TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

TRABAJO PRÁCTICO

ELABORACIÓN DE MANUAL ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA GASTRONÓMICA SEVILLA

PRESENTA

Juan Antonio Flores Jiménez

PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

TUTORA:

Dra. Elena Patricia Mojica Carrillo

INTEGRANTES DEL COMITÉ TUTORAL

M.D.O. Xane Villordo Chávez
Dra. Peggy Y. Santiago López

AGUASCALIENTES, AGS. A 30 DE NOVIEMBRE DE 2024

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

AUTORIZACIONES

CARTA DE VOTO APROBATORIO
INDIVIDUAL

M.F. VIRGINIA GUZMÁN DÍAZ DE LEÓN
DECANA DEL CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINITRATIVAS

P R E S E N T E

Por medio del presente como ***TUTORA*** designado del estudiante ***JUAN ANTONIO FLORES JIMÉNEZ*** con ID *148760* quien realizó *el trabajo práctico* titulado: ***ELABORACIÓN DE MANUAL ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA GASTRONÓMICA SEVILLA***, un trabajo propio, innovador, relevante e inédito y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II del Reglamento General de Docencia doy mi consentimiento de que la versión final del documento ha sido revisada y las correcciones se han incorporado apropiadamente, por lo que me permito emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que *el* pueda proceder a imprimir así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado.

Pongo lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, me permito enviarle un cordial saludo.

A T E N T A M E N T E
"Se Lumen Proferre"
Aguascalientes, Ags., a día 28 de marzo de *2025*.

Dra. Elena Patricia Mojica Carrillo
Tutora de *trabajo práctico*

c.c.p.- Interesado
c.c.p.- Secretaría Técnica del Programa de Posgrado

Elaborado por: Depto. Apoyo al Posgrado.
Revisado por: Depto. Control Escolar/Depto. Gestión de Calidad.
Aprobado por: Depto. Control Escolar/ Depto. Apoyo al Posgrado.

Código: CO-SEE-FO-07
Actualización: 01
Emisión: 17/05/19

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

CARTA DE VOTO APROBATORIO
INDIVIDUAL

MF. VIRGINIA GUZMAN DIAZ DE LEÓN
DECANA DEL CENTRO CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PRESENTE

Por medio del presente como ***ASESORA*** designada del estudiante **JUAN ANTONIO FLORES JIMENEZ** con ID *148760* quien realizó *el trabajo práctico* titulado: ***ELABORACION DE MANUAL ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA GASTRONOMICA SEVILLA***, un trabajo propio, innovador, relevante e inédito y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II del Reglamento General de Docencia doy mi consentimiento de que la versión final del documento ha sido revisada y las correcciones se han incorporado apropiadamente, por lo que me permito emitir el **VOTO APROBATORIO,** para que *él* pueda proceder a imprimi*rlo* así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado.

Pongo lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, me permito enviarle un cordial saludo.

ATENTAMENTE
"Se Lumen Proferre"
Aguascalientes, Ags., a 28 de marzo de *2025*.

Xane Villordo.

M.D.O. XANE VILLORDO CHAVEZ
Asesora de trabajo práctico

c.c.p.- Interesado
c.c.p.- Secretaría Técnica del Programa de Posgrado

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

CARTA DE VOTO APROBATORIO
INDIVIDUAL

MF. VIRGINIA GUZMAN DIAZ DE LEÓN
DECANA DEL CENTRO CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
_____
P R E S E N T E

Por medio del presente como ***ASESORA*** designada del estudiante **JUAN ANTONIO FLORES JIMENEZ** con ID *148760* quien realizó *el trabajo práctico* titulado: ***ELABORACION DE MANUAL ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA GASTRONOMICA SEVILLA***, un trabajo propio, innovador, relevante e inédito y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II del Reglamento General de Docencia doy mi consentimiento de que la versión final del documento ha sido revisada y las correcciones se han incorporado apropiadamente, por lo que me permito emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que *el* pueda proceder a imprimir*lo* así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado.

Pongo lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, me permito enviarle un cordial saludo.

A T E N T A M E N T E
"Se Lumen Proferre"
Aguascalientes, Ags., a 28 de marzo de *2025*.

Peggy Y. Santiago López

DRA. PEGGY Y. SANTIAGO LOPEZ
Asesora de trabajo práctico

c.c.p.- Interesado
c.c.p.- Secretaría Técnica del Programa de Posgrado

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

DICTAMEN DE LIBERACIÓN ACADÉMICA PARA INICIAR LOS TRAMITES DEL EXAMEN DE GRADO

Fecha de dictaminación dd/mm/aaaa: 10/04/2025

NOMBRE: JUAN ANTONIO FLORES JIMENEZ **ID** 148760

PROGRAMA: MAESTRIA EN ADMINISTRACION **LGAC (del posgrado):** COMPORTAMIENTO Y CULTURA ORGANIZACIONAL

TIPO DE TRABAJO: ( ) Tesis (X) Trabajo Práctico

TITULO: ELABORACION DE MANUAL ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA GASTRONOMICA SEVILLA

IMPACTO SOCIAL (señalar el impacto logrado): la implementación del manual organizacional mejorará la calidad de vida laboral de los empleados al proporcionar claridad en roles y responsabilidades, lo que reducirá conflictos y estrés. Contribuirá a la estabilidad y seguridad laboral, fomentando un ambiente de trabajo armonioso y productivo. Además, apoyará

INDICAR SI NO N.A. (NO APLICA) SEGÚN CORRESPONDA:

	Elementos para la revisión académica del trabajo de tesis o trabajo práctico:
SI	El trabajo es congruente con las LGAC del programa de posgrado
SI	La problemática fue abordada desde un enfoque multidisciplinario
SI	Existe coherencia, continuidad y orden lógico del tema central con cada apartado
SI	Los resultados del trabajo dan respuesta a las preguntas de investigación o a la problemática que aborda
SI	Los resultados presentados en el trabajo son de gran relevancia científica, tecnológica o profesional según el área
SI	El trabajo demuestra más de una aportación original al conocimiento de su área
SI	Las aportaciones responden a los problemas prioritarios del país
SI	Generó transferecia del conocimiento o tecnológica
SI	Cumple con la ética para la investigación (reporte de la herramienta antiplagio)
	El egresado cumple con lo siguiente:
SI	Cumple con lo señalado por el Reglamento General de Docencia
SI	Cumple con los requisitos señalados en el plan de estudios (créditos curriculares, optativos, actividades complementarias,estancia, predoctoral, etc)
SI	Cuenta con los votos aprobatorios del comité tutoral, en caso de los posgrados profesionales si tiene solo tutorpodrá liberar solo el tutor
SI	Cuenta con la carta de satisfacción del Usuario
SI	Coincide con el título y objetivo registrado
SI	Tiene congruencia con cuerpos académicos
SI	Tiene el CVU del Conacyt actualizado
N.A.	Tiene el artículo aceptado ó publicado y cumple con los requisitos institucionales (en caso que proceda)
	En caso de Tesis por artículos científicos publicados
N.A.	Aceptación o Publicación de los artículos según el nivel del programa
N.A.	El estudiante es el primer autor
N.A.	El autor de correspondencia es el Tutor del Núcleo Académico Básico
N.A.	En los artículos se ven reflejados los objetivos de la tesis, ya que son producto de este trabajo de investigación.
N.A.	Los artículos integran los capítulos de la tesis y se presentan en el idioma en que fueron publicados
N.A.	La aceptación o publicación de los artículos en revistas indexadas de alto impacto

Con base a estos criterios, se autoriza se continúen con los trámites de titulación y programación del examen de grado:

Si X

No

FIRMAS

Elaboró:

* NOMBRE Y FIRMA DEL CONSEJERO SEGÚN LA LGAC DE ADSCRIPCION: DR. MARCELO DE JESUS PEREZ RAMOS

NOMBRE Y FIRMA DEL SECRETARIO TÉCNICO: DRA. BRENDA ISABEL PEREZ MENDEZ

* En caso de conflicto de intereses, firmará un revisor miembro del NAB de la LGAC correspondiente distinto al tutor o miembro del comité tutoral, asignado por el Decano

Revisó:

NOMBRE Y FIRMA DEL SECRETARIO DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO: DR. MIGUEL ANGEL ORDOÑEZ TABLE

Autorizó:

NOMBRE Y FIRMA DEL DECANO: M.F. VIRGINIA GUZMÁN DÍAZ DE LEÓN

Nota: procede el trámite para el Depto. de Apoyo al Posgrado

En cumplimiento con el Art. 105C del Reglamento General de Docencia que a la letra señala entre las funciones del Consejo Académico ... Cuidar la eficiencia terminal del programa de posgrado y el Art. 106A las funciones del Secretario Técnico, llevar el seguimiento de los alumnos.

Elaborado por: D. Apoyo al Posg.
Revisado por: D. Control Escolar/D. Gestión de Calidad.
Aprobado por: D. Control Escolar/D. Apoyo al Posg.

Código: DO-SEE-FO-15
Actualización: 01
Emisión: 26/04/19

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE AGUASCALIENTES

CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

M. EN C.E.A. IMELDA JIMÉNEZ GARCÍA
DEPARTAMENTO DE CONTROL ESCOLAR
SECRETARÍA GENERAL
P R E S E N T E

Por medio de la presente me permito comunicarle a usted que el trabajo de grado titulado **ELABORACION DE MANUAL ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA GASTRONOMICA SEVILLA** del estudiante **JUAN ANTONIO FLORES JIMENEZ** con ID **148760** egresado de la **Maestría en Administración**, respeta las normas y lineamientos establecidos institucionalmente para su elaboración y su autor cuenta con sus votos aprobatorios correspondientes.

Para efecto de los tramites que al interesado convenga se extiende la presente, reiterándole las consideraciones que el caso amerite.

Sin más por el momento, aprovecho la ocasión para enviarle un cordial saludo.

A T E N T A M E N T E
"SE LUMEN PROFERRE"
Aguascalientes, Ags., a 10 de abril de 2025.

M. F. VIRGINIA GUZMÁN DÍAZ DE LEÓN
DECANA DEL CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ACBSP ACCREDITED

c.c.p. Dirección General de Investigación y Posgrado - Dr. Francisco Javier Pedroza Cabrera
c.c.p. Interesado
c.c.p. Decanato
c.c.p. Coordinación de la Maestría en Administración
VGDL/fcdm

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

AGRADECIMIENTOS

Me gustaría agradecer inicialmente a la Universidad Autónoma de Aguascalientes, por ser mi Alma Mater desde hace más de 10 años y hacerme parte de su comunidad estudiantil, por brindarme la oportunidad de prepararme y crecer, como estudiante y como persona. A mi tutora la Dra. Elena Patricia Mojica Carrillo; por su guía y orientación durante estos dos años y sus valiosas aportaciones y enseñanzas, así como a mi comité tutoral, la Maestra Xane Villordo Chávez y la Dra. Peggy Y. Santiago López, quienes siempre mostraron su disposición e interés en el desarrollo de este proyecto. Quiero agradecer también a la Dra. Milagro Martín y a la Universidad de Sevilla por abrirme sus puertas y hacerme sentir como en casa durante mi estadía en España.

Agradezco infinitamente a mis padres Ma. Josefina y Juan Antonio, que, sin su apoyo incondicional, este logro no hubiera sido posible ya que siempre han estado conmigo. Quiero dar un especial agradecimiento a Juan Manuel Ayala, su familia y todos los involucrados en Gastronómica Sevilla por aceptar la realización de este proyecto en su empresa con total disposición en todo momento. Finalmente agradezco a Dios por darme guía y su fortaleza durante este proceso, así como a todas la personas, amigos y profesores, que directa e indirectamente estuvieron involucradas en la elaboración del proyecto para que fuera posible llevarlo a cabo.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi familia; mis padres y hermanos, quienes son mi motor de vida y mi motivación, esperando siempre el poder ser un ejemplo para ellos y se sientan orgullosos de mis logros, que son de ellos también. Esto es por y para ustedes.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

1. ÍNDICE GENERAL

1. ÍNDICE GENERAL 1
2. RESUMEN EN ESPAÑOL 3
3. ABSTRACT 4
4. INTRODUCCIÓN 5
5. PLANTEAMIENTO DE LA PROBLEMÁTICA 6
5.1 Antecedentes 9
5.1.1 Antecedentes del Estudio de la Estructura Organizacional 12
5.2 Diagnóstico 15
5.3 Justificación 15
5.4 Sector, Población O Grupo Afectado Por La Problemática 19
6. OBJETIVOS DE LA INTERVENCIÓN 19
6.1 Objetivos Específicos 20
7. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA 21
7.1 Administración 21
7.2 Proceso Administrativo 21
7.2.1 Definición de Planeación 22
7.2.2 Definición de Organización 23
7.2.3 Definición de Dirección 23
7.2.4 Definición de Control 24
7.3 Estructura Organizacional 25
7.4 Manual Organizacional 25
7.5 Cultura Organizacional 30
7.6 Comunicación 31
7.6.1 Comunicación Organizacional 31
7.7 Cambio Organizacional 32
7.8 Recursos Humanos 33
7.9 Descripción de puestos 34
7.10 Metologia en Estudios de Casos 36
8. DISEÑO DE LA INTERVENCIÓN 38

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

8.1 Objetivos Específicos del Tipo de Investigación.....41

8.2 Resultados de la aplicación del diagnóstico.....45

9. RESULTADOS DE LA INTERVENCIÓN.....53

9.1 Manual Organizacional 54

10. CONCLUSIONES.....111

11. REFERENCIAS.....112

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

2. RESUMEN EN ESPAÑOL

El presente trabajo surge de la necesidad de elaborar e implementar un manual organizacional para la organización “Gastronómica Sevilla”, una empresa dedicada al giro restaurantero con una temática taurina, ubicada en la ciudad de Aguascalientes, México. El restaurante, aunque popular por su distintiva temática, ha enfrentado varios desafíos organizacionales y operativos. Las áreas de oportunidad identificadas en la empresa, como la falta de claridad en roles y responsabilidades, comunicación errónea y discrepancia en inventarios parecen originarse por la falta de un manual organizacional que establezca directrices claras y definidas.

Este trabajo de investigación emplea una metodología cualitativa, basada principalmente en estudios de casos, tesis, así como una revisión de la literatura en campos relacionados con la administración, gestión empresarial, estructura organizacional y la comunicación empresarial. El principal objetivo de la intervención es la elaboración y la implementación del manual organizacional.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

3. ABSTRACT

This project arises from the need to create and implement an organizational manual for Gastronómica Sevilla, a company dedicated to the restaurant industry with a bullfighting theme, located in the city of Aguascalientes, Mexico. Although the corporation is popular for its distinctive theme, it has faced several organizational and operational challenges. The problems identified in the company, such as lack of clarity in roles and responsibilities, erroneous communication, and discrepancies in inventory, seem to largely originate from the absence of an organizational manual that establishes clear and defined guidelines.

This research work employs a qualitative methodology, based mainly on case studies, as well as a review of literature in fields related to administration, business management, organizational structure, and business communication. The main goal of the intervention is the development and implementation of an organizational manual, which will be evaluated using Key Performance Indicators to measure its impact on operational efficiency and job satisfaction.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

4. INTRODUCCIÓN

En un entorno empresarial cada vez más competitivo, la eficiencia y eficacia organizativa son cruciales para el éxito de cualquier empresa. Esta premisa es importante para Gastronómica Sevilla, una empresa dedicada al giro restaurantero con una temática taurina, ubicada en Aguascalientes, México. Fundada en enero de 2016, la empresa ha logrado destacar por su concepto único y ha captado una clientela fiel. Sin embargo, como cualquier organización en crecimiento, enfrenta desafíos significativos relacionados con la gestión y operación eficiente del negocio.

En el presente trabajo práctico se crea un manual organizacional, donde se proporciona una guía sobre la estructura, funciones, procesos y políticas para la empresa Gastronómica Sevilla. Con la creación del manual organizacional se buscará establecer estándares y prácticas uniformes en toda la organización como definir los roles y responsabilidades de los empleados, así como los procedimientos y políticas que deben seguir. Con esto se pretende que todos los miembros del restaurante tengan una comprensión común de las expectativas y las formas de trabajar.

El manual busca proveer toda la información esencial para orientar a los nuevos empleados sobre la estructura y los procesos de la organización al momento de su ingreso, incluso previamente. También prentende servir como una herramienta de capacitación para los empleados existentes, ya que proporciona instrucciones detalladas sobre cómo llevar a cabo sus tareas de manera efectiva y eficiente. Se espera que con el diseño de este documento se pueda mejorar la eficiencia y la consistencia al documentar los procedimientos y las políticas, además de que el manual organizacional promueva la eficiencia y la consistencia en las operaciones diarias. De esta manera, los empleados podrán consultar el manual para obtener instrucciones paso a paso sobre cómo realizar ciertas tareas o resolver problemas comunes. Esto podría ayudar a minimizar errores e intentar que las actividades se realicen de manera coherente en toda la organización.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Una parte importante de la elaboración del manual es la de ayudar a alinear a los empleados en torno a los objetivos y valores de la organización y servir como punto de referencia para resolver posibles disputas o malentendidos que puedan llegar a surgir en el día a día de las actividades realizadas.

Este trabajo está organizado en diversas secciones que abarcan desde el planteamiento de la problemática hasta la presentación de resultados y conclusiones. Cada sección busca ofrecer una visión integral que permita no solo entender la importancia de un manual organizacional, sino también proporcionar una guía para su implementación, además de que busca ser comprensible para cualquier persona que requiera leerlo, siendo colaborador de la empresa o externo.

5. PLANTEAMIENTO DE LA PROBLEMÁTICA

Según Zimmermann (2000), en relación con las características organizacionales en la historia nos damos cuenta del enorme esfuerzo por clarificar y buscar, una solución final al problema organizacional. También menciona Mazabanda (2010), que las corporaciones internacionales han progresado considerablemente gracias a la implementación de manuales de organización y funciones claramente establecidos, que garantizan que todos los miembros del equipo desempeñen sus roles específicos basándose en su educación y experiencia previa en distintos campos.

Hoy en día, la necesidad de tales instrumentos es mayor, no solo porque son un requisito para obtener certificaciones de calidad, sino también porque su aplicación cotidiana en la empresa ayuda a reducir las disputas entre departamentos, asigna responsabilidades, distribuye las tareas y promueve un ambiente de orden. En México, la industria restaurantera constituye un pilar económico y cultural esencial, especialmente en ciudades con un fuerte componente turístico y cultural como Aguascalientes. Sin embargo, el éxito de un negocio restaurantero no se garantiza solo por la calidad de su oferta gastronómica, sino también por la eficiencia y cohesión con la que se gestionan sus recursos y operaciones.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

La estructura organizacional de una empresa es el esqueleto que sostiene y da forma a sus operaciones (Mintzberg, 1984). Una estructura bien definida permite delinear responsabilidades, mejorar la comunicación interna, estandarizar procedimientos y, en definitiva, optimizar el rendimiento general (Gómez y Molina, 2012). Por otro lado, la falta de una estructura organizacional definida puede resultar en ineficacia en las operaciones, ambigüedad en la asignación de roles y responsabilidades, y dificultades en el proceso de toma de decisiones.

Gastronómica Sevilla, al sumar a su oferta gastronómica, la organización de eventos taurinos y música en vivo, se encuentra en una posición de vulnerabilidad frente a la carencia de un manual organizacional. Sin una estructura bien definida, es probable que surjan conflictos, fallos en la coordinación de eventos, inconsistencias en el servicio y en el peor de los casos, pérdidas económicas. Adicionalmente, en el mundo contemporáneo, donde la experiencia del cliente es primordial, la falta de estructura puede traducirse en una disminución de la calidad del servicio, afectando la reputación del negocio y su competitividad en el mercado.

Lo anterior se puede resumir a medida que las organizaciones crecen y se diversifican, la necesidad de establecer sistemas y procesos efectivos se vuelve cada vez más crítica para mantener la eficiencia, la productividad y la cohesión. Uno de los desafíos más prominentes en este contexto es la falta de documentación, lo que lleva a incoherencias operativas y obstaculiza la mejora continua. En el entorno empresarial actual, muchas organizaciones enfrentan problemas relacionados con la falta de estándares claros, lo que resulta en una mala comunicación, errores, baja calidad y en última instancia, insatisfacción del cliente.

Sin un manual organizacional efectivo, los empleados a menudo carecen de dirección y orientación claras, lo que lleva a un rendimiento bajo y una cultura organizacional débil. Según López (2013), en la actualidad, ciertos empresarios se centran en la importancia de evaluar qué tan eficientes y efectivos son en sus negocios, pero a menudo pasan por alto que la clave para lograrlo está en la

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

productividad de sus empleados. Esta productividad es una obligación directa de la gestión. Por ello, es esencial contar con un proceso administrativo efectivo que asegure una planificación, organización, liderazgo y control apropiados de las actividades empresariales.

Actualmente el ámbito empresarial en México se conforma en su gran mayoría por Pymes, según cifras del INEGI (2020), en el Censo Económico del año 2019, se estima que existen 4.9 millones de empresas de las cuales el 99.8% son Pymes. Si bien, existen muchas razones para la creación de una empresa, una de las principales, es la necesidad económica de las personas fundadoras, sin embargo, pueden llegar a nuevos dueños a través de una herencia, ya que, en su mayoría, este tipo de organización son de estructura familiar y si el negocio es próspero, se va heredando de generación en generación.

Otra característica general de las Pymes es que una gran parte carecen de una estructura organizacional, pues al ser empresas familiares, las responsabilidades y los roles de los participantes pueden ser informales debido a la confianza y las relaciones personales entre familiares. Una falta de estructura también puede deberse a una falta de presupuesto o en la etapa inicial de la empresa, o simplemente a falta de conocimiento de herramientas administrativas que ayudan a la organización a operar de una manera estructurada.

Estos factores propician que la gran mayoría de las Pymes se organicen de una manera centralizada, dónde no se delegan responsabilidades y el dueño o fundador es quien toma todas las decisiones, basadas en su experiencia o intuición y es quien tiene la última palabra. Uno de los vacíos identificados como contribuyente a estos desafíos es la ausencia de un manual organizacional que provea un marco claro para la operación de la empresa.

Entre las principales problemáticas que los dueños de Gastronómica Sevilla enfrentan, detectadas de los primeros acercamientos, es que se han encontrado

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

anomalías operativas dentro de la organización, particularmente aquellas que se manifiestan a través de variaciones inexplicables en la gestión de recursos, así como discrepancias en el control de inventarios. Se considera la posibilidad de que tales variaciones sean indicativas de deficiencias en los controles internos y de la ausencia de una estructura organizacional definida, lo que podría derivar en la apropiación indebida de activos de la empresa. Además de estos problemas, se han percibido errores en la comunicación entre los colaboradores y duplicidad de funciones a la hora de llevar a cabo las actividades principales. Por lo que se desea identificar y mitigar tales riesgos, con el fin de mejorar la integridad de los procesos empresariales, asegurar la fidelidad de los registros contables y la satisfacción de los clientes.

5.1 Antecedentes

La estructura organizacional es el esqueleto que da forma y sostiene a las operaciones de cualquier entidad. Según Chiavenato (2007), la estructura es fundamental para determinar la jerarquía y establecer flujos de información y responsabilidad entre diferentes niveles y áreas de una organización. Esta estructura, cuando está bien definida, permite la optimización de procesos y la eficaz toma de decisiones.

En este sentido, el manual organizacional surge como una herramienta esencial que proporciona, entre otras cosas, una visión detallada de la misión, visión, valores, políticas, roles, responsabilidades y procedimientos de una empresa (Schein, 2010). Este documento no solo funciona como guía para los integrantes de la organización sino también como una presentación detallada de la organización para aquellos externos que deseen entender su operación y cultura. También se han realizado casos prácticos y tesis donde se pueden observar que existen organizaciones que presentan una problemática similar, al carecer de una estructura definida, y donde se concluye que el manual de organización y funciones es esencial y necesario, ya que se integra de manera bidireccional con la estructura organizativa (Febre y Vera,

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

2019), proporcionando descripciones precisas y minuciosas de la configuración y de los diversos departamentos o secciones que componen una compañía.

Como antecedentes también existen diversas tesis publicadas a cerca del diseño e implementación de manuales organizacionales, de funciones o administrativos que han sido de ayuda para enriquecer la investigación y el trabajo práctico, ya que, aunque en algunas de ellas simplemente han realizado el diseño o elaboración del documento, en otras se ha podido implementar el trabajo realizado, entregando resultados donde se observan los resultados obtenidos.

Como ejemplo menciona Serech (2005), en su tesis, que entre las ventajas de implementar un manual se destacan su utilidad como recurso administrativo clave para la formación de nuevos empleados y como fuente de referencia para el personal existente. Este documento ofreció detalles actualizados acerca de los procedimientos de distribución de productos a gran escala, lo que facilitó la adopción de métodos laborales innovadores que contribuyen a elevar la productividad y eficacia operativa de la compañía. De igual manera, en una tesis publicada por Torrez Bone, J. E., y Logo Gutiérrez, M. F. (2015), menciona que el manual de procedimientos administrativos fue creado como estrategia clave para aumentar la eficiencia de las operaciones administrativas. Este se alinea con las políticas de control interno y organiza sistemáticamente los procesos a través de una clasificación y diagramación basada en teorías y principios fundamentales.

Según Zambrano (2011), el manual de procedimientos permitirá un control más efectivo y mejorará la toma de decisiones en la empresa. La logística es clave para el desempeño eficiente de las entidades que atienden directamente a clientes corporativos; sin embargo, en las pequeñas y medianas empresas (PYMES), a menudo no se le da la importancia que merece, a pesar de ser un elemento crucial para la generación de ingresos. Con lo anterior se entiende que en general las PYMES no suelen prestarle atención a la trascendencia de contar con una

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

estructura bien definida, lo que puede derivar a enfrenar problemáticas conforme avanza el tiempo y la organización crece.

Se han encontrado antecedentes de manuales administrativos que si bien no son dirigidos al ámbito restaurantero como es el caso de este trabajo práctico, sirven como una referencia general ya que la esencia es similar; la de llevar a cabo una sistematización de procesos. Menciona Ortiz Lazcano (2019), que los manuales son herramientas clave en cada fase del proceso de gestión. Inicialmente, en la etapa de planificación, proporcionan las directrices que orientarán al equipo. En la fase de organización, facilitan la asignación y la coordinación de recursos, organizando sistemáticamente las relaciones y funciones. Durante la dirección, promueven un liderazgo efectivo gracias a la definición clara de los canales de comunicación. Finalmente, en la etapa de control, ayudan a definir los objetivos y a medir los rendimientos esperados de los miembros de la organización.

También se menciona que la creación de manuales de organización es fundamental para todas las empresas, independientemente de su tipo o sector. Estos documentos, que reflejan la identidad única de la organización, tienen un efecto significativo en su entramado completo, abarcando desde la estructura organizativa hasta las estrategias de marketing, ventas y gestión financiera. Asimismo, simplifican las funciones y las tareas de los diversos departamentos y de todo el personal (Ortiz Lazcano, 2019).

De estos casos prácticos, se puede obtener información relevante de resultados obtenidos una vez diseñados y en su caso, implementados los manuales. Salazar Soto, H. (2019) llegó a la conclusión de que la aplicaición de ese documento en un departamento de Recursos Humanos fue indispensable para poder obtener un óptimo control interno. Además mencionó que es imprescindible iniciar la puesta en marcha de los manuales administrativos, asegurándose de que el personal los comprenda y los aplique en sus tareas cotidianas, manteniendo siempre una disposición hacia la identificación y adopción de posibles mejoras.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Para Gastronómica Sevilla es vital tener un manual organizacional no solo para consolidar su identidad y operación sino también para enfrentar los desafíos que presenta su particular modelo de negocio que combina la gastronomía con el ámbito taurino y la música en vivo. En el contexto actual, donde las empresas se enfrentan a mercados cada vez más competitivos y cambiantes, tener una estructura organizacional bien definida y documentada es esencial (Gómez-Mejía, et al.,2008).

Los antecedentes específicos de Gastronómica Sevilla, como su historia, crecimiento, hitos y desafíos anteriores, serán incluidos en detalle en el manual del restaurante, ofreciendo una comprensión mas a detalle de su trayectoria y evolución.

5.1.1 Antecedentes del Estudio de la Estructura Organizacional

El estudio de la estructura organizacional ha sido un tema de interés en la teoría de la gestión y la administración durante muchas décadas. Uno de los primeros en abordar la estructura organizacional fue Max Weber, quien introdujo el concepto de burocracia como una forma eficiente de organizar las actividades en una organización (Weber, 1947). La jerarquía, la especialización laboral y las reglas y regulaciones escritas son algunas de las características clave de su modelo burocrático.

También se menciona la Teoría de la Contingencia, desarrollada en la década de 1960, argumenta que la estructura óptima de una organización depende de varios factores contingentes, incluido su tamaño, tecnología y ambiente (Lawrence y Lorsch,1967). De igual manera, se puede encontrar la Teoría de Sistemas, popularizada por Katz y Kahn (1966), ve la organización como un sistema abierto en constante interacción con su entorno. Esta teoría es fundamental para entender cómo los cambios en el entorno afectan la estructura de la organización. Mintzberg (1979) introdujo una tipología de estructuras organizacionales, incluidas las

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

estructuras simples, las burocracias profesionales y las adhocracias, que proporciona un marco para analizar y diseñar la estructura de una organización.

Con el paso del tiempo la tecnología también ha influido significativamente en la estructura organizacional. Woodward (1965) demostró cómo diferentes tecnologías de producción llevan a diferentes tipos de estructuras organizacionales. Recientemente, temas como la flexibilidad, las redes y la horizontalidad han tomado relevancia en el diseño de estructuras más dinámicas y adaptables, según Adler y Heckscher (2006). La historia de la estructura organizacional abarca desde las jerarquías antiguas hasta las empresas de la actualidad. En la antigüedad, las organizaciones eran predominantemente jerárquicas y centralizadas, como se discute en la obra de Max Weber (1922), "Economía y sociedad", que explora la burocracia como un modelo organizativo eficiente y con reglas formales.

Con la Revolución Industrial, las organizaciones se volvieron más complejas y la teoría clásica de la administración, desarrollada por Henri Fayol en "Administración Industrial y General" (1916), promovía la división del trabajo y la jerarquía para aumentar la eficiencia. La Teoría de las Relaciones Humanas, influenciada por Elton Mayo y su "Hawthorne Studies" a mediados del siglo XX, cambió el enfoque hacia la importancia de las relaciones interpersonales y la comunicación en las organizaciones. En tiempos más recientes menciona Robertson (2015), que enfoques ágiles y holísticos, discutidos en "*Holacracy: The New Management System for a Rapidly Changing World*" han ganado relevancia promoviendo la autogestión y la distribución de la autoridad.

Conforme han evolucionado los estudios en las estructuras organizacionales, se ha buscado generar sistematizaciones que promuevan el correcto funcionamiento de las corporaciones, estandarizando los procesos y promoviendo así que las principales actividades que se realizan sean de manera homogénea. Asímismo, con la expansion global de muchas entidades, se dio pie a que comenzaran a surgir normas y certificaciones tanto nacionales como internacionales en el ámbito de

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

calidad de los productos y servicios que se ofrecen al mercado. Unas de las más importantes a partir de su creación e implementación han sido las normas ISO.

Según Yáñez (2008), la sigla "ISO" se deriva del término griego "*isos*", que se traduce como igual o uniforme. Este concepto fue adoptado por la Organización Internacional para la Normalización, fundada en 1946, con el propósito de establecer un conjunto de estándares universales en áreas como la fabricación, el comercio y las comunicaciones. A raíz de este concepto surge la norma ISO 9001. La norma ISO 9001 es un estándar internacional para sistemas de gestión de la calidad que se ha adoptado en diversas industrias en todo el mundo. Desde su primera publicación en 1987, la norma ha experimentado varias revisiones, manteniéndose como un referente para las organizaciones que buscan asegurar la calidad de sus productos y servicios. El siguiente marco teórico tiene como objetivo brindar una visión integral de la historia, evolución y aplicaciones prácticas de la norma ISO 9001.

ISO 9001 tiene sus raíces en los sistemas de calidad de la industria militar y aeroespacial en los años posteriores a la Segunda Guerra Mundial. A medida que los requisitos de calidad comenzaron a ser más complejos y exigentes, se vio la necesidad de establecer estándares más uniformes (Goetsch y Davis, 2014). Desde la publicación inicial de la norma ISO 9001 en 1987, se han llevado a cabo diversas revisiones para adaptarse a los cambios en los entornos empresariales. Las versiones más notables son las de 1994, 2000, 2008 y 2015 (Hoyle, 2017).

La norma se basa en varios principios fundamentales que incluyen enfoque al cliente, liderazgo, participación del personal, enfoque basado en procesos, mejora continua, toma de decisiones basada en evidencia, y relaciones con los proveedores. La implementación de la norma ISO 9001 puede aportar diversas ventajas competitivas como la optimización de procesos, reducción de costos y mejoramiento de la satisfacción del cliente (Psomas, et al., 2010). La norma ISO 9001 ha jugado un papel crucial en la estandarización de sistemas de gestión de

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

calidad en todo el mundo. Aunque su implementación presenta ciertos desafíos, los beneficios potenciales para las organizaciones justifican el esfuerzo necesario para su adopción.

5.2 Diagnóstico

El diagnóstico de la organización refleja principalmente la ausencia de una estructura organizacional definida con algunas áreas de oportunidad a mejorar, derivado de esto, surgen algunas situaciones que pueden condicionar la eficiencia en la operatividad de la organización. Se ha detectado que en la empresa, los empleados conocen sus actividades diarias, sin embargo, no están definidas en un documento, lo que puede llegar a ocasionar confusiones a la hora de ejecutarlas, afectando la productividad de los colaboradores o que se vayan perdiendo responsabilidades cuando ingresan personas nuevas al equipo de trabajo.

También se han podido identificar duplicación de funciones, a la hora de cargas de trabajo altas, lo que perjudica la rapidez en el servicio cuando el restaurante se encuentra con alta afluencia o en su máxima capacidad. La comunicación entre áreas es deficiente, sin embargo, puede ser más ágil y asertiva al tener una estructura y funciones definidas. Evitando así una desalineación estructural, duplicidad de actividades pérdida de tiempo en los procesos y falta de coordinación.

5.3 Justificación

La importancia del presente trabajo radica en establecer una estructura organizacional definida para Gastronómica Sevilla. Actualmente, la empresa no cuenta con un manual organizacional y de procedimientos, lo que está afectando su desempeño y dejando descuidadas áreas administrativas y operativas críticas. Además, la falta de una planeación estratégica plasmada que comienza con la definición de la misión, visión, filosofía y valores, visible para los colaboradores, podría retrasar la rentabilidad y la expansión de la organización. Uno de los beneficios más significativos de un manual organizacional es la estandarización de procesos y procedimientos (Hammer y Champy, 1993). Los manuales sirven como

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

material de referencia para la formación y capacitación de nuevos empleados (Noe et al., 2017). La creación de manuales de funciones es una práctica común en el ámbito empresarial para formalizar y documentar procesos, políticas y estructuras organizativas. Estos documentos sirven como guía para empleados y directivos, facilitando la coherencia y eficiencia operativa (Robbins y Coulter, 2010).

La importancia de los manuales organizacionales reside en su capacidad para establecer pautas y estándares, lo que contribuye a la eficiencia y efectividad organizativa (Mintzberg, 1979). Un manual organizacional debe ser un documento vivo, sujeto a revisiones y actualizaciones periódicas (Senge, 1990). Por lo tanto, se hace indispensable la elaboración de un manual organizacional y de procedimientos que establezca la estructura organizacional, procesos claros y sistematizados, y permita la replicabilidad de las mismas prácticas en todas y cada una de las futuras sucursales. Con ello, se busca acompañar el crecimiento y expansión ordenada de la empresa, mejorando el desempeño de la misma en el cumplimiento de sus objetivos.

Actualmente Gastronómica Sevilla cuenta con 3 empleados en al área operativa y 2 empleados desempeñando actividades administrativas. Por lo que el problema principal a resolver dentro de la organización es la creación de un manual organizacional completo y de todas las áreas y procesos para que se puedan cumplir los objetivos financieros de la empresa de una manera más organizada y estructurada. Si una entidad no tiene un manual organizacional o carece de una guía clara sobre roles, responsabilidades, políticas y procedimientos, pueden surgir varias consecuencias negativas, como las siguientes: Sin un manual organizacional, es probable que cada empleado tenga su propia interpretación de cómo realizar las tareas y cumplir con las responsabilidades. Esto puede resultar en una falta de consistencia en la calidad del trabajo, la atención al cliente y la ejecución de los procesos internos. La falta de estándares claros puede afectar negativamente la imagen de la empresa y su capacidad para brindar un servicio o producto consistente. También se puede generar confusión y malentendidos entre los

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

empleados. Así mismo pueden surgir preguntas sobre las políticas, los procedimientos, las líneas de comunicación y la toma de decisiones lo que puede afectar la productividad, crear ineficiencias y generar conflictos internos.

Los nuevos empleados pueden sentirse desorientados y tener dificultades para comprender su papel y las expectativas de la empresa sin un manual organizacional. Pueden requerir más tiempo y esfuerzo para adaptarse a sus responsabilidades y alinearse con los procesos y la cultura de la organización. Es importante señalar que un manual organizacional proporciona una guía sobre el cumplimiento normativo y legal. Sin él, existe un mayor riesgo de que la corporación no cumpla con las leyes y regulaciones aplicables en áreas como la seguridad laboral, la privacidad de los datos, la igualdad de oportunidades, entre otras. Esto puede dar lugar a sanciones legales y perjudicar la reputación y la economía de la empresa y el empresario.

La falta de un manual organizacional dificulta la evaluación y gestión del desempeño de los empleados. Sin estándares claros y expectativas bien definidas, se vuelve más complicado medir el rendimiento de los empleados y brindar retroalimentación constructiva. En general, la ausencia de un manual organizacional puede dar lugar a una falta de coherencia, confusión, ineficiencia y riesgos legales, por lo que el presente trabajo, con la ayuda del manual organizacional, puede brindar claridad, orientación y consistencia a los empleados, así como garantizar el cumplimiento normativo y el éxito operativo de Gastronómica Sevilla. La adopción de un manual organizacional trae consigo una serie de ventajas significativas para cualquier entidad. Primero, proporciona una claridad invaluable en cuanto a las funciones y responsabilidades de cada miembro del equipo, lo cual es fundamental para el funcionamiento eficiente de la organización. Además, este tipo de manual es un recurso esencial durante el proceso de inducción de nuevos empleados, ya que facilita su integración y comprensión del funcionamiento interno de la compañía. También, al promover la estandarización de los procesos, garantiza una mayor coherencia y calidad en las operaciones, reduciendo errores y mejorando la

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

productividad. Finalmente, un manual organizacional actúa como una herramienta de consulta permanente para los empleados, ofreciendo respuestas y directrices claras que ayudan a mantener la consistencia en la toma de decisiones y en la ejecución de tareas diarias. (Gómez-Mejía, et al., 2008). El presente trabajo también busca alinearse con el Plan Estatal de Desarrollo del estado de Aguascalientes, el cuál establece las directrices a seguir para la mejora del estado en diversos ámbitos, uno de ellos es el eje “Estado Soberano y Ordenado” el cual puede tener una relación positiva con la elaboración del manual para Gastronómica Sevilla ya que un documento alineado con este eje podria generar practicas sostenibles en la gestión del restaurante, lo cual no solo beneficiaría al medio ambiente en cuestión de residuos y proveedores si no que podría acercar a la empresa a clientes preocupados con la sostenibilidad.

Menciona Martínez (2017) en su tesis publicada que la implementación de un manual de procedimientos en es esencial para estandarizar las operaciones dentro de la empresa, asegurando que todos los empleados sigan las mismas directrices y procesos. Esto no solo mejora la calidad y coherencia del servicio o producto ofrecido, sino que también facilita la incorporación y formación de nuevos empleados. Además, un manual bien estructurado ayuda a optimizar el uso de los recursos, tanto humanos como materiales, reduciendo tiempos de inactividad y mejorando la asignación de tareas y responsabilidades. Este enfoque sistemático asegura una gestión más eficiente y efectiva, contribuyendo a la mejora continua de la calidad de las operaciones.

Por otro lado, Perez (2018) destaca que el diseño de un manual de funciones para juega un papel crucial en la definición clara de las funciones y responsabilidades de cada puesto. Este manual es fundamental para evitar superposiciones de tareas y conflictos entre el personal, facilitando así la comunicación interna y la coordinación efectiva entre diferentes departamentos. Cometna también que clarificar roles ayuda no solo a mejorar la gestión del personal, sino también a fortalecer la estructura organizativa de la empresa. Además, un manual de funciones detallado

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

es una herramienta valiosa para la evaluación del desempeño y el desarrollo profesional de los empleados, permitiendo identificar oportunidades de capacitación y avance basadas en competencias específicas.

5.4 Sector, Población O Grupo Afectado Por La Problemática

Derivado de la problemática que enfrenta la empresa, existen dos principales grupos que son afectados directamente, principalmente se encuentran los trabajadores de la organización, los cuales al momento de la elaboración del trabajo práctico se componen por 11 elementos operativos y 2 elementos administrativos. Gastronómica Sevilla al ser una fuente generadora de empleos, de ella dependen económicamente los colaboradores y sus familias, por lo que al estar en riesgo la permanencia de la organización, podría causar problemas económicos en un pequeño sector poblacional. Otro grupo que puede resultar afectado a raíz de malas prácticas, son los clientes, el restaurante al tratarse de un espacio de entrenamiento y ocio es importante para la sociedad, además de que representa un importante punto de difusión de la cultura y tradición del estado de Aguascalientes al ser de temática taurina y al llevarse a cabo festivales y festejos de esta índole, que de perderse afectaría a una parte del patrimonio cultural del estado y los clientes y personas afines al restaurante y la fiesta brava.

6. OBJETIVOS DE LA INTERVENCIÓN

Elaborar el manual organizacional de Gastronómica Sevilla, con la finalidad de sistematizar los procesos organizacionales acordes a cada puesto de la empresa, sirviendo como modelo no solo para los empleados actuales sino a todos los futuros integrantes de la entidad, con la intención de evitar errores que pudieran generar pérdidas presupuestales. El objetivo general de esta investigación es diseñar y proponer un manual organizacional integral y efectivo que estandarice los procedimientos y operaciones dentro de una organización específica, con el fin de mejorar la eficiencia operativa, la comunicación interna, y la satisfacción tanto de empleados como de clientes.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

6.1 Objetivos Específicos

Para alcanzar el propósito global, se trazarán objetivos detallados que incluyen la identificación de áreas dentro de la organización que necesitan una mayor estandarización y documentación a través de un diagnóstico organizacional. Posteriormente, se evaluarán las necesidades específicas de la información, las instrucciones y los procedimientos requeridos tanto por empleados como por la administración para incorporarlos adecuadamente en el manual. Esta tarea se enriquecerá con una revisión de literatura académica, casos de estudio y las mejores prácticas en la gestión organizacional.

Con esta base de conocimiento, se procederá a crear el contenido del manual, que abarcará políticas, procedimientos, flujos de trabajo y asignaciones de responsabilidad alineadas con las necesidades y objetivos identificados. Implementaremos pruebas piloto y recabaremos opiniones de una muestra diversa de empleados y directivos para asegurarnos de la eficacia del manual.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

7. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

7.1 Administración

Según Hernández y Rodríguez, (2006) la administración es la ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que no se pueden lograr individualmente en los organismos sociales. La administración es la disciplina profesional que se dedica al estudio y formación de especialistas en dirigir el trabajo humano en equipo con el fin de elevar la competitividad de los organismos sociales productivos del sector público y privado (Hernández y Rodríguez, 2006). Henry Fayol (1916), menciona que administrar es el arte de gobernar. A su vez, Chiavenato (2001), afirma que la administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia.

Se puede resumir que la administración es una ciencia formada por normas, métodos y procedimientos que, al ser aplicados a grupos humanos, facilitan la instauración de sistemas lógicos de colaboración conjunta, mediante los cuales es viable conseguir objetivos colectivos inalcanzables por medios individuales en entidades sociales.

7.2 Proceso Administrativo

Proceso para hacer énfasis en que los administradores, sin importar sus niveles y funciones se comprometan continuamente en actividades interrelacionadas como planear, organizar, dirigir y controlar, para alcanzar los objetivos deseados (Chiavenato, 2006). El acto de administrar implica planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar (Fayol,1916). Es un proceso distinto que consiste en planificar, organizar, actuar y controlar; utilizando en cada uno de ellos tanto las ciencias como las artes, y que se sigue con el fin de lograr un objetivo predeterminado (Terry, 1999).

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

El proceso administrativo es un conjunto dinámico de actividades que abarcan la planificación, la organización, la dirección y el control, todas esto ejecutado con la mezcla de conocimiento técnico y creatividad. Este proceso integral se lleva a cabo por los administradores en todos los niveles, con el fin de cumplir con metas preestablecidas. A través de estos pasos interconectados, los gerentes buscan la eficiencia y la efectividad para lograr los resultados propuestos.

7.2.1 Definición de Planeación

La planeación es la proyección de la acción que define objetivos cuantitativos para periodos específicos; el término más común es el anual. Con base en metas cuantitativas se pueden hacer cálculos económico-financieros de la empresa; por tanto, es conveniente agregar al concepto anterior que la planeación es la proyección impresa de la acción cuantitativa y cualitativa de la acción (Hernández y Rodríguez, 2006). De acuerdo con Chiavenato (2001), la planificación es la tarea de gestión que establece de manera previa los fines a lograr y los medios a través de los cuales se lograrán, constituyendo un esquema teórico para las acciones a emprender en el futuro.

Terry (1999) menciona que la planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro, es la visualización y formulación de las actividades que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados deseados. La planeación implica la creación de planes que establecen objetivos concretos, usualmente en un marco temporal anual, que permiten realizar proyecciones económicas y financieras. Se considera no solo en términos de números, sino también en aspectos cualitativos. Es un proceso que implica determinar con anticipación las metas y los métodos para alcanzarlas, actuando como un marco teórico para futuras acciones. Involucra la elección y organización de información, así como el desarrollo y aplicación de predicciones para el futuro, y la concepción de las acciones necesarias para obtener los resultados esperados.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

7.2.2 Definición de Organización

De acuerdo con el escritor Hernández y Rodríguez (2006, p. 11): "el término organización tiene varias acepciones: por un lado, es orden, ente social y estructuración; por otro, es parte del proceso administrativo". La organización es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas (Terry, 1999). Chiavenato (2001), define a la organización como la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales, con la finalidad de efectuar intercambios planteados con el ambiente. La coordinación es un logro de la unidad y orden de las acciones para desarrollar una actividad o alcanzar un objetivo (Franklin, 2009).

La organización es un concepto multifacético que se refiere al establecimiento de un orden, a la creación de una entidad social con estructura, y a una fase del proceso administrativo. Implica el diseño de roles y tareas necesarios para alcanzar un fin, especificando la autoridad y responsabilidad de quienes llevarán a cabo dichas tareas. Además, se entiende como la sincronización de actividades individuales con el objetivo de realizar transacciones y relaciones eficientes con el entorno externo.

Existen dos conceptos para organizaciones los cuales son las organizaciones formales e informales. Según Chiavenato (2006), la organización formal comprende estructura organizacional, directrices, normas y reglamentos de la organización, rutinas y procedimientos. Mientras que las informales consisten en medios no oficiales pero que influyen en la comunicación, la toma de decisiones y el control que son parte de la forma habitual de hacer las cosas en una organización (Brume González, 2019).

7.2.3 Definición de Dirección

La dirección, tercera función administrativa, sigue a la planeación y a la organización. Definida la planeación y establecida la organización, falta poner en

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

marcha las actividades y ejecutarlas. Este es el papel de la dirección: poner en acción y dinamizar la organización. La dirección está relacionada con la acción, con la puesta en marcha, y tiene mucho que ver con las personas. Está directamente relacionada con la disposición de los recursos humanos de la empresa (Chiavenato, 2006). Robbins y Coulter (2005) describen la dirección como el acto de influir en los individuos y equipos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos establecidos y destacan su esencia como la interpretación y guía hacia la dirección correcta. Stoner, Freeman, y Gilbert (1996) sostienen que la dirección es el proceso de coordinar el trabajo de las personas para alcanzar las metas y objetivos de la organización mediante la utilización eficiente de los recursos disponibles.

La dirección es una etapa clave en la gestión administrativa que sigue a la planificación y organización. Su función principal es iniciar y energizar las operaciones de una empresa, centrándose en el movimiento y la activación del personal. La dirección se ocupa de movilizar a las personas y los recursos para alcanzar los objetivos deseados. En este contexto, se ve como una forma de motivar e influir en los equipos para que persigan metas comunes con entusiasmo, y también como un medio para coordinar esfuerzos y recursos de manera eficiente con el fin de cumplir con los propósitos de la organización.

7.2.4 Definición de Control

De acuerdo con Chiavenato (1999), la función de control en la administración actúa como la etapa del proceso administrativo que se encarga de medir y valorar los resultados, implementando medidas correctivas cuando es necesario. Control se puede definir como el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y, si es necesario, aplicando medidas correctivas de manera que la ejecución se lleve a cabo de acuerdo con lo planeado (Terry, 1999).

También menciona Terry (1999), que El control es un proceso formado por varios pasos definidos. Sin importar la actividad, estos mismos pasos básicos se aplican a la medición de lo que se ha hecho, la comparación de lo hecho con el patrón o

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

estándar, y a la investigación de la diferencia, si la hay y la corrección de la desviación desfavorable por medio de una acción correctiva.

La función de control en la administración es una etapa crucial del proceso administrativo, centrada en la evaluación y medición de los resultados y en la aplicación de ajustes necesarios para asegurar que las acciones se alinean con el plan previsto. Este proceso se desglosa en pasos concretos que incluyen la evaluación del rendimiento, la comparación con los estándares previamente definidos, el análisis de posibles desviaciones y, si se detectan desvíos negativos, la implementación de medidas correctivas para rectificar y dirigir el rumbo hacia los objetivos deseados.

7.3 Estructura Organizacional

Estructura organizacional es un sistema utilizado para definir una jerarquía dentro de una organización. Identifica cada puesto, su función y dónde se reporta dentro de la organización (Brume González, 2019). A su vez, Mintzberg (1988) define la estructura organizacional como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de estas. La Estructura Orgánica es la disposición en que se ordenan las Unidades Administrativas de una organización conforme a criterios de jerarquía y especialización. Sistema formal en que se plasma la división de trabajo, precisando la interrelación y coordinación de las funciones con la misión y objetivos (Franklin (2009).

7.4 Manual Organizacional

El manual organizacional es un documento que contiene información detallada sobre la estructura, funciones, procesos y procedimientos de una entidad. Sirve como guía para entender el funcionamiento y la cultura organizacional (Chiavenato, 2009). Herbert y Arthur (1993) mencionan que el Manual de funciones es un libro que confiere todas las actividades relacionadas con el funcionamiento y operación del área correspondiente. Este manual documenta los conocimientos, experiencias

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

y tecnología del área, para hacer frente a sus retos y funciones, con el propósito de cumplir adecuadamente con su función.

Krauss (1977) define el manual de organización como un documento estructurado y metódico que proporciona datos e instrucciones acerca de la historia, estructura, políticas y procesos de una compañía, y que se compila con el objetivo de optimizar la realización de las tareas laborales. Según Fincowsky (2017), existen tres diferentes clasificaciones de manuales, las cuáles son por su naturaleza, contenido o ámbito, mientras que para Valencia (2012), los manuales admininistrativos se dividen por su contenido y caracterizan por presentar información sobre elementos y características amplias de la empresa o del departamento específico que los aplica.y por su función específica donde la categorización de los manuales asegura que las operaciones en cada departamento se lleven a cabo de manera adecuada. De igual manera, los clasifica dependiendo su aspecto de aplicación, ya sean generales donde se abarca toda la organización o específicos si son diseñados para un departamento o actividad determinada.

Los manuales administrativos deben estar adaptados a las necesidades propias de la empresa, sin embargo, existen estructuras y contenidos universales que la se deberían incluir al momento de ser diseñado. Benjamín Fincowsky (2017) menciona que estos manuales contienen otros tres elementos que lo componen, los cuales son:

- Manual de Organización

En este apartado se incluye:

- La base legal
- Estructura
- Organigrama
- Misión
- Funciones
- Descripción de puestos

Además del:

- Manual de procedimientos

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Dónde se detallan puntos como

- Contenido del documento e introducción
- Objetivo del manual de procedimiento
- Alcance y responsables
- Políticas
- Conceptos destacables
- Descripción de operaciones
- Diagrama de flujo
- Formatos e instructivos

Y finalmente el:

- Manual de gestión de calidad

Aquí se redactan diversos aspectos como

- Contenido e introducción
- Alcances
- Políticas
- Objetivos de calidad
- Estructura organizacional
- Matriz de responsabilidades
- Interacción de procesos
- Representación de procesos y
- procedimientos
- Requisitos generales y documentos
- Procesos operativos

Mientras que para Mertz (2013), los elementos que conforman un manual organizacional son los siguientes:

- Portada: debe contener el nombre y logotipo de la empresa, así como la fecha de elaboración del manual
- Contenido del manual el cual se conforma de lo siguiente:

- Antecedentes de la empresa

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

- Marco normativo
- Objetivos generales y específicos
- Organigrama
- Listado de procedimientos
- Actividades
- Diagramas de flujo
- Formatos

El manual organizacional se presenta como un recurso que compila información exhaustiva sobre el esquema, responsabilidades, métodos y prácticas de una institución, actuando como una referencia para comprender su funcionamiento interno y su ethos laboral. Se considera un compendio que detalla todas las operaciones y actividades esenciales para el adecuado desempeño de un área específica, registrando los saberes, experiencias y tecnologías pertinentes para enfrentar los desafíos y responsabilidades cotidianas. Este manual es reconocido por su estructura ordenada y su enfoque sistemático, que no solo relata la evolución y principios de la organización, sino que también busca mejorar la eficacia con la que se llevan a cabo las labores profesionales. La generación y eficiente implementación de este documento es vital para que la empresa pueda generar una cultura organizacional e identidad propia.

Un manual de organización es un documento que detalla exhaustivamente la información de una entidad, incluyendo su evolución organizacional, el marco legal que la regula, sus atribuciones, la estructura orgánica, el organigrama, los objetivos y funciones de sus áreas, así como los niveles de autoridad y responsabilidad, además de los canales de comunicación y coordinación dentro de la organización (Carrada Domínguez y Herrera Domínguez, 2021). Según (Kraus, 1977) un manual administrativo es un documento que sistemáticamente y de manera ordenada contiene información e instrucciones sobre la historia, organización, políticas y procedimientos de una empresa, considerados esenciales para la óptima ejecución del trabajo. La relevancia del manual de organización radica en ser un documento formal creado por las empresas para reflejar parte de su estructura organizativa y

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

servir como guía para todo el personal (Carrada Domínguez y Herrera Domínguez, 2021).

A su vez, Carrada Domínguez y Herrera Domínguez (2021) señala la finalidad de los diferentes tipos de manuales organizacionales y admnistrativosasí como sus principales elementos: Manual de Historia: Su finalidad es ofrecer información histórica del organismo, incluyendo sus inicios, crecimiento, logros, administración y estado actual. Manual de Organización: Este manual tiene como objetivo describir detalladamente la estructura organizativa formal, incluyendo los objetivos, relaciones, funciones, autoridad y responsabilidades de los diversos puestos y por último el manual de Políticas: Su propósito es delinear detalladamente los lineamientos a seguir en la toma de decisiones para alcanzar los objetivos establecidos.

Elementos del Manual de Organización: Los elementos que componen un manual de organización incluyen una introducción que presenta el documento, antecedentes históricos que describen la empresa, el marco jurídico que especifica las leyes que la rigen, la estructura orgánica que detalla la jerarquía de las áreas de trabajo reflejada gráficamente en un organigrama, los objetivos que la empresa busca alcanzar a corto, mediano y largo plazo, las funciones que comprenden las actividades necesarias para lograr dichos objetivos, y las bibliografías que son las fuentes de información utilizadas para el diseño del manual (Carrada Domínguez y Herrera Domínguez, 2021).

Menciona a su vez Tabango (2022) que un manual de organización es un documento técnico que actúa como una herramienta de referencia y apoyo para los empleados de una empresa, recopilando la información necesaria para llevar a cabo sus tareas de manera eficiente. Este manual define la estructura organizativa, los perfiles y funciones de cada puesto, así como los procedimientos básicos que se deben seguir en la empresa. Así mismo Tabango (2022) los define y clasifica de la siguiente manera: Manual de Historia: documento que detalla la historia de la organización, incluyendo su fundación, desarrollo y logros alcanzados. Manual de

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Clasificación de Puestos: Documento que organiza los puestos de una empresa basándose en la similitud de factores como la complejidad de las tareas y responsabilidades. Manual de Funciones: herramienta administrativa que especifica las funciones, competencias y perfiles establecidos para los cargos dentro de la organización, y que se utiliza como base para la formación y evaluación del desempeño. El manual de organización contiene la portada, lista de distribución, registro de ediciones, índice de contenido, presentación del manual, identificación básica de la empresa, introducción y objetivos del manual. Además, está dividido en capítulos que incluyen el Manual de Historia, Clasificación de Puestos, Funciones y Procedimientos (Tabango, 2022). También añade que un manual de organización es un documento técnico que actúa como soporte y referencia para los empleados de una empresa. Reúne la información necesaria para realizar eficientemente las actividades laborales, estableciendo la estructura organizativa, los perfiles y funciones de cada cargo, y los procedimientos básicos a seguir en la empresa.

7.5 Cultura Organizacional

Según Chiavenato (1999), la cultura organizacional representa el estilo de vida de una empresa, abarcando un conjunto de creencias, expectativas y valores. Es una manera única de cómo los miembros de una organización interactúan y se relacionan entre sí. Este conjunto de factores requiere una observación, análisis e interpretación constante. Para Stephen Robbins (2009), la cultura organizacional es un sistema de significado compartido entre sus miembros que distingue a una organización de las otras. Autores destacados como Schein (2004), describen la cultura organizacional como un conjunto compartido de convicciones entre los miembros de una empresa, que establecen las prácticas óptimas para realizar tareas. Estas creencias conforman la autopercepción de la organización y su entendimiento del contexto en el que opera.

La cultura organizacional se concibe como el conjunto distintivo de prácticas, creencias y valores que caracterizan el modo de vida dentro de una empresa. Refleja la interacción única y las relaciones entre sus miembros y destaca cómo una organización se distingue de otras. Esta cultura es más que un mero telón de fondo;

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

requiere un análisis minucioso y una interpretación continua para comprender cómo influye en las actividades diarias y la perspectiva que tiene una organización de sí misma y de su entorno. Uno de los elementos clave para que se pueda desarrollar una cultura organizacional arraigada en los miembros de la empresa, es la comunicación.

7.6 Comunicación

De acuerdo con lo expresado por Idalberto Chiavenato (2006), la comunicación es el proceso por el cual se comparte información entre individuos. Implica hacer que un mensaje o dato sea compartido o conocido por otros. Es un aspecto esencial tanto en la vivencia personal como en la estructura de la sociedad. Este aspecto fundamental en la interacción humana a nivel personal y social también tiene repercusiones en las organizaciones, ya que una comunicación asertiva dentro de las mismas propicia el correcto funcionamiento de las personas en sus puestos de trabajo y sus actividades, por lo que las corporaciones de cualquier tamaño deben ocuparse en que la comunicación organizacional sea efectiva. Un manual de funciones es una pieza clave de esta comunicación, ya que, en él estarán plasmados componentes fundamentales de la empresa, desde la misión, visión, valores y objetivos, hasta definir detalladamente las funciones y procedimientos que los colaboradores llevan a cabo.

7.6.1 Comunicación Organizacional

Chiavenato (1998), considera la comunicación, desde el punto de vista de la administración, como el proceso en virtud del cual los miembros de una organización se transmiten información e interpretan su significado. Goldhaber (1984) sostiene que la comunicación organizacional constituye las corrientes de mensajes internos, que incluyen comunicaciones ascendentes, descendentes y transversales, las cuales ocurren dentro de una organización y son fundamentales para crear y mantener las interacciones entre los miembros que la componen. Robbins (2009) identifica cuatro propósitos clave de la comunicación organizacional: ejercer control, incentivar al personal, permitir la expresión de

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

emociones y facilitar el intercambio de información dentro de un grupo o una entidad.

En el contexto de la administración, la comunicación es vista como el proceso a través del cual los integrantes de una organización intercambian y asimilan significados en la información compartida. Esta comunicación incluye una red integral de mensajes que fluyen en todas direcciones, hacia arriba, hacia abajo y de manera horizontal, es vital para forjar y sostener las relaciones entre los individuos de la organización. Además, cumple funciones críticas como regular las normativas, motivar a los empleados, proporcionar un medio para la expresión de sentimientos y emociones, y servir como un conducto para transmitir información esencial. La implementación efectiva de estos factores puede llevar a las empresas a cambios positivos, mejores resultados de los trabajadores, la organización en general y la posibilidad de erradicar las problemáticas que enfrentan en sus operaciones del día a día.

7.7 Cambio Organizacional

Según Robbins y Coulter (2010), el cambio organizacional se refiere a las alteraciones que pueden ocurrir en el ámbito de los empleados, la estructura organizativa o la tecnología dentro de una empresa. Faría (1996) describe que el cambio implica una transición de una circunstancia o condición a otra, caracterizándose por la transformación de atributos o la variación en dimensiones o rasgos que pueden ser de mayor o menor importancia. Robbins (1996) señala que el cambio consiste en realizar las cosas de una forma distinta y hace referencia al cambio planificado como aquel que es deliberado y orientado hacia objetivos específicos.

El cambio organizacional se entiende como las variaciones que pueden darse en áreas como el personal, la configuración de la organización o la implementación de nuevas tecnologías en una compañía. El cambio en sí es el proceso de pasar de una situación a otra, experimentando una evolución o ajuste en ciertas cualidades

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

o aspectos, los cuales pueden tener distintos grados de relevancia. Además, este cambio puede ser una acción intencionada y estratégica, con la mira puesta en alcanzar metas concretas y efectuar las actividades de una manera renovada. Todos estos aspectos que han sido mencionados deben ser ejecutados por el activo más valioso que tienen las empresas, el cuál es el Capital Humano.

7.8 Recursos Humanos

Según Gutiérrez Quijano (2019), actualmente los recursos humanos son considerados un activo fundamental en una asociación, en los cuales se invierten para posteriormente recoger los resultados, los recursos humanos aportan su capacidad productiva y se convierten en portadores y generadores de conocimientos, lo que hace que se les reconozca como elementos de competitividad para la asociación. También menciona que Recursos Humanos es el departamento en una organización, responsable de la selección, contratación, capacitación y retención del personal. Para Chiavenato (2001), los recursos humanos se definen como el grupo de individuos que se unen, se mantienen y colaboran dentro de una empresa, desempeñando cualquier tipo de labor. Además, se destaca que el recurso humano es el único elemento viviente dentro de la corporación y es quien determina el uso de los demás recursos, que son físicos o materiales.

Más tarde, definiría los Recursos Humanos como las personas que se integran, se mantienen activas y contribuyen en una organización, independientemente de su posición o función, son su activo más vital y dinámico. Son el corazón de la empresa, ya que son quienes deciden el manejo de otros recursos, que sin su intervención serían pasivos y estáticos. Además, este grupo se distingue por su capacidad inherente para el crecimiento y el desarrollo personal y profesional (Chiavenato, 2007).

Se puede concluir que, en la gestión empresarial contemporánea, se valora a los empleados como un activo crítico debido a su contribución al crecimiento y a la innovación del conocimiento, elementos que potencian la competitividad de una

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

organización. El departamento de Recursos Humanos desempeña un papel clave en la atracción, formación y fidelización de este talento. Se reconoce que los trabajadores no solo ejecutan tareas, sino que también gestionan y revitalizan otros recursos de la empresa, jugando un rol central en su dinámica y evolución. Esto resalta la naturaleza única y vital de los recursos humanos en el ecosistema corporativo.

7.9 Descripción de puestos

Una descripción de puestos es un documento fundamental en la gestión de recursos humanos que detalla las responsabilidades, tareas, condiciones laborales y requisitos necesarios para un puesto específico dentro de una organización. Este documento no solo es vital para los procesos de reclutamiento y selección de personal, sino que también sirve como guía para la evaluación del desempeño y planificación de carreras profesionales. Según Dessler (2009), la descripción de puestos debe incluir el título del puesto, la ubicación dentro de la estructura organizacional, las responsabilidades y tareas específicas, los requisitos de formación y experiencia, las competencias y habilidades necesarias, las condiciones laborales, la remuneración y beneficios, y las oportunidades de promoción. Esta estructura permite que tanto los empleados actuales como los potenciales comprendan claramente las expectativas del puesto y su rol dentro de la organización.

Louffat (2012) dice que la importancia de una buena descripción de puestos radica en varios aspectos. Primero, proporciona una base clara para atraer candidatos adecuados al definir con precisión lo que se espera del puesto. Segundo, mejora el proceso de reclutamiento al permitir que los responsables de la contratación filtren candidatos no aptos desde el inicio. Tercero, establece criterios claros para la evaluación del desempeño, lo que ayuda a medir el éxito de los empleados en sus roles y a identificar áreas para el desarrollo profesional.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Las descripciones de puestos son herramientas esenciales para la gestión efectiva de los recursos humanos, facilitando no solo la contratación y evaluación del personal, sino también su desarrollo y retención a largo plazo. Una descripción de puestos es un documento fundamental en la gestión de recursos humanos que especifica las responsabilidades, tareas, condiciones laborales y requisitos necesarios para un puesto específico dentro de una organización. Este documento facilita los procesos de reclutamiento y selección de personal, así como la evaluación del desempeño y la planificación de carreras profesionales.

En el libro Administración de Recursos Humanos, Scott A. Snell y George W. Bohlander (2020) subrayan que una descripción de puestos bien elaborada debe incluir el título del puesto, la ubicación en la estructura organizacional, las responsabilidades y tareas, los requisitos de formación y experiencia, las competencias y habilidades, las condiciones laborales, la remuneración y beneficios, y las posibilidades de promoción. Este tipo de documentación es crucial para proporcionar claridad tanto a los empleados actuales como a los potenciales, asegurando que comprendan sus roles y responsabilidades dentro de la organización.

La importancia de una descripción de puestos radica en varios aspectos fundamentales. Primero, ayuda a atraer candidatos adecuados al proporcionar una guía clara sobre lo que se espera del puesto. Segundo, mejora el proceso de reclutamiento al permitir una selección más efectiva de los candidatos. Tercero, establece criterios claros para la evaluación del desempeño, ayudando a medir el éxito de los empleados y a identificar áreas para su desarrollo profesional. Además, una descripción bien redactada ayuda a evitar problemas legales relacionados con la discriminación y otros aspectos laborales (Snell y Bohlander, 2020). El proceso para crear y actualizar una descripción de puestos incluye varias etapas: planeación, preparación y ejecución. Durante la planeación, se organiza y planifica el trabajo de análisis para minimizar resistencias. En la etapa de preparación, se reúnen las personas y se preparan esquemas y materiales de trabajo.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Finalmente, en la ejecución, se recolectan datos relativos a cada puesto y se redacta el análisis. Las técnicas utilizadas para recolectar información incluyen la revisión de documentos, entrevistas, cuestionarios y observación directa (Snell y Bohlander, 2020). Una descripción de puestos es un documento fundamental en la administración de recursos humanos que detalla las responsabilidades, tareas, condiciones laborales y requisitos necesarios para un puesto específico dentro de una organización. Este documento no solo facilita los procesos de reclutamiento y selección de personal, sino que también sirve como guía para la evaluación del desempeño y la planificación de carreras profesionales. Destacan que una descripción de puestos bien elaborada debe incluir el título del puesto, la ubicación en la estructura organizacional, las responsabilidades y tareas, los requisitos de formación y experiencia, las competencias y habilidades, las condiciones laborales, la remuneración y beneficios, y las posibilidades de promoción.

Este tipo de documentación es crucial para proporcionar claridad tanto a los empleados actuales como a los potenciales, asegurando que comprendan sus roles y responsabilidades dentro de la organización. Palomo Vadillo (2023), enfatiza que la descripción de puestos debe alinearse con los modelos de gestión de personas para favorecer la atracción, retención y compromiso del talento. Según Palomo Vadillo (2023) el análisis y descripción de puestos permiten definir y documentar las actividades y competencias necesarias, facilitando la estructuración organizacional y la gestión del talento dentro de la empresa.

7.10 Metologia en Estudios de Casos

Abordando un poco la teoría sobre metolodogías de investigación que serán empleadas en este caso práctico, Hernández-Sampieri (2014) proporciona un marco amplio sobre metodologías de investigación, ofrece un enfoque sistemático para la realización de investigaciones cualitativas y cuantitativas, sugiriendo técnicas como la triangulación de datos para mejorar la validez de los estudios, lo cual puede aplicarse para asegurar que el manual organizacional refleje fielmente

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

la realidad de la empresa. Según Hernández-Sampieri (2014) la metodología es el conjunto de procedimientos y estrategias empleadas en una investigación científica para la recolección, análisis e interpretación de datos. Stake (1995) profundiza en el arte de la investigación de estudios de caso, proporciona una metodología detallada para la investigación cualitativa centrada en estudios de caso, enfatizando la necesidad de comprender las experiencias y perspectivas de los participantes, lo que es vital para desarrollar un manual organizacional que sea realmente útil y pertinente.

Villarreal y Rodríguez (2007) abordan el estudio de casos en el ámbito económico y empresarial, exploran el uso de estudios de caso en la investigación científica, particularmente en economía de la empresa y dirección estratégica, enfatizando cómo este enfoque puede ayudar a entender y mejorar las estructuras organizacionales y Yin (2014) se centra en el diseño y métodos de investigación de estudios de caso. Esta estructura integral y meticulosa permitirá una comprensión profunda y una mejora significativa en el manual organizacional de la organización. Destaca la importancia de los estudios de caso para el análisis en profundidad de fenómenos contemporáneos dentro de su contexto real, lo cual es crucial para entender la cultura y las dinámicas organizacionales de una empresa como Gastronómica Sevilla.

Hernández Sampieri (2014) se centra en la descripción y análisis de las metodologías cualitativas, explica cómo las metodologías cualitativas, a diferencia de las cuantitativas, se enfocan en la comprensión en profundidad de los fenómenos humanos desde la perspectiva de los participantes. Menciona que estos estudios son ideales para explorar contextos y situaciones donde se desea comprender las motivaciones, experiencias, opiniones o comportamientos de los individuos desde una perspectiva más holística y detallada. Además destaca la importancia de la interpretación de los datos en la investigación cualitativa, donde el investigador juega un papel crucial en la definición de los significados de las acciones y declaraciones de los sujetos estudiados. Se subraya la flexibilidad del diseño de

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

investigación cualitativa, que permite ajustes y refinamientos continuos a medida que avanza el estudio, en respuesta a las realidades emergentes del campo. Este enfoque es contrapuesto al modelo cuantitativo, que se caracteriza por la utilización de instrumentos estandarizados y la búsqueda de la generalización de los resultados a través de muestras representativas y grandes.

8. DISEÑO DE LA INTERVENCIÓN

Hernández Sampieri (2014) menciona que un estudio de caso se define como investigaciones que emplean métodos cuantitativos, cualitativos o mixtos para analizar en profundidad una unidad completa, como un individuo, una organización o un evento, con el objetivo de responder a un planteamiento del problema, probar hipótesis o desarrollar teorías. Esta definición resalta la versatilidad del estudio de caso, ya que no se limita a un tipo de diseño de investigación específico, sino que se adapta según las necesidades del estudio.

La presente investigación se sitúa en el marco de un estudio de caso cualitativo, el cual según Sampieri (2014) se caracteriza por el empleo de métodos de recolección de datos que no implican medición numérica. Su propósito es explorar o precisar preguntas de investigación mediante un proceso interpretativo. Por lo tanto este caso práctico posee un alcance descriptivo el cual se enfoca en describir y entender fenómenos tal como ocurren naturalmente, sin la manipulación de variables. Hernández Sampieri (2014) en su obra Metodología de la Investigación explica que los estudios descriptivos tienen como principal finalidad detallar y definir las cualidades, atributos y rasgos distintivos de individuos, grupos, comunidades o cualquier fenómeno que esté bajo estudio. El propósito de estos estudios no es explorar o establecer conexiones entre variables, sino más bien recopilar datos que describan estos elementos en su estado natural. En esencia, el objetivo es proporcionar una representación precisa y detallada de cómo aparecen y se comportan los fenómenos observados.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Asímismo el presente trabajo es de tipo no experimental Según Hernández Sampieri (2014), la investigación no experimental se caracteriza por no manipular deliberadamente las variables en estudio. Se observan situaciones o fenómenos tal como ocurren naturalmente, sin intervención por parte del investigador. Este tipo de investigación es útil cuando las variables ya han ocurrido y no se pueden manipular, como sería el caso de estudios retrospectivos o situaciones que no pueden ser éticamente alteradas. En la investigación no experimental, se observa y analiza el efecto de las variables independientes sin ninguna manipulación o control directo sobre estas. La investigación transversal, según describe Hernández Sampieri (2014), se realiza mediante la recolección de datos en un solo momento. Este enfoque se concentra en describir variables y analizar sus relaciones y prevalencias en un tiempo específico. Es como capturar una imagen del estado de las variables en un punto determinado, sin considerar su evolución o cambios a lo largo del tiempo.

Además, busca comprender los fenómenos según los significados que las personas les otorgan, utilizando técnicas como entrevistas abiertas y observación directa en el entorno donde se desarrollan los eventos. centrado en un caso práctico de intervención acción en la empresa Gastronómica Sevilla. El objetivo primordial es comprender las dinámicas, necesidades y expectativas en torno al manual organizacional de la empresa. Este análisis profundo es posible gracias a la adopción de un enfoque cualitativo, que destaca por su flexibilidad y su capacidad para adaptarse a las particularidades del contexto empresarial. Se busca explorar aspectos cruciales como la comunicación interna, los procesos operativos y las relaciones laborales a través de metodologías específicas como entrevistas semiestructuradas, análisis documental y observación directa.

Ander (2003), destaca la importancia de la Investigación-Acción-Participativa, implica cómo involucrar activamente a los participantes en el proceso de investigación, lo que puede ser crucial para el desarrollo participativo de un manual organizacional. Colmenares y Piñero (2008) discuten la metodología de

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

investigación acción como una herramienta para transformar prácticas socio-educativas, debaten cómo la investigación acción puede ser una herramienta metodológica heurística para la comprensión y transformación de prácticas socio-educativas, lo que puede aplicarse para transformar prácticas organizacionales en Gastronómica Sevilla.

Estas técnicas se orientan a captar las percepciones y experiencias tanto del personal como de la dirección, elementos clave para la creación de un manual que se alinee efectivamente con la cultura y la estructura organizacional de Gastronómica Sevilla. El diseño de la investigación es cualitativo, enfocándose en un estudio de caso único que permite una inmersión en el contexto específico de Gastronómica Sevilla. Esto facilita una comprensión cabal de las expectativas y necesidades relacionadas con el manual organizacional. La unidad de análisis es, por tanto, la propia empresa, con una atención particular en sus procesos operativos, su cultura organizacional y su estructura interna.

La población estudiada comprende tanto a los empleados como a la dirección, abarcando una amplia gama de aspectos como la comunicación interna, los procedimientos operativos y la cultura laboral, situados en el contexto físico de las instalaciones de Gastronómica Sevilla y en el tiempo presente para capturar la situación actual de la empresa. El tipo y tamaño de la muestra son determinados por el enfoque cualitativo, optando por una muestra no probabilística y por conveniencia que incluye a aquellos miembros del personal y de la dirección dispuestos a participar y que ofrecen información relevante. Se estima que el tamaño de la muestra oscilará entre 10 a 15 participantes, basándose en la saturación de datos.

El instrumento principal de medición son las entrevistas semiestructuradas, las cuales están diseñadas para explorar en profundidad las áreas de interés con preguntas abiertas sobre la percepción del manual organizacional actual, las necesidades no cubiertas y sugerencias para el contenido del nuevo manual. El plan

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

de recolección de datos se articula en torno a tres ejes principales: la realización de entrevistas semiestructuradas en un lugar conveniente para los participantes, el análisis documental de documentos internos para complementar las entrevistas, y la observación directa en las instalaciones de la empresa, siempre con permiso previo y sin interferir en las actividades cotidianas. Este enfoque integrado garantiza una comprensión holística de Gastronómica Sevilla, resultando esencial para el desarrollo efectivo de un manual organizacional que responda verdaderamente a las necesidades y la cultura de la empresa.

8.1 Objetivos Específicos del Tipo de Investigación

El enfoque de la investigación se centra en varios objetivos fundamentales para el desarrollo de un manual organizacional eficaz para Gastronómica Sevilla. En primer lugar, es esencial identificar las necesidades operativas y organizacionales específicas que el manual deberá abordar, asegurando que este sea relevante y adecuado a las dinámicas internas de la empresa. Además, se busca comprender las expectativas del personal y la dirección respecto al contenido y la función del manual, lo que es crucial para garantizar su aceptación y utilidad práctica en el día a día de la empresa. También se explorarán las mejores prácticas en la elaboración de manuales organizacionales dentro del sector gastronómico, proporcionando un marco de referencia que combine la excelencia operativa con las particularidades del sector. Este enfoque integrador permitirá desarrollar un manual organizacional a medida para la organización, que no solo cumpla con los estándares del sector, sino que también respete y potencie la cultura y los valores específicos de la empresa, contribuyendo así al logro de sus objetivos estratégicos y al fortalecimiento de su identidad corporativa.

Fase 1: Identificación de Necesidades y Objetivos Metodología: Utilizar entrevistas a profundidad y encuestas para identificar las áreas que necesitan documentación. Una excelente referencia para la formulación de este tipo de entrevistas es el libro de Hernández-Sampieri, que proporciona un marco detallado para diseñar y conducir entrevistas semiestructuradas en investigaciones cualitativas:

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

1. ¿Podría contarnos brevemente la historia de Gastronómica Sevilla y cómo se relaciona con la temática taurina?
2. ¿Cuál es la misión y visión de la empresa?
3. ¿Cómo definiría la cultura organizacional de Gastronómica Sevilla?
4. ¿Podría describir la estructura organizativa actual de la empresa?
5. ¿Cómo se distribuyen los roles y responsabilidades dentro de la empresa?
6. ¿Existen comités o equipos de trabajo especializados dentro de la empresa?
7. ¿Cuáles son los procesos clave en el día a día del restaurante?
8. ¿Cómo se gestiona la cadena de suministro, especialmente en lo que respecta a los productos taurinos?
9. ¿Qué sistemas o software utiliza la empresa para la gestión de operaciones y administración?
10. ¿Cómo es el proceso de selección y contratación de nuevos empleados?
11. ¿Qué tipo de formación y desarrollo se ofrece al personal?
12. ¿Cómo se evalúa el desempeño de los empleados y se maneja la progresión de carrera dentro de la empresa?
13. ¿Cómo asegura la empresa el cumplimiento de las normativas de salud, seguridad y calidad?
14. ¿Existe un código de ética o conducta para los empleados, especialmente en lo que respecta a la temática taurina?
15. ¿Cuál es su estrategia de marketing y cómo se relaciona con la temática taurina?
16. ¿Quién considera que es su cliente ideal y cómo lo atrae a su establecimiento?
17. ¿Qué métodos utiliza para recoger y analizar el feedback de los clientes?
18. ¿Cuáles son los objetivos a corto y largo plazo de Gastronómica Sevilla?
19. ¿Hay planes de expansión o nuevas iniciativas en consideración?
20. ¿Cómo se mantiene la empresa al día con las tendencias del sector restaurantero y taurino?
21. ¿Podría explicarnos cómo se estructura el presupuesto de la empresa?

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

22. ¿Cómo se manejan los costos y la rentabilidad en Gastronómica Sevilla?

Entrevista Dirigida a los Empleados de la Empresa:

1. ¿Cuál es su rol y cuánto tiempo lleva trabajando en Gastronómica Sevilla?
2. En su experiencia, ¿cuáles son los aspectos más fuertes de la cultura organizacional de Gastronómica Sevilla?
3. ¿Qué valores o principios cree que son fundamentales para incluir en el manual organizacional?
4. ¿Existen procedimientos o políticas que cree que deberían ser estandarizados en un manual organizacional?
5. ¿Cómo describiría los procesos operativos actuales en su área de trabajo? ¿Ve áreas de mejora?
6. ¿Qué secciones o temas específicos cree que son indispensables en el manual organizacional?
7. Si existe un manual actual, ¿qué elementos considera que funcionan bien y cuáles no? Si no existe, ¿qué expectativas tiene respecto al manual a desarrollar?
8. ¿Cómo cree que el manual organizacional podría ayudar a mejorar su trabajo diario y el ambiente laboral?
9. ¿Qué recomendaciones tiene para asegurar que el manual sea efectivamente utilizado por todos en la empresa?
10. Ofrecer la oportunidad de agregar cualquier comentario o sugerencia adicional.
11. Agradecer por el tiempo y la colaboración.

La fase 2 del proyecto se enfoca en la investigación preliminar y la recopilación de datos, empleando metodologías como la revisión documental y la observación directa. Esta etapa es crucial para compilar datos existentes y observar de cerca los procesos en el entorno laboral de Gastronómica Sevilla, asegurando así un

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

entendimiento completo de la dinámica organizacional. Durante las observaciones, se ha notado que los comensales a menudo se levantan para solicitar servicios directamente a los empleados, especialmente cuando el restaurante está lleno, lo cual sugiere un área de mejora en el servicio al cliente y la eficiencia operativa.

También se ha destacado que la comunicación entre las áreas del restaurante es exclusivamente verbal, a menudo involucrando llamados a viva voz que cruzan el espacio hasta la cocina, indicando la necesidad de un sistema de comunicación más eficiente. Además, se observó la ausencia de un sistema de punto de venta, lo que podría optimizar las operaciones. Para profundizar en estos hallazgos, se han realizado entrevistas individuales con empleados de diversos niveles y funciones, con el objetivo de comprender sus roles, experiencias con los procesos actuales y sugerencias de mejora. Estas entrevistas y encuestas son herramientas valiosas para recoger información crucial sobre la operación y el ambiente laboral en Gastronómica Sevilla, lo cual será fundamental para informar la creación de un manual organizacional que refleje fielmente las realidades y necesidades de los empleados, promoviendo mejores prácticas y el logro de los objetivos empresariales.

La fase 3 se dedica a la estructuración del contenido mediante mapas conceptuales y flujogramas, asegurando una organización lógica y coherente de la información. En la fase 4, se adopta un enfoque de escritura colaborativa e iterativa, permitiendo que múltiples partes interesadas contribuyan y revisen el contenido, lo que enriquece el manual. La fase 5 implica la validación del contenido a través de grupos focales y pruebas piloto para asegurar su utilidad, precisión y efectividad.

Antes de la creación del manual, es esencial realizar un análisis de necesidades para identificar específicamente las áreas que requieren documentación, asegurando que el manual aborde todos los aspectos críticos para el funcionamiento y la cultura de Gastronómica Sevilla. Este análisis preliminar sienta

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

las bases para un proceso de desarrollo del manual organizacional que sea inclusivo, detallado y efectivamente implementado.

8.2 Resultados de la aplicación del diagnóstico

Gastronómica Sevilla nació el 31 de enero de 2018 en el Museo de Sevilla, fundado por Juan Manuel Ayala. Previamente, en enero de 2016, se había establecido La Cochinita de Carranza. En 2023, ambas entidades se fusionaron debido a necesidades logísticas. Actualmente se cuenta con una plantilla de 11 empleados. La empresa ofrece desayunos y comidas, destacando especialmente su cochinita pibil en diversas presentaciones. La estructura organizativa de Gastronómica Sevilla se divide en dos áreas principales: cocina y servicio. Aunque no cuentan con procesos y manuales organizacionales definidos, promueven una cultura organizacional basada en la pasión por la excelencia culinaria, el respeto por las tradiciones locales y un fuerte enfoque en el servicio al cliente. En el área de cocina, el chef y los cocineros se encargan de la preparación de los alimentos, mientras que, en el área de servicio, los meseros, garroteros y barman son responsables de atender a los clientes y mantener la limpieza y el orden del establecimiento. Los procesos clave del día a día incluyen la preparación y servicio de desayunos y comidas, la gestión de reservas, el control de calidad y la atención personalizada a los clientes. Gastronómica Sevilla trabaja con proveedores locales de confianza para asegurar la frescura y calidad de los ingredientes. Utilizan sistemas de gestión de restaurantes para controlar reservas, inventarios y personal, además de software de contabilidad y recursos humanos.

El proceso de selección y contratación de nuevos empleados incluye la revisión de currículums, entrevistas personales y pruebas prácticas cuando es necesario por parte del dueño. La estrategia de marketing destaca la oferta culinaria única y la conexión con la cultura taurina, utilizando redes sociales, eventos especiales y colaboraciones para atraer a su público objetivo. Su cliente ideal aprecia la buena cocina y la cultura sevillana, y se sienten atraídos por la combinación de marketing

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

digital, eventos temáticos y una experiencia culinaria excepcional. A corto plazo, buscan mejorar la calidad de sus servicios y expandir su oferta de eventos especiales, mientras que, a largo plazo, aspiran a abrir nuevos puntos de venta de la cochinita y convertirse en un referente nacional de la gastronomía y en la ciudad de Aguascalientes. Los principales desafíos incluyen la competencia en el sector restaurantero y la necesidad de mantener alta calidad y autenticidad en los productos, mientras que las oportunidades incluyen la expansión de puntos de venta y la diversificación de la oferta culinaria.

Gastronómica Sevilla, ubicada en Aguascalientes, México, y los establecimientos Bonaparte y Haruka en Sevilla, España, presentan una interesante comparación que resalta tanto similitudes como diferencias entre restaurantes en diferentes ciudades, países y continentes. Gastronómica Sevilla fusiona la cocina y la tradición taurina, enfrentando el desafío de mantener y adaptar estas tradiciones a un nuevo entorno cultural. Bonaparte, también centrado en la cultura y cocina sevillanas, opera en su contexto original, ofreciendo una experiencia auténtica en Sevilla y beneficiándose del entorno familiar y culturalmente alineado.

Haruka, por otro lado, introduce la cocina japonesa en Sevilla, enfrentándose a desafíos similares a los de Gastronómica Sevilla en términos de educar y atraer a una clientela no familiarizada con su oferta culinaria. Tanto Gastronómica Sevilla como Haruka tienen en común el reto de introducir una cultura culinaria extranjera en sus respectivos mercados, mientras que Bonaparte se enfoca en profundizar y celebrar las tradiciones locales en su lugar de origen.

En términos de similitudes, todos comparten un compromiso con la autenticidad, la alta calidad de sus productos y servicios, y la formación continua de su personal. Utilizan estrategias de marketing digital y eventos temáticos para atraer a sus públicos objetivo y recoger feedback para mejorar sus servicios. Sin embargo, las diferencias geográficas y culturales influyen en su enfoque operativo: Gastronómica Sevilla y Haruka deben adaptar sus ofertas y estrategias a un entorno culturalmente

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

diferente, mientras que Bonaparte puede centrarse en reforzar una identidad cultural ya establecida y apreciada por su clientela local.

Este análisis y comparativa entre los restaurantes en Sevilla fue posible gracias a una estancia de investigación realizada en esta ciudad, facilitada por la apertura y colaboración de los dueños de los establecimientos Bonaparte y Haruka. Asimismo, el apoyo de la Universidad de Sevilla fue crucial para realizar estos acercamientos, permitiendo un intercambio enriquecedor de experiencias y conocimientos entre las empresas y el ámbito académico. Esta colaboración subraya cómo la gastronomía puede ser un puente entre culturas, adaptándose y evolucionando en diferentes contextos mientras mantiene la esencia y autenticidad de las tradiciones culinarias que representa.

Gastronómica Sevilla, ubicada en Aguascalientes, México, y los establecimientos Bonaparte y Haruka en Sevilla, España, presentan una interesante comparación que resalta tanto similitudes como diferencias entre restaurantes en diferentes ciudades, países y continentes. Gastronómica Sevilla fusiona la cocina sevillana y la tradición taurina en el corazón de México, enfrentando el desafío de introducir y adaptar estas tradiciones españolas a un nuevo entorno cultural. Bonaparte, actualmente un Irish pub en Sevilla, está centrado en la cultura de los pubs irlandeses y planea expandir su local para ofrecer comida en el futuro, lo que subraya la importancia de contar con un manual organizacional claro para gestionar esta transición con éxito. Haruka, por otro lado, introduce la cocina japonesa en Sevilla, enfrentándose a desafíos similares a los de Gastronómica Sevilla en términos de educar y atraer a una clientela no familiarizada con su oferta culinaria.
Tanto Gastronómica Sevilla como Haruka tienen en común el reto de introducir una cultura culinaria extranjera en sus respectivos mercados, mientras que Bonaparte se enfoca en ofrecer una experiencia auténtica de pub irlandés y está en proceso de diversificar su oferta. En términos de similitudes, todos comparten un compromiso con la autenticidad, la alta calidad de sus productos y servicios, y la formación continua de su personal. Utilizan estrategias de marketing digital y

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

eventos temáticos para atraer a sus públicos objetivo y recoger feedback para mejorar sus servicios. Las diferencias geográficas y culturales influyen en su enfoque operativo: Gastronómica Sevilla y Haruka deben adaptar sus ofertas y estrategias a un entorno culturalmente diferente, mientras que Bonaparte puede centrarse en reforzar una identidad cultural ya establecida y apreciada por su clientela local.

Este análisis y comparativa entre los restaurantes en Sevilla fue posible gracias a una estancia de investigación realizada en esta ciudad, facilitada por la apertura y colaboración de los dueños de los establecimientos Bonaparte y Haruka. Asimismo, el apoyo de la Universidad de Sevilla fue crucial para realizar estos acercamientos, permitiendo un intercambio enriquecedor de experiencias y conocimientos entre las empresas y el ámbito académico. Esta colaboración subraya cómo la gastronomía puede ser un puente entre culturas, adaptándose y evolucionando en diferentes contextos mientras mantiene la esencia y autenticidad de las tradiciones culinarias que representa. La intención de Bonaparte de expandir su oferta para incluir comida resalta la importancia de tener un manual organizacional sólido que guíe esta nueva fase, asegurando consistencia y calidad en el servicio y la operación.

En conclusión, la estructura organizacional y los manuales organizacionales son fundamentales para el crecimiento y la rentabilidad de cualquier empresa, sin importar su giro o ubicación. Estas herramientas proporcionan una guía clara y coherente para las operaciones diarias, ayudan a mantener altos estándares de calidad y servicio, y facilitan la adaptación y expansión en nuevos mercados. Contar con una estructura bien definida y manuales organizacionales sólidos no solo mejora la eficiencia y el rendimiento, sino que también asegura que la esencia y los valores de la empresa se mantengan intactos mientras se navega por el dinámico y competitivo mundo de la gastronomía global

La elaboración del caso práctico se ha guiado también por la información extraída durante la realización de la estancia de investigación, del análisis del documento

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Diseño de la Estructura Organizacional para la Idea de Negocios de Feeling Restaurante Bar (Castillo Casalla et al, 2018). Este estudio provee de un marco teórico robusto y aplicable, enfocado en optimizar la estructura y operaciones internas de Gastronómica Sevilla mediante la implementación de un manual organizacional efectivo.

La importancia de una estructura organizacional clara y bien definida, tal como se destaca en el estudio de Castillo Casalla et al. (2018), resalta la necesidad de establecer roles y responsabilidades precisos, así como canales de comunicación efectivos. Estos elementos son fundamentales para fortalecer la coordinación y mejorar la eficiencia en el servicio al cliente, una meta que busco alcanzar en la organización para potenciar su desempeño y productividad. Además, el enfoque en el desarrollo y capacitación del personal expuesto en el caso de Feeling Restaurante Bar subraya la trascendencia de fomentar un ambiente de aprendizaje continuo y desarrollo profesional dentro de la empresa. Basado en esta perspectiva, se resalta la importancia de incluir políticas específicas para la formación y crecimiento del equipo en el manual de empresa con el fin de mejorar la calidad del servicio y promover un clima laboral positivo (Castillo Casalla et al., 2018).

El análisis también evidencia cómo la estandarización de procesos operativos garantiza una experiencia del cliente coherente y de alta calidad. Inspirado por este enfoque, considero esencial adaptar y sistematizar procedimientos operativos para la empresa, buscando así optimizar la eficiencia y minimizar errores, lo cual se alinea con las mejores prácticas en la gestión de servicios gastronómicos. El documento de Castillo Casalla et al. (2018) además destaca la relevancia de cultivar una cultura organizacional sólida, que refleje y promueva los valores y la misión de la empresa. Este principio es particularmente pertinente para la elaboración del manual, donde el establecimiento de una cultura organizacional que valora la excelencia, el respeto y el compromiso resulta clave para construir una identidad corporativa fuerte y fomentar la lealtad de los clientes. Finalmente, la práctica de evaluación y mejora continua, como se implementa en Feeling Restaurante Bar, es

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

crucial para mantener la adaptabilidad y fomentar el desarrollo sostenido. Se integrarán mecanismos de retroalimentación y evaluación del desempeño en la organización permitiendo así la identificación eficaz de áreas de mejora y la aplicación de correcciones de manera oportuna (Castillo Casalla et al., 2018).

De igual manera se ha recurrido al Manual de Organización del Restaurante COBA Steakhouse & Wine Bar de Venegas Larios (2015) como un referente clave. Este documento, elaborado con la asesoría de Torres Preciado y Cardenas Venegas, ofrece una perspectiva detallada y estructurada de cómo un restaurante de alta categoría gestiona su estructura organizacional, procesos y políticas internas para asegurar la calidad y el servicio excepcional (Venegas Larios, 2015). La misión de COBA Steakhouse & Wine Bar, centrada en proporcionar platillos de alta calidad y un servicio humano excepcional, refleja un compromiso con la excelencia y la satisfacción del cliente que también se busca incorporar. Esta orientación hacia la superación de expectativas y el fomento de relaciones duraderas con los comensales es fundamental para el éxito en el sector gastronómico (Venegas Larios, 2015).

Los valores de honestidad, respeto, puntualidad, y amor por el trabajo, entre otros, delineados en el manual, establecen un marco ético y de integridad que se consideran esenciales adaptar a la cultura organizacional de la institución. La integración de estos valores promueve un ambiente de trabajo positivo y profesional, esencial para la cohesión del equipo y la calidad del servicio (Venegas Larios, 2015). La estructura organizacional detallada en el manual COBA, que incluye desde el gerente del restaurante hasta roles específicos dentro de la cocina y el servicio, proporciona un modelo claro para la asignación de responsabilidades. Esta claridad estructural es crucial para la eficiencia operativa y la comunicación interna, aspectos que busco replicar en Gastronómica Sevilla para optimizar la gestión y las operaciones del restaurante (Venegas Larios, 2015).

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Además, el manual sirve como una herramienta vital de orientación para el personal nuevo, facilitando su rápida integración y comprensión de los procedimientos y la cultura del restaurante. Esta función de acogida y formación es un elemento que considero incorporar en el manual organizacional de Gastronómica Sevilla, reconociendo su importancia para el mantenimiento de altos estándares de servicio y la eficiencia del equipo (Venegas Larios, 2015). Montaño (2015), en su caso practico: Manual de Organización y Manual de Inducción del Montroi Hotel + Fitness y Restaurante Ay T Voy, proporciona un análisis exhaustivo de la estructura organizacional y las prácticas de inducción necesarias para el funcionamiento óptimo de estas entidades, destaca la importancia de establecer claramente los roles, responsabilidades y expectativas para todos los miembros de la organización, a fin de asegurar la calidad y eficiencia del servicio proporcionado a los clientes.

La documentación desarrollada se centra en la creación de un entorno laboral donde la comunicación clara y las políticas bien definidas son fundamentales para el desarrollo profesional de los empleados y, por consiguiente, para el éxito del hotel y el restaurante. A través de la elaboración del manual de organización, se busca establecer una guía detallada que describa la jerarquía organizacional, las funciones de cada puesto y las políticas internas, contribuyendo a una mejor orientación del personal y a la optimización de los procesos internos. Además, el manual de inducción se presenta como una herramienta esencial para los nuevos empleados, proporcionándoles una comprensión integral de la misión, visión, valores y cultura del hotel y restaurante. Esta iniciativa no solo facilita la adaptación y el compromiso de los nuevos integrantes, sino que también refuerza la cohesión y el sentido de pertenencia dentro de la organización.

Este enfoque sistemático y bien estructurado para la gestión organizacional y la inducción de personal resalta la relevancia de aplicar conocimientos teóricos y prácticos adquiridos durante la formación académica en la Licenciatura en Administración con especialidad en Recursos Humanos, demostrando la capacidad de abordar y resolver problemáticas reales en el ámbito laboral. La Memoria de

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Residencia Profesional sirve, por tanto, como un ejemplo práctico de cómo los principios de administración y gestión de recursos humanos pueden ser aplicados efectivamente para mejorar la operación y el servicio en el sector hotelero y restaurantero.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

9. RESULTADOS DE LA INTERVENCIÓN

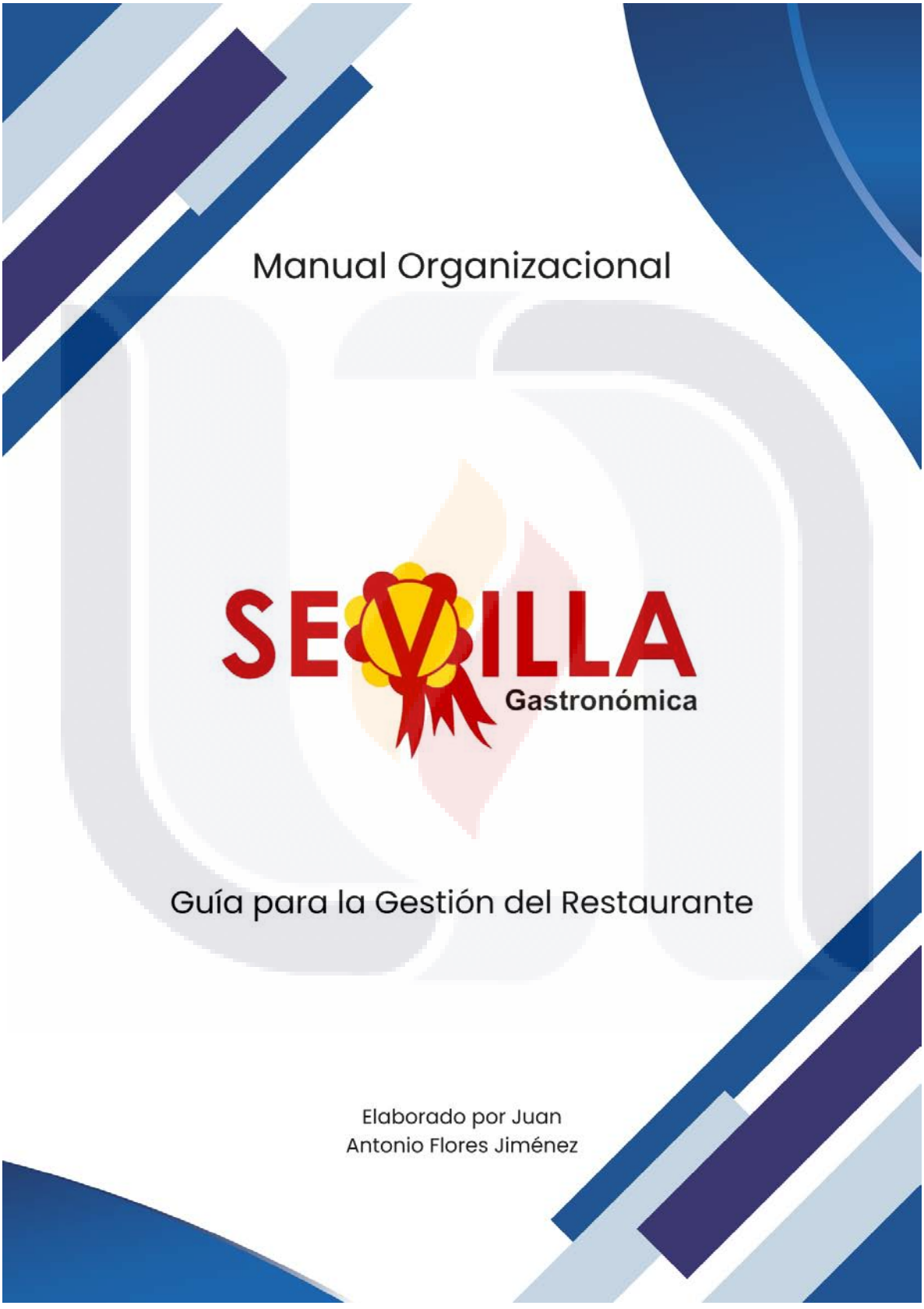
El principal resultado de este trabajo fue la elaboración del Manual Organizacional para el restaurante, cumpliendo con el objetivo planteado al inicio del proyecto. Este documento incluye de manera estructurada los procedimientos operativos, las descripciones de puestos y las políticas internas, lo que proporciona una guía integral para la gestión eficiente del restaurante. Además, el manual responde a las necesidades específicas identificadas durante el análisis inicial, tales como la falta de estandarización en los procesos, la necesidad de mejorar la comunicación entre áreas y la implementación de políticas de sostenibilidad. Entre los resultados destacados se encuentran: estandarizar los procesos clave del restaurante y proporcionar una estructura operativa clara y funcional. A través de este documento, se lograron establecer procedimientos detallados para las áreas de cocina, servicio, barra y caja, incluyendo diagramas de flujo que facilitan la comprensión y aplicación de las actividades diarias. Además, se fortaleció la comunicación interna mediante protocolos específicos de coordinación entre departamentos, mejorando la asignación de responsabilidades y reduciendo conflictos operativos.

También se incluyeron políticas de sostenibilidad y responsabilidad social, como la promoción del uso responsable de recursos, el manejo adecuado de residuos y la contratación de personal local, reforzando el compromiso del restaurante con su entorno. Finalmente, se desarrollaron herramientas prácticas, como formatos y checklists, que simplifican tareas administrativas clave, incluyendo el control de inventarios, la capacitación del personal y la supervisión operativa, asegurando un funcionamiento organizado y eficiente del restaurante. A continuación se muestra el manual elaborado.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

9.1 Manual Organizacional



TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Este documento es propiedad exclusiva del restaurante y está destinado únicamente para uso interno. Queda prohibida su reproducción, distribución o divulgación sin autorización previa.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Contenidos del Manual Organizacional:

- **Introducción**
  - Objetivo
  - Alcance y Propósito
  - Antecedentes Históricos
- **Misión, Visión y Valores**
  - Misión
  - Visión
  - Valores
- **Estructura Orgánica**
  - Organigrama
  - Áreas y Puestos
- **Descripción de Puestos**
  - Gerente
  - Chef Principal
  - Ayudante de Cocina
  - Mesero
  - Ayudante de Mesero
  - Bartender
  - Ayudante de Barra
  - Cajero
- **Coordinación entre Áreas**
  - Comunicación entre Cocina y Servicio
  - Comunicación entre Barra y Servicio
  - Comunicación entre Caja y Servicio
  - Comunicación entre Cocina y Caja
- **Procedimientos Operativos**
  - Procedimientos del Área de Servicio
  - Procedimientos del Área de Cocina
  - Procedimientos del Área de Barra
  - Procedimientos del Área de Caja

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

- Procedimientos adicionales generales

- **Políticas Internas**
  - Normas de Comportamiento y Ética Laboral
  - Políticas de Seguridad y Salud en el Trabajo
  - Políticas de Sostenibilidad y Responsabilidad Social
  - Políticas de Capacitación y Desarrollo del Personal
- **Cierre del Manual**

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

INTRODUCCIÓN

En el presente manual organizacional, se plasma una guía esencial de trabajo para todos los miembros que conforman la organización, donde se detalla nuestra estructura organizacional, así como la misión, visión, valores esenciales, descripciones de puestos y el enfoque de desarrollo de nuestros colaboradores.

OBJETIVO

El objetivo del manual es, crear una guía clara y detallada de la estructura, los procedimientos, las políticas y normativa de nuestra organización. Pero a su vez se tienen objetivos particulares que nos ayudan a realizar las actividades de forma efectiva y a comprender mejor el funcionamiento de la empresa:

- Comunicación Asertiva
- Eficiencia Operativa
- Capacitación Continua
- Facilitar la toma de decisiones
- Estandarización
- Evitar conflictos

ALCANCE Y PROPÓSITO

Este manual está diseñado para ser una herramienta de uso cotidiano para todos los miembros de la organización, desde el personal operativo hasta la gerencia. Su propósito es establecer un marco de trabajo común que promueva la coherencia en la operación diaria y facilite la comunicación y la coordinación entre los diferentes departamentos. Además, el manual busca apoyar el proceso de integración de nuevos empleados, proporcionando una base sólida de conocimiento desde el inicio de su relación laboral con la empresa.

ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Gastronómica Sevilla fue fundada en enero de 2016 en la ciudad de Aguascalientes, México, por un emprendedor apasionado por la cultura taurina y la gastronomía. El

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

objetivo principal al crear este restaurante fue ofrecer una experiencia única que combinara la tradición taurina, profundamente arraigada en la región, con una oferta culinaria de alta calidad. Desde sus inicios, Gastronómica Sevilla ha buscado destacar en el competitivo sector restaurantero mediante un concepto innovador que no solo resalte por su propuesta gastronómica, sino también por su compromiso con la promoción de la cultura local.

Con el éxito inicial, el restaurante amplió su oferta, incorporando eventos temáticos y espectáculos en vivo que reforzaron su posición como un referente cultural en la ciudad. A medida que la clientela creció, también lo hizo el equipo de Gastronómica Sevilla, pasando de ser un pequeño equipo familiar a una organización más estructurada, capaz de manejar un volumen mayor de clientes y eventos más complejos.

MISIÓN

Ofrecer una experiencia culinaria de calidad a nuestros clientes, brindandoles los mejores alimentos, bebidas y un servicio de excelencia, combinado con un ambiente taurino familiar y agradable para todos nuestrsos comensales.

VISIÓN

La visión de Gastronómica Sevilla es consolidarse como un líder en la industria restaurantera de Aguascalientes, expandiendo su presencia y convirtiéndose en un destino obligado para los amantes de la buena comida y la cultura taurina. La empresa aspira a crecer de manera sostenible, siempre manteniendo sus valores fundamentales y ofreciendo una experiencia coherente y de alta calidad en cada uno de sus futuros establecimientos.

VALORES

Gastronómica Sevilla se rige por una serie de valores fundamentales que guían su operación diaria y sus interacciones tanto internas como externas:

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

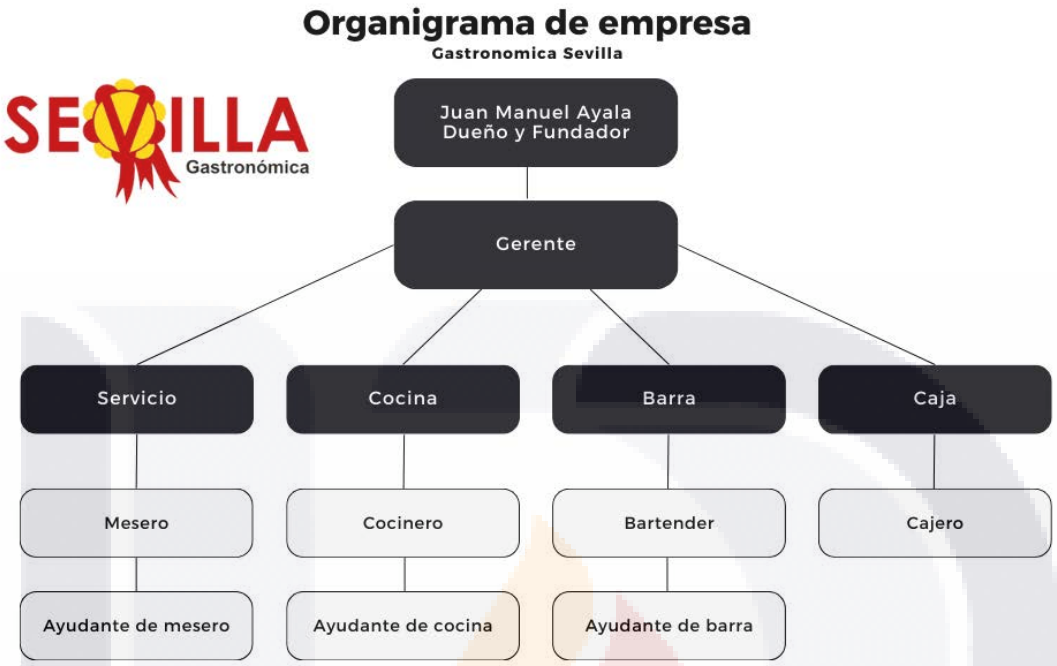
TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

- Honestidad: Este valor guía todas las decisiones y acciones de la empresa, asegurando que cada miembro del equipo mantenga un comportamiento ético y responsable en todo momento.
- Excelencia: Compromiso constante con la calidad en cada aspecto del servicio, desde la preparación de los alimentos hasta la atención al cliente.
- Tradición: Respeto y promoción de las tradiciones culturales de Aguascalientes, particularmente las relacionadas con la tauromaquia.
- Innovación: Búsqueda continua de nuevas ideas y enfoques para mejorar la experiencia del cliente y optimizar las operaciones.
- Integridad: Actuar con honestidad y transparencia en todas las actividades, manteniendo un alto estándar ético en las relaciones con empleados, clientes y proveedores.
- Trabajo en equipo: Fomentar un ambiente de colaboración y apoyo mutuo, reconociendo que el éxito de la empresa depende del esfuerzo conjunto de todo el equipo.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

ESTRUCTURA ORGÁNICA



- Dueño de la Empresa
- Gerente del Restaurante

Área de Cocina

- Chef Principal
- Ayudante de Cocina

Área de Servicio

- Mesero(a)
- Ayudande de mesero

Caja

- Cajero(a)

Área de barra

- Bartender
- Ayudante de barra

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Gerente

Responsabilidades:

- Garantizar el correcto funcionamiento de las áreas operativas, administrativas y de servicio.
- Responsable de la supervisión y gestión de todas las funciones administrativas del restaurante, incluyendo contabilidad, recursos humanos, y manejo de proveedores.
- Coordinar las operaciones diarias y establecer estrategias para alcanzar los objetivos organizacionales del restaurante.
- Promover una comunicación efectiva entre las diferentes áreas del restaurante para evitar malentendidos y mejorar la colaboración.
- Monitorear los resultados de las operaciones, identificar áreas de mejora y garantizar el cumplimiento de los estándares establecidos.
- Realizar tareas relacionadas con la contabilidad, control de inventarios, manejo de caja y elaboración de reportes.
- Asegurar la satisfacción del cliente mediante un servicio eficiente, cortesía y resolución de quejas.

Competencias Requeridas:

- Preferentemente título en administración de empresas, contabilidad, o un campo relacionado.
- Experiencia mínima deseable de 3 a 5 años en roles de gestión administrativa, preferiblemente en la industria de servicios.
- Conocimiento en contabilidad, recursos humanos, y gestión de operaciones.
- Habilidad para liderar equipos y tomar decisiones estratégicas.
- Trabajo en equipo.

Chef Principal

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Responsabilidades:

- Supervisar la preparación de todos los platillos, asegurando la calidad y presentación.
- Gestionar el inventario de insumos, ordenando productos cuando sea necesario.
- Cumplir y hacer cumplir las normas de higiene y seguridad alimentaria.
- Capacitar y supervisar al ayudante de cocina.
- Preparar los alimentos siguiendo las recetas estándar y los lineamientos establecidos para asegurar calidad, sabor y consistencia.
- Organizar y mantener su estación de trabajo limpia, ordenada y abastecida con los ingredientes y utensilios necesarios antes y durante el servicio.
- Supervisar y coordinar las actividades del ayudante de cocina, asegurando un flujo eficiente en la preparación de platillos.
- Revisar y controlar los ingredientes disponibles, notificando al encargado sobre faltantes o deterioros.
- Cocinar los platillos conforme a los tiempos de preparación establecidos para cumplir con los estándares de servicio.
- Decorar y presentar los platillos siguiendo las especificaciones de calidad y presentación definidas.
- Supervisar el uso correcto de equipos y herramientas de cocina, notificando cualquier falla al encargado.
- Colaborar en la limpieza profunda de equipos y áreas de trabajo durante y al final del turno.
- Participar en la capacitación y entrenamiento de nuevos miembros del equipo de cocina.

Competencias Requeridas:

- Experiencia mínima deseable de 3 a 5 años en roles similares dentro del sector gastronómico.
- Conocimiento avanzado de técnicas culinarias y manejo de equipos de cocina.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

- Habilidad para gestionar el tiempo y el trabajo bajo presión, especialmente en horas de alta demanda.
- Liderazgo y capacidad para entrenar y motivar al equipo de cocina.
- Trabajo en equipo.

Ayudante de Cocina

Responsabilidades:

- Realizar tareas de preparación básica, como pelar, cortar y medir ingredientes, siguiendo las indicaciones del cocinero.
- Mantener la estación de trabajo organizada y limpia, reabasteciendo insumos cuando sea necesario.
- Lavar, secar y almacenar utensilios y herramientas utilizadas en el proceso de preparación.
- Apoyar al cocinero en la preparación y montaje de platillos, siguiendo las instrucciones establecidas.
- Verificar que los ingredientes estén en buen estado antes de ser utilizados, reportando cualquier irregularidad.
- Participar en la limpieza de equipos y áreas de trabajo al final del turno.
- Asegurar el cumplimiento de las normas de higiene personal y del área de cocina durante todas las operaciones.
- Realizar tareas de apoyo, como trasladar alimentos, recoger utensilios o verificar las comandas en el pase.
- Colaborar en el almacenamiento adecuado de ingredientes y sobras, aplicando la rotación de inventarios para evitar desperdicios.
- Limpieza y secado de loza y utensilios de cocina

Competencias Requeridas:

- Experiencia previa en cocina preferente.
- Conocimiento básico de técnicas de cocina y manipulación segura de alimentos.
- Capacidad para seguir instrucciones detalladas y trabajar en equipo.
- Compromiso con la higiene y la limpieza en el entorno de trabajo.
- Trabajo en Equipo.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Mesero(a)

Responsabilidades:

- Recibir a los clientes de manera cordial y guiarlos a su mesa, asegurando una experiencia positiva desde su llegada.
- Presentar el menú, explicar los platillos y bebidas disponibles, y realizar sugerencias para promover las especialidades del restaurante.
- Tomar las órdenes de los clientes con precisión, verificando cualquier preferencia o restricción alimentaria.
- Ingresar las órdenes al sistema de manera clara y oportuna para su correcta preparación.
- Servir los alimentos y bebidas, asegurándose de que se cumplan los estándares de presentación y temperatura adecuados.
- Realizar seguimiento durante el servicio, verificando la satisfacción del cliente y atendiendo solicitudes adicionales.
- Retirar platos y utensilios utilizados, manteniendo la mesa limpia y ordenada.
- Preparar y entregar la cuenta al cliente, asegurando un proceso de cobro eficiente y sin errores.
- Comunicar al personal de cocina o barra cualquier cambio o requerimiento especial en las comandas.
- Mantener una comunicación efectiva con el equipo de servicio para garantizar un flujo de trabajo coordinado.
- Participar en la limpieza y organización del área de servicio al cierre del turno.
- Asegurar el cumplimiento de los protocolos de servicio y normas de higiene durante todas las interacciones con los clientes.

Competencias Requeridas:

- Experiencia mínima de 1 a 2 años en roles de atención al cliente o servicio en restaurantes.
- Habilidad para comunicarse de manera clara y efectiva con los clientes y el equipo de cocina.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

- Capacidad para manejar múltiples tareas simultáneamente en un entorno dinámico.
- Actitud positiva y orientada al servicio, con un enfoque en la satisfacción del cliente.
- Conocimiento avanzado en vinos, licores y coctelería.
- Trabajo en Equipo

Ayudante de Mesero

Responsabilidades:

- Montar y desmontar mesas, asegurándose de que estén correctamente equipadas y en condiciones óptimas de limpieza.
- Reponer bebidas y complementos según las solicitudes de los clientes.
- Mantener limpia y ordenada el área de servicio durante todo el turno.
- Asistir en el traslado de alimentos y bebidas desde la cocina o barra hasta las mesas.
- Retirar platos, vasos y utensilios sucios de las mesas, llevándolos al área de lavado para su limpieza.
- Reabastecer las estaciones de servicio con insumos necesarios, como servilletas, cubiertos y bebidas, según sea requerido.
- Ayudar en la organización y limpieza de las áreas de comedor y estaciones de servicio durante y al final del turno.
- Apoyar en el montaje de mesas adicionales o en la reorganización del área según las necesidades del restaurante.
- Comunicar al mesero cualquier observación o solicitud de los clientes para que pueda ser atendida de manera oportuna.
- Cumplir con las normas de higiene personal y de manejo de alimentos durante todas las operaciones.
- Colaborar en tareas generales de limpieza y organización, asegurando que las áreas de trabajo estén listas para el siguiente turno.

Competencias Requeridas

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

- Trabajo en equipo: Capacidad para colaborar con meseros y otros miembros del personal para garantizar un servicio eficiente.
- Orientación al cliente: Proactividad para anticiparse a las necesidades de los comensales.
- Rapidez y eficiencia: Habilidad para realizar tareas con agilidad sin comprometer la calidad del servicio.
- Atención al detalle: Asegurar la limpieza y el cumplimiento de los estándares establecidos.
- Comunicación efectiva: Transmitir de manera clara las solicitudes de los clientes al personal correspondiente.

Cajero(a)

Responsabilidades:

- Recibir y procesar los pagos de los clientes, asegurándose de que todas las transacciones se realicen de manera precisa y eficiente.
- Manejar el sistema para registrar las ventas y generar comprobantes de pago.
- Verificar la exactitud de las cuentas antes de entregarlas al cliente, confirmando que todos los consumos estén incluidos.
- Ofrecer y gestionar opciones de pago, incluyendo efectivo, tarjeta de crédito/débito y medios electrónicos.
- Proporcionar cambio exacto y recibos a los clientes, manteniendo una actitud profesional y cortés.
- Realizar el conteo y manejo del fondo de caja al inicio y cierre de turno, asegurando que los montos coincidan con los registros del sistema.
- Registrar cualquier ingreso o egreso adicional en el sistema, incluyendo propinas o movimientos relacionados con el fondo de caja.
- Notificar al gerente cualquier discrepancia en los montos registrados y tomar las acciones correspondientes para resolver el problema.
- Mantener el área de caja limpia, organizada y equipada con materiales necesarios como rollos de recibo, plumas y calculadora.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

- Resguardar y proteger el efectivo, asegurándose de que la caja esté cerrada cuando no esté en uso.
- Colaborar con el equipo de servicio en tareas relacionadas, como verificar el estado de comandas o brindar soporte en horarios de alta demanda.
- Gstionar el cobro y entrega de los pedidos para llevar.
- Participar en la limpieza y organización del área de caja al final del turno, asegurando que esté lista para el siguiente día.

Competencias Requeridas:

- Experiencia mínima de 1 año en manejo de caja o roles similares en el sector de servicios.
- Conocimientos básicos de contabilidad y manejo de sistemas de punto de venta.
- Habilidad para trabajar con precisión y atención al detalle, especialmente en el manejo de dinero.
- Excelentes habilidades de servicio al cliente y resolución de problemas.
- Trabajo en equipo.

Bartender:

Responsabilidades

- Preparar bebidas alcohólicas y no alcohólicas de acuerdo con las recetas estándar del restaurante.
- Elaborar cócteles personalizados según las solicitudes específicas de los clientes.
- Mantener la barra abastecida y organizada con insumos necesarios como licores, mixers, hielo, frutas y utensilios.
- Supervisar la limpieza y desinfección de las herramientas, superficies y cristalería durante y después del turno.
- Atender las comandas enviadas por el área de servicio y coordinar la entrega eficiente de las bebidas.
- Garantizar el cumplimiento de los estándares de higiene y seguridad alimentaria en la barra.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

- Manejar el equipo de barra, asegurando su correcto uso y notificando cualquier desperfecto al encargado.
- Participar en la creación de nuevas recetas o promociones relacionadas con bebidas.
- Llevar un control básico de inventarios en la barra, registrando insumos utilizados y notificando faltantes al gerente.
- Asistir en el entrenamiento y supervisión de los ayudantes de barra, si aplica.

Competencias Requeridas:

- Experiencia: Mínimo 1 año en preparación de bebidas en restaurantes, bares o establecimientos similares.
- Técnicas de preparación de cócteles.
- Manejo de equipos como licuadoras, cafetera dispensadores y enfriadores.
- Normas de higiene y manipulación de alimentos.
- Atención al cliente.
- Trabajo en equipo.
- Organización y manejo de tiempos.
- Creatividad y capacidad para improvisar.

Ayudante de Barra:

Funciones Principales:

- Asistir al bartender en la preparación de bebidas básicas, siguiendo las instrucciones y estándares establecidos.
- Realizar tareas de apoyo como cortar frutas, preparar garnituras y llenar dispensadores de hielo y mixers.
- Reabastecer insumos en la barra, como servilletas, popotes, vasos y utensilios, según sea necesario.
- Limpiar y desinfectar utensilios, herramientas y superficies de trabajo durante y después del turno.
- Lavar, secar y almacenar la cristalería utilizada, asegurándose de que esté disponible para el siguiente servicio.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

- Recolectar los insumos faltantes desde el almacén o cocina, asegurando que la barra esté completamente abastecida.
- Colaborar en la recepción de comandas, asegurándose de que las bebidas estén listas para su entrega al área de servicio.
- Apoyar en la organización del área de barra al inicio y cierre del turno, dejando todo en condiciones óptimas para el próximo servicio.
- Cumplir con los estándares de higiene y seguridad alimentaria, asegurándose de que los insumos se manejen correctamente.
- Notificar al bartender sobre faltantes de insumos, problemas con equipos o necesidades específicas.

Competencias Requeridas:

- Experiencia: Deseable experiencia previa en restaurantes, bares o trabajos relacionados con alimentos y bebidas.
- Manejo básico de utensilios y herramientas de barra.
- Normas de higiene y manipulación de alimentos.
- Organización y logística de insumos.
- Trabajo en equipo.
- Organización y proactividad.
- Atención al detalle.
- Rapidez y eficiencia en tareas repetitivas.

Todas las funciones y actividades descritas para los puestos en este manual organizacional son enunciativas y no limitativas. Los colaboradores podrán ser requeridos para realizar otras tareas relacionadas con la operación del restaurante, siempre y cuando estas sean compatibles con la naturaleza de sus funciones y contribuyan al cumplimiento de los objetivos del negocio. Estas actividades adicionales estarán alineadas con las necesidades operativas y serán asignadas de manera razonable por los supervisores o encargados de área.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Comunicación entre Departamentos

El gerente se debe coordinar con los demás departamentos (Cocina, Servicio, Barra y Caja) para garantizar que las operaciones del restaurante funcionen sin problemas. Esto incluye la gestión de pagos a proveedores, la planificación de horarios de personal, y la supervisión de los procedimientos financieros y legales.

Comunicación entre Cocina y Servicio:

El chef principal y el mesero deben mantener una comunicación constante para asegurar que los pedidos se preparen, sirvan y entreguen en tiempo y forma. Cualquier solicitud especial del cliente debe ser comunicada inmediatamente al chef para su ejecución.

Comunicación entre Cocina y Caja:

La cocina y la caja deben mantener una comunicación constante para garantizar que los pedidos para llevar sean precisos y entregados a tiempo. El cajero es responsable de ingresar correctamente las comandas en el sistema y comunicar cualquier solicitud especial al equipo de cocina. Por su parte, la cocina debe notificar al cajero cuando los pedidos estén listos para ser entregados, asegurando que estén completos, bien empaquetados y listos para el cobro y entrega al cliente.

Coordinación entre Caja y Servicio:

El cajero debe estar al tanto de todos los pedidos procesados por el mesero para garantizar la precisión en las cuentas. En caso de discrepancias, deben trabajar juntos para resolver cualquier problema antes de que el cliente realice el pago.

Comunicación entre Barra y Servicio:

El bartender debe trabajar en coordinación directa con los meseros para garantizar que las bebidas solicitadas se preparen y entreguen de manera oportuna. Los meseros son responsables de comunicar claramente las comandas al bartender, incluyendo solicitudes especiales o modificaciones indicadas por los clientes. Por su parte, el bartender debe notificar al mesero cuando las bebidas estén listas para

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

ser entregadas. Cualquier retraso o problema en la preparación debe ser comunicado de inmediato entre ambos para evitar inconvenientes en el servicio al cliente.

Comunicación entre Barra y Cocina:

El bartender y el chef principal deben mantener una comunicación abierta para coordinar el uso de insumos compartidos (como frutas, hierbas, o ingredientes específicos). Esto asegura que los recursos se utilicen eficientemente y que no haya faltantes en momentos clave del servicio. Si se detectan faltantes de insumos necesarios para la preparación de bebidas, el bartender debe informar al chef o al encargado de cocina para reabastecerlos a tiempo.

Comunicación entre Barra y Caja:

El bartender debe informar al cajero sobre los pedidos de bebidas realizados directamente en la barra, asegurándose de que sean registrados correctamente en el sistema. El cajero y el bartender deben verificar que todas las cuentas coincidan antes del cierre de turno. Cualquier discrepancia detectada en los pagos relacionados con la barra debe ser comunicada de inmediato al cajero para su resolución conjunta.

Supervisión General:

El gerente del restaurante supervisa todas las áreas operativas, asegurándose de que cada miembro del equipo cumpla con sus responsabilidades y que la coordinación entre las áreas se realice de manera eficiente.

PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS

Los procedimientos operativos son el corazón del funcionamiento diario de Gastronómica Sevilla. Estos procedimientos aseguran que todas las operaciones del restaurante se realicen de manera consistente, eficiente, y de acuerdo con los estándares de calidad establecidos. A continuación, se describen los procedimientos clave que deben seguirse en las áreas de cocina, servicio, caja, y administración.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Descripción del Proceso: Apertura de Restaurante para el Área de Servicio
A continuación, se describe paso a paso el proceso:

1. Inspección Inicial del Local
Realizar un recorrido por el área de servicio para verificar que el espacio esté en condiciones adecuadas, sin daños o suciedad evidente.

2. Encendido de Luces y Equipos
Encender las luces, música ambiental, y equipos eléctricos necesarios para la operación del área de servicio.

3. Montaje de Mesas
Organizar las mesas en la disposición establecida, asegurando que cumplan con el diseño del restaurante.

4. Distribución de Mesas
Ajustar la distribución de las mesas según la planificación o necesidades específicas del turno.

5. Limpieza de Mesas
Limpiar y desinfectar las superficies de las mesas para garantizar la higiene del área de servicio.

6. Colocación de Mantelería
Colocar manteles o manteles individuales en cada mesa, asegurándose de que estén alineados correctamente.

6. Montaje de Estaciones de Servicio
Preparar las estaciones de servicio con los insumos necesarios, como servilletas, cubiertos, y menús.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

7. Revisión de Suministros

Verificar que las estaciones cuenten con los insumos básicos (servilletas, cubiertos, azúcar, etc.) para evitar interrupciones durante el servicio.

8. Abastecimiento de Estaciones

Reponer cualquier suministro faltante en las estaciones de servicio antes de abrir el restaurante.

9. Preparación y Limpieza de Menús

Limpiar y revisar los menús para asegurarse de que estén en buenas condiciones y actualizados.

10. Revisión y Limpieza de Áreas Comunes y Sanitarios

Limpiar y desinfectar las áreas comunes, como pasillos y baños, asegurándose de que estén en óptimas condiciones para los clientes.

11. Reunión de Inicio de Turno

Realizar una breve reunión con el equipo de servicio para repasar los objetivos del turno, promociones, y asignación de responsabilidades.

12. Inspección Final y Apertura de Puertas

Realizar una revisión final para asegurarse de que el área de servicio esté lista y abrir las puertas para recibir a los clientes.

13. Verificación del Área de Servicio

Decisión: Comprobar si el área de servicio está limpia y correctamente montada.

Si está lista: Proceder al siguiente paso.

Si no está lista: Realizar los ajustes necesarios, como limpiar o reabastecer cualquier zona faltante.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

14. Verificación de la Cocina

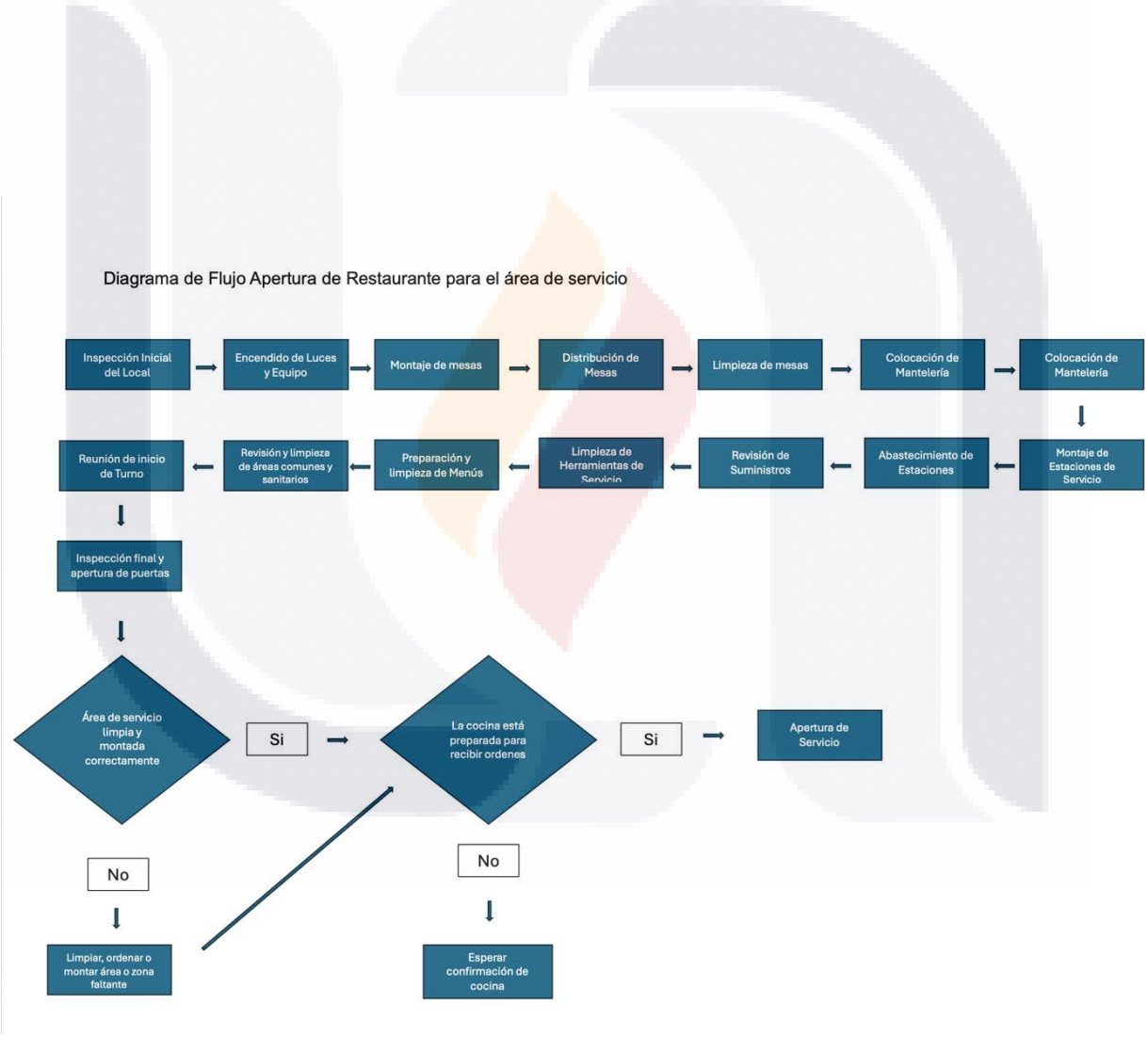
Decisión: Confirmar si la cocina está preparada para recibir órdenes.

Si está lista: Proceder a la apertura del servicio.

Si no está lista: Esperar la confirmación de la cocina antes de comenzar el servicio.

15. Apertura de Servicio

Una vez que el área de servicio y la cocina están listas, el restaurante abre oficialmente para recibir a los clientes.



Descripción del Proceso: Procesos del Área de Servicio

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

1. Recepción y Bienvenida

Se recibe al cliente con una actitud cordial y se les da la bienvenida al restaurante.

2. Saludo Inicial

El mesero saluda de manera personalizada al cliente y se asegura de establecer una primera buena impresión.

3. Acomodo del Cliente en la Mesa

Se guía al cliente hasta su mesa asignada, asegurándose de que esté cómoda y limpia.

4. Presentación del Menú

Se entrega el menú al cliente, explicando brevemente las opciones disponibles.

5. Ofrecimiento de Bebidas

Se sugieren bebidas iniciales y se toman las órdenes correspondientes.

6. Apertura de Mesa en el Sistema

Se registra la apertura de la mesa en el sistema para dar seguimiento al consumo.

7. Captura de Bebidas en el Sistema

Las bebidas solicitadas se registran en el sistema para su preparación.

8. Entrega de Bebidas

Las bebidas se entregan a la mesa, verificando que coincidan con las solicitudes del cliente.

9. Toma del Pedido

Se toma el pedido de los alimentos después de verificar si el cliente conoce el menú:
Si el cliente conoce el menú: Se procede directamente a registrar el pedido.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Si el cliente no conoce el menú: Se realiza una explicación de los platillos disponibles y se aclaran dudas.

10. Captura de Comida en el Sistema

El pedido de alimentos se ingresa en el sistema para su preparación.

11. Confirmación del Pedido

Se confirma el pedido con el cliente para asegurar que no haya errores.

12. Entrega y Presentación de Alimentos

Los platillos preparados se entregan y se presentan al cliente de acuerdo con los estándares de calidad y presentación.

13. Atención a la Satisfacción del Cliente

Se verifica que el cliente esté satisfecho con los alimentos y el servicio, atendiendo cualquier solicitud adicional.

14. Retirar Platos y Vasos Sucios

Se retiran los platos y vasos usados de la mesa para mantenerla ordenada y lista para las siguientes etapas del servicio.

15. Ofrecimiento de Postre o Café

Se sugiere al cliente alguna opción de postre o café para complementar su comida.

Si el cliente solicita postre:

Se captura el postre en el sistema y se entrega en la mesa.

Si el cliente no solicita postre:

Se procede con el retiro final de la loza y limpieza de la mesa.

16. Solicitud de Cuenta a Caja

El cliente solicita la cuenta, y esta se genera en el sistema POS.

17.Entrega de Cuenta

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

La cuenta se entrega al cliente de manera rápida y precisa.

18. Cobro de Cuenta

Se realiza el cobro según el método elegido por el cliente (efectivo, tarjeta, etc.).

19. Entrega de Boucher o Efectivo a Caja

En caso de pagos con tarjeta, se entrega el boucher al cliente. Para pagos en efectivo, se entrega el cambio correspondiente.

20. Entrega de Cambio al Cliente

Si aplica, se entrega el cambio de manera exacta y cortés.

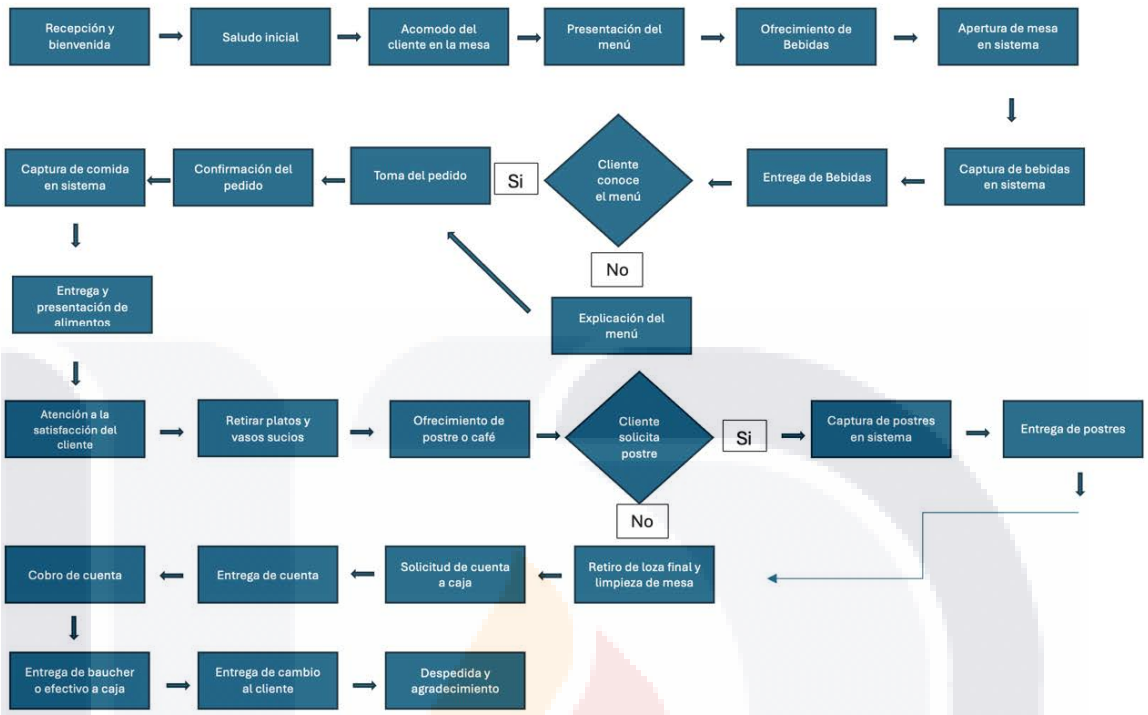
21. Despedida y Agradecimiento

El cliente es despedido con un agradecimiento y una invitación a regresar.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Diagrama de flujo procesos del área de servicio



Descripción del Proceso: Cierre de Servicio

A continuación, se detalla el proceso para el cierre de servicio:

1. Recolección de Mantelería y Cubiertos

Retirar toda la mantelería utilizada, junto con los cubiertos, de las mesas y colocarlos en el área designada para su limpieza o almacenamiento.

2. Limpieza de Mesas y Sillas

Limpiar y desinfectar las mesas y sillas, asegurándose de que estén libres de restos de alimentos y manchas para dejarlas listas para el próximo turno.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

3. Limpieza de Estaciones de Servicio

Limpiar y organizar las estaciones de servicio, asegurándose de que todos los insumos estén en su lugar y las superficies estén desinfectadas.

4. Limpieza de Áreas Comunes y Piso

Barrer y trapear el piso del área de servicio, retirando cualquier residuo o suciedad. Asegurar que las áreas comunes, como pasillos y entradas, también estén limpias y ordenadas.

5. Limpieza de Sanitarios

Limpiar y desinfectar los sanitarios, reabasteciendo los suministros necesarios como papel higiénico, jabón y toallas de manos.

6. Apagado de Equipos

Apagar todos los equipos eléctricos del área de servicio que no sean necesarios durante la noche, como luces, máquinas de café o dispensadores.

7. Verificación de Limpieza y Orden

Decisión:

Si el restaurante está limpio y ordenado, proceder al cierre.

Si no está en condiciones óptimas, identificar y limpiar las áreas faltantes antes de continuar.

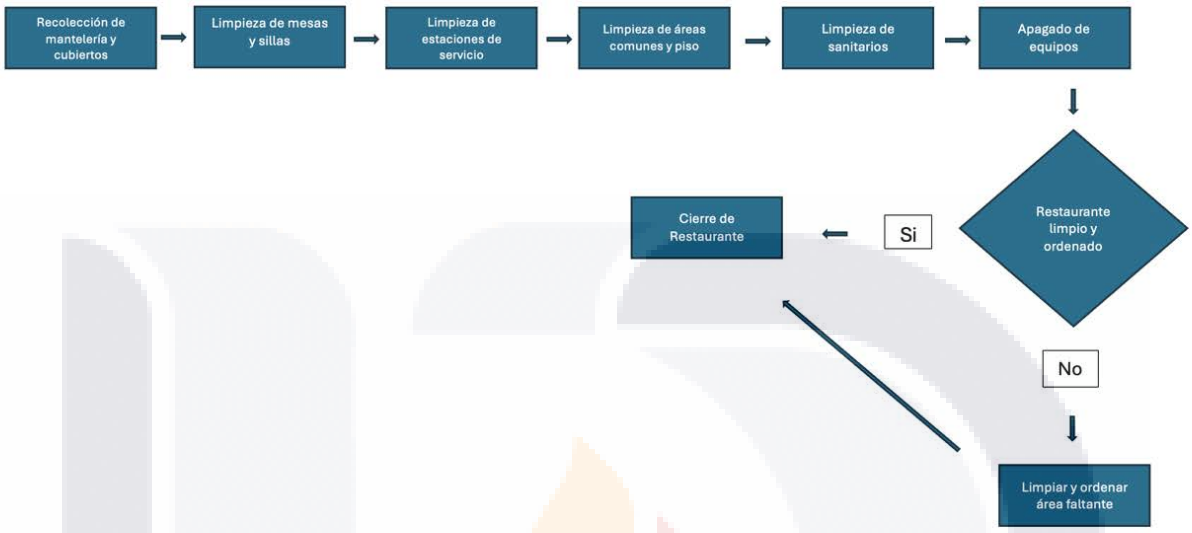
8. Cierre de Restaurante

Una vez que todas las áreas están limpias y ordenadas, cerrar el restaurante, asegurándose de que todas las puertas y accesos estén seguros.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Diagrama de flujo para el cierre de servicio



Descripción del Proceso: Apertura de Cocina

A continuación, se detalla el proceso para la apertura de cocina:

1. Inspección Inicial de la Cocina

Se realiza una revisión general de la cocina para asegurarse de que se encuentra en condiciones adecuadas para comenzar el servicio.

2. Limpieza de Superficies

Se limpian y desinfectan las superficies de trabajo, asegurando que estén listas para la preparación de alimentos.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

3. Inspección de Equipos y Utensilios

Se revisan los equipos y utensilios para confirmar que estén en buen estado y listos para su uso.

4. Encendido de Equipos

Se encienden los equipos necesarios, como hornos, parrillas, freidoras y refrigeradores, para su estabilización y funcionamiento correcto.

5. Montaje de Estaciones

Se organiza cada estación de trabajo, colocando los utensilios, herramientas y equipos necesarios en su lugar.

6. Verificación de Inventarios

Se realiza un conteo de los insumos disponibles para asegurar que todos los ingredientes necesarios están en existencia.

Decisión:

Si los inventarios están completos: Continuar con el siguiente paso.

Si los inventarios no están completos: Solicitar los insumos faltantes al gerente antes de continuar.

7. Colocación de Equipo de Seguridad e Higiene

Se colocan los elementos de seguridad, como extinguidores y guantes térmicos, y los implementos de higiene, como desinfectantes y toallas.

8. Preparación de Guarniciones

Se preparan guarniciones y elementos básicos para facilitar el servicio durante la operación.

9. Última Inspección y Preparación para el Servicio

Se realiza una inspección final de todas las áreas y estaciones para garantizar que estén completamente listas.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

10. Verificación del Área de Cocina

Decisión:

Si el área de cocina está limpia y con insumos completos: Proceder a la apertura de la cocina.

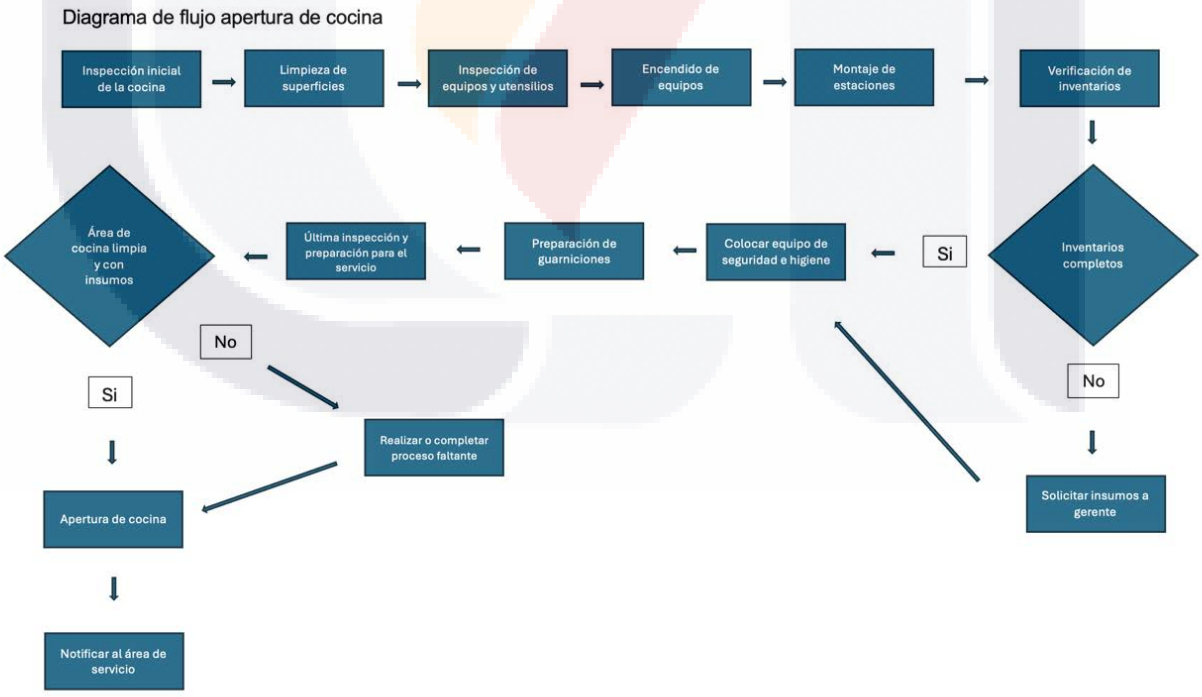
Si no está lista: Identificar las áreas faltantes y completar los procesos necesarios antes de avanzar.

11. Apertura de Cocina

Una vez que todo está listo, se da por iniciada la operación en el área de cocina.

12. Notificación al Área de Servicio

Se informa al área de servicio que la cocina está lista para comenzar a recibir órdenes.



TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Descripción del Proceso: Procedimientos de Cocina

A continuación, se detalla el flujo representado en el diagrama de procedimientos de cocina paso por paso:

1. Recepción de la Orden en Cocina

El área de cocina recibe la orden enviada desde el sistema POS o directamente desde el área de servicio.

2. Confirmación de la Orden

El personal de cocina revisa y confirma los detalles del pedido, asegurándose de que no haya errores en la solicitud.

3. Asignación de Prioridad

Se asigna un orden de prioridad a las comandas dependiendo del tiempo de preparación y la complejidad de los platillos.

4. Preparación de Ingredientes

Se seleccionan y preparan los ingredientes necesarios para los platillos, como cortes, porcionado y mezclas.

5. Cocción/Elaboración de Platillos

Los ingredientes preparados se cocinan o elaboran según las recetas y los estándares establecidos.

6. Revisión de Temperatura y Tiempos

Se verifica que la cocción sea adecuada y que los platillos cumplan con las temperaturas y tiempos establecidos para garantizar la calidad y seguridad alimentaria.

7. Emplatado de Alimentos

Se disponen los alimentos en los platos de acuerdo con los estándares de presentación establecidos.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

8. Montaje de Platillos

Se completa el montaje del platillo con guarniciones, decoraciones u otros elementos según las especificaciones.

9. Verificación de Calidad

Decisión: Evaluar si el platillo cumple con la calidad y presentación deseada:

Si cumple: Continuar con la notificación al área de servicio.

Si no cumple: Realizar ajustes o correcciones en la cocción o presentación.

10. Notificación al Área de Servicio

Se informa al personal del área de servicio que el platillo está listo para ser entregado al cliente.

11. Entrega de Platillo al Área de Servicio

El platillo es entregado al área de servicio para que sea llevado a la mesa del cliente.

12. Recolección de Loza

Una vez que los clientes terminan, el área de servicio recoge la loza utilizada y la lleva al área de lavado.

13. Lavado de Loza

Los platos, utensilios y demás elementos de loza son lavados siguiendo los protocolos de higiene.

14. Secado de Loza

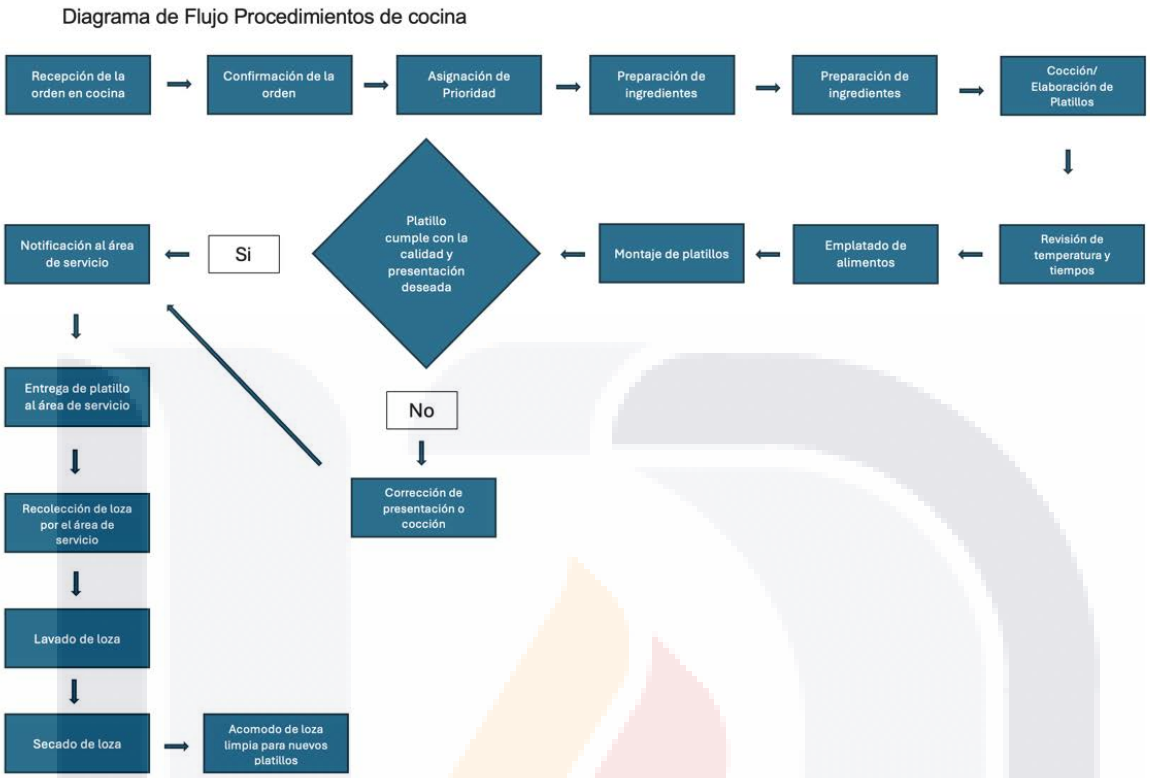
La loza limpia es secada para su almacenamiento o reutilización.

15. Acomodo de Loza Limpia

La loza limpia y seca se acomoda en su lugar correspondiente, dejándola lista para el siguiente turno.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS



Descripción del Proceso: Cierre de Cocina

A continuación, se detalla el procedimiento para el cierre de cocina:

1. Notificación al Área de Servicio

La cocina informa al área de servicio que ha finalizado la preparación de órdenes, asegurándose de que no quedan pendientes.

2. Finalización de Órdenes

Se verifica que todas las órdenes hayan sido entregadas y que no existan solicitudes adicionales.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

3. Apagado de Equipos

Se apagan los equipos eléctricos que no sean necesarios durante la noche, como hornos, freidoras y parrillas.

4. Refrigeración de Ingredientes e Insumos

Se almacenan correctamente los ingredientes y productos perecederos en los refrigeradores y congeladores, etiquetándolos si es necesario.

5. Limpieza de Superficies

Se limpian y desinfectan las superficies de trabajo, eliminando residuos y manchas.

6. Limpieza de Equipos y Utensilios

Se limpian los equipos utilizados durante la operación, así como los utensilios que aún no se hayan lavado.

7. Recolección de Basura

Se retiran todos los residuos del área de cocina y se trasladan al área de desechos, asegurando que no queden restos en las estaciones de trabajo.

8. Limpieza de Loza Faltante

Se realiza un último lavado de platos, cubiertos y utensilios que no se hayan lavado durante el turno.

9. Limpieza de Pisos

Se barre y trapea el piso de la cocina, asegurándose de que no queden restos de alimentos o suciedad.

10. Cierre de Refrigeradores y Congeladores

Se verifica que las puertas de los refrigeradores y congeladores estén correctamente cerradas para mantener la calidad de los insumos.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

11. Cierre de Gas y Electricidad

Se cierran las llaves de gas y se asegura que no queden dispositivos eléctricos encendidos.

12. Revisión de Inventario

Se revisa el inventario de ingredientes y productos para identificar faltantes o sobrantes.

13. Solicitud de Insumos a Gerente

Si se detectan faltantes en el inventario, se elabora una solicitud para el reabastecimiento de insumos.

14. Reporte de Incidentes o Averías

Se documentan incidentes ocurridos durante el turno, como fallas en equipos o materiales dañados, y se informa al gerente.

15. Última Revisión de Cocina

Se realiza una inspección final para asegurarse de que el área esté limpia, ordenada y lista para el cierre.

16. Verificación del Estado de la Cocina

Decisión:

Si la cocina está limpia y ordenada, y los insumos están guardados correctamente: Proceder al cierre definitivo de la cocina.

Si no está en condiciones óptimas: Completar los procesos faltantes antes de continuar.

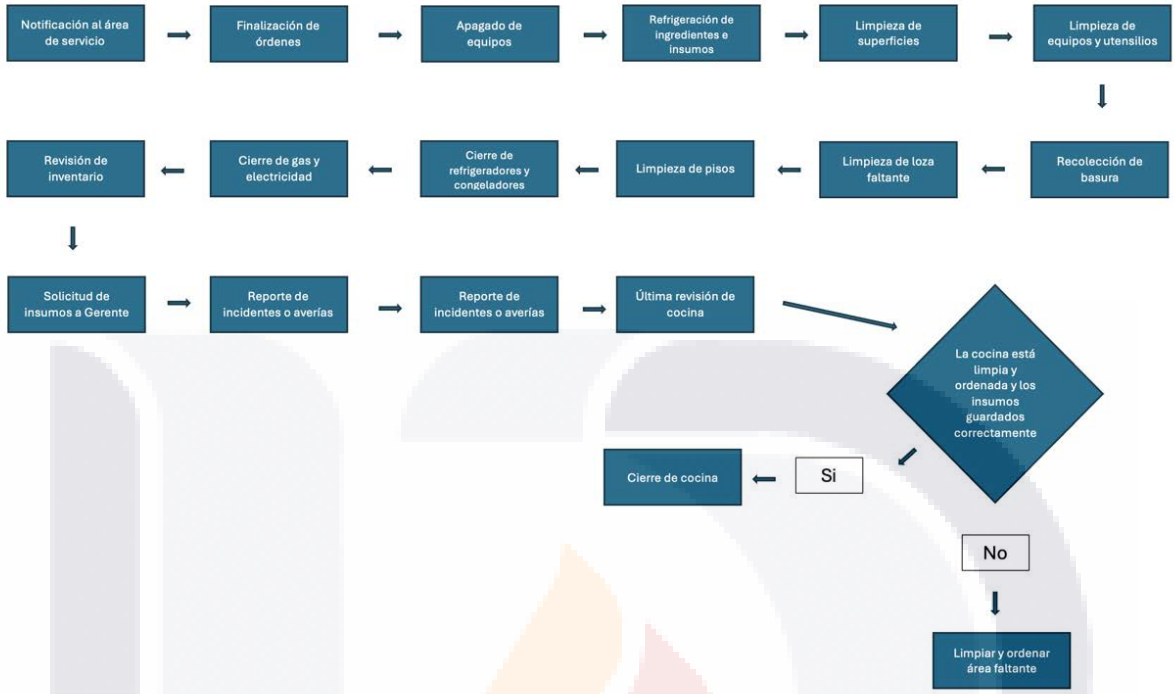
17. Cierre de Cocina

Cuando todo está en orden, se realiza el cierre de la cocina, dejando el área lista para el siguiente turno.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Diagrama de Flujo cierre de cocina



Descripción del Proceso: Apertura de Caja

A continuación, se detalla el flujo de procedimiento para la apertura de caja representado en el diagrama:

1. Encendido de Equipos y Sistema

Se encienden los equipos necesarios, como la terminal punto de venta (POS), y se verifica su correcto funcionamiento.

2. Conteo de Fondo de Caja

El cajero realiza el conteo del fondo de caja inicial, asegurándose de que coincide con el monto asignado para el turno.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

3. Registro de Fondo de Caja

Se registra el monto del fondo de caja inicial en el sistema POS, especificando la cantidad de efectivo por denominación.

4. Apertura de Turno en el Sistema

El cajero ingresa al sistema POS y registra el inicio del turno, vinculando el fondo de caja al mismo.

5. Suministro de Cambio

Se organiza el cambio necesario en la caja registradora, distribuyendo billetes y monedas para facilitar las transacciones.

6. Verificación de Cambio Suficiente

Decisión: Evaluar si la caja cuenta con cambio suficiente para operar:

Si es suficiente: Continuar con la apertura de caja.

Si no es suficiente: Solicitar cambio al gerente y reabastecer la caja antes de proceder.

7. Apertura de Caja

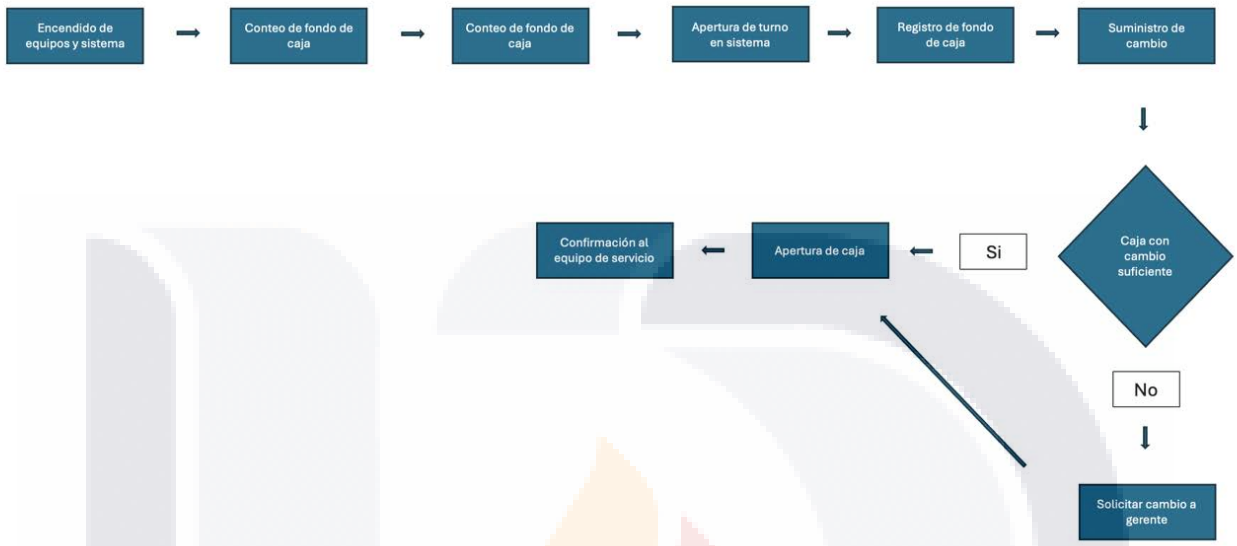
Se confirma que la caja está lista para operar, dejando todo en orden para las transacciones del turno.

8. Confirmación al Equipo de Servicio: Se notifica al equipo de servicio que la caja está operativa, permitiendo el inicio del flujo normal de transacciones.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Diagrama de flujo apertura de caja



Descripción del Proceso: Procedimientos de Caja

A continuación, se detallan los procedimientos de caja:

1. Solicitud de Cuenta por Parte de Servicio

El personal de servicio solicita la cuenta correspondiente al cliente para proceder con el cobro.

2. Revisión e Impresión de Cuenta

El cajero revisa los consumos registrados en el sistema POS y realiza la impresión de la cuenta, verificando que no haya errores.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

3. Entrega de Cuenta al Mesero

La cuenta impresa se entrega al mesero para que este la lleve al cliente y confirme los detalles.

4. Cobro de Cuenta y Registro de Pago

El cajero registra el método de pago elegido por el cliente (efectivo, tarjeta, etc.) en el sistema y procesa el cobro.

5. Registro de Propina

Si el cliente deja propina, esta se registra en el sistema según los procedimientos establecidos.

6. Entrega de Cambio en Efectivo

En caso de pago en efectivo, se entrega el cambio correspondiente al cliente de manera exacta y rápida.

7. Cierre de Cuenta en el Sistema

Una vez realizado el pago, la cuenta se cierra en el sistema, dejando constancia del ingreso.

Pedidos para Llevar

Registro de Pedidos para Llevar: Los pedidos que se realizan para llevar son registrados en el sistema por el cajero.

Cobro de Pedidos para Llevar: Se registra el pago de los pedidos para llevar, asegurando que coincida con los consumos solicitados.

Captura de Ingresos o Egresos de Dinero: El cajero realiza la captura de cualquier ingreso o egreso adicional que ocurra durante el turno.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Diagrama de flujo procesos de caja

Descripción del Proceso: Cierre de Caja

A continuación, se describe el proceso de cierre de caja:

1. Cierre de las Cuentas Abiertas

El cajero verifica que no existan cuentas pendientes en el sistema y cierra cualquier transacción abierta.

2. Reparto de las Propinas a Meseros

Las propinas acumuladas durante el turno son repartidas entre los meseros según el acuerdo o política del restaurante.

3. Conteo del Efectivo en Caja

Se realiza un conteo del efectivo en la caja para verificar el total de ingresos obtenidos durante el turno.

4. Verificación de Pagos con Tarjeta

Se revisan los pagos realizados con tarjeta de crédito/débito, verificando los comprobantes impresos con los registros del sistema.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

5. Generación del Reporte de Ventas

Se genera un reporte de ventas en el sistema POS, el cual incluye todas las transacciones del turno (efectivo, tarjeta, pedidos para llevar, etc.).

6. Comparación con el Reporte de Ventas

Decisión: Comparar el conteo de efectivo y los comprobantes de pagos con el reporte generado:

Si coinciden: Continuar con el cierre de turno en el sistema.

Si no coinciden: Proceder al recuento de efectivo y comprobantes.

7. Recuento de Efectivo y Vouchers

En caso de discrepancias, se realiza un segundo conteo del efectivo y una revisión de los vouchers de pago para localizar el error.

8. Registro de Incidencia con el Gerente

Si la diferencia persiste después del recuento, se elabora un reporte detallado y se informa al gerente para su resolución.

9. Cierre de Turno en el Sistema

Una vez que todos los montos coinciden, se realiza el cierre oficial del turno en el sistema POS, dejando constancia del balance final.

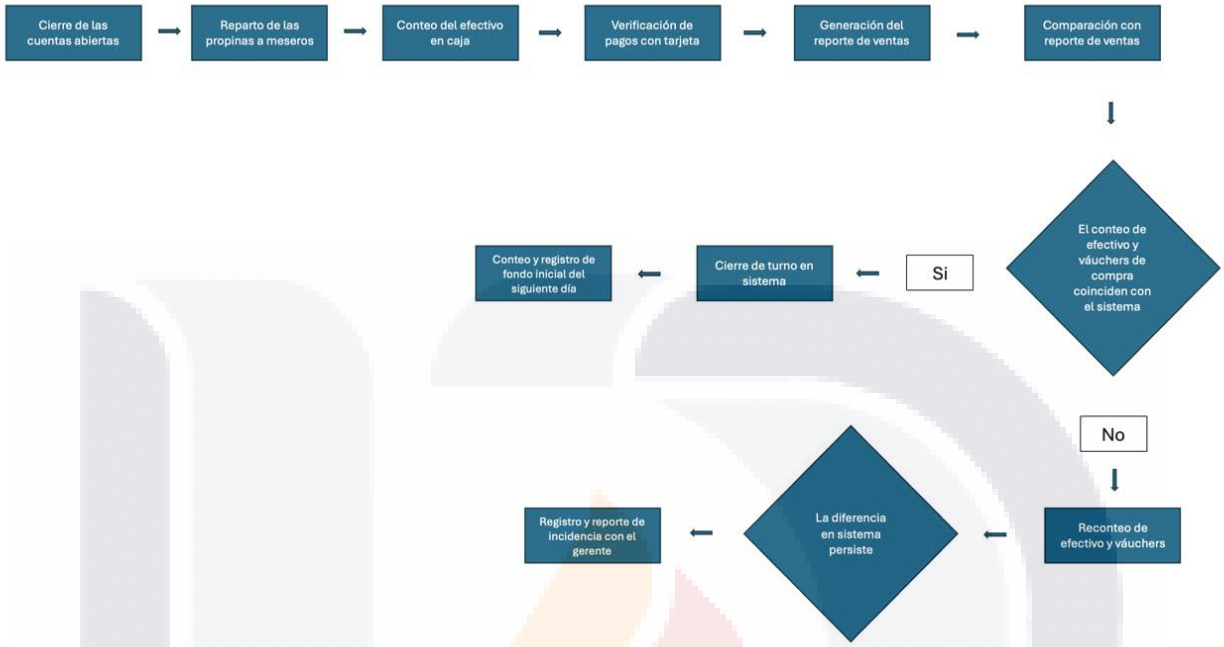
10. Conteo y Registro de Fondo Inicial del Siguiente Día

Se registra y prepara el fondo inicial que quedará disponible en la caja para el turno siguiente, asegurándose de que esté correctamente contabilizado

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Diagrama de Flujo cierre de caja



Descripción del Proceso: Apertura de Barra

A continuación, se detalla el procedimiento para la apertura de barra:

1. Inspección Inicial de Barra

Se realiza una inspección visual del área de barra para asegurar que esté en condiciones adecuadas para iniciar la operación.

2. Encendido de Equipos

Se encienden los equipos necesarios, como refrigeradores, licuadoras o máquinas de hielo, verificando su correcto funcionamiento.

3. Limpieza de Superficies

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Se limpian y desinfectan las superficies de trabajo, como la barra y las áreas de preparación, para cumplir con los estándares de higiene.

4. Revisión de Insumos

Se verifica la existencia de insumos necesarios como licores, mezcladores, frutas, hielo, vasos y popotes.

5. Reabastecimiento de Insumos

En caso de identificar faltantes, se reabastecen los insumos necesarios para garantizar el funcionamiento continuo de la barra.

6. Organización de Insumos y Utensilios

Se organiza el área de barra colocando los insumos y utensilios en las estaciones correspondientes, asegurando un flujo eficiente de trabajo.

7. Verificación de Inventarios Suficientes para la Operación

Decisión: Evaluar si los inventarios son suficientes:

Si los inventarios son suficientes: Continuar con el siguiente paso.

Si no son suficientes: Solicitar los insumos faltantes al gerente antes de proceder.

8. Verificación del Área de Barra

Decisión: Comprobar si el área de barra está limpia y con los insumos y utensilios ordenados:

Si cumple con los estándares: Proceder a la apertura de barra.

Si no cumple: Limpiar y organizar las áreas faltantes antes de continuar.

9. Apertura de Barra

Se da por iniciada la operación de la barra, quedando lista para recibir pedidos.

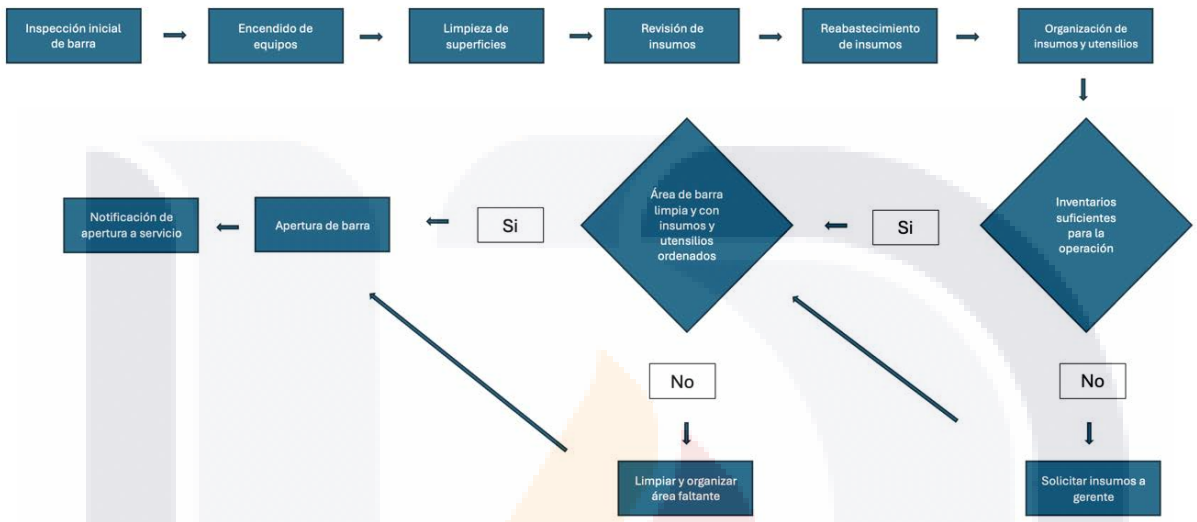
10. Notificación de Apertura a Servicio

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Se informa al área de servicio que la barra está operativa y lista para comenzar a atender órdenes.

Diagrama de flujo apertura de barra



Descripción del Proceso: Procedimientos de Barra

A continuación, se detalla el flujo del procedimiento para los procesos de barra:

1. Recepción de Comanda

Se recibe la solicitud de bebidas del área de servicio a través del sistema o directamente desde el mesero.

2. Selección de Ingredientes

Se seleccionan los ingredientes necesarios para preparar las bebidas solicitadas, como licores, frutas, mixers y hielo.

3. Preparación de Cristalería

Se selecciona la cristalería adecuada según el tipo de bebida, asegurándose de que esté limpia y en perfecto estado.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

4. Elaboración de Bebida

Se preparan las bebidas siguiendo las recetas estándar, garantizando precisión en las medidas y calidad en la preparación.

5. Montaje y Decoración

Se realiza la presentación final de la bebida, añadiendo decoraciones como rodajas de fruta, sombrillas, o detalles estéticos según corresponda.

6. Verificación de Calidad

Decisión: Evaluar si la bebida cumple con los estándares de sabor y presentación:

Si cumple: Continuar con la entrega al área de servicio.

Si no cumple: Realizar correcciones en la presentación o el sabor según sea necesario.

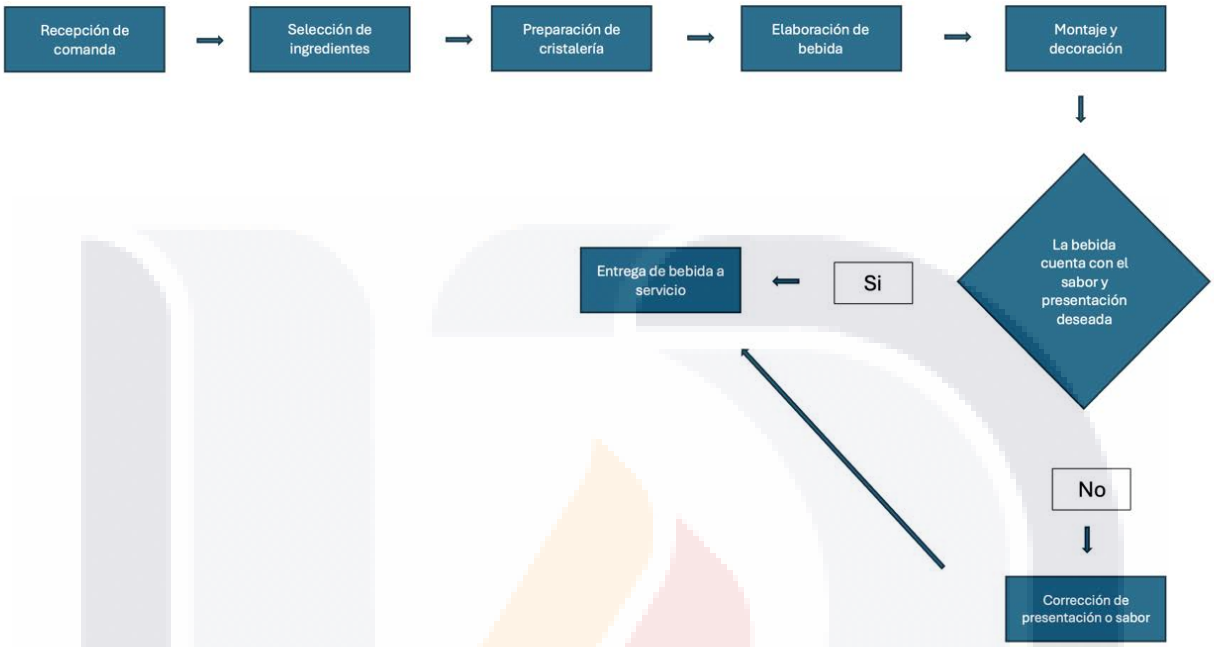
7. Entrega de Bebida a Servicio

La bebida terminada se entrega al área de servicio para que sea llevada al cliente.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Diagrama de flujo procesos de barra



Descripción del Proceso: Cierre de Barra

A continuación, se detalla el flujo del procedimiento para el cierre de barra:

1. Finalizar Órdenes Pendientes

Se asegura que todas las órdenes de bebidas pendientes sean completadas antes de iniciar el proceso de cierre.

2. Entrega de Órdenes Pendientes

Las bebidas preparadas se entregan al área de servicio para que lleguen a los clientes.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

3. Cese de Preparaciones

Se detiene la preparación de nuevas bebidas y se organiza el área de trabajo.

4. Refrigeración y Guardado de Insumos

Los ingredientes perecederos, como frutas y mezcladores, se almacenan en refrigeradores o congeladores para preservar su calidad.

5. Limpieza de Utensilios y Cristalería

Se lavan y secan todos los utensilios y cristalería utilizados durante el turno.

6. Limpieza de Superficies

Se limpian y desinfectan las superficies de la barra, asegurándose de eliminar cualquier residuo o derrame.

7. Recolección de Basura

Se retira toda la basura generada durante el turno, llevándola al área de desechos.

8. Limpieza de Pisos

Se barre y trapea el área de barra, dejando el piso limpio y seco.

9. Apagado de Equipos no Esenciales

Se apagan los equipos eléctricos que no se usarán hasta el próximo turno, como licuadoras o dispensadores.

10. Revisión de Inventarios

Se realiza un conteo de insumos para identificar existencias y faltantes.

11. Solicitud de Insumos Faltantes al Gerente

Si se detectan faltantes en el inventario, se elabora una solicitud para el reabastecimiento.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

12. Verificación del Área de Barra

Decisión: Evaluar si el área de barra está limpia y ordenada:

Si está limpia y ordenada: Proceder al cierre de barra.

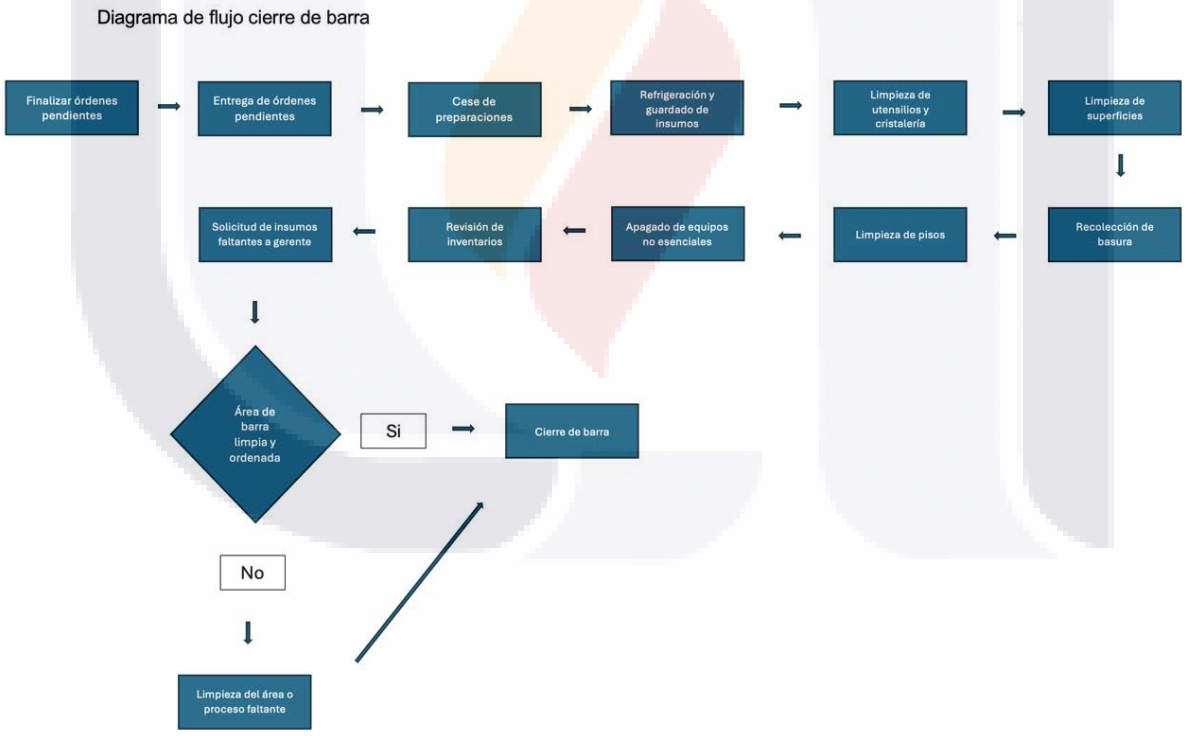
Si no está lista: Completar la limpieza y organización de las áreas faltantes antes de continuar.

13. Limpieza del Área o Proceso Faltante

Si se encuentran deficiencias, estas se corrigen inmediatamente.

14. Cierre de Barra

Una vez que todo está en orden, se realiza el cierre oficial de la barra, asegurando que quede lista para el próximo turno.



TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Procedimientos adicionales de cocina

Recepción y Almacenamiento de Insumos: Al recibir insumos, el chef principal o el ayudante de cocina debe verificar la calidad y cantidad de los productos entregados. Se debe comparar la factura con el pedido original y asegurarse de que todo esté en buen estado y que los productos perecederos cumplan con las condiciones de frescura necesarias.. Los insumos deben almacenarse de inmediato, para evitar el desperdicio de deberán utilizar primero los insumos que tienen mayor tiempo de almacenamiento según su fecha de llegada, acomodándose de manera que los primeros en llegar, sean los primeros en ser utilizados. Los productos perecederos deben refrigerarse o congelarse según corresponda, y los productos secos deben guardarse en un lugar fresco y seco. Etiquetado: Etiquetar los productos con la fecha de recepción y si es necesario, con la fecha de caducidad. Esto facilita el seguimiento y la rotación de inventario.

Almacenamiento de Productos: Organizar los productos por categorías en áreas específicas del almacén (por ejemplo, refrigeración, congelación, y despensa), asegurando que cada producto se encuentre en su categoría correspondiente. Colocar los productos más antiguos al frente para que se usen primero, minimizando el desperdicio y asegurando el uso adecuado de los insumos antes de su vencimiento. Condiciones de Almacenamiento: Asegurarse de que cada producto esté almacenado en condiciones óptimas, de acuerdo con las normas de seguridad alimentaria y las recomendaciones del proveedor (temperatura, humedad, etc.).

Antes del servicio, el personal de cocina debe preparar todos los ingredientes necesarios para el menú del día. Esto incluye lavar, pelar, cortar, y medir los ingredientes según las recetas. Es fundamental mantener la higiene en todo momento, usando guantes, lavándose las manos con regularidad, y asegurándose de que las superficies y utensilios estén limpios.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Revisión Periódica de Inventario

Conteo Físico Regular: Realizar conteos físicos del inventario periódicamente (diarios, semanales o mensuales, según el tipo de producto) para verificar que las cantidades en el sistema coincidan con las cantidades reales. Verificación de Caducidad: Durante el conteo, revisar las fechas de caducidad de los productos perecederos y desechar aquellos que estén próximos a vencer o que no cumplan con los estándares de calidad. Actualización de Inventario: Registrar las cantidades ajustadas en el sistema de inventario, anotando cualquier diferencia y su causa (por ejemplo, desperdicio, mermas, etc.)

Registro de Mermas: Anotar y clasificar las mermas en el sistema de inventario, indicando el motivo (como productos dañados, vencidos, o desperdiciados durante la preparación). Análisis de Causas: Identificar patrones en las mermas para tomar decisiones informadas que reduzcan el desperdicio y optimicen la gestión de inventario. Reportes de Mermas: Generar reportes periódicos de mermas para que el gerente de cocina o encargado de inventario pueda hacer ajustes en la compra o almacenamiento de productos. Control de Stock Mínimo: Mantener un registro de los niveles mínimos de cada producto para evitar quiebres de stock. Cuando el inventario de un producto alcanza este nivel, se debe generar una orden de compra. Solicitud de Reposición: Elaborar y enviar órdenes de compra a los proveedores para reponer los productos faltantes, asegurando que se respete el ciclo de abastecimiento del restaurante.

Control de Salidas para Eventos Especiales: Para eventos especiales o cambios en el menú, registrar las salidas adicionales para mantener un control del consumo específico de dichos eventos. Verificación y Ajuste de Stock: Comparar las salidas registradas con el inventario físico al final de cada periodo para asegurar la precisión en los niveles de stock.

Generar reportes de consumo mensual que detallen el uso de cada producto y permitan analizar patrones de consumo. Reporte de Diferencias: Elaborar un

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

reporte que compare las diferencias entre el inventario teórico y el físico, incluyendo mermas y desperdicios.

Procedimientos adicionales del servicio

Manejo de Quejas

Escuchar Activamente: Ante una queja, el mesero o cajero debe escuchar al cliente sin interrumpir, manteniendo una actitud calmada y empática. Resolución Rápida: Si es posible, se debe resolver la situación inmediatamente. Por ejemplo, si el cliente menciona que un platillo no cumplió con sus expectativas, el mesero debe ofrecer la opción de cambiar el platillo o ajustarlo según las indicaciones del cliente. Escalación de Quejas: Si el cliente no queda satisfecho con la solución propuesta, el mesero debe informar al gerente, quien tomará una decisión final para asegurar la satisfacción del cliente.

Protocolo de Reservas

Confirmación de Reservas: El personal administrativo debe confirmar todas las reservas con al menos 24 horas de anticipación. Las reservas especiales para eventos o grupos grandes deben ser reconfirmadas el mismo día del evento. Asignación de Mesas: Las mesas deben asignarse de acuerdo con las preferencias del cliente (siempre que sea posible) y el tamaño del grupo. Manejo de Espera: En caso de que haya una espera, el personal debe informar a los clientes del tiempo estimado y ofrecer alternativas, como la posibilidad de esperar en una zona de bar o lounge.

Protocolo para Eventos Especiales

Coordinación de Eventos: Para eventos como cenas temáticas o celebraciones, el gerente debe coordinarse con el chef y el equipo de meseros para asegurar que todos conozcan el menú especial, los tiempos de servicio, y cualquier instrucción adicional. Atención al Cliente en Eventos: Los meseros asignados deben estar especialmente atentos a las necesidades de los clientes, ofreciendo un servicio más

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

personalizado y anticipando posibles requerimientos adicionales (como bebidas o servicios adicionales). Evaluación Posterior al Evento: Después de cada evento especial, se debe realizar una breve reunión para evaluar el desempeño y registrar cualquier observación que permita mejorar futuros eventos.

POLÍTICAS INTERNAS

Las políticas internas son directrices fundamentales que regulan el comportamiento y las operaciones dentro de Gastronómica Sevilla. Estas políticas establecen las normas que deben seguir todos los empleados, asegurando un ambiente de trabajo organizado, seguro y productivo. A continuación, se presentan las políticas internas clave que deben ser observadas y aplicadas en todas las áreas del restaurante.

Normas de Comportamiento y Ética Laboral

Respeto y Conducta Profesional:

Todos los empleados deben tratarse mutuamente con respeto y cortesía, promoviendo un ambiente de trabajo armonioso y colaborativo. Las conductas inapropiadas, como acoso, discriminación o intimidación, no serán toleradas y pueden resultar en medidas disciplinarias, incluyendo la terminación del contrato laboral.

Confidencialidad:

Los empleados deben mantener la confidencialidad de la información sensible relacionada con la empresa, los clientes, y otros empleados. Está prohibido compartir datos financieros, estrategias empresariales, o cualquier otra información confidencial sin la autorización correspondiente.

Uso de Recursos de la Empresa:

Los recursos de Gastronómica Sevilla, como equipos de cocina, suministros, y sistemas informáticos, deben utilizarse únicamente para fines laborales. El uso personal de estos recursos sin permiso puede resultar en sanciones.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Puntualidad y Asistencia:

Todos los empleados deberán llegar puntualmente a su lugar de trabajo y cumplir con su horario laboral asignado. Las ausencias o tardanzas recurrentes sin justificación llevarán a acciones disciplinarias.

Horarios de Trabajo y Descansos:

El horario de trabajo será establecido por el gerente del restaurante y deberá ser cumplido estrictamente. Los empleados tienen derecho a descansos programados durante su jornada laboral, incluyendo un tiempo asignado para almorzar. Estos descansos deben tomarse de manera que no afecten el servicio al cliente.

Permisos y Licencias:

Los empleados pueden solicitar permisos por motivos personales, médicos o familiares. Las solicitudes de permisos deben realizarse con la mayor anticipación posible y deben ser aprobadas por el gerente administrativo. Las licencias por enfermedad requieren la presentación de un certificado médico emitido por el IMSS.

Políticas de Seguridad y Salud en el Trabajo

Higiene y Seguridad Alimentaria:

Todos los empleados deben seguir estrictamente las normas de higiene y seguridad alimentaria. Esto incluye el lavado frecuente de manos, el uso de guantes y gorros cuando sea necesario, y la limpieza regular de superficies y equipos de cocina. Se debe evitar cualquier práctica que pueda comprometer la seguridad de los alimentos.

Uso de Equipos de Protección:

Es obligatorio que los empleados utilicen los equipos de protección personal proporcionados por la empresa, como guantes, mascarillas y delantales, especialmente en áreas donde se manipulan alimentos o productos químicos.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Prevención de Accidentes:

Los empleados deben estar atentos a las condiciones de seguridad en el lugar de trabajo y reportar inmediatamente cualquier riesgo potencial al gerente. Las prácticas seguras, como mantener los pasillos despejados y manejar adecuadamente los utensilios de cocina, son esenciales para prevenir accidentes.

Políticas de Sostenibilidad y Responsabilidad Social.

Gestión de Residuos:

La empresa se compromete a minimizar el impacto ambiental mediante la gestión responsable de residuos. Todos los empleados deben seguir las prácticas de reciclaje y reducción de desperdicios, asegurando que los desechos orgánicos e inorgánicos se separen y se dispongan adecuadamente.

Uso Eficiente de Recursos:

Se espera que todos los empleados utilicen los recursos de manera eficiente, evitando el desperdicio de agua, energía, y materiales. Esto incluye apagar los equipos eléctricos cuando no estén en uso y utilizar los recursos de manera racional.

Compromiso con la Comunidad:

Gastronómica Sevilla apoya iniciativas de responsabilidad social que beneficien a la comunidad local. Los empleados son alentados a participar en actividades comunitarias organizadas por la empresa, como campañas de recolección de alimentos o eventos culturales.

Gastronómica Sevilla también se compromete con las 3 dimensiones alineadas con un enfoque de sostenibilidad y responsabilidad social:

1. Dimensión Medioambiental

- Establecer políticas para reducir el impacto ambiental, como el manejo adecuado de residuos, reciclaje, uso eficiente de recursos (agua y energía) y selección de insumos sostenibles.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

- Implementar estrategias para minimizar el desperdicio de alimentos y promover prácticas responsables con el entorno.

2. Dimensión Social o Sociocultural

- Incorporar iniciativas que promuevan el bienestar de los empleados, como programas de capacitación, incentivos y actividades para fortalecer la cohesión del equipo.
- Contratación de Personal Local: Establecer como prioridad la contratación de personal de la comunidad local, contribuyendo al desarrollo económico y al fortalecimiento del tejido social en la región.
- Fomentar la inclusión y diversidad dentro del equipo de trabajo.
- Establecer prácticas para preservar y resaltar la identidad cultural del restaurante, promoviendo un vínculo con la comunidad local.

3. Dimensión Económica

- Implementar estrategias para optimizar costos y garantizar la rentabilidad, sin comprometer la calidad del servicio y productos.
- Desarrollar indicadores económicos que permitan evaluar el desempeño financiero, como el análisis de costos, ventas y utilidades.
- Planificar inversiones sostenibles que aseguren el crecimiento a largo plazo y la viabilidad del negocio.

Políticas de Comunicación Interna:

Canales de Comunicación:

La comunicación interna en Gastronómica Sevilla se debe realizar a través de los canales establecidos, como reuniones de equipo, correos electrónicos corporativos, y tablones de anuncios. Es importante que la información relevante sea compartida de manera oportuna y clara.

Reuniones de Equipo:

Se llevarán a cabo reuniones periódicas para discutir asuntos operativos, revisiones de desempeño, y otras cuestiones relevantes. Todos los empleados deben

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

participar activamente en estas reuniones y proporcionar retroalimentación constructiva.

Resolución de Conflictos:
Los conflictos entre empleados deben manejarse de manera profesional y respetuosa. Se alienta a los empleados a resolver los problemas directamente entre ellos; si esto no es posible, deben buscar la mediación del gerente

Políticas de Capacitación y Evaluación del Desempeño:
Capacitación y Desarrollo:
Gastronómica Sevilla ofrece programas de capacitación continua para todos sus empleados. Es obligatorio que los empleados participen en estos programas, ya que son esenciales para mejorar sus habilidades y para cumplir con las normas de calidad de la empresa.

Evaluación del Desempeño:
Todos los empleados serán evaluados periódicamente por su desempeño laboral. Estas evaluaciones se basarán en criterios como la calidad del trabajo, la puntualidad, la actitud y la colaboración en equipo. Las evaluaciones ayudarán a identificar áreas de mejora y oportunidades de desarrollo profesional.

El cumplimiento de estas políticas internas es obligatorio para todos los empleados de Gastronómica Sevilla. El incumplimiento de cualquiera de estas políticas puede resultar en medidas disciplinarias, que van desde advertencias hasta la terminación del contrato laboral, dependiendo de la gravedad de la infracción.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

El presente Manual Organizacional ha sido desarrollado con el objetivo de establecer las bases para el correcto funcionamiento del restaurante, intentando proporcionar una guía clara y estructurada para todos los miembros del equipo. Su contenido abarca las políticas, procedimientos y responsabilidades necesarias para garantizar la excelencia operativa y la satisfacción de nuestros clientes.

Es importante recordar que este manual es un documento vivo, sujeto a revisiones y actualizaciones periódicas para adaptarse a las necesidades cambiantes del restaurante y del mercado. Invitamos a todo el equipo a familiarizarse con su contenido, a aplicarlo en sus actividades diarias y a colaborar activamente en su mejora continua.

Agradecemos el compromiso de cada miembro del equipo en seguir las directrices aquí establecidas y en contribuir al éxito del restaurante. Juntos, lograremos ofrecer un servicio de calidad que destaque por su eficiencia, calidez y profesionalismo.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

10. CONCLUSIONES

La elaboración del Manual Organizacional permitió estructurar las operaciones del restaurante de manera detallada y clara, cumpliendo con el objetivo planteado en este proyecto. Este documento establece los procedimientos operativos necesarios para cada área del restaurante, asegurando que todas las actividades se lleven a cabo bajo lineamientos específicos que faciliten la estandarización y el correcto desempeño del personal. Además, el manual define mecanismos para la coordinación entre las distintas áreas operativas, mejorando el flujo de trabajo y la asignación de responsabilidades, lo cual contribuye a evitar duplicidades y errores en las operaciones diarias. También se incluyeron indicadores de desempeño que permiten medir y evaluar las actividades realizadas en cada área, generando datos

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

útiles para identificar posibles áreas de mejora y apoyar en la toma de decisiones informadas.

Por otro lado, se integraron políticas relacionadas con la sostenibilidad y la responsabilidad social, orientadas al manejo eficiente de recursos, la reducción de desperdicios y la contratación de personal local, aspectos que contribuyen al desarrollo interno y externo del restaurante. Asimismo, el manual incorpora herramientas prácticas como formatos y listas de verificación, que simplifican procesos administrativos y operativos esenciales, favoreciendo la supervisión y el entrenamiento continuo del personal. Este documento está diseñado con un enfoque adaptable, lo que permite su actualización y ajuste conforme a los cambios que puedan surgir en las necesidades del restaurante. En conjunto, el Manual Organizacional establece una estructura operativa funcional que contribuye al desarrollo ordenado y eficiente de las actividades diarias del restaurante, generando un marco de referencia claro para el personal y apoyando la mejora continua de los procesos internos.

11. REFERENCIAS

Adler, P. S., y Heckscher, C. (2006). *Towards Collaborative Community. In The Firm As A Collaborative Community: Reconstructing Trust In The Knowledge Economy* (Pp. 11-105). Oxford University Press.

Ander, E. (2003). Características y elementos de la Investigación-Acción-Participativa. [Detalles de la publicación necesarios].

Brume González, M. J. (2019). *Estructura Organizacional*.

Carrada Domínguez, F. I., y Herrera Domínguez, N. (2021). Implementación de un plan estratégico del manual de organización en el Restaurante Campestre Rancho Sustentable Doña Elia, Tesis profesional, Instituto Tecnológico Superior de San Andrés Tuxtla.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Castillo Casalla, T., Izquierdo Urbano, G. A., & Salamanca Lozano, L. A. (2018). Diseño de la estructura organizacional para la idea de negocios de Feeling Restaurante Bar. Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium.

Cengage. (2020). Administración de recursos humanos. Cengage Learning.

Chiavenato, I. (1999). *Introducción A La Teoría De La Administración*. Mc Graw Hill. Colombia.

Chiavenato, I. (2001). *Administración de recursos humanos*. México: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2001). *Administración: Proceso Administrativo* (3a. Ed.). Bogotá: Mcgraw-Hill.

Chiavenato, I. (2001). *Administración: Teoría, Proceso Y Práctica* (3ª Ed.). Mcgraw-Hill.

Chiavenato, I. (2006). *Introducción A La Teoría General De La Administración* (N. Islas López, Ed.; Séptima). Mcgraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. De C.V.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de*

Chiavenato, I. (2009). *Administración De Recursos Humanos*. Mcgraw-Hill.

Chiavenato, I. (2011). *Administración De Recursos Humanos: El Capital Humano De Las Organizaciones* (9ª Ed.). Mcgraw-Hill Interamericana.

Colmenares, A. M., & Piñero, M. L. (2008). Investigación acción: Una herramienta metodológica heurística para la comprensión y transformación de realidades y prácticas socio-educativas. Revista de Educación, 14(27), 96-114.

Dessler, G. (2009). Administración de recursos humanos. Pearson Educación.

Díaz De La Rada, Á. (2010). *Cultura, Antropología Y Otras Tonterías.* Editorial Trotta, S.A.

Duhalt Kraus, M. (1977). Los manuales administrativos. Editorial Limusa

Duhalt Krauss, M. (1977). Los manuales de procedimiento en las oficinas públicas. Universidad Nacional Autónoma de México.

Faría, R. D. (1996). *Desarrollo Organizacional*. México: Limusa.

Fayol, H. (1916). *Teoría Clásica De La Administración*. Dunod.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Febre, L. F., Y Vera, K. L. (2019). *Importancia Del Manual De Organización Y Funciones: Una Revisión De La Literatura Científica De Los Últimos 10 Años*. Repositorio De La Universidad Privada Del Norte.

Fincowsky, E. B. (2017). *Auditoría administrativa: Evaluación y diagnóstico empresarial.* México: Mc Graw Hill.

Franklin Fincowsky, E. (2009). *Organización de Empresas* (Tercera). México, DF: Mc Graw Hill.

Franklin, E. Benjamín (1998) *Organización De Empresas, Análisis, Diseño Y Estructura.* Editorial Mc Graw Hill; México.

Goetsch, D. L., Y Davis, S. B. (2014). *Quality Management For Organizational Excellence.* Pearson.

Gomez-Mejia, L., Balkin, D., Y Cardy, R. (2008). *Dirección Y Gestión De Recursos Humanos.* Prentice Hall.

Gómez, M., Y Molina, A. (2012). *Gestión Y Organización En Empresas De Hostelería*. Ediciones Paraninfo.

Gutiérrez Quijano, A. C. (2019). *Propuesta de metodología para la mejor administración de los recursos humanos y la relación entre la satisfacción laboral y la rotación de personal de la empresa Texticen.* Universidad Autónoma de Aguascalientes.

Hammer, M., Y Champy, J. (1993). *Business Process Reengineering*. Nicholas Brealey.

Herbert J. Chruden Y Arthur W. Sherman J. (1993). *Administración De Persona*l (1ª Ed.). Cecsa.

Hernández Y Rodríguez, S. (2006). *Introducción A La Administración. Teoría General Administrativa: Origen, Evolución Y Vanguardia.* (J. Mares Chacón, Ed.; Cuarta). Mcgraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. De C.V.

Hernández-Sampieri, R. (2020). Metodología de la investigación (7ª ed.). México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana.

Hill, C. W. L., Jones, G. R., Schilling, M. A., y Mascaró Sacristán, P. (2015). *Administración Estratégica: Teoría Y Casos : Un Enfoque Integral.*

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Hoyle, D. (2017). *Iso 9000 Quality Systems Handbook-Updated For The Iso 9001: 2015.* Standard. Routledge.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2020). *INEGI PRESENTA LOS RESULTADOS DEFINITIVOS DE LOS CENSOS ECONÓMICOS 2019*. Recuperado el 03 de Octubre de 2023, de https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/OtrTemEcon/CenEconResDef2019_Nal.pdf

Katz, D., Y Kahn, R. L. (1966). *The Social Psychology Of Organizations.* Wiley.

las organizaciones. México: Mc Graw Hill.

Lawrence, P. R., Y Lorsch, J. W. (1967). *Organization And Environment*. Harvard University Press.

López Vega, D. B. (2013). *Análisis Del Proceso Administrativo Y Su Incidencia En La Operatividad De La Empresa Mercredi S.A. Ubicada En El Cantón El Triunfo Provincia Del Guayas.*

Louffat, E. (2012). Administración: Fundamentos del Proceso Administrativo (3ª ed.). Cengage Learning.

Martínez, A. (2017). Creación de un manual de procedimientos para la empresa Grace Honduras. Universidad de Cartagena.

Mazabanda Bayes, C.H.(2010). "*El Manual De Organización Y Funciones Y Su Incidencia En El Talento Humano De La Empresa Lady Rose De Ambato.*"

Mertz, D. (2013). *Guía para la elaboración de manuales de organización*. Secretaría de La Contraloría General de Sonora.

Mintzberg, H. (1979). *La Estructuración De Las Organizaciones*. Ariel Economía.

Montaño Magaña, J. D. (2008). Manual de organización y manual de inducción del hotel Montroi + Fitness y restaurante Ay T Voy. Instituto Tecnológico de Colima.

Noe, R. A. (2017). *Employee Training And Development*. Mcgraw-Hill Education.

Ortiz Lazcano, D. A. (2019). *Propuesta de Manual de Organización para el Observatorio Laboral del Estado de Aguascalientes*. Universidad Autónoma de Aguascalientes.

Palomo Vadillo, M. T. (2023). Planificación y descripción de puestos de trabajo. ESIC Editorial.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Pérez, J. (2018). Diseño de un manual de funciones para la Fundación SER. Universidad de Cartagena.

Psomas, E., Fotopoulos, C., y Kafetzopoulos, D. (2010). *Critical Factors For Effective Implementation Of Iso 9001 In Sme Service Companies. Managing Service Quality: An International Journal.*

Reinoso Lastra, J. F., y Uribe Macías, M. E. (2009). *Los Indicadores De Gestión Y Su Relación Con La Cultura Organizacional.* Sello Editorial Universidad Del Tolima.

Robbins, S. (1996). *Comportamiento Organizacional. Teoria Y Practica.* San Diego State University: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

Robbins, S. P., Y Coulter, M. (2005). *Administración.* Pearson Educación.

Robbins, S. P., Y Coulter, M. (2010). *Administración* (10ª Ed.). Pearson Educación.

Robbins, S. P., Y Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional (13ª Ed.).* Pearson Educación.

Robertson, B. J. (2015). Holacracy: *The New Management System For A Rapidly Changing World.* Henry Holt And Company.

Salazar Soto, H. (2019). *Desarrollo del manual administrativo para el departamento de Recursos Humanos en una institución pública del sector salud.* Universidad Autónoma de Aguascalientes.

Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture And Leadership* (3rd Ed., Vol. 357). Wiley.

Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture And Leadership* (4th Ed.). Wiley.

Senge, Peter.(1990). *La quinta disciplina. El arte y la práctica De La Organización Abierta Al Aprendizaje.* Granica, España.

Serech Enríquez, E. L. (2005). *Elaboración e implementación del manual de procedimientos para el control de inventario en una empresa distribuidora.* Repositorio de la Facultad de Ingeniería.

Snell, S. A., & Bohlander, G. W. (2020). Administración de recursos humanos (16ª ed.). Cengage Learning.

Snell, S. A., & Bohlander, G. W. (2020). Administración de recursos humanos (16ª ed.). Cengage Learning.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Stake, R. E. (1995). El arte de la investigación de estudios de caso. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Y Gilbert, D. R. (1996). *Administración*. Prentice Hall.

Tabango, J. (2022). Diseño e implementación de un manual de organización en la empresa DigiComp ubicada en la ciudad de Otavalo, provincia de Imbabura, período 2020. Universidad Técnica del Norte.

Terry, G. R. (1999). *Principios De La Administración.* Compañía Editorial Continental.

Torrez Bone, J. E., y Logo Gutiérrez, M. F. (2015). *Propuesta de un manual de procedimientos de los servicios administrativos de la Facultad de Ciencias e Ingenierías, UNAN-Managua, durante el período de agosto a diciembre del año 2015.* Repositorio de UNAN-Managua.

Valencia, J. R. (2012). *Como elaborar y usar los manuales administrativos*. ACAFSA.

Venegas Larios, S. C. (2015). Manual de Organización del Restaurante COBA Steakhouse & Wine Bar.

Villacis, J. (2023). *Desafíos Actuales De Las Empresas. Desafíos Actuales De Las Empresas.*

Villarreal, O., & Rodríguez, J. L. (2007). El estudio de casos como metodología de investigación científica en economía de la empresa y dirección estratégica. Estudios Gerenciales, 23(105), 29-53.

Weber, M. (1947). *The Theory Of Social And Economic Organization*. Free Press.

Woodward, J. (1965). *Industrial Organization: Theory And Practice*. Oxford University Press.

Yañez, C. (2008). *Sistema De Gestión De Calidad En Base A La Norma Iso 9001*. Internacional Eventos.

Yin, R. K. (2009). Investigación sobre estudio de casos: Diseño y métodos (5ª ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Zambrano Banchón, R. N. (2011). *Diseño de un Manual de Procedimientos para el Departamento de Operaciones y Logística en la Compañía Circolo S.A. y su incidencia en el año 2011*. Universidad Politécnica Salesiana

Zimmermann, A. (2000). *Gestión Del Cambio Organizacional: Caminos Y Herramientas (2a Ed.)*. Ediciones Abya-Yala.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS