediato:</b> Jefe de cocina.</p> <p><b>Número de puestos:</b> 2</p>   |   |  |
| <p><b>Descripción general:</b> Se encargan de la pre elaboración de alimentos, preparación y presentación de elaboraciones culinarias sencillas, así como de la asistencia al jefe cocina en la preparación de elaboraciones más complejas, ejecutando y aplicando operaciones, técnicas y normas básicas de manipulación, preparación y conservación de alimentos.</p>  |   |  |
| <p><b>Descripción del cargo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir con las normas de higiene y seguridad necesarias para preservar la salud y evitar accidentes.</li> <li>• Distribuir los alimentos en platos de acuerdo con los menús y las raciones indicadas en ellos.</li> <li>• Mantener en perfecta limpieza y orden la cocina, equipo e instalaciones, incluyendo vajillas, cubiertos, platos de cocina, etc.</li> <li>• Controlar de la mejor manera todos los materiales de la cocina.</li> </ul>   |   |  |
| <p><b>Análisis del cargo:</b></p> <p><b>Requisitos Intelectuales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Educación básica.</li> <li>• Experiencia mínima de 1 año</li> <li>• Aptitudes necesarias: Liderazgo, capacidad de toma de decisiones, calidad humana, capacidad de analizar y resolver problemas</li> </ul> <p><b>Requisitos Físicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Destreza mental</li> <li>• Resistencia a extensas jornadas de trabajo</li> <li>• Facilidad de Expresión</li> </ul> <p><b>Responsabilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acatar órdenes de sus superiores.</li> <li>• Cumplir con todas las responsabilidades de su cargo.</li> </ul> <p><b>Condiciones de trabajo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Suficiente iluminación, poco ruido, buena ventilación.</li> </ul> |   |  |
| <b>ELABORADO POR:</b>  | <b>AUTORIZADO POR:</b>  | <b>REVISADO POR:</b>                           |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  <p><b>Restaurante y Taquería</b></p>   | <p><b>RESTAURANTE EL SARAPE</b></p> <p><b>MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS</b></p> | <p><b>Cód.:</b> E-04</p> <p><b>Pág.:</b> 9/9</p> <p><b>Emisión:</b> 01/01/2016</p> <p><b>Vigencia:</b> 1 Año</p> |
| <p><b>Título:</b> Encargado de compras.<br/> <b>Naturaleza del cargo:</b> Velar por el abastecimiento de materia prima en el restaurante y buscar, seleccionar y mantener proveedores competentes.<br/> <b>Jefe inmediato:</b> Jefe de Cocina<br/> <b>Número de puestos:</b> 1</p>   |  |  |
| <p><b>Descripción general:</b> programar, coordinar, ejecutar y controlar la adquisición de materiales y materia prima que necesita la empresa para su funcionamiento velando por que dichas adquisiciones se realicen en el momento justo, en las cantidades necesarias, con la calidad adecuada y al precio más conveniente.</p>   |  |  |
| <p><b>Descripción del cargo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable de la adquisición de productos y materiales necesarios para el restaurante.</li> <li>• Mantener los contactos oportunos con proveedores para analizar las características de los productos, calidades, condiciones de servicio, precio y pago.</li> <li>• Búsqueda de proveedores alternativos que puedan suministrar los mismos productos o materias primas en mejores condiciones de plazo, calidad y precio que los actuales.</li> <li>• Determinar el costo de todos los platillos a ofrecerse en el restaurante</li> </ul>  |  |  |
| <p><b>Análisis del cargo:</b></p> <p><b>Requisitos Intelectuales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Educación básica</li> <li>• Estudiante o Licenciado en Administración de empresas</li> <li>• Experiencia mínima de 1 año</li> <li>• Aptitudes necesarias: Liderazgo, capacidad de toma de decisiones, calidad humana, capacidad de analizar y resolver problemas</li> </ul> <p><b>Requisitos Físicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Destreza mental</li> <li>• Resistencia a extensas jornadas de trabajo</li> <li>• Facilidad de Expresión</li> </ul> <p><b>Responsabilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acatar órdenes de sus superiores.</li> <li>• Cumplir con todas las responsabilidades de su cargo.</li> </ul> <p><b>Condiciones de trabajo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Suficiente iluminación, poco ruido, buena ventilación</li> <li>• Contar con el equipo necesario</li> <li>• Condiciones laborales optimas</li> </ul> |  |  |
| <p><b>ELABORADO POR:</b>                      <b>AUTORIZADO POR:</b>                      <b>REVISADO POR:</b></p>   |  |  |

### ANEXO N° 9: OPERACIONALIZACIÓN DE HIPÓTESIS

| OBJETIVO  | HIPÓTESIS   | VARIABLES                           | CONCEPTUALIZACIÓN  | INDICADORES   |
|---|---|-------------------------------------|--|---|
| <b>Objetivo General</b>   | <b>Hipótesis General</b>  | <b>Independiente</b>                |  |   |
| Elaborar una Propuesta de un Sistema Organizacional y Gerencial mediante la Planeación estratégica en el Restaurante “El Sarape”, en el departamento de San Miguel. | Se elaborará una Propuesta de un Sistema Organizacional y Gerencial mediante la planeación estratégica en el Restaurante “El Sarape”, en el departamento de San Miguel. | Sistema Organizacional y Gerencial  | Es un todo organizacional y unitario, compuesto de dos o más partes interdependientes, componentes o subsistemas y delineados por límites identificables que lo separan de su supra sistema ambiental.   | -Estructura Organizacional.<br>-Especialización de Trabajo.<br>- Cadena de Mando.<br>-Tramo de Control.<br>-Departamentalización<br>-Centralización o Descentralización en la toma de decisiones. |
|   |   | <b>Dependiente</b>                  | Es un proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos.   | -Misión.<br>- Visión.<br>-Análisis Interno.<br>-Análisis Externo.   |
|   | Planeación Estratégica.   |                                     |  |   |
| <b>Objetivo Específico</b>  | <b>Hipótesis Específica</b>   | <b>Independiente</b>                |  |   |
| Realizar un diagnóstico de la Situación Actual del Sistema Organizacional y Gerencial en el restaurante, para determinar la eficiencia administrativa.              | Un diagnóstico de la Situación Actual del Sistema Organizacional y Gerencial en el restaurante, determinara la eficiencia administrativa.                               | Diagnóstico de la situación actual. | Tiene por objetivo realizar una descripción y análisis de los principales aspectos relacionados al problema definido. Tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de la empresa.  | -Evaluación.<br>- Identificación<br>-Formulación.   |
|   |   | <b>Dependiente</b>                  | Es el obtener mayores resultados con la cantidad mínima de recursos o como hacer correctamente las cosas. Este concepto se relaciona también con eficacia que es hacer las cosas bien sin importar los medios, pero la diferencia está en primero ser efectivos para luego ser eficientes. | -Autoridad.<br>- Delegación.<br>-Prevención de Problemas.<br>-Entrenamiento y Desarrollo.<br>-Reconocimiento.<br>-Calidad de Trabajo.<br>-Capacitaciones.<br>-Estimulo e iniciativa.              |
|   | Eficiencia Administrativa.  |                                     |  |   |

| <b>Objetivo Específico</b>  | <b>Hipótesis Específica</b>  | <b>Independiente</b>  |  |   |
|---|--|---|--|---|
| Identificar la necesidad de un Sistema Organizacional y Gerencial mediante la Planeación Estratégica, para contribuir a mejorar el desarrollo de labores. | La identificación de la necesidad de un Sistema Organizacional y Gerencial mediante la Planeación Estratégica, contribuirá a mejorar el desarrollo de labores. | Identificación de Necesidades.                              | Es la disposición de las personas que lo forman de contribuir en acción: es decir disposición de sacrificar el control de su propio comportamiento para beneficiar la coordinación para alcanzar el objetivo que los une.  | -Necesidad de tomar decisión,<br>-Enumeración de alternativas.<br>-Evaluación de las alternativas.<br>-Decisión provisional o tentativa.<br>-Compromiso y ajuste a la decisión. |
|   |  | <b>Dependiente</b><br>Desarrollo de labores.                | Es el esfuerzo libre e incesante de la gerencia y todos los miembros de la organización en hacer creíble, sostenible y funcional a la Organización en el tiempo, poniéndole énfasis en el capital humano, dinamizando los procesos, creando un estilo y señalando un norte desde la institucionalidad. | - Motivación Laboral.<br>-Conducta Laboral.<br>- Ambiente de Trabajo.<br>-Higiene Laboral.  |
| <b>Objetivo Específico</b>  | <b>Hipótesis Específica</b>  | <b>Independiente</b>  |  |   |
| Diseñar un Plan Estratégico, contribuyendo así a la correcta aplicación en el proceso administrativo y operacional.                                       | El Diseño de un Plan Estratégico, contribuirá a la correcta aplicación en el proceso administrativo y operacional.   | Plan estratégico.   | El plan estratégico es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis y reflexión y toma de decisiones colectivas, acerca del que hacer actual y el camino que deben recorrer en el futuro las comunidades, organizaciones e instituciones.   | -Misión.<br>- Visión.<br>-Análisis Interno.<br>-Análisis Externo.<br>Objetivos.<br>-Valores.<br>-Formulación de Estrategias.<br>-Implementación de Estrategias.                 |
|   |  | <b>Dependiente</b><br>Proceso administrativo y operacional. | Recoge los conocimientos administrativos pertinentes para relacionarlos con las labores administrativas, lo que los administradores hacen.   | -Planeación.<br>-Organización.<br>- Ejecución.<br>- Control   |