



**INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR  
DE SAN ANDRÉS TUXTLA**



**TITULACIÓN INTEGRAL  
TESIS PROFESIONAL**

**TÍTULO DEL PROYECTO**

IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DEL  
MANUAL DE ORGANIZACIÓN EN EL RESTAURANTE  
CAMPESTRE RANCHO SUSTENTABLE DOÑA ELIA

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
INGENIERÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**PRESENTA**

FANNY ITZEL CARRADA DOMINGUEZ  
NARCELIA HERRERA DOMINGUEZ

**ASESORA**

DRA. ROSA MARIA BEREJA GUTIERREZ

SAN ANDRÉS TUXTLA, MARZO DE 2021

## FORMATO DE LIBERACIÓN DE PROYECTO



### FORMATO DE LIBERACIÓN DE PROYECTO PARA LA TITULACIÓN INTEGRAL

Lugar: San Andrés Tuxtla, Veracruz Fecha: 08/03/2021

Asunto: Liberación de proyecto para la Titulación integral.

LIC. GERMÁN VENTURA TENORIO  
Jefe del Departamento de Estudios  
Profesionales del ITSSAT

Por este medio informo que ha sido liberado el siguiente proyecto para la titulación integral:

Nombre del estudiante y/o egresado:	CARRADA DOMINGUEZ FANNY ITZEL HERRERA DOMINGUEZ NARCELIA
Carrera:	INGENIERÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL
No. de Control:	161U0363 161U0384
Nombre del Proyecto:	IMPLEMENTACION DE UN PLAN ESTRATEGICO DEL MANUAL DE ORGANIZACION EN EL RESTAURANTE CAMPESTRE RANCHO SUSTENTABLE DOÑA ELIA
Producto:	1.-TESIS PROFESIONAL

Agradezco de antemano su valioso apoyo en esta importante actividad para la formación profesional de nuestros egresados.

ATENTAMENTE

L.C. ANA KARENINA CORDOBA FERMAN  
JEFE DE DIVISION DE INGENIERÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

M.E. ROSA MARIA BEREA GUTIERREZ	I.I.O. AGEOS SUEVARA LORA	M.E. DINORAH MARTINEZ PELAYO
Nombre y firma del asesor	Nombre y firma del revisor*	Nombre y firma del revisor*

\* Solo aplica para el caso de tesis o tesina.

Carr. Costera del Golfo S/N, KM 140+100  
Loc. Maticapan, Mpio, San Andrés Tuxtla, Ver.  
C.P. 95804 A.P. 110  
Tel: 01(294)9479100 ext. 131  
9479107

# AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE SAN ANDRÉS TUXTLA  
DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS PROFESIONALES



## Autorización de Impresión para Titulación Integral

San Andrés Tuxtla, Ver. 08 de marzo del 2021

OPCION: 1.-TESIS PROFESIONAL

### INTEGRANTES

Nombre del Estudiante	No. de Control	Carrera	Plan de Estudios
CARRADA DOMINGUEZ FANNY ITZEL	161U0363	INGENIERÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL	IGEM-2009-201
HERRERA DOMINGUEZ NARCELIA	161U0384	INGENIERÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL	IGEM-2009-201

De acuerdo con el Reglamento de Titulación Vigente y habiendo cumplido con todas las indicaciones que la Comisión Revisora le hizo a su trabajo profesional para la obtención del título a nivel licenciatura, comunico a Usted que este departamento concede la autorización para que proceda a la impresión del proyecto denominado:

## "IMPLEMENTACION DE UN PLAN ESTRATEGICO DEL MANUAL DE ORGANIZACION EN EL RESTAURANTE CAMPESTRE RANCHO SUSTENTABLE DOÑA ELIA"

Atentamente

  
LIC. GERMAN VENTURA TENORIO  
DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS PROFESIONALES



Carr. Costera del Golfo S/N, KM 140+100  
Loc. Matcapan, Mpio, San Andrés Tuxtla, Ver.  
C.P. 95804 A.P. 110  
Tel: 01(294) 94 79100 ext. 222  
9479107

## **AGRADECIMIENTOS**

Las alumnas Fanny Itzel Carrada Domínguez y Narcelia Herrera Domínguez tenemos el honor de agradecer primero a Dios por haber escrito nuestro destino de esta forma tan maravillosa que nos llevó a elegir la carrera de Ingeniera en Gestión Empresarial, por darnos la fuerza, la paciencia, comprensión, inteligencia y sobre todo salud para concluir con éxito este sueño hoy hecho realidad y sobre todo por haber sido nuestro apoyo en esos momentos de dificultad y debilidad. Gracias a nuestros padres por ser los principales promotores de nuestros sueños, gracias a ellos por cada día confiar y creer en nosotras y en nuestras expectativas, gracias por estar dispuesto a acompañarnos en este largo camino, por todos sus sacrificios y por darnos el ejemplo de esfuerzo y valentía para lograr todo lo que nos hemos propuesto. De igual manera a nuestros hermanos por brindarnos sus conocimientos y ayudarnos cuando más los necesitábamos. A nuestro asesor interno la Dra. Rosa María Berea Gutiérrez que también fue nuestra docente a lo largo de nuestra formación profesional y estuvo con nosotras apoyándonos en todo momento y resolviendo con tanta dedicación nuestras dudas, mediante sus conocimientos y habilidades para que todo saliera perfecto. Al asesor colaborador, M.E.D. Dinorah Martínez Pelayo quien también estuvo presente a lo largo de nuestra formación y nos brindó sus conocimientos y sus sabios consejos para ser mejores personas y sobre todo mejores profesionales. También gracias a nuestro asesor externo el Ingeniero Marcos Luis Gutiérrez Hernández y su esposa la Ingeniero Ariadna Hernández García, Dueños y gerentes del Restaurante Campestre Rancho Sustentable Doña Elia, por habernos apoyado en todo y trabajar con nosotras en equipo y brindarnos de sus conocimientos para poder crecer como profesionales y siempre hacernos sentir en familia cada que íbamos a su restaurante.

**¡MUCHAS GRACIAS A TODOS POR CREER EN NOSOTRAS HASTA EL FINAL!**

## ÍNDICE

FORMATO DE LIBERACIÓN DE PROYECTO .....	I
AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN .....	II
AGRADECIMIENTOS .....	III
ÍNDICE.....	IV
LISTA DE TABLAS.....	IX
LISTA DE GRÁFICOS .....	XII
LISTA DE FIGURAS .....	XIII
RESUMEN .....	XIV
ABSTRACT.....	XVI
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I .....	2
GENERALIDADES .....	2
1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA U ORGANIZACIÓN Y DEL PUESTO O ÁREAS DEL TRABAJO DEL ESTUDIANTE.....	3
1.2.PROBLEMAS PARA RESOLVER, PRIORIZÁNDOLOS.....	4
1.3.OBJETIVOS .....	6
1.3.1. OBJETIVO GENERAL .....	6
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	6
1.4.JUSTIFICACIÓN .....	7
CAPÍTULO II .....	9
FUNDAMENTOS TEÓRICOS .....	9
2.1 ANTECEDENTES TEÓRICOS.....	10
2.2 MARCO TEÓRICO.....	12
2..2.1 CONCEPTO DE PLAN .....	12

2.2.2 ANTECEDENTES .....	12
2.2.3 ETAPAS DEL PLAN.....	13
2.2.4 CONCEPTO DE ESTRATEGIA .....	16
2.2.5 LOS FUNDAMENTOS DE LA ESTRATEGIA.....	20
2.2.6 CONCEPTO DE PLAN ESTRATÉGICO .....	20
2.2.7 NECESIDAD DE UNA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA .....	23
2.2.8 BENEFICIOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA .....	23
2.2.9 LA PLANEACIÓN TIENE TRES NIVELES: EL ESTRATÉGICO, EL TÁCTICO Y EL OPERACIONAL.....	23
2.2.10 DESARROLLO DE LA PLANEACION ESTRATÉGICA .....	25
2.2.11 ESCUELAS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA .....	26
2.2.12 LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA ESTÁ CONSTITUIDA POR LOS SIGUIENTES ELEMENTOS .....	27
2.2.13 BENEFICIOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA .....	28
2.2.14 PASOS PARA ESTABLECER UNA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA .....	28
2.2.15 MANUAL DE ORGANIZACIÓN .....	32
2.2.16 CONCEPTO DE MANUAL .....	32
2.2.17 CLASIFICACIÓN DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS .....	33
2.2.18 RAZONES QUE JUSTIFICAN EL USO DE MANUALES ADMINISTRATIVOS.....	37
2.2.19 CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN .....	38
2.2.20 RESPONSABLES DE ELABORAR EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN .....	40
2.2.21 CAUSAS QUE ORIGINAN SU REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN .....	40
2.2.22 EMENTOS QUE INTEGRAN EL MANUAL.....	40
2.2.23 IMPORTANCIA DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN .....	45
2.3 MARCO CONCEPTUAL .....	48

CAPITULO III.....	51
METODOLOGÍA.....	51
3.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	52
3.2 TIPO DE DISEÑO.....	54
3.3 POBLACION.....	55
3.4 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	55
3.5 SUJETOS DE INVESTIGACIÓN.....	58
3.6 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	58
3.7 ANÁLISIS Y PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN.....	62
3.8 TRABAJO DE CAMPO.....	63
3.9 ASPECTOS ÉTICOS.....	65
CAPITULO IV.....	66
PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	66
4.1 MATRIZ FODA.....	67
4.2 MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y REGLAMENTO GENERAL DEL RESTAURANTE CAMPESTRE RANCHO SUSTENTABLE DOÑA ELIA.....	70
4.3 INTERPRETACION DE LA ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL DEL RESTAURANTE RANCHO SUSTENTABLE DOÑA ELIA.....	72
4.4 INTERPRETACION DE LAS ENCUESTAS A LOS TRABAJADORES DEL RESTAURANTE RANCHO SUSTENTABLE DOÑA ELIA.....	74
PLAN ESTRATÉGICO.....	86
4.5.1 MISION, VISION DEL DISEÑO DE PLAN ESTRATÉGICO DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA EL RESTAURANTE CAMPESTRE RANCHO SUSTENTABLE DOÑA ELIA.....	87
4.5.2 ANÁLISIS DE LA EMPRESA Y SU ENTORNO O ESCENARIO.....	87
4.5.3 PLAN DE ACCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DETERMINADAS.....	88

CONCLUSIONES .....	126
4.6.1 CONCLUSIONES DEL PROYECTO Y RECOMENDACIONES .....	127
IMPLEMENTACIÓN.....	130
4.7.1 FASES DE LA IMPLEMENTACION.....	132
4.7.2 CONCLUSIÓN GENERAL DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN .....	134
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....	135
REFERENCIAS.....	136
ANEXOS .....	139
ANEXO 1 ENTREVISTA PARA EL GERENTE GENERAL.....	140
ANEXO 2 ENCUESTA PARA EL PRIMER TRABAJADOR .....	145
ANEXO 3 ENCUESTA PARA EL SEGUNDO TRABAJADOR.....	148
ANEXO 4 ENCUESTA PARA EL TERCER TRABAJADOR.....	151
ANEXO 5 ENCUESTA PARA EL CUARTO TRABAJADOR.....	154
ANEXO 6 ENCUESTA PARA EL QUINTO TRABAJADOR.....	157
ANEXO 7 ENCUESTA PARA EL SEXTO TRABAJADOR .....	160
ANEXO 8 ENCUESTA PARA EL SEPTIMO TRABAJADOR .....	163
ANEXO 9 ENCUESTA PARA EL OCTAVO TRABAJADOR.....	166
ANEXO 10 ENCUESTA PARA EL NOVENO TRABAJADOR .....	169
ANEXO 11 ENCUESTA PARA EL DÉCIMO TRABAJADOR .....	172
ANEXO 12 ENCUESTA PARA EL DÉCIMO PRIMER TRABAJADOR.....	175
ANEXO 12 ENCUESTA PARA EL DÉCIMO SEGUNDO TRABAJADOR.....	178
ANEXO 13 ENCUESTA DE LA IMPLEMENTACION .....	181
ANEXO 14 ENCUESTA DE LA IMPLEMENTACION .....	182
ANEXO 15 ENCUESTA DE LA IMPLEMENTACION .....	183
ANEXO 16 ENCUESTA DE LA IMPLEMENTACION .....	184

ANEXO 17 ENCUESTA DE LA IMPLEMENTACION .....	185
ANEXO 18 ENCUESTA DE LA IMPLEMENTACION .....	186
ANEXO 19 ENCUESTA DE LA IMPLEMENTACION .....	187
ANEXO 20 ENCUESTA DE LA IMPLEMENTACION .....	188
ANEXO 21 ENCUESTA DE LA IMPLEMENTACION .....	189
ANEXO 22 ENCUESTA DE LA IMPLEMENTACION .....	190
ANEXO 23 ENCUESTA DE LA IMPLEMENTACION .....	191
ANEXO 24 ENCUESTA DE LA IMPLEMENTACION .....	192
ANEXO 25 DISEÑO DE PLANTILLA PARA LOS GERENTES .....	193
ANEXO 26 DISEÑO DE PLANTILLA PARA LOS EMPLEADOS .....	194
ANEXO 27 EVIDENCIAS FOTOGRAFICAS .....	195
CARTAS DE AUTORIZACIÓN PARA TITULACIÓN.....	198

## LISTA DE TABLAS

TABLA 1 MATRIZ FODA .....	67
TABLA 2 ESTRATEGIAS DETERMINADAS .....	88
TABLA 2.1 ESTRATEGIA DETERMINADA: UNIFORME.....	89
TABLA 2.2 ESTRATEGIA DETERMINADA: REMODELACIÓN EN LA COCINA .....	90
TABLA 2.3 ESTRATEGIA DETERMINADA: ORGANIGRAMA Y FUNCIONES CLARAS.....	91
TABLA 2.4 ESTRATEGIA DETERMINADA: CAPACITACIÓN A LOS EMPLEADOS ..	92
TABLA 2.5 ESTRATEGIA DETERMINADA: IMPRIMIR MISION, VISION, VALORES Y REGLAMENTO GENERAL .....	93
TABLA 2.6 ESTRATEGIA DETERMINADA: DIALOGAR CON LAS PERSONAS QUE CAUSEN CONFLICTO.....	94
TABLA 2.7 ESTRATEGIA DETERMINADA: ACUERDO CON LOS TRABAJADORES RESPECTO A SU SEGURO .....	95
TABLA 2.8 ESTRATEGIA DETERMINADA : ESTABLECER METAS Y OBJETIVOS CON EL PERSONAL.....	96
TABLA 3 LISTA DE LOS PUESTOS .....	98
TABLA 3.1 PUESTO: GERENTE GENERAL .....	99
TABLA 3.2 PUESTO: GERENTE DE ADMINISTRACION Y FINANZAS .....	100
TABLA 3.3 PUESTO: RESPONSABLE DE RESTAURANTE .....	101
TABLA 3.4 PUESTO: CAPITAN DE MESEROS .....	102
TABLA 3.5 PUESTO: MESERO 2 .....	104
TABLA 3.6 PUESTO: MESERO 3 .....	106
TABLA 3.7 PUESTO: MESERO 4 .....	108
TABLA 3.8 PUESTO: COCINERO 1 (PRINCIPAL) .....	110

TABLA 3.9 PUESTO: COCINERO 2 .....	111
TABLA 3.10 PUESTO: COCINERO 3 .....	112
TABLA 3.11 PUESTO: COCINERO .....	113
TABLA 3.12 PUESTO: LAVATRASTE.....	114
TABLA 3.13 PUESTO: TORTILLERA 1 .....	115
TABLA 3.14 PUESTO: TORTELLERA 2 .....	116
TABLA 3.15 PUESTO: BEBIDAS 1.....	117
TABLA 3.16 PUESTO: BEBIDAS 2.....	118
TABLA 3.17 PUESTO: RESPONSABLE DE BIOPISCINA.....	119
TABLA 3.18 PUESTO: BEBIDAS 1.....	120
TABLA 3.19 PUESTO: COCINERO DE CAFETERÍA DE BIOPISCINA .....	121
TABLA 3.20 PUESTO: RESPONSABLE DE CAMPO.....	122
TABLA 3.21 PUESTO: TRATAMIENTO DE ALBERCA Y BAMBÚ .....	123
TABLA 3.22 PUESTO: CUIDADO DE LA GRANJA .....	124
TABLA 3.23 PUESTO: MANTENIMIENTO GENERAL.....	125
TABLA 4 CALIFICACIÓN DEL AMBIENTE LABORAL .....	146
TABLA 4.1 CALIFICACIÓN DEL AMBIENTE LABORAL .....	149
TABLA 4.2 CALIFICACIÓN DEL AMBIENTE LABORAL .....	152
TABLA 4.3 CALIFICACIÓN DEL AMBIENTE LABORAL .....	155
TABLA 4.4 CALIFICACIÓN DEL AMBIENTE LABORAL .....	158
TABLA 4.5 CALIFICACIÓN DEL AMBIENTE LABORAL .....	161
TABLA 4.6 CALIFICACIÓN DEL AMBIENTE LABORAL .....	164
TABLA 4.7 CALIFICACIÓN DEL AMBIENTE LABORAL .....	167
TABLA 4.8 CALIFICACIÓN DEL AMBIENTE LABORAL .....	170
TABLA 4.9 CALIFICACIÓN DEL AMBIENTE LABORAL .....	173
TABLA 4.10 CALIFICACIÓN DEL AMBIENTE LABORAL .....	176

TABLA 4.11 CALIFICACIÓN DEL AMBIENTE LABORAL .....179

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 EXPERIENCIA MÍNIMA PARA OCUPAR EL PUESTO DE TRABAJO .....	74
GRÁFICO 2 ACTIVIDADES GENERALES QUE DESEMPEÑAN LOS TRABAJADORES .....	75
GRÁFICO 2 FUNCION PRINCIPAL DE LOS PUESTOS.....	76
GRÁFICO 4 AMBIENTE FÍSICO EN QUE SE ENCUENTRAN LABORANDO LOS EMPLEADOS.....	77
GRÁFICO 5 TRATO QUE TIENE ENTRE LOS EMPLEADOS Y EL QUE RECIBEN DE SU JEFE.....	78
GRÁFICO 6 HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA LLEVAR A CABO DE FORMA EFICIENTE SU TRABAJO.....	79
GRÁFICO 7 EMPLEADOS QUE RECIBIERON CAPACITACIÓN ANTES DE EMPEZAR A TRABAJAR EN EL RESTAURANTE.....	79
GRÁFICO 8 EMPLEADOS QUE QUIEREN RECIBIR CAPACITACIÓN .....	80
GRÁFICO 9 EMPLEADOS QUE CONSIDERAN QUE SU INTEGRIDAD FISICA ESTA EN PELIGRO.....	81
GRÁFICO 10 EMPLEADOS QUE CUENTAN CON SEGURO.....	81
GRÁFICO 11 EMPLEADOS QUE SE SIENTEN A GUSTO EN LA EMPRESA .....	82

## **LISTA DE FIGURAS**

FIGURA 1. 2021, ELABORACIÓN PROPIA, ORGANIGRAMA .....	97
FIGURA 2. 2021, ELABORACIÓN PROPIA, DIAGRAMA DE FLUJO DE LA IMPLEMENTACIÓN.....	131

## **RESUMEN**

En el presente trabajo de investigación que tiene como objetivo Diseñar un plan estratégico del manual de organización para el Restaurante Campestre Rancho Sustentable Doña Elia. Por lo que primero se investigó el Marco teórico que fundamenta el proyecto profesional, posteriormente se diseñaron dos instrumentos de recolección de datos, el primer instrumento fue la entrevista al gerente general del Restaurante Campestre Rancho Sustentable Doña Elia, para que se dé a conocer la situación actual del restaurante y saber a fondo si este contaba con los elementos primordiales que debe de tener una organización formal. Además, de identificar la estructura organizacional con la que operaba el restaurante. El segundo paso fue la aplicación de la encuesta a los empleados para saber las actividades y funciones que desempeñaba el trabajador en el área laboral, así como el ambiente de trabajo en el que se desempeñaban. En relación con dichas encuestas aplicadas y lo observado se realizó un análisis FODA donde se describieron los factores internos y externos del restaurante. De acuerdo al segundo instrumento aplicado a los empleados se obtuvieron ocho problemáticas por lo que llevo al diseño de ocho estrategias para erradicarlas, las cuales son: La asignación de uniformes a todo el personal, remodelación de la cocina, organigrama y funciones claras, capacitación a los trabajadores, impresión de la misión, visión, valores y reglamento general, diálogo con las personas que causen conflictos, acuerdo con los trabajadores respecto a su seguro médico, establecimiento de metas y objetivos con el personal. El impacto que tuvieron las estrategias fueron las siguientes: con respecto a la asignación de uniformes hubo mejoría en la imagen del restaurante y formalidad antes la vista de los comensales, con la remodelación de la cocina se redujo el conflicto con el personal, con el rediseño del organigrama y las plantillas que describieron las funciones generales de cada puesto, se obtuvo una mejor organización de cada puesto y se eliminó la duplicidad de trabajos, con la capacitación se desarrollaron nuevas habilidades por parte de los trabajadores, la impresión de la misión, visión, valores y reglamento hicieron sentir motivado a los empleados por lo que se dio el trabajo en equipo de forma proactiva, dinámica además de mejorar la comunicación entre todos, diálogo con

las personas que causaban conflictos mejorando la comunicación interna del restaurante, se obtuvo cierta aprobación en el acuerdo del seguro médico y por último se lograron las metas y objetivos establecidos con el personal en el corto plazo.

Palabras claves: Plan estratégico, Manual organizacional, Identidad organizacional, Comunicación efectiva y Productividad.

## **ABSTRACT**

In the present research work that aims to Design a strategic plan of the organizational manual for the Restaurante Campestre Rancho Sustentable Doña Elia. Therefore, first the theoretical framework underlying the professional project was investigated, later two data collection instruments were designed, the first instrument was the interview with the general manager of the Restaurante Campestre Rancho Sustentable Doña Elia, so that the situation is made known current restaurant and know thoroughly if it had the essential elements that a formal organization must have. In addition, to identify the organizational structure with which the restaurant operated. The second step was the application of the survey to employees to find out the activities and functions performed by the worker in the workplace, as well as the work environment in which they workplace. In relation with these applied surveys and what was observed, a SWOT analysis was carried out where the internal and external factors of the restaurant were described. According to the second instrument applied to the employees, eight problems were detected, which led to the design of eight strategies to eradicate them, which are: The allocation of uniforms to all employees, remodeling of the kitchen, organizational chart and clear functions, training to the workers, impression of the mission, vision, values and general regulations, dialogue with the people who cause conflicts, agreement with the workers regarding their health insurance, establishment of goals and objectives with the staff. The impact of the strategies were the following: regarding the allocation of uniforms there was an improvement in the restaurant's image and formality before the view of the diners, with the remodeling of the kitchen, the conflict with the staff was reduced, with the redesign of the organizational chart and the templates that described the general functions of each position, a better organization of each position was obtained and duplication of work was eliminated, with the training, new skills were developed by the workers, the impression of the mission, vision , values and regulations made the employees feel motivated so teamwork took place in a proactive and dynamic way, in addition to improving communication between everyone, dialogue with people who caused conflicts, improving the internal communication of the

restaurant, some approval was obtained in the health insurance agreement and finally the goals and objectives established with the staff in the short term.

**Key Words:** Strategic planning, Organizational manual, Organizational identity, Effective Communication and Productivity.

## **INTRODUCCIÓN**

El presente proyecto de investigación tiene como objetivo general, diseñar un plan estratégico del manual de organización para el Restaurante Campestre Rancho Sustentable Doña Elia, El concepto de manual es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática información y/o instrucciones sobre historia, políticas, procedimientos, organización de una institución social, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo [1]. La importancia del manual de organización es que es un documento formal que las empresas elaboran para plasmar parte de la forma de la organización que ha adoptado, y que sirve como guía para todo el personal. [2] Para que las empresas sean líderes y competentes en el mercado, es de vital importancia que cuenten con un manual de organización, ya que de esta manera tendrá una forma más sintetizada la estructura interna de la empresa, además ayudará a tener mayor eficiencia y eficacia al momento de ejecutar el trabajo. En el presente trabajo está estructurado de varios capítulos: En el primer capítulo contiene una pequeña descripción de la empresa, problemas para resolver, objetivo general, objetivos específicos, y la justificación. En el segundo capítulo, se aborda el marco teórico. El capítulo tres, describe las actividades realizadas, seguido del cronograma. En el capítulo cuarto, se encuentran los resultados el cuál abarca la realización de la matriz FODA, la creación de la misión, visión, valores y reglamento general del restaurante, así mismo incluye las interpretaciones de la entrevista al gerente general, las encuestas a los trabajadores y el organigrama con sus plantillas que describen las funciones generales que realiza cada empleado. Posteriormente, se detallan las conclusiones generales del proyecto, así como, las recomendaciones, experiencia personal y profesional adquirida. También se incluyen las competencias desarrolladas y/o aplicadas, se engloban las fuentes de información utilizadas en la investigación, citadas en formato estilo IEEE, y, por último, se encuentran los anexos los cuales incluyen los instrumentos de recolección de datos de la investigación y las evidencias fotográficas.

# **CAPÍTULO I**

## **GENERALIDADES**

## **1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA U ORGANIZACIÓN Y DEL PUESTO O ÁREAS DEL TRABAJO DEL ESTUDIANTE.**

El Restaurante Campestre Rancho Sustentable Doña Elia, es un rancho familiar recreativo, muy conocido de la región de los Tuxtlas por su encantador ambiente y confort, además de sus exquisitos platillos típicos de la región que ahí se sirven con la mejor higiene y calidad, se encuentra ubicado en el camino Arroyo Seco S/N, portón amarillo. San Andrés Tuxtla. La Laguna Encantada.

Se creó en 1983 por la Sra. Elia Hernández Chapol, pero fue hasta el 2016 que se consolidó como hoy día lo conocemos: “Restaurante Campestre Rancho Sustentable Doña Elia”, a cargo del Ingeniero Marcos Luis Gutiérrez Hernández y su esposa la Ingeniero Ariadna Hernández García. Actualmente cuentan con 12 empleados siendo la mayoría de ellos familiares, por tal motivo se puede sentir un ambiente de tranquilidad y armonía, Lo que lleva a todos los que visitan este hermoso lugar a vivir una de las mejores experiencias de sus vidas.

El área en el cual se está trabajando en el proyecto, es en el área administrativa, en dicha área las actividades a desarrollar son las siguientes:

1. Planeación: consiste en el diseño del objetivo general y los objetivos específicos.
2. Organización: lo que se va a realizar y de qué manera durante el proyecto. Es decir, realizar un análisis FODA para saber las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades en el restaurante.
3. Dirección: se motivará al personal y dueños del restaurante a participar en un taller donde tendrán que asistir para que participen en la creación y elaboración de la misión, visión y valores del restaurante.

Todas estas actividades se realizarán con la finalidad de cumplir con el objetivo general de este proyecto que es: Diseñar un plan estratégico del manual de organización para el Restaurante Campestre Rancho Sustentable Doña Elia.

## **1.2. PROBLEMAS PARA RESOLVER, PRIORIZÁNDOLOS.**

En el Restaurante Campestre Rancho sustentable Doña Elia no cuentan con un manual de organización por lo que se pueden presentar las siguientes problemáticas que además de ser una pérdida de tiempo también es pérdida de dinero:

- No se le pueden exigir al personal ciertas responsabilidades si no saben qué funciones en específico deben realizar dentro del restaurante. [3, p. 443]
- Algunos trabajadores pueden interrumpir en las labores de otros trabajadores al no saber qué horario le corresponden sus actividades.
- El control de las actividades se les dificulta a los empleados, dado que no cuentan con instrucciones establecidas de cómo realizar su trabajo.
- Los trabajadores no tienen bien definidas sus tareas, por lo que puede ocurrir duplicación de trabajos.
- Debido a que no cuentan con un manual de organización frecuentemente los trabajadores de nuevo ingreso no saben qué funciones realizar en el restaurante por lo que se pierde tiempo y dinero.
- El restaurante al no contar con un organigrama que los clasifique, los empleados no conocen su grado de responsabilidad, funciones y actividades que tienen que desempeñar, además si se presenta una problemática no sabrían quién de todos los trabajadores sería el más apto para darle solución a dicho problema y por ende causaría un conflicto interno, dando una mala imagen para el restaurante.
- El restaurante al no tener una estructura bien definida, ni con descripciones de puestos, lo que hace difícil la coordinación y el aprovechamiento eficiente de sus recursos.

- El restaurante al no tener una correcta organización da una imagen de informalidad, y cierto grado de desconfianza hacia sus clientes.
- Los nuevos directores, careciendo del conocimiento completo de la forma de administrar, se sienten inclinados a promover reorganizaciones que no son necesarias, originando la confusión y el descontento en el trabajo del personal.
- 

Por las anteriores situaciones, nace la siguiente pregunta:

¿Qué impacto tendría diseñar un plan estratégico del manual de organización para el Restaurante campestre Rancho Sustentable Doña Elia?

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Implementar un plan estratégico de un manual de organización en el Restaurante Campestre Rancho Sustentable Doña Elia.

#### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- 1- Investigar el marco teórico que fundamente al proyecto profesional.
- 2- Realizar un trabajo de campo interno del negocio a través de un análisis FODA.
- 3- Elaborar la misión, visión, valores y reglamento de la empresa y dar un taller de identidad a los trabajadores.
- 4- Determinar la base legal que fundamenta el manual de organización.
- 5- Diseñar el plan estratégico del manual de organización para la empresa en estudio.
- 6- Ejecutar el taller de cultura empresarial a los trabajadores.
- 7- Asignar y agrupar los puestos de trabajo de acuerdo con el área que correspondan.
- 8- Aplicar las plantillas de la descripción de puestos de cada empleado.
- 9- Implementar el plan estratégico del manual de organización para la empresa en estudio.

## 1.4. JUSTIFICACIÓN

Los manuales de organización exponen con detalle la estructura organizacional de la empresa, señalando los puestos y la relación que existe entre ellos. Explican la jerarquía, los grados de responsabilidad, las funciones y actividades de las unidades orgánicas de la empresa. Generalmente contiene gráficas de organización y descripción de puesto. [3, pp. 91-92]

Para que las empresas sean competitivas y líderes, es importante que en ellas existan manuales de organización, ya que, al tenerlos, éstas se encuentran bien organizadas y estructuradas hasta el grado de conocer perfectamente cada trabajador su puesto, sus responsabilidades y sus canales de comunicación, evitando de esta manera, duplicidad de tareas que repercuten negativamente en el capital económico de la organización. Contar con un manual de organización ayuda a que las empresas tengan una estructura más formal, es decir, presenta una visión, misión de la organización, muestra detalladamente las actividades que desempeñan cada uno de sus trabajadores, así como sus responsabilidades en cada uno de los roles dentro de la organización, permitiendo el ahorro de tiempo y esfuerzo en el momento de ejecutar el trabajo. Contando con estos manuales las empresas reducirán sus errores, ya que estos se suelen cometer con mayor frecuencia al no contar o actualizar su manual de organización. Un manual de organización no solo es para los empleados que ya se encuentran laborando dentro de la empresa, también sirve al personal de nuevo ingreso, facilitando sus actividades. Actualmente se hace más necesario tener este tipo de documento, dado que su uso interno y diario minimiza los conflictos en las diversas áreas existentes en la organización, definiendo las responsabilidades de cada área, así como la división del trabajo y el orden dentro de esta. Así mismo aporta los conocimientos necesarios del trabajo para que se puedan desenvolver mejor, ayudando a lograr la calidad en el desempeño de cada empleado, y de esta manera hacer la empresa más competitiva y rentable. [3, p. 92]

Por consiguiente, el impacto empresarial que tendría diseñar el manual de organización en el restaurante campestre rancho sustentable Doña Elia, es ayudar a tener una estructura organizacional detallada de cada puesto que tienen los trabajadores dentro de la misma, proyectando una mejor imagen para los clientes. En el impacto económico: al contar con un diseño del manual de organización dentro del restaurante se vuelve más rentable por ende genera una ventaja competitiva sobre sus competidores ganando más clientes, aumentando sus ingresos y generando empleos en la región. En el impacto cultural: Al diseñar un manual de organización los clientes y personal interno conocerán la misión, visión y valores creando un ambiente de confianza, seguridad, armonía, paz y ambiente familiar que harían más atractivo el lugar.

**CAPÍTULO II**

**FUNDAMENTOS**

**TEÓRICOS**

## 2.1 ANTECEDENTES TEÓRICOS

El uso de los manuales administrativos (basados en los registros antiguos), data de los años de la segunda guerra mundial, en virtud de que en el frente se contaba con personal no capacitado en estrategias de guerra y fue mediante éstos que se instruía a los soldados en las actividades que deberían desarrollar en combate...” (Terry, 1993)

Un manual es un documento que te dice paso a paso cómo realizar una actividad, pero entonces, ¿Qué es un manual administrativo? Un autor reconocido en la administración señala que “...son registros escritos de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa». (Terry, 1993). De esta manera reforzando lo que menciona el autor, son instrumentos que apoyan el funcionamiento de la institución; concentran información amplia y detallada acerca de las bases jurídicas, atribuciones, estructura orgánica, objetivos, políticas, grado de autoridad, responsabilidad, funciones y actividades y estos reflejan a la empresa de manera general.

Los primeros intentos de manuales administrativos fueron en forma de circulares, memorándums, instrucciones internas, etc., mediante los cuales se establecían las formas de operar de un organismo; estos intentos carecían de un perfil técnico, no contaban con un formato preestablecido, simplemente, indicaban las estrategias a realizarse en un combate, pero establecieron la base para los mismos.

Estos primeros modelos que se generaron contenían cantidad de defectos técnicos, pero sin duda alguna, fueron de gran utilidad para el adiestramiento del personal de nuevo ingreso. Con el paso de los años, los manuales se adaptaron a las necesidades de cada empresa para ser más concisos, claros, prácticos y con mejores argumentos que pudieran orientar al nuevo trabajador sin caer en redundancias e ineficiencias en sus labores. El uso de los manuales, de que se tenga registro, data de los años de la segunda guerra mundial, en virtud de que en el frente se contaba con personal no capacitado en estrategias de guerra y fue mediante los manuales como se instruía a los soldados

en las actividades que deberían desarrollar en campaña.

[4]

Parte del siglo XIX, Surgen por la necesidad de instruir e informar. Durante la Segunda Guerra Mundial a los soldados se les tenía que adiestrar sobre las tácticas militares para que supieran las acciones, maniobras u operaciones que tenían que llevar a cabo en el frente de batalla. “Los manuales como instrumento administrativo datan de la Segunda Guerra Mundial, en la cual sirvieron para capacitar al personal cuando estaba al frente de batalla”. Miguel Duhalt Krauss (1977, p. 21) y Joaquín Rodríguez Valencia (2002, p. 54). También es importante mencionar que en México son mucho más recientes. En pleno siglo XXI: “todavía no se sabe a ciencia cierta qué es un manual administrativo, cuántos tipos de manual hay, para qué pueden servir, cómo se elaboran, cómo se usan, etcétera” (Rodríguez Valencia, 2002, p. 55) [5]

## **2.2 MARCO TEÓRICO**

### **2.2.1 CONCEPTO DE PLAN**

La palabra plan que quiere decir altitud o nivel proviene del latín ‘‘ Planus ‘‘ y puede traducirse como ‘‘plano’’. Un plan es una serie o de pasos o procedimientos que buscan conseguir un objeto o propósito de dirigirla a una dirección, el proceso para diseñar un plan se le conoce como planeación o planificación. Es una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una empresa o proyecto con un sistema de planeación tendiente a alcanzar metas determinadas. [6]

### **2.2.2 ANTECEDENTES**

Con la Constitución de 1991, el Banco de la República- BR se convirtió en un banco central independiente, lo cual implicó su transformación.

- El BR pasó de ser una sociedad de derecho público económico a una persona jurídica de derecho público, con autonomía administrativa, patrimonial y técnica.
- La nueva Constitución señaló como objetivo del Banco preservar la capacidad adquisitiva de la moneda, en coordinación con la política económica general y constituyó a la Junta Directiva como autoridad monetaria, cambiaria y crediticia.
- Se mantuvo la función de emitir la moneda legal, administrar las reservas internacionales, ser prestamista de última instancia, banquero de bancos y agente fiscal del gobierno. En el BR la planeación se orientó durante muchos años al manejo eficiente y transparente del presupuesto. Adicionalmente, se elaboraron planes de largo plazo.
- Dada su naturaleza pública, pública, los planes y metas se relacionan con las funciones fijadas por la Constitución Política, la ley y los estatutos en su condición de banco central de Colombia y de su junta directiva como autoridad monetaria, cambiaria y crediticia.

- La planeación de largo plazo ha permitido el cambio organizacional del banco y su modernización, con resultados positivos en los servicios prestados al sector financiero, en la actividad cultural, en el mejoramiento continuo de procesos operativos internos y en su estructura organizacional.

El ejercicio de planeación inicia con la definición de las funciones que para el caso del BR fueron determinadas por la Ley: → Política Monetaria, Cambiaria y Crediticia → Prestamista de última instancia → Administrador de las Reservas Internacionales y Agente fiscal del Gobierno → Sistema de Pagos → Producción y distribución de efectivo → Acción Cultural → Administración Corporativa Para cada una de las funciones se definen las prioridades y los lineamientos estratégicos dependiendo del entorno de la vigencia del plan. Así mismo, se definen los lineamientos generales que guiarán la acción del Banco.

Los lineamientos generales son aquellos elementos transversales que contemplan todas las funciones del Banco y responden a los compromisos definidos y adquiridos por el Banco con sus grupos de interés. El BR ha definido como lineamientos: Excelencia Operativa Mejor aprovechamiento de los recursos Liderazgo y desarrollo humano Administración de riesgos Comunicación y transparencia Servicio al cliente Medición de resultados Gestión ambiental.

### **2.2.3 ETAPAS DEL PLAN**

#### **PROPUESTA DE TEMAS ESTRATÉGICOS Y PRIORITARIOS**

1. Las Gerencias General, Ejecutiva y Técnica proponen los temas estratégicos y prioritarios para la vigencia del plan de acuerdo con las tendencias y entorno de la banca central a nivel global y local, para su análisis, validación y discusión por parte de los Codirectores.

## RECOPIACIÓN DE ANTECEDENTES, MARCO DE REFERENCIA Y ESTUDIOS

2. El departamento de Planeación y Presupuesto efectúa la recopilación de antecedentes, marco de referencia y estudios necesarios de cada tema estratégico en particular.

## DESARROLLO DE SESIONES DE TRABAJO

3. Se desarrollan varias sesiones de trabajo a nivel gerencial para validar los temas estratégicos que guíen la perspectiva del Banco para el periodo. De estas sesiones surgen las nuevas iniciativas que se van a desarrollar en la nueva vigencia. Cabe resaltar que las nuevas iniciativas deben tener en cuenta los recursos necesarios para su realización, y, por ende, las restricciones presupuestales. Manera que se conviertan en un apoyo y sustento para la toma de decisiones.

## IDENTIFICACIÓN DE INICIATIVAS QUE REQUIEREN CONTINUIDAD

4. Definidas las directrices estratégicas, las Subgerencias identifican las iniciativas(acciones) del plan estratégico anterior que requieren continuidad para alcanzar los objetivos y metas trazadas.

## INVESTIGACIÓN MEJORES PRÁCTICAS

5. Continuamente continúan investigando las buenas prácticas y tendencias para el diseño y desarrollo de planes estratégicos en otros bancos centrales: Canadá Chile México Reserva Federal de los Estados Unidos.

## DEFINICIÓN DE MEDIDAS DE DESEMPEÑO

6. Se determinan las situaciones relevantes de medición que permitan hacer seguimiento del avance de los objetivos trazados. En este sentido, se definen indicadores cuantitativos y/o cualitativos que miden la gestión realizada de acuerdo a las metas deseadas

## ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

7. Se busca identificar, analizar, y evaluar los riesgos macro asociados, que pueden comprometer el alcance de los lineamientos estratégicos para cada una de las funciones del Banco. Así mismo, se debe identificar si estos riesgos requieren un control que permita la reducción de su probabilidad de ocurrencia y/o que minimice su impacto. De ser así, se deberán especificar las iniciativas(acciones) que materialicen los controles.

## ELABORACIÓN PLAN ESTRATÉGICO POR FUNCIÓN

8. El Departamento de Planeación y Presupuesto realiza la elaboración del plan estratégico que incluye para cada una de las funciones:

Dirección estratégica    Objetivo funcional    Iniciativas    Administración de Riesgos    Medidas de desempeño.

## PLAN DE DIVULGACIÓN Y COMUNICACIONES

9. La divulgación se realiza a través de los medios existentes con el fin de asegurar que el mensaje llegue y cubra la totalidad de los empleados del banco. (Intranet, cartillas, charlas, videoconferencias).

## DOCUMENTO DE AVANCES Y LOGROS

10. El área de Planeación y Presupuesto recopila en un Informe Semestral de Gestión, los avances y logros obtenidos de acuerdo a cada una de las funciones definidas. El documento se le presenta a las Gerencias con el fin de hacer seguimiento a la planeación estratégica.

## PRESENTACIÓN DE AVANCES Y LOGROS

11. Cada Subgerente hace la presentación de los avances y logros tanto al Consejo de Administración (Rendición (Rendición de cuentas), como a los empleados con el propósito de

hacer un intercambio de ideas y resolución de inquietudes pueden surgir nuevas iniciativas o ajustes al plan original.

## ACTUALIZACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

12. Se incluyen las nuevas iniciativas al plan original y se divulgan a través de publicaciones internas a todos los empleados. (Proceso dinámico) [7]

### **2.2.4 CONCEPTO DE ESTRATEGIA**

En palabras de Michael Porter, ESTRATEGIA es la creación de una posición única y valiosa en el mercado. La estrategia es «huir» de la competencia, para defender nuestra rentabilidad y nuestro crecimiento como empresa. Estrategia es «explorar» nuevas formas de competir que aporten a nuestra oferta mayor valor en los ojos de los clientes, que el que perciben en nuestros competidores. En una palabra, la estrategia es «diferenciación», pero no cualquier diferenciación. [8]

El término estrategia es de origen griego. Estrategeia. Estrategos o el arte del general en la guerra, procedente de la fusión de dos palabras: stratos (ejército) y agein (conducir, guiar).

En el diccionario Larousse se define estrategia como el arte de dirigir operaciones militares, habilidad para dirigir. Aquí se confirma la referencia sobre el surgimiento en el campo militar, lo cual se refiere a la manera de derrotar a uno o a varios enemigos en el campo de batalla, sinónimo de rivalidad, competencia; no obstante, es necesario precisar la utilidad de la dirección estratégica no sólo en su acepción de rivalidad para derrotar oponentes sino también en función de brindar a las organizaciones una guía para lograr un máximo de efectividad en la administración de todos los recursos en el cumplimiento de la misión.

El concepto de estrategia es objeto de muchas definiciones lo que indica que no existe una definición universalmente aceptada. Así, de acuerdo con diferentes autores, aparecen definiciones tales como:

- Conjunto de relaciones entre el medio ambiente interno y externo de la empresa.
- Un conjunto de objetivos y políticas para lograr objetivos amplios.
- La dialéctica de la empresa con su entorno. (*Ansoff, 1976*)
- Una forma de conquistar el mercado.
- La declaración de la forma en que los objetivos serán alcanzarse, subordinarse a los mismos y en la medida en que ayuden a alcanzarse.
- La mejor forma de insertar la organización a su entorno.

El concepto de estrategia en el año 1944 es introducido en el campo económico y académico por *Von Newman* y *Morgerstern* con la teoría de los juegos, en ambos casos la idea básica es la competición.

Posteriormente en el año 1962 se introduce en el campo de la teoría del *management*, por *Alfred Chandler* y *Kenneth Andrews*, y lo definen como la determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlas. En la definición hecha por *Andrews* hay un aspecto digno de resaltar, y es la declaración explícita que hace el autor de su concepto acerca de la importancia que tienen para las empresas otros valores no necesariamente económicos, como son, por ejemplo, la solidaridad humana, el amor a la naturaleza, la honradez y otros valores que enaltecen a las personas y por ende deben ser tenidas en cuenta al analizar el comportamiento humano en la organización.

*H. Igor Ansoff* en 1976, define la estrategia como la dialéctica de la empresa con su entorno. Este autor considera que la planeación y la dirección estratégica son conceptos diferentes, plantea la superioridad del segundo.

*Tabatorny* y *Jarniu* en 1975 plantean que es el conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno.

*Charles Hoffer* y *Schendel* en 1978 señalan que la estrategia es «las características básicas del match que una organización realiza con su entorno».

Todos los autores citados anteriormente defienden la idea de la teoría de la competencia o rivalidad lo que evidencia la influencia del término y su origen militar, esta idea se acentúa en 1982 con la obra de *Michael Porter* sobre las ventajas competitivas.

*K. J. Halten* (1987): «Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos claves; hacer lo que hago bien y escoger los competidores que puedo derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica».

*Henry Mintzberg*, en ese propio año, plantea en su libro *Five Ps for strategy*, cinco definiciones con «P»:

1. **Plan.** Curso de acción definido conscientemente, una guía para enfrentar una situación.
2. **Ploy.** Maniobra en español, dirigida a derrotar un oponente o competidor.
3. **Patrón,** de comportamiento en el curso de las acciones de una organización, consistencia en el comportamiento, aunque no sea intencional.
4. **Posición,** identifica la localización de la organización en el entorno en que se mueve (tipo de negocio, segmento de mercado, etc.)
5. **Perspectiva.** Relaciona a la organización con su entorno, que la lleva a adoptar determinados cursos de acción.

Según *George Morrissey* el término estrategia suele utilizarse para describir cómo lograr algo. Dice que él nunca ha entendido muy bien ese uso del término, ya que es contrario a su percepción de una estrategia como aquella donde se dirige una empresa en el futuro en vez de como llegar ahí.

*Morrisey* define la estrategia como la dirección en la que una empresa necesita avanzar para cumplir con su misión. Esta definición ve la estrategia como un proceso en esencia intuitivo. El cómo llegar ahí se da a través de la planeación a largo plazo y la planeación táctica.

Según *Menguzzatto y Renau*: la estrategia empresarial «explícita los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción de ésta en el medio socio económico».

*James Stoner*, en su libro *Administración* en 1989 señala: «los autores emplean distintos términos: planeación a largo plazo, planeación general, planeación estratégica. Seguramente habrá un mayor acuerdo respecto a cinco atributos de la planeación estratégica.

1. Se ocupa de las cuestiones fundamentales;
2. Ofrece un marco de referencia para una planeación más detallada y para las decisiones ordinarias;
3. Supone un marco temporal más largo;
4. Ayuda a orientar las energías y recursos de la organización hacia las actividades de alta prioridad, y
5. Es una actividad de alto nivel, en el sentido de que la alta gerencia debe participar. La planeación operacional procura hacer bien esas cosas, eficiencia.»

«Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada». *H. Koontz*. *Estrategia, planificación y control*.

«De una organización, las políticas y acciones secuenciales hacia un todo cohesionado. Una estrategia bien formulada ayuda al ‘mariscal’ a coordinar los recursos de la organización hacia una posición ‘única, viable’, basadas en sus competencias relativas internas, anticipando los

cambios en el entorno y los movimientos contingentes de los ‘oponentes inteligentes’.» *R. E Quinn. The Strategic Process. Concepts, Contexts, Cases* (1991). [9]

### **2.2.5 LOS FUNDAMENTOS DE LA ESTRATEGIA**

La estrategia es, básicamente, un poderoso y amplio curso de acción que la empresa elige, a partir de la premisa de que una posición futura diferente le proporcionará ganancias y ventajas en relación con su situación actual. Al mismo tiempo, la estrategia es un arte y una ciencia; es reflexión y acción, o bien, es pensar para actuar y no tan solo pensar antes de actuar. En esencia, la estrategia es una elección compleja que involucra a toda la organización y que consiste, por una parte, en seleccionar entre varias alternativas existentes la más conveniente, de acuerdo con los factores internos y externos de la organización; y, por otra parte, en tomar las decisiones con base en esa elección. El cálculo de las pérdidas y ganancias está siempre presente en las consideraciones del estratega. Aun cuando recurra a los sentimientos y las emociones para encontrar los caminos más adecuados en un entorno que se caracteriza por la incertidumbre, el estratega siempre actúa con la convicción de que decide en un marco de racionalidad, con previsiones probabilísticas en razón de la teoría de los juegos.

### **2.2.6 CONCEPTO DE PLAN ESTRATÉGICO**

En su forma más simple un plan estratégico es una herramienta que recoge lo que la organización quiere conseguir para cumplir su misión y alcanzar su propia visión (imagen futura). Entonces ofrece el diseño y la construcción del futuro para una organización, aunque este futuro sea imprevisible. El plan estratégico define también las acciones necesarias para lograr ese futuro. Entonces dicho plan es una apuesta de futuro y por eso, se adecua a un postulado de Ackoff R (1981), un gurú de planificación estratégica: *El futuro no hay que preverlo sino crearlo. El objetivo de la planificación debería ser diseñar un futuro deseable e inventar el camino para conseguirlo.*

Según el autor Sainz De Vicuña (2012), al hablar del plan estratégico de la organización, nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado “hoy” en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una organización más competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de intereses (*stakeholders*). Lumpkin y Dess (2003) entienden por plan estratégico el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo. Brenes Bonilla (2003) define el plan estratégico de manera similar considerándolo como el proyecto que incluye un diagnóstico de la posición actual de una entidad, la(s) estrategia(s) y la organización en el tiempo de las acciones y los recursos que permitan alcanzar la posición deseada.

Para Martínez Pedrós y Milla Gutiérrez (2005) un plan estratégico es un documento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa y cuya elaboración nos obligará a plantearnos dudas acerca de nuestra organización, de nuestra forma de hacer las cosas y a marcarnos una estrategia en función de nuestro posicionamiento actual y del deseado.

Haciendo un recorrido por definiciones de diversos autores, nos encontramos con elementos comunes que nos acercan en mayor medida a la idea de plan estratégico. Estos elementos son: está el concepto de un entorno, es decir, una serie de condiciones ajenas a la organización, a las que ésta debe responder. Algunas de estas condiciones son negativas (amenazas) y otras positivas (oportunidades). Para conocer estas condiciones, se debe llevar a cabo un análisis del entorno. También la gerencia debe realizar un análisis de la situación actual, con el fin de determinar su posición en el entorno y su cantidad de recursos y reconocer sus debilidades y fuerzas. Además, la organización debe poseer la imagen de su futuro (visión) y establecer metas u objetivos estratégicos básicos. El objetivo de más alto nivel se suele conocer como la misión. Por último, la organización proyecta como aplicar sus recursos y describe los programas de acción a largo plazo

(estrategias), que determinan los objetivos estratégicos de desarrollo de dicha organización y que muestran cómo lograrlos en forma de objetivos operacionales y tareas a realizar específicas.

El fundamento de la estrategia es, básicamente, un poderoso y amplio curso de acción que la empresa elige, a partir de la premisa de que una posición futura diferente le proporcionará ganancias y ventajas en relación con su situación actual. Al mismo tiempo, la estrategia es un arte y una ciencia; es reflexión y acción, o bien, es pensar para actuar y no tan solo pensar antes de actuar. En esencia, la estrategia es una elección compleja que involucra a toda la organización y que consiste, por una parte, en seleccionar entre varias alternativas existentes la más conveniente, de acuerdo con los factores internos y externos de la organización; y, por otra parte, en tomar las decisiones con base en esa elección. El cálculo de las pérdidas y ganancias está siempre presente en las consideraciones del estratega. Aun cuando recurra a los sentimientos y las emociones para encontrar los caminos más adecuados en un entorno que se caracteriza por la incertidumbre, el estratega siempre actúa con la convicción de que decide en un marco de racionalidad, con previsiones probabilísticas en razón de la teoría de los juegos. [10]

La planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra. Para Drucker “la planeación estratégica es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados; es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir, con una reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado”. Un proceso de planeación estratégica eficaz no debe ser formal y burocrático, sino que debe iniciarse con preguntas tan simples como estas. ¿Cuál es la situación presente de la organización? ¿Cuál es su desempeño con los clientes y frente a los competidores? Si no se aplica cambio alguno, ¿cómo será la organización dentro de un año? ¿Dentro de dos, cinco o diez años? Si las respuestas a las preguntas anteriores no fueran aceptables, ¿qué decisiones deberían tomar los administradores? ¿Qué riesgos implicaría?

### **2.2.7 NECESIDAD DE UNA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

La evidencia demuestra que, por lo general, las organizaciones que planean su estrategia registran un desempeño superior al de las que no lo hacen. Las que tienen éxito procuran que su estrategia corresponda debidamente con las condiciones del entorno externo. Asimismo, la estrategia define la estructura y los procesos internos de la organización con la expectativa de que produzcan efectos positivos en su desempeño. Estos factores implican cambios en la cultura corporativa y en el estilo de liderazgo. Y el conjunto de providencias incluye muchos cambios en la cultura corporativa y en el estilo de administración de los liderazgos.

### **2.2.8 BENEFICIOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

Una investigación que incluyó 50 organizaciones de varios países y sectores arrojó que los principales beneficios de la planeación estratégica son 6:

1. La claridad de la visión estratégica de la organización.
2. La debida comprensión de un entorno sumamente cambiante y competitivo.
3. El enfoque está dirigido, mediante objetivos de largo plazo, a lo que tendrá importancia estratégica para la organización en el futuro.
4. Un comportamiento proactivo frente a los elementos del entorno externo, de modo independiente al de los del entorno interno.
5. Un comportamiento sistémico y holístico que involucre a toda la organización.
6. La interdependencia con el entorno externo.

### **2.2.9 LA PLANEACIÓN TIENE TRES NIVELES: EL ESTRATÉGICO, EL TÁCTICO Y EL OPERACIONAL**

1. Planeación estratégica: Es la más amplia y abarca a la organización entera. Sus características son:

- Horizonte de tiempo: proyección a largo plazo, incluyendo consecuencias y efectos que duran varios años.
- Alcance: comprende la organización como un todo, todos sus recursos y áreas de actividad, y se preocupa por alcanzar los objetivos del nivel organizacional.
- Contenido: genérico, sintético y comprensivo.
- Definición: está en manos de la alta gerencia de la organización (en el nivel institucional) y corresponde al plan mayor, al que se subordinan todos los demás planes.

2. Planeación táctica: es la que abarca a cada departamento o área de la organización. Sus características son:

- Horizonte de tiempo: proyección a mediano plazo, por lo general es anual.
- Alcance: abarca a cada departamento, con sus recursos específicos, y se preocupa por alcanzar los objetivos del mismo.
- Contenido: es menos genérico y más detallado que el de la planeación estratégica.
- Definición: está en manos del nivel intermedio correspondiente a cada departamento de la organización. Planes.

3. Planeación operativa: es la que abarca cada tarea o actividad específica. Sus principales características son:

- Horizonte de tiempo: proyección a corto plazo, es inmediata.
- Alcance: abarca cada tarea o actividad de forma aislada y se preocupa por alcanzar metas específicas.
- Contenido: detallado, específico y analítico.
- Definición: está en manos del nivel operativo y se concentra en cada tarea o actividad.

La planeación estratégica se refiere a los objetivos de la organización que afectan su viabilidad y evolución. No obstante, si se aplica de forma aislada resultará insuficiente, pues no se trata tan solo de cubrir las acciones más inmediatas y operativas. En el proceso de la planeación estratégica.

### **2.2.10 DESARROLLO DE LA PLANEACION ESTRATÉGICA**

Las primeras organizaciones industriales surgen con la Revolución Industrial, a partir del siglo XVIII, y con ellas aparece la competencia por las materias primas (commodities),<sup>12</sup> como el algodón, el hierro, el acero y los productos agrícolas. Dicha competencia establece las primeras aplicaciones de la estrategia como medio para controlar las fuerzas del mercado y para modelar el entorno de la competencia. Con el avance del capitalismo industrial aumenta la oferta de capital y de crédito y con la ampliación del transporte ferroviario y la construcción de carreteras se presenta la expansión de los mercados, lo que permite a las empresas actuar en una economía de escala, que se caracteriza por la producción en masa. El periodo entre las dos grandes guerras colocó a grandes empresas de Estados Unidos y Europa, como General Motors y Dupont, en una situación de emergencia. Eran organizaciones diversificadas que necesitaban técnicas más sofisticadas de planeación para asignar sus recursos. Sin embargo, hasta los inicios de la segunda década del siglo XX, el proceso de la planeación estratégica no se caracterizó por su enfoque hacia el largo plazo. En 1913, Henry Ford inició la línea de montaje en serie y, más adelante, Alfred Sloan Jr., ejecutivo que dirigió General Motors (GM) de 1923 a 1926 y fue uno de los precursores en la aplicación de estrategias de negocios, desarrolló su estrategia de diversificación, con un razonamiento estratégico que estaba fundado en superar las fortalezas y las debilidades de los competidores y en las ofertas segmentadas. Sloan descentraliza la GM en forma de unidades semiautónomas, llamadas Unidades estratégicas de negocios (Strategic Business Units, SBU), que tenían funciones de apoyo centralizadas. En aquella época, algunas de las universidades más tradicionales de Estados Unidos empezaron a impartir cursos de políticas de negocios.

### **2.2.11 ESCUELAS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

El proceso de Planeación estratégica ha ido cambiando con el tiempo a lo largo de un continuo que va de un carácter preceptivo y normativo fuerte y rígido, en un extremo, hasta un carácter descriptivo y explicativo maleable en el otro. En un extremo está la prescripción, o un recetario de cómo se debe formular la estrategia, y en el otro está la descripción, o la explicación de la forma en que las organizaciones formulan la estrategia, como un ejemplo que debe ser aprendido o seguido. Mintzberg, Ahlstrand y Lampel señalan diez dimensiones diferentes o, de acuerdo con la opinión de estos autores, escuelas de planeación estratégica, de las cuales tres son de carácter preceptivo y normativo y siete de carácter descriptivo y explicativo. Involucran tres perspectivas: escuela de la planeación, escuela del diseño y escuela del posicionamiento. La estrategia se define como una planeación enfocada en el largo plazo de la organización, a través de características prescriptivas y normativas con un elevado grado de formalización. Escuela de planeación: Aborda la estrategia como un proceso formal. La formulación de la estrategia opera como un proceso formal y documentado para desglosar la planeación estratégica en planes operativos y para crear una jerarquía en la que se conjuguen unos con otros. La escuela de planeación fue una importante aportación de la teoría neoclásica de la administración 38 y se desarrolló en paralelo con la escuela del diseño. Llegó a su apogeo en la década de 1970. Su fuerte influencia ha perdurado hasta nuestros días, principalmente en los aspectos del desglose de los objetivos estratégicos en objetivos tácticos y operacionales y en una cascada o jerarquía de objetivos. Para los autores neoclásicos, la planeación tiene un resultado inmediato: el plan. Este es producto de la planeación; describe un curso de acción predeterminado en un periodo específico para alcanzar un objetivo deseado y responde a las preguntas: qué, cuándo, cómo, dónde y por qué. Steiner ofrece un modelo integrado de la planeación estratégica según el enfoque de esa escuela. 2. Escuela de diseño: Estudia la estrategia como un proceso de adecuación; es decir, parte del supuesto de que el proceso de formulación de la estrategia sirve para adaptar y empatar los aspectos internos de la organización (sus fortalezas y debilidades) y los aspectos del entorno externo (como amenazas y

oportunidades). 3. Escuela del posicionamiento: Concibe la estrategia como un proceso analítico. Según esta escuela, la planeación estratégica busca definir un posicionamiento estratégico de la organización frente al entorno externo, el cual debe ser analizado y conocido previamente. Las posiciones genéricas de la organización se deben identificar por medio del análisis de la situación de la competencia sectorial. Esta escuela predominó en la década de 1980, a partir de los trabajos de Michael Porter, y se inspira en las ideas de la estrategia militar de Sun Tzu.

### **2.2.12 LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA ESTÁ CONSTITUIDA POR LOS SIGUIENTES ELEMENTOS**

1. Misión organizacional
2. Visión organizacional
3. Diagnóstico estratégico externo
4. Diagnóstico estratégico interno
5. Determinantes del éxito
6. Definición de objetivos
7. Formulación de estrategias
8. Formalización del plan estratégico
9. Auditoría del desempeño y resultados (revaluación estratégica).

La planeación estratégica es el proceso de formular y ejecutar las estrategias de la organización con el propósito de insertarla, por medio de su misión, en el entorno donde actúa, y su producto básico es el plan para la acción organizacional integrada y cohesiva. Por su parte, la estrategia define la estructura de la organización y los procesos internos que buscan producir efectos sumamente positivos en su desempeño. Sin embargo, no basta con sólo formular las estrategias de esa acción sistémica e integrada, también es necesario saber implementarlas y ejecutarlas por medio de programas y proyectos específicos. Esto requiere un gran esfuerzo de todas las personas involucradas y que se utilicen modelos analíticos para la asignación, la evaluación y el control de

los recursos. En suma, el plan estratégico por sí solo no representa nada. El elemento normativo y aglutinante que resulta de la combinación del proceso de planeación y un razonamiento estratégico, que debe ser apoyado por una actitud estratégica, será el patrón que asegure que la organización y todos sus colaboradores estén dispuestos a involucrarse totalmente en esa empresa, independientemente de las dificultades. Lo importante es llegar de la mejor manera posible y ofrecer resultados a todos los stakeholders directa o indirectamente relacionados con el negocio de la organización. [11]

### **2.2.13 BENEFICIOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

- Impulsa a las instituciones a la identificación de las causas de los problemas y la toma de acciones oportunas para corregir errores o desviaciones en el logro de objetivos y metas.
- Clarifica la planificación.
- Alinea la misión, visión y objetivos de las entidades.
- Permite elaborar un programa de trabajo consistente y coherente que contemple objetivos, metas y recursos bien identificados.

### **2.2.14 PASOS PARA ESTABLECER UNA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA**

1. Establecimiento de Filosofía Organizacional (Definición de: VISIÓN, MISIÓN y VALORES)
2. Análisis FODA
3. Identificación de líneas estratégicas
4. Definición de ajustes organizacionales
5. Establecimientos de Planes Operativos Anuales (POA's)
6. Establecimiento de Presupuesto (objetivos y metas)
7. Visión Empresarial: Entender las raíces de triunfo de una empresa u organización, no es un frívolo ejercicio académico, este entendimiento proporcionará una mejor apreciación

de las estrategias que pueden aumentar la posibilidad de éxito y reducir la posibilidad del fracaso. Toda empresa es una organización, como tal es un organismo que se encuentra en constante evolución. Como todo ente donde confluyen más de dos actores, las organizaciones formal o informalmente crean su propia cultura, la cual según el liderazgo puede determinar las estrategias o al contrario ser establecida como una estrategia.

- La planificación o planeación: es un proceso racional de toma de decisiones por anticipado, que incluye la selección de las rutas de acción que debe seguir una empresa y cada unidad de esta para conseguir unos determinados objetivos del modo más eficiente.
- La organización: comprende el establecimiento de una estructura intencional, formalizada, permanente y roles para las personas que integran la empresa.
- La dirección: es la función administrativa que trata de influir en las personas de la organización, para que, de forma voluntaria y con interés, contribuyan al logro de los objetivos de la empresa y de su unidad funcional.
- El Control: es la actividad de seguimiento encaminada a corregir las desviaciones que puedan darse al respecto de los objetivos. El control se ejerce con referencia a los planes, mediante la comparación regular y sistemática de las previsiones hechas respecto de los objetivos.
- Se denomina visión empresarial a: aquella habilidad que poseen ciertas personas de percibir el futuro de su empresa a largo plazo, proyectándose en el tiempo, para imaginar nuevos contextos donde deberá funcionar, con nuevas necesidades y recursos, previendo lo necesario para adecuarse a ello. La importancia de la visión radica en que es una fuente de inspiración para el negocio, representa la esencia que guía la iniciativa, de él se extraen fuerzas en los momentos difíciles y ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en el negocio. Facilita las coordenadas que dan rumbo al futuro. Ventajas: Fomenta el entusiasmo y el compromiso de todas las partes que integran la organización. Incentiva a que desde el director general hasta el último trabajador que

se ha incorporado a la empresa, realicen acciones conforme a lo que indica la visión. Recordando que los mandos superiores tienen que predicar con el ejemplo. Una adecuada visión, evita que se le hagan modificaciones, de lo contrario cualquier cambio esencial dejaría a los componentes de la empresa sin una guía fiable, fomentando la inseguridad general. El Propósito Estratégico Una vez que la visión ha sido creada e integrada en la actividad diaria de la empresa, aparece el propósito estrategia. Las características esenciales del propósito estratégico son: Plantear metas muy ambiciosas que llevarán a la compañía a un éxito total. Tener una visión estable, sin modificaciones. Todos hacia una misma visión: cada uno de los recursos que componen la organización tiene que involucrarse totalmente en la búsqueda de la visión. Para ello desarrollarán todos los esfuerzos que estén a su alcance, compartiendo momentos de euforia y de crisis. Éste se refiere a buscar aspectos más concretos de la visión, materializando.

- La misión de una empresa es su razón de ser: Es el propósito o motivo por el cual existe y, por tanto, da sentido y guía a las actividades de la empresa. La misión de una empresa es la tarjeta de presentación de esta, por lo que exige una constante revisión y autoevaluación de su funcionamiento para estimar si es congruente con los objetivos trazados. Los objetivos de la empresa son los puntos intermedios de la misión. La misión debe contener y manifestar características que le permitan permanecer en el tiempo, por ejemplo: Atención (orientación al cliente). Alta calidad en sus productos o servicios. Mantener una filosofía de mejoramiento continuo. Innovación y/o diversificación (tecnología de punta). Ventajas y/o peculiaridades competitivas, que le den a sus productos o servicios especificaciones que atraigan y mantengan al cliente (larga duración, garantía, sencillez de uso). Por otra parte, la misión debe reunir ciertos requisitos, que le den validez y funcionalidad; la misión debe ser, por ejemplo: Amplia. Dentro de una línea de productos, pero con posibilidades de expansión a otros productos, servicios o líneas similares. No obstante, la amplitud no debe ser de tal magnitud que

pierda la naturaleza y carácter de la empresa, o bien que confunda su mercado y el tipo de necesidad a satisfacer. Motivadora. Que inspire a los que laboran en la empresa, pero que no sea tan ambiciosa que se perciba como inalcanzable. Congruente. Debe reflejar los valores de la empresa y las personas que la dirigen y trabajan en ella. La misión no es sólo una descripción de lo que es o pretende ser la empresa, sino también su esquema de valores (ético y moral). Toda misión debe contestar a tres preguntas básicas: ¿Qué? (necesidad que satisface o problema que resuelve la empresa). ¿Quién? (clientes a quienes pretende alcanzar). ¿Cómo? (forma en que será satisfecha la necesidad que se pretende atacar).

- La visión: define las metas que pretendemos conseguir en el futuro. Estas metas tienen que ser realistas y alcanzables, puesto que la propuesta de visión tiene un carácter inspirador y motivador. La declaración de visión tiende a ser más gráfica y abstracta que las declaraciones de misión (que tienden a ser más concretas y prospectivas). Una declaración de visión "pinta una escena" de realizaciones ideales en el futuro. La visión es el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad". La visión de la empresa es una declaración de aspiración de la empresa a mediano o largo plazo, es la imagen a futuro de cómo deseamos que sea la empresa más adelante. Su propósito es ser el motor y la guía de la organización para poder alcanzar el estado deseado. Una declaración efectiva de visión debe ser: Clara y alejada de la ambigüedad Que dibuje una escena Que describa el futuro Que sea fácil de recordar y con la que uno pueda comprometerse. Que incluya aspiraciones que sean realistas. Que esté alineada con los valores y cultura de la organización. Que esté orientada a las necesidades del cliente (si es para una organización de negocios). Así mismo debe ser: Formulada por los líderes de la organización. Dimensión del tiempo Integradora, Amplia y detallada, Positiva y alentadora, Realista- Posible, Consistente, Difundida interna y externamente vivida. Para la definición de la visión de las empresas, ayuda responder a las siguientes preguntas:

¿Cuál es la imagen deseada de nuestro negocio? ¿Cómo seremos en el futuro? ¿Qué haremos en el futuro? ¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro? [12]

### **2.2.15 MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

El Manual de Organización es el documento en el que se describe la información detallada de una organización acerca de su evolución organizacional, marco jurídico que la regula, atribuciones, estructura orgánica, organigrama, descripción de objetivos y funciones de las áreas que la integran, en la cual se establecen los niveles de autoridad y responsabilidad, así como los canales de comunicación y coordinación organizacional.

### **2.2.16 CONCEPTO DE MANUAL**

En México, los manuales son una técnica relativamente nueva, todavía no se sabe a ciencia cierta qué es un manual administrativo, cuántos tipos hay, para qué pueden servir, cómo se elaboran, cómo se usan, etcétera. A continuación, se dan algunas definiciones sobre lo que es un manual.

Según Miguel A. Duhalt Kraus, un manual es:

Un documento que contiene, en una forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimiento de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo.

Para G. R. Terry, un manual es:

Un registro inscrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa.

G. Continolo define al manual como:

Una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo.

Según plantea G. continologo

Un manual correctamente redactado puede ser un valioso instrumento administrativo. Se puede comprobar esto si consideramos que, aun siendo unos simples puntos de llegada, los manuales vienen a ser las rutas por las cuales opera todo el aparato organizacional; es decir, son la manifestación concreta de una mentalidad directiva orientada hacia la relación sistemática de las diversas funciones y actividades.

El manual como herramienta de comunicación.

Los manuales representan un medio de comunicación de las decisiones de la administración, concernientes a objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos etc. En la actualidad, el volumen y la frecuencia de dichas decisiones continúa incrementándose. Los organismos progresistas han llegado a considerar que determinados medios administrativos pueden y deben cambiar tan seguido como sea necesario para capitalizar oportunidades y enfrentar a la competencia. Deben, además, coadyuvar a normalizar y controlar los trámites de procedimientos y a resolver conflictos jerárquicos, así como otros problemas administrativos que surgen cuando el sistema de comunicación tiende a ser rígido. Este concepto de administración ha incrementado la necesidad de los manuales administrativos y también ha modificado el papel que éstos desempeñan. [3, pp. 60-61]

## **2.2.17 CLASIFICACIÓN DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS**

### **Clasificación de manuales por su contenido**

- **Manual de historia:** Su objetivo es proporcionar información histórica sobre el organismo: comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actual. Esto le da al empleado un panorama introspectivo de la tradición y filosofía del organismo. Bien elaborado y aplicado, contribuye a que el personal comprenda mejor a la organización y lo motiva a sentirse parte de ella.

- Manual de organización: Su propósito es exponer en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, relaciones, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos.
- Manual de políticas: Se propone describir en forma detallada los lineamientos a seguir en la toma de decisiones para el logro de los objetivos. Una adecuada definición de políticas y su establecimiento por escrito permitirá:
  - Agilizar el proceso de toma de decisiones.
  - Facilitar la descentralización al suministrar lineamientos a niveles intermedios.
  - Servir de base para una constante y efectiva revisión. Pueden elaborarse manuales de políticas para funciones operacionales tales como: producción, ventas, finanzas, personal, compras, etcétera
- Manual de procedimientos: Su objetivo es expresar en forma analítica los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo. Este manual es una guía con la que se explica al personal cómo hacer las cosas y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso. El seguimiento de este manual aumenta la confianza en que el personal utilice los sistemas y procedimientos administrativos prescritos al realizar su trabajo.
- Manual de contenido múltiple: Cuando el volumen de actividades, la cantidad de personal o la simplicidad de la estructura organizacional no justifiquen la elaboración y utilización de distintos manuales, puede ser conveniente que se elabore uno de este tipo. Un ejemplo de manual de contenido múltiple es el de políticas y procedimientos, en él se combinan dos o más categorías que se interrelacionan en la práctica administrativa. En organismos pequeños, en un manual de este tipo se pueden combinar dos o más conceptos, que se deben separar en secciones.

## **Clasificación de manuales por función específica**

Con base en esta forma de clasificación, se pueden elaborar manuales según las funciones operacionales. A continuación, se mencionan las características de estos tipos de manuales:

- **Manual de producción:** Su objetivo es dictar las instrucciones necesarias para coordinar el proceso de fabricación; es decir, la inspección, la ingeniería industrial y el control de producción.
- **Manual de compras:** Su objetivo es definir las actividades que se relacionan con las compras, de modo que este manual representa una útil fuente de referencia para los compradores, especialmente cuando se presentan problemas fuera de lo común. Por ejemplo: un comprador puede estar interesado en una válvula esférica de importación, pero no estar seguro de qué condiciones específicas tendrá que considerar una fuente extranjera.
- **Manual de ventas:** Su objetivo es señalar los aspectos esenciales del trabajo de ventas (políticas de ventas, procedimientos, controles, etc.) con el fin de darle al personal de ventas un marco de referencia para tomar decisiones cotidianas.
- **Manual de finanzas:** Su objetivo es determinar las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración; contiene numerosas instrucciones específicas dirigidas al personal de la organización que tengan que ver con manejo de dinero, protección de bienes y suministro de información financiera.
- **Manual de contabilidad:** Su propósito es señalar los principios y técnicas de la contabilidad que debe seguir todo el personal relacionado con esta actividad. Este manual puede contener aspectos como: estructura orgánica del departamento, descripción del sistema contable, operaciones internas del personal, manejo de registros, control de la elaboración de información financiera, entre otros.

- Manual de crédito y cobranza: Se refiere a la determinación por escrito de procedimientos y normas de esta actividad. Entre los aspectos más importantes que puede contener este tipo de manual están las siguientes: operaciones de crédito y cobranza, control y cobro de las operaciones de crédito, entre otros.
- Manual de personal: Su objetivo es comunicar las actividades y políticas de la dirección superior en lo que se refiere a personal. Los manuales de personal podrán contener aspectos como reclutamiento y selección, administración de personal, lineamientos para el manejo de conflictos personales, políticas de personal, uso de servicios, prestaciones, capacitación, etcétera.
- Manual técnico: Contiene los principios y técnicas de una función operacional determinada. Se elabora como fuente básica de referencia para la unidad administrativa responsable de la actividad y como información general para el personal relacionado con esa función. Un ejemplo de este tipo de manual es el manual técnico de sistemas y procedimientos.
- Manual de adiestramiento o instructivo: Su objetivo es explicar los procesos, laborales y rutinas de un puesto en particular; por lo común es más detallado que un manual de procedimientos. El supuesto en el que se basa este tipo de manual es que el usuario sabe muy poco o nada de los temas que en él se explican. Por ejemplo, un manual de adiestramiento “explica cómo debe ejecutarse el encendido de la terminal de la computadora y emitir su señal”, mientras que un manual de procedimientos emitirá esta instrucción y comenzaría como el primer paso activo del proceso. El manual de adiestramiento también incluye técnicas programadas de aprendizaje o cuestionarios de autoevaluación para que el usuario compruebe su nivel de comprensión.

## **Clasificación de manuales por su ámbito de aplicación**

Otra clasificación aceptada de los manuales administrativos se basa en las necesidades específicas que surgen en las oficinas, y de acuerdo con su ámbito de aplicación, puede abarcar muchas o pocas actividades.

A continuación, se resumen las características de cada uno de estos tipos de manuales. Los manuales de ámbito general pueden ser los siguientes:

- Manual general de organización: Es producto de la planeación organizacional y abarca a todo el organismo. Su objetivo es describir la organización formal y definir su estructura funcional.
- Manual general de procedimientos: También es resultado de la planeación. Su objetivo es establecer los procedimientos de todas las unidades orgánicas que conforman un organismo social, con el fin de uniformar la forma de operar.
- Manual general de políticas: Su objetivo es establecer políticas generales que, además de expresar los deseos y la actitud de la dirección superior para toda la empresa, proporcionen un marco dentro del cual pueda actuar todo el personal de acuerdo con condiciones generales.
- Manual específico de reclutamiento y selección: Se refiere a una parte de un área específica (personal), y su objetivo es establecer instrucciones (en este caso) respecto al reclutamiento y selección de personal en una organización.
- Manual específico de auditoría interna: Su objetivo es agrupar lineamientos e instrucciones aplicables a actividades relacionadas con la auditoría interna [3, pp. 68-71]

### **2.2.18 RAZONES QUE JUSTIFICAN EL USO DE MANUALES ADMINISTRATIVOS**

La necesidad de garantizar una correcta uniformidad en el tratamiento de las operaciones cotidianas tiene en diversos motivos fundamentales su razón de ser.

De acuerdo con lo anterior, existen las razones siguientes:

- Asegurarse de que sea constantemente respetada la estructura orgánica de la empresa.
- Asegurarse de que se apliquen los procedimientos de manera correcta.
- Percatarse de que se apliquen las políticas fijadas en la empresa.
- Reducir los errores operativos.
- Facilitar el proceso de inducción de los nuevos empleados.
- Apoyar la capacitación del personal.
- Evitar que los cambios del sistema estructural sean resultado de decisiones apresuradas.
- Facilitar un sostenido y correcto nivel de organización.

Por su parte, S. Z. Diamond plantea las razones siguientes:

- Proporcionar al usuario un marco de referencia general y estandarizado.
- Servir como un medio de archivo portátil y fácil de usar
- Ahorrar tiempo y asegurar respuestas exactas.
- Servir como instrumento de capacitación para nuevos empleados.
- Tienen una influencia definitiva en la actitud de los empleados.

[3, pp. 63-64]

### **2.2.19 CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN**

Una organización es un sistema diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos. Estos sistemas pueden, a su vez, estar conformados por otros subsistemas relacionados que cumplen funciones específicas. En otras palabras, una organización es un grupo social formado por personas, tareas y administración, que interactúan en el marco de una estructura sistemática para cumplir con sus objetivos. [13]

Según Myers y Myers, los elementos básicos de una organización son:

- Tamaño, que depende del número de integrantes de la organización.
- Acciones interdependientes, representadas por las relaciones que se establecen entre sus integrantes, cuando trabajan juntos para lograr objetivos comunes.
- Ubicación en el espacio y tiempo. Toda organización se ubica en determinado lugar y espacio temporal, en el que los integrantes desarrollan sus acciones.
- Insumo de recursos del medio ambiente, representado por las cosas y materias primas, que están alrededor de las personas involucradas.
- Comunicación, que se establece entre los miembros de ella, para coordinar las actividades de extracción y/o transformación de los recursos en el proceso productivo.
- Producto, son los bienes o servicios que como resultado de las actividades de la organización se integran al ambiente [14]

#### **Ventajas:**

- Presenta una visión de conjunto de la Dependencia o Entidad y de las unidades administrativas.
- Precisa las funciones encomendadas a la Unidad Administrativa para evitar duplicidad y detectar omisiones y deslindar responsabilidades.
- Colabora en la ejecución correcta de las actividades encomendadas al personal y proporciona uniformidad en su desarrollo.
- Permite el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución de las funciones, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
- Proporciona información básica para la planeación e instrumentación de medidas de modernización administrativa.
- Sirve como medio de integración al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación e inducción a las distintas áreas.

- Es instrumento útil de orientación e información sobre el quehacer de las unidades responsables.

### **2.2.20 RESPONSABLES DE ELABORAR EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

Están obligados a elaborar y mantener actualizado el manual de organización todas las dependencias y los organismos públicos descentralizados, así como cada una de sus unidades administrativas y órganos desconcentrados; y los fondos y fideicomisos y empresas de participación estatal mayoritaria que, así lo marque su ordenamiento de creación.

### **2.2.21 CAUSAS QUE ORIGINAN SU REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN**

La necesidad de revisar y actualizar los manuales de organización surge al modificarse las tareas al interior de los órganos administrativos, que signifiquen cambios en sus atribuciones y en su estructura. En ese sentido, los titulares de las dependencias, entidades o unidades administrativas deberán informar oportunamente a los responsables de elaborar el manual de organización, sobre todo cambio en torno a las actividades o responsables de proporcionar un servicio, al público o de apoyo interno, con el objeto de que se realicen las adecuaciones correspondientes. [15, p. 6]

### **2.2.22 EMENTOS QUE INTEGRAN EL MANUAL**

Los elementos que integran el Manual de Organización son de identificación y de contenido:

- **De identificación**

La identificación o portada se refiere a la carátula del Manual de Organización la cual da a conocer los datos más elementales como son:

- Nombre de la dependencia, entidad o unidad administrativa a que se refiere el manual.
- Logotipo de la dependencia o entidad.
- Fecha de elaboración o actualización del Manual de Organización

- **De contenido**

En este apartado se presentan, de manera sintética y ordenada, los capítulos que constituyen el manual o los títulos que comprende. A efecto de uniformar la presentación de estos documentos, es importante seguir el orden que se describe a continuación.

- **Introducción**

Se refiere a la presentación que el titular de la Unidad Administrativa dirige al lector, sobre el contenido del documento, de su utilidad y de los fines y propósitos generales que se pretenden cumplir a través de él. Además, incluye información sobre el ámbito de competencia de la organización que se trata, cómo se usará, y cuándo se harán las revisiones y actualizaciones.

- **Antecedentes Históricos**

Este apartado se refiere a una descripción del origen, antecedentes o hechos pasados sobresalientes acerca de la existencia de la dependencia, entidad o unidad administrativa; se mencionan las leyes o decretos que crearon y han modificado los aspectos de su organización; este apartado puede suprimirse si la unidad es de creación reciente, o si la información es confusa o de difícil recopilación o bien si lo citado lleva a imprecisiones.

- **Marco Jurídico - Administrativo**

En este capítulo se relacionan los principales ordenamientos jurídicos vigentes que regulan la operación y funcionamiento de la dependencia, entidad o de las unidades administrativas comprendidas en ella. Formalmente, los ordenamientos jurídico – administrativos deberán presentarse en forma enunciativa, sin incluir textos explicativos adicionales. Se deberán ordenar y jerarquizar los documentos jurídicos - administrativos vigentes, en forma descendente, según se muestra a continuación.

- Constitución Política de la República Mexicana
- Constitución Política del Estado
- Leyes
- Códigos
- Decretos
- Convenios
- Reglamentos
- Acuerdos
- Actas
- Constitutivas
- Circulares
- Otros

Se deberá anotar de forma clara y precisa los nombres de los ordenamientos jurídicos y administrativos, indicando fecha de publicación y número de Boletín Oficial, en forma cronológica en cuanto a su aparición. Cualquier ordenamiento que presente modificaciones posteriores se integrará cronológicamente según su última fecha de reforma.

- **Atribuciones**

Desde el punto de vista jurídico, las atribuciones representan el medio para alcanzar los fines, se constituyen además en la facultad de obrar o derecho de hacer, asignada a la dependencia o entidad mediante un instrumento jurídico o administrativo

- **Estructura Orgánica**

Este apartado se refiere a la descripción ordenada por jerarquía de las unidades administrativas adscritas a una dependencia o entidad o a los órganos administrativos de una unidad administrativa. Es conveniente modificarla de tal forma que sea posible visualizar gráficamente

los niveles de jerarquía y las relaciones de dependencia. La descripción de la estructura orgánica debe corresponder o coincidir con su representación gráfica en el organigrama, tanto en lo referente al título o nominación de las unidades administrativas como a su nivel jerárquico. Se recomienda no usar las abreviaturas en el nombre de los órganos que conforman la unidad administrativa.

- **Organigramas**

Es la representación gráfica de la estructura orgánica y refleja en forma esquemática, la posición de los órganos que la conforman, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación y líneas de autoridad y sus respectivas relaciones. Para su diseño se deberán considerar los siguientes puntos:

- Forma: Se utilizará la figura del rectángulo.
- Dimensión de la Figura: El tamaño de los rectángulos deberá ser siempre el mismo sin importar los niveles jerárquicos.
- Trazo: Se representa con trazo continuo los órganos permanentes y con un trazo discontinuo los no permanentes que se reúnen de manera eventual.
- Colocación de las figuras: las figuras se colocan con base a los diferentes niveles jerárquicos, igual nivel jerárquico y nivel de desconcentración.
- Líneas de Conexión: Indican las relaciones entre los diferentes órganos.
  - 1) Relación principal de autoridad (relación lineal): implica una relación subordinada entre los responsables de la Unidad y sus subalternos.
  - 2) Relación de apoyo: es la que existe entre los órganos que tienen por objeto apoyar a los de línea. Se colocan perpendicularmente al órgano que apoyarán.
  - 3) Relación de desconcentración: representa a los órganos geográficamente desconcentrados de la unidad administrativa de la que dependen.

Esta representación gráfica de la organización debe contener un recuadro en la parte inferior derecha, en la cual contendrá el nombre y firma del titular de la Dependencia o Entidad, dándole el carácter oficial a dicha estructura.

- **Objetivo**

Describe el propósito que pretende alcanzar la dependencia o entidad, para el cumplimiento de una actividad institucional que corresponde por atribución. La determinación de este deberá ser lo más claro posible, y su redacción sencilla y en párrafos breves; además la primera parte de su contenido expresa QUE SE HACE; y la segunda, PARA QUE SE HACE.

La determinación de este se hará con apego a las atribuciones conferidas por Ley.

- Se indicará la descripción del objetivo usando los verbos en infinitivo.
- Se describe, en lo posible, en una extensión máxima de doce renglones.
- Describir el objetivo con base a las atribuciones de la dependencia, entidad o unidad administrativa según corresponda.
- Se evitará el uso de adjetivos calificativos.
- Se evitará subrayar conceptos.
- El objetivo debe ser evaluado por el titular de la dependencia, entidad o unidad administrativa, a fin de que el funcionamiento general de la organización se encamine a su consecución.

- **Funciones**

Constituyen el conjunto de actividades afines, a través de las cuales se alcanzará el objetivo planteado. Las funciones deberán ordenarse de acuerdo con la importancia y naturaleza del área de que se trate, éstas pueden ser:

Sustantivas: son las que identifica la esencia de la unidad administrativa para el cumplimiento de los objetivos.

De apoyo: Son aquellas que facilitan y contribuyen al logro de las funciones sustantivas, ya que forman parte del proceso administrativo y que, por naturaleza técnico-administrativa, son de carácter obligatorio y de aplicación general por toda organización.

- **Bibliografía**

Es la relación de libros o fuentes de información utilizadas para la elaboración de trabajo.

Deberá contener los siguientes puntos:

- Nombre del autor(es).
- Título del libro.
- Volumen y edición.
- Lugar de impresión, editorial y fecha.
- Párrafos o títulos consultados.

Si se considera que esta parte del manual es irrelevante, puede suprimirse. [15, pp. 8-21]

### **2.2.23 IMPORTANCIA DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

Un administrador debe de organizar, delegar, supervisar y estimular todo lo relevante a una empresa, así como tener el control de que puestos están vacantes en la Institución. Antes de delegar los puestos de trabajo se debe de organizar todos los recursos con los que cuenta la empresa.

La acción de organizar no necesariamente se refiere a que se desarrolle un Manual de Organización, también se ocupa de centralizar los objetivos del organismo, el análisis de las finanzas, de la administración de personal y una apreciación de las habilidades y capacidades del personal con que se cuenta.

Cuando no se cuenta con un Manual de Organización o cuando se dispone de uno, pero este no se encuentra actualizado se podría decir que el Manual de Organización no es de mucha confianza. [3, p. 104]

El manual de organización su principal propósito, es exponer en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos y las relaciones. De manera general, se puede decir que el manual de organización es un instrumento de trabajo necesario para normar y precisar las funciones del personal que conforman la estructura organizacional, delimitando a su vez, sus responsabilidades y logrando mediante su adecuada implementación la correspondencia funcional entre puestos y estructura. Su objetivo es servir como un material de apoyo que defina y establezca la estructura orgánica y funcional formal y real, así como los tramos de control, responsabilidad y los canales de comunicación que permitan una funcionalidad administrativa de la institución. [16]

Para finalizar este capítulo se concluye que el plan es una serie de pasos a seguir para llevar a cabo una serie de metas ya sea personales o profesionales, es decir, es un modelo sistemático que se debe de elaborar antes de llevar a cabo la acción para que de este modo todos lo sigan al pie de la letra y así alcanzar los objetivos establecidos. De manera general son varias las etapas que lo conforman: crear la estrategia, planear la estrategia, alinear la organización con la estrategia, planear la operación de la organización, controlar y aprender de la operación y finalmente probar y adaptar la estrategia. Como siguiente punto se encuentra la estrategia, la cual es una ventaja competitiva con la cual cuenta una organización, es aquella que nos ayuda a tomar decisiones para conseguir mejores resultados a corto y mediano plazo esto con el fin que la empresa sea más competitiva y rentable. Entonces se puede deducir que la estrategia está orientada a alcanzar un objetivo, se puede decir que la estrategia va de la mano junto con el plan porque para llevar a cabo una estrategia primero se tiene que llevar a cabo un plan de acción. Para que una estrategia obtenga buenos resultados en el futuro es necesario que exista compromiso interno, además de que deben

de contar con los recursos necesarios para que se pueda llevar a cabo y obtener resultados óptimos. En el concepto de plan estratégico es un proceso de desarrollo para alcanzar propósitos y/u objetivos, también es aquel que definirá las acciones necesarias para lograr objetivos a largo plazo, de manera general un plan estratégico se compone de los siguientes elementos: por ejemplo, la misión, visión, valores, políticas, objetivos, metas y estrategias de la empresa. El plan estratégico ayuda a la empresa a la toma de decisiones mediante un análisis riguroso, en el análisis incluye la posición actual en la que se encuentra la empresa, de esta manera la organización se plantea dudas de las cuales surgen estrategias que posteriormente se convertirán en un plan de acción para lograr los objetivos y metas establecidas. En el análisis anteriormente mencionado se basará en conocer las condiciones positivas y negativas, por ejemplo, las oportunidades y amenazas. También se necesitará analizar las debilidades y fortalezas con la que cuenta la organización. Otro punto importante que abarca el plan estratégico es que la organización debe de tener una imagen a futuro (visión), y saber la razón de ser de la empresa (misión), todos los puntos mencionados anteriormente son características primordiales que la organización debe tener para así poder establecer las metas y objetivos estratégicos. Uno de los beneficios de la planeación estratégica es que promueve a las empresas a identificar las causas internas que tenga y posteriormente a tomar las acciones oportunas para poder corregir estos errores, esto permite tener una mejor visualización de sus objetivos, el siguiente concepto que también se menciona es el manual de organización, éste es un documento formal que describe la información de manera detallada de una empresa, esta información abarca su estructura orgánica, organigrama, descripción de objetivos y funciones de las áreas que lo integran, entre otros aspectos. Dicho documento está diseñado para conocer las líneas de autoridad y responsabilidad, así como para conocer los objetivos y funciones de la empresa. Otro concepto que se deriva es el de manual, el cual es otro documento formal que contiene de forma ordenada y sistemática información acerca de la empresa, por ejemplo: la historia, organización, política y procedimiento, también puede contener instrucciones necesarias para poder manejar un área de interés. Existen diversos tipos de manuales, por ejemplo, los

manuales administrativos del cual se clasifica por: su contenido, por alguna función específica y por su ámbito de aplicación. Las razones por la cual una empresa debe de hacer uso de un manual son porque asegura un correcto equilibrio en las operaciones diarias de la empresa. Además, asegura que los procedimientos se hagan en tiempo y forma, que las políticas se rijan como se tiene establecido, auxilia al personal, reduce los errores que pueden existir en la empresa permitiendo el ahorro de tiempo y dinero. El concepto de organización es una estructura o sistema donde interactúan personas con diversos roles y responsabilidades para alcanzar un objetivo. Una organización se rige por el número de empleados que existen, por las relaciones que se establecen entre los empleados, por su ubicación, por los recursos que tenga y por el bien o servicio que ofrezca. Para finalizar están los elementos que integran el manual de organización: introducción que se refiere a la presentación del documento, antecedentes históricos que es una descripción de la empresa, marco jurídico el cual menciona por cuales leyes está regida la organización, estructura orgánica la cual describe la jerarquía de las áreas de trabajo la cual debe coincidir con su representación gráfica en el organigrama, dicho organigrama refleja en forma de esquema los niveles jerárquicos que conforman a la empresa, objetivo en cual representa lo que la empresa quiere alcanzar a corto, mediano y largo plazo, funciones engloba las actividades a través las cuales se pretende lograr el objetivo y las bibliografías son las fuentes de información que se utilizaron para el diseño del manual. De todo lo mencionado anteriormente se tiene que el propósito del manual de organización es mostrar de forma detallada la estructura organizacional de la empresa, así como las funciones generales de cada empleado para definir cada puesto y no exista duplicidad de trabajos.

### **2.3 MARCO CONCEPTUAL**

A continuación, en el marco conceptual se presentarán los conceptos más significativos de la investigación:

- Plan estratégico: Es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde concretamos las grandes decisiones que van a orientar nuestra marcha hacia la gestión excelente. [17]
- Manual Organizacional: Es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, la información y/o las instrucciones sobre su marco jurídico administrativo, atribuciones, historia, organización, objetivo y funciones de la dependencia o entidad, constituyéndose además en un instrumento de apoyo administrativo, que describe las relaciones orgánicas que se dan entre las unidades administrativas, siendo ello, un elemento de apoyo a su funcionamiento. [15, p. 5]
- Identidad Organizacional: Es la interpretación y valoración que hacen los miembros de todos estos aspectos con base en el contexto cultural, lo que permite darles un significado, pudiéndolo relacionar con la misma identidad personal. La identidad organizacional al estar relacionada con el sentido de pertenencia brinda a los colaboradores bases cognitivas y emocionales que fortalecen los lazos psicológicos con la organización, reforzando el compromiso de las personas con su trabajo, equipo y la estrategia. [18]
- Comunicación efectiva: Es un elemento de vital importancia en los seres humanos ya que permite interactuar a través del envío y recepción de mensajes. En las organizaciones sirve como una estrategia para el adecuado funcionamiento ya que la información que se comparte es fundamental para la efectividad en los procesos, como también facilita que los colaboradores trabajen en equipo para el logro de un fin común al dejar de lado el individualismo y lograr mejores resultados en conjunto, por ello lo que caracteriza a un equipo es la unión y las habilidades complementarias que poseen cada uno de los integrantes. [19, p. 1]

- **Productividad:** Implica la mejora del proceso productivo. La mejora significa una comparación favorable entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de bienes o servicios producidos. Por ende, la productividad es un índice que relaciona lo producido por un sistema (salidas o productos) y los recursos utilizados para generarlo (entradas o insumos) [20, p. 1]
- **Metodología:** Parte del proceso de investigación o método científico, que sigue a la propedéutica, y permite sistematizar los métodos y las técnicas necesarias para llevarla a cabo. Los métodos elegidos por el investigador facilitan el descubrimiento de conocimientos seguros y confiables que, potencialmente, solucionarán los problemas planteados. [21]
- **Trabajo de campo:** es parte de un proyecto de investigación donde se lleva la teoría al entorno donde se aplica o identifica. En la investigación de mercados, el trabajo de campo forma parte de la recolección de los datos necesarios para identificar la percepción que el público objetivo tiene del producto. [22]

# **CAPITULO III**

# **METODOLOGÍA**

En el siguiente apartado se explicarán los mecanismos que se utilizarán en el análisis del proyecto titulado “Diseño de Plan Estratégico del Manual de Organización para el restaurante Campestre Rancho Sustentable Doña Elia”. Para ello se presenta a continuación la metodología que se utilizara.

### **3.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), el diseño de investigación-acción es comprender y resolver problemáticas específicas de una colectividad vinculadas a un ambiente (grupo, programa, organización o comunidad) (Savin-Baden y Major, 2013; Adams, 2010; The SAGE Glossary of the Social and Behavioral Sciences, 2009; Merriam, 2009; Elliott, 2004; Brydon-Miller, Greenwood y Maguire, 2003; y Álvarez-Gayou, 2003), frecuentemente aplicando la teoría y mejores prácticas de acuerdo con el planteamiento (Creswell, 2013b; McVicar, Munn-Giddings y Abu-Helil, 2012; Somekh et al., 2005; y Elliot, 1991). Asimismo, se centra en aportar información que guíe la toma de decisiones para proyectos, procesos y reformas estructurales. Sandín (2003) señala que la investigación-acción pretende, esencialmente, propiciar el cambio social, transformar la realidad (social, educativa, económica, administrativa, etc.) y que las personas tomen conciencia de su papel en ese proceso de transformación. Por ello, implica la total colaboración de los participantes en: la detección de necesidades (ya que ellos conocen mejor que nadie la problemática a resolver), el involucramiento con la estructura a modificar, el proceso a mejorar, las prácticas que requieren cambiarse y la implementación de los resultados del estudio (McKernan, 2001).

Las tres fases esenciales de los diseños de investigación-acción son: observar (construir un bosquejo del problema y recolectar datos), pensar (analizar e interpretar) y actuar (resolver

problemáticas e implementar mejoras), las cuales se dan de manera cíclica, una y otra vez, hasta que todo es resuelto, el cambio se logra o la mejora se introduce satisfactoriamente (Stringer) [23, pp. 496-497]

#### CARACTERÍSTICAS:

Tipo de problema de investigación más apropiado para ser abordado por el diseño: Cuando una problemática de una comunidad necesita resolverse y se pretende lograr el cambio. Disciplinas en las cuales se cuenta con más antecedentes: Ciencias sociales, ciencias ambientales, ciencias de la salud e ingenierías. Objeto de estudio: Problemática de un grupo o comunidad (académica, social, política, etcétera). Instrumentos de recolección de los datos más comunes: Entrevistas, reuniones grupales (grupos de enfoque, foros de discusión, reuniones de trabajo) y cuestionarios (preguntas abiertas y cerradas). Estrategias de análisis de los datos: Involucrar a la comunidad en las decisiones sobre cómo analizar los datos y el análisis mismo. Producto (en el reporte): Diagnóstico de una problemática y un programa o proyecto para resolverla (soluciones específicas). [23, pp. 471-472]

En base en el concepto anterior se tiene que el diseño será la investigación-acción, ya que Sampieri menciona las tres fases esenciales de dicho diseño las cuales son: la observación, pensar y actuar, llevándola al proyecto se analizará internamente a la empresa, así como su entorno para visualizar las posibles problemáticas, y así mismo, recolectar datos que posteriormente se analizaran e interpretaran gráficos para una mejor comprensión y por último se intentaran implementar mejoras. De acuerdo a las características que se plantea en dicho diseño y poniéndolo en práctica en el proyecto, se pretenderá lograr un cambio en las distintas áreas que corresponde a dicho proyecto de investigación, además de que se hará uso de ciertos instrumentos de recolección de datos como: entrevistas con el Gerente general, encuesta con los empleados del restaurante, y reuniones con el Gerente y sus empleados, también como estrategia de análisis de los datos se intentara involucrar a todo el personal que actualmente estaría laborando en el restaurante,

posteriormente se realizara un plan estratégico para erradicar las problemáticas que se lleguen a presentar, y por último se realizara un instrumento de evaluación final.

### **3.2 TIPO DE DISEÑO**

#### **PRÁCTICO:**

- Estudia prácticas locales (del grupo o comunidad)
- Involucra indagación individual o en equipo
- Se centra en el desarrollo y aprendizaje de los participantes
- Implementa un plan de acción (para resolver el problema, introducir la mejora o generar el cambio)
- El liderazgo lo ejercen conjuntamente el investigador y uno o varios miembros del grupo o varios miembros del grupo o comunidad

De acuerdo con Hernández Sampieri, Fernández Collado, Baptista Lucio, resaltan que existen dos tipos de diseño de investigación-acción, los cuales son; practico y participativo, el tipo de diseño que se utilizara para el presente proyecto es el “practico”, ya que, llevándolo al proyecto, se estudiara a un equipo de trabajo el cual estará conformado por los empleados y el Gerente del Restaurante, además de observar el entorno de dicha empresa. Posteriormente el desarrollo y aprendizaje de los participantes se verá reflejado en el taller de identidad que se realizará. Después de los datos que se van a recabar y de las posibles problemáticas que se puedan presentar, se implementara un plan de acción para erradicar dichas problemáticas e intentar hacer una mejora en el restaurante. Dicho plan de acción se verá reflejado en un plan estratégico el cual conllevará al análisis de la empresa y su entorno, estrategias determinadas, así como, la implementación de estas.

### **3.3 POBLACION**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), la población es: “el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones”. [23, p. 174]

Para Arias (2012) define como “...Población un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para las cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación...” [24]

En base a los conceptos anteriores y aplicándolo al proyecto de investigación se tiene que en este estudio la población constará de trece empleados, incluido al Gerente general y sus doce empleados.

### **3.4 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN**

Según Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado, Pilar Baptista (2014) el enfoque cualitativo utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación.

En la investigación cualitativa a veces es necesario regresar a etapas previas. Por ello, las flechas de las fases que van de la inmersión inicial en el campo hasta el reporte de resultados se visualizan en dos sentidos. Asimismo, al analizar los datos, podemos advertir que necesitamos un número mayor de participantes u otras personas que al principio no estaban contempladas, lo cual modifica la muestra concebida originalmente. O bien, descubrimos que debemos analizar otra clase de datos no considerados al inicio del estudio (por ejemplo, habíamos planeado efectuar únicamente entrevistas y nos encontramos con documentos valiosos de los individuos que nos pueden ayudar a comprenderlos mejor, como sería el caso de sus “diarios personales”)

Dicho de otra forma, las investigaciones cualitativas se basan más en una lógica y proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas). Van de lo particular a lo general. Por ejemplo, en un estudio cualitativo típico, el investigador entrevista a una persona,

analiza los datos que obtuvo y saca conclusiones; posteriormente, entrevista a otra persona, analiza esta nueva información y revisa sus resultados y conclusiones; del mismo modo, efectúa y analiza más entrevistas para comprender el fenómeno que estudia. Es decir, procede caso por caso, dato por dato, hasta llegar a una perspectiva más general.

En la mayoría de los estudios cualitativos no se prueban hipótesis, sino que se generan durante el proceso y se perfeccionan conforme se recaban más datos; son un resultado del estudio. El enfoque se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados ni predeterminados completamente. Tal recolección consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes (sus emociones, prioridades, experiencias, significados y otros aspectos más bien subjetivos). También resultan de interés las interacciones entre individuos, grupos y colectividades. El investigador hace preguntas más abiertas, recaba datos expresados a través del lenguaje escrito, verbal y no verbal, así como visual, los cuales describe, analiza y convierte en temas que vincula, y reconoce sus tendencias personales.

De acuerdo con Patton (2011), mencionado por Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado, Pilar Baptista; define los datos cualitativos como descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones. Así, el investigador cualitativo utiliza técnicas para recolectar datos, como la observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusión en grupo, evaluación de experiencias personales, registro de historias de vida, e interacción e introspección con grupos o comunidades.

El enfoque cualitativo puede concebirse como un conjunto de prácticas interpretativas que hacen al mundo “visible”, lo transforman y convierten en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos. Es naturalista (porque estudia los fenómenos y seres vivos en sus contextos o ambientes naturales y en su cotidianidad) e interpretativo (pues intenta encontrar sentido a los fenómenos en función de los significados que las personas les otorgan). [23, pp. 7-9]

Según los autores y llevándola al proyecto de investigación se dedujo que la presente investigación es de tipo cualitativa, en base a lo siguiente: En la investigación se Elaborarán una serie de entrevistas y encuestas al personal de la empresa, con el fin de conocer internamente a la organización y saber las funciones generales de los empleados que laboran ahí. El tipo de investigación es cualitativa que, de cierta manera, durante la investigación se generara un proceso inductivo, como se mencionó anteriormente se realizaran una serie de entrevistas, de las cuales se analizara la información, de estas se sacaran ciertas conclusiones e interpretaciones y de ello también se derivarán varias estrategias que pudieran ayudar a la rentabilidad de la organización. Cabe mencionar que las preguntas serán abiertas y realizadas de manera verbal y escrita. Durante la entrevista antes mencionada se obtendrá las perspectivas y puntos de vista de los participantes, que en este caso serán los empleados de la empresa. En la investigación cualitativa también se hará uso de ciertas matrices. En esta investigación se realizará una matriz, para visualizar las fortalezas, oportunidad, debilidades y amenazas. La investigación cualitativa produce datos en forma de diagramas por ello, se llevará a cabo el diseño de ciertos gráficos y diagramas para una mejor comprensión de la investigación y para mostrar los resultados finales. Así mismo en la investigación cualitativa también se basará en la interacción, y en esta investigación se buscará interactuar con los gerentes y personal interno de la organización para llevar a cabo algunas actividades correspondientes al proyecto de investigación, por ejemplo, el taller de identidad que se realizará en las instalaciones de la empresa, mismo que Participarán todos dando sus puntos de vistas para mejorar la creación de la misión, visión y valores. Al final de la investigación se verá si las estrategias que se diseñaran causarán un impacto positivo y favorable para la empresa a corto plazo.

### **3.5 SUJETOS DE INVESTIGACIÓN**

Los sujetos de investigación para el proyecto de investigación serán los empleados del restaurante Campestre Rancho Sustentable Doña Elia, así como, el Gerente General.

### **3.6 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

De acuerdo con Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado, Pilar Baptista, se tiene que recolectar los datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico. Este plan incluye determinar:

- a) ¿Cuáles son las fuentes de las que se obtendrán los datos? Es decir, los datos van a ser proporcionados por personas, se producirán de observaciones y registros o se encuentran en documentos, archivos, bases de datos, etcétera.
- b) ¿En dónde se localizan tales fuentes? Regularmente en la muestra seleccionada, pero es indispensable definir con precisión.
- c) ¿A través de qué medio o método vamos a recolectar los datos? Esta fase implica elegir uno o varios medios y definir los procedimientos que utilizaremos en la recolección de los datos. El método o métodos deben ser confiables, válidos y “objetivos”.
- d) Una vez recolectados, ¿de qué forma vamos a prepararlos para que puedan analizarse y respondamos al planteamiento del problema? [23, p. 198]

Se realizará un estudio cualitativo mediante la aplicación de una entrevista al Gerente General y una encuesta a los empleados del restaurante Campestre Rancho Sustentable Doña Elia en el periodo comprendido septiembre-octubre 2020. El motivo por el cual se aplicará la entrevista al Gerente General es porque La entrevista es una técnica que ayuda a recabar información en la investigación cualitativa que a través de ella nos permitirá tener una conversación en la cual se podrá analizar diversos factores, además de ser una técnica muy flexible y dinámica. La razón por la que se les aplicara la encuesta a los empleados es porque es una forma rápida de obtener

resultados de calidad, así como permitirá obtener información real directo de los trabajadores e implicará solicitar a los empleados información a través del cuestionario, además de que la encuesta nos permitirá saber la opinión de los empleados acerca de un tema en específico y no se requerirá de mucho presupuesto para elaborarlas y aplicarlas.

De acuerdo con Arias Galicia (1976) “La entrevista es una forma de comunicación interpersonal que tiene por objeto proporcionar o recibir información, y en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones.”

De acuerdo con Morgan y Cogger (1975) “Una entrevista es una conversación con propósito. Es un proceso interactivo que involucra muchos aspectos de la comunicación que el simple hablar o escuchar, como ademanes, posturas, expresiones faciales y otros comportamientos comunicativos.” [25]

“Según Tamayo Tamayo (2013, pág. 123). Define entrevista como la relación directa, establecida entre el investigador y su objeto de estudio a través de individuos o grupos con el fin de obtener testimonios reales. [26]

Según los autores y llevándolo al proyecto de investigación; la entrevista del Gerente General contará con 19 preguntas abiertas el cual tendrá como objetivo conocer internamente al restaurante, y así saber a fondo si esta cuenta con los elementos primordiales que debe de tener una organización formal, además se conocerá la estructura organizacional actual con que opera dicho restaurante. Las cuales son:

1. ¿El Restaurante Campestre Rancho Sustentable Doña Elia cuenta con misión, visión y valores?
2. ¿El restaurante cuenta con un manual de organización?
3. ¿El negocio cuenta con un organigrama?

4. ¿En caso de no tener ¿De qué manera sus nuevos empleados saben cómo realizar su trabajo?, es decir, ¿Alguna persona les asesora en como desempeñar dichas actividades?
5. ¿Cuántos trabajadores se encuentran laborando actualmente en el Restaurante?
6. Al momento de contratar nuevo personal ¿de qué manera selecciona a los aspirantes? ¿algún examen, entrevista o prueba?
7. ¿Qué aptitudes considera usted que debe de tener una persona para trabajar en su negocio?
8. ¿El negocio se encuentra registrado ante hacienda?
9. ¿Cuáles son las leyes en las que se basa el restaurante para operar?
10. ¿Ante qué régimen está el restaurante tributando?
11. ¿Pagan impuesto?
12. ¿Capacita a sus trabajadores?
13. ¿Cada cuánto tiempo capacita a sus trabajadores? Y ¿de qué manera lo hace?
14. ¿Cómo se da a conocer el restaurante en el mercado?
15. ¿Renta su restaurante para eventos sociales como bodas o XV años u otro tipo de reuniones?
16. Como gerente y dueño del Restaurante ¿cómo se ve en 3 o 5 años?
17. Al momento de contratar una persona ¿es importante para usted que esta tenga experiencia?
18. ¿En caso de que falte un trabajo como le hace para cubrir ese puesto?
19. ¿Con que frecuencia se da la rotación de puestos?

(El diseño y la respuesta de la entrevista al Gerente General se encuentra en el apartado de anexos de la página 139-143)

“Se puede definir la encuesta, siguiendo a García Ferrando, como una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características.”

[27]

“Según Guillermo Briones (2002), la encuesta es un método de obtención de información mediante preguntas orales o escritas, planteadas a un universo o muestra de personas que tienen las características requeridas por el problema de investigación.” [28, pp. 52, Cap 4]

Según los autores y llevándolo al proyecto de investigación; las encuestas de los empleados contarán con 11 preguntas abiertas las cuales tendrán por objetivo: Conocer las actividades y funciones que desempeña el trabajador en el área laboral, así como el ambiente de trabajo en el que se desempeñan. Dichas preguntas son:

1. ¿Cuál es la experiencia mínima que se requiere para ocupar su puesto de trabajo?
2. ¿A grandes rasgos describe qué actividades desempeña en su trabajo?
3. ¿Cuál es el objetivo de su trabajo o la función principal?
4. ¿cómo describiría el ambiente físico en que se encuentra laborando?
5. ¿Usted considera que el trato que recibe por parte de sus compañeros de trabajo y jefe es el adecuado?
6. ¿Considera que usted tiene las herramientas (como el uniforme de trabajo) necesarias para llevar a cabo de forma eficiente y de calidad su trabajo?
7. ¿Recibió alguna Capacitación o Asesoramiento antes de empezar a trabajar en el puesto que actualmente desempeña?
8. En caso de que haya contestado que no a la pregunta anterior. ¿Le gustaría recibir capacitación por parte de la empresa?
9. ¿Usted considera que debido al trabajo que realiza está en peligro de dañar su integridad física?
10. ¿Cuenta con algún tipo de seguro en caso de accidente?
11. ¿Te sientes a gusto en el puesto y en la empresa?

(El diseño y las respuestas de la encuesta a los trabajadores se encuentra en el apartado de anexos de la página 144-179)

### 3.7 ANÁLISIS Y PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN

Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado, Pilar Baptista, mencionan que la estadística inferencial es para probar hipótesis y estimar parámetros, el propósito de la investigación va más allá de describir las distribuciones de las variables: se pretende probar hipótesis y generalizar los resultados obtenidos en la muestra a la población o universo. Los datos casi siempre se recolectan de una muestra y sus resultados estadísticos se denominan estadígrafos; la media o la desviación estándar de la distribución de una muestra son estadígrafos. A las estadísticas de la población se les conoce como parámetros. Éstos no son calculados, porque no se recolectan datos de toda la población, pero pueden ser inferidos de los estadígrafos, de ahí el nombre de estadística inferencial. Entonces, la estadística inferencial se utiliza fundamentalmente para dos procedimientos vinculados (O'Leary, 2014; Punch, 2014; Babbie, 2012; Wiersma y Jurs, 2008; Waterman, 2007; Kulikowich y Edwards, 2006; y Maxim, 2003):

- a) Probar hipótesis poblacionales
- b) Estimar parámetros [23, p. 299]

De acuerdo con Dr. José Manuel Becerra Espinosa, menciona que la estadística descriptiva es la rama de las Matemáticas que recolecta, presenta y caracteriza un conjunto de datos (por ejemplo, edad de una población, altura de los estudiantes de una escuela, temperatura en los meses de verano, etc.) con el fin de describir apropiadamente las diversas características de ese conjunto. Al conjunto de los distintos valores numéricos que adopta un carácter cuantitativo se llama variable estadística.

Las variables pueden ser de dos tipos:

- Variables cualitativas o categóricas: no se pueden medir numéricamente (por ejemplo: nacionalidad, color de la piel, sexo).
- Variables cuantitativas: tienen valor numérico (edad, precio de un producto, ingresos anuales). [29]

En el presente proyecto de investigación y de acuerdo con lo investigado anteriormente no se requerirá de ningún tipo de estadísticas, se elaborará un análisis de la información para dar una interpretación, en este proyecto de investigación no se requerirá de sacar ninguna muestra de la población, así como no se hará uso de las medidas de tendencia central (moda, mediana y media). Por lo que el análisis de datos será de tipo cualitativo, el cual será un proceso de observación donde se analizarán los datos que arrojará la entrevista y la encuesta; el análisis se llevará a cabo de forma gráfica para una mejor comprensión de los resultados y así poder saber de forma más clara y precisa la estructura interna del Restaurante, así como las funciones principales que desempeñara cada empleado, de esta manera se podrán encontrar si existen problemáticas que posteriormente se podrán erradicar con el diseño de estrategias determinadas. El proceso de la investigación será mediante el uso de programa de Word y al mismo tiempo se hará uso de Excel, para graficar los posibles resultados de la entrevista y la encuesta, esto con el fin de tener una mejor interpretación de los resultados.

### **3.8 TRABAJO DE CAMPO**

Según los autores Santa Paella y Feliberto Martins (2010), se tiene que; La Investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables. Estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural. El investigador no manipula variables debido a que esto hace perder el ambiente de naturalidad en el cual se manifiesta. (pag.88)

Según Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado y María del Pilar Baptista Lucio se tiene que el investigador debe hacer una inmersión total en el ambiente, lo cual implica:

- Decidir en qué lugares específicos se recolectarán los datos y validar si la muestra o unidades se mantienen.
- Observar lo que ocurre en el ambiente (desde lo más ordinario hasta cualquier suceso inusual o importante). Aspectos explícitos e implícitos, sin imponer puntos de vista y

tratando, en la medida de lo posible, de evitar el desconcierto o interrupción de actividades de las personas. Tal observación es holística o integral y toma en cuenta el contexto social. El investigador entiende a los participantes, no únicamente registra “hechos” (Williams, Unrau y Grinnell, 2005).

- Comenzar a adquirir el punto de vista “interno” de los participantes respecto de cuestiones que se vinculan con el planteamiento del problema. Después podrá tenerse una perspectiva más analítica o de un observador externo.
- Recabar datos sobre los conceptos, lenguaje y maneras de expresión, historias y relaciones de los participantes.
- Detectar procesos sociales fundamentales en el ambiente y determinar cómo operan.
- Tomar notas y empezar a generar datos en forma de apuntes, mapas, esquemas, cuadros, diagramas y fotografías, así como procedimiento de la investigación. [23, pp. 267-268]

De acuerdo con los autores antes mencionados se tiene que durante el proyecto de investigación se realizarán una serie de actividades para recabar y analizar información la cual se interpretará a manera de gráficos y tablas: Siendo la segunda semana del mes de septiembre del año 2020, se investigará el marco teórico que fundamentará al proyecto de investigación, En donde se incluirán diversos conceptos relacionados con el objetivo general de la investigación, terminando de recabar la información en que se basa este proyecto de investigación, se culminará a finales del mismo mes y año. En la tercer semana de septiembre de 2020 se diseñará una entrevista para el Gerente General que contará con 19 preguntas abiertas todo ello para conocer internamente al restaurante al igual que su estructura organizacional, de igual manera se diseñará una encuesta para los empleados que contará con 11 preguntas con el objetivo de saber el puesto que desempeñan y sus funciones principales dentro del Restaurante, Posteriormente se aplicarán dichos instrumentos de recolección de datos, el día sábado 26 de septiembre de 2020, a las 9AM y con una duración de 3 horas. Durante los primeros días del mes de octubre de 2020, se analizará la entrevista y la encuesta que se aplicaron para la interpretación de sus resultados. A mediados de octubre se realizará el

análisis FODA, mediante un recorrido que nos dará el Gerente General, donde se podrá conocer todo el lugar y de esta manera identificar los factores externos e internos con los que cuenta y poder concluir el análisis con datos reales y precisos, en base a la presentación de resultados del análisis FODA y de la entrevista y encuestas que se aplicarán, se podrán detectar problemáticas las cuales se erradicarán con el diseño de estrategias. Por petición del Gerente general se llevará a cabo la realización de un taller de identidad el día, miércoles 11 de octubre de 2020, a las 10am con una duración de 4 horas aproximadamente, en él se diseñarán la misión, visión, valores y reglamento general del restaurante. De acuerdo a todo lo anteriormente se realizará el diseño del organigrama y sus respectivas platillas que describirán el puesto de cada uno de los empleados del Restaurante, el día miércoles 28 de octubre de 2020. El diseño durará dos semanas aproximadamente y se Finalizará con la presentación del mismo y la entrega de las plantillas a cada uno de los empleados el día sábado 14 de noviembre de 2020 con una duración de 4 horas. Por último, se realizará la presentación de los resultados finales a la Gerencia de la empresa mediante la plataforma de zoom el día jueves 26 de noviembre de 2020 a las 11am.

### **3.9 ASPECTOS ÉTICOS**

Este proyecto de investigación contara con el permiso del Gerente General, del Restaurante Campestre Rancho Sustentable Doña Elia, a quien le preocupaba que su empresa no contara con ciertos elementos primordiales que debe de tener una empresa (Misión, Visión, Valores, Reglamento y Organigrama). En relación a la entrevista y a la encuesta a los empleados, se obtendrá permiso del Gerente general para utilizar dicha información para fines de titulación.

**CAPITULO IV**  
**PRESENTACIÓN,**  
**ANÁLISIS E**  
**INTERPRETACIÓN DE**  
**RESULTADOS**

En el siguiente apartado se abordan las tres partes de los resultados, en la primera parte se encuentra el análisis FODA, las misión, visión, valores y reglamento general del Restaurante Campestre Rancho Sustentable Doña Elia, así como las conclusiones de la entrevista al Gerente General y las gráficas de los resultados de la encuesta aplicado a los trabajadores con sus respectivas conclusiones. En la segunda parte se sitúa la metodología estratégica, así como la misión, visión del proyecto de investigación, también incluye el análisis de la situación actual del negocio y el plan acción de las estrategias. Por último, en la tercera parte se encuentra la implementación del manual de organización.

**TABLA 1 Matriz FODA**

**4.1 MATRIZ FODA**

<b>FODA DEL RESTAURANTE RANCHO SUSTENTABLE</b>	
<b>DOÑA ELIA</b>	
<b>FORTALEZA</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay rotación de puestos.</li> <li>• Único restaurante sustentable en la región y basado en el método de la permacultura.</li> <li>• Venta de subproductos hechos en el restaurante como: cerveza artesanal, jabones a base de plantas como lavanda, menta, etc. y salsas típicas)</li> <li>• Se vende platillos de la región y externos.</li> <li>• Cuenta actividades recreativas (tirollesa, spa, bio-piscina, laberinto, camping, yacusi natural)</li> <li>• Cuentan con huerto donde cultivan sus propios vegetales para sus platillos.</li> <li>• Cuentan con su propia granja y vivero</li> <li>• Es un negocio muy recomendado entre sus clientes</li> <li>• Tienen un ambiente relajado.</li> <li>• Terminal de pago</li> <li>• Producen su propia cerveza artesanal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es un centro ecoturístico</li> <li>• Ubicado en una zona con naturaleza.</li> <li>• Se renta las instalaciones para diversos eventos como: cumpleaños, eventos de yoga, talleres, etc.</li> <li>• Cuenta con la repartición de comida a domicilio.</li> <li>• Es un lugar al aire libre, favorece a los clientes a sentirse cómodos y conectarse con la naturaleza</li> <li>• Realizan Talleres de diversas actividades recreativas (como el tratamiento de Bambú)</li> <li>• Promueve la convivencia familiar.</li> <li>• Están en constante innovación</li> </ul>

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No cuentan con misión, visión y valores.</li> <li>• No tienen manual de organización</li> <li>• No cuentan con un organigrama</li> <li>• Los empleados no cuentan con un uniforme que los identifique como trabajadores del restaurante.</li> <li>• Existe la duplicidad de actividades dentro del negocio.</li> <li>• Se encuentra retirado de la población más cerca.</li> <li>• El restaurante no cuenta con buena limpieza en sus áreas verdes</li> <li>• La granja emite malos olores</li> <li>• No cuentan con señalamientos para llegar al restaurante</li> <li>• En la cocina específicamente en el área de lavado es muy pequeña y eso hace que haya conflictos al momento de lavar los trastes y por ende causa retardo al llevar los platillos a los comensales</li> <li>• Desorganización en sus herramientas de trabajo lo que ocasiona pérdidas de estas, causando pérdida de tiempo y dinero, además de atraso en las actividades que requieran de esas herramientas extraviadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia del mismo giro ya que hay restaurantes cercanos</li> <li>• Emergencias sanitarias</li> <li>• Incremento en los impuestos</li> <li>• Los fenómenos naturales.</li> <li>• Inflación en los insumos básicos del restaurante.</li> <li>• Inasistencia del personal sin aviso previo, lo que genera atraso en las actividades que ellos se encargan de realizar</li> <li>• Gustos de los consumidores</li> </ul>

#### **4.1.1 INTERPRETACIÓN DE LA MATRIZ FODA**

De acuerdo con el análisis FODA, en el cual señala los factores externos e internos del Restaurante campestre Rancho Sustentable Doña Elia, permitió identificar las oportunidades y amenazas, así como las fortalezas y debilidades. En este análisis se identificó las variables en las cuales la organización sobresale, siendo sus principales fortalezas que le han ayudado a crecer como empresa y distinguirse ante la competencia, por ejemplo, es el único restaurante sustentable en la región que se basa en la permacultura, además de fabricar sus propios subproductos que venden en la región y en otros estados, además cuenta con diversas actividades recreativas para toda la familia; tirolesa, spa, biopiscina, laberinto, camping, yacusi natural. Dentro de las debilidades, también existen factores con los cuales el restaurante no cuenta, como son: la misión, visión, valores, organigrama, y esto lleva a que tampoco cuentan con un manual de organización, lo que causa que el restaurante no tenga buena organización, haya duplicidad en el área laboral, ocasionando pérdida de tiempo y dinero. Los factores antes mencionados son elementos internos del restaurante y de los cuales si es posible forjar un cambio. Dentro de sus oportunidades se puede encontrar que es un centro ecoturístico, es un lugar al aire libre, favorece a los clientes a sentirse cómodos y conectarse con la naturaleza, asimismo es un restaurante en constante innovación, adaptándose rápido al cambio externo. Y como último factor están las amenazas que son aquellas que no se pueden controlar, por ejemplo, las emergencias sanitarias, Inflación en los insumos básicos del restaurante, la competencia del mismo giro y gustos de los consumidores, ya que este último siempre está en constante cambio.

Es por ello, que se deduce que es necesario diseñar un plan estratégico para un manual de organización que ayude a delimitar las áreas de trabajo de cada empleado mejorando la organización y comunicación entre ellos.

## **4.2 MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y REGLAMENTO GENERAL DEL RESTAURANTE CAMPESTRE RANCHO SUSTENTABLE DOÑA ELIA**

### **MISIÓN**

Somos un restaurante con un centro ecoturístico, que promueve la convivencia familiar y el rescate de las tradiciones de nuestra región, ofreciendo productos típicos de calidad, fomentando el amor y respeto por la naturaleza, bajo los principios de permacultura al mismo tiempo desarrollando oportunidades para los colaboradores, accionistas y el medio ambiente

### **VISIÓN**

Ser una empresa en constante innovación a través de la capacitación, ofreciendo productos y servicios de calidad, los cuales se encuentren posicionados, ayudando a las personas a mejorar su sensibilidad y conexión con el entorno valorando los productos de la naturaleza.

### **VALORES**

- Respeto
- Optimismo
- Honestidad
- Empatía
- Compromiso
- Amor por la naturaleza
- Proactividad

## **REGLAMENTO GENERAL**

1. Siempre mantener ordenada su área de trabajo.
2. A partir de las 5:00pm limpiar el área de cocina, (siempre y cuando la cocina este saturada).
3. Establecer los horarios de comida y respetarlos, (entre semana el desayuno será a la 9:00 a.m., la comida a la 1:00 p.m.) y en fines de semana apoyarse en equipo.
4. Respetar los insumos de cocina.
5. Respetar el rol de aseo de los baños.
6. Entregar los platillos completos.
7. Asistir puntualmente, con buena higiene y presentación (sábado asistir con el uniforme tipo polo y el domingo deportivo).
8. Hacer su trabajo con esmero y cuidado.

### **4.3 INTERPRETACION DE LA ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL DEL RESTAURANTE RANCHO SUSTENTABLE DOÑA ELIA**

El objetivo de la entrevista es conocer internamente al Restaurante Campestre Rancho Sustentable Doña Elia, y saber a fondo si ésta cuenta con los elementos primordiales que debe tener una organización formal. Además, conocer la estructura organizacional actual con que dicho restaurante cuenta. Durante la entrevista se realizó una serie de interrogaciones basadas en el objetivo general. De acuerdo con ello, se concluyó que el restaurante no cuenta con los elementos principales de una empresa formal, los cuales son; misión, visión y valores. Tampoco cuenta con un manual de organización y por ende no cuenta con un organigrama. Por tal motivo, los empleados fijos y de confianza son los que asesoran a los nuevos empleados para que puedan realizar su trabajo, y les instruye de qué manera hacer las actividades que les corresponden en las diferentes áreas del restaurante.

El promedio de trabajadores varía de acuerdo con la siguiente manera; en días de semana el restaurante cuenta con 8 trabajadores y los fines de semana con 13. Sin embargo, en temporadas altas como las vacaciones cuentan con 16 trabajadores. En el restaurante, al momento de contratar a nuevo personal le realizan entrevista, pero la mayoría de los trabajadores que actualmente laboran en dicho restaurante, están por recomendaciones. Sin embargo, al momento de contratar aspirantes no es necesario que cuenten con una experiencia como tal, no obstante, estos deben ser proactivos, responsables y saber trabajar bajo presión. Así mismo, hacer su trabajo eficiente y de calidad. Cuando falta un trabajador y es entre semana los mismos trabajadores se cubren entre sí, y si llega a ser fin de semana se procura que la persona que llegue a faltar mande a otra persona de confianza para sustituir sus actividades. Un punto a favor de los empleados y del negocio es que no se suele dar la rotación de puesto.

El restaurante se encuentra registrado ante hacienda, ya que hace facturaciones y uso de tarjetas de crédito. El restaurante actualmente está operando bajo el número de asociación de restaurantes

QR, premisas de higiene, la ley de moderniza y bajo la nueva normalidad de higiene. Dicho negocio se encuentra como persona física, y está bajo el régimen de incorporación fiscal.

Por otra parte, los impuestos que actualmente pagan son: los impuestos de valor agregado (IVA) y el impuesto sobre la Renta (ISR). Además, paga a sus trabajadores fijos seguros médicos.

El restaurante contribuye al mejoramiento de sus empleados, es por ellos que frecuentemente los capacita con diversos temas que en un futuro pueda ayudar a sus trabajadores a tener un trabajo de calidad y puedan adquirir nuevos conocimientos para después ponerlos en práctica. Como mínimo tienen una capacitación una vez al mes y lo tienen de dos maneras distintas, la primera es que personas especializadas van a impartir el curso o taller y la segunda es que los mismos dueños asisten a curso de un tema específico y después se los imparten al resto de sus empleados.

Al presente, el restaurante se da conocer a través de la red social Facebook y recientemente han creado una página Web, en la cual se dará a conocer, pero también es muy reconocido porque la mayoría de sus clientes los recomienda. También para abarcar un mayor mercado, el negocio renta sus instalaciones para diversos tipos de eventos, que van desde cumpleaños, festejos familiares y eventos de yoga.

Para concluir el dueño del restaurante Rancho Sustentable Doña Elia se proyecta que en 5 años pueda tener su negocio bien establecido, con un centro ecoturístico con cabañas, con la bio-piscina trabajando al 100% y distribuyendo sus subproductos por varios lugares del país.

#### 4.4 INTERPRETACION DE LAS ENCUESTAS A LOS TRABAJADORES DEL RESTAURANTE RANCHO SUSTENTABLE DOÑA ELIA

El objetivo de las encuestas es conocer las actividades y funciones que desempeña el trabajador en el área laboral, así como el ambiente de trabajo en el que se desempeñan.

A continuación, se presentan los resultados de las 11 preguntas realizadas a los 12 trabajadores que actualmente están laborando en el restaurante:



Gráfico 1 Experiencia mínima para ocupar el puesto de trabajo

De acuerdo con la gráfica que corresponde a la primera pregunta, se interpreta que 7 trabajadores si requirieron de experiencia para ocupar su puesto de trabajo en el restaurante y 5 de ellos no se requirió de una experiencia mínima.

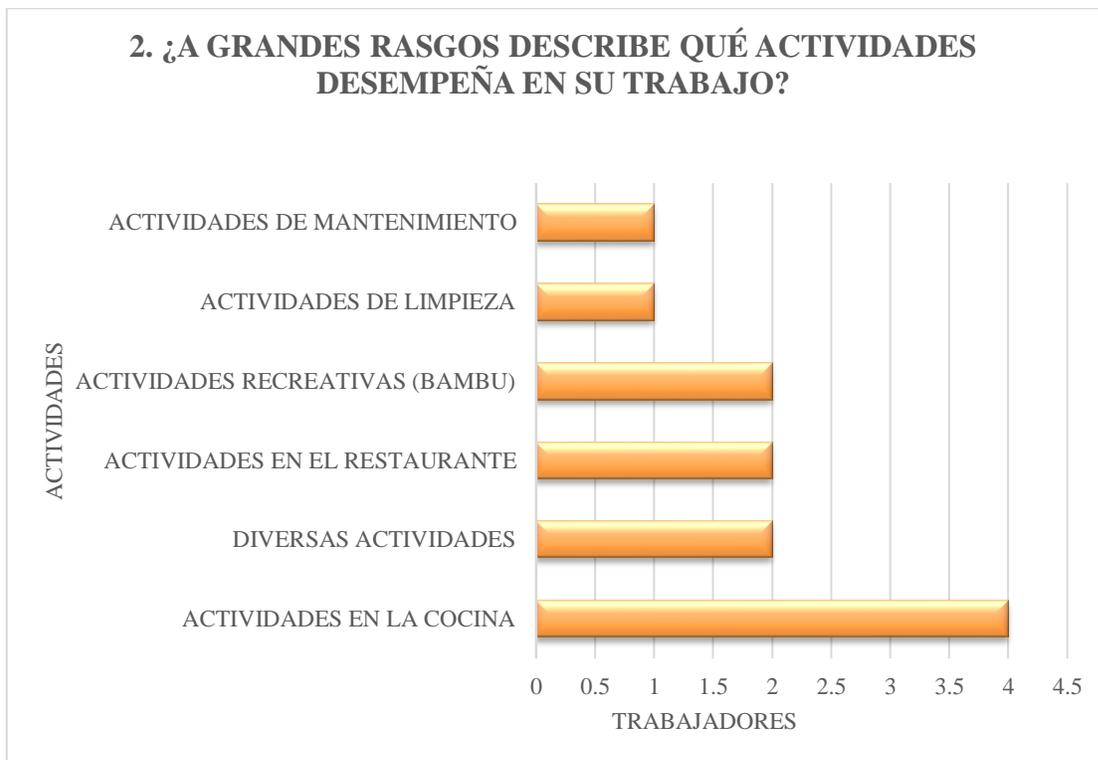


Gráfico 2 Actividades generales que desempeñan los trabajadores

De acuerdo con la gráfica anterior, se interpreta que a grandes rasgos las actividades que desempeñan los trabajadores son las siguientes: 4 trabajadores realizan actividades en la cocina, 2 trabajadores realizan diversas actividades, esto incluye a más de 3 actividades por ejemplo realizan actividades tanto en la cocina, como de limpieza, meseros, actividades con el bambú, etc. De los trabajadores restantes 2 empleados se dedican a realizar actividades en el área del restaurante, 1 trabajador realiza actividades de limpieza, 1 trabajador realiza actividades al mantenimiento, 2 trabajador realiza actividades en el procedimiento del bambú.



Gráfico 3 Función principal de los puestos

De acuerdo con la gráfica anterior se interpreta de forma general las funciones principales de los 12 trabajadores que actualmente laboran en el restaurante. 4 de estos trabajadores sus funciones son, mantener un buen funcionamiento en la cocina; 4 de los siguientes empleados sus funciones están destinada a la coordinación, recepción, y conducción de clientes; 2 de los siguientes empleados sus funciones están destinadas a contribuir en las actividades del proceso del bambú, de los restantes empleados; 1 de ellos, su función es mantener limpio el restaurante y 1 trabajares buscan el correcto funcionamiento de las instalaciones de dicho restaurante.

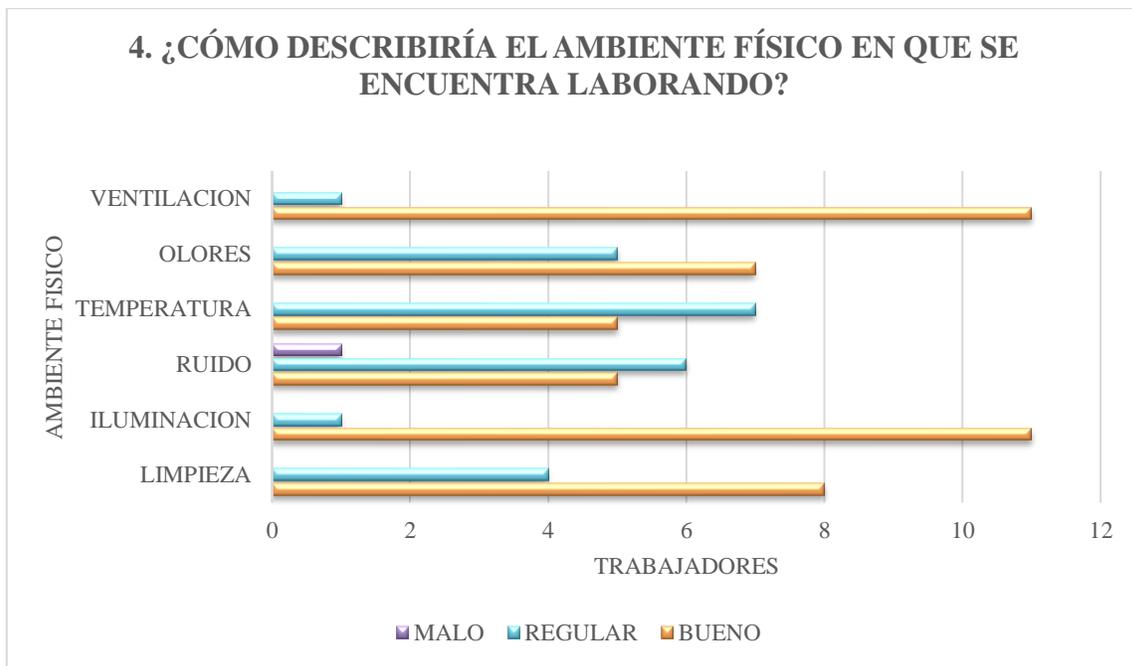


Gráfico 4 Ambiente físico en que se encuentran laborando los empleados

De la gráfica anterior, se interpreta como los 12 empleados describen su ambiente físico dentro de sus áreas de trabajo. En el ámbito de la limpieza 8 trabajadores la describieron como buena y 4 trabajadores la describen como regular. En la parte de la iluminación 11 empleados la describen como buena y solo 1 empleado la describe como regular. En el ámbito del ruido 5 trabajadores la describen como buena, 6 trabajadores como regular y solo 1 la describe como mala. Con respecto a la temperatura 5 trabajadores mencionaron que es buena y 7 de ellos dicen que es regular. Con relación a los olores 7 empleados dicen que es buena y 5 de ellos dicen que es regular. Por último, la ventilación 11 de ellos mencionaron que es buena y solo 1 dijo que es regular.

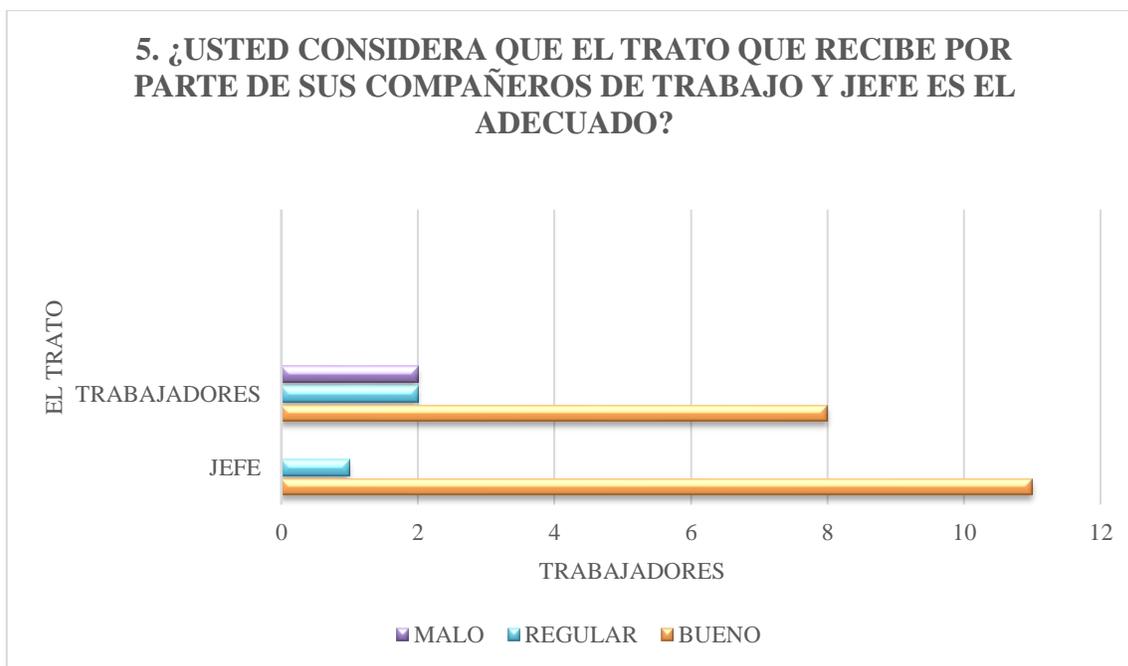


Gráfico 5 Trato que tiene entre los empleados y el que reciben de su jefe

De acuerdo con la gráfica anterior, sobre la forma en como los empleados consideran que es el trato entre jefe-empleado y compañeros. Se interpreta de la siguiente manera: 11 empleados consideran que el trato que reciben de su jefe es el adecuado un solo empleado considero que es regular. Por consiguiente, 8 trabajadores consideran que el trato es bueno entre compañeros, 2 trabajadores consideran que el trato es regular y el resto que corresponde a los últimos 2 trabajadores considera que el trato es malo entre sus compañeros de trabajo.

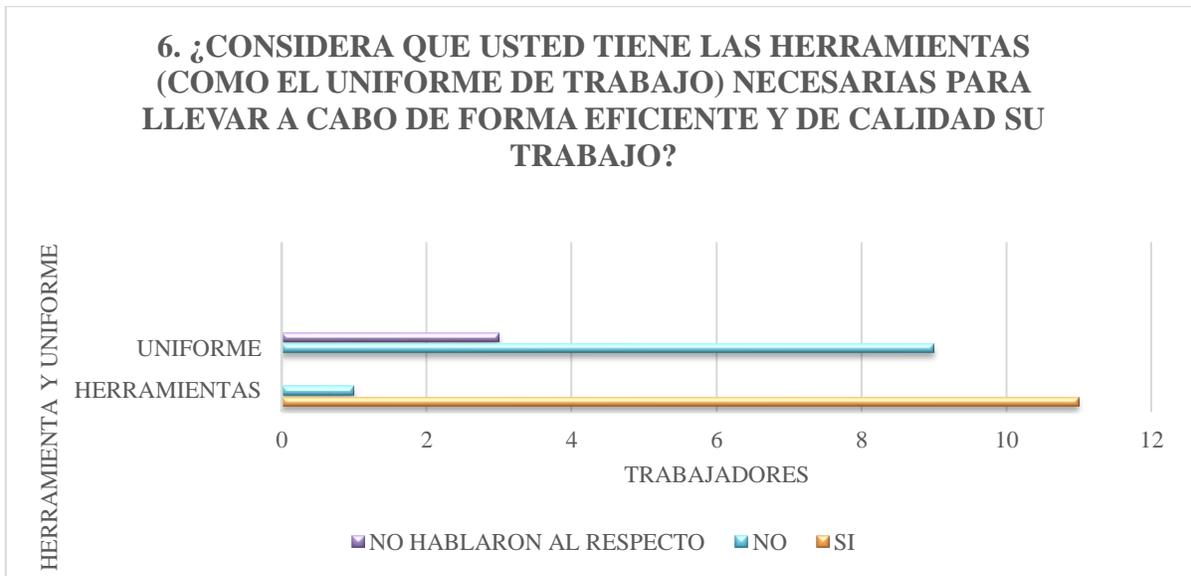


Gráfico 6 Herramientas necesarias para llevar a cabo de forma eficiente su trabajo

De la gráfica anterior, se interpreta que de los 12 empleados que se encuentran laborando en el restaurante, 11 de ellos considera que si tiene las herramientas necesarias para desempeñar su trabajo de forma eficiente y de calidad 1 de ellos considera que no cuenta con los recursos suficientes. Por otro lado, 9 empleados mencionaron que no cuentan con un uniforme oficial que los identifique como trabajadores del Restaurante, y el resto que corresponde a 3 trabajadores no mencionaron nada al respecto.

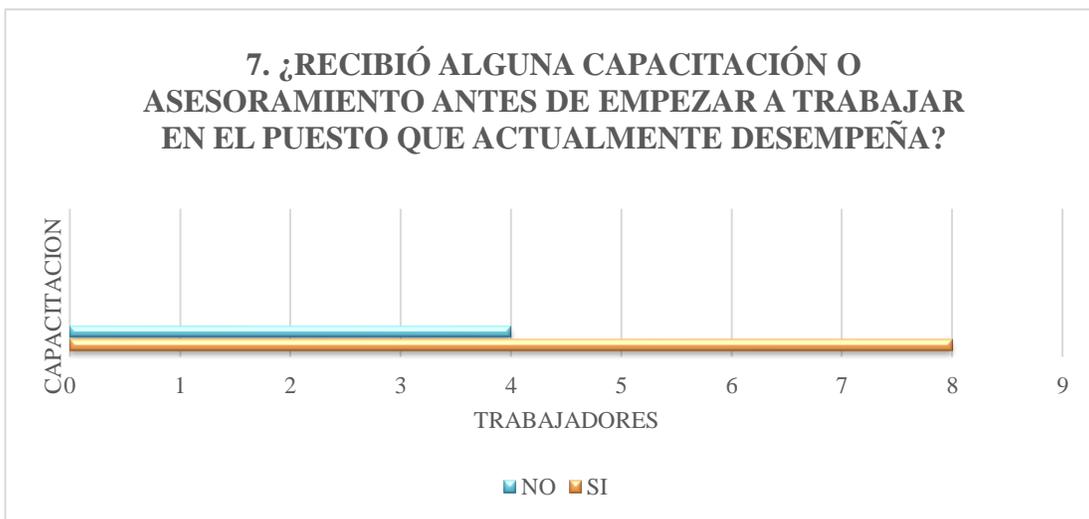


Gráfico 7 Empleados que recibieron capacitación antes de empezar a trabajar en el restaurante

De la gráfica anterior, se interpreta que de los 12 trabajadores que se encuentran laborando en el restaurante, 8 de ellos si recibieron capacitación o asesoramiento antes de empezar a trabajar en el puesto que actualmente desempeñan. Y el resto que corresponde a 4 empleados no recibieron asesoramiento o capacitación.



Gráfico 8 Empleados que quieren recibir capacitación

De la gráfica anterior, se interpreta que de los 12 trabajadores que se encuentran laborando en el restaurante, a los 12 empleados les gustaría seguir recibiendo capacitación por parte de la empresa sobre distintas actividades como el proceso del bambú, la elaboración de nuevos platillos, atención al cliente entre otras actividades que les pueda ayudar a seguir desempeñando su trabajo de calidad y de forma eficiente.



Gráfico 9 Empleados que consideran que su integridad física esta en peligro

De la gráfica anterior, se interpreta que de los 12 empleados que se encuentran laborando en el restaurante, 6 empleados consideran que no están en peligro de dañar su integridad física en la realización de las actividades dentro de su área de trabajo y los restantes que corresponde a los últimos 6 empleados consideran que las actividades que realizan si pueden dañar su integridad física.

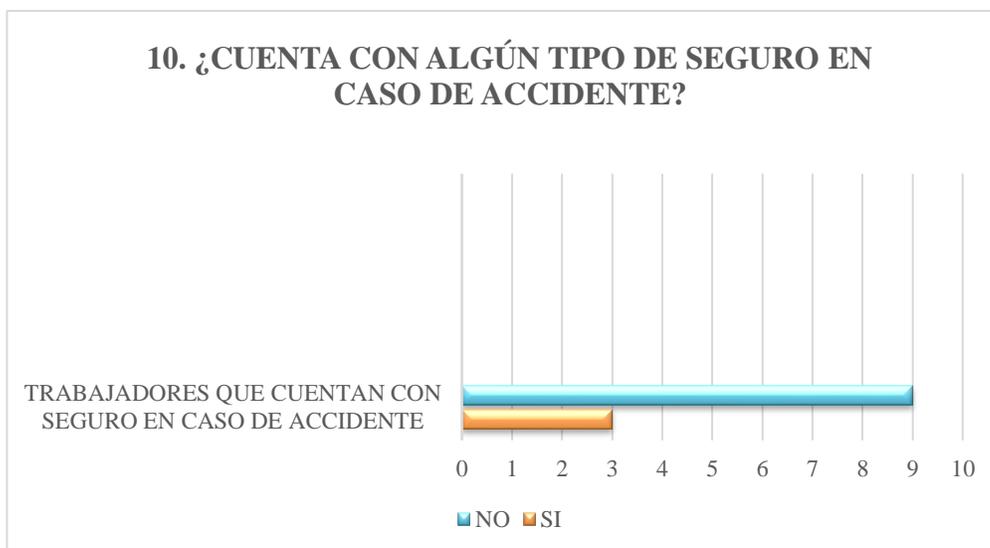


Gráfico 10 Empleados que cuentan con seguro

De la gráfica anterior, se interpreta que de los 12 trabajadores que actualmente se encuentran laborando en el restaurante, 9 de ellos no cuentan con ningún tipo de seguro en caso de accidentes, y el resto, correspondiente a 3 trabajadores mencionaron que si cuenta con seguro.

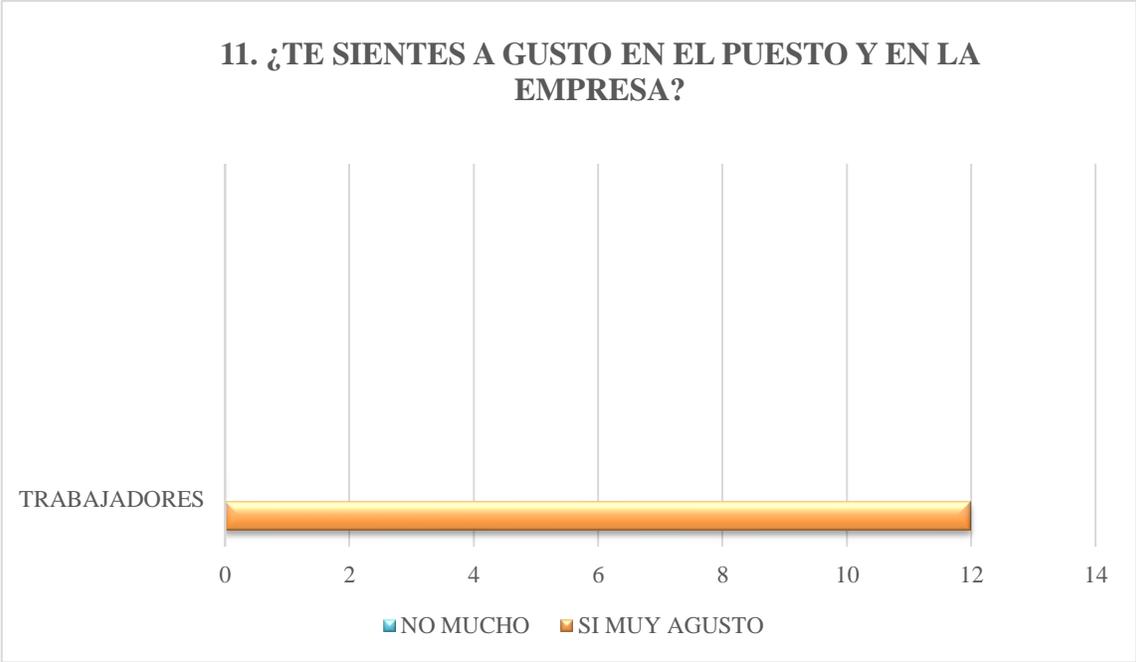


Gráfico 11 Empleados que se sienten a gusto en la empresa

De la gráfica anterior, se interpreta que de los 12 trabajadores que actualmente se encuentran laborando en el restaurante los 12 empleados se sienten a gusto con el rol que desempeñan dentro del restaurante.

#### **4.4.1 INTERPRETACION GENERAL DE LA ENTREVISTA A LOS TRABAJADORES DEL RESTAURANTE CAMPESTRE RANCHO SUSTENTABLE DOÑA ELIA**

De acuerdo con las preguntas realizadas en la entrevista en resumen se puede decir que, de la gráfica del primer interrogante ¿Cuál es la experiencia mínima que se requiere para ocupar su puesto de trabajo? se interpreta que 7 trabajadores si requirieron de experiencia para ocupar su puesto de trabajo en el restaurante y 5 de ellos no se requirió de una experiencia mínima. De la gráfica del segundo interrogante ¿A grandes rasgos describe que actividades desempeñan? se interpreta que a grandes rasgos las actividades que desempeñan los trabajadores son las siguientes: 4 trabajadores realizan actividades en la cocina, 2 trabajadores realizan diversas actividades, esto incluye a más de 3 actividades por ejemplo realizan actividades tanto en la cocina, como de limpieza, meseros, actividades con el bambú, etc. De los trabajadores restantes 2 empleados se dedican a realizar actividades en el área del restaurante, 1 trabajador realiza actividades de limpieza, 1 trabajador realiza actividades al mantenimiento, 2 trabajador realiza actividades en el procedimiento del bambú. De la gráfica del tercer interrogante ¿Cuál es el objetivo de su trabajo o la función principal? se interpreta de forma general las funciones principales de los 12 trabajadores que actualmente laboran en el restaurante. 4 de estos trabajadores sus funciones son, mantener un buen funcionamiento en la cocina; 4 de los siguientes empleados sus funciones están destinada a la coordinación, recepción, y conducción de clientes; 2 de los siguientes empleados sus funciones están destinadas a contribuir en las actividades del proceso del bambú, de los restantes empleados; 1 de ellos, su función es mantener limpio el restaurante y 1 trabajares buscan el correcto funcionamiento de las instalaciones de dicho restaurante. De igual manera de la grafica del cuarto interrogante ¿Cómo describiría el ambiente físico en el que se encuentra laborando? se interpreta como los 12 empleados describen su ambiente físico dentro de sus áreas de trabajo. En el ámbito de la limpieza 8 trabajadores la describieron como buena y 4 trabajadores la describen como regular. En la parte de la iluminación 11 empleados la describen como buena y solo 1

empleado la describe como regular. En el ámbito del ruido 5 trabajadores la describen como buena, 6 trabajadores como regular y solo 1 la describe como mala. Con respecto a la temperatura 5 trabajadores mencionaron que es buena y 7 de ellos dicen que es regular. Con relación a los olores 7 empleados dicen que es buena y 5 de ellos dicen que es regular. Por último, la ventilación 11 de ellos mencionaron que es buena y solo 1 dijo que es regular. De la gráfica del quinto interrogante ¿Usted considera que el trato que recibe por parte de sus compañeros de trabajo y jefe es el adecuado? sobre la forma en como los empleados consideran que es el trato entre jefe-empleado y compañeros. Se interpreta de la siguiente manera: 11 empleados consideran que el trato que reciben de su jefe es el adecuado un solo empleado considero que es regular. Por consiguiente, 8 trabajadores consideran que el trato es bueno entre compañeros, 2 trabajadores consideran que el trato es regular y el resto que corresponde a los últimos 2 trabajadores considera que el trato es malo entre sus compañeros de trabajo. Así mismo del grafico del sexto interrogante ¿Considera que usted tiene las herramientas (como el uniforme de trabajo) necesarias para llevar a cabo de forma eficiente y de calidad su trabajo? se interpreta que de los 12 empleados que se encuentran laborando en el restaurante, 11 de ellos considera que si tiene las herramientas necesarias para desempeñar su trabajo de forma eficiente y de calidad 1 de ellos considera que no cuenta con los recursos suficientes. Por otro lado, 9 empleados mencionaron que no cuentan con un uniforme oficial que los identifique como trabajadores del Restaurante, y el resto que corresponde a 3 trabajadores no mencionaron nada al respecto. De igual manera del grafico del séptimo interrogante ¿Recibió alguna Capacitación o Asesoramiento antes de empezar a trabajar en el puesto que actualmente desempeña? se interpreta que de los 12 trabajadores que se encuentran laborando en el restaurante, 8 de ellos si recibieron capacitación o asesoramiento antes de empezar a trabajar en el puesto que actualmente desempeñan. Y el resto que corresponde a 4 empleados no recibieron asesoramiento o capacitación. también del octavo interrogante en caso de que haya contestado que no a la pregunta anterior ¿Le gustaría recibir capacitación por parte de la empresa? se interpreta que de los 12 trabajadores que se encuentran laborando en el restaurante, a los 12

empleados les gustaría seguir recibiendo capacitación por parte de la empresa sobre distintas actividades como el proceso del bambú, la elaboración de nuevos platillos, atención al cliente entre otras actividades que les pueda ayudar a seguir desempeñando su trabajo de calidad y de forma eficiente. Del gráfico de la novena interrogante ¿Usted considera que debido al trabajo que realiza está en peligro de dañar su integridad física? se interpreta que de los 12 empleados que se encuentran laborando en el restaurante, 6 empleados consideran que no están en peligro de dañar su integridad física en la realización de las actividades dentro de su área de trabajo y los restantes que corresponde a los últimos 6 empleados consideran que las actividades que realizan si pueden dañar su integridad física. Así pues, de la gráfica de la décima interrogante ¿Cuenta con algún tipo de seguro en caso de accidente? se interpreta que de los 12 trabajadores que actualmente se encuentran laborando en el restaurante, 9 de ellos no cuentan con ningún tipo de seguro en caso de accidentes, y el resto, correspondiente a 3 trabajadores mencionaron que si cuenta con seguro. Y por último la gráfica de undécima interrogante ¿Te sientes a gusto en el puesto y en la empresa? se interpreta que de los 12 trabajadores que actualmente se encuentran laborando en el restaurante los 12 empleados se sienten a gusto con el rol que desempeñan dentro del restaurante.

# **PLAN ESTRATÉGICO**

#### **4.5.1 MISION, VISION DEL DISEÑO DE PLAN ESTRATÉGICO DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA EL RESTAURANTE CAMPESTRE RANCHO SUSTENTABLE DOÑA ELIA**

##### **Misión del diseño de plan estrategico del manual de organización para el Restaurante Campestre Rancho Sustentable Doña Elia**

Diseñar un manual de organización para el Restaurante Campestre Rancho Sustentable Doña Elia mejorando la estructura interna a través de la creación de un organigrama, ayudando a la coordinación, comunicación y colaboración entre el personal, facilitando la toma de desiciones en equipo para llegar al mismo objetivo.

##### **Visión del diseño de plan estrategico del manual de organización para el Restaurante Campestre Rancho Sustentable Doña Elia**

Guiar estrategicamente al restaurante Campestre Rancho Sustentable Doña Elia a través del manual de organización en el cual se definira formalmente su estructura organizacional, brindandole una ventaja competitiva ante la competencia.

#### **4.5.2 ANÁLISIS DE LA EMPRESA Y SU ENTORNO O ESCENARIO**

En el siguiente análisis realizado en el Restaurante campestre Rancho Sustentable Doña Elia, se analizo los factores internos y externos de dicho restaurante. En el se identifican las variables internas, en las cuales la organización sobresale y decadece. Por ejemplo, es el único restaurante sustentable en la región que se basa en la permacultura, fabrican sus propios subproductos que venden en la región y en otros estados, además cuenta con diversas actividades recreativas para toda la familia; tirolesa, spa, biopicina, laberinto, camping, yacusi natural. También existen factores con los cuales el restaurante no cuenta, como son: la misión, visión, valores, organigrama, y esto lleva a que tampoco cuentan con un manual de organización, lo que causa que el restaurante

no tenga buena organización, haya duplicidad en el área laboral, ocasionando pérdida de tiempo y dinero. Dentro de los factores externos se encuentran que es un centro ecoturístico, es un lugar al aire libre, favorece a los clientes a sentirse cómodos y conectarse con la naturaleza, asimismo es un restaurante en constante innovación, adaptándose rápido al cambio externo. Las emergencias sanitarias, Inflación en los insumos básicos del restaurante, la competencia del mismo giro y el cambio en el gusto de los consumidores, son las principales cuestiones que enfrenta el restaurante día a día es por ello, que se deduce que es necesario diseñar un plan estratégico para un manual de organización que ayude a delimitar las áreas de trabajo de cada empleado mejorando la organización y comunicación entre ellos.

#### **4.5.3 PLAN DE ACCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DETERMINADAS**

De acuerdo al resultado de la entrevista al Gerente General y a las encuestas aplicadas a los empleados del Restaurante Campestre Rancho Sustentable Doña Elia, se dedujo una serie de estrategias

**TABLA 2 ESTRATEGIAS DETERMINADAS**

<b>ESTRATEGIAS</b>
Uniforme
Remodelacion en la cocina
Capacitacion de trabajos
Organigrama y funicones claras
Imprimir mision, vision, valores y reglamento general
Dialogar con las personas que causen conflicto.
Establecer metas y objetivos con el personal
Acuerdo con los trabajadores respecto a su seguro

**TABLA 2.1 ESTRATEGIA DETERMINADA: UNIFORME**

<b>UNIFORME</b>	
<b>Problemática</b>	
	Al observar el disgusto de los trabajadores hacia los dueños del restaurante por no brindarles un uniforme que los distinga
<b>Objetivo de la estrategia</b>	
	Ver una formalización en la organización
<b>Plan de acción</b>	
	se implementó que por día llevaran un uniforme que los dueños le proporcionaran para así dar una imagen de formalidad hacia sus clientes.
<b>Recurso</b>	
	Playera bordada con el logotipo del restaurante.

**TABLA 2.2 ESTRATEGIA DETERMINADA: REMODELACIÓN EN LA COCINA**

<b>REMODELACIÓN EN LA COCINA</b>	
<b>Problemática</b>	
	Cuando el restaurante esta saturado de comensales, los trabajadores del area de cocina tienen problemas al momento de realizar las actividades que les corresponde debido a que el tamaño de la cocina es muy pequeño.
<b>Objetivo de la estrategia</b>	
	Evitar conflicto entre el personal y que el restaurante tenga una imagen favorable bajo el concepto sustentable
<b>Plan de acción</b>	
	Se sugiere realizar una remodelación para ampliar y mejorar el area de cocina.
<b>Recurso</b>	
	La remodelación de la cocina se realizara mediante el material de Bambu.

**TABLA 2.3 ESTRATEGIA DETERMINADA: ORGANIGRAMA Y FUNCIONES**

**CLARAS**

<b>ORGANIGRAMA Y FUNCIONES CLARAS</b>	
<b>Problemática</b>	
	Los empleados no tienen definido que actividades deben de realizar por tal motivo hay duplicidad de labores y eso crea conflictos entre ellos.
<b>Objetivo de la estrategia</b>	
	Definir estratégicamente las funciones de cada puesto
<b>Plan de acción</b>	
	Diseñar un organigrama para establecer que puesto ocupa cada empleado así como las plantillas que describen sus funciones generales.
<b>Recurso</b>	
	Uso de las TIC'S

**TABLA 2.4 ESTRATEGIA DETERMINADA: CAPACITACIÓN A LOS EMPLEADOS**

<b>CAPACITACIÓN A LOS EMPLEADOS</b>	
<b>Problemática</b>	
	El personal presenta insuficiencia de conocimientos en el area en la que actualmente trabajan (área de cocina, de meseros, campo, spa, biopiscina, entre otras) debido a la falta de capacitación por areas.
<b>Objetivo de la estrategia</b>	
	Desarrollar nuevas habilidades de los empleados forjandola como ventaja competitiva
<b>Plan de acción</b>	
	Capacitar al personal minimo una vez al mes de acuerdo a sus areas de trabajo
<b>Recurso</b>	
	Contratar personal externo para la capacitacion

**TABLA 2.5 ESTRATEGIA DETERMINADA: IMPRIMIR MISION, VISION,  
VALORES Y REGLAMENTO GENERAL**

<b>IMPRIMIR MISION, VISION, VALORES Y REGLAMENTO GENERAL</b>	
<b>Problemática</b>	
	El restaurante no contaba con la misión, visión, valores y reglamentos por lo que se dificultaba las metas a mediano y largo plazo al no tener claro a donde querian llegar como empresa.
<b>Objetivo de la estrategia</b>	
	Motivar a los empleados a través de la mision, vision y valores
<b>Plan de acción</b>	
	Imprimir la misión, visión, valores y reglamento para que el personal se sienta identificado día a día y eso los motivé a cumplir las metas.
<b>Recurso</b>	
	Monetario e imprenta

**TABLA 2.6 ESTRATEGIA DETERMINADA: DIALOGAR CON LAS PERSONAS QUE CAUSEN CONFLICTO**

<b>DIALOGAR CON LAS PERSONAS QUE CAUSEN CONFLICTO</b>	
<b>Problemática</b>	
	De acuerdo a la entrevista realizada a los empleados, se observó la mala comunicación y disgustos entre compañeros y ellos a su vez a los dueños del restaurantes
<b>Objetivo de la estrategia</b>	
	Mejorar la comunicación interna del Restaurante
<b>Plan de acción</b>	
	El gerente hablara con las personas que causen conlictos para que puedan expresar su punto de vista y así darle solución.
<b>Recurso</b>	
	Comunicación

**TABLA 2.7 ESTRATEGIA DETERMINADA: ACUERDO CON LOS  
TRABAJADORES RESPECTO A SU SEGURO**

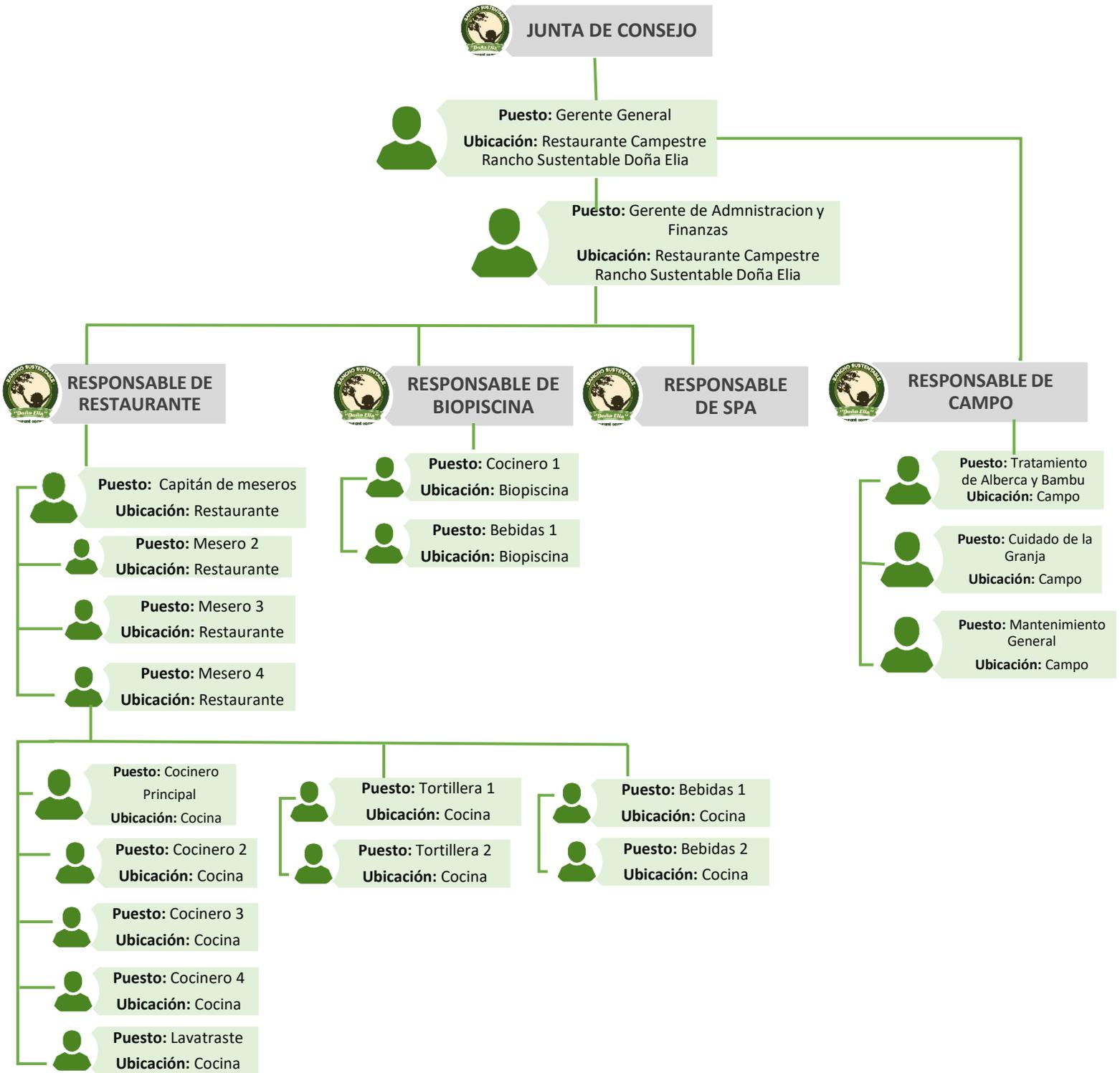
<b>ACUERDO CON LOS TRABAJADORES RESPECTO A SU SEGURO</b>	
<b>Problemática</b>	
	La mayoría de los trabajadores no cuenta con seguro medico
<b>Objetivo de la estrategia</b>	
	Generar un acuerdo con respecto al seguro medico
<b>Plan de acción</b>	
	El gerente general llegara a un acuerdo con sus empleados que consiste en: En proponerles una minima disminución en su salario diario con la ventaja de estar asegurados
<b>Recurso</b>	
	Monetario

**TABLA 2.8 ESTRATEGIA DETERMINADA : ESTABLECER METAS Y**

**OBJETIVOS CON EL PERSONAL**

<b>ESTABLECER METAS Y OBJETIVOS CON EL PERSONAL</b>
<b>Problemática</b>
Los empleados al no tener establecido un reglameto no cumplen del todo sus funciones que se les otorgaron eso causa una serie de disgustos entre los demás compañeros que si realizan sus labores correctamente
<b>Objetivo de la estrategia</b>
Lograr las mismas metas y objetivos a través del trabajo en equipo
<b>Plan de acción</b>
Realizar una reunión con todo el personal para establecer las metas y objetivos de cada puesto a corto y mediano plazo todo ello para mejorar la imagen ante los comensales y la sustentabilidad ante el mercado
<b>Recurso</b>
Comunicación y trabajo en equipo

**FIGURA 1. 2021, ELABORACIÓN PROPIA, ORGANIGRAMA**



**TABLA 3 LISTA DE LOS PUESTOS**

<b>LISTA DE LOS PUESTOS DEL RESTAURANTE CAMPESTRE RANCHO SUSTENTABLE DOÑA ELIA</b>	
	Gerente general
	Gerente de administracion y finanzas
	Responsable de Restarante
	Mesero 1-4
	Cocinero 1-4
	Lavatraste
	Tortillero 1-2
	Bebidas 1-2
	Responsable de Piscina
	Cocinero 1
	Bebida 1
	Responsable de spa
	Responsable de campo
	Tratamiento de alberca y bambu
	Cuidado de la granja
	Mantenimiento General

**TABLA 3.1 PUESTO: GERENTE GENERAL**

 <b>RESTAURANTE CAMPESTRE RANCHO SUSTENTABLE</b> <b>DOÑA ELIA</b>	
<b>Nombre del puesto:</b>	Gerente General
<b>Ubicación:</b>	Rancho sustentable Doña Elia
<b>Jefe Inmediato:</b>	Junta de Consejo
<b>Personas cargo:</b>	22 personas
<b>Objetivo del puesto:</b>	
Ser el responsable en cuanto planificación, organización y control de todas las actividades, así como el cumplimiento de objetivos y plan estratégico del Rancho sustentable Doña Elia.	
<b>Funciones generales:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar la planeación a corto y largo plazo</li> <li>• Monitoreo de atención oportuna</li> <li>• Planeación de talleres</li> <li>• Relaciones publicas</li> <li>• Nuevas áreas de negocios</li> <li>• Posicionamiento de marca</li> <li>• Revisión de licencias y permisos</li> <li>• Infraestructura y nuevas inversiones</li> <li>• Gestión ante las autoridades</li> </ul>	

**TABLA 3.2 PUESTO: GERENTE DE ADMINISTRACION Y FINANZAS**

 <b>RESTAURANTE CAMPESTRE RANCHO SUSTENTABLE</b> <b>DOÑA ELIA</b>	
<b>Nombre del puesto:</b>	Gerente de Administración y Finanzas
<b>Ubicación:</b>	Restaurante Campestre Rancho Sustentable Doña Elia
<b>Jefe Inmediato:</b>	Gerente General
<b>Personas cargo:</b>	17 personas
<b>Objetivo del puesto:</b>	
Administración de los recursos del restaurante: económicos, humanos e insumos. Innovación de platillos y elaboración de subproductos	
<b>Funciones generales:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevar a cabo el inventario de compras existentes y faltantes para adquirir los insumos.</li> <li>• Supervisión en el área de cocina, monitoreando la preparación de los alimentos, las raciones servidas, guarniciones completas y la presentación</li> <li>• Planificar el día, las tareas que se van a hacer en personal de cocina</li> <li>• Marketing a través de la red social de Facebook</li> <li>• Supervisar que el equipo de trabajo esté al tanto de sus labores</li> <li>• Pago a personal</li> <li>• Supervisar que, en el cierre del restaurante, el personal no haya dejado actividades pendientes.</li> <li>• Pago de nóminas y proveedores externos</li> <li>• Elaboración de facturas</li> <li>• Pagos fiscales</li> <li>• Conducción en la elaboración de subproductos</li> </ul>	

- Administración de base de datos
- Nuevas contrataciones
- selección de personal

**TABLA 3.3 PUESTO: RESPONSABLE DE RESTAURANTE**

 <b>RESTAURANTE CAMPESTRE RANCHO SUSTENTABLE</b> <b>DOÑA ELIA</b>	
<b>RESPONSABLE DE RESTAURANTE</b>	
<b>Nombre del puesto:</b>	Responsable de Restaurante
<b>Ubicación:</b>	Rancho sustentable Doña Elia
<b>Jefe Inmediato:</b>	Gerente de Administración y finanzas
<b>Personas cargo:</b>	13 personas
<b>Objetivo del puesto:</b>	
Llevar una buena coordinación del Restaurante, asegurando una buena calidad en el servicio y la atención al cliente.	
<b>Funciones generales:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apertura del restaurante</li> <li>• Control y monitoreo de los pedidos del cliente</li> <li>• Dispersión del trabajo</li> <li>• Verificar que los empleados realicen sus actividades en tiempo y forma</li> <li>• Supervisar que se cuente con el suficiente stock en la cocina y la tiendita</li> <li>• Supervisar que el restaurante esté en condiciones optimas</li> <li>• Cobro de comandas</li> </ul>	

- Cobro de cajas
- Coordinación de los meseros
- Enviar correctamente los pedidos a domicilio
- Coordinar al personal en el cierre del restaurante
- Elaborar y asignar el rol de aseo de baño

**TABLA 3.4 PUESTO: CAPITAN DE MESEROS**

 <b>RESTAURANTE CAMPESTRE RANCHO SUSTENTABLE DOÑA ELIA</b>	
<b>RESPONSABLE DE RESTAURANTE</b>	
<b>Nombre del puesto:</b>	Capitán de meseros (Mesero 1)
<b>Ubicación:</b>	Restaurante Rancho sustentable Doña Elia
<b>Jefe Inmediato:</b>	Responsable de Restaurante
<b>Personas cargo:</b>	3
<b>Objetivo del puesto:</b>	
Lograr que el cliente quede satisfecho y se sienta a gusto además de coordinar y asegurar que el resto de los meseros realicen sus actividades correctamente.	
<b>Funciones generales:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Darles la bienvenida a los clientes, guiarlos a sus mesas de ser necesario y brindarles servicio una vez estén ubicados, entregar y describir los menús y especiales del día, hacer recomendaciones y dar respuesta a cualquier inquietud sobre lo platos o bebidas ofertadas.</li> <li>• Recepción de pedidos a domicilio.</li> <li>• Ofrecer los productos y servicios a los comensales.</li> </ul>	

- Arreglar las mesas con el kit básico
- Limpiar del área de mesas
- Asignar el área del restaurante en el que el mesero servirá
- Entregar cartas, ofrecer entradas y bebidas.
- Llevar canasta de pan
- Tomar pedido
- Surtir alimentos
- Checar avance
- Retirar platos vacíos
- Ofrecer postres y digestivo (opcional)
- Retirar platos que hayan quedado
- Limpiar mesa
- Resurtir kit
- Repartir actividades de cierre y apertura de restaurante a los meseros
- Acomodar trastes
- Recoger basura
- Retirar manteles
- Acomodar sillas
- Limpiar mesas
- Cerrar tiendita
- Vaciar salseras
- Barrer y limpiar las áreas del restaurante
- Dar a conocer al encargado de restaurante cuando tenga retrasos en sus platillos

**TABLA 3.5 PUESTO: MESERO 2**

 <b>RESTAURANTE CAMPESTRE RANCHO SUSTENTABLE DOÑA ELIA</b>	
<b>RESPONSABLE DE RESTAURANTE</b>	
<b>Nombre del puesto:</b>	Mesero 2
<b>Ubicación:</b>	Restaurante Rancho sustentable Doña Elia
<b>Jefe Inmediato:</b>	Responsable de Restaurante
<b>Personas cargo:</b>	Ninguna
<b>Objetivo del puesto:</b>	
Lograr que el cliente quede satisfecho y se sienta a gusto	
<b>Funciones generales:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acatar las instrucción y sugerencias del capitán de meseros.</li> <li>• Darles la bienvenida a los clientes, guiarlos a sus mesas de ser necesario y brindarles servicio una vez estén ubicados, entregar y describir los menús y especiales del día, hacer recomendaciones y dar respuesta a cualquier inquietud sobre lo platos o bebidas ofertadas.</li> <li>• Ofrecer los productos y servicios a los comensales.</li> <li>• Arreglar las mesas con el kit básico</li> <li>• Limpiar del área de mesas</li> <li>• Entregar cartas, ofrecer entradas y bebidas.</li> <li>• Llevar canasta de pan</li> </ul>	

- Tomar pedido
- Surtir alimentos
- Checar avance
- Retirar platos vacíos
- Ofrecer postres y digestivo (opcional)
- Retirar platos que hayan quedado
- Limpiar mesa
- Resurtir kit
- Acomodar trastes
- Recoger basura
- Retirar manteles
- Acomodar sillas
- Vaciar salseras
- Barrer y limpiar las áreas del restaurante
- Dar a conocer al encargado de restaurante cuando tenga retrasos en sus platillos

**TABLA 3.6 PUESTO: MESERO 3**

 <b>RESTAURANTE CAMPESTRE RANCHO SUSTENTABLE DOÑA ELIA</b>	
<b>RESPONSABLE DE RESTAURANTE</b>	
<b>Nombre del puesto:</b>	Mesero 3
<b>Ubicación:</b>	Restaurante Rancho sustentable Doña Elia
<b>Jefe Inmediato:</b>	Responsable de Restaurante
<b>Personas cargo:</b>	Ninguna
<b>Objetivo del puesto:</b>	
Lograr que el cliente quede satisfecho y se sienta a gusto	
<b>Funciones generales:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acatar las instrucción y sugerencias del capitán de meseros.</li> <li>• Darles la bienvenida a los clientes, guiarlos a sus mesas de ser necesario y brindarles servicio una vez estén ubicados, entregar y describir los menús y especiales del día, hacer recomendaciones y dar respuesta a cualquier inquietud sobre lo platos o bebidas ofertadas.</li> <li>• Ofrecer los productos y servicios a los comensales.</li> <li>• Arreglar las mesas con el kit básico</li> <li>• Limpiar del área de mesas</li> <li>• Entregar cartas, ofrecer entradas y bebidas.</li> <li>• Llevar canasta de pan</li> <li>• Tomar pedido</li> <li>• Surtir alimentos</li> <li>• Checar avance</li> </ul>	

- Retirar platos vacíos
- Ofrecer postres y digestivo (opcional)
- Retirar platos que hayan quedado
- Limpiar mesa
- Resurtir kit
- Acomodar trastes
- Recoger basura
- Retirar manteles
- Acomodar sillas
- Vaciar salseras
- Barrer y limpiar las áreas del restaurante
- Dar a conocer al encargado de restaurante cuando tenga retrasos en sus platillos

**TABLA 3.7 PUESTO: MESERO 4**

<b>RESPONSABLE DE RESTAURANTE</b>	
<b>Nombre del puesto:</b>	Mesero 4
<b>Ubicación:</b>	Restaurante Rancho sustentable Doña Elia
<b>Jefe Inmediato:</b>	Responsable de Restaurante
<b>Personas cargo:</b>	Ninguna
<b>Objetivo del puesto:</b>	
Lograr que el cliente quede satisfecho y se sienta a gusto	
<b>Funciones generales:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acatar las instrucción y sugerencias del capitán de meseros.</li> <li>• Darles la bienvenida a los clientes, guiarlos a sus mesas de ser necesario y brindarles servicio una vez estén ubicados, entregar y describir los menús y especiales del día, hacer recomendaciones y dar respuesta a cualquier inquietud sobre lo platos o bebidas ofertadas.</li> <li>• Ofrecer los productos y servicios a los comensales.</li> <li>• Arreglar las mesas con el kit básico</li> <li>• Limpiar del área de mesas</li> <li>• Entregar cartas, ofrecer entradas y bebidas.</li> <li>• Llevar canasta de pan</li> <li>• Tomar pedido</li> <li>• Surtir alimentos</li> </ul>	

- Checar avance
- Retirar platos vacíos
- Ofrecer postres y digestivo (opcional)
- Retirar platos que hayan quedado
- Limpiar mesa
- Resurtir kit
- Acomodar trastes
- Recoger basura
- Retirar manteles
- Acomodar sillas
- Vaciar salseras
- Barrer y limpiar las áreas del restaurante
- Dar a conocer al encargado de restaurante cuando tenga retrasos en sus platillos

**TABLA 3.8 PUESTO: COCINERO 1 (PRINCIPAL)**

 <b>RESTAURANTE CAMPESTRE RANCHO SUSTENTABLE</b> <b>DOÑA ELIA</b>	
<b>RESPONSABLE DE RESTAURANTE</b>	
<b>Nombre del puesto:</b>	Cocinero 1 (Principal)
<b>Ubicación:</b>	Restaurante Campestre Rancho Sustentable Doña Elia
<b>Jefe Inmediato:</b>	Responsable de Restaurante
<b>Personas cargo:</b>	3 personas
<b>Objetivo del puesto:</b>	
Elaborar todos los platillos que se presentan en el menú y distribuir el trabajo de la preparación de la comida a los ayudantes de cocina. Así como la elaboración de guisos y platillos especiales que son característicos del restaurante.	
<b>Funciones generales:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparar todos los diversos platillos que se ofrece en el Restaurante</li> <li>• Elaboración de Guisos y platillos especiales con mayor grado de dificultad</li> <li>• Coordinación con los demás cocineros de la elaboración de los platillos del restaurante</li> <li>• Elaborar los platillos con buen sazón y presentación</li> <li>• Elaboración de los platillos de mariscos</li> <li>• Apertura de cocina (hervir guisos, limpiar su área de trabajo, etc.)</li> <li>• Al cierre de cocina verificar todos los insumos estén resguardados.</li> <li>• Verificar que los insumos que ocupo queden resguardados y su área limpia.</li> </ul>	

**TABLA 3.9 PUESTO: COCINERO 2**

 <b>RESTAURANTE CAMPESTRE RANCHO SUSTENTABLE</b> <b>DOÑA ELIA</b>	
<b>RESPONSABLE DE RESTAURANTE</b>	
<b>Nombre del puesto:</b>	Cocinero 2 (Ayudante a la cocinera principal)
<b>Ubicación:</b>	Restaurante Campestre Rancho Sustentable Doña Elia
<b>Jefe Inmediato:</b>	Responsable de Restaurante
<b>Personas cargo:</b>	Ninguna
<b>Objetivo del puesto:</b>	
Elaborar todos los platillos que se presentan en el menú, acatar las instrucciones del cocinero principal y el Responsable de Restaurante.	
<b>Funciones generales:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de productos que se tienen en sociedad en la carta.</li> <li>• Preparar todos los diversos platillos que se ofrece en el Restaurante, excepto mariscos y guisos especiales</li> <li>• Apoyar a la cocinera principal en (hervir guisos, limpiar su área de trabajo, etc.</li> <li>• Auxiliar en el cierre de cocina verificar todos los insumos estén resguardados.</li> <li>• De lunes a viernes apoyo en lavado de trastes y limpieza de restaurante.</li> <li>• Respetar el Rol de aseo de los baños</li> <li>• Servir los platillos con buena presentación</li> <li>• Verificar que los insumos que ocupo queden resguardados y su área limpia.</li> </ul>	

**TABLA 3.10 PUESTO: COCINERO 3**

 <b>RESTAURANTE CAMPESTRE RANCHO SUSTENTABLE DOÑA ELIA</b>	
<b>RESPONSABLE DE COCINA</b>	
<b>Nombre del puesto:</b>	Cocinero 3 (Parrillero)
<b>Ubicación:</b>	Restaurante Campestre Rancho Sustentable Doña Elia
<b>Jefe Inmediato:</b>	Responsable de Restaurante
<b>Personas cargo:</b>	Ninguna
<b>Objetivo del puesto:</b>	
Elaborar todos los platillos que se presentan en el menú, acatar las instrucciones del cocinero principal y el Responsable de Restaurante.	
<b>Funciones generales:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyar en la preparación de todos los diversos platillos que se ofrece en el Restaurante, en caso de no tener actividades en su puesto.</li> <li>• Apoyar a la cocinera principal en caso de ser necesario.</li> <li>• Apoyar al encargado de lavar trates en el cierre de cocina.</li> <li>• Verificar que los insumos que ocupo queden resguardados y su área limpia.</li> <li>• Respetar el Rol de aseo de los baños</li> <li>• Servir los platillos con buena presentación</li> <li>• Elaboración de parrilladas y platillos de carne</li> <li>• Contar con los preparativos e insumos necesarios para sus platillos.</li> </ul>	

**TABLA 3.11 PUESTO: COCINERO**

 <b>RESTAURANTE CAMPESTRE RANCHO SUSTENTABLE DOÑA ELIA</b>	
<b>RESPONSABLE DE COCINA</b>	
<b>Nombre del puesto:</b>	Cocinero 4 (Ayudante a la cocinera principal)
<b>Ubicación:</b>	Restaurante Campestre Rancho Sustentable Doña Elia
<b>Jefe Inmediato:</b>	Responsable de Restaurante
<b>Personas cargo:</b>	Ninguna
<b>Objetivo del puesto:</b>	
Elaborar los platillos que se tienen en sociedad en la carta.	
<b>Funciones generales:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acatar las instrucciones del cocinero principal y el Responsable de Restaurante.</li> <li>• Elaboración de productos que se tienen en sociedad en la carta.</li> <li>• Apoyar en la preparación de los platillos que se ofrece en el Restaurante, en caso de no tener pedidos.</li> <li>• Elaborar los preparativos para sus platillos.</li> <li>• Auxiliar en el cierre de cocina en el guardado de trastes lavados.</li> <li>• Respetar el Rol de aseo de los baños</li> <li>• Servir los platillos con buena presentación</li> <li>• Verificar que los insumos que ocupo queden resguardados y su área limpia.</li> </ul>	

**TABLA 3.12 PUESTO: LAVATRASTE**

 <b>RESTAURANTE CAMPESTRE RANCHO SUSTENTABLE</b> <b>DOÑA ELIA</b>	
<b>RESPONSABLE DE RESTAURANTE</b>	
<b>Nombre del puesto:</b>	Responsable de mantenimiento (Lava traste)
<b>Ubicación:</b>	Restaurante Campestre Rancho Sustentable Doña Elia
<b>Jefe Inmediato:</b>	Responsable de Restaurante
<b>Personas cargo:</b>	Ninguna
<b>Objetivo del puesto:</b>	
Mantener limpio los utensilios de cocina y área verde del restaurante.	
<b>Funciones generales:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evitar la acumulación de trastes sucios, con la responsabilidad de lavar continuamente los trastes.</li> <li>• Proveer las canales de conejo, gallina de rancho y mojarras al restaurante.</li> <li>• Apoyar en algunas actividades de preparativos del restaurante.</li> <li>• Acatar las instrucciones del Responsable de Restaurante.</li> <li>• Auxiliar en el cierre de cocina en el guardado de trastes lavados.</li> <li>• Respetar el Rol de aseo de los baños</li> <li>• Limpiar el área verde del restaurante.</li> </ul>	

**TABLA 3.13 PUESTO: TORTILLERA 1**

 <b>RESTAURANTE CAMPESTRE RANCHO SUSTENTABLE</b> <b>DOÑA ELIA</b>	
<b>RESPONSABLE DE COCINA</b>	
<b>Nombre del puesto:</b>	Tortillera 1
<b>Ubicación:</b>	Restaurante Campestre Rancho Sustentable Doña Elia
<b>Jefe Inmediato:</b>	Responsable de Restaurante
<b>Personas cargo:</b>	Ninguna
<b>Objetivo del puesto:</b>	
Proveer los productos de Nixtamalización al restaurante	
<b>Funciones generales:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de tortillas, memelas y demás antojitos que provenga del maíz</li> <li>• Tener un stock de empanadas, picadas y tortillas</li> <li>• Avisar cuando sus insumos sean insuficientes (Cuando ya les que menos de 7 kilos de masa)</li> <li>• De lunes a viernes ayudar en la elaboración de platillos.</li> <li>• Apoyar en actividades de campo, en días de poco movimiento.</li> <li>• Apoyar en algunas actividades de preparativos del restaurante.</li> <li>• Acatar las instrucciones del Responsable de Restaurante.</li> <li>• Auxiliar en el cierre de cocina en el guardado de trastes solo de lunes a viernes.</li> <li>• Sábado y domingo resguardar los insumos del restaurante.</li> <li>• Respetar el Rol de aseo de los baños</li> <li>• De lunes a viernes apoyar en la limpieza del restaurante.</li> </ul>	

**TABLA 3.14 PUESTO: TORTELLERA 2**

 <b>RESTAURANTE CAMPESTRE RANCHO SUSTENTABLE</b> <b>DOÑA ELIA</b>	
<b>RESPONSABLE DE RESTAURANTE</b>	
<b>Nombre del puesto:</b>	Tortillera 2
<b>Ubicación:</b>	Restaurante Campestre Rancho Sustentable Doña Elia
<b>Jefe Inmediato:</b>	Responsable de Restaurante
<b>Personas cargo:</b>	Ninguna
<b>Objetivo del puesto:</b>	
Proveer los productos de nixtamalización al restaurante	
<b>Funciones generales:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de tortillas, memelas y demás antojitos que provenga del maíz</li> <li>• Tener un stock de empanadas, picadas y tortillas</li> <li>• Avisar cuando sus insumos sean insuficientes (Cuando ya les que menos de 7 kilos de masa)</li> <li>• De lunes a viernes ayudar en la elaboración de platillos.</li> <li>• Apoyar en actividades de campo, en días de poco movimiento.</li> <li>• Apoyar en algunas actividades de preparativos del restaurante.</li> <li>• Acatar las instrucciones del Responsable de Restaurante.</li> <li>• Auxiliar en el cierre de cocina en el guardado de trastes solo de lunes a viernes.</li> <li>• Sábado y domingo resguardar los insumos del restaurante.</li> <li>• Respetar el Rol de aseo de los baños</li> <li>• De lunes a viernes apoyar en la limpieza del restaurante.</li> </ul>	

**TABLA 3.15 PUESTO: BEBIDAS 1**

 <b>RESTAURANTE CAMPESTRE RANCHO SUSTENTABLE DOÑA ELIA</b>	
<b>RESPONSABLE DE RESTAURANTE</b>	
<b>Nombre del puesto:</b>	Bebida 1
<b>Ubicación:</b>	Restaurante Campestre Rancho Sustentable Doña Elia
<b>Jefe Inmediato:</b>	Responsable de Restaurante
<b>Personas cargo:</b>	Ninguna
<b>Objetivo del puesto:</b>	
Elaboración de las bebidas, postres y envíos del restaurante.	
<b>Funciones generales:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyar en la apertura del restaurante</li> <li>• Auxiliar en la limpieza y presentación del restaurante.</li> <li>• Elaboración de las bebidas, postres del restaurante</li> <li>• Sábados y domingos o días especiales mantener un stock de aguas en vitroleros.</li> <li>• Acatar las instrucciones del responsable del restaurante.</li> <li>• Separar correctamente los residuos del restaurante.</li> <li>• Encargado de separar la basura y tirarla.</li> <li>• Apoyo en envíos de pedidos y compra de insumos.</li> <li>• De lunes a viernes a auxiliar en el manteamiento del restaurante.</li> <li>• Auxiliar el lavado de trastees</li> <li>• apoyar en la limpieza de cocina y área de restaurante al cierre.</li> <li>• Respetar el Rol de aseo de los baños</li> </ul>	

**TABLA 3.16 PUESTO: BEBIDAS 2**

 <b>RESTAURANTE CAMPESTRE RANCHO SUSTENTABLE DOÑA ELIA</b>	
<b>RESPONSABLE DE RESTAURANTE</b>	
<b>Nombre del puesto:</b>	Bebida 2
<b>Ubicación:</b>	Restaurante Campestre Rancho Sustentable Doña Elia
<b>Jefe Inmediato:</b>	Responsable de Restaurante
<b>Personas cargo:</b>	Ninguna
<b>Objetivo del puesto:</b>	
Elaboración de las bebidas, postres y envíos del restaurante.	
<b>Funciones generales:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyar en la apertura del restaurante</li> <li>• Auxiliar en la limpieza y presentación del restaurante.</li> <li>• Elaboración de las bebidas, postres del restaurante</li> <li>• Sábados y domingos o días especiales mantener un stock de aguas en vitroleros.</li> <li>• Acatar las instrucciones del responsable del restaurante.</li> <li>• Separar correctamente los residuos del restaurante.</li> <li>• Encargado de separar la basura y tirarla.</li> <li>• Auxiliar el lavado y guardado de trastes</li> <li>• apoyar en la limpieza de cocina y área de restaurante al cierre.</li> <li>• Respetar el rol de aseo de los baños</li> </ul>	

**TABLA 3.17 PUESTO: RESPONSABLE DE BIOPISCINA**

 <b>RESTAURANTE CAMPESTRE RANCHO SUSTENTABLE DOÑA ELIA</b>	
<b>RESPONSABLE DE BIOPISCINA</b>	
<b>Nombre del puesto:</b>	Responsable de Bio-piscina
<b>Ubicación:</b>	Restaurante Campestre Rancho Sustentable Doña Elia
<b>Jefe Inmediato:</b>	Gerente General y Gerente de administración y finanzas
<b>Personas cargo:</b>	2 personas
<b>Objetivo del puesto:</b>	
Administrar correctamente el área de Biopiscina y cafetería	
<b>Funciones generales:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevar un inventario de los insumos del área de Biopiscina</li> <li>• Cobro de comandas</li> <li>• Asignación de pedidos</li> <li>• Control de gastos y ventas</li> <li>• Pago a trabajadores de Biopiscina</li> <li>• Reportar inventarios, ventas y gastos a área de administración y finanzas</li> <li>• Dirigir la apertura de la Biopiscina en la limpieza y presentación</li> <li>• Supervisar el cierre de la Biopiscina</li> <li>• Cuidar y mejorar la imagen del área de Biopiscina</li> </ul>	

**TABLA 3.18 PUESTO: BEBIDAS 1**

 <b>RESTAURANTE CAMPESTRE RANCHO SUSTENTABLE DOÑA ELIA</b>	
<b>RESPONSABLE DE BIOPISCINA</b>	
<b>Nombre del puesto:</b>	Bebida 1
<b>Ubicación:</b>	Restaurante Campestre Rancho Sustentable Doña Elia
<b>Jefe Inmediato:</b>	Responsable de Bio-piscina
<b>Personas cargo:</b>	Ninguna
<b>Objetivo del puesto:</b>	
Elaboración de las bebidas, postres y envíos del restaurante.	
<b>Funciones generales:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyar en la apertura de la Biopiscina</li> <li>• Auxiliar en la limpieza y presentación de la Biopiscina</li> <li>• Elaboración de las bebidas, postres de la Biopiscina</li> <li>• Sábados y domingos o días especiales mantener un stock de aguas en vitroleros</li> <li>• Acatar las instrucciones del responsable de la Biopiscina</li> <li>• Separar correctamente los residuos de la Biopiscina</li> <li>• Encargado de separar la basura y tirarla.</li> <li>• Auxiliar en el mantenimiento de la Biopiscina</li> <li>• Auxiliar el lavado de trastes</li> <li>• Apoyar en la limpieza de cocina y área de Biopiscina</li> <li>• Respetar el Rol de aseo de los baños</li> </ul>	

**TABLA 3.19 PUESTO: COCINERO DE CAFETERÍA DE BIOPISCINA**

 <b>RESTAURANTE CAMPESTRE RANCHO SUSTENTABLE DOÑA ELIA</b>	
<b>RESPONSABLE DE BIOPISCINA</b>	
<b>Nombre del puesto:</b>	Cocinero de cafetería de Biopiscina
<b>Ubicación:</b>	Restaurante Campestre Rancho Sustentable Doña Elia
<b>Jefe Inmediato:</b>	Responsable de Biopiscina
<b>Personas cargo:</b>	Ninguna
<b>Objetivo del puesto:</b>	
Elaborar todos los platillos que se presentan en el menú, acatar las instrucciones del responsable de Biopiscina.	
<b>Funciones generales:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de platillos.</li> <li>• Apoyar a la cocinera principal en (hervir guisos, limpiar su área de trabajo, etc.</li> <li>• Auxiliar en el cierre de Biopiscina y verificar que todos los insumos estén resguardados.</li> <li>• Apoyo en lavado de trastes y limpieza de Biopiscina.</li> <li>• Respetar el Rol de aseo de los baños</li> <li>• Servir los platillos con buena presentación</li> <li>• Verificar que los insumos que ocupo queden resguardados y su área limpia.</li> </ul>	

**TABLA 3.20 PUESTO: RESPONSABLE DE CAMPO**

 <b>RESTAURANTE CAMPESTRE RANCHO SUSTENTABLE DOÑA ELIA</b>	
<b>RESPONSABLE DE CAMPO</b>	
<b>Nombre del puesto:</b>	Responsable de Campo
<b>Ubicación:</b>	Restaurante Campestre Rancho Sustentable Doña Elia
<b>Jefe Inmediato:</b>	Gerente General
<b>Personas cargo:</b>	3 personas
<b>Objetivo del puesto:</b>	
Coordinar las actividades de las diferentes áreas de producción que surten al restaurante	
<b>Funciones generales:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisar el correcto funcionamiento del huerto y granja</li> <li>• Resguardar y administrar el inventario de la bodega</li> <li>• Coordinar a los trabajadores de campo</li> <li>• Ver la correcta alimentación de los animales de la granja</li> <li>• Participar en mejoras de la infraestructura y Bioconstrucción</li> <li>• Recoger y entregar al personal puntualmente</li> </ul>	

**TABLA 3.21 PUESTO: TRATAMIENTO DE ALBERCA Y BAMBÚ**

 <b>RESTAURANTE CAMPESTRE RANCHO SUSTENTABLE DOÑA ELIA</b>	
<b>RESPONSABLE DE CAMPO</b>	
<b>Nombre del puesto:</b>	Tratamiento de alberca y Bambú
<b>Ubicación:</b>	Restaurante Campestre Rancho Sustentable Doña Elia
<b>Jefe Inmediato:</b>	Responsable de Campo
<b>Personas cargo:</b>	Ninguna
<b>Objetivo del puesto:</b>	
Apoyar en las actividades de campo que se requieran para el logro de los objetivos	
<b>Funciones generales:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener limpia la alberca</li> <li>• Reportar al Gerente de Administración y finanzas los insumos faltantes para el mantenimiento de la alberca</li> <li>• Dar tratamiento al Bambú</li> <li>• Apoyar en el mantenimiento y mejora del Rancho</li> <li>• Apoyar en proyectos externos de Bioconstrucción</li> </ul>	

**TABLA 3.22 PUESTO: CUIDADOR DE LA GRANJA**

 <b>RESTAURANTE CAMPESTRE RANCHO SUSTENTABLE</b> <b>DOÑA ELIA</b>	
<b>RESPONSABLE DE CAMPO</b>	
<b>Nombre del puesto:</b>	Cuidador de la Granja
<b>Ubicación:</b>	Restaurante Campestre Rancho Sustentable Doña Elia
<b>Jefe Inmediato:</b>	Responsable de Campo
<b>Personas cargo:</b>	Ninguna
<b>Objetivo del puesto:</b>	
Apoyar en las actividades de campo que se requieran para el logro de los objetivos	
<b>Funciones generales:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reportar al Gerente de Administración y finanzas los insumos faltantes para el mantenimiento de la alberca</li> <li>• Apoyar en el mantenimiento y mejora del Rancho</li> <li>• Apoyar en proyectos externos de Bioconstrucción</li> <li>• fumigar y mantener un control de moscas</li> <li>• Atención a los animales y limpieza de granja</li> <li>• Elaboración de composta</li> <li>• apoyo en tirolesa y recorridos guiados</li> <li>• Moto mandados y entregas a domicilio</li> </ul>	

**TABLA 3.23 PUESTO: MANTENIMIENTO GENERAL**

 <b>RESTAURANTE CAMPESTRE RANCHO SUSTENTABLE</b> <b>DOÑA ELIA</b>	
<b>RESPONSABLE DE CAMPO</b>	
<b>Nombre del puesto:</b>	Mantenimiento General
<b>Ubicación:</b>	Restaurante Campestre Rancho Sustentable Doña Elia
<b>Jefe Inmediato:</b>	Responsable de Campo
<b>Personas cargo:</b>	Ninguna
<b>Objetivo del puesto:</b>	
Apoyar en las actividades de campo que se requieran para el logro de los objetivos	
<b>Funciones generales:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyar en el mantenimiento y mejora del Rancho</li> <li>• Apoyar en proyectos externos de Bioconstrucción</li> <li>• Atención a los animales y limpieza de granja</li> <li>• Elaboración de composta</li> <li>• recorridos guiados</li> <li>• Mantenimiento y siembra del huerto y bosque comestible</li> <li>• Mantenimiento de jardines y pastos</li> </ul>	

# **CONCLUSIONES**

#### **4.6.1 CONCLUSIONES DEL PROYECTO Y RECOMENDACIONES**

Para concluir el proyecto de investigación, se tiene las siguientes cuestiones: Del análisis interno y externo realizado a través de la matriz FODA para el restaurante se dedujo que este tiene una serie de grandes factores en los cuales destaca y que ayudan a la empresa a ser más competitiva y sustentable pero también se encontró que existen ciertos factores en los cuales les hace falta mejorar. Del diseño de la misión, se concluye que se hace para alcanzar un propósito en un periodo de tiempo determinado, es decir se describió lo que hace el restaurante, tanto en el presente como en el futuro para poder tener un enfoque de objetivos y metas. Con el diseño de la visión se deduce que es aquella que permitirá al restaurante visualizarse a largo plazo y motivar a todo el personal que labore en la empresa. Con el diseño de los valores, se enlistaron una serie de cualidades con el propósito de orientar las actitudes de los trabajadores y que los mantiene vinculados a las metas, dichos valores se relacionan con la misión y visión antes mencionada. Por otro lado, se diseñó un reglamento general para erradicar los conflictos que se presentan en el restaurante, así mismo debe de ser cumplida por todos los trabajadores del restaurante. Por otra parte, en base a la misión, visión, valores y reglamento se llevó a cabo un taller de identidad para todo el personal que labora en el restaurante, para que estos mismo conocieran y contribuyeran a modificar los elementos antes mencionados. Asimismo, se realizó una entrevista al Gerente General para conocer internamente al Restaurante Campestre Rancho Sustentable Doña Elia y saber a fondo si esta cuneta con los elementos primordiales que debe tener una organización formal. Además, conocer la estructura organizacional actual con que opera dicho restaurante. La aplicación de la encuesta a los trabajadores se ejecutó con el fin de conocer las actividades y funciones que desempeña el trabajador en el área laboral, así como el ambiente de trabajo en el que se desempeñan. En cuanto al diseño del plan estratégico se tiene lo siguiente: Se creó la misión del diseño de plan estratégico del manual de organización para el Restaurante Campestre Rancho Sustentable Doña Elia, en el cual se describe el propósito del proyecto, la visión del diseño de plan estratégico del manual de

organización para el Restaurante Campestre Rancho Sustentable Doña Elia, en donde se muestra a donde se quiere llegar con dicho proyecto. En cuanto al análisis de la empresa de su entorno y escenario, se observó los factores internos y externos del restaurante para comprender la situación en la que se encuentra actualmente el restaurante, esto nos permitió tener un mejor panorama de la situación real que atravesaba este. En base a las encuestas realizadas a los trabajadores, se detectaron una serie de problemáticas, las cuales se erradicarán con ciertas estrategias, y cada una de ellas tiene un plan de acción. Las estrategias son las siguientes:

- Uniforme
- remodelación de la cocina
- Organigrama y funciones claras
- Capacitación de trabajo
- Impresión de la misión, visión, valores y reglamento general
- Dialogo con las personas que causen conflicto
- Acuerdo con los trabajadores respecto a su seguro
- Establecimiento de metas y objetivos con el personal.

Y por otro lado se rediseño el organigrama y se crearon las plantillas para las funciones de cada puesto, esto con el fin de que cada empleado supiera sus tareas dentro del restaurante, evitando la duplicidad de tareas.

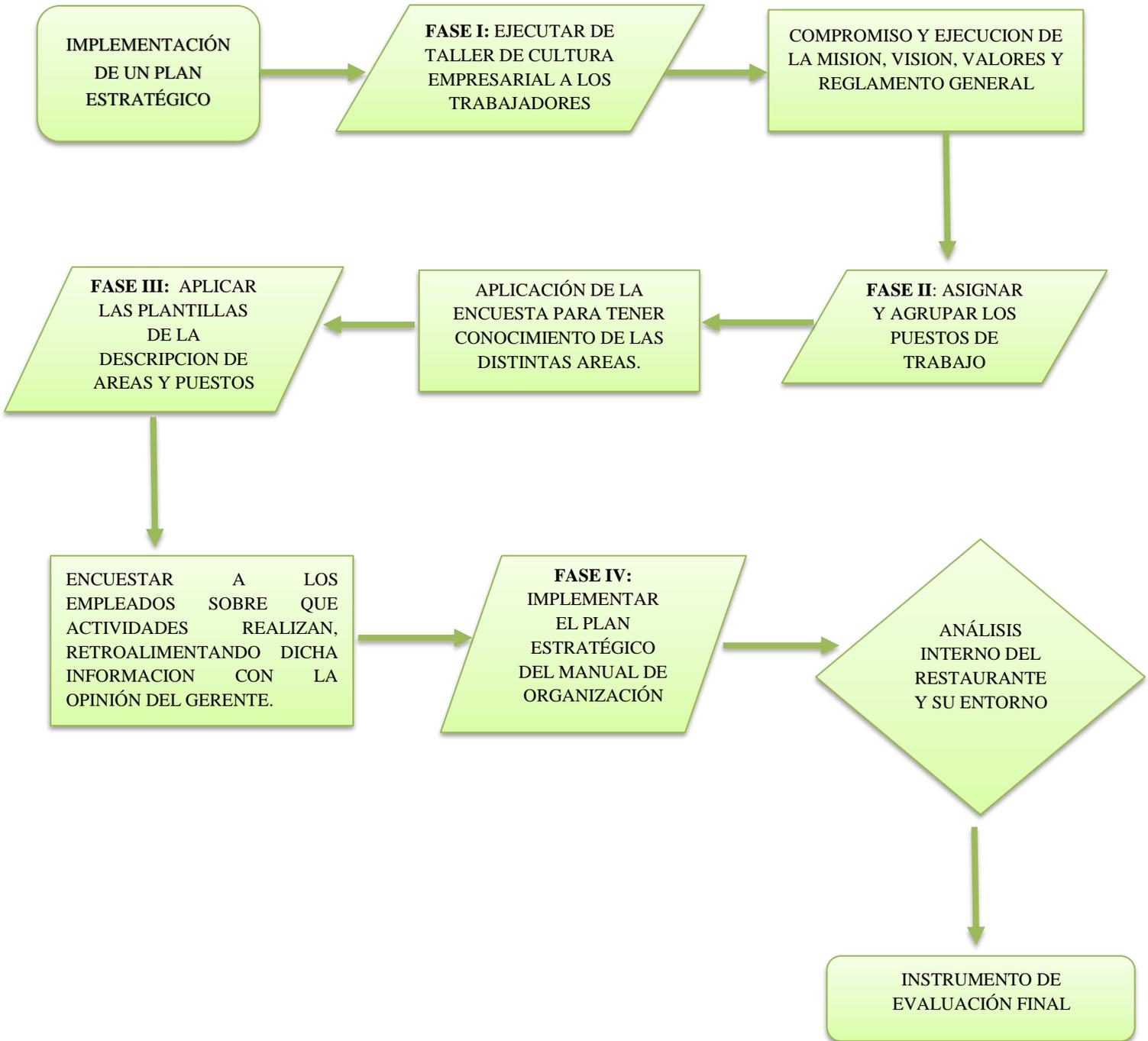
En cuanto a las recomendaciones tenemos los siguientes puntos:

- Actualizar cada año el organigrama y las plantillas con sus respectivas funciones generales
- Capacitar a los empleados cada 6 meses, con temas relacionados a su área laboral y que les pueda ayudar a desarrollar nuevas habilidades.
- Mantener en óptimas condiciones las actividades recreativas como la tirolesa, Bio-piscina, áreas verdes, etc.

- Mantener limpio la granja, evitando los malos olores.
- Que los trabajadores cumplan con el uniforme establecido todos los días.
- Colocar señalamientos para poder llegar al restaurante
- Respetar y cumplir el reglamento que se elaboró.
- Plantearse metas a corto y largo plazo

# IMPLEMENTACIÓN

**FIGURA 2. 2021, ELABORACIÓN PROPIA, DIAGRAMA DE FLUJO DE LA IMPLEMENTACIÓN**



#### **4.7.1 FASES DE LA IMPLEMENTACIÓN**

FASE 1: Ejecutar el taller de cultura empresarial a los trabajadores: dentro de esta actividad se llevó a cabo dos dinámicas, la primera fue acerca del compromiso y ejecución de la misión, visión y valores de la cual participaron los dueños del restaurante y todos sus empleados, la segunda dinámica consistió en el reglamento general del restaurante, donde todos aportaron sus ideas para la elaboración e implementación del mismo, donde se involucraron a cumplir con lo estipulado en el reglamento.

FASE 2: Asignar y agrupar los puestos de trabajo de acuerdo con el área que correspondan: Para realizar dicha actividad se aplicó una encuesta para tener conocimiento de los puestos que cada empleado ocupa dentro de las diversas áreas del restaurante, para así poder asignarlos en el organigrama y agruparlos de acuerdo con su área de trabajo.

FASE 3: Aplicar las plantillas de la descripción de puestos de cada empleado: De acuerdo a la actividad anterior se le pregunto a los empleados que actividades realizan, retroalimentándolas con la opinión de los dueños del restaurante, se diseñaron y aplicaron las platillas de cada empleado, haciendo que cada uno de ellos obtuviera su plantilla que le corresponde, que posteriormente firmaron de enterados, esto con el objetivo de erradicar la duplicidad de trabajos dentro del restaurante.

FASE 4: Implementar el plan estratégico del manual de organización para la empresa en estudio: Para ejecutar el plan estratégico se realizó un análisis interno del restaurante y su entorno, lo que permitió descubrir distintas problemáticas, las cuales se erradicaran a corto plazo con la implementación de 8 estrategias, las cuales son:

- Todos los empleados porten el uniforme que los identifique como empresa.
- Remodelación de la cocina.
- Capacitación a los trabajadores.

- Implementación del organigrama y funciones claras.
- Impresión de la misión, visión y valores.
- Dialogar con las personas que causen conflictos.
- Acuerdo con los trabajadores respecto a su seguro.
- Ejecución de metas y objetivos con el personal.

#### **4.7.2 CONCLUSIÓN GENERAL DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

De acuerdo con las preguntas aplicadas a los doce trabajadores del Restaurante se puede concluir que los doce trabajadores contestaron que, si sirvió el taller de cultura empresarial, al darle al restaurante identidad y formalidad, además de que ahora se sienten motivados al ver la misión, visión y los valores que los representan. Para la segunda pregunta los doce empleados respondieron que, si consideran que el asignar y agrupar los puestos de trabajo, de acuerdo con el área que le corresponden les ha favorecido para mejorar internamente el restaurante, ya que ahora saben a quién dirigirse para cuando se presenta algún tipo de problema acorde a su área de trabajo. Para la tercera pregunta los doce empleados subrayaron que si consideran que la asignación de las plantillas que describen las actividades que ellos realizan les sirvió para erradicar la duplicidad de trabajo, con esto se les ha permitido ejercer eficazmente sus funciones en el restaurante. Para la cuarta y penúltima pregunta los doce empleados consideran que la implementación de las estrategias llevadas a cabo en el restaurante si ha hecho una mejora interna, ya que esto les ha permitido obtener buenos resultados en el poco tiempo en el que se ha implementado dichas estrategias, llevándolos a cumplir los objetivos de cada estrategia, por ejemplo, la formalización del restaurante, el evitar conflictos entre el personal, cumplir con una imagen favorable bajo el concepto sustentable, la motivación de los empleados, una mejor comunicación interna entre otras más. Por último, nueve empleados calificaron que el trabajo que se realizó en el restaurante fue excelente, mientras que los tres restantes lo calificaron como bueno. Con esto se puede dar cuenta que la mayoría de los empleados quedaron satisfechos con el trabajo realizado en el restaurante, ya que todo lo implementado durante el presente proyecto dieron resultados positivos y muy efectivos para el mismo y sus empleados, generando que el restaurante sea más rentable y competitivo ante sus competencias.

# **REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

## REFERENCIAS

- [1] M. M. M. Torres, «La importancia de los manuales como herramientas de comunicacion en las MIPyMES,» *Milenio*, 11 Febrero 2014.
- [2] F. R. Ramos, «Blog de Pontificia Universidad Catoliga del Peru,» 20 Abril 2010. [En línea]. Available: <http://blog.pucp.edu.pe/blog/perfil/2010/04/20/la-importancia-del-manual-de-organizacion-y-funciones/>.
- [3] J. Rodriguez Valencia, *Como elaborar y usar los manuales administrativos.*, Mexico: (2da Edicion) ECAFSA., 1997.
- [4] P. J. Aguayo, «Gestiopolis,» 21 Noviembre 2013. [En línea]. Available: <https://www.gestiopolis.com/los-manuales-administrativos-como-herramienta-clave/>.
- [5] Anomino, «Rincon del Vago,» 2018. [En línea]. Available: <https://html.rincondelvago.com/manuales-administrativos.html>.
- [6] Desconocido, «definicion de plan,» *bitstream*, vol. 2, nº 7, p. 24, 18 de Julio de 2019.
- [7] Banrep, *Etapas del plan, brasil: lectura finanzas*, 2007.
- [8] M. porter, *que es estragia*, mexico: 2, 2015.
- [9] H. I. Ansoff, *Definicion de estrategia*, Alemania: Gestionpolis, 1975.
- [10] D. R. Marciniak, *Ques es un plan estrategico*, New York: El blog de la Dra. Renata Marciniak, 7 de Enero de 2013.
- [11] T. y. W. Peters, «Todo sobre la planeacion estrategica,» *Harvard Business*, vol. 1, nº 1, pp. 6-35, 1987.
- [12] L. J. Garcia, «Planeacion Estrategica,» *Estrategias Corporativas*, Mexico, 27 de Abril de 2015.
- [13] J. Pérez Porto y M. Merino , «Definicion,» 2008. [En línea]. Available: <https://definicion.de/organizacion/>.
- [14] UDEP, « Biblioteca UDEP,» 2020. [En línea]. Available: [http://www.biblioteca.udep.edu.pe/BibVirUDEP/libro/pdf/1\\_48\\_204\\_13\\_360.p](http://www.biblioteca.udep.edu.pe/BibVirUDEP/libro/pdf/1_48_204_13_360.p).
- [15] Secretaría de la Contraloría General, «Guia para la elaboracion de manuales de organizacion,» Sonora, 2004.

- [16] V. AUTORES, «MILENIO,» 05 MAYO 2016. [En línea]. Available: <https://www.milenio.com/opinion/varios-autores/universidad-tecnologica-del-valle-del-mezquital/la-importancia-de-los-manuales-como-herramientas-de-comunicacion>.
- [17] GUIA DE LA CALIDAD, «GUIA DE LA CALIDAD,» 2019. [En línea]. Available: <https://guiadelacalidad.com/sistema-de-gestion/plan-estrategico/>.
- [18] Forbes México, «¿Sabes cuál es tu indentidad como organización?,» Forbes, 28 Mayo 2018. [En línea]. Available: <https://www.forbes.com.mx/sabes-cual-es-tu-indentidad-como-organizacion/>.
- [19] E. Y. R. Villagrán, «Recursos Biblio,» Junio 2017. [En línea]. Available: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2017/05/43/Rodas-Estefanny.pdf#page=34&zoom=100,109,177>.
- [20] R. Carro Paz y D. Gonzáles Gómez, «,» de *Productividad y Competitividad* , 2012, p. 1.
- [21] E. Contributors, «Metodología,» 2 Junio 2014. [En línea]. Available: <https://www.ecured.cu/index.php?title=Metodolog%C3%ADa&oldid=2247246>.
- [22] «Significados.com,» 26 Octubre 2020. [En línea]. Available: <https://www.significados.com/trabajo-de-campo/>.
- [23] R. Hernández Smpieri, C. Fernandez Collado y P. Baptista Lucio, *Metodologia de la Investigación-6ta edición*, Mexico DF: Mc Graw Hill , 2014.
- [24] A. F., *El proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica- 6ta Edición*, Caracas: Episteme , 2012.
- [25] A. J. Grados Espinosa y E. Sánchez Fernández, de *La entrevista en las organizaciones*, El manual moderno, p. Capitulo 4.
- [26] R. B. Chacín, «Marco Metodológico de la URBE universidad Privada - capitulo 3».
- [27] J. C. Anguita, «La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos,» ELSEVIER, 24 Abril 2012. [En línea]. Available: <https://www.elsevier.es/es-revista-atencion-primaria-27-articulo-la-encuesta-como-tecnica-investigacion--13047738>.
- [28] G. Briones, *Metodologia de la Investigación Cuantitativa en las Ciencias Sociales*, Arfo Editores e Impresiones LTDA, Diciembre, 2002.

- [29] J. M. Becerra Espinosa, «Facultad de contaduria y Administración de la UNAM,» de *Estadística Descriptiva* .
- [30] Secretaria de Relaciones Exteriores, «Guia tecnica para la elaboracion de manuales de organizacion,» Mexico, 2005.
- [31] M. Tamayo Tamayo, El proceso de la investigación científica - 4ta edición, Limusa S.A de C.V, 2012.
- [32] R. Sampieri Hernandez, C. Collado Fernandez y P. Lucio Baptista, Metodología de la Investigacion - 5ta Edición, Mexico D.F: Mc Graw- Hill Interamericana, 2003.

# **ANEXOS**

## ANEXO 1 ENTREVISTA PARA EL GERENTE GENERAL

### INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE SAN ANDRÉS TUXTLA

**OBJETIVO DE LA ENTREVISTA:** Conocer internamente al Restaurante Campestre Rancho Sustentable Doña Elia, y saber a fondo si esta cuenta con los elementos primordiales que debe tener una organización formal. Además, conocer la estructura organizacional actual con que opera el Restaurante Campestre Rancho Sustentable Doña Elia.

NOMBRE: Ingeniero Marcos Luis Gutiérrez Hernández

PUESTO: Gerente General      AÑOS DE ANTIGÜEDAD:

SEXO: Masculino      EDAD: 38      ESCOLARIDAD: ING. AGRONOMO

---

**INSTRUCCIÓN:** RESPONDA LAS SIGUIENTES PREGUNTAS DE ACUERDO CON SU EXPERIENCIA.

---

1. ¿El Restaurante Campestre Rancho Sustentable Doña Elia cuenta con misión, visión y valores?  
El restaurante no cuenta con misión, visión y valores.
2. ¿El restaurante cuenta con un manual de organización?  
No cuenta con un manual de organización.
3. ¿El negocio cuenta con un organigrama?  
No cuenta con un organigrama.

4. En caso de no tener ¿De qué manera sus nuevos empleados saben cómo realizar su trabajo?, es decir, ¿Alguna persona les asesora en como desempeñar dichas actividades?  
Sabemos realizar su trabajo debido a que los empleados de confianza, es decir, hijos que tienen más de 13 años laborando en el restaurante los asesora y les indica cómo hacer cada labor que les corresponden, tanto para la cocina, para los meseros y encargados de las diferentes áreas con las que cuenta el restaurante.
  
5. ¿Cuántos trabajadores se encuentran laborando actualmente en el Restaurante?  
Esto depende en que días por ejemplo en días de semana tenemos un total de 8 trabajadores. los fines de semana son 13 trabajadores y en temporada alta como diciembre o semana santa hasta 16 trabajadores en total.
  
6. Al momento de contratar nuevo personal ¿de qué manera selecciona a los aspirantes?  
¿algún examen, entrevista o prueba?  
Se realiza entrevista al nuevo personal ya que la mayoría de personal que contratamos son familiares de los empleados hijos y de confianza que ellos nos recomiendan.
  
7. ¿Qué aptitudes considera usted que debe de tener una persona para trabajar en su negocio?  
La persona debe de ser Proactiva, Responsable y que sepa trabajar bajo presión y hacerlo de forma eficiente y de calidad.
  
8. ¿El negocio se encuentra registrado ante hacienda?  
Si se encuentra registrado ante hacienda pues hacemos facturaciones y hacemos uso de tarjeta de crédito.

9. ¿Cuáles son las leyes en las que se basa el restaurante para operar?

El restaurante actualmente está operando bajo el número de asociación de restaurante QR, premisas de higiene, la ley de MODERNIZA y bajo la nueva normalidad de higiene debido a la pandemia que actualmente se está viviendo en el país.

10. ¿Ante qué régimen está el restaurante tributando?

Se encuentra como persona física, y están bajo el régimen de pequeños contribuyentes.

11. ¿Pagan impuesto?

Los impuestos que actualmente pagan son el Impuesto al Valor Agregado, el Impuesto Sobre Renta, además que pagan sus trabajadores seguros médicos.

12. ¿Capacita a sus trabajadores?

Constantemente capacitan a sus trabajadores con diversos temas que en un futuro puedan ayudar a sus empleados a tener un trabajo de calidad y puedan adquirir nuevos conocimientos para después ponerlos en práctica, el último de sus capacitaciones hacia sus empleados fue un taller del servicio al cliente impartido por una persona ajena al restaurante.

13. ¿Cada cuánto tiempo capacita a sus trabajadores? Y ¿de qué manera lo hace?

Como mínimo tiene capacitación un mes al mes, y lo tiene de dos maneras distintas, la primera es que las personas especializadas vienen a impartir el curso o taller y la segunda es que los mismos dueños asisten a un curso de un tema en específico y después dicho curso que han tomado, se los imparten al resto de sus empleados.

14. ¿Cómo se da a conocer el restaurante en el mercado?

El restaurante se da a conocer a través de la Red Social “Facebook”, y recientemente han creado una página web en la cual pronto se darán a conocer por esa vía. Pero también es muy reconocido porque la mayoría de sus clientes los recomiendan.

15. ¿Renta su restaurante para eventos sociales como bodas o XV años u otro tipo de reuniones?

Para diversos tipos de eventos.

16. Como gerente y dueño del Restaurante ¿cómo se ve en 3 o 5 años?

En esos años se imagen tener un restaurante bien establecido, con un centro ecoturístico, con cabañas, con la parte de la Biopiscina trabajando bien, distribuyendo varios de sus subproductos por varios lugares. Quieren que su negocio siga creciendo más, hasta poder consolidarse mejor en los próximos años.

17. Al momento de contratar una persona ¿es importante para usted que esta tenga experiencia?

No es obligatoria que tenga una experiencia mínima, pero algunas de las cualidades que ellos requieren es que las personas si quieren trabajar con ellos, necesitan tener buena actitud y ser proactivas.

18. ¿En caso de que falte un trabajo como le hace para cubrir ese puesto?

Cuando es entre semana los mismos trabajadores que ya son fijos se cubren entre sí, dado que entre semana no hay mucha demanda, pero en los fines de semana, los dueños procuran que la persona que vaya a faltar mande a otra persona de confianza a sustituir sus actividades.

19. ¿Con que frecuencia se da la rotación de puestos?

No, suele haber rotación de puestos.

## ANEXO 2 ENCUESTA PARA EL PRIMER TRABAJADOR

### INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE SAN ANDRÉS TUXTLA

#### ENCUESTA PARA TRABAJADORES

**OBJETIVO DE LA ENCUESTA:** Conocer las actividades y funciones que desempeña el trabajador en el área laboral, así como el ambiente de trabajo en el que se desempeñan.

Nombre: Pilar Tornado Salazar

Edad: 55 años

Puesto que desempeña actualmente: Tortillera principal

Años laborando: 3 años

Jefe inmediato: Ing. Marcos Luis Gutiérrez Hernández

Ubicación física (en que parte del restaurante realiza su trabajo): Cocina

---

**INSTRUCCIÓN:** RESPONDA LAS SIGUIENTES PREGUNTAS DE ACUERDO CON SU EXPERIENCIA.

---

1. ¿Cuál es la experiencia mínima que se requiere para ocupar su puesto de trabajo?

R= Conocimiento para la elaboración de tortillas de maíz.

2. ¿A grandes rasgos describe qué actividades desempeña en su trabajo?

R= En la cocina realizo tortillas para los distintos platillos que se ofrece en el Restaurante, en ocasiones realizo actividades de limpieza en su lugar de trabajo

3. ¿Cuál es el objetivo de su trabajo o la función principal?

R= Preparación de la masa de maíz para la elaboración de tortillas.

4. ¿cómo describiría el ambiente físico en que se encuentra laborando?

COLOQUE UNA “X” EN DONDE CONSIDERE NECESARIO

CALIFICACIÓN	AMBIENTE LABORAL					
	LIMPIEZA	ILUMINACIÓN	RUIDO	TEMPERATURA	OLORES	VENTILACIÓN
BUENO	X	X				
REGULAR			X	X	X	X
MALO						

TABLA 4 CALIFICACIÓN DEL AMBIENTE LABORAL

5. ¿Usted considera que el trato que recibe por parte de sus compañeros de trabajo y jefe es el adecuado?

R= El trato es el adecuado por ambas partes.

6. ¿Considera que usted tiene las herramientas (como el uniforme de trabajo) necesarias para llevar a cabo de forma eficiente y de calidad su trabajo?

R= En el lugar donde desempeño mi trabajo si cuenta con las herramientas necesarias, pero no cuenta con un uniforme que la identifique como empleada del Restaurante.

7. ¿Recibió alguna Capacitación o Asesoramiento antes de empezar a trabajar en el puesto que actualmente desempeña?

R= Recibí asesoramiento por parte de la cocinera principal, la cual le instruyo en que como debía de hacer sus actividades

8. En caso de que haya contestado que no a la pregunta anterior. ¿Le gustaría recibir capacitación por parte de la empresa?

R= Si me gustaría.

9. ¿Usted considera que debido al trabajo que realiza está en peligro de dañar su integridad física?

R= Si, un poco.

10. ¿Cuenta con algún tipo de seguro en caso de accidente?

R=No cuento con ningún tipo de seguro

11. ¿Te sientes a gusto en el puesto y en la empresa?

R= Si me siento a gusto con el puesto y las actividades que desempeño en el Restaurante.

## ANEXO 3 ENCUESTA PARA EL SEGUNDO TRABAJADOR

### INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE SAN ANDRÉS TUXTLA

#### ENCUESTA PARA TRABAJADORES

**OBJETIVO DE LA ENCUESTA:** Conocer las actividades y funciones que desempeña el trabajador en el área laboral, así como el ambiente de trabajo en el que se desempeñan.

Nombre: Cruz Miros Zapó

Edad: 43 años

Puesto que desempeña actualmente: Ayudante de Cocina

Años laborando: 3 meses

Jefe inmediato: Cocinera Principal. Sra. Rosa Navigal Mota

Ubicación física (en que parte del restaurante realiza su trabajo): Cocina

---

**INSTRUCCIÓN:** RESPONDA LAS SIGUIENTES PREGUNTAS DE ACUERDO CON SU EXPERIENCIA.

---

1. ¿cuál es la experiencia mínima que se requiere para ocupar su puesto de trabajo?

R= Saber preparar los distintos platillos que ofrecen el Restaurante y tener actitud.

2. ¿A grandes rasgos describe qué actividades desempeña en su trabajo?

R= Preparar los diferentes tipos comida y la elaboración de tortillas.

3. ¿Cuál es el objetivo de su trabajo o la función principal?

R= Ayudar a la cocinera y tortillera principal, en las distintas actividades que me asignen en la cocina.

4. ¿cómo describiría el ambiente físico en que se encuentra laborando?

COLOQUE UNA “X” EN DONDE CONSIDERE NECESARIO

CALIFICACIÓN	AMBIENTE LABORAL					
	LIMPIEZA	ILUMINACIÓN	RUIDO	TEMPERATURA	OLORES	VENTILACIÓN
BUENO	x	X				X
REGULAR			X	x	x	
MALO						

TABLA 4.1 CALIFICACIÓN DEL AMBIENTE LABORAL

5. ¿Usted considera que el trato que recibe por parte de sus compañeros de trabajo y jefe es el adecuado?

R= Si, en ambas partes es el adecuado, sin ningún tipo de problemas.

6. ¿Considera que usted tiene las herramientas (como el uniforme de trabajo) necesarias para llevar a cabo de forma eficiente y de calidad su trabajo? R= Se cuenta con los utensilios necesarios, pero no se cuenta con un uniforme como tal.

7. ¿Recibió alguna Capacitación o Asesoramiento antes de empezar a trabajar en el puesto que actualmente desempeña?

R=No, ninguna

8. En caso de que haya contestado que no a la pregunta anterior. ¿Le gustaría recibir capacitación por parte de la empresa?

R= Si

9. ¿Usted considera que debido al trabajo que realiza está en peligro de dañar su integridad física?

R= No, ningún tipo de peligro.

10. ¿Cuenta con algún tipo de seguro en caso de accidente?

R= Ninguno tipo de seguro, pero en el futuro si me gustaría contar con alguno

11. ¿Te sientes a gusto en el puesto y en la empresa?

R= Si, me siento a gusto en el puesto que desempeño.

## ANEXO 4 ENCUESTA PARA EL TERCER TRABAJADOR

### INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE SAN ANDRÉS TUXTLA

#### ENCUESTA PARA TRABAJADORES

**OBJETIVO DE LA ENCUESTA:** Conocer las actividades y funciones que desempeña el trabajador en el área laboral, así como el ambiente de trabajo en el que se desempeñan.

Nombre: Ángel Miros Ponceano

Edad: 71

Puesto que desempeña actualmente: Limpieza

Años laborando: 19 años

Jefe inmediato: Ing. Marcos Luis Gutiérrez Hernández

Ubicación física (en que parte del restaurante realiza su trabajo): Restaurante, Estacionamiento, Áreas verdes.

---

**INSTRUCCIÓN:** RESPONDA LAS SIGUIENTES PREGUNTAS DE ACUERDO CON SU EXPERIENCIA.

---

1. ¿Cuál es la experiencia mínima que se requiere para ocupar su puesto de trabajo?

R= Ser proactivo

2. ¿A grandes rasgos describe qué actividades desempeña en su trabajo? R=Podar y rosar el pasto, limpiar baños, recoger y tirar la basura de las distintas áreas que hay en el restaurante. Sembrar plantas, y en ocasiones ayudar a limpiar la granja. Además, Ayudar en la construcción y el proceso de la preservación del bambú.

3. ¿Cuál es el objetivo de su trabajo o la función principal?

R= Mantener limpio el Restaurante.

4. ¿cómo describiría el ambiente físico en que se encuentra laborando? COLOQUE UNA “X” EN DONDE CONSIDERE NECESARIO

CALIFICACIÓN	AMBIENTE LABORAL					
	LIMPIEZA	ILUMINACIÓN	RUIDO	TEMPERATURA	OLORES	VENTILACIÓN
BUENO	x	X		x	x	x
REGULAR			X			
MALO						

TABLA 4.2 CALIFICACIÓN DEL AMBIENTE LABORAL

5. ¿Usted considera que el trato que recibe por parte de sus compañeros de trabajo y jefe es el adecuado?

R= Si es el adecuado en ambos casos.

6. ¿Considera que usted tiene las herramientas (como el uniforme de trabajo) necesarias para llevar a cabo de forma eficiente y de calidad su trabajo?

R= Si, cuento con las herramientas necesarias, pero no cuento con un uniforme que me identifique como trabajador del Restaurante.

7. ¿Recibió alguna Capacitación o Asesoramiento antes de empezar a trabajar en el puesto que actualmente desempeña?

R= Tuve un asesoramiento por parte del Ex dueño del Restaurante. Asesoramiento en la construcción del Bambú.

8. En caso de que haya contestado que no a la pregunta anterior. ¿Le gustaría recibir capacitación por parte de la empresa?

R= Si, sobre otras actividades de mi interés.

9. ¿Usted considera que debido al trabajo que realiza está en peligro de dañar su integridad física?

R= Considero que no hay peligro en mis actividades.

10.¿Cuenta con algún tipo de seguro en caso de accidente?

R= De ningún tipo.

11.¿Te sientes a gusto en el puesto y en la empresa?

R= Si, me siento a gusto con las actividades que realizo en mi actual puesto.

## ANEXO 5 ENCUESTA PARA EL CUARTO TRABAJADOR

### INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE SAN ANDRÉS TUXTLA

#### ENCUESTA PARA TRABAJADORES

**OBJETIVO DE LA ENCUESTA:** Conocer las actividades y funciones que desempeña el trabajador en el área laboral, así como el ambiente de trabajo en el que se desempeñan.

Nombre: Rafael Antonio Cortes Salazar

Edad: 20 años

Puesto que desempeña actualmente: Mantenimiento y Barman

Años laborando: 3 años

Jefe inmediato: Ing. Marcos Luis Gutiérrez Hernández

Ubicación física (en que parte del restaurante realiza su trabajo):

Mantenimiento en la granja y parte de la cocina.

---

**INSTRUCCIÓN:** RESPONDA LAS SIGUIENTES PREGUNTAS DE ACUERDO CON SU EXPERIENCIA.

---

1. ¿cuál es la experiencia mínima que se requiere para ocupar su puesto de trabajo?

R= No me pidieron de ninguna experiencia mínima.

2. ¿A grandes rasgos describe qué actividades desempeña en su trabajo?

R= Realizo mantenimiento de las instalaciones del lugar y preparación de bebidas.

3. ¿Cuál es el objetivo de su trabajo o la función principal?

R= Asegurar el correcto funcionamiento de los equipos de trabajo y de las instalaciones del restaurante.

4. ¿cómo describiría el ambiente físico en que se encuentra laborando? COLOQUE UNA “X” EN DONDE CONSIDERE NECESARIO

CALIFICACIÓN	AMBIENTE LABORAL					
	LIMPIEZA	ILUMINACIÓN	RUIDO	TEMPERATURA	OLORES	VENTILACIÓN
BUENO		X				X
REGULAR	x		X	x	X	
MALO						

TABLA 4.3 CALIFICACIÓN DEL AMBIENTE LABORAL

5. ¿Usted considera que el trato que recibe por parte de sus compañeros de trabajo y jefe es el adecuado?

R= Por Parte de mi jefe considero que es buena persona y por parte de mis compañeros el trato es regular ya que a veces hay conflictos y malentendidos.

6. ¿Considera que usted tiene las herramientas (como el uniforme de trabajo) necesarias para llevar a cabo de forma eficiente y de calidad su trabajo?

R= Si, cuento con las herramientas necesarias en mi trabajo y con respecto al uniforme cuento con camisetas y gorras para identificarme como trabajador del Restaurante.

7. ¿Recibió alguna Capacitación o Asesoramiento antes de empezar a trabajar en el puesto que actualmente desempeña?

R=Si, recibí asesoramiento en el manejo de las herramientas de mantenimiento, taller de bambú, taller de preparación de bebidas.

8. En caso de que haya contestado que no a la pregunta anterior. ¿Le gustaría recibir capacitación por parte de la empresa?

R= Si, me gustaría recibir más capacitación acerca del bambú, así como seguir capacitándome como Barman

9. ¿Usted considera que debido al trabajo que realiza está en peligro de dañar su integridad física?

R= Si, solo cuando hay corte de bambú.

10.¿Cuenta con algún tipo de seguro en caso de accidente?

R= No cuento con ningún tipo de seguro.

11.¿Te sientes a gusto en el puesto y en la empresa?

R= Si, me siento satisfecho con mi puesto.

## ANEXO 6 ENCUESTA PARA EL QUINTO TRABAJADOR

### INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE SAN ANDRÉS TUXTLA

#### ENCUESTA PARA TRABAJADORES

**OBJETIVO DE LA ENCUESTA:** Conocer las actividades y funciones que desempeña el trabajador en el área laboral, así como el ambiente de trabajo en el que se desempeñan.

Nombre: Arturo Aguirre Solana

Edad: 14 años

Puesto que desempeña actualmente: Comodín y guía turista

Años laborando: 3 años

Jefe inmediato: Ing. Marcos Luis Gutiérrez Hernández

Ubicación física (en que parte del restaurante realiza su trabajo):

Cualquier parte de Restaurante y también parte del área de limpieza.

---

**INSTRUCCIÓN:** RESPONDA LAS SIGUIENTES PREGUNTAS DE ACUERDO CON SU EXPERIENCIA.

---

1. ¿Cuál es la experiencia mínima que se requiere para ocupar su puesto de trabajo?

R= Ninguna, simplemente ser observativo para ir tomando experiencia.

2. ¿A grandes rasgos describe qué actividades desempeña en su trabajo?

R= Guía turística, mesero, limpieza de la zona asignada.

3. ¿Cuál es el objetivo de su trabajo o la función principal?

R= Como guía turística soy el responsable de la coordinación, recepción asistencia, conducción, información y animación de los turistas. Como mesero es servir los platillos en las mesas de los comensales y mantener limpio donde se encuentran los comensales.

4. ¿cómo describiría el ambiente físico en que se encuentra laborando? COLOQUE UNA “X” EN DONDE CONSIDERE NECESARIO

CALIFICACIÓN	AMBIENTE LABORAL					
	LIMPIEZA	ILUMINACIÓN	RUIDO	TEMPERATURA	OLORES	VENTILACIÓN
BUENO		X				X
REGULAR	X			x	x	
MALO			x			

TABLA 4.4 CALIFICACIÓN DEL AMBIENTE LABORAL

5. ¿Usted considera que el trato que recibe por parte de sus compañeros de trabajo y jefe es el adecuado?

R= Por ambas partes es bueno el trato.

6. ¿Considera que usted tiene las herramientas (como el uniforme de trabajo) necesarias para llevar a cabo de forma eficiente y de calidad su trabajo?

R= Cuento con las herramientas necesarias para desempeñar mi trabajo.

7. ¿Recibió alguna Capacitación o Asesoramiento antes de empezar a trabajar en el puesto que actualmente desempeña?

R= Si, los Ingenieros impartieron varias capacitaciones.

8. En caso de que haya contestado que no a la pregunta anterior. ¿Le gustaría recibir capacitación por parte de la empresa?

R= Si, más que nada capacitación referente al turismo.

9. ¿Usted considera que debido al trabajo que realiza está en peligro de dañar su integridad física?

R= Si, un poco

10. ¿Cuenta con algún tipo de seguro en caso de accidente?

R= Si, ISSSTE

11. ¿Te sientes a gusto en el puesto y en la empresa?

R= Si, me encuentro satisfecho con mi trabajo.

## ANEXO 7 ENCUESTA PARA EL SEXTO TRABAJADOR

### INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE SAN ANDRÉS TUXTLA

#### ENCUESTA PARA TRABAJADORES

**OBJETIVO DE LA ENCUESTA:** Conocer las actividades y funciones que desempeña el trabajador en el área laboral, así como el ambiente de trabajo en el que se desempeñan.

Nombre: Cinthy Solana Hernández

Edad: 41 años

Puesto que desempeña actualmente: Mesera Principal

Años laborando: 2 años y medio.

Jefe inmediato: Ing. Marcos Luis Gutiérrez Hernández

Ubicación física (en que parte del restaurante realiza su trabajo):

Restaurante y cocina

---

**INSTRUCCIÓN:** RESPONDA LAS SIGUIENTES PREGUNTAS DE ACUERDO CON SU EXPERIENCIA.

---

1. ¿Cuál es la experiencia mínima que se requiere para ocupar su puesto de trabajo?

R= La experiencia que se requiere es tener actitud y buena presentación.

2. ¿A grandes rasgos describe qué actividades desempeña en su trabajo? R= Darles la bienvenida a los clientes, guiarlos a sus mesas de ser necesario y brindarles servicio una vez estén ubicados, entregar y describir los menús y especiales del día, hacer recomendaciones y dar respuesta a cualquier inquietud sobre los platos o bebidas ofertadas.

3. ¿Cuál es el objetivo de su trabajo o la función principal?

R= Lograr que el cliente quede satisfecho y se sienta a gusto

4. ¿Cómo describiría el ambiente físico en que se encuentra laborando?

COLOQUE UNA “X” EN DONDE CONSIDERE NECESARIO

CALIFICACIÓN	AMBIENTE LABORAL					
	LIMPIEZA	ILUMINACIÓN	RUIDO	TEMPERATURA	OLORES	VENTILACIÓN
BUENO			X	x	X	X
REGULAR	x	X				
MALO						

TABLA 4.5 CALIFICACIÓN DEL AMBIENTE LABORAL

5. ¿Usted considera que el trato que recibe por parte de sus compañeros de trabajo y jefe es el adecuado?

R= Por ambas partes el trato es bueno.

6. ¿Considera que usted tiene las herramientas (como el uniforme de trabajo) necesarias para llevar a cabo de forma eficiente y de calidad su trabajo?

R=No, porque a veces hay carencia de insumos en el Restaurante.

7. ¿Recibió alguna Capacitación o Asesoramiento antes de empezar a trabajar en el puesto que actualmente desempeña?

R= Si, recibí capacitación sobre el servicio al cliente.

8. En caso de que haya contestado que no a la pregunta anterior. ¿Le gustaría recibir capacitación por parte de la empresa?

R= Si, me gustaría recibir más aprendizaje sobre la comunicación y el liderazgo

9. ¿Usted considera que debido al trabajo que realiza está en peligro de dañar su integridad física?

R= No, de hecho, considero que el trabajo que desempeño actualmente ayuda a mi integridad personal.

10. ¿Cuenta con algún tipo de seguro en caso de accidente?

R= No ninguno.

11. ¿Te sientes a gusto en el puesto y en la empresa?

R= Si me siento satisfecha con mi trabajo.

**ANEXO 8 ENCUESTA PARA EL SEPTIMO TRABAJADOR**  
**INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE SAN ANDRÉS TUXTLA**  
**ENCUESTA PARA TRABAJADORES**

**OBJETIVO DE LA ENCUESTA:** Conocer las actividades y funciones que desempeña el trabajador en el área laboral, así como el ambiente de trabajo en el que se desempeñan.

Nombre: Carlos Said Reyes Rosas

Edad: 16 años

Puesto que desempeña actualmente: Ayudante en el tratamiento de Bambú

Años laborando: Recién fue contratado.

Jefe inmediato: Gregorio Cabrera Navigal

Ubicación física (en que parte del restaurante realiza su trabajo): Área de campo

---

**INSTRUCCIÓN:** RESPONDA LAS SIGUIENTES PREGUNTAS DE ACUERDO CON SU EXPERIENCIA.

---

1. ¿cuál es la experiencia mínima que se requiere para ocupar su puesto de trabajo?

R= Ninguna experiencia

2. ¿A grandes rasgos describe qué actividades desempeña en su trabajo?

R= Ayudante en el Tratamiento de Bambú y a veces ayudante de cocina

3. ¿Cuál es el objetivo de su trabajo o la función principal?

R= Ayudar en el tratamiento de Bambú

4. ¿cómo describiría el ambiente físico en que se encuentra laborando?

COLOQUE UNA “X” EN DONDE CONSIDERE NECESARIO

CALIFICACIÓN	AMBIENTE LABORAL					
	LIMPIEZA	ILUMINACIÓN	RUIDO	TEMPERATURA	OLORES	VENTILACIÓN
BUENO	X	X		X	X	X
REGULAR			X			
MALO						

TABLA 4.6 CALIFICACIÓN DEL AMBIENTE LABORAL

5. ¿Usted considera que el trato que recibe por parte de sus compañeros de trabajo y jefe es el adecuado?

R= Si para ambas partes es el adecuado

6. ¿Considera que usted tiene las herramientas (como el uniforme de trabajo) necesarias para llevar a cabo de forma eficiente y de calidad su trabajo?

R= Si considero que tengo las herramientas necesarias para llevar a cabo mi trabajo, pero no cuento con un uniforme que me identifique como trabajador.

7. ¿Recibió alguna Capacitación o Asesoramiento antes de empezar a trabajar en el puesto que actualmente desempeña?

R=No

8. En caso de que haya contestado que no a la pregunta anterior. ¿Le gustaría recibir capacitación por parte de la empresa?

R= Si

9. ¿Usted considera que debido al trabajo que realiza está en peligro de dañar su integridad física?

R=No

10. ¿Cuenta con algún tipo de seguro en caso de accidente?

R= Si

11. ¿Te sientes a gusto en el puesto y en la empresa?

R= Si

## ANEXO 9 ENCUESTA PARA EL OCTAVO TRABAJADOR

### INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE SAN ANDRÉS TUXTLA

#### ENCUESTA PARA TRABAJADORES

**OBJETIVO DE LA ENCUESTA:** Conocer las actividades y funciones que desempeña el trabajador en el área laboral, así como el ambiente de trabajo en el que se desempeñan.

Nombre: Gregorio Cabrera Navigal

Edad: 30 años

Puesto que desempeña actualmente: Encargado del tratamiento de Bambú (fines de semana ayudante de cocina)

Años laborando: 6 Años

Jefe inmediato: Ingeniero Marcos Luis Gutiérrez Hernández

Ubicación física (en que parte del restaurante realiza su trabajo): Área de campo

---

**INSTRUCCIÓN:** RESPONDA LAS SIGUIENTES PREGUNTAS DE ACUERDO CON SU EXPERIENCIA.

---

1. ¿cuál es la experiencia mínima que se requiere para ocupar su puesto de trabajo?

R= Ninguna experiencia.

2. ¿A grandes rasgos describe qué actividades desempeña en su trabajo?

R= Hacer cortes, perforaciones y tratamientos del Bambú.

3. ¿Cuál es el objetivo de su trabajo o la función principal?

R= Preservación del Bambú.

4. ¿cómo describiría el ambiente físico en que se encuentra laborando?

COLOQUE UNA “X” EN DONDE CONSIDERE NECESARIO

CALIFICACIÓN	AMBIENTE LABORAL					
	LIMPIEZA	ILUMINACIÓN	RUIDO	TEMPERATURA	OLORES	VENTILACIÓN
BUENO	X	X	X		X	X
REGULAR				X		
MALO						

TABLA 4.7 CALIFICACIÓN DEL AMBIENTE LABORAL

5. ¿Usted considera que el trato que recibe por parte de sus compañeros de trabajo y jefe es el adecuado?

R= Si es el adecuado para ambas partes ya que me gusta llevarme bien con todos y ayudarles en lo que pueda.

6. ¿Considera que usted tiene las herramientas (como el uniforme de trabajo) necesarias para llevar a cabo de forma eficiente y de calidad su trabajo?

R= Si para llevar a cabo mi trabajo de la mejor manera y de calidad, pero no cuento con un uniforme que me identifique como trabajador.

7. ¿Recibió alguna Capacitación o Asesoramiento antes de empezar a trabajar en el puesto que actualmente desempeña?

R= Si, por parte del ingeniero marcos.

8. En caso de que haya contestado que no a la pregunta anterior. ¿Le gustaría recibir capacitación por parte de la empresa?

R= Si

9. ¿Usted considera que debido al trabajo que realiza está en peligro de dañar su integridad física?

R= Si, debido a que el bambú a veces se resbala y me puedo cortar alguna extremidad de mi cuerpo.

10. ¿Cuenta con algún tipo de seguro en caso de accidente?

R= No

11. ¿Te sientes a gusto en el puesto y en la empresa?

R= Si me siento en familia.

## ANEXO 10 ENCUESTA PARA EL NOVENO TRABAJADOR

### INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE SAN ANDRÉS TUXTLA

#### ENCUESTA PARA TRABAJADORES

**OBJETIVO DE LA ENCUESTA:** Conocer las actividades y funciones que desempeña el trabajador en el área laboral, así como el ambiente de trabajo en el que se desempeñan.4

Nombre: Rosa Navigal Mota

Edad: 57 años

Puesto que desempeña actualmente: Cocinera principal.

Años laborando: 13 años

Jefe inmediato: Ingeniero Marcos Luis Gutiérrez Hernández

Ubicación física (en que parte del restaurante realiza su trabajo): Cocina

---

**INSTRUCCIÓN:** RESPONDA LAS SIGUIENTES PREGUNTAS DE ACUERDO CON SU EXPERIENCIA.

---

1. ¿Cuál es la experiencia mínima que se requiere para ocupar su puesto de trabajo?

R= Solo saber Cocinar

2. ¿A grandes rasgos describe qué actividades desempeña en su trabajo?

R= Preparar los diversos platillos que se ofrece en el Restaurante.

3. ¿Cuál es el objetivo de su trabajo o la función principal?

R= Elaborar todos los platillos que se presentan en el menú y distribuir el trabajo de la preparación de la comida a los ayudantes de cocina.

4. ¿cómo describiría el ambiente físico en que se encuentra laborando?

COLOQUE UNA “X” EN DONDE CONSIDERE NECESARIO

CALIFICACION	AMBIENTE LABORAL					
	LIMPIEZA	ILUMINACIÓN	RUIDO	TEMPERATURA	OLORES	VENTILACIÓN
BUENO	X	X	X		X	X
REGULAR				X		
MALO						

TABLA 4.8 CALIFICACIÓN DEL AMBIENTE LABORAL

5. ¿Usted considera que el trato que recibe por parte de sus compañeros de trabajo y jefe es el adecuado?

R= De mis jefes si de mis compañeros de trabajo no, a veces se presentan conflictos.

6. ¿Considera que usted tiene las herramientas (como el uniforme de trabajo) necesarias para llevar a cabo de forma eficiente y de calidad su trabajo?

R= Si, tengo toda la materia primera para la elaboración de todos los platillos, pero no cuento con ningún uniforme.

7. ¿Recibió alguna Capacitación o Asesoramiento antes de empezar a trabajar en el puesto que actualmente desempeña?

R= Si

8. En caso de que haya contestado que no a la pregunta anterior. ¿Le gustaría recibir capacitación por parte de la empresa?

R= Si

9. ¿Usted considera que debido al trabajo que realiza está en peligro de dañar su integridad física?

R=Si, por algunas quemaduras o cortes.

10. ¿Cuenta con algún tipo de seguro en caso de accidente?

R=No

11. ¿Te sientes a gusto en el puesto y en la empresa?

R= Si me siento como en casa.

## ANEXO 11 ENCUESTA PARA EL DÉCIMO TRABAJADOR

### INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE SAN ANDRÉS TUXTLA

#### ENCUESTA PARA TRABAJADORES

**OBJETIVO DE LA ENCUESTA:** Conocer las actividades y funciones que desempeña el trabajador en el área laboral, así como el ambiente de trabajo en el que se desempeñan.

Nombre: Tomasa Tornado Salazar.

Edad: 45 años

Puesto que desempeña actualmente: Elaboración de Tortillas

Años laborando: 2 años

Jefe inmediato: Rosa Navigal Mota

Ubicación física (en que parte del restaurante realiza su trabajo): Cocina

---

**INSTRUCCIÓN:** RESPONDA LAS SIGUIENTES PREGUNTAS DE ACUERDO CON SU EXPERIENCIA.

---

1. ¿cuál es la experiencia mínima que se requiere para ocupar su puesto de trabajo?

R= Saber hacer tortillas

2. ¿A grandes rasgos describe qué actividades desempeña en su trabajo?

R= Realizar tortillas para los comensales.

3. ¿Cuál es el objetivo de su trabajo o la función principal?

R= Elaboración de la masa de maíz para hacer las tortillas.

4. ¿cómo describiría el ambiente físico en que se encuentra laborando?

COLOQUE UNA "X" EN DONDE CONSIDERE NECESARIO

CALIFICACION	AMBIENTE LABORAL					
	LIMPIEZA	ILUMINACIÓN	RUIDO	TEMPERATURA	OLORES	VENTILACIÓN
BUENO		X				X
REGULAR	X		X	X	X	
MALO						

TABLA 4.9 CALIFICACIÓN DEL AMBIENTE LABORAL

5. ¿Usted considera que el trato que recibe por parte de sus compañeros de trabajo y jefe es el adecuado?

R= Regular, ya que a veces los jefes andan de mal humor o los compañeros de trabajo.

6. ¿Considera que usted tiene las herramientas (como el uniforme de trabajo) necesarias para llevar a cabo de forma eficiente y de calidad su trabajo?

R=Si, pero no uniforme que nos identifique como trabajadoras.

7. ¿Recibió alguna Capacitación o Asesoramiento antes de empezar a trabajar en el puesto que actualmente desempeña?

R= No

8. En caso de que haya contestado que no a la pregunta anterior. ¿Le gustaría recibir capacitación por parte de la empresa?

R= Si

9. ¿Usted considera que debido al trabajo que realiza está en peligro de dañar su integridad física?

R= Si ya que me puedo quemar

10. ¿Cuenta con algún tipo de seguro en caso de accidente?

R= No

11. ¿Te sientes a gusto en el puesto y en la empresa?

R= Si como todos los que trabajamos aquí somos familiares me siento como en casa.

## ANEXO 12 ENCUESTA PARA EL DÉCIMO PRIMER TRABAJADOR

### INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE SAN ANDRÉS TUXTLA

#### ENCUESTA PARA TRABAJADORES

**OBJETIVO DE LA ENCUESTA:** Conocer las actividades y funciones que desempeña el trabajador en el área laboral, así como el ambiente de trabajo en el que se desempeñan.

Nombre: Hilda Salome Solana Hernández.

Edad: 36 años

Puesto que desempeña actualmente: Mesera

Años laborando: 2 años

Jefe inmediato: Cintia Solana Hernández.

Ubicación física (en que parte del restaurante realiza su trabajo): Restaurante

---

**INSTRUCCIÓN:** RESPONDA LAS SIGUIENTES PREGUNTAS DE ACUERDO CON SU EXPERIENCIA.

---

1. ¿cuál es la experiencia mínima que se requiere para ocupar su puesto de trabajo?

R= Solo me pidieron Secundaria

2. ¿A grandes rasgos describe qué actividades desempeña en su trabajo?

R= Darles la bienvenida a los clientes, guiarlos a sus mesas de ser necesario y brindarles servicio una vez estén ubicados, entregar y describir los menús y especiales del día, hacer recomendaciones y dar respuesta a cualquier inquietud sobre lo platos o bebidas ofertadas.

3. ¿Cuál es el objetivo de su trabajo o la función principal?

R= Recibir a los clientes, atenderlos y cuidar que reciban un buen trato, logrando que los comensales se sientan a gusto.

4. ¿cómo describiría el ambiente físico en que se encuentra laborando?

COLOQUE UNA “X” EN DONDE CONSIDERE NECESARIO

CALIFICACIÓN	AMBIENTE LABORAL					
	LIMPIEZA	ILUMINACIÓN	RUIDO	TEMPERATURA	OLORES	VENTILACIÓN
BUENO	X	X		X	X	X
REGULAR			X			
MALO						

TABLA 4.10 CALIFICACIÓN DEL AMBIENTE LABORAL

5. ¿Usted considera que el trato que recibe por parte de sus compañeros de trabajo y jefe es el adecuado?

R= Si por parte de mis jefes de mis compañeros de trabajo no tanto ya que a veces tenemos conflictos.

6. ¿Considera que usted tiene las herramientas (como el uniforme de trabajo) necesarias para llevar a cabo de forma eficiente y de calidad su trabajo?

R= En caso de las herramientas si del uniforme de trabajo no.

7. ¿Recibió alguna Capacitación o Asesoramiento antes de empezar a trabajar en el puesto que actualmente desempeña?

R= Si

8. En caso de que haya contestado que no a la pregunta anterior. ¿Le gustaría recibir capacitación por parte de la empresa?

R= Si

9. ¿Usted considera que debido al trabajo que realiza está en peligro de dañar su integridad física?

R= No

10. ¿Cuenta con algún tipo de seguro en caso de accidente?

R=No

11. ¿Te sientes a gusto en el puesto y en la empresa?

R= Si muy a gusto.

## ANEXO 12 ENCUESTA PARA EL DÉCIMO SEGUNDO TRABAJADOR

### INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE SAN ANDRES TUXTLA

#### ENCUESTA PARA TRABAJADORES

**OBJETIVO DE LA ENCUESTA:** Conocer las actividades y funciones que desempeña el trabajador en el área laboral, así como el ambiente de trabajo en el que se desempeñan.

Nombre: Ernesto Esteban Álvarez Chon

Edad: 46 años

Puesto que desempeña actualmente: Bebidas, Repartidor a domicilio y en los ratos libres mantenimiento del restaurante.

Años laborando: Meses

Jefe inmediato: Ingeniero Marcos Luis Gutiérrez Hernández.

Ubicación física (en que parte del restaurante realiza su trabajo): En todo el restaurante.

---

**INSTRUCCIÓN:** RESPONDA LAS SIGUIENTES PREGUNTAS DE ACUERDO CON SU EXPERIENCIA.

---

1. ¿cuál es la experiencia mínima que se requiere para ocupar su puesto de trabajo?

R= Ninguna experiencia.

2. ¿A grandes rasgos describe qué actividades desempeña en su trabajo?

R= Preparando bebidas, entregando pedido a domicilio y darle mantenimiento al lugar en general.

3. ¿Cuál es el objetivo de su trabajo o la función principal?

R= Preparar bebidas y tener una buena actitud ante los clientes que les llevo pedido a la puerta de su casa y mantener en condiciones óptimas el restaurante.

4. ¿cómo describiría el ambiente físico en que se encuentra laborando?

COLOQUE UNA “X” EN DONDE CONSIDERE NECESARIO

CALIFICACIÓN	AMBIENTE LABORAL					
	LIMPIEZA	ILUMINACIÓN	RUIDO	TEMPERATURA	OLORES	VENTILACIÓN
BUENO	X	X	X	X	X	X
REGULAR						
MALO						

TABLA 4.11 CALIFICACIÓN DEL AMBIENTE LABORAL

5. ¿Usted considera que el trato que recibe por parte de sus compañeros de trabajo y jefe es el adecuado?

R= Si para ambas partes ya que con todos me llevo bien.

6. ¿Considera que usted tiene las herramientas (como el uniforme de trabajo) necesarias para llevar a cabo de forma eficiente y de calidad su trabajo?

R= Si, pero si me gustaría tener un uniforme que me identifique como trabajador del restaurante.

7. ¿Recibió alguna Capacitación o Asesoramiento antes de empezar a trabajar en el puesto que actualmente desempeña?

R= No

8. En caso de que haya contestado que no a la pregunta anterior. ¿Le gustaría recibir capacitación por parte de la empresa?

R= Si

9. ¿Usted considera que debido al trabajo que realiza está en peligro de dañar su integridad física?

R= No

10. ¿Cuenta con algún tipo de seguro en caso de accidente?

R= Si

11. ¿Te sientes a gusto en el puesto y en la empresa?

R= Si

## ANEXO 13 ENCUESTA DE LA IMPLEMENTACION

### INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE SAN ANDRES TUXTLA

#### ENCUESTA PARA TRABAJADORES

INSTRUMENTO PARA EVALUAR LA IMPLEMENTACION DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA EL RESTAURANTE CAMPESTRE RANCHO SUSTENTABLE DOÑA ELIA

**OBJETIVO DE LA ENCUESTA:** Conocer si los resultados fueron favorables durante la implementación del manual de organización dentro del restaurante.

---

**INSTRUCCIÓN:** Subraye la respuesta que considere correcta.

---

1. ¿Considera usted que el taller de cultura empresarial sirvió para darle identidad y formalidad al restaurante?  
a) Si    b) No
2. ¿Considera que el asignar y agrupar los puestos de trabajo de acuerdo con el área correspondiente favoreció a una mejor organización interna?  
a) Si    b) No
3. ¿Considera que la asignación de las plantillas que describen las actividades que realiza cada empleado, sirvió para erradicar la duplicidad de trabajo?  
a) Si    b) No
4. ¿Considera que la implementación de las estrategias llevadas a cabo en el restaurante hizo una mejora interna?  
a) Si    b) No
5. ¿Cómo calificaría el trabajo realizado en el restaurante?  
a) Excelente    b) Bueno    c) Regular    d) Malo

## ANEXO 14 ENCUESTA DE LA IMPLEMENTACION

### INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE SAN ANDRES TUXTLA

#### ENTREVISTA PARA TRABAJADORES

INSTRUMENTO PARA EVALUAR LA IMPLEMENTACION DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA EL RESTAURANTE CAMPESTRE RANCHO SUSTENTABLE DOÑA ELIA

**OBJETIVO DE LA ENCUESTA:** Conocer si los resultados fueron favorables durante la implementación del manual de organización dentro del restaurante.

---

**INSTRUCCIÓN:** Subraye la respuesta que considere correcta.

---

1. ¿Considera usted que el taller de cultura empresarial sirvió para darle identidad y formalidad al restaurante?  
a) Si      b) No
  
2. ¿Considera que el asignar y agrupar los puestos de trabajo de acuerdo con el área correspondiente favoreció a una mejor organización interna?  
a) Si      b) No
  
3. ¿Considera que la asignación de las plantillas que describen las actividades que realiza cada empleado, sirvió para erradicar la duplicidad de trabajo?  
a) Si      b) No
  
4. ¿Considera que la implementación de las estrategias llevadas a cabo en el restaurante hizo una mejora interna?  
a) Si      b) No
  
5. ¿Cómo calificaría el trabajo realizado en el restaurante?  
a) Excelente    b) Bueno    c) Regular    d) Malo

## ANEXO 15 ENCUESTA DE LA IMPLEMENTACION

### INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE SAN ANDRES TUXTLA

#### ENTREVISTA PARA TRABAJADORES

INSTRUMENTO PARA EVALUAR LA IMPLEMENTACION DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA EL RESTAURANTE CAMPESTRE RANCHO SUSTENTABLE DOÑA ELIA

**OBJETIVO DE LA ENCUESTA:** Conocer si los resultados fueron favorables durante la implementación del manual de organización dentro del restaurante.

---

**INSTRUCCIÓN:** Subraye la respuesta que considere correcta.

---

1. ¿Considera usted que el taller de cultura empresarial sirvió para darle identidad y formalidad al restaurante?  
a) Si    b) No
  
2. ¿considera que el asignar y agrupar los puestos de trabajo de acuerdo con el área correspondiente favoreció a una mejor organización interna?  
a) Si    b) No
  
3. ¿Considera que la asignación de las plantillas que describen las actividades que realiza cada empleado, sirvió para erradicar la duplicidad de trabajo?  
a) Si    b) No
  
4. ¿Considera que la implementación de las estrategias llevadas a cabo en el restaurante hizo una mejora interna?  
a) Si    b) No
  
5. ¿Cómo calificaría el trabajo realizado en el restaurante?  
a) Excelente    b) Bueno    c) Regular    d) Malo

## ANEXO 16 ENCUESTA DE LA IMPLEMENTACION

### INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE SAN ANDRES TUXTLA

#### ENTREVISTA PARA TRABAJADORES

INSTRUMENTO PARA EVALUAR LA IMPLEMENTACION DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA EL RESTAURANTE CAMPESTRE RANCHO SUSTENTABLE DOÑA ELIA

**OBJETIVO DE LA ENCUESTA:** Conocer si los resultados fueron favorables durante la implementación del manual de organización dentro del restaurante.

---

**INSTRUCCIÓN:** Subraye la respuesta que considere correcta.

---

1. ¿Considera usted que el taller de cultura empresarial sirvió para darle identidad y formalidad al restaurante?  
a) Si    b) No
  
2. ¿Considera que el asignar y agrupar los puestos de trabajo de acuerdo con el área correspondiente favoreció a una mejor organización interna?  
a) Si    b) No
  
3. ¿Considera que la asignación de las plantillas que describen las actividades que realiza cada empleado, sirvió para erradicar la duplicidad de trabajo?  
a) Si    b) No
  
4. ¿Considera que la implementación de las estrategias llevadas a cabo en el restaurante hizo una mejora interna?  
a) Si    b) No
  
5. ¿Cómo calificaría el trabajo realizado en el restaurante?  
a) Excelente    b) Bueno    c) Regular    d) Malo

## ANEXO 17 ENCUESTA DE LA IMPLEMENTACION

### INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE SAN ANDRES TUXTLA

#### ENTREVISTA PARA TRABAJADORES

INSTRUMENTO PARA EVALUAR LA IMPLEMENTACION DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA EL RESTAURANTE CAMPESTRE RANCHO SUSTENTABLE DOÑA ELIA

**OBJETIVO DE LA ENCUESTA:** Conocer si los resultados fueron favorables durante la implementación del manual de organización dentro del restaurante.

---

**INSTRUCCIÓN:** Subraye la respuesta que considere correcta.

---

1. ¿Considera usted que el taller de cultura empresarial sirvió para darle identidad y formalidad al restaurante?  
a) **Si**    b) No
  
2. ¿Considera que el asignar y agrupar los puestos de trabajo de acuerdo con el área correspondiente favoreció a una mejor organización interna?  
a) **Si**    b) No
  
3. ¿Considera que la asignación de las plantillas que describen las actividades que realiza cada empleado, sirvió para erradicar la duplicidad de trabajo?  
a) **Si**    b) No
  
4. ¿Considera que la implementación de las estrategias llevadas a cabo en el restaurante hizo una mejora interna?  
a) **Si**    b) No
  
5. ¿Cómo calificaría el trabajo realizado en el restaurante?  
a) **Excelente**    b) Bueno    c) Regular    d) Malo

## ANEXO 18 ENCUESTA DE LA IMPLEMENTACION

### INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE SAN ANDRES TUXTLA

#### ENTREVISTA PARA TRABAJADORES

INSTRUMENTO PARA EVALUAR LA IMPLEMENTACION DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA EL RESTAURANTE CAMPESTRE RANCHO SUSTENTABLE DOÑA ELIA.

**OBJETIVO DE LA ENCUESTA:** Conocer si los resultados fueron favorables durante la implementación del manual de organización dentro del restaurante.

---

**INSTRUCCIÓN:** Subraye la respuesta que considere correcta.

---

1. ¿Considera usted que el taller de cultura empresarial sirvió para darle identidad y formalidad al restaurante?  
a) Si    b) No
  
2. ¿Considera que el asignar y agrupar los puestos de trabajo de acuerdo con el área correspondiente favoreció a una mejor organización interna?  
a) Si    b) No
  
3. ¿Considera que la asignación de las plantillas que describen las actividades que realiza cada empleado, sirvió para erradicar la duplicidad de trabajo?  
a) Si    b) No
  
4. ¿Considera que la implementación de las estrategias llevadas a cabo en el restaurante hizo una mejora interna?  
a) Si    b) No
  
5. ¿Cómo calificaría el trabajo realizado en el restaurante?  
a) Excelente    b) Bueno    c) Regular    d) Malo

## ANEXO 19 ENCUESTA DE LA IMPLEMENTACION

### INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE SAN ANDRES TUXTLA

#### ENTREVISTA PARA TRABAJADORES

INSTRUMENTO PARA EVALUAR LA IMPLEMENTACION DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA EL RESTAURANTE CAMPESTRE RANCHO SUSTENTABLE DOÑA ELIA

**OBJETIVO DE LA ENCUESTA:** Conocer si los resultados fueron favorables durante la implementación del manual de organización dentro del restaurante.

---

**INSTRUCCIÓN:** Subraye la respuesta que considere correcta.

---

1. ¿Considera usted que el taller de cultura empresarial sirvió para darle identidad y formalidad al restaurante?  
a) Si    b) No
  
2. ¿Considera que el asignar y agrupar los puestos de trabajo de acuerdo con el área correspondiente favoreció a una mejor organización interna?  
a) Si    b) No
  
3. ¿Considera que la asignación de las plantillas que describen las actividades que realiza cada empleado, sirvió para erradicar la duplicidad de trabajo?  
a) Si    b) No
  
4. ¿Considera que la implementación de las estrategias llevadas a cabo en el restaurante hizo una mejora interna?  
a) Si    b) No
  
5. ¿cómo calificaría el trabajo realizado en el restaurante?  
a) Excelente    b) Bueno    c) Regular    d) Malo

## ANEXO 20 ENCUESTA DE LA IMPLEMENTACION

### INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE SAN ANDRES TUXTLA

#### ENTREVISTA PARA TRABAJADORES

INSTRUMENTO PARA EVALUAR LA IMPLEMENTACION DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA EL RESTAURANTE CAMPESTRE RANCHO SUSTENTABLE DOÑA ELIA.

**OBJETIVO DE LA ENCUESTA:** Conocer si los resultados fueron favorables durante la implementación del manual de organización dentro del restaurante.

---

**INSTRUCCIÓN:** Subraye la respuesta que considere correcta.

---

1. ¿Considera usted que el taller de cultura empresarial sirvió para darle identidad y formalidad al restaurante?

a) Si    b) No

2. ¿Considera que el asignar y agrupar los puestos de trabajo de acuerdo con el área correspondiente favoreció a una mejor organización interna?

a) Si    b) No

3. ¿Considera que la asignación de las plantillas que describen las actividades que realiza cada empleado, sirvió para erradicar la duplicidad de trabajo?

a) Si    b) No

4. ¿Considera que la implementación de las estrategias llevadas a cabo en el restaurante hizo una mejora interna?

a) Si    b) No

5. ¿Cómo calificaría el trabajo realizado en el restaurante?

a) Excelente    b) Bueno    c) Regular    d) Malo

## ANEXO 21 ENCUESTA DE LA IMPLEMENTACION

### INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE SAN ANDRES TUXTLA

#### ENTREVISTA PARA TRABAJADORES

INSTRUMENTO PARA EVALUAR LA IMPLEMENTACION DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA EL RESTAURANTE CAMPESTRE RANCHO SUSTENTABLE DOÑA ELIA.

**OBJETIVO DE LA ENCUESTA:** Conocer si los resultados fueron favorables durante la implementación del manual de organización dentro del restaurante.

---

**INSTRUCCIÓN:** Subraye la respuesta que considere correcta.

---

1. ¿Considera usted que el taller de cultura empresarial sirvió para darle identidad y formalidad al restaurante?  
a) Si    b) No
  
2. ¿Considera que el asignar y agrupar los puestos de trabajo de acuerdo con el área correspondiente favoreció a una mejor organización interna?  
a) Si    b) No
  
3. ¿Considera que la asignación de las plantillas que describen las actividades que realiza cada empleado, sirvió para erradicar la duplicidad de trabajo?  
a) Si    b) No
  
4. ¿Considera que la implementación de las estrategias llevadas a cabo en el restaurante hizo una mejora interna?  
a) Si    b) No
  
5. ¿Cómo calificaría el trabajo realizado en el restaurante?  
a) Excelente    b) Bueno    c) Regular    d) Malo

## ANEXO 22 ENCUESTA DE LA IMPLEMENTACION

### INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE SAN ANDRES TUXTLA

#### ENTREVISTA PARA TRABAJADORES

INSTRUMENTO PARA EVALUAR LA IMPLEMENTACION DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA EL RESTAURANTE CAMPESTRE RANCHO SUSTENTABLE DOÑA ELIA

**OBJETIVO DE LA ENCUESTA:** Conocer si los resultados fueron favorables durante la implementación del manual de organización dentro del restaurante.

---

**INSTRUCCIÓN:** Subraye la respuesta que considere correcta.

---

1. ¿Considera usted que el taller de cultura empresarial sirvió para darle identidad y formalidad al restaurante?  
a) Si    b) No
  
2. ¿Considera que el asignar y agrupar los puestos de trabajo de acuerdo con el área correspondiente favoreció a una mejor organización interna?  
a) Si    b) No
  
3. ¿Considera que la asignación de las plantillas que describen las actividades que realiza cada empleado, sirvió para erradicar la duplicidad de trabajo?  
a) Si    b) No
  
4. ¿Considera que la implementación de las estrategias llevadas a cabo en el restaurante hizo una mejora interna?  
a) Si    b) No
  
5. ¿Cómo calificaría el trabajo realizado en el restaurante?  
a) Excelente    b) Bueno    c) Regular    d) Malo

## ANEXO 23 ENCUESTA DE LA IMPLEMENTACION

### INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE SAN ANDRES TUXTLA

#### ENTREVISTA PARA TRABAJADORES

INSTRUMENTO PARA EVALUAR LA IMPLEMENTACION DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA EL RESTAURANTE CAMPESTRE RANCHO SUSTENTABLE DOÑA ELIA

**OBJETIVO DE LA ENCUESTA:** Conocer si los resultados fueron favorables durante la implementación del manual de organización dentro del restaurante.

---

**INSTRUCCIÓN:** Subraye la respuesta que considere correcta.

---

1. ¿Considera usted que el taller de cultura empresarial sirvió para darle identidad y formalidad al restaurante?

a) Si    b) No

2. ¿Considera que el asignar y agrupar los puestos de trabajo de acuerdo con el área correspondiente favoreció a una mejor organización interna?

a) Si    b) No

3. ¿Considera que la asignación de las plantillas que describen las actividades que realiza cada empleado, sirvió para erradicar la duplicidad de trabajo?

a) Si    b) No

4. ¿Considera que la implementación de las estrategias llevadas a cabo en el restaurante hizo una mejora interna?

a) Si    b) No

5. ¿Cómo calificaría el trabajo realizado en el restaurante?

A) Excelente    b) Bueno    c) Regular    d) Malo

## ANEXO 24 ENCUESTA DE LA IMPLEMENTACION

### INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE SAN ANDRES TUXTLA

#### ENTREVISTA PARA TRABAJADORES

INSTRUMENTO PARA EVALUAR LA IMPLEMENTACION DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA EL RESTAURANTE CAMPESTRE RANCHO SUSTENTABLE DOÑA ELIA.

**OBJETIVO DE LA ENCUESTA:** Conocer si los resultados fueron favorables durante la implementación del manual de organización dentro del restaurante.

---

**INSTRUCCIÓN:** Subraye la respuesta que considere correcta.

---

1. ¿Considera usted que el taller de cultura empresarial sirvió para darle identidad y formalidad al restaurante?  
a) Si    b) No
  
2. ¿Considera que el asignar y agrupar los puestos de trabajo de acuerdo con el área correspondiente favoreció a una mejor organización interna?  
a) Si    b) No
  
3. ¿Considera que la asignación de las plantillas que describen las actividades que realiza cada empleado, sirvió para erradicar la duplicidad de trabajo?  
a) Si    b) No
  
4. ¿Considera que la implementación de las estrategias llevadas a cabo en el restaurante hizo una mejora interna?  
a) Si    b) No
  
5. ¿Cómo calificaría el trabajo realizado en el restaurante?  
a) Excelente    b) Bueno    c) Regular    d) Malo

## ANEXO 25 DISEÑO DE PLANTILLA PARA LOS GERENTES



RESTAURANTE CAMPESTRE RANCHO

SUSTENTABLE DOÑA ELIA

<b>Nombre del puesto:</b>	
<b>Ubicación:</b>	
<b>Jefe Inmediato:</b>	
<b>Personas cargo:</b>	
<b>Objetivo del puesto:</b>	
<b>Funciones generales:</b>	

## ANEXO 26 DISEÑO DE PLANTILLA PARA LOS EMPLEADOS



RESTAURANTE CAMPESTRE RANCHO SUSTENTABLE

DOÑA ELIA

### RESPONSABLE

**Nombre del puesto:**

**Ubicación:**

**Jefe Inmediato:**

**Personas cargo:**

**Objetivo del puesto:**

**Funciones generales:**

**ANEXO 27 EVIDENCIAS FOTOGRAFICAS**





Zoom Meeting You are viewing FANNY CARRADA's screen View Options

Narcella Herrera... FANNY CARRADA rosa berea Marcos Gutierrez Ari

## PLAN DE ACCION DE LAS ESTRATEGIA DETERMINADAS

De acuerdo a los resultados de la entrevista al Gerente general y a las encuestas aplicadas a los empleados del restaurante, se dedujo una serie de estrategias:

- ▶ 1. Uniforme
- ▶ 2. Remodelación de la cocina
- ▶ 3. Organigrama y funciones claras
- ▶ 4. Capacitación del trabajo
- ▶ 5. Impresión de la misión, visión , valores y reglamento general
- ▶ 6. Dialogar con las personas que causen conflictos
- ▶ 7. Acuerdo con los trabajadores respecto a su seguro
- ▶ 8. Establecer metas y objetivos con el personal

Mute Stop Video Participants Chat Share Screen Record Reactions Leave

Escribe aquí para buscar

ESP 11:40 a. m. 26/11/2020

Zoom Meeting You are viewing FANNY CARRADA's screen View Options

Narcella Herrera... FANNY CARRADA rosa berea Ari Marcos Gutierrez

## DISEÑO DE LAS PLANTILLAS PARA LOS GERENTES Y EMPLEADOS

**RESTAURANTE CAMPESTRE RANCHO SUSTENTABLE DOÑA ELIA**

**Nombre del puesto:** \_\_\_\_\_

**Ubicación:** \_\_\_\_\_

**Jefe inmediato:** \_\_\_\_\_

**Personas cargo:** \_\_\_\_\_

**Objetivo del puesto:** \_\_\_\_\_

**Funciones Generales:** \_\_\_\_\_

**RESTAURANTE CAMPESTRE RANCHO SUSTENTABLE DOÑA ELIA**

**RESPONSABLE DE**

**Nombre del puesto:** \_\_\_\_\_

**Ubicación:** \_\_\_\_\_

**Jefe inmediato:** \_\_\_\_\_

**Personas cargo:** \_\_\_\_\_

**Objetivo del puesto:** \_\_\_\_\_

Mute Stop Video Participants Chat Share Screen Record Reactions Leave

Escribe aquí para buscar

ESP 11:30 a. m. 26/11/2020

Zoom Meeting You are viewing FANNY CARRADA's screen View Options

Narcella Herrera... FANNY CARRADA rosa berea Ari Marcos Gutierrez

PRESENTACION EJECUTIVA DE RESULTADOS FINALES DEL MANUAL DE ORGANIZACION Revisado - PowerPoint

Archivos Inicio Insertar Diseño Transiciones Animaciones Presentación con dispositivos Revisar Vista Nitro Pro 10 ¿Qué desea hacer? Iniciar sesión Compartir

9 10 11 12 13

# Gracias

Mute Stop Video Participants Chat Share Screen Record Reactions Leave

Escribe aquí para buscar

ESP 11:32 a. m. 26/11/2020

**CARTAS DE  
AUTORIZACIÓN PARA  
TITULACIÓN**

RESTAURANTE CAMPESTRE RANCHO SUSTENTABLE DOÑA ELIA



**ASUNTO: CARTA DE AUTORIZACIÓN PARA  
TITULACIÓN**

San Andrés Tuxtla, Veracruz a viernes 15 de Enero de 2021

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE SAN ANDRÉS TUXTLA  
PRESENTE

El Restaurante Campestre Rancho Sustentable Doña Elia, por medio de la presente confirma que la C. **NARCELIA HERRERA DOMINGUEZ**, con numero de control **161U0384**, estudiante de la carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial, realizó el proyecto titulado **“DISEÑO DE PLAN ESTRATÉGICO DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA EL RESTAURANTE CAMPESTRE RANCHO SUSTENTABLE DOÑA ELIA”** en el periodo **AGOSTO 2020 – ENERO 2021**, por lo que se autoriza el uso de la información proporcionada durante el desarrollo del proyecto para fines de titulación.

Sin otro particular por el momento, agradezco la atención.

**ATENTAMENTE**

---

**ING. MARCOS LUIS GUTIERREZ HERNANDEZ**

**GERENTE GENERAL**

RESTAURANTE CAMPESTRE RANCHO SUSTENTABLE DOÑA ELIA



**ASUNTO: CARTA DE AUTORIZACIÓN PARA  
TITULACIÓN**

San Andrés Tuxtla, Veracruz a viernes 15 de Enero de 2021

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE SAN ANDRÉS TUXTLA  
PRESENTE

El Restaurante Campestre Rancho Sustentable Doña Elia, por medio de la presente confirma que la C. **FANNY ITZEL CARRADA DOMINGUEZ**, con numero de control **161U0363**, estudiante de la carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial, realizó el proyecto titulado **“DISEÑO DE PLAN ESTRATÉGICO DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA EL RESTAURANTE CAMPESTRE RANCHO SUSTENTABLE DOÑA ELIA”** en el periodo **AGOSTO 2020 – ENERO 2021**, por lo que se autoriza el uso de la información proporcionada durante el desarrollo del proyecto para fines de titulación.

Sin otro particular por el momento, agradezco la atención.

**ATENTAMENTE**

---

**ING. MARCOS LUIS GUTIERREZ HERNANDEZ**

**GERENTE GENERAL**