



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO

CENTRO UNIVERSITARIO UAEM TEXCOCO

**PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL
RESTAURANTE BAR "EL ASADOR DE ARANDA"**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

L I C E N C I A D A E N T U R I S M O

P R E S E N T A

IRAI S A L M A R A Z I S L A S

DIRECTORA: M. EN T. MARÍA ELENA UMBRAL MARTÍNEZ

REVISORA: M. EN A. MERCEDES MIREYA MEDINA MOCTEZUMA

REVISORA: M. EN A. BLANCA ESTELA CHÁVARO DE LA TORRE

REVISOR: LIC. MERC. ADELFO SÁNCHEZ LEMUS GALINDO

TEXCOCO, MÉXICO.

DICIEMBRE 2010.

iiiVIVE!!!

"Ya perdoné errores casi imperdonables, traté de sustituir personas insustituibles y olvidar personas inolvidables".

Ya hice cosas por impulso, ya me decepcioné con personas cuando nunca pensé decepcionarme, mas también decepcioné a alguien.

Ya abracé para proteger, ya me reí cuando no podía, ya hice amigos eternos, ya amé y fui amado, pero también fui rechazado, ya fui amado y no supe amar.

Ya grite y salté de tanta felicidad, ya viví de amor e hice juramentos eternos, pero también "rompí la cara" imuchas veces!

Ya lloré escuchando música y viendo fotos, ya llamé sólo para escuchar una voz, ya me enamoré por una sonrisa, ya pensé que iba a morir de tanta nostalgia y... tuve miedo de perder a alguien especial (y terminé perdiéndolo).

! Pero sobreviví! ¡Y todavía vivo!

No paso por la vida... Y tú tampoco deberías sólo pasar...

iiiVIVE!!!

Bueno es ir a la lucha con determinación, abrazar la vida y vivir con pasión, perder con clase y vencer con osadía, porque el mundo pertenece a quien se atreve y LA VIDA ES MUCHO para ser insignificante".

"CHARLES CHAPLIN"

AGRADECIMIENTOS

A Dios: Por la vida que ha sido tan generosa, por brindarme todo lo indispensable para seguir adelante, pero sobre todo por darme fortaleza y no flaquear en ningún momento para que fuera posible alcanzar esta meta; gracias por estar siempre conmigo.

A mis padres: Lupita Islas y Pedro Almaraz. Gracias por todo, por sus regaños, motivación, apoyo y paciencia, por todos los sacrificios que han hecho durante todo este tiempo y que aunque no sea tan expresiva o afectiva saben que los amo.

Mamy: Gracias porque siempre has estado conmigo, por tu apoyo incondicional que me has brindado en todo momento y tanto esfuerzo para que yo alcanzara este triunfo; siempre te he admirado porque has sabido salir adelante en cualquier circunstancia.

Papy: Gracias por enseñarme a luchar por lo que quiero, porque me has enseñado que las cosas se consiguen esforzándose y trabajando muy duro; por todo el apoyo, vigor, comprensión y paciencia en momentos difíciles que hemos tenido y que sin todo eso no se si hubiera sido posible alcanzar esta meta.

A mis hermanos: Mixtzin Melanie, Josué Alexis y Zaed Emanuel. Gracias por soportarme, se que hubiera sido muy tedioso sin ustedes llegar hasta aquí.

A ti Il: Gracias por no juzgarme, gracias por aguantarme cuando estoy triste o me pongo loca, gracias por cuidar de mi aunque yo pueda cuidarme sola, por tu apoyo sublime, simplemente gracias por estar ahí, se que sabes cuanto significas para mi.

A mis amigos: Por todo su apoyo, por todos los días que hemos pasado plenos, repletos de risas, a veces de enojos, y una que otra vez de lagrimas, gracias por hacer cada momento único e inolvidable, ustedes saben realmente quienes son y también saben que los quiero mucho.

Y sobre todo a mis profesores: A todos y cada uno de ellos, por sus enseñanzas, tiempo y dedicación; en especial a los maestros M. en E.T. María Elena Umbral Martínez, M. en A. Mercedes Mireya Medina Moctezuma, L. Merc. Adolfo Sánchez Lemus Galindo, M. en A. Blanca Estela Chávaro de la Torre, gracias porque me han brindado un gran apoyo colaborando con su orientación y sabiduría para el desarrollo de este trabajo.

INDICE

Introducción	1
Capitulo I. Turismo y Restaurantes	7
1.1. Concepto de Turismo	8
1.2. Teoría General de los Sistemas, al Estudio del Turismo	10
1.3. Sistema Turístico	11
1.4. Esquema del Sistema Turístico	13
1.5. Servicio	14
1.6. Servicios Turísticos	14
1.7. Servicio de Alimentos y Bebidas	16
1.8. Concepto de Restaurantes	17
1.9. Tipos de Restaurantes	17
1.10. Clasificación de Restaurantes	19
1.11. Áreas de un Restaurante	24
1.12. Recurso Humano	26
Capitulo II Análisis de puesto y Manual de Organización	29
2.1. Puesto	30
2.2. Análisis de Puesto	31
2.3. Descripción de los Puestos	33
2.4. Especificación de los Puestos	34
2.5. Organigrama	37
2.6. Tipos de Organigrama	38
2.7. Clasificación de los Organigramas	39
2.8. Manuales de Administración	41
2.9. Concepto de Manual	42
2.10. Clasificación de los Manuales	43
2.11. Manual de Organización	46

Capitulo III. Descripción del Restaurante bar “El Asador de Aranda”	51
3.1. Antecedentes	52
3.2. Clasificación	52
3.3. Áreas	55
3.4. Recurso Humano	56
3.5. Políticas de la Empresa	60
3.6. Misión, Visión y Valores de la Empresa	60
3.7. Organigrama	61
Capitulo IV. Propuesta del Manual de Organización del Restaurante bar “El Asador de Aranda”	62
Identificación	63
Índice del Manual de Organización para El Restaurante Bar “El Asador de Aranda”	64
Introducción	66
Objetivo	67
Estructura Orgánica	67
Directorio	69
Antecedentes Históricos	70
Base Legal	70
Reglamento	71
Políticas Laborales	72
Misión	80
Visión	80
Valores	80
Organigrama	81
Estructura Funcional	82
Director general	82
Gerente general	85
Asistente administrativo	90

Cajero	94
Limpieza	97
Velador	99
Chef	101
Subchef	105
Ayudante de cocina	108
Parrillero	111
Steward	113
Capitán de Servicio	116
Hostess	120
Barman	123
Meseros	126
Valet parking	129
Garroteros	131
Conclusiones	134
Recomendaciones	135
Bibliografía	137
Webgrafía	139
Anexos	140
Anexo No.1	140
Anexo No.2	142
Anexo No.3	148
Anexo No.4	151

Introducción.

Para cualquier empresa o institución, el orden, la disciplina y la organización son factores vitales para lograr el éxito y alcanzar los objetivos y metas que se hayan planteado.

En las empresas del ramo turístico, la ausencia o deficiencia en cualquiera de los elementos antes mencionados impacta directamente de forma negativa en múltiples aspectos del negocio, pero principalmente en la satisfacción del cliente.

Restaurantes, hoteles, balnearios, servicio de banquetes, visitas guiadas, etc., se encuentran, junto con los servicios médicos y hospitalarios entre los negocios en los cuales el contacto con el usuario es más cercano e inmediato.

A diferencia de los pacientes de los profesionales de la salud, quienes buscan en estos servicios la satisfacción de las necesidades primarias más básicas (preservación de la vida), los consumidores de las empresas turísticas buscan en la gran mayoría de los casos, satisfacer necesidades netamente emocionales, destinadas a cumplir antojos, gustos, deseos, y caprichos personales. (Philip Kotler, 1997, pág. 24).

Esta característica de la clientela, obliga a las compañías y a sus empleados a esforzarse, más que en ningún otro ramo; para asegurar los más altos estándares de satisfacción del cliente.

Hablando particularmente de los restaurantes, una comunicación poco clara entre las diversas áreas, un error de procedimiento en la cocina, un descuido o descortesía en el servicio del empleado, una omisión del departamento administrativo, entre otros, puede generar la sensación de malestar en el comensal. La intensidad de su reacción negativa dependerá de su temperamento y de la gravedad de la falta e impactará de la misma forma en la imagen y reputación del establecimiento.

Actualmente, las dos actividades más importantes para un restaurante son atraer y conservar a los clientes, tarea que día a día se vuelve más compleja

debido fundamentalmente al crecimiento y especialización de la competencia, aunado a la difícil situación económica prevaleciente en el país.

Desde el punto de vista interno, entre mejor definidos se encuentren las responsabilidades, competencias, procedimientos, redes de comunicación, mandos, funciones, actividades, etc., más eficiente será la organización en su conjunto, lo que traerá como beneficio el aprovechamiento óptimo de los recursos, el establecimiento de mejores relaciones con los proveedores, mejores márgenes de utilidad, entre otros beneficios.

Sin duda alguna, ante una situación económica adversa como la que se hace presente, sólo aquellas empresas restauranteras que sean capaces de trabajar bajo procedimientos perfectamente organizados, con altos estándares de eficiencia, que hagan uso óptimo de los recursos, en el que el personal esté motivado y comprometido con el éxito del proyecto, cuyo servicio al cliente se esfuerce todos los días por alcanzar los más altos niveles, prevalecerán en el mercado desplazando a la competencia y conquistando el gusto del comensal.

Como se mencionó antes una de las problemáticas de las empresas es la falta de organización, puesto que se desconoce donde están ubicados cada uno de los puestos en las mismas, cuáles son las responsabilidades y obligaciones de los cargos que existen dentro ella y cual es el perfil necesario para la contratación del recurso humano.

Tal es el caso del restaurante bar “El Asador de Aranda” donde la rotación de personal es regular, puesto que cambia de 2 a 5 veces al año ya que no están conformes con el trabajo y renuncian.

Por otro lado, los empleados del restaurante, no tiene el conocimiento, la experiencia, ni la actitud para realizar las actividades dentro del establecimiento, debido a la inadecuada contratación del mismo; esto implica que el personal no tenga una disposición, correlación y coordinación hacia las tareas que les son asignadas, provocando una serie de problemas, pues descuidan el área correspondiente al puesto determinado y no brindan un servicio de calidad;

hacen que las actividades se compliquen puesto que no realizan el trabajo en condiciones optimas ya que desconocen como se ejecutan actividades que no les corresponden.

Otra situación que emerge dentro de la empresa es que no esta definida la responsabilidad y autoridad adecuada para dirigir al personal de la misma, haciendo que cualquier persona tome el mando de una situación que no le concierne.

Por lo tanto, dentro de la empresa restaurantera El Asador de Aranda no se encuentran determinadas las tareas, las obligaciones, responsabilidades y autoridad que compete a cada empleado; otro aspecto que existe es la falta de selección y colocación de personal en los puestos correspondientes en consecuencia el personal tiene alto nivel de rotación.

En este sentido, el presente trabajo tiene como propósito, identificar, especificar y ordenar las actividades a realizar en cada puesto, surgiendo con ello las siguientes preguntas de investigación; ¿Cuáles son las actividades que se desarrollan en cada área?, ¿Quién las lleva acabo?, ¿Cómo?, ¿Cuándo? y ¿Dónde se realizan?, esto con el fin de evitar la duplicidad de funciones en las diferentes áreas de trabajo.

Por lo anterior el objetivo general de la investigación es: Elaborar un manual de organización en el Restaurante El Asador de Aranda, con el propósito de que el personal conozca e identifique las actividades que se realizan en cada puesto.

El Manual de Organización se convertirá en un instrumento útil para la administración, principalmente por que proporciona la información que se necesita de forma sistematizada, así mismo mostrará con detalle la estructura organizacional de la empresa, señalando los puestos y la relación que existe entre ellos; exponiendo la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, y las funciones y actividades del personal de la empresa.

El presente trabajo está orientado a llevar a cabo una adecuada organización, que establezca la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la interacción de jerarquías, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del personal para el logro de los objetivos del restaurante; para dicho trabajo se tomó como universo de estudio el restaurante bar El Asador de Aranda, que se encuentra ubicado en el Cooperativo Chapingo, Texcoco, Estado de México.

Toda investigación debe contener un método en el cual se siga una lógica que sea secuencial y dinámico, por lo que el presente trabajo se realizó mediante el método deductivo, el cual parte de un marco general hacia un caso particular; como lo es la contribución de la actividad total a un movimiento particular, esto quiere decir que se necesita una descripción más detallada de las acciones, funciones, atribuciones así como también limitaciones del personal que labora en dicha empresa, abarcando puntos como la jerarquización, funciones, importancia de la autoridad, quien debe hacerse cargo. Asimismo con un manual de organización el personal posiblemente realizara con eficiencia las actividades que se deben desempeñar dentro de la empresa. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Pilar., 1991, págs. 60,61).

El tipo de investigación adecuada para elaborar el presente trabajo es la investigación descriptiva que consiste en describir situaciones y eventos, permite especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Al especificar y estructurar, en que consiste cada una de las partes y función de las actividades a desarrollar del personal de una forma organizacional. Por otra parte se utilizó la investigación documental que permite obtener información sobre los datos que se requieren para el presente trabajo mediante la técnica de investigación como la consulta bibliográfica, enciclopedias y biblioteca multimedia. Y la investigación de campo que asume las formas de la exploración teniendo contacto con el objeto de estudio, la observación del

terreno y la observación participante, con el propósito de conocer las características de cada una de las funciones que deben realizar los empleados que laboran en dicha empresa. Con base a lo siguiente se define la técnica correspondiente que en este caso se hizo uso de la observación y la entrevista que tiene como finalidad obtener información de primera mano sobre el problema a investigar. (Eyssautier de la Mora, 2000, págs. 216,217).

La entrevista que se utilizó fue la estructurada que esta dirigida tanto a los directivos de la organización como al personal clave donde se realizó la investigación, por medio de una guía de entrevista como instrumento de participación en este caso el restaurante El Asador de Aranda. Y la observación que consiste en prestar atención al fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis, mediante los instrumentos como lo es una guía de observación y el uso de la cámara fotográfica; con el fin de recopilar información de acuerdo a las actividades que se realizan en dicha empresa. (www.rppnet.com.ar/tecnicasdeinvestigación.htm).

Así mismo, a través de la presente investigación, fue necesario exponer en el capítulo I los conceptos, referencias, elementos y estructura del turismo como de los restaurantes; analizando las características que los componen, este capítulo destaca de manera clara el estudio del turismo en base a los restaurantes.

En el capítulo II, enfatiza los componentes y funcionalidades que se requieren para llevar a cabo una apropiada distribución de las funciones asignadas a los cargos que se requieren en la empresa, desde la elaboración de un análisis de puestos, los diferentes organigramas y destacando la estructura que se requiere para la elaboración del manual de organización.

El capítulo III aborda a la empresa El Asador de Aranda como objeto de estudio de esta investigación, se presenta un panorama de la situación del recurso humano que emerge dentro del mismo, por medio de la información obtenida de

las entrevistas, guías de observación realizadas a los administradores y empleados de la empresa, así mismo se muestra de forma general la descripción del restaurante con el fin de conocer las características del restaurante como del personal y las áreas con las que cuenta.

Finalmente para la elaboración del capítulo IV, se tomo en cuenta toda la información obtenida dentro del capítulo II y III, la estructura del manual, organigrama y el análisis de puestos que se obtuvo de las entrevistas que se realizaron a los empleados del restaurante, con la finalidad de lograr el objetivo de investigación.

Capitulo I Turismo y Restaurantes.

En este capitulo se define al turismo, el cual es relevante en este proyecto de investigación puesto que en el se ubican los servicios turísticos los cuales se pretenden dar a conocer en el se encuentran los restaurantes y como estudio universal del presente trabajo es necesario conocer la estructura del restaurante. Por lo que es indispensable empezar por definir al turismo.

1.1. Concepto de Turismo.

El turismo ha tenido múltiples interpretaciones, puesto que es un fenómeno complejo por lo tanto existen distintas definiciones una de ellas es la siguiente:

La Asociación Internacional de Expertos en Turismo (AIST) define al turismo como: El conjunto de relaciones y fenómenos producidos por el desplazamiento y permanencia de personas fuera de su lugar de domicilio, en tanto que dichos desplazamientos y permanencia no estén motivados por una actividad lucrativa principal, permanente o temporal.

Acerenza nos dice que el turismo es una forma particular del uso del tiempo libre, y una forma especial de recreación. Es, esencialmente una actividad relacionada con la educación, el placer, el descanso, y la recreación, aunque puede estar relacionado, también, con algún otro tipo de actividad. (Acerenza, 1991, pág. 49).

De la Torre define al turismo como: un fenómeno social que consiste en el desplazamiento voluntario temporal de individuos o grupos de personas (turistas) que fundamentalmente por motivo de recreación, descanso, cultura y salud, se trasladan de su lugar de residencia habitual a otro en el que no ejercen alguna actividad lucrativa ni remunerada, generando múltiples interrelaciones de suma importancia económica y cultural. (De La Torre, 1980, pág. 19).

Según Molina el turismo se basa en tres modelos el industrial, fenoménico y fenomenológico.

El modelo industrial, esta conformado por los prestadores de servicios, viéndolo desde una concepción económica, sus elementos son una oferta y una demanda turística. Este modelo es parcial puesto que solo se enfoca al ámbito

económico el cual pertenece a una perspectiva reduccionista propia de la era de las maquinas. Es por esto que nace el nombre de industria turística. (Molina, 1997, págs. 69-72). Modelo Fenoménico, se basa en el objeto del turismo, ya que este realiza desplazamientos para cubrir necesidades, deseos y expectativas del turista. En este modelo el turista es visto como un fenómeno social, que esta basado en el sujeto quien genera intercambios con la población local, interactuando ideas, pensamientos o conductas; que hace que el turismo se vuelva un fenómeno social. (Molina, 1997, pág. 104).

Y el Modelo Fenomenológico, que tiene como base el todo, entender al turismo como un todo, esto se convierte en un fenómeno complejo, porque no solo tiene que ver con lo social o lo industrial, sino también con el ambiente, el ámbito psicológico, político, cultural; el cual se apoya en el enfoque sistémico que organiza al todo como un sistema para poder entender su funcionamiento. (Molina, 1997, págs. 106-112).

Por consiguiente y analizando cada una de las definiciones de cada autor; se define al turismo como un fenómeno complejo, ya que se encuentra entrañablemente relacionado no solo con el ámbito económico ni con el ámbito social; sino también con el ámbito cultural, psicológico, político, con el medio ambiente y con el ámbito tecnológico; el cual esta conformado por un sistema que integra elementos interactuantes, como la infraestructura, la estructura, supraestructura, el núcleo emisor, núcleo receptor, comunidad emisora, comunidad receptora, planta turística, objeto del turismo, accesibilidad, atractivos, oferta turística, oferta complementaria; pero sobre todo por el sujeto del turismo, que es quien da origen a que funcione este sistema desplazándose, dependiendo el motivo de su visita , ya sea de descanso, diversión, recreación, religión, científico, de estudios, entre otras, permaneciendo un periodo no mayor de un año.

Continuando con este estudio es necesario conocer la teoría de los sistemas al estudio del turismo, y así poder entender al fenómeno turístico.

Molina nos dice que. “En los últimos años se ha comenzado a desarrollar un nuevo enfoque en el estudio del turismo, que consiste en analizar su funcionamiento a través de la aplicación de la teoría de los sistemas. Entendiendo por sistema a un conjunto integrado de elementos interactuantes destinados a realizar cooperativamente una función determinada”. (Molina, 1997, págs. 27-33).

1.2. Teoría general de los sistemas, al estudio del turismo.

La teoría general de sistemas establece las bases conceptuales para la organización del conocimiento interdisciplinario y brinda, por lo tanto un marco de referencia coherente que permite identificar los elementos componentes e interactuantes de un fenómeno dado, así como las funciones, relaciones, e interacción de este con su entorno. Entendiendo por interacción, la afluencia recíproca que cada uno de ellos ejerce sobre el desenvolvimiento del otro.

Es por este motivo por lo que se le ha considerado un instrumento válido para el análisis de un fenómeno complejo como lo es el turismo y que se encuentra ligado a una serie de disciplinas.

El turismo es un conjunto bien definido de relaciones, servicios e instalaciones que se generan en virtud de ciertos desplazamientos humanos.

Asimismo, dentro de este gran conjunto denominado turismo, se encuentran los siguientes subconjuntos:

- a)** Los transporte, en todas sus formas.
- b)** Alojamiento
- c)** Servicios de alimentación

- d) Los centros de amenidades y de diversión
- e) Los establecimientos comerciales
- f) Los servicios complementarios.

Cada uno de estos subconjuntos o elementos que conforman el gran conjunto turístico, se divide, a su vez, en otros subconjuntos. Y todos los elementos que conforman los subconjuntos que integran el gran conjunto turístico, son interactuantes y es precisamente el individuo que al desplazarse origina esta interacción, y es, en consecuencia, el que convierte al gran conjunto turismo, en un sistema. (Acerenza, 1991, págs. 168,169).

Para efecto de esta investigación es relevante retomar mas adelante los subconjuntos de servicios de alimentos y siguiendo con el análisis se prosigue por explicar al sistema turístico.

1.3 Sistema Turístico.

Es un conjunto de elementos tales como: superestructura, demanda, comunidad local, atractivos, equipamiento e infraestructura, datos estadísticos y ambiente externo interrelacionados que proporcionarán satisfacción a las necesidades de uso del tiempo libre. (Boullón, Molina, Rodríguez; 1991, pág. 17).

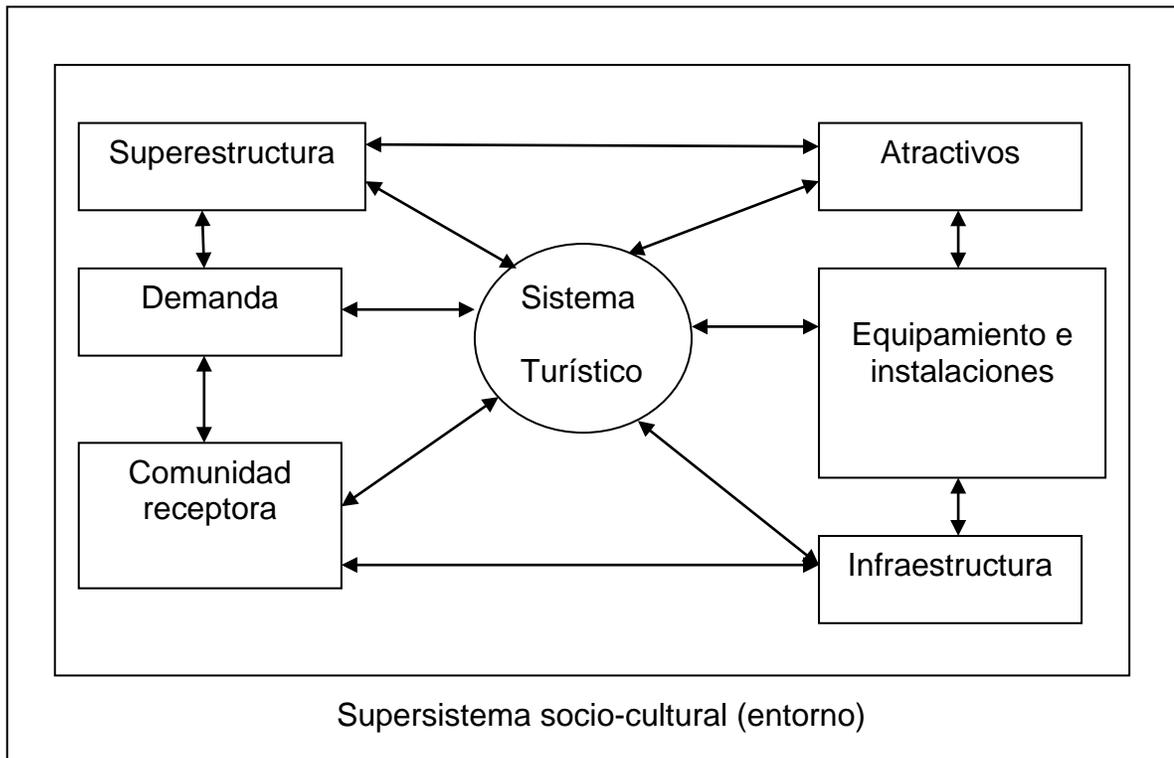
El sistema Turístico esta integrado por un conjunto de partes o subsistemas que se interrelacionan e interactúan con el fin de alcanzar un objetivo común y estos son:

1. Superestructura. Asume la función de regular el sistema turístico recogiendo los intereses, expectativas y objetivos de los subsistemas restantes. Se dividen en dos clases organizacionales: organismos del sector público. Y los conceptuales: leyes, reglamentos, planes y programas.

2. Demanda. Esta constituida por los turistas, los individuos en si, y por sus necesidades.
3. Atractivos. Son aquellos que se constituyen en uno de los principales motivadores y orientadores del flujo turístico.
4. Equipamiento e instalaciones. Comprende al conjunto de establecimientos especializados en la prestación de servicios turísticos y a las instalaciones que los apoyan. Equipamiento: establecimientos de hospedaje, alimentos y bebidas, esparcimiento (discotecas) y otros servicios (agencias de viajes, comercios). Instalaciones: de agua y playa (marinas, palapas, muelles); montaña (miradores, teleféricos, funiculares) y generales (piscinas, campos de golf, canchas de tenis).
5. Infraestructura. Es la que presta los servicios básicos o de apoyo al sistema turístico. Puede clasificarse en interna (redes telefónicas, de alcantarillado, agua potable, vías de comunicación) y externa (aeropuertos, carreteras, es decir, los sistemas que contribuyen a enlazar un destino turístico con otro).
6. Comunidad local. Esta conformada por grupos de individuos que residen en forma permanente en los polos o centros turísticos. (Molina, 1997, págs. 38-40).

Por lo anterior es importante mostrar como se compone el esquema del sistema turístico.

1.4. Esquema del sistema turístico.



(Molina, 1997, pág. 40).

Es por ello que el estudio del turismo es relevante para la realización de esta investigación puesto que dentro del sistema turístico se ubica el equipamiento e instalaciones conocido también como estructura turística; y en este se encuentran los servicios turísticos como los restaurantes; siendo este el universo de estudio del presente trabajo.

Continuando con la investigación es importante definir a los servicios turísticos para ello es fundamental abordar al servicio.

1.5. Servicio.

Casares Julion, nos dice que el servicio, cuyo término se define como la organización y personal destinados a satisfacer necesidades del público o de alguna entidad oficial o privada. (De La Torre, 1980, pág. 38).

La idea de servicio supone una prestación gratuita, pero valiosa, de algo que quien lo posee entrega a otro que parece necesitarlo. Un dato, una información, un consejo, adquiere la categoría de servicio elemental y básico. (Ortuño Martínez, 1990, pág. 71).

En base a lo anterior, los servicios no pueden verse, degustarse, sentirse, ni olerse antes pero dejan un recuerdo que se puede compartir con otras personas.

1.6. Servicios Turísticos.

Entre los aspectos que presenta el turismo, destaca muy especialmente el referente a los servicios turísticos; puesto que estos se encuentran dentro de los diversos factores o elementos que constituyen el complejo al que se le denomina turismo.

Por consiguiente relacionando el concepto de servicio con el turismo, se puede añadir, que los servicios turísticos son los que se presentan a través de una organización adecuada y de personal especializado, destinados a satisfacer las necesidades y deseos de los turistas. (De La Torre, 1980, pág. 38).

Otra definición según Manuel Ramírez, dice que “es toda actividad realizada por una persona física o moral, publica o privada, tendiente a satisfacer necesidades específicas directamente planteadas por el desplazamiento turístico”. (Ramírez Blanco, 1992, pág. 66).

Ortuño plantea que los servicios turísticos, se pueden definir como “los hechos, las actividades, los productos elaborados, las formulas comerciales, entre otros que permiten el transito, la facilitación, el acercamiento, el uso y el disfrute de los bienes turísticos, a la masa de personas que potencialmente o de hecho, se califican como turistas”. (Ortuño Martínez, 1990, pág. 71).

Por lo tanto y analizando cada uno de los autores los servicios turísticos son, todas aquellas actividades, que permiten el transito, la facilitación, el acercamiento, el uso y el disfrute de los bienes turísticos, que brinda una persona destinada a satisfacer las necesidades, deseos y expectativas del turista.

La actividad turística se desarrolla a través de un conjunto de servicios turísticos, mismos que corresponden a ciertas necesidades que a su vez originan diversas motivaciones que impulsan a los turistas a desplazarse.

La Secretaria de Turismo considera como servicios turísticos los siguientes:

1. Hoteles, moteles, albergues, habitaciones y establecimientos que brinden hospedaje, así como campamentos y paradores de casas rodantes.
2. Agencias, subagencias, operadoras de viajes y operadoras de turismo.
3. Arrendadoras de automóviles, embarcaciones, y otros bienes muebles y equipo destinado al turismo.
4. Transporte terrestre, marítimo, fluvial, lacustre y aéreo para el servicio exclusivo de turistas.
5. Servicios prestados por guías de turistas, guías de chóferes, y guías especializados.
6. Restaurantes, cafeterías, bares, centros nocturnos y similares, cuya actividad este directamente vinculada con el turismo. (Ley Federal de Turismo).

Prosiguiendo con la investigación es indispensable retomar los servicios de alimentos y bebidas que forman parte de la gama de servicios turísticos que se ofrecen para satisfacer las necesidades y deseos del turista en general.

1.7. Servicio de alimentos y bebidas.

Como se mencionó antes, el servicio es la actividad que brinda una persona destinada a satisfacer las necesidades, deseos y expectativas del turista; por lo tanto el servicio de alimentos es aquella actividad brindada por una persona que permite el disfrute de estos.

El servicio dentro de un restaurante es de suma importancia puesto que el comensal sólo se lleva, como máximo, una factura y sentimientos, emociones, recuerdos de paladares distintos y percepciones diversas, pero no se lleva ningún producto físico o bien tangible que pueda comprobar o verificar para si no le gusta devolverlo.

Por lo tanto las personas que laboran en un establecimiento de alimentos y bebidas, son todas fundamentales en la creación de unos productos y servicios donde la intangibilidad cobra un papel preponderante. El cliente podrá degustar los mejores manjares y platos o vinos, pero es imprescindible que todo ello se transmita con la atención y profesionalidad que requiere este tipo de negocios. (Felipe Gallego, 2002, pág. 48).

Entre los principales establecimientos que ofrecen dicho servicio se encuentran los restaurantes, cafeterías, bares y similares. Por consiguiente es necesario retomar la importancia que tienen los servicios de alimentos y bebidas para efectos de esta investigación, puesto que una de sus características es brindar el servicio adecuado al comensal y con este proyecto se pretende mejorar el desarrollo de las actividades que realizan los empleados dentro del restaurante.

Por otra parte y siguiendo con la investigación es fundamental definir los restaurantes ya que en el se basa el estudio del presente trabajo.

1.8. Concepto de restaurante.

Es el negocio establecido para la venta de alimentos preparados, acompañados de vinos y licores, cuyo consumo por el cliente se efectúa en las instalaciones de la negociación. (SECTUR).

Todo establecimiento que sirve al público mediante un precio, comidas y bebidas para ser consumidas en el mismo local. (Reynoso Ron, 2003, pág. 19).

Es un establecimiento donde se preparan y venden alimentos y bebidas para consumirse ahí mismo en el que se cobra por el servicio prestado. El termino se deriva del latín restaurare, que quiere decir recuperar o restaurar. (Morfin Herrera, 2006, pág. 15).

Por consiguiente, se puede decir que el restaurante es un establecimiento en el cual sirve al público para la venta de alimentos y bebidas, mediante el servicio que se les brinda a los consumidores que lo soliciten.

Una vez definido el restaurante es relevante detallar sus características, áreas, clasificación entre otras; ya que estas se retomaran en la descripción del restaurante El Asador de Aranda y para efecto de esta investigación es preciso puntualizarlas puesto que es el universo de estudio del presente trabajo.

1.9. Tipos de restaurantes.

Existen distintos tipos de restaurantes, desde el más sencillo que suministra un menú fijo a un bajo costo, hasta el más elegante y lujoso que muestra una carta muy sofisticada con variedad de platillos y variedad de vinos internacionales y un servicio que los caracteriza por precios elevados.

Y de acuerdo a María del Carmen Morfín que retoma a Torruco (1987), dice que hay cuatro tipos de restaurantes que se relacionan y condicionan en tres factores: costumbres sociales, hábitos así como requerimientos personales, presencia de corriente turística nacional y extranjera. (Morfín Herrera, 2006, pág. 15).

Restaurante Gourmet.

Ofrece platillos que atraen a personas aficionadas a comer manjares delicados. El servicio y los precios están de acuerdo con la calidad de la comida, por lo que estos restaurantes son los más caros.

Restaurante de Especialidad.

Ofrece una variedad limitada o estilo de cocina. Estos establecimientos muestran en su carta una extensa variedad de su especialidad, ya sean mariscos, aves, carnes o pasta, entre otros posibles.

Y de acuerdo con Francisco de la Torre dice que ofrecen una variedad limitada de platillos, por lo que su cocina es de una sola especialidad sobre determinada clase o nacionalidad de alimentos. (Ingles, francesa, italiana, mexicana, etc.) (Torre, 2000, pág. 23).

Restaurante Familiar.

Sirve alimentos sencillos a precios moderados, accesibles a la familia. Su característica radica en la confiabilidad que ofrece a sus clientes, en términos de precios y servicio estándar. Por lo general estos establecimientos pertenecen a cadenas, o bien, son operados bajo una franquicia consistente en arrendar el nombre y sistema de una organización.

Restaurante Conveniente.

Se caracteriza por su servicio rápido; el precio de los alimentos suele ser económico y la limpieza del establecimiento intachable, por lo que goza de confiabilidad y preferencia.

1.10. Clasificación de Restaurantes.

Se aplican diversos criterios para clasificar a los restaurantes, de acuerdo con sus diferentes características, entre otras:

- **Clasificación por el tipo de comida.**

En esta clasificación encontramos restaurantes:

1. Vegetarianos y macrobióticos.
2. De pescados y mariscos.
3. De carnes rojas.
4. De aves. (Morfín Herrera, 2006, pág. 16).

- **Clasificación por el tipo de servicio.**

Los restaurantes se pueden clasificar también con base en los cuatro tipos de servicio que brinda al público.

Servicio en la mesa. En este servicio el mesero les sirve a los comensales directamente en la mesa.

Servicio en la barra. Este servicio es semejante al anterior, solo que los clientes se sienten frente a un mostrador llamado barra y allí les atiende el mesero; dentro de este tipo se consideran aquellos denominados de comida rápida.

Para llevar. En este servicio el cliente decide que alimentos llevar; posteriormente los paga en la caja y le entregan los alimentos debidamente empaquetados.

Autoservicio. A este servicio se le conoce también como buffet. En el los alimentos se exponen en una vitrina, los comensales pasan frente a ella y ellos mismos se sirven lo que desean; posteriormente, los clientes llevan en una charola a su mesa los alimentos que seleccionaron de la barra. (Torre, 2000).

- **Clasificación por categorías.**

Al igual que los hoteles, los restaurantes también reciben una clasificación basada en varios conceptos: Instalaciones, servicios, menú, entre otros, siendo el servicio de los meseros en las mesas uno de los criterios más valorados.

Muchos países no cuentan con reglamentos ni estándares de clasificación para los restaurantes, a continuación se da un resumen de los requisitos básicos tomados como parámetros para clasificar los restaurantes a nivel internacional. (<http://apuntes.rincondelvago.com/restaurantes.html>).

Al igual que Morfín y señalando a Torruco y Ramírez sugieren cinco grupos; los cuales son los siguientes: de lujo, de primera clase, comercial, rango medio y económico o limitado. Con el listado de condiciones mínimas para lograr la categoría son: (Morfín Herrera, 2006, pág. 17).

Restaurantes de lujo (cinco tenedores).

Este tipo de establecimientos debe tener una organización eficaz, regidas por normas y procedimientos y, contar con políticas internas y externas para su manejo.

Los restaurantes de este tipo son adornados generalmente con maderas muy finas, las mesas y las sillas deben estar acordes a la decoración; alfombras de muy buena calidad, la música (viva o ambiental) debe ser suave, las luces (focos y lámparas) deben ser graduables y el aire acondicionado debe ser controlado por termostato.

Los alimentos y las bebidas tienen obligatoriamente que ser de la más alta calidad, la higiene debe reinar en todas las áreas: frente, salón, cocina, baños y, por último, el personal debe estar debidamente uniformado.

El personal de servicio además de estar capacitado para cada función debe ser entrenado periódicamente para garantizar un servicio eficiente y elegante. Además se deberá contar con:

- Entrada para los clientes independiente de la del personal de servicio.
- Guardarropa y vestíbulo o sala de espera.
- Comedor con superficie adecuada a su capacidad.
- Teléfono en cabinas aisladas y teléfono inalámbrico para el servicio al cliente.
- Aire acondicionado.
- Servicios sanitarios con instalaciones de lujo, independientes para damas y caballeros.
- Decoración en armonía con el rango del establecimiento.
- Buffet frío a la vista, en el comedor (opcional).
- Accesorios diversos: carros para flamear, mesas auxiliares, cubrefuentes.
- Cocina equipada con almacén, bodega, cámara frigorífica, despensa, oficina, hornos, gratinador, parrilla para pescados y carnes, fregaderos, extractores de humos y olores.

- Carta con variedad de platos de la cocina nacional e internacional y carta de vinos amplia modificada periódicamente.
- Personal debidamente uniformado.
- Cubertería de acero inoxidable o de plata.

Restaurantes de primera (cuatro tenedores).

- Entrada para los clientes independiente de la del personal.
- Sala de espera.
- Guardarropa (en países fríos).
- Teléfono inalámbrico.
- Comedor con superficie adecuada a su capacidad.
- Aire acondicionado, calefacción y refrigeración.
- Mobiliario y decoración de primera calidad.
- Servicios sanitarios independientes para damas y caballeros.
- Cocina con cámara frigorífica separada para pescados y carnes, horno, despensa, almacén, bodega, fregaderos y ventilación exterior.
- Personal de servicio debidamente uniformado.
- Cubertería de acero inoxidable.

Restaurantes de segunda (tres tenedores).

- Entrada para los clientes independiente de la del personal de servicio.
- Guardarropa.
- Teléfono inalámbrico para el servicio al cliente.
- Comedor con superficie adecuada a su capacidad.
- Mobiliario de calidad.

- Servicios sanitarios independientes para damas (incluye niños) y caballeros.
- Cocina con cámara frigorífica, despensa, almacén fregaderos, ventilación al exterior.
- Carta en consonancia con la categoría del establecimiento.
- Personal de servicio debidamente uniformado.
- Cubertería de acero inoxidable.

Restaurantes de tercera (dos tenedores).

- Comedor con superficie adecuada a su capacidad.
- Teléfono inalámbrico.
- Mobiliario adecuado.
- Cubertería inoxidable, vajilla de loza o vidrio, cristalería sencilla y mantelería con servilletas de tela o papel.
- Servicios sanitarios independientes para damas y caballeros.
- Cocina con fregadero con agua caliente, cámara frigorífica o nevera, despensa y extractor de humos.
- Personal de servicio uniformado al menos con chaqueta blanca.
- Carta sencilla.

Restaurantes de cuarta (un tenedor).

- Comedor independiente de la cocina.
- Cubertería inoxidable, vajilla de loza y vidrio, cristalería sencilla, servilletas de tela o papel.
- Servicios sanitarios decorosos.
- Personal perfectamente aseado.
- Carta sencilla.

1.11. Áreas de un restaurante.

- **Puerta Principal.**

Cerca de la entrada de deberá colocar un mueble tipo aparador al que llamamos “PODIUM” donde permanece el libro de reservas y un teléfono con un timbre discreto, para la toma de reservas y mensajes.

Es el área donde se recibe al cliente, si el restaurante dispone de una hostess (anfitriona) ésta deberá permanecer allí durante todo el servicio para recibir y despedir a los clientes sólo se desplazará para conducirlos hasta sus mesas. En todo caso el Maitre nunca descuidará la puerta aunque se desplace por el salón para supervisar las mesas. La puerta nunca deberá quedar sola y si a la hostess se le presentase una emergencia, el Maitre nombrará provisionalmente un supervisor o cualquiera de los miembros del personal de servicio.

- **Sala o Comedor.**

Área donde están ubicadas las mesas para el servicio a los clientes. El comedor se divide por “estaciones o rangos” para facilitar el servicio y se nombra un camarero a cargo de cada estación (jefe de rango o camarero piso), cada camarero tendría un ayudante o según lo disponga la administración.

- **Bar servicio.**

Los restaurantes de primera categoría y de lujo deben disponer de un bar o una pequeña sala de espera cerca de la entrada para cuando no haya mesas disponibles y los clientes tengan que esperar, mientras toman un jugo o un cóctel. En países fríos, los restaurantes disponen también en esta área de un guardarropa, para guardarles a los clientes durante su estadía en el establecimiento, las diferentes vestimentas extras que utilizan para protegerse del frío y la nieve. Tanto en el bar como en la sala de espera acostumbra presentar la carta a los clientes y hasta tomarle el pedido para cuando haya

mesas disponibles sentarlos según el orden de llegada. En este caso debemos notificar a la cocina que dichos clientes están en orden de espera para que solo hagan marchar la comanda y luego le notifiquemos, por supuesto, cuando ya estén sentados.

- **Baños.**

Los servicios o aseos deben estar en un extremo del salón. Lo ideal es que haya una puerta de acceso común, tanto para el de las damas, como para el de los caballeros. Esta puerta debe dar acceso a una pequeña sala donde estén las dos puertas de los aseos.

- **Salones privados.**

Se puede destinar parte de salón para algún reservado independiente, modalidad que cada día se utiliza más por la clientela de restaurantes. Es aconsejable que este salón esté separado del principal por una cortina o puerta corrediza para mayor privacidad.

- **Área de fumadores y no fumadores.**

Ocasionalmente el salón se divide en dos áreas para estos fines. Generalmente el área de no fumadores es más pequeña y acogedora y para dividirla se toma en cuenta la corriente de aire, la ubicación de los extractores y la corriente de brisa cuando el restaurante no dispone de aire acondicionado.

- **Office.**

La comunicación entre la cocina y el salón de servicio resulta ideal cuando se respeta un pasillo entre ambos, con suficiente anchura para que sirva de cámara aislante de ruidos y temperatura. A este pasillo se le llama Office. Las puertas deberán ser dos en la entrada de cocina y dos en la entrada del

comedor, estableciendo una dirección de entrada y otra de salida; ésta debe tener una ventana de cristal, que permita ver, si alguien por error, circula en sentido contrario.

En el Office generalmente se encuentra la oficina del Maitre, algunas veces el bar servicio o la cajera, y es el área donde los meseros almacenan la mayor parte del material de trabajo.

- **Cocina.**

La cocina es la zona industrial de un restaurante, o sea, el área de producción, donde se elaboran los alimentos que serán servidos en el comedor. La cocina cuenta con un personal dirigido por un “Chef” o “Jefe de Cocina” asistido por un “Sous Chef”, seguido de los cocineros y ayudantes. Los encargados de la limpieza de la cocina y el lavado de los materiales para el servicio se le llaman “Stewards”. (www.islascanarias-restaurante.com).

Otro aspecto relevante dentro de un restaurante, es el recurso humano puesto que brinda el servicio y hace que el producto tenga mayor satisfacción hacia el comensal y efectuado con el objetivo de estudio es indispensable acentuar su importancia que tiene en la empresa.

1.12. Recurso humano.

El papel que juega el recurso humano dentro de la empresa es una base primordial; puesto que en el, se desarrollan las tareas que se requieren en dicho establecimiento por medio de las habilidades, experiencias, aptitudes, actitudes, conocimientos, voluntades entre otras, de cada persona; incluyendo su selección, contratación, capacitación entre otras funciones con el fin de alcanzar los objetivos de la empresa.

El trabajo puede ser realizado por medio de la tecnología pero la participación de personas puede ser ejecutado con mayor eficiencia.

Dentro de un restaurante el recurso humano es fundamental ya que en el se centra la satisfacción del comensal en cuanto al servicio que se le brinda.

Otro punto notable y de acuerdo a Felipe Gallego dice que “Existe la errónea creencia de que todo el mundo o cualquier persona, aunque no esté capacitada, puede desempeñar un puesto de trabajo en un restaurante, una cafetería o negocio similar. La realidad actual es que hay una escases de trabajadores cualificados para la restauración y muchas empresas tienen verdaderas dificultades en encontrar el personal adecuado para puestos de trabajo específicos, como son los de cocina barra y comedor”. (Felipe Gallego, 2002, pág. 50).

En otro aspecto dentro de la restauración se desarrollan un grupo de actividades que están relacionadas con:

- La administración económica y financiera de la empresa.
- La comercialización de la empresa, en cuanto a actividades de publicidad, promoción o ventas dirigidas al exterior o internamente.
- La producción culinaria.
- La prestación de servicios de bar y comedor.
- El mantenimiento de las instalaciones, equipos entre otros.
- La gestión de los recursos humanos.

El desarrollo de estos puntos, representa los sistemas interrelacionados de la empresa, determinan tareas, operaciones, relaciones, comunicaciones, equipos e individuos que dan como resultado los procesos cuyos objetivos de la empresa deben alcanzar como lo es la satisfacción y dar el valor al cliente entre otros.

Cada puesto de trabajo, generalmente, debe responder a unas tareas y responsabilidades específicas.

Es por ello que para alcanzar que el personal ocupe su cargo correspondiente y para efectos de esta investigación es necesario el apoyo de un análisis de puestos, para poder realizar el manual de organización, siendo este el objeto de estudio del presente trabajo; en el que se precisan las actividades adecuadas a cada puesto.

Por lo que es indispensable saber en que consiste un análisis de puestos el cual se detalla en el segundo apartado y posterior se hará una descripción dentro del restaurante el Asador de Aranda en el capítulo tres, esté permitirá elaborar el manual de organización de dicho establecimiento, el cual aportará que los puestos asignados a cada empleado se encuentren estrechamente integrados con los diferentes puestos de la empresa; para ello se requiere de una estructura que sirva para establecer las autoridades del personal a quienes se asignan estos puestos, creando una adecuada organización de las actividades a realizar dentro de la empresa.

Capítulo II. Análisis de Puesto y Manual de Organización.

Como se menciona anteriormente la organización del recurso humano en la empresa es fundamental ya que esta permite alcanzar los objetivos del establecimiento; cabe mencionar que para llevar a cabo una apropiada distribución de las tareas asignadas a los diferentes puestos que se requieren en dicha empresa; es indispensable contar con los procedimientos adecuados que en este capítulo se darán a conocer tanto el concepto, función, importancia y la estructura del análisis de puestos como del manual de organización; siendo este el objetivo de estudio del presente trabajo; empezando por definir al puesto para tener más claro el concepto del análisis de puestos.

2.1. Puesto.

Hebert J. Chruden y Arthur W. Sherman, Jr. Nos dicen que el puesto es la unidad más pequeña de una organización en la cual se agrupan y estructuran las tareas de la organización. (Hebert J. Chruden. Arthur W. Sherman, pág. 39).

Por tal motivo el puesto es una posición dentro de las áreas de trabajo que existen en la empresa, en la que se agrupan y se estructuran las tareas a realizar por los empleados que a su vez deben cumplir con los deberes y responsabilidades que se les han asignado.

Cabe mencionar que de acuerdo a Hebert J. Chruden y Arthur W. Sherman, Jr. Dice que, “El empleado es quien determina, hasta cierto grado, cómo debe desempeñarse su puesto y quién hará que éste sea lo que es. Sin embargo, debe existir cierta forma de control que ayude asegurar que el empleado no cambie su puesto demasiado de la estructura que ha sido establecida. Pueden establecerse controles preparando un enunciado por escrito de los deberes y responsabilidades del puesto”. (Hebert J. Chruden. Arthur W. Sherman, pág. 47).

Dentro de esta investigación es necesario tomar en cuenta que el puesto o los puestos sirven para saber su selección, las obligaciones, responsabilidades y la autoridad que involucre al personal. Así mismo éste tiene una interrelación con los demás trabajos que existen con el fin de llevar acabo los objetivos de la empresa.

Una vez definido el puesto y su importancia es necesario conocer el concepto y la estructura del análisis de puestos y posteriormente realizar el estudio del restaurante bar El Asador de Aranda que se desarrolla en el capítulo tres; y así saber las funciones y los cargos más adecuados que se requieren dentro de

éste; el análisis ayudará a elaborar el manual de organización que es el objetivo de estudio del presente trabajo.

2.2. Análisis de Puesto.

De acuerdo con Dessler dice que el análisis de puesto es el procedimiento para determinar las obligaciones correspondientes a éstos y las características de las personas que se contratarán para ocuparlos. El análisis produce información acerca de los requisitos para el puesto; esta información se usa para elaborar las descripciones de los puestos (una lista de las tareas del puesto) y las especificaciones del puesto (una lista de los requisitos humanos para el puesto o el tipo de personas que se habrán de contratar para el mismo). (Dessler, 2001, pág. 84).

Por lo anterior el análisis de puestos es un procedimiento que aporta a la empresa una mayor organización en cuanto al trabajo puesto que establece las obligaciones y responsabilidades correspondientes del personal así como también sus características y requerimientos del mismo.

Según Dessler es preciso seguir los siguientes pasos:

Paso 1. Identifique para qué usará la información, pues ello determinará que datos debe recabar y como hacerlo.

Paso 2. Repase la información básica importante, como organigramas, gráficas de procesos y descripción de puestos, si existiera alguna.

Paso 3. Seleccione los puestos representativos que analizará.

Paso 4. Reúna datos acerca de las actividades laborales, las conductas requeridas de los empleados, las condiciones laborales, las características y las capacidades humanas necesarias para desempeñar el trabajo.

Paso 5. Repase la información con las personas que ocupan el puesto. La información del análisis se debe verificar con el trabajador que desempeña las tareas y con su supervisor inmediato. Esto servirá para confirmar que los datos de la información son correctos y están completos.

Paso 6. Prepare una descripción y una especificación del puesto, éstos son dos resultados concretos del análisis de puesto. (Dessler, 2001, págs. 85-87).

Para recabar la información adecuada de los puestos de la empresa en este caso el restaurante bar El Asador de Aranda, se puede obtener de distintas formas éstas son, por medio de entrevistas, que pueden ser de tres tipos, individuales, de grupo y a supervisores; los cuestionarios los cuales son una vía rápida y eficiente para obtener información de muchos empleados; y la observación que es muy útil cuando los puestos incluyen mucha actividad física observable, de igual modo se encuentra la bitácora en la que se realiza una lista de las actividades que ejecutan los empleados, ellos registran todas las tareas que hacen durante el día. (Dessler, 2001, págs. 87,91).

Por lo tanto las entrevistas, los cuestionarios, las observaciones y las bitácoras, son las herramientas más comunes para reunir los datos del análisis de puestos.

Como se menciona antes el análisis se realiza por medio de la descripción y especificación del puesto y recabando información de varias personas, es por ello que se debe conocer que se necesita para armar tanto la descripción como la especificación de puestos que ayudará a determinar el análisis.

2.3. Descripción de los puestos.

Dessler menciona que “la descripción de puestos es un texto que explica lo que hace en realidad la persona que ocupa el puesto, cómo lo hace y en qué condiciones desempeña el trabajo”. (Dessler, 2001, pág. 98).

Hebert J. Chruden y Arthur W. Sherman dicen que “la descripción de puestos es la declaración escrita que cubre los deberes y responsabilidades de un puesto”. (Hebert J. Chruden. Arthur W. Sherman, pág. 47).

Por lo anterior la descripción de puestos se refiere a un texto que consiste en la identificación del puesto, el resumen del mismo y la declaración de sus deberes; esto quiere decir que es un escrito en el cual se encuentran las actividades, obligaciones, responsabilidades y autoridades de un puesto.

Por otra parte no existe un formato estándar para redactar la descripción de un puesto, pero casi todos contienen secciones relativas a:

1. La identificación del puesto. Esta sección ayuda a distinguir un puesto entre los demás de la empresa; mediante el título del cargo.
2. Un resumen del puesto. Este sirve para proporcionar una síntesis que deberá ser suficiente para identificar y diferenciar las obligaciones de éste con los demás puestos.
3. Las responsabilidades y obligaciones. Contiene una lista de las actividades principales del puesto que indican lo que hace el trabajador, como lo hace, por que lo hace. La descripción de los deberes deberá indicar también las herramientas y equipo usado, los materiales empleados, los procedimientos seguidos; de igual forma debe definir los límites de la autoridad de la persona que ocupa el puesto, su autoridad

para tomar decisiones y el grado de supervisión requerido. (Dessler, 2001, págs. 99-101).

Una vez obtenida la descripción es relevante pasar a la siguiente sección, esta información se usará para redactar la especificación del puesto, en la que se enumeran los conocimientos, las habilidades y las capacidades que se requieren para desempeñar el puesto en forma correcta.

2.4. Especificación de los puestos.

La especificación según Hebert J. Chruden y Arthur W. Sherman, se refiere a “las características personales que debe poseer un individuo para hacerse cargo de estos deberes y responsabilidades.” (Hebert J. Chruden. Arthur W. Sherman, pág. 47).

Y para Dessler es “parte de la descripción del puesto y contesta a la pregunta ¿Qué cualidades, características y experiencias humanas se requieren para desempeñar bien este trabajo?, muestra el tipo de personas que se debe reclutar y las cualidades que se deben medir en esa persona.” (Dessler, 2001, pág. 107).

Por lo tanto la especificación de puestos es un contenido en el que se presentan las características y experiencias de un individuo que se solicitan para desempeñar las actividades requeridas en un puesto.

De igual forma que la descripción de puestos no existe un formato estándar para su redacción.

Y de acuerdo con Hebert J. Chruden y Arthur W. Sherman pueden variar los formatos pero “en general los puntos cubiertos por una especificación de puesto pueden dividirse en dos grupos: los que cubren los requerimientos de

habilidades para un puesto y los que cubren sus demandas físicas. (Hebert J. Chruden. Arthur W. Sherman, pág. 48).

a) **Requerimientos de habilidades.** Los requerimientos de habilidades incluyen las habilidades mentales y manuales, así como las cualidades y características personales de quien sustenta el puesto debe poseer para desempeñarlo efectivamente. Aunque muchas especificaciones de puestos pueden no contener cada uno de los siguientes requerimientos, deberán contener la mayoría de ellos.

- Requerimientos educacionales. Incluyen la educación formal mínima, así como cursos especiales o entrenamiento técnico.
- Experiencia. La mínima cantidad y tipo de experiencia requerida para que un empleado ocupe un puesto, generalmente puede expresarse en términos objetivos y cuantitativos tales como años o meses.
- Requerimientos de conocimiento específicos. Estos requerimientos pueden incluir un conocimiento sobre ciertos materiales, procesos, equipo, sistemas, productos u otros asuntos.
- Requerimientos de personalidad. Puede cubrir asuntos tales como cualidades sociales, criterio, iniciativa, cooperación y habilidad creativa.
- Requerimientos de habilidad manual. Se definen en términos de cantidad, calidad o naturaleza del trabajo que debe desempeñarse.

b) Requerimientos físicos. Pueden incluir aspectos tales como: esfuerzo físico, condiciones de trabajo, y riesgos ocupacionales.

- Esfuerzo físico. Implica actividades tales como caminar, mantenerse de pie, cargar, manejar o hablar.
- Condiciones de trabajo. Se refiere al medio físico en general dentro del cual debe desempeñarse el puesto. Una lista de condiciones desfavorables de trabajo y de los riesgos, puede ayudar a llamar la atención sobre ellos y fomentar su eliminación, contribuyendo así a la salud y seguridad del empleado.
- Consideraciones que afectan las especificaciones del puesto. Al formularse las especificaciones del puesto, debe hacerse toda clase de esfuerzos para cerciorarse de que los requisitos fijados sean en realidad necesarios.” (Dessler, 2001, págs. 48-50).

La descripción y especificación del puesto son una guía para el análisis del mismo, estos servirán de apoyo para elaborar el manual de organización ya que en el se centran tanto las autoridades, responsabilidades y obligaciones de las actividades a realizar así como también sus requerimientos.

Por otro lado para que las tareas se realicen de una forma organizada y que a su vez los puestos sean divididos y agrupados de una manera estructurada, es preciso conocer el concepto y como se compone el organigrama, así como también los tipos y clasificación de los organigramas con el fin de elaborar el mas apropiado dentro de la empresa restaurantera El Asador de Aranda.

2.5. Organigrama.

Los organigramas son representaciones gráficas de los diferentes niveles de autoridad, que van de mayor a menor jerarquía. Cada puesto se representa por medio de un rectángulo que encierra el nombre del puesto y en ocasiones el nombre de quien lo ocupa: la unión de los cuadros mediante líneas representa los canales de autorización y responsabilidad.

Es la gráfica que muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de una empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía y las principales funciones que se desarrollan. (Franklin Fincowsky & Gómez Ceja, 2002, pág. 41).

El organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre si los órganos que la componen. (Benjamín Franklin F., 2004, pág. 78).

Los organigramas son útiles instrumentos de organización y revelan:

- La división de las funciones.
- Los niveles jerárquicos.
- Las líneas de autoridad y responsabilidad.
- Los canales formales de la comunicación.
- La naturaleza lineal o asesoramiento del departamento.
- Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, entre otros.
- Las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa en cada departamento o sección de la misma. (Franklin Fincowsky & Gómez Ceja, 2002, pág. 41).

De acuerdo con Benjamín Franklin el organigrama es la estructura gráfica de una organización que representa tanto las líneas de autoridad, la división de las funciones, los niveles jerárquicos, entre otros; así mismo proporciona una imagen formal de un establecimiento.

Dentro del restaurante bar El Asador de Aranda existe un organigrama que dentro del capítulo tres se analizará.

Una vez obtenido el concepto del organigrama, es relevante detallar los tipos y clasificación, ya que servirán de apoyo para la propuesta de un nuevo organigrama para el restaurante bar El Asador de Aranda.

2.6. Tipos de organigrama.

Por su amplitud y debido a la complejidad de las empresas, en la actualidad se han subdividido los organigramas en dos tipos.

1.- Organigramas maestros. Éstos muestran la estructura completa, dando a simple vista un panorama de todas las relaciones entre los departamentos o componentes principales.

2.- Organigramas suplementarios. Éstos muestran un solo departamento o uno de los componentes principales y ofrecen detalles sobre relaciones, autoridades y obligaciones de ese departamento. (Franklin Fincowsky & Gómez Ceja, 2002, pág. 43).

En el caso del Restaurante el Asador de Aranda es conveniente que se muestre una estructura completa como lo es el organigrama maestro, puesto que se hará un estudio general de todas las relaciones de las áreas que se encuentran.

2.7. Clasificación de los organigramas.

Por su presentación.

- Organigramas verticales. En éstos las jerarquías supremas se presentan en la parte superior, ligadas por líneas que representan la comunicación de autoridad y responsabilidad a las demás jerarquías que se colocan hacia abajo a medida que decrece su importancia.
- Organigramas horizontales. Colocan las jerarquías supremas en la izquierda y los demás niveles hacia la derecha, de acuerdo con su importancia.
- Organigramas circulares. Se encuentran formados por círculos concéntricos, correspondiendo al central a las autoridades máximas, y en su alrededor se encuentran otros que se hallarán más o menos alejados en razón de su jerarquía. (Franklin Fincowsky & Gómez Ceja, 2002, págs. 43-44).

Para el caso de la presente investigación es favorable utilizar el organigrama vertical pues muestra de forma escalonada la estructura organizacional de la empresa a partir del titular en la parte superior, y posterior los diferentes niveles jerárquicos, son los que generalmente se utilizan dentro de las empresas por lo que constituyen un organigrama de forma clara y precisa.

Por su naturaleza.

- Microadministrativos. Corresponden a una sola organización, pero pueden referirse a ella en forma global o alguna de las unidades que la conforman.
- Macroadministrativos. Involucran a más de una organización.

- Mesoadministrativos. Contemplan a todo un sector administrativo, o a dos o más organizaciones de un mismo sector. (Benjamín Franklin F., 2004, pág. 79).

En cuanto a esta clasificación se tomara en cuenta el organigrama microadministrativo debido a que solo es una organización y no se involucra a más de una, ni a todo un sector administrativo.

Por su ámbito.

- Generales. Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, dependiendo de su magnitud y características.
- Específicos. Muestran en forma particular la estructura de una unidad administrativa o área de la organización. (Benjamín Franklin F., 2004, págs. 79-80).

De acuerdo a su ámbito, se utilizará el organigrama general pues se hará un estudio de todos los puestos de forma universal.

Por su contenido.

- Integrales. Es la representación gráfica de todas las unidades administrativas de una organización así como sus relaciones de jerarquía o dependencia.
- Funcionales. Incluyen en el diagrama de organización, además de las unidades y sus interrelaciones, las principales funciones que tienen asignadas las unidades incluidas en el gráfico.
- De puestos, plazas y unidades. Indican, para cada unidad consignada, las necesidades en cuanto a puestos, así como el

número de plazas existentes o necesarias. También pueden incorporar los nombres de las personas que ocupan las plazas. (Benjamín Franklin F., 2004, pág. 81)

Y en cuanto al contenido servirá el organigrama integral ya que en el se representa sus relaciones de jerarquía.

Una vez analizados los puntos clave tanto del análisis de puestos como del organigrama es preciso especificar la estructura, la conceptualización, y su clasificación del manual de organización para la elaboración de este. Es relevante saber en que consiste y de que manera se constituye, ya que este determinara en su conjunto los requerimientos de los empleados, las divisiones, autoridades, obligaciones y responsabilidades de las actividades del personal que labora en la empresa El Asador de Aranda.

2.8. Manuales de administración.

Una de las estrategias para el desarrollo de un organismo social lo constituye la documentación de sus sistemas y en ese orden se hace evidente la necesidad de contar con un programa de revisión constante sobre los sistemas, métodos y procedimientos en la ejecución operativa, que permita descubrir evaluar y corregir desviaciones de los planes originales. Se considera necesario que uno de los proyectos que se deben emprender dentro de un organismo, es la preparación de un manual de organización que permita dar a conocer o aclarar los objetivos, las políticas a seguir, la estructura y funciones, las técnicas, métodos y sistemas para el desarrollo propio de las funciones de la empresa. (Franklin Fincowsky & Gómez Ceja, 2002, pág. 163).

Los manuales son una técnica de gran utilidad puesto que uniforman y controlan el cumplimiento de las funciones de la empresa; delimitan actividades, responsabilidades y funciones; aumentan la eficiencia de los empleados, debido a que indican lo que se debe de hacer y cómo se debe hacer. Asimismo son

una fuente de información, pues muestran la organización de la empresa; ayudan a la coordinación y evitan la duplicidad y las fugas de responsabilidad; reducen costos al incrementar la eficiencia. (Münch Galindo, 1990, pág. 135).

Por lo que los manuales administrativos son documentos de orientación que consisten en explicar de manera detallada y ordenada, tanto los procedimientos como las funciones y actividades que se llevan a cabo dentro de la empresa. Por otra parte es indispensable conocer y analizar su definición.

2.9. Concepto de manual.

En nuestro país los manuales son una técnica relativamente nueva, todavía no se sabe a ciencia cierta qué es un manual administrativo cuántos tipos de manual hay, para que pueden servir, como se elaboran, cómo se usan.

Según Duhalt Kraus Miguel A; 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”.

Continolo G. 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”.

Un manual es un conjunto de documentos que partiendo de los objetivos fijados y las políticas implantadas para lograrlo, señala la secuencia lógica y cronológica de una serie de actividades, traducidas a un procedimiento determinado, indicando quién los realizará, qué actividades han de desempeñarse y la justificación de todas y cada una de ellas, en forma tal, que constituyen una guía para el personal que ha de realizarlas. (Franklin Fincowsky & Gómez Ceja, 2002, pág. 164).

De lo anterior se puede decir que un manual es un instrumento que contiene informes e instrucciones, especificación de puestos y procedimientos de un establecimiento que se utilizan para orientar a la empresa a desempeñar de una manera mas adecuada y eficiente sus deberes, y responsabilidades.

Dentro de su clasificación se encuentran las siguientes:

2.10. Clasificación de los manuales.

Por su naturaleza o área de aplicación.

- Macroadministrativos. Son aquellos que contienen información de más de una organización.
- Mesoadministrativos. Son instrumentos que involucran a todo grupo o sector, o a dos o más de las organizaciones que lo componen.
- Microadministrativos. Son los manuales que corresponden a una sola organización y pueden referirse a ella en forma general o circunscribirse a alguna de sus áreas en forma específica. (Benjamín Franklin F., 2004, pág. 171).

De acuerdo a esta clasificación servirá el manual microadministrativo ya que solo es una empresa y se elabora de una forma general.

Por su contenido.

- De organización. Contienen información detallada referente a los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, funciones, organigramas, niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, así como canales de comunicación y coordinación de una organización.

- De procedimientos. Constituyen un instrumento técnico que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones enlazadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización.
- De historia de la organización. Son aquellos documentos que refieren a la historia de una organización, como su creación, crecimiento, logros, evolución de su estructura, situación y composición. (Benjamín Franklin F., 2004, págs. 171,172).

En cuanto a su contenido y para efectos de esta investigación es preciso elaborar el manual de organización puesto que en el se muestra el organigrama, funciones y grados de autoridad de los puestos que se requieren en el restaurante bar El Asador de Aranda.

Por su función específica o área de actividad.

- De personal. Identificados también como de relaciones industriales, de reglas del empleado o de empleo, estos manuales básicamente incluyen información sobre:
 - Prestaciones
 - Servicios
 - Condiciones de trabajo
- De producción. Elemento de soporte para dar dirección y coordinar procesos de producción en todas sus fases. Constituye un auxiliar muy valioso para uniformar criterios y sistematizar líneas de trabajo en áreas de fabricación.
- De finanzas. Manuales que respaldan el manejo y distribución de los recursos económicos de una organización en todos sus niveles, en particular

en las áreas responsables de su capacitación, aplicación, conservación y control.

- De operación. Apoyan tareas altamente especializadas o cuyo desarrollo demanda un conocimiento muy específico.
- De sistemas. Instrumento de apoyo que reúne las bases para el funcionamiento óptimo de sistemas administrativos, computacionales, entre otros, de una organización. (Franklin Fincowsky & Gómez Ceja, 2002, págs. 352-354).

Como se menciona antes el manual que se ocupará será el manual de organización por lo que esta clasificación de función específica o área de actividad, no se tomara en cuenta para la realización de este.

Por su ámbito.

- Generales. Documentos que contienen información global de una organización, atendiendo a su estructura, funcionamiento y personal.
- Específicos. Manuales que concentran un tipo de información en particular, ya sea unidad administrativa, área, puesto, equipos, técnicas o una combinación de ellos. Presentan información detallada del contenido de los manuales de organización y procedimientos, en virtud de que son los de uso mas generalizado en las organizaciones, por lo que pueden servir de base para la preparación de toda clase de manuales administrativos. (Franklin Fincowsky & Gómez Ceja, 2002, pág. 354).

Para efectos de esta investigación se utilizará el manual general puesto que la información que se usará será de forma general de la empresa. Y con base a lo anterior es importante retomar para el estudio de esta investigación el manual

de organización será útil para el proceso de este proyecto, es por ello que se desarrolla de manera mas específica y estructurada.

2.11. Manual de Organización.

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 autoridad y responsabilidad, así como también las funciones, actividades o tareas de las unidades orgánicas de la empresa. Por lo general contienen gráficas de organización y descripción de puestos. Asimismo complementa con más detalle la información que bosqueja un organigrama. (Rodríguez Valencia, 2002, pág. 92)

Por lo tanto el manual de organización es un documento que muestra a la empresa como esta conformada, su organigrama, los grados de autoridad, las funciones, deberes, y responsabilidades del personal que labora en ella.

Siguiendo con el análisis del manual de organización es relevante tomar en cuenta su objetivo, importancia los tipos de manuales y su contenido de manera que se conocerán a continuación.

Objetivo del manual de organización.

Es un documento cuyo propósito es describir la estructura de funciones y departamentos de una organización, así como las tareas específicas y la autoridad asignada a cada miembro del organismo. (Rodríguez Valencia, 2002, pág. 92)

Importancia del manual de organización.

La tarea principal de un administrador es organizar, delegar, supervisar y estimular. Esto hace evidente que existe una secuencia de acciones a seguir e indica que:

- Antes de delegar los puestos de trabajo es necesario organizar los recursos con que cuenta la empresa.
- La delegación que induce el establecimiento de normas de actuación debe preceder al acto de supervisión.
- Los jefes deben delegar y vitalizar las normas de actuación así como recompensar la ejecución del trabajo para motivarlos.

La acción de organizar no se limita a desarrollar un manual de organización, también se ocupa de centralizar los objetivos del organismo; el análisis de los bienes o servicios, comercialización finanzas, administración de personal, presupuestos y una apreciación de las habilidades y capacidades del personal con que se cuenta. (Rodríguez Valencia, 2002, págs. 92,93.)

Tipos de manuales de organización.

- Manuales generales de organización. Son Aquellos que abarcan toda una empresa. Por lo común, los manuales generales contienen una parte en la que incluyen los antecedentes históricos de la empresa.
- Manuales específicos de organización. Se ocupan de una función operacional, un departamento en particular o una sección de la organización. Contienen un apartado referente a la descripción de puestos. (Rodríguez Valencia, 2002, págs. 93,94.)

De acuerdo a los tipos de manuales de organización y como se menciona anteriormente se hará uso del manual general de organización puesto que abarca a la empresa en su totalidad y no se ocupa solo de una sección en particular y para el restaurante bar El Asador de Aranda que no cuenta con ningún tipo de manual será el más apropiado. Siguiendo con este estudio es importante conocer la estructura del manual.

Contenido del manual de organización.

Los manuales de organización como se ha mencionado anteriormente, son documentos que sirven como medio de comunicación y coordinación que facilitan el cumplimiento de las funciones y la asignación adecuada de los recursos humanos y, en consecuencia, facilitan lograr los objetivos que trata de alcanzar un determinado organismo social.

- **Identificación.**

Este manual debe incluir en primer término los siguientes datos:

- Logotipo de la organización
- Nombre oficial de la organización
- Título y extensión del manual (general o específico)
- Lugar y fecha de elaboración
- Numero de revisión (en su caso)
- Unidad Orgánica responsable de su expedición.

- **Índice.**

Consiste en una relación de las partes que conforman el documento; es decir, los capítulos o apartados que constituyen el cuerpo del documento.

- **Introducción.**

Sección en donde se explica qué es el manual, su estructura, propósitos, ámbito de aplicación y la necesidad de mantenerlo vigente. Puede contener un mensaje de alguna autoridad de la organización, preferentemente del más alto nivel jerárquico. A continuación se muestran los ejemplos de los aspectos que deben considerarse en un manual de este tipo.

- Objetivo del manual. Describir lo que el organismo espera lograr por medio del manual. Hay que hacer observaciones breves y precisas.
- Ámbito de aplicación. Se debe explicar brevemente lo que abarca el manual. Incluso puede ser conveniente combinar en un mismo párrafo los propósitos y el ámbito de aplicación.
- Autoridad. Se recomienda especificar el nombre de los puestos.
- Como usar el manual. Esta parte es la más importante de la introducción. Indica a los usuarios todo cuanto tienen que saber para utilizarlo.
- **Directorio.**

Este apartado debe contener una relación de los funcionarios principales comprendidos en el área descrita en el manual, así como los respectivos cargos que ocupan cuando se trata de un manual general.

- **Antecedentes históricos.**

En esta sección se debe describir la génesis del organismo o la unidad orgánica descrita en el manual e incluir una mención de la información sobresaliente acerca de su desarrollo histórico.

- **Base legal (en caso de organismo público).**

Debe contener una relación de títulos de los principales ordenamientos jurídicos, de los cuales se derivan las atribuciones de la entidad si es un manual general o de las unidades administrativas que comprenden si es uno específico, así como las demás atribuciones aplicables al organismo en función de sus actividades.

- **Organigrama.**

Éste debe presentar gráficamente la estructura orgánica y reflejar de manera esquemática la posición de las unidades administrativas que la componen así como sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad y asesoría.

- **Estructura funcional.**

En este apartado se debe describir las actividades inherentes a cada uno de los cargos y/o unidades administrativas contenidas en la estructura orgánica que le permitan cumplir con sus responsabilidades y deberes. (Rodríguez Valencia, 2002, págs. 95-102.).

Por ende, es fundamental la existencia de un manual de organización en el restaurante El Asador de Aranda, puesto que dada la problemática es indispensable la elaboración de este; por escrito de la empresa a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos de trabajo que componen su estructura.

Por otra parte y siguiendo con el presente estudio es vital realizar la descripción del restaurante bar El Asador de Aranda para proseguir con la propuesta de estudio de elaborar el manual de organización. Por lo que a continuación se llevará acabo en el siguiente capítulo.

Capítulo III. Descripción del Restaurante Bar “El Asador de Aranda”.

En el siguiente capítulo se presenta la descripción del restaurante bar El Asador de Aranda. Cabe mencionar que la información que a continuación se muestra fue realizada mediante la investigación de campo; utilizando una guía de observación y toma de fotografías como instrumento al igual que las entrevistas realizadas a los administradores y empleados de dicha empresa.

3.1. Antecedentes.

La presente investigación tiene como estudio al restaurante–bar “El Asador de Aranda”, que se encuentra ubicado en: Avenida Chapingo N0. 1999 Col. El Cooperativo, Texcoco Estado de México.

El restaurante Bar El Asador de Aranda fue creado porque el director general vivió una temporada en Aranda España y durante su estancia conoció el concepto de los restaurantes asadores en Aranda de Duero, en los cuales se sirve el tradicional lechazo asado que consiste en hornear un cordero lechal (de menos de 30 días de nacido) en horno de piedra y con la técnica tradicional de los pastores de la región.

Este establecimiento surgió con motivo de su viaje y con el fin de atraer la cultura del vino a nuestro país, en el cual se incluyen las características anteriormente mencionadas y en donde se combina la gastronomía española típica de Aranda de Duero con el toque y el gusto de la cocina mexicana.

Desde su inicio tenía la intención de ser el restaurante mas refinado de la región, pero pensando en el perfil potencial y en las costumbres de los consumidores de la zona, existen algunos aspectos informales que intencionalmente restan solemnidad al servicio y al lugar mismo.

El restaurante bar “El Asador de Aranda” comenzó a brindar sus servicios el 14 de Diciembre del 2007 sin embargo a partir de Enero del 2010 la administración ha cambiado con nuevos administradores y posiblemente nuevos dueños.

3.2. Clasificación.

Como se menciona anteriormente para elaborar la clasificación del restaurante se utilizó una guía de observación, (ver anexo No.1) en la que muestra que el restaurante bar “El Asador de Aranda” se encuentra dentro de la clasificación de

los restaurantes de especialidad puesto que ofrece una variedad de platillos típicos originarios de España combinados con la gastronomía mexicana, en la que su principal especialidad es el lechazo asado (cordero lechal).

En cuanto al estilo de comida que brinda el restaurante al comensal, se encuentran las entradas llamadas tapas españolas, pastas, comida vegetariana, pescados y mariscos, carnes rojas, aves; por lo que sirven una variedad de alimentos de excelente sazón y calidad.

Acorde con Francisco de la Torre el servicio que se brinda dentro del restaurante El Asador de Aranda es a la mesa ya que el mesero les sirve a los comensales directamente en ella y elabora algunos platillos en la misma.

Por otra parte para conocer la clasificación del restaurante y como se menciona en el capítulo 1, fue necesario retomar la categorización que establece Morfin (2006), mediante la guía de observación (ver anexo No.2), la cual se realizó por medio del criterio sobre los rangos de cada tipificación, en donde se describen las siguientes especificaciones.

1. Existencia (en muchas ocasiones la hay, se tiene pero solo de adorno, sin servir o sin funcionar).
2. Apariencia física (presentable, oxidado, despintado, entre otros).
3. Características (estorboso, pequeño, grande, “facilitador”, entres otras).
4. Funcionalidad (funciona para lo que se adquirió)
5. Discreción y eficiencia o productividad (capacidad de producción).

Para obtener la clasificación, se suman todos los puntos obtenidos y posteriormente se multiplican por cinco puntos, cada una de estas descripciones tiene un valor de cinco puntos, en caso de que no cumpla con algún requisito la clasificación ira disminuyendo y posteriormente se obtendrá un rango por categoría.

Categoría	Máximo	Mínimo
5 Tenedores	$65 * 5 = 325$	261 puntos
4 Tenedores	$52 * 5 = 260$	171 puntos
3 Tenedores	$34 * 5 = 170$	96 puntos
2 Tenedores	$19 * 5 = 95$	81 puntos
1 Tenedor	$16 * 5 = 80$	0 puntos

Tabla3.1Clasificacion de establecimientos. Morfin pag. 23 2006

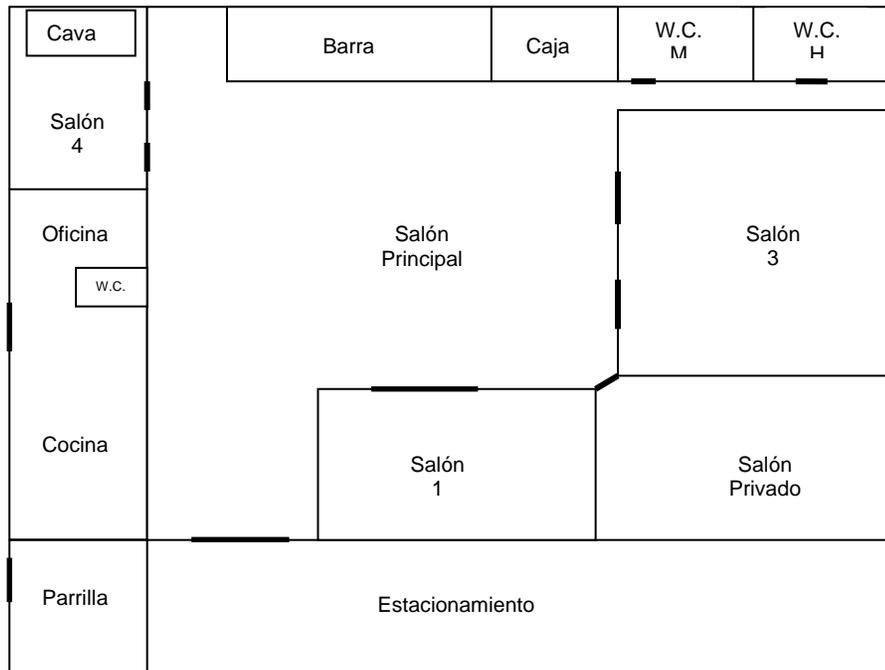
Por lo tanto, se determina que de los cinco grupos que identifican la categoría del Restaurante El Asador de Aranda; una vez sumados y multiplicados los puntos ha obtenido un total de 148 por lo que se encuentra en la categoría de restaurantes de segunda clase (3 tenedores), también conocido como turístico; puesto que en algunas ocasiones no cuenta con el producto principal para brindar al comensal como alimentos y bebidas, así como también al mobiliario le hace falta mantenimiento, pero va acorde con el lugar, por otro lado el personal no esta capacitado para garantizar un servicio eficiente al comensal.

Con el cambio del probable propietario y la administración en el restaurante ha causado el descuido de la calidad, el estilo, sazón y presentación en el platillo; así como también la rotación del personal y la falta de capacitación del mismo genera que el servicio sea deficiente.

3.3. Áreas.

Para conocer las áreas del restaurante se hizo uso de la toma de fotografías como la observación directa, por lo que el restaurante El Asador de Aranda, cuenta con seis, las cuales se encuentran distribuidas de la siguiente manera:

Estructura del restaurante bar El Asador de Aranda



(Elaboración propia 2010)

Cocina.

Dentro de ésta se encuentra la parrilla que es vista desde la entrada hacia el restaurante siguiendo esta, se encuentra el fregadero.

Oficina o área administrativa.

Está se ubica junto a la cocina, es un área pequeña pero con el suficiente espacio para poder laborar libremente; bajando las escaleras esta la bodega en la cual se encuentran 2 refrigeradores y una cámara fría para el

almacenamiento de frutas y verduras; existen dos baños para el personal, uno esta a lado de la misma y el otro en la parte de arriba, donde existe un compartimiento en el primer piso para guardar los uniformes de las meseras y cambiarse.

Área de salón.

En el se encuentra la puerta principal (entrada de los comensales) de madera que fue elaborada en España especialmente para el restaurante; asimismo el salón se divide en 5 secciones salón 1, salón privado, salón 3, salón 4 y el salón principal; consta de 23 mesas de madera con capacidad para 136 comensales; entrando al salón se ve la barra y la caja que se encuentra junto a la misma; a un lado de la barra esta la cava en la que existen variedad de vinos tanto nacionales como internacionales.

En cuanto al área de fumar y no fumar es indispensable contar con éstas, pero en este caso, solo existe la de fumar lo cual provoca disgustos a los comensales. El salón cuenta con dos baños uno para damas con 4 w.c. y otro para caballeros con 2 w.c. y 3 mingitorios De igual manera existe un pequeño estacionamiento por lo que se solicita el préstamo del estacionamiento que se encuentra a un lado y que pertenece a la Secretaria de Transporte.

3.4. Recursos Humanos.

En cuanto al recurso humano que labora dentro del restaurante y para conocer los puestos, funciones que existen en él de forma general, fue necesario aplicar la entrevista y la observación directa (ver anexo No. 3 y 4), a los empleados que trabajan dentro del establecimiento. Por lo que actualmente en el restaurante El Asador de Aranda cuenta con un total de 14 empleados distribuidos en las siguientes áreas:

Área administrativa

Funciones

Director general

Se hace cargo de la administración y operación tanto del personal como del producto de forma general

Encargado del restaurante

Se encuentran los nuevos encargados del restaurante; controlan los gastos y compran la mercancía del restaurante, así como también supervisan a los empleados para que realicen las actividades encomendadas en el mismo, reclutan al recurso humano cuando se necesita cubrir el puesto, ubicando a los trabajadores posiblemente menos indicado para el desarrollo de las funciones, provocando una alta rotación en el mismo, puesto que es común en la empresa realizar la contratación del mismo, existiendo un contrato indefinido.

Cajero

Es el que se hace cargo de la entrada de dinero en efectivo y tarjeta de crédito, cobra las cuentas de comensales; hace corte de caja y elaboración de facturas.

Velador

Esta encargado de cuidar por las noches el establecimiento, así como

también de la limpieza de cocina, como dejar limpia la parrilla, estufa y campana.

Limpieza

Mantiene todas las áreas limpias del restaurante

Área de cocina

Funciones

Chef

Elabora, crea y supervisa los platillos, hace la requisición del producto faltante y supervisa que todas las tareas en el área de cocina se realicen adecuadamente.

Ayudante de cocina

Es el auxiliar del chef, se encarga de mantener toda el área limpia en cocina, así como también tener limpias y preparadas las verduras y alimentos que se requieren.

Parrillero

Este se encarga de los cortes que estén a tiempo para salir al servicio, y checar la graduación de la parrilla para la cocción óptima de los cortes.

Steward

Es la persona encargada de lavar los trastes sucios, como platos, plaque, cacerolas, entre otros; y acomoda los trastos en el lugar correspondiente; mantiene su área limpia de trabajo.

Área de salón

Funciones

Capitán de meseros

Se hace cargo de revisar el área de trabajo (limpia y en orden), supervisar al personal que ejecute bien su trabajo, darles la bienvenida a los clientes, hacer que los comensales se sientan como en su casa, despedir a los comensales y resolver inconvenientes en caso de que llegara a pasar con el cliente.

Meseros

Los (as) meseros (as), una de las principales funciones es hacer la venta de los productos que ofrecen en el restaurante tanto de cocina como de barra, sugerir platillos y bebidas, aparte de mantener el área limpia y con un muy buen aspecto para la vista del comensal, así como también son encargados de tomar la orden del mismo, y hacer que el cliente se sienta a gusto para que éste regrese.

Garrotero

Su función es llevar los platillos a la mesa, levantar los platos y vasos sucios de las mismas, auxiliar al mesero si lo solicita.

Valet parking

Se ocupa de estacionar los carros y

proporcionar lugar para el mismo, cuidar de ellos mientras que los clientes se encuentran disfrutando de sus alimentos y posterior entregar las llaves junto con el carro a los comensales.

De forma general la empresa exige uniforme al personal de cocina y de salón pero no se los otorga, éste consta de un vestido sevillano para las meseras y para los mesero y garroteros camisa blanca, zapato negro, con el propósito de que los empleados tengan una presentación e imagen impecable, al personal de cocina solo se le solicita la cofia o red y filipina. Por otro lado a ninguno de los empleados se les ofrece capacitación ya que la consideran innecesaria por la alta rotación y baja del personal

3.5. Políticas de la empresa.

En cuanto a las políticas se tienen de forma oral, por lo que es necesario elaborarlas e implementarlas en el manual de organización con el fin de que los empleados las conozcan.

3.6. Misión, Visión y Valores de la empresa.

Anteriormente se contaba con una misión, visión y valores en la empresa pero con todos los cambios de personal de administración que han ido surgiendo, actualmente no existe una misión visión y valores como tal, por lo que realmente no se sabe hacia donde va la empresa estructuralmente, es importante proponerlos, esto se elaborara en el siguiente capítulo junto con la realización del manual de organización, puesto que cualquier negocio, por más pequeño que sea, tiene una “razón de ser”, permitiendo que se empiece a aspirar hacia una “meta” como Visión y junto con los valores adecuados llevar

acabo las metas a seguir, éstos deben estar presentes en toda la empresa y ser enseñados durante las primeras etapas de incorporación del personal pues son la guía para llegar a la meta. Originando definir el rumbo de la empresa e involucrando a los dueños, empleados y clientes.

3.7. Organigrama.

En cuanto al organigrama de igual manera que la misión, visión y los valores no existe la estructura como tal, los empleados saben quien dirige la empresa y quien les paga pero hacen caso omiso de su jefe inmediato en algunas ocasiones, ya sea por el tiempo que llevan trabajando o porque realmente desconocen la posición de su cargo y quien los dirige, por tal motivo es indispensable elaborar dicha estructura organizacional; para ubicar el puesto que les corresponde a los empleados y la relación que tienen entre si; así como también los niveles de autoridad que existen.

En este momento la empresa ha cambiado de forma radical, en cuanto a la operación del restaurante generando la alta rotación de personal y la baja del mismo; aparte de que el personal no tiene la suficiente experiencia en el área o simplemente no se siente a gusto con las reglas de la empresa; por lo que es importante realizar un manual de organización con el fin de cubrir los puestos o cargos nuevos, ubicando al personal indicado para el desarrollo de las funciones en donde se escogería al personal más adecuado para las mismas y orientarlo en sus actividades y puestos de cada uno, junto con una estructura organizacional para distinguir y especificar los puestos existentes en la empresa y la relación que guardan entre sí, y agrupando y coordinando las actividades de la empresa en cuanto a las relaciones entre el gerente y los empleados.

Capitulo IV Manual de organización del restaurante Bar “El Asador de Aranda”.

En el siguiente capítulo se elabora la propuesta de realizar un manual de organización junto con las políticas, misión, visión, valores y el organigrama de la empresa con el fin de orientar y mejorar las actividades de sus integrantes para lograr la adecuada realización de las funciones que se le han encomendado, así como también señalar las áreas que integran a la empresa y la relación que existe entre cada una de ellas para el logro de los objetivos organizacionales. Cabe mencionar que la elaboración de esta propuesta se realizó a través del análisis de puestos con las herramientas apropiadas como las entrevistas directas realizadas a cada uno de los miembros que integran la empresa así como también, la observación directa en la misma.



El Asador
de **Aranda**
Restaurant Bar

Manual General de Organización

Diciembre 2010

Elaborado por Irais Almaraz Islas

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO

Centro Universitario UAEM Texcoco.

Índice

Índice general del manual de organización para el restaurante bar “El Asador de Aranda”

Identificación	63
Introducción	66
Objetivo	67
Estructura Orgánica	67
Directorio	69
Antecedentes Históricos	70
Base Legal	70
Reglamento	71
Políticas Laborales	72
Misión	80
Visión	80
Valores	80
Organigrama	81
Estructura Funcional	82
• Director general	82
• Gerente general	85
• Asistente administrativo	90
• Cajero	94
• Limpieza	97
• Velador	99
• Chef	101
• Subchef	105
• Ayudante de cocina	108

• Parrillero	111
• Steward	113
• Capitán de Servicio	116
• Hostess	120
• Barman	123
• Meseros	126
• Valet parking	129
• Garroteros	131

Introducción

El presente documento pretende servir como instrumento de información y consulta a modo de guía y orientación de las actividades que se deben ejecutar en los puestos de trabajo, así como también conocer e identificar, la estructura orgánica y los diferentes puestos que integran a la empresa; evitando así la duplicidad de funciones.

La consulta del manual permite conocer con precisión las funciones que se deben realizar y a quien le corresponde cada una de ellas, así como a quien están subordinados; y evita la duplicidad de las mismas; para ello es indispensable establecer las áreas y puestos en la estructura organizacional, y saber con exactitud quien es la autoridad correspondiente de cada área.

Este documento esta dirigido a todos y cada uno de los empleados que labora en la empresa.

En cada cargo se identifica e incluye el objetivo del mismo, nombre del área y ubicación dentro del organigrama, descripción de funciones y requerimientos del puesto.

Por ser un documento de consulta frecuente, este manual deberá ser actualizado, o en su caso, cuando exista algún cambio organizacional, por lo que usted puede aportar modificaciones o recomendaciones para el mejoramiento de la organización en la empresa y la ejecución correcta de las actividades encomendadas a su puesto de trabajo.

Objetivo

El manual de organización tiene por objetivo proporcionar, en forma ordenada, la información básica de la empresa y el funcionamiento del personal que labora en ella, para lograr el aprovechamiento de los recursos y el desarrollo de las funciones encomendadas en cada área, facilitando su incorporación a los distintos puestos.

El manual esta diseñado de acuerdo a la estructura organizacional de la empresa, empezando con los puestos de mayor a menor rango, para que usted se ponga en contacto y sepa a quien dirigirse si existe algún problema o error, así mismo facilita la incorporación e inducción a las distintas áreas.

Estructura Orgánica

La estructura orgánica muestra de manera ordenada y por jerarquía las unidades administrativas agregadas a la dependencia o entidad y a cada uno de los puestos que conforman la empresa. La descripción de la estructura orgánica debe corresponder o coincidir con su representación gráfica en el organigrama, tanto en lo referente al titulo o nominación de las unidades administrativas como a su nivel jerárquico.

Por lo tanto se da la siguiente estructura organizacional

Área administrativa / oficina

Director general

Gerente general

Asistente administrativo

Cajero

Limpieza

Velador

Área de cocina

Chef

Subchef

Ayudante de cocina

Parrillero

Steward

Área de servicio / salón

Capitán de servicio / meseros

Hostess

Barman

Meseros

Valet parking

Garroteros

Directorio

Director general

Gerente general

Asistente administrativo

Cajero

Limpieza

Velador

Chef

Subchef

Ayudante de cocina

Parrillero

Steward

Capitán de Servicio

Hostess

Barman

Meseros

Valet parking

Garroteros

Antecedentes Históricos

El restaurante Bar El Asador de Aranda fue creado porque el SR. González Romero, vivió una temporada en Aranda España y durante su estancia conoció el concepto de los restaurantes asadores en Aranda de Duero.

Este establecimiento surgió con motivo de su viaje y con el fin de atraer la cultura del vino a nuestro país y en donde se combina la gastronomía española típica de Aranda de Duero con el toque y el gusto de la cocina mexicana.

El restaurante bar “El Asador de Aranda” comenzó a brindar sus servicios el 14 de Diciembre del 2007, sin embargo a partir de Enero del 2010 la administración ha cambiado con nuevos administradores y posiblemente nuevos dueños.

Base Legal

El restaurante El Asador de Aranda se encuentra sustentado en el siguiente marco jurídico:

Ley Federal de Turismo.

- **Políticas de la empresa**

Capítulo II

De los Prestadores de Servicios Turísticos y de los Turistas

Artículo 53. Las relaciones entre los prestadores de servicios turísticos y el turista se regirán por lo que las partes convengan, observándose la presente Ley, la Ley Federal de Protección al Consumidor y las demás leyes aplicables.

Artículo 55. No se considerarán discriminatorias en contra de las personas, las tarifas y precios para el uso, consumo o disfrute, de los bienes o servicios ofertados, ni los requisitos de edad o las restricciones para el uso de instalaciones turísticas, cuando sean de carácter general y guarden relación directa con la especialización que el prestador de servicios turísticos decida otorgar, y siempre que las mismas no sean violatorias de otras leyes.

Capítulo III

De los Derechos y Obligaciones de los Prestadores de Servicios Turísticos

Artículo 59. En la prestación y uso de los servicios turísticos no habrá discriminación de ninguna naturaleza en contra de persona alguna, en los términos del orden jurídico nacional.

Artículo 60. En caso de que el prestador del servicio turístico incumpla con uno de los servicios ofrecidos o pactados o con la totalidad de los mismos, tendrá la obligación de rembolsar, bonificar o compensar la suma correspondiente por el pago del servicio incumplido, o bien podrá prestar otro servicio de las mismas características o equivalencia al que hubiere incumplido, a elección del turista.

- **Reglamento**

Capítulo XI

De los establecimientos de alimentos y bebidas

ART. 61.- Los establecimientos de alimentos y bebidas deberán exhibir ostensiblemente la siguiente información:

- I.** La lista de precios de alimentos y bebidas que son ofrecidos, la que podrá estar en otro idioma además del español;

- II. Si por la naturaleza o las características de sus servicios, se requiere de determinado atuendo;
- III. El horario de servicio al público;
- IV. Manifestar de forma expresa los casos en los que el establecimiento se reserva el derecho de admisión, sin contravenir lo establecido por el artículo 32 de la Ley, y
- V. Contar con los formatos de quejas con porte pagado de la Secretaría. La información a que se refieren las fracciones II y III deberá incluirse en la promoción y publicidad que elaboren.

Y se esta de acuerdo en adoptar las leyes y normas que se apliquen para el buen funcionamiento de la empresa.

- **Políticas laborales**

- 1.- Ofrecer un servicio bien seleccionado, preparado, profesional y presentado un servicio de calidad.
- 2.- Brindar un servicio rápido y eficiente, siempre cuidando cada paso del proceso, los modales y comportamiento para con el cliente.
- 3.- Llevar a cabo un cuidadoso proceso de higiene en todas las áreas del local, muebles, equipo de trabajo y alimentos.
- 4.- Proporcionar al cliente un producto sano de excelente sabor, nutritivo y de calidad.
- 5.- Brindar una imagen limpia, agradable y de elegancia para nuestros clientes.

6.- La apertura del restaurante es de 13:00hrs. Con cierre a las 10:00hrs. Si existe aun algún cliente mas tarde del horario establecido habrá dos responsables para su atención, que propondrá el capitán de meseros, aparte del cajero (a).

7.- Saludar a todos y cada uno de los que se encuentren dentro de la empresa, ya sean proveedores, empleados y sobre todo a los clientes. (buenos días, buenas tardes, buenas noches).

8.- Presentarse a laborar, bien aseado, bañado, cabello corto (hombres), peinadas (mujeres).

- Cocina. Baño diario, cabello corto (hombres), cabello recogido sin fleco (mujeres) usar cofia, y el uniforme correspondiente, uñas cortas y manos limpias y desinfectadas.
- Salón. Presentables, aseados, y bien peinados.

9.- Solicitar la intervención del superior, en los siguientes casos, cuando se esta brindando el servicio:

- Cuando el comensal tiene alguna queja u observación
- Cuando ocurre un accidente en el servicio.
- En caso de embriaguez
- Si el comensal se niega a pagar la cuenta

10.- Igualdad de oportunidades: la Empresa contrata personal basada estrictamente en sus calificaciones.

11.- Ningún empleado o solicitante de empleo estará sujeto a discriminación en razón de su raza, color de piel, religión, sexo, edad, nacionalidad, situación de ciudadanía, estado civil, orientación sexual, incapacidades físicas o condición de veterano.

12.- Discriminación o acoso: la Empresa se compromete a mantener un ambiente de trabajo libre de discriminación, lo que incluye cualquier forma de acoso.

13.- La Empresa prohíbe el acoso, sea verbal, físico o visual, dirigido a un empleado o empleada por su raza, color de piel, religión, sexo, edad, nacionalidad, situación de ciudadanía, estado civil, orientación sexual, incapacidades físicas o condición de veterano de guerra.

14.- Esta política se aplica a toda conducta dentro de las instalaciones de la Empresa, así como fuera de ellas, que pueda afectar el ambiente de trabajo del empleado o empleada.

Horario de trabajo

1. El horario a laborar es de lunes a domingo de 11:00 a 10:00 hrs., con una hora para tomar sus alimentos en el horario de 13:00 a 14:00 hrs. y cualquier modificación deberá ser pre autorizado por su supervisor directo.
2. Se cubrirá un horario de ocho horas rolando turnos de 11:00 – 19:00hrs. Y de 13:00-al cierre.
3. Los horarios señalados podrán ser modificados por la empresa según las necesidades de la misma siendo obligación de esta dar aviso a él o los trabajadores.
4. La empresa concede tres retardos de 15 min. como máximo de tolerancia, al incurrir en el tercer retardo de quince minutos a la quincena a la hora de entrada exclusivamente, automáticamente se le descontara medio día de salario.

5. Cada empleado debe firmar su asistencia diaria en las listas correspondientes ubicadas en el área de administración y acentuar en la misma sus horarios de comida y salida de la compañía.
6. El trabajador se compromete a hacer efectivo el tiempo laboral respetando sus horarios de lo contrario le será descontado de su salario el tiempo faltante o se considerara como media falta o falta completa según sea el caso.
7. Esta estrictamente prohibido registrar la asistencia de algún otro compañero de trabajo, el que incurra en este hecho será acreedor a una sanción en la que existe la posibilidad de baja definitiva.
8. Ningún trabajador podrá ausentarse de la empresa antes de terminar su jornada diaria sin la previa autorización de la persona a cargo, o en su defecto con la autorización del gerente general.

Permisos y faltas

1. Los permisos deben ser con una semana de anticipación y exponiendo la causa, el permiso que no cumpla con dichos requisitos automáticamente se considerara nulo.

2. El Gerente o el responsable de su área es quien estará facultado a autorizar el permiso y las condiciones bajo el que este se autorice. Todos los permisos serán sin goce de sueldo en el caso de que sea día completo, salvo que los encargados antes mencionados autoricen lo contrario. Los permisos deberán ser informados previamente al área de administración para el control respectivo y su archivo correspondiente.

3. El comprobante que justifique su incapacidad, deberá estar firmado por el doctor mostrando el sello y la cedula profesional, o en su defecto no será válido.

4. Los trabajadores que falten a sus labores por cualquiera causa, tendrán que dar aviso inmediato al Gerente o al responsable del área al que le corresponde, este aviso debe ser telefónico y en caso de ser incapacidad tendrá que hacer llegar el comprobante el día que inicia la misma, en caso contrario se aplicará como falta injustificada.

5. - Al momento de acumular tres faltas injustificadas la empresa tendrá la facultad de dar baja inmediata.

Restricciones

1. La política de uniformes será aplicada diariamente, la falta e incumplimiento de su utilización podrá ser causa de las sanciones correspondientes
2. Por disposición oficial de la Secretaría de Salud y por así convenir a los intereses de nuestra empresa queda estrictamente prohibido fumar dentro de las instalaciones, se asignara el área de entrada para tal efecto, en el entendido que deberá ser razonable el tiempo que se tome para esta actividad.
3. La salida del personal fuera de las instalaciones será únicamente durante su horario de comida o por alguna consigna especial de trabajo que puede ser autorizada solamente por el Gerente o por el responsable del área. No se permitirán situaciones de abandono por causas diferentes a las de trabajo.
4. Queda prohibido a los trabajadores:

5. Ejecutar cualquier acto que pueda poner en peligro su seguridad, la de sus compañeros de trabajo o la de terceras personas así como al establecimiento o en el lugar en que el trabajo se desempeñe.
6. Sustraer de la empresa útiles de trabajo, herramientas o materias primas, sin el permiso de la persona facultada para ello.
7. Provocar en el interior del centro de trabajo, escándalos, riñas o cometer actos que alteren la disciplina así como distraer y quitar el tiempo a otro compañero sin causa justificada.
8. Suspender y ausentarse de sus labores sin autorización del Gerente o del responsable del área.
9. Distraerse en cualquier actividad ajena al trabajo.
10. Introducir personas ajenas a la empresa a menos que estas sean justificadas y por autorización del Gerente o encargado del área.
11. Dedicarse a juego de manos de azar, proferir palabras obscenas, cruzar apuestas, etc.
12. Usar útiles y herramientas de la empresa para fines particulares o distintos de aquellos para los que están destinados.
13. Utilizar el Internet para fines distintos a los de las actividades establecidas. Se prohíbe el acceso a páginas obscenas y aquellas que distraigan sus actividades de trabajo.
14. Las demás establecidas en el contrato individual de trabajo y en la Ley Federal del Trabajo.

Días de descanso

De acuerdo a la LFT en su Artículo 74. Son días de descanso obligatorio:

1. El 1o. de enero;
2. El primer lunes de febrero en conmemoración del 5 de febrero;
3. El tercer lunes de marzo en conmemoración del 21 de marzo;
4. El 1o. de mayo;
5. El 16 de septiembre
6. El tercer lunes de noviembre en conmemoración del 20 de noviembre;
7. El 1o. de diciembre de cada seis años, cuando corresponda a la transmisión del Poder Ejecutivo Federal;
8. El 25 de diciembre, y
9. El que determinen las leyes federales y locales electorales, en el caso de elecciones ordinarias, para efectuar la jornada electoral.
10. En caso de cubrir horarios se pagará doble día de sueldo, si se presentan en alguno de los días antes mencionados.

Llamadas

1. Por ningún motivo se puede tener una llamada más de un minuto sin respuesta. En caso de ausencia (corta o larga) el responsable de cada extensión deberá encargar (enrutar) a su compañero más cercano, la atención a sus llamadas, evitando con ello la pérdida y saturación del conmutador.
2. Será responsabilidad del encargado de la extensión el escuchar frecuentemente el servicio de correo de voz para dar respuesta y atención a los mensajes recibidos.

3. Toda aquella persona que conteste el teléfono, tendrá la obligación de evitar que se pierda la llamada; en caso que ocurra tiene que darle el seguimiento adecuado. Así mismo en caso de que no se encuentre la persona a quien llaman, tiene la obligación de tomar el recado por escrito y turnarlo al asistente de administración, para que a su vez esta le informe por escrito a la persona buscada.
4. Será responsabilidad de cada empleado el tomar las llamadas que sean canalizadas a su extensión a través de llamada en espera, para evitar que las llamadas entrantes sean perdidas o saturen las líneas telefónicas.
5. La responsabilidad primaria de cualquier llamada de entrada es de caja y/o Asistente de administración sin embargo , en caso de saturación de líneas telefónicas, se deberá tener especial interés en contestar cualquier llamada que se tenga la certeza que está siendo abandonada, las personas que contesten el teléfono sea cualquiera sin excepción deberá contestar con lo siguiente: “Restaurante El Asador de Aranda, (buenos días, tardes, noches, según la hora) le atiende “x” en que puedo servirle”.

Para la correcta operación del restaurante se cuenta con lo siguiente:

Permiso de funcionamiento del Ministerio de Salud

Licencia de Funcionamiento (con venta de vinos y licores).

Licencias de funcionamiento. Licencia A que es para restaurantes

La licencia de funcionamiento tiene vigencia de tres años pero se revalida.

Programa de Protección Civil.

Misión, Visión y Valores

Misión

Brindar a todos y cada uno de nuestros comensales una experiencia única e inolvidable mediante un servicio profesional de excelencia, ofreciendo un trato cálido, amable y cercano; así como proporcionar una alta calidad en los alimentos y bebidas satisfaciendo todas las peticiones de nuestros clientes.

En un ambiente acogedor y agradable el cual se adapte tanto a comidas de negocios como familiares.

Visión

Ser reconocidos como un restaurante original, el mejor dentro de la zona de Texcoco, brindando productos y servicio de excelencia así como ofreciendo el trato cálido, amable a nuestros comensales; complaciendo todas sus exigencias, en donde nuestros clientes queden totalmente satisfechos y predispuestos a regresar.

Valores

Profesionalismo. Atender a nuestros comensales con la experiencia, conocimientos, capacitación y compromiso; brindando el mejor servicio posible de manera afectiva, cordial satisfaciendo las necesidades de los clientes.

Calidad. Cuidar hasta el más mínimo detalle en los productos y en el servicio superando las expectativas de nuestros clientes.

Honestidad. Ser sinceros con nosotros mismos, con los clientes y colaboradores; enfrentando nuestros errores y equivocaciones buscando la

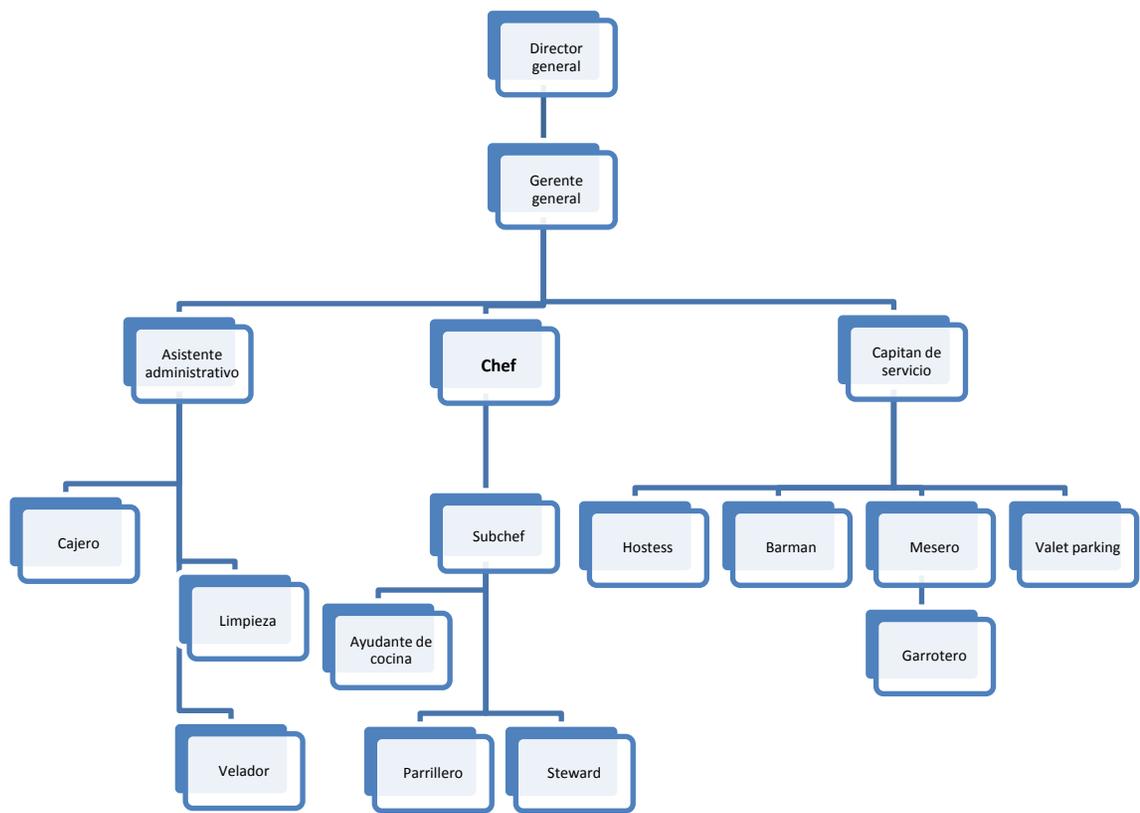
forma eficiente de superarlos, mejorando cada día y cumplir con nuestras actividades laborales.

Respeto. Reconocer el derecho de los demás, dando un trato amable y cortés a cada persona, sea quien sea, evitando ofender y ser irónicos con los que son o piensan diferente a nosotros.

Responsabilidad. Responder a los compromisos laborales en tiempo y forma, asumiendo las consecuencias y cumpliendo con lo prometido.

Solidaridad. Asumir una actitud de ayuda y cooperación, ante las necesidades que se presenten de forma laboral así como tener la iniciativa y voluntad en el mismo.

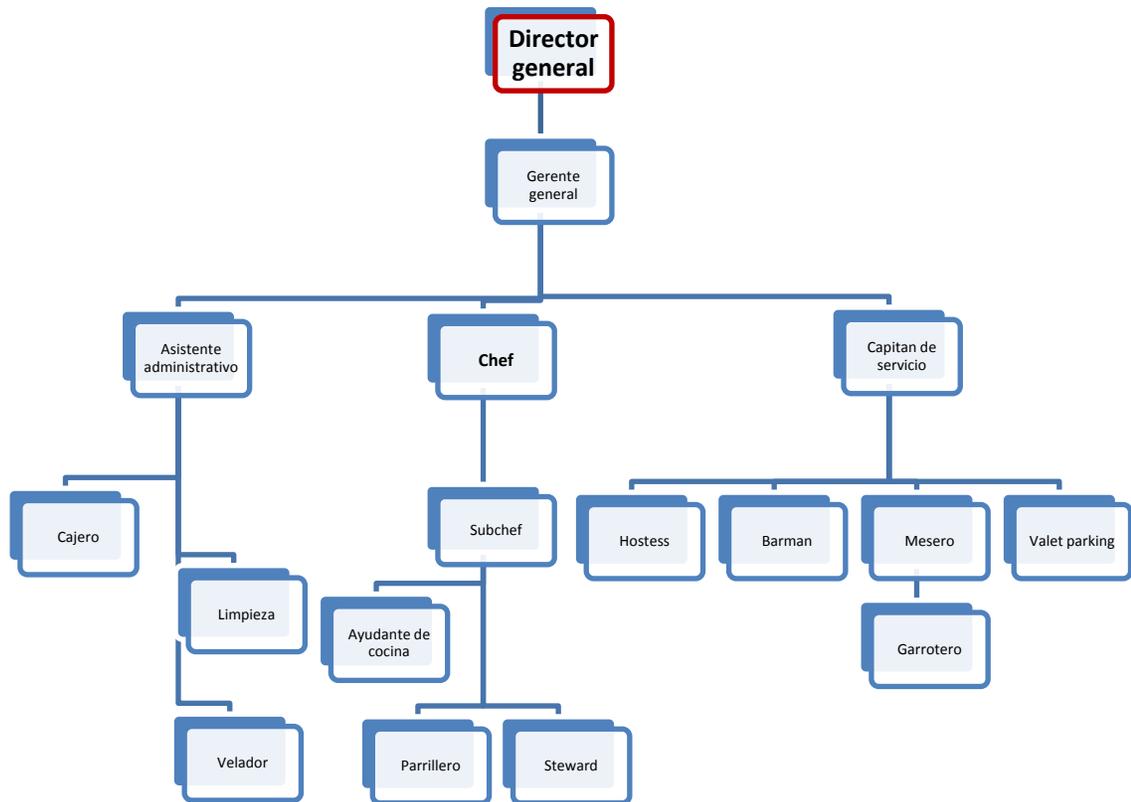
Organigrama



Estructura Funcional

Puesto: Director general

- Ubicación en el organigrama



Objetivo del puesto. Dirigir a todo el personal que labora dentro de la empresa, establecer metas, mantener el crecimiento y desarrollo de la empresa, supervisar y coordinar todos los recursos humanos, materiales y financieros eficientemente con calidad para alcanzar los objetivos en el tiempo establecido.

Descripción del Puesto: Director general

Área a la que pertenece: Administrativa / oficina

Jefe Inmediato: Ninguno

Subordinados: Gerente general

Detalle de Tareas:

1. Establecer metas y objetivos, claros, precisos, medibles dentro de un marco de tiempo determinado.
2. Tomar las decisiones apropiadas para mejorar la gestión del restaurante
3. Delegar responsabilidades a los empleados
4. Dar instrucciones claras y específicas, concisas y completas, sin olvidar el nivel general de habilidad de sus colaboradores.
5. Animar, provocar, impulsar y esperar lo mejor de cada persona que labora en la empresa.
6. Supervisar las funciones de sus empleados, así como de realizar supervisiones de las operaciones en general.
7. Autorizar proyectos que sean apropiados para el desarrollo de la empresa.
8. Autorizar el presupuesto de Ingresos y egresos
9. Dirigir a todo el personal con ayuda del gerente general.
10. Establecer objetivos, políticas, normas, planes y estrategias para alcanzar las metas.
11. Evaluar al personal que labora dentro del establecimiento.
12. Organizar juntas generales y escuchar las propuestas, inconformidades, sugerencias e ideas de sus colaboradores que propongan para bien de la empresa.
13. Proporcionar a los empleados los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución de su trabajo, los cuales deben ser de buena calidad, estar en buen estado y reponerlos en caso de desperfectos.
14. Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores.
15. Proporcionar a sus empleados un día de descanso, goce de salario íntegro por cada seis días de trabajo.
16. Otorgar a los trabajadores una prima vacacional no menor del veinticinco por ciento sobre los salarios que le corresponden durante el periodo de vacaciones

17. Otorgar a los empleados un aguinaldo anual que deberá ser pagado antes del veinte de diciembre, equivalente a quince días de salario, por lo menos.

18. Revisión de documentos y reportes generados por el gerente general.

19. Revisión de egresos e ingresos y gastos del restaurante.

Responsabilidad y Deberes:

Encargarse del aprovechamiento adecuado del producto y servicio, así como del personal que se requiere para laborar dentro del restaurante.

Especificaciones del puesto

Edad: Mayor de 18 años

Sexo: Indistinto

Estado civil: Indistinto

Escolaridad: Licenciatura en administración

Conocimientos especiales:

Experiencia: Mínima de 5 años en el manejo de restaurantes

Características deseables: Pulcro, excelente presentación, ambicioso, atento, amable, cortés, proactivo, creativo, carácter fuerte, flexible en la toma de decisiones, imparcial, persuasivo, honrado.

Habilidades:

Capacidad de liderazgo

Gestión y negociación

Sociable

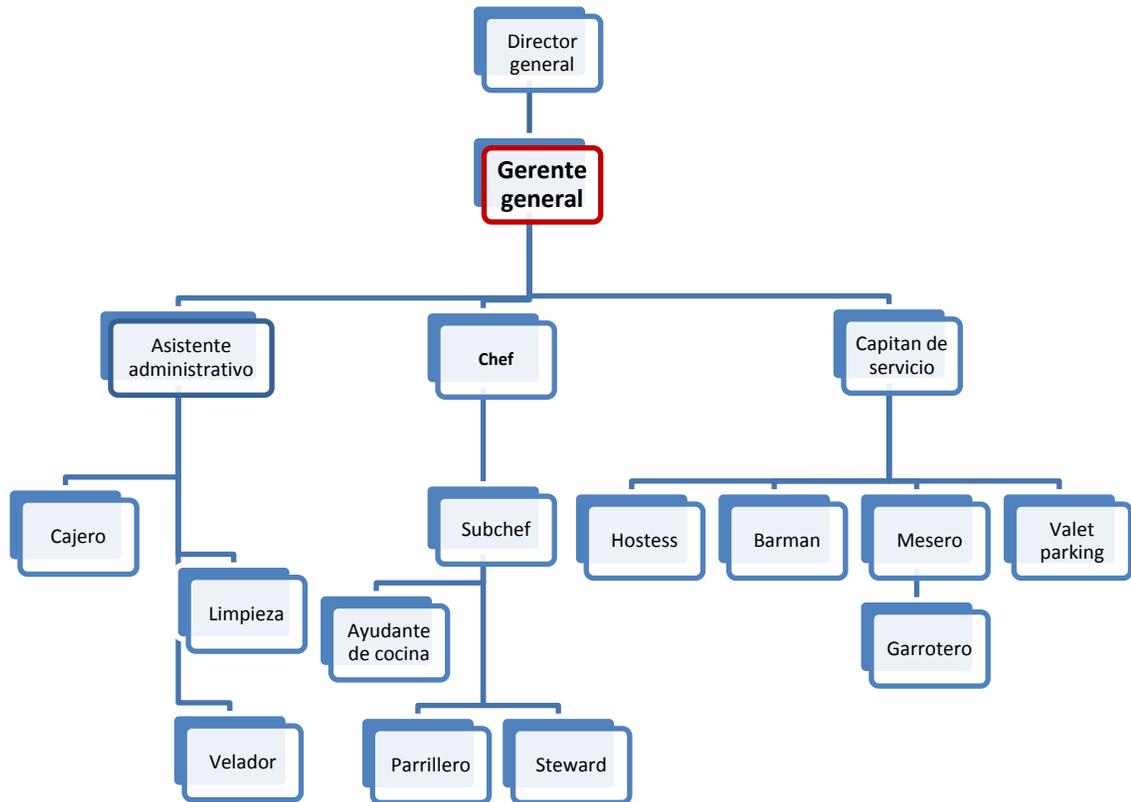
Capacidad de organizar

Facilidad de palabra

Manejo de PC al 100%.

Puesto: Gerente general

- Ubicación en el organigrama



Objetivo del puesto. Supervisar la operación, productividad y el cumplimiento y desempeño de las actividades de las áreas de cocina y servicio, mediante la aplicación de procedimientos y estándares de calidad.

Descripción del Puesto: Gerente general

Área a la que pertenece: Administrativa / oficina

Jefe Inmediato: Director general

Subordinados: Asistente administrativo, chef, capitán de servicio.

Detalle de Tareas:

1. Sigue las órdenes del director

2. Es el responsable en caso de que no este el director.
3. Brinda al director la información resultante de los reportes, proporcionados por las diferentes áreas.
4. Comunicar y vigilar el cumplimiento de los nuevos proyectos.
5. Realiza los trámites de carácter legal para que el establecimiento se encuentre regulado bajo las diversas normas vigentes existentes en nuestro país.
6. Toma de decisiones favorables para el restaurante.
7. Administra el dinero del restaurante y atiende a los proveedores de manera personal, elabora presupuestos y tiene una óptima coordinación con el asistente administrativo para las compras y almacén.
8. Formula reportes de las actividades, como horas de entrada, salida, procedimientos de trabajo.
9. Revisión del reporte de resultados de cada área.
10. Revisa los estados de resultados.
11. Analiza diariamente las ventas.
12. Planea la elaboración y revisión del presupuesto de ingresos y egresos en coordinación con el contador externo y junto con el director.
13. Formula diariamente un plan de trabajo para las emergencias que se presenten.
14. Elabora planes y estrategias de inversión.
15. Crea campañas de publicidad y promoción para el restaurante.
16. Verificar los procedimientos de todo el personal y mejora la eficacia y calidad del producto del negocio.
17. Realiza el reclutamiento de personal, así como la contratación del mismo.
18. Promueve cursos de capacitación para simplificar el trabajo
19. Organiza juntas semanales con las áreas de cocina y servicio.
20. Mantiene una comunicación constante con el personal.
21. Promueve la aplicación del reglamento interno de trabajo.

22. Establece metas y estándares de servicio en satisfacción al cliente, motivación de empleados y aseo.
23. Autoriza descuentos y cortesías.
24. Supervisa el trabajo de todas las áreas a su cargo.
25. Supervisa a todos los empleados que cumplan con el trabajo y con las normas de la empresa.
26. Formula descansos, rotación de turnos y obligaciones de los empleados en general.
27. Hace revisiones periódicas a cocina, bar y salón, en aspectos de organización, control y sanidad.
28. Revisa periódicamente el almacén, equipo de bar, cocina y salón.
29. Supervisa los gastos diarios.
30. Supervisa los productos de Alimentos y bebidas.
31. Supervisa las compras, la entrada de productos y almacenamiento, que estos sean de calidad.
32. Supervisa que no haga falta productos de alimentos y bebidas.
33. Analiza el costeo de alimentos y bebidas.
34. Formula un promedio de producción para la semana y fines de semana, de entradas y salidas.
35. Llevar control de notas de venta entregados, facturas, notas de consumo y comandas entregadas mediante recibos.
36. Realiza recorridos para evaluar la calidad del servicio y la cortesía de los empleados.
37. Analiza mensualmente los comentarios de los clientes
38. Atiende quejas de los clientes.
39. Da la bienvenida a todos los empleados nuevos
40. Premia a los empleados que el considere
41. Establece sistemas de motivación para los empleados
42. Da órdenes y hace que estas se cumplan inmediatamente.
43. Conoce las leyes y reglamentos sobre la venta de alimentos y bebidas.
44. Revisa, supervisa y autoriza la nomina de empleados.

45. Compara presupuestos y gastos reales.
46. Autoriza pagos de caja.
47. Hace pagos por licencias y permisos.
48. Autoriza los cambios de precios de bebidas o menú.
49. Resuelve problemas que puedan generarse dentro del restaurante.
50. Inspecciona las áreas de cocina, bar y salón que se encuentren limpias y en perfectas condiciones.

Responsabilidad y Deberes:

Es responsable de la operación del restaurante, en todas las actividades; servicio, alimentos, orden, limpieza, imagen proyectada, ambiente, mantenimiento, enseñanza y entrenamiento del personal, los depósitos o entrega de dinero, los reportes diarios de los resultados de pérdidas o ganancias de la empresa.

Especificaciones del puesto

Edad: Mayor de 18 años

Sexo: Indistinto

Estado civil: Indistinto

Escolaridad: Licenciatura en Turismo o en Administración

Conocimientos especiales: Manejo y administración de personal y restaurantes, publicidad y promoción.

Experiencia: Mínima de 2 años en puestos similares

Características deseables: Excelente presentación, atento, amable, cortés, maduro, creativo, carácter fuerte, flexible en la toma de decisiones, innovador, seguro, honrado, ordenado.

Habilidades:

Capacidad de liderazgo

Gestión y negociación

Relaciones públicas

Capacidad de organizar

Facilidad de palabra

Amplio criterio

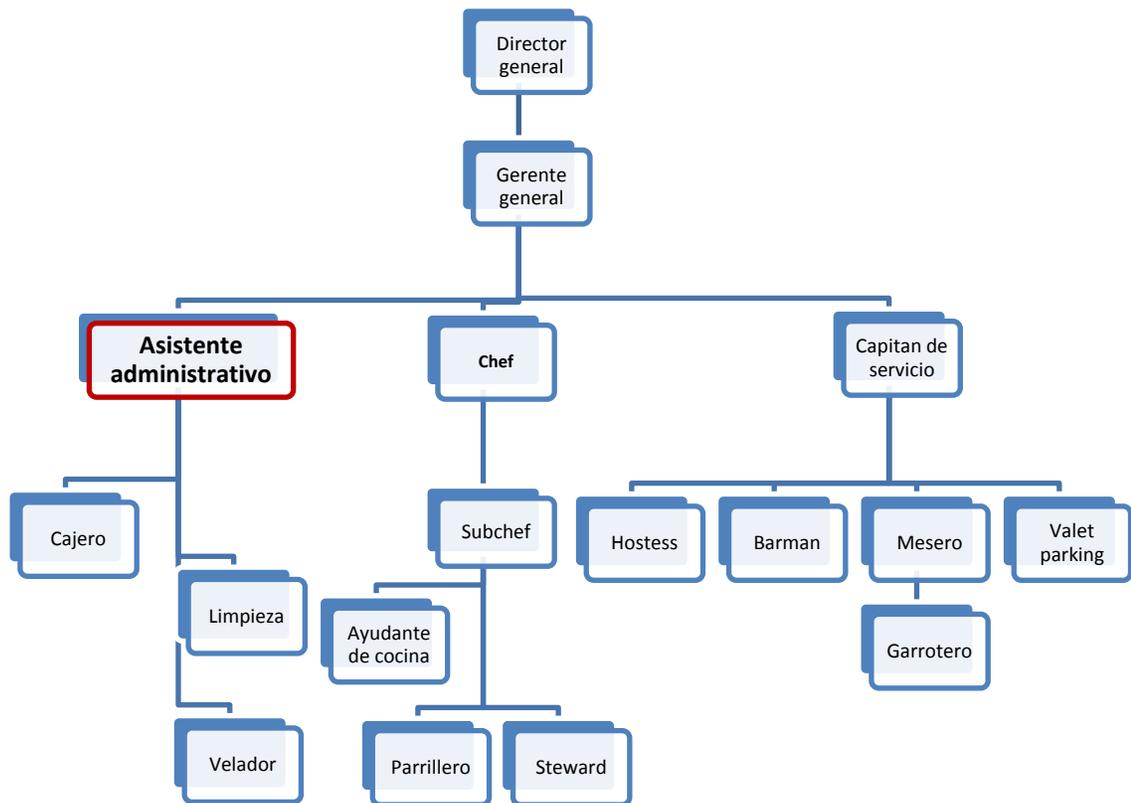
Buen carácter

Excelente redacción y ortografía

Manejo de PC al 100%

Puesto: Asistente administrativo

- Ubicación en el organigrama



Objetivo del puesto. Apoyar en los procesos administrativos del área, elaborando la documentación precisa y analizando los cálculos, para poder gestionar adecuadamente los diferentes documentos que se generan, teniendo un trato de forma profesional a los diferentes tipos de personas que se relacionen con la empresa, mediante vía telefónica o trato directo; y garantizar la prestación efectiva del servicio.

Descripción del Puesto: Asistente administrativo

Área a la que pertenece: Administrativa / oficina

Jefe Inmediato: Gerente general

Subordinados: Cajera, limpieza y velador.

Detalle de Tareas:

1. Responsable de registrar y distribuir la correspondencia de gerencia.
2. Mantenimiento de archivos ordenados, de la empresa con terceros.
3. Atención diaria de las agendas de la Gerencia.
4. Recepción de mensajes telefónicos de gerencia.
5. Control del fondo fijo (Caja chica), de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos para tal función.
6. Cumplir y hacer cumplir las políticas, normas y procedimientos de la empresa.
7. Mantener actualizados archivos físicos y en base de datos, sobre las facturas generadas y facturas anuladas, clasificándolas ordenadamente por tipo de transacción y número correlativo.
8. Elaborar y presentar periódicamente y a solicitud de las instancias superiores, los reportes adecuados sobre las facturas generadas y en qué estado se encuentran.
9. Elaboración de documentos para licitaciones.
10. Tramita los depósitos bancarios y mantiene registro de los mismos.
11. Redacta y transcribe correspondencia y documentos diversos.
12. Lleva control de la caja chica.
13. Recibe, verifica y registra las requisiciones de compras de unidades solicitantes.
14. Llena formatos de órdenes de pago por diferentes conceptos, tales como: pagos a proveedores.
15. Controla los pagos efectuados al personal.
16. Lleva registro y control de los recursos financieros asignado a la dependencia, fondo fijo, avance a justificar, caja chica, etc.
17. Recibe y revisa las facturas y comprobantes de los gastos efectuados
18. Entrega cheques correspondientes a la nómina y revisa los recibos y envía al gerente general.
19. Recopila, clasifica y analiza información para los planes y programas.
20. Atiende e informa al público en general.

21. Controla los inventarios de alimentos y bebidas.
22. Llena formatos diversos relacionados con el proceso de compras.
23. Hace seguimiento a las órdenes de compras y la recepción de mercancías.
24. Formula los pedidos a los proveedores locales.
25. Informa a los proveedores sobre la cancelación de las facturas.
26. Lleva registros y el archivo de expedientes de proveedores.
27. Realiza todas las compras que el chef y barman le requieran a través de las requisiciones.
28. Lleva el control de los inventarios del almacén.
29. Recibe, reporta y ordena todo lo que pertenezca al almacén.
30. Verifica la calidad los precios y pesos de la mercancía.
31. Recibe las requisiciones de las áreas de la empresa y verifica los faltantes, de igual forma informa al chef y barman de las requisiciones.
32. Anota y lleva el control de las salidas de cada producto, en las tarjetas de almacén y anota las existencias actuales.
33. Reporta al gerente general para que autorice las requisiciones.
34. Supervisa el correcto control de cheques de consumo y comandas de bebidas.
35. Mantiene informado al gerente general sobre las actividades realizadas y/o cualquier irregularidad presentada.
36. Realiza los depósitos bancarios.
37. Dar asesoría a las cajas.
38. Verifica que el corte de caja sea correcto.
39. Revisa la asistencia del personal, entrada y salida.
40. Archiva y lleva el control de los documentos del área.
41. Controla adecuadamente papelería, suministros y limpieza.
42. Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
43. Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
44. Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

Responsabilidad y Deberes:

Es responsable del título y valores

Especificaciones del puesto

Edad: Mayor de 18 años

Sexo: Indistinto

Estado civil: Indistinto

Escolaridad: Licenciatura en Turismo o en Administración de Empresas trunca, o carrera técnica.

Conocimientos especiales: En el área de administración y organización manejo de oficina, redacción ortografía y sintaxis, contabilidad básica.

Experiencia: Mínima de 1 año en puestos similares

Características deseables: Excelente presentación, atento, amable, flexible, tolerancia, dinámico, seguro, honesto, honrado, ordenado, paciencia.

Habilidades:

Gestión

Sociable

Capacidad de organizar

Facilidad de palabra

Facilidad para trabajar en equipo

Amplio criterio

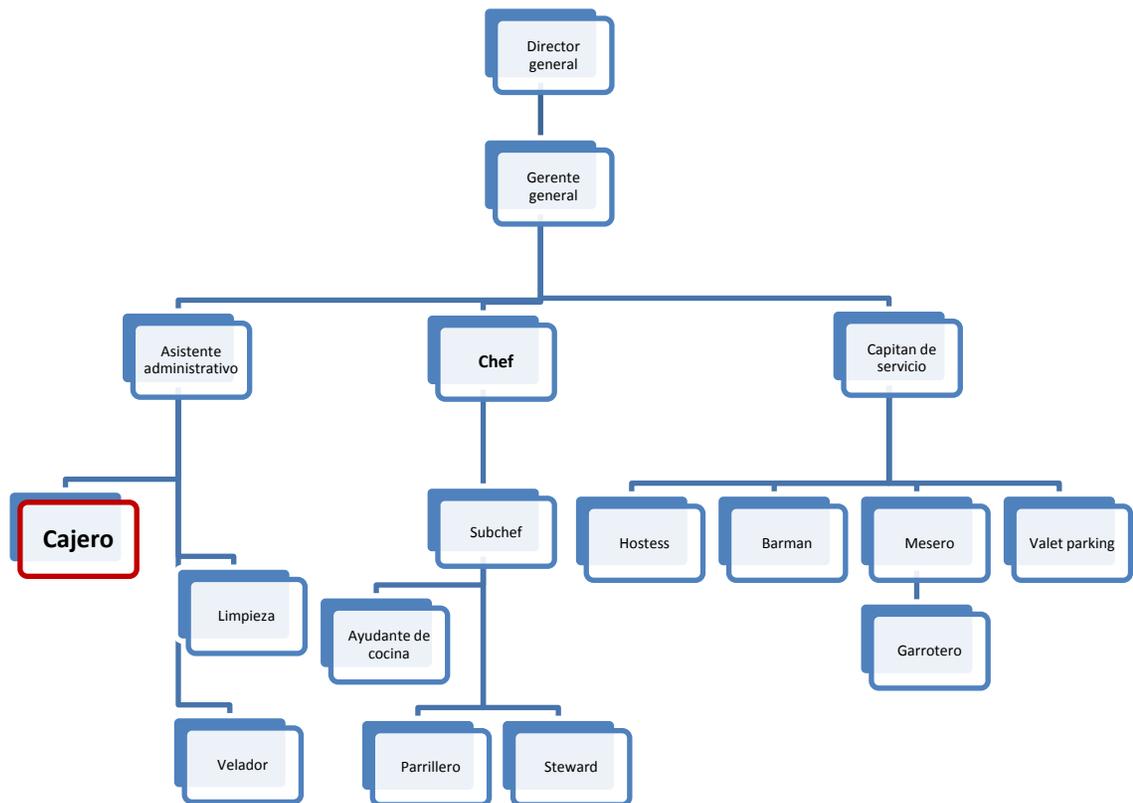
Buen carácter

Excelente redacción y ortografía

Manejo de Office

Puesto: Cajero

- Ubicación en el organigrama.



Objetivo del puesto. Cobrar las cuentas de los clientes de forma clara y precisa y de acuerdo a lo solicitado por el comensal.

Descripción del Puesto: Cajero

Área a la que pertenece: Administrativa / oficina

Jefe Inmediato: Asistente administrativo

Subordinados: Ninguno

Detalle de Tareas:

1. Cobrar cuentas de los clientes.
2. Hacer el cierre de caja.

3. Recibir las cuentas por parte de los meseros para el cobro de las mismas.
4. Manejo cuidadoso del dinero
5. Control de cigarros
6. Entrega tickets, facturas y comprobantes de pago diversos al asistente de administración
7. Revisa los tickets y facturas antes de entregar al asistente de administración.
8. Lleva los resultados de corte al asistente de administración, indicando la venta del día.
9. Autoriza cancelaciones y devoluciones a clientes.
10. Elabora facturas y notas de consumo.
11. Llena formatos de pago con tarjeta de crédito y control de los mismos.
12. Maneja el sistema de caja.
13. Controla las claves del sistema, punto de venta.
14. Separa cuentas
15. Revisa el fondo fijo de caja.
16. Recibe de los meseros las cuentas por cobrar.
17. Paga a los meseros las propinas que generaron en el transcurso del día.
18. Clasifica las cuentas pagadas (efectivo, tarjetas de crédito, cuentas por cobrar, gastos, ingresos, entres otras).

Responsabilidad y Deberes:

Es responsable del dinero que entra y sale de caja

Especificaciones del puesto

Edad: Mayor de 18 años

Sexo: Femenino

Estado civil: Indistinto

Escolaridad: Bachillerato

Conocimientos especiales: Manejo de sistemas de caja, elaboración de facturas.

Experiencia: Mínima de 6 meses en puestos similares

Características deseables: Excelente presentación, atento, amable, flexible, respetuoso, leal, honesto, honrado, responsable, ordenado, paciente.

Habilidades:

Capacidad de organizar

Facilidad de palabra

Facilidad para trabajar en equipo

Coordinación

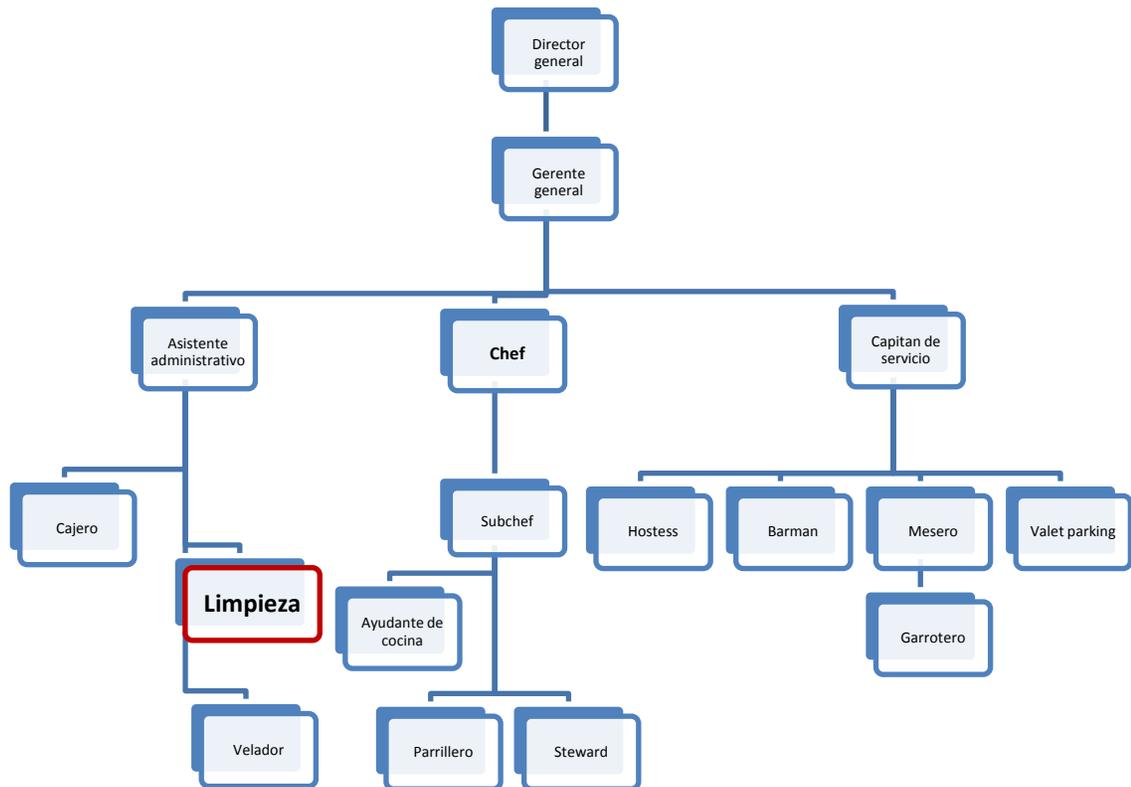
Buen carácter

Excelente redacción y ortografía

Manejo de PC 80 %.

Puesto: Limpieza

- Ubicación en el organigrama.



Objetivo del puesto: Limpiar las áreas del restaurante y mantenerlas en óptimas condiciones.

Descripción del Puesto: Limpieza

Área a la que pertenece: Restaurante

Jefe Inmediato: Asistente administrativo

Subordinados: Ninguno

Detalle de Tareas:

1. Revisar las mesas y los pisos.
2. Limpieza de pisos y paredes de los salones
3. Se encarga de la limpieza de los baños.
4. Lavar trapos.

5. Barrer y trapear pisos dentro del restaurante.
6. Limpiar sillas y mesas.
7. Revisar los productos de limpieza su uso y cuidados.
8. Limpiar cuadros y accesorios de decoración.
9. Limpiar puertas de acceso y vidrios en general.
10. Revisar que el equipo de limpieza este en buenas condiciones
11. Checar la higiene de las instalaciones.
12. Realizar recomendaciones para evitar accidentes.
13. Guardar sus instrumentos de limpieza en la bodega.
14. Hacer uso adecuado de los materiales e insumos de limpieza.
15. Evaluar el uso de productos nuevos que cumplan con los requerimientos del servicio.
16. Reportar el informe mensual al asistente administrativo.
17. Participar en el proceso de selección de insumos a ser utilizados.
18. Mostrar en todo momento paciencia, buen trato, educación y evitar discutir con el usuario.
19. Apoya en otras actividades que se le pueda encomendar

Responsabilidad y Deberes:

Mantener limpias todas las áreas del restaurante.

Especificaciones del puesto

Edad: Mayor de 18 años

Sexo: Femenino

Estado civil: Indistinto

Escolaridad: Secundaria o más.

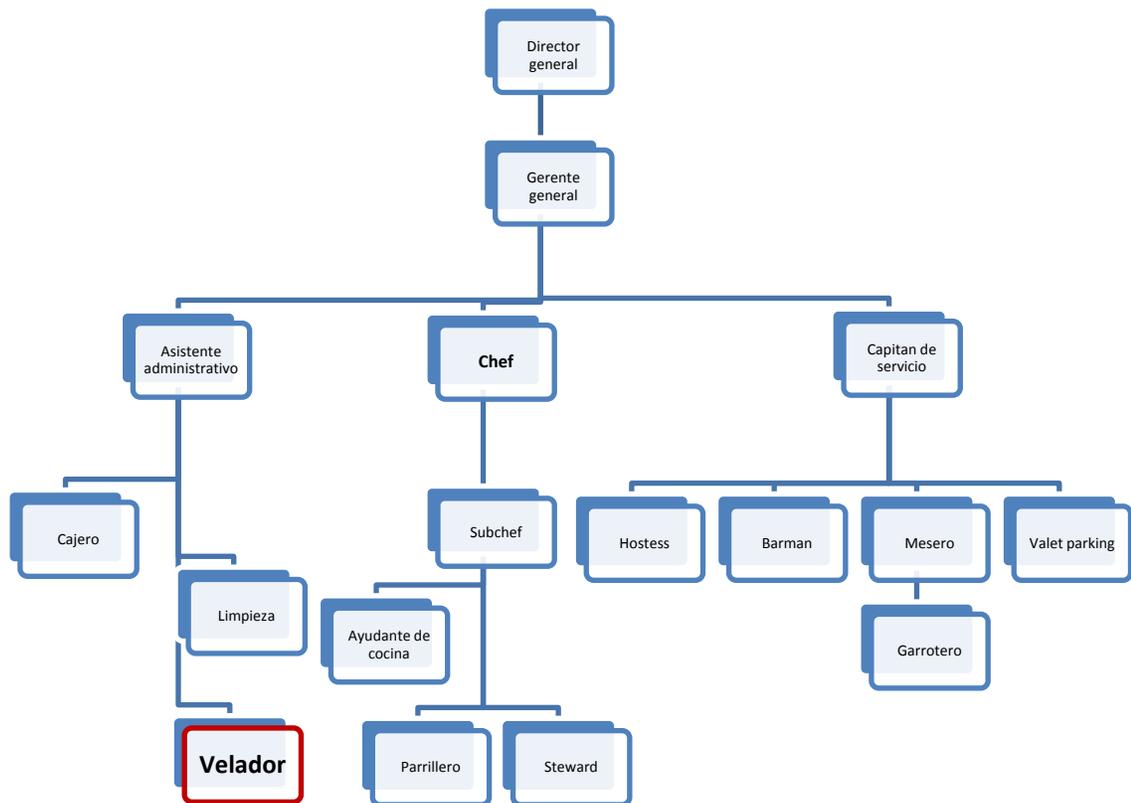
Conocimientos especiales: No indispensables

Experiencia: Mínima de 6 meses en puestos similares

Características deseables: Respetuoso, aseado, honrado, amable, flexible, ordenado, activo.

Puesto: Velador

- Ubicación en el organigrama.



Objetivo del puesto. Cuidar, vigilar y mantener en buenas condiciones el restaurante bar “El Asador de Aranda”.

Descripción del Puesto: Velador

Área a la que pertenece: Administrativa / oficina

Jefe Inmediato: Asistente administrativo

Subordinados: Ninguno

Detalle de Tareas:

1. Cuidar a la institución en todo momento
2. Resguardar la seguridad de la instalación por la noche.
3. Apoyar en las actividades en la institución en las que sea requerido.

4. Apoya al mantenimiento del restaurante.
5. Revisa las instalaciones de forma general (agua luz y gas).

Responsabilidad y Deberes:

Es responsable del cuidado y vigilancia del restaurante.

Especificaciones del puesto

Edad: 19 – 50 años

Sexo: Hombre

Estado civil: Indistinto

Escolaridad: Secundaria o mas

Conocimientos especiales: En mantenimiento, albañilería, plomería y técnicas de seguridad.

Experiencia: Mínima de 6 meses en puestos similares

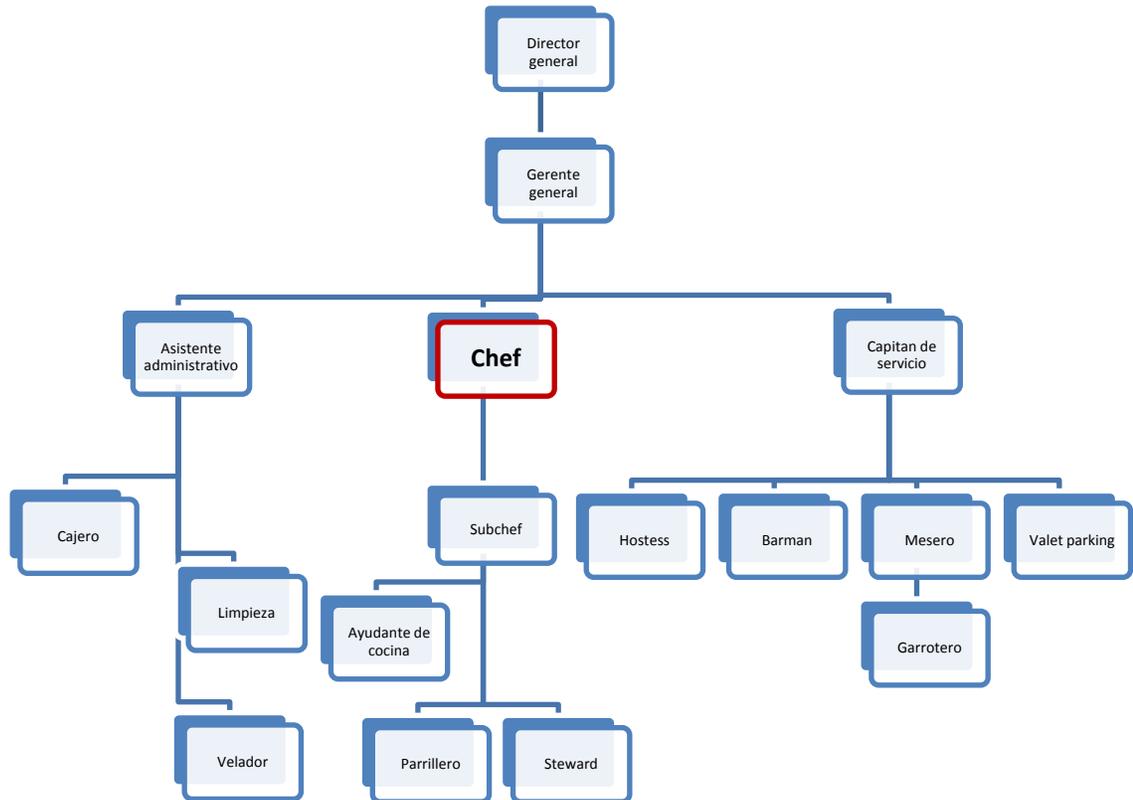
Características deseables: Observador, amable, flexible, activo, precavido honesto, honrado, responsable, ordenado, paciente.

Habilidades:

Proactivo

Puesto: Chef

- Ubicación en el organigrama.



Objetivo del puesto. Elaborar, actualizar y supervisar los menús diarios así como las actividades que se desempeñan en la cocina sean las óptimas.

Descripción del Puesto: Chef

Área a la que pertenece: Cocina

Jefe Inmediato: Gerente general

Subordinados: Subchef

Detalle de Tareas:

1. Crea y actualiza el menú con ayuda de los cocineros.
2. Coordina el trabajo del subchef, parrillero y ayudante de cocina.

3. Establecer armonía en la cocina y previene interrupciones de trabajo, instituir horarios de trabajo para que en esta forma los empleados de la cocina sepan lo que se espera de ellos.
4. Ser jefe y dar buen ejemplo en la cocina, ser respetado por los empleados, ir calificando y graduando a los empleados por medio de un entrenamiento de servicio.
5. Tener una cuidadosa y completa atención con el saneamiento.
6. Tomar tiempo para investigar si hay nuevo equipo o nuevas ideas, aceptando sugerencias para mejorar el trabajo.
7. Llevar una lista de las cosas que se necesita hacer, vigilar y revisar a intervalos regulares.
8. Ser miembro y participar en las actividades de las asociaciones de chefs, para su propio mejoramiento, mejor expresión y propia dignidad.
9. Ser leal al patrón, un chef es un miembro extremadamente importante en el equipo, pero no es el único, debe cooperar con la administración en los muchos problemas que surgen con el servicio de operadores.
10. Realiza todo el papeleo referente a la cocina.
11. Coordina todas las actividades dentro de la cocina.
12. Prepara todo lo relacionado con la comida fría y repostería con ayuda del subchef y cocinero.
13. Elabora propuestas de platillos y los presenta al director y al gerente general para su aprobación, recibe las órdenes provenientes del capitán de meseros.
14. Con la autorización del gerente, fijan los precios de venta de alimentos.
15. Prepara todo lo relacionado con “comida caliente” y comida frita con ayuda de sus colaboradores.
16. Realiza el control de productos y faltantes
17. Realización de los distintos menús.
18. Control de higiene de la cocina y empleados.
19. Dirigir la preparación de alimentos tanto corrientes como especiales.

20. Aplicar procedimientos para una mejor rotación de inventarios en la cocina.
21. Mantenerse en constante comunicación con el gerente general para conocer las variaciones de la materia prima.
22. Inspeccionar porciones, guarniciones, limpieza y decoración de los platos.
23. Usa recetarios de cocina y control de porciones para que en esa forma cada plato sea preparado y servido sin importar las veces que los colaboradores de cocina, sean combinados.
24. Estimar el valor de los platos inteligentemente, tomando en cuenta que algunos alimentos requieren mayor tiempo de trabajo que otros.
25. Evalúa la calidad de la carne.
26. Aplica métodos para congelar y descongelar todo tipo de carnes.
27. Aplica los procedimientos para almacenar carne.
28. Revisar, analizar y autorizar las requisiciones de alimentos que los cocineros solicitan al asistente de administración.
29. Supervisar la aplicación de normas sanitarias y medidas de seguridad.
30. Revisa periódicamente los materiales y equipo que se emplean en su área.
31. Analizar periódicamente los costos reales de cocina.
32. Mantener los desperdicios en grado mínimo y evitar los sobrantes, llevando récords sistemáticos de ventas en previas comidas.
33. Verifica que el subchef y cocinero le tenga listo el material necesario.
34. Revisa diariamente la cámara fría y el congelador a fin de que sean usados y aprovechados correctamente los sobrantes del día anterior.
35. Indicar al capitán de servicio que sugerir en la carta a los comensales.
36. Tiene la obligación de consultar con el gerente los problemas de producción, explicando el problema y posterior solucionarlo.
37. Elaborar los menús para la alimentación de los empleados.
38. Supervisar la calidad y limpieza de los alimentos para los empleados.

Responsabilidad y Deberes:

Encargarse del cuidado de los productos de uso para realizar los menús.

Supervisa el correcto funcionamiento del área de cocina, así como las existencias de insumos en la misma.

Especificaciones del puesto

Edad: Mayor de 18 años

Sexo: Indistinto

Estado civil: Casado

Escolaridad: Licenciatura en gastronomía o carrera Técnica en alimentos y bebidas.

Conocimientos especiales: Manejo de utensilios de cocina, y preparación de alimentos tanto fríos como calientes.

Experiencia: Mínima de 2 años en puestos similares

Características deseables: Activo, enérgico, higiénico, Observador, aseado, capaz, puntual, amable, flexible, activo, precavido honesto, honrado, responsable, ordenado, paciente, iniciativa.

Habilidades:

Capacidad de liderazgo

Trabajo en equipo

Capacidad de organizar

Utilización de utensilios especiales de cocina

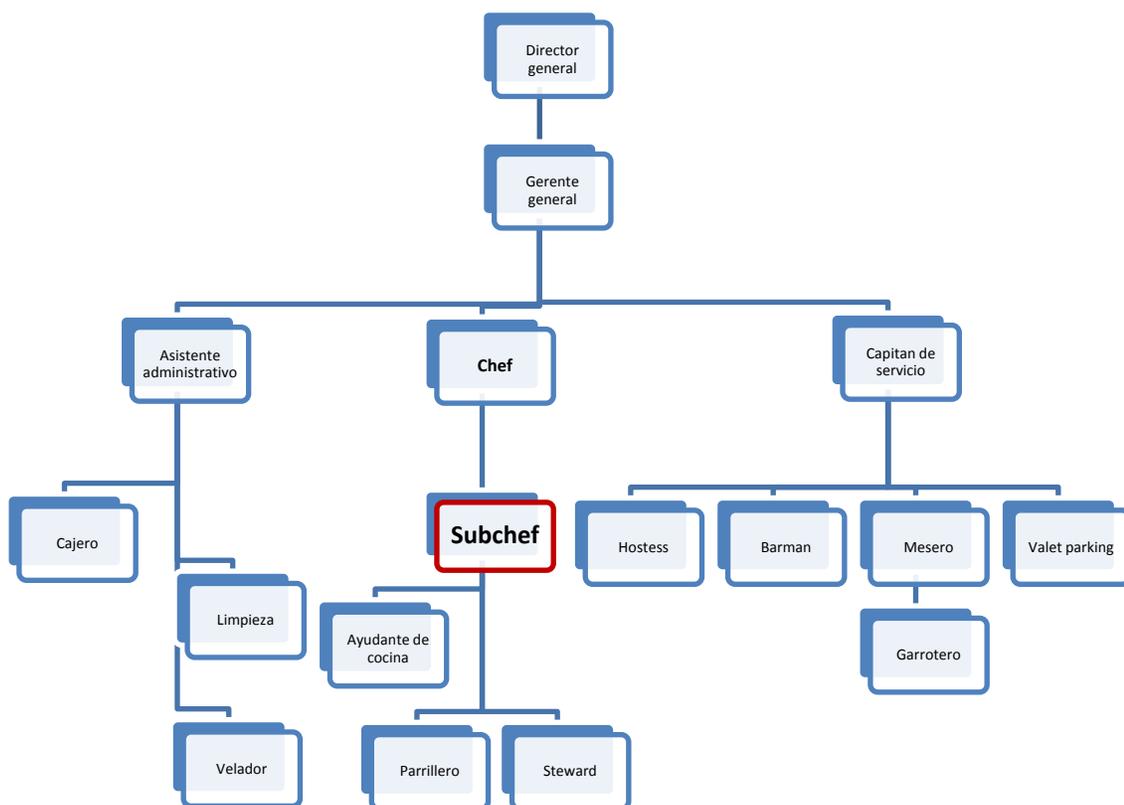
Diplomático

Capacidad de negociación

Capacidad de enseñar

Puesto: Subchef

- Ubicación en el organigrama.



Objetivo del puesto. Elaborar los menús diarios.

Descripción del Puesto: Subchef

Área a la que pertenece: Cocina

Jefe Inmediato: Chef

Subordinados: Ayudante de cocina, parrillero, steward.

Detalle de Tareas:

1. Rectifica la estufa parrilla, horno, freidora, tostador, batidor, licuadora, entre otros, por fugas de gas, corte de corriente, y mantenimiento de equipo, luego encenderlos al iniciar el día.
2. Enciende estufas y hornos

3. Prepara guarniciones
4. Prepara ensaladas
5. Prepara salsas
6. Elabora ordenes de tapas o entradas del menú
7. Elabora la preparación de sopas y especialidades del día
8. Proporciona a los meseros, frutas, helados, salsas y mantequilla para el servicio.
9. Tener todos los alimentos disponibles para el día siguiente.
10. Llena las requisiciones de almacén a la asistente de administración para que las autorice el chef.
11. Hace sugerencias al chef en lo referente al menú o a los alimentos.
12. Vigila que los alimentos se sirvan en las porciones y presentaciones establecidas y en el tiempo adecuado.
13. Supervisa todos los alimentos, la última prueba del sabor de las salsas, sopas, entre otros platillos.
14. Verificar que la carne este en el punto de cocción, que las verduras y guarniciones estén disponibles.
15. Revisar que las comandas vayan de acuerdo a los platillos que van saliendo al servicio.
16. Servir solamente los alimentos indicados en la comanda para que el capitán o el cajero hagan posteriormente (según la comanda) la nota, la cual sumada es realmente el ingreso para la cocina.
17. Avisar al capitán de servicio si algún platillo no esta disponible o la cantidad es limitada.
18. Tiene la obligación de avisar al capitán que todavía hay equis número de órdenes de determinado platillo.
19. Prepara, planea y ordena el producto de alimento.
20. Cocina la comida del personal.
21. Crea un reporte de los que se vendió.
22. Cuida que todo este en orden al cerrar cocina.

Responsabilidad y Deberes:

Hacer uso adecuado de los productos de alimentos necesarios para los menús.

Tener preparados los alimentos que se van a utilizar en el día.

Especificaciones del puesto

Edad: Mayor de 18 años

Sexo: Indistinto

Estado civil: Casado

Escolaridad: Carrera Técnica en alimentos y bebidas.

Conocimientos especiales: Manejo de utensilios de cocina, y preparación de alimentos tanto fríos como calientes.

Experiencia: Mínima de 2 años en puestos similares

Características deseables: Activo, enérgico, higiénico, aseado, capaz, puntual, amable, flexible, precavido honesto, honrado, responsable, ordenado, paciente, iniciativo.

Habilidades:

Trabajo en equipo

Capacidad de organizar

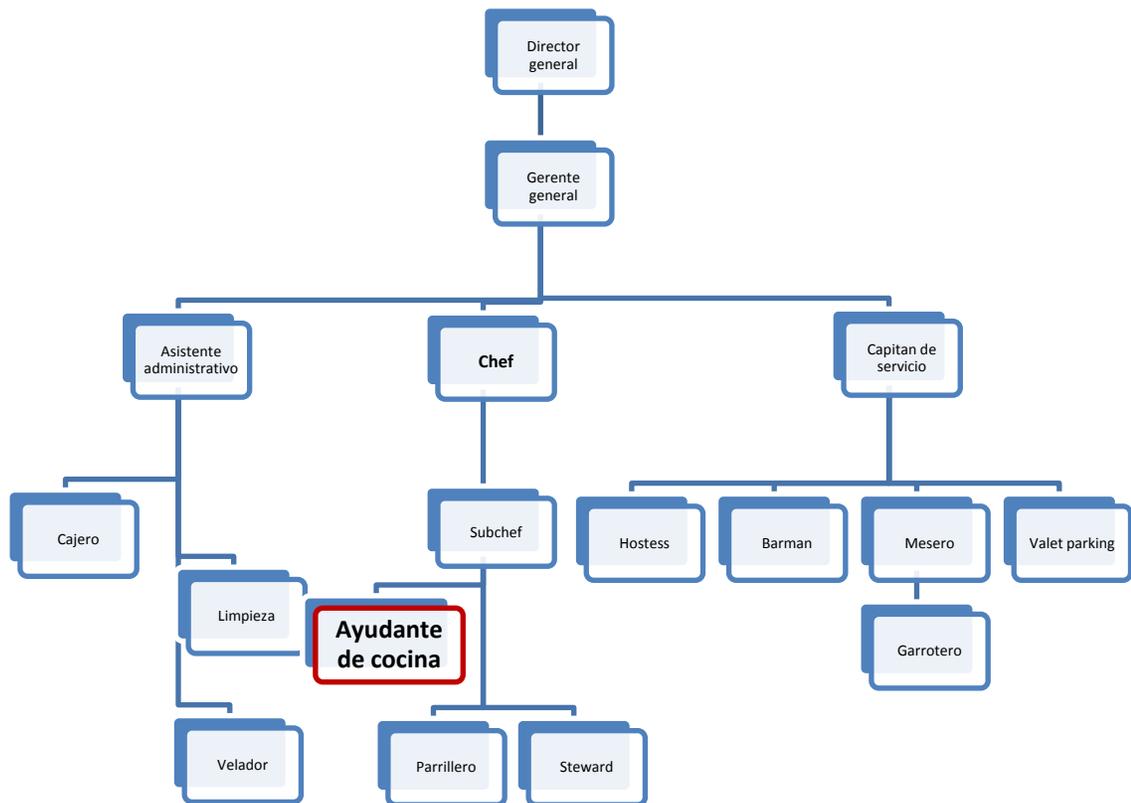
Mantenimiento de instrumentos

Manejo de temperaturas

Utilización de utensilios especiales de cocina.

Puesto: Ayudante de cocina

- Ubicación en el organigrama.



Objetivo del puesto: Colaborar y atender las ordenes de forma eficiente del chef y subchef en la elaboración y preparación de los menús establecidos.

Descripción del Puesto: Ayudante de cocina

Área a la que pertenece: Cocina

Jefe Inmediato: Subchef

Subordinados: Ninguno

Detalle de Tareas:

1. Ayuda al chef y subchef a preparar los platillos.
2. Revisa los refrigeradores y congeladores, formula los faltantes, la cantidad existente y la cantidad para preparar.

3. Rectifica el menú de los especiales y agrupa los ingredientes necesarios, para la llegada del encargado, debe tener todo listos para elaborar los platillos.
4. Revisa las existencias de alimentos en cocina.
5. Limpia las áreas de trabajo de los cocineros.
6. Pone en fila las órdenes.
7. Cortar y Aplanar carnes
8. Cortar y picar vegetales y ponerlas a cocer si se requiere.
9. Acercarle lo necesario al cocinero para preparar los alimentos.
10. Ir al almacén para traer los insumos necesarios.
11. Mantener limpia el área de cocina.
12. Barrer, trapear la cocina
13. Limpiar los refrigeradores
14. Limpiar las mesas
15. Limpiar las estufas
16. Revisar en almacén lo que hay en existencia
17. Colaborar en la realización de los menús
18. Higiene de la cocina
19. Cuidado de los bienes de uso de la cocina

Responsabilidad y Deberes:

Mantiene limpia el área de preparación de cocina fría y prepara platillos de la misma.

Especificaciones del puesto

Edad: Mayor de 18 años

Sexo: Indistinto

Estado civil: Indistinto

Escolaridad: Secundaria o más

Conocimientos especiales: Manejo de utensilios de cocina, y preparación de alimentos tanto fríos como calientes.

Experiencia: Mínima de 6 meses en puestos similares

Características deseables: Activo, rápido, higiénico, aseado, capaz, puntual, amable, flexible, honrado, leal, ordenado, paciente, iniciativa, ágil.

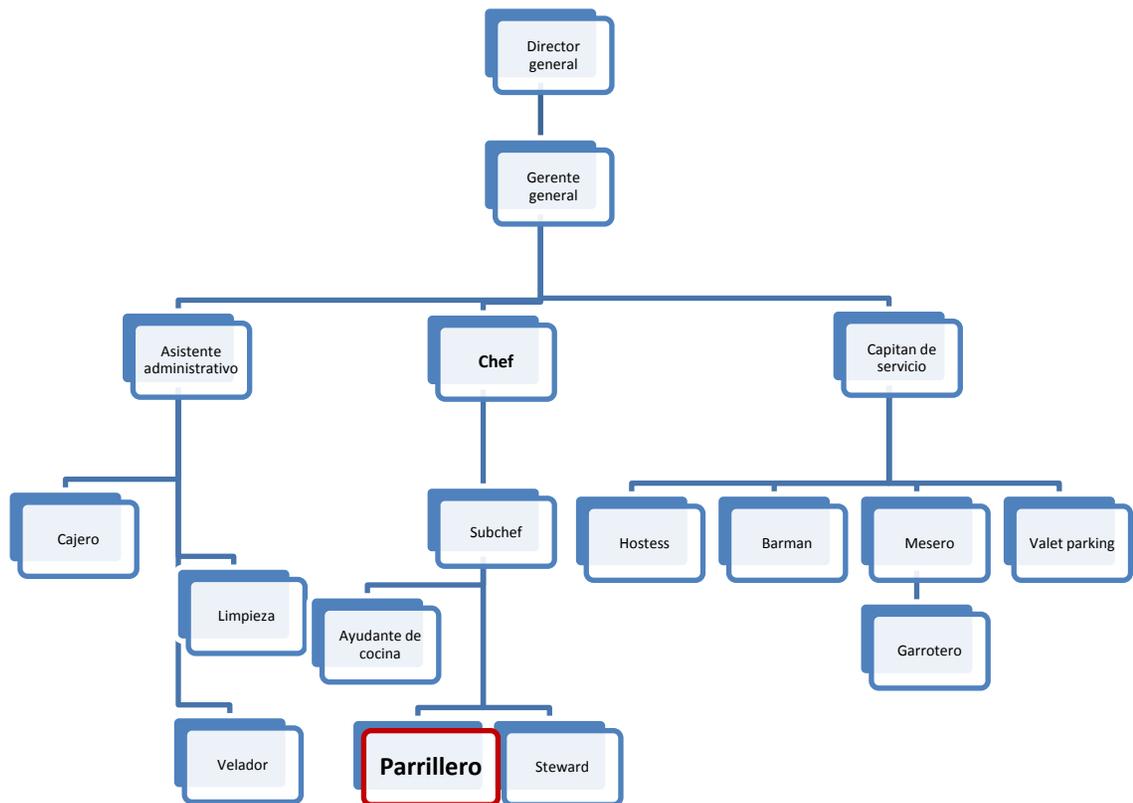
Habilidades:

Trabajo en equipo

Utilización de utensilios especiales de cocina.

Puesto: Parrillero

- Ubicación en el organigrama.



Objetivo del puesto: Elaborar la cocción adecuada de cortes aves y mariscos que se realicen en parrilla.

Descripción del Puesto: Parrillero

Área a la que pertenece: Cocina

Jefe Inmediato: Subchef

Subordinados: Ninguno

Detalle de Tareas:

1. Encender la plancha o parrilla
2. Rectificar el aceite para freír los cortes
3. Elaborar el aderezo de cortes.

4. Proporcionar los cortes, los mariscos y aves, en peso y tamaño.
5. Estar al pendiente de la existencia de los alimentos con un mínimo y un máximo, pedir las cosas con tiempo.
6. Mantener limpia su área de trabajo

Responsabilidad y Deberes:

Porcinar los cortes, aves y mariscos.

Especificaciones del puesto

Edad: Mayor de 18 años

Sexo: Indistinto

Estado civil: Indistinto

Escolaridad: Secundaria o más

Conocimientos especiales: Manejo de utensilios de cocina, y preparación de cortes.

Experiencia: Mínima de 6 meses en puestos similares

Características deseables: Activo, rápido, higiénico, aseado, capaz, puntual, amable, flexible, honrado, leal, ordenado, paciente, iniciativa, ágil.

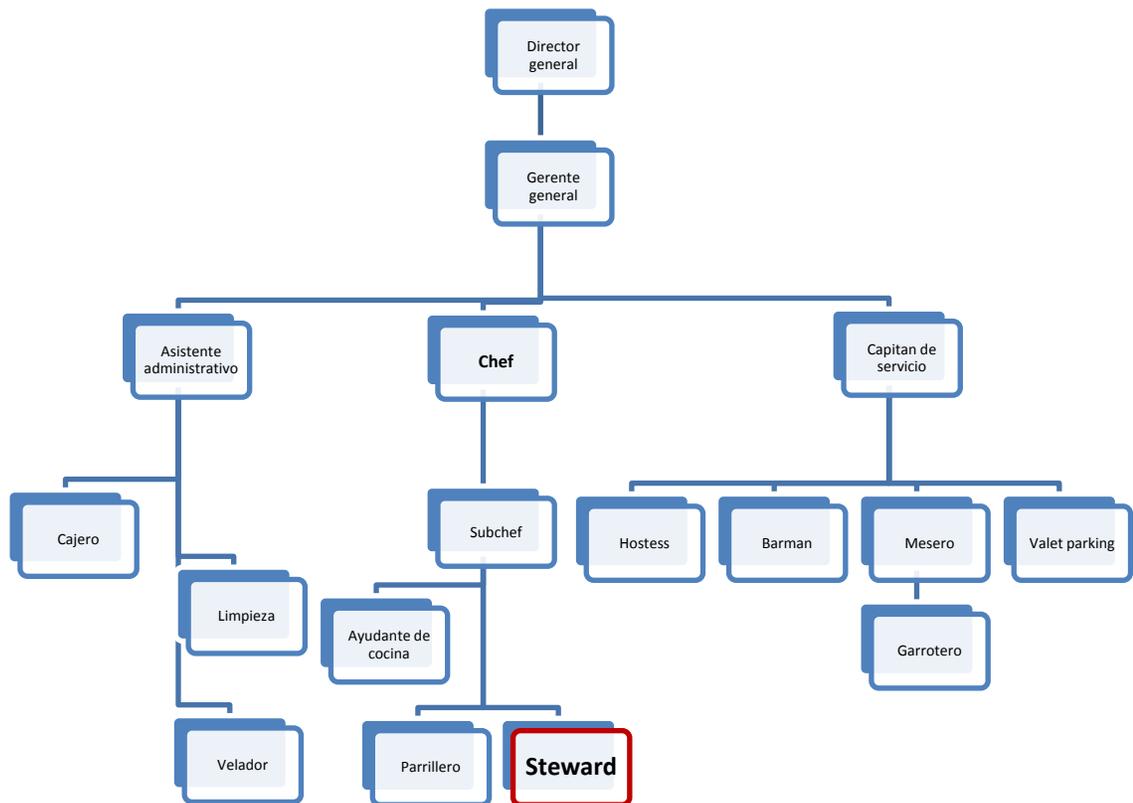
Habilidades:

Trabajo en equipo

Utilización de utensilios especiales de cocina.

Puesto: Steward

- Ubicación en el organigrama.



Objetivo del puesto: Mantener limpios los utensilios de cocina.

Descripción del Puesto: Steward

Área a la que pertenece: Cocina

Jefe Inmediato: Subchef

Subordinados: Ninguno

Detalle de Tareas:

1. Controlar productos de limpieza uso y cuidado
2. Verifica si cuenta con el material e implementos para realizar sus funciones.
3. Limpiar con la mano izquierda los alimentos sobre el plato.

4. Preenjuagar los platos con agua tibia.
5. Colocar la tina a la mano derecha con agua tibia y un detergente de buena calidad, dejar por lo menos tres minutos y proceder a lavar los platos.
6. Mantener limpia y en buen estado la loza, plaque y utensilios de cocina.
7. Manejo y almacenaje de loza y plaque.
8. Coloca lo ya lavado en los anaqueles o en los sitios destinados para este fin.
9. Llevar basura y papeles al cuarto de depósito y lavar los botes con detergente.
10. Limpiar su área de trabajo: paredes, pisos, lavadora, campana, entre otros.
11. Limpiar los baños de empleados
12. Colaborar con la colocación de mercancía y abarrotes dentro de la bodega y cámara de refrigeración.
13. Limpiar y arreglar los refrigeradores y congelados.

Responsabilidad y Deberes:

Tener limpia la loza y plaque de servicio al igual que los utensilios de cocina.

Especificaciones del puesto

Edad: 20 años – 45 años

Sexo: Indistinto

Estado civil: Indistinto

Escolaridad: Secundaria o más

Conocimientos especiales: Manejo de utensilios de cocina.

Experiencia: Mínima de 6 meses en puestos similares

Características deseables: Activo, rápido, higiénico, aseado, servicial, honrado, ordenado, actitud de servicio, ágil.

Habilidades:

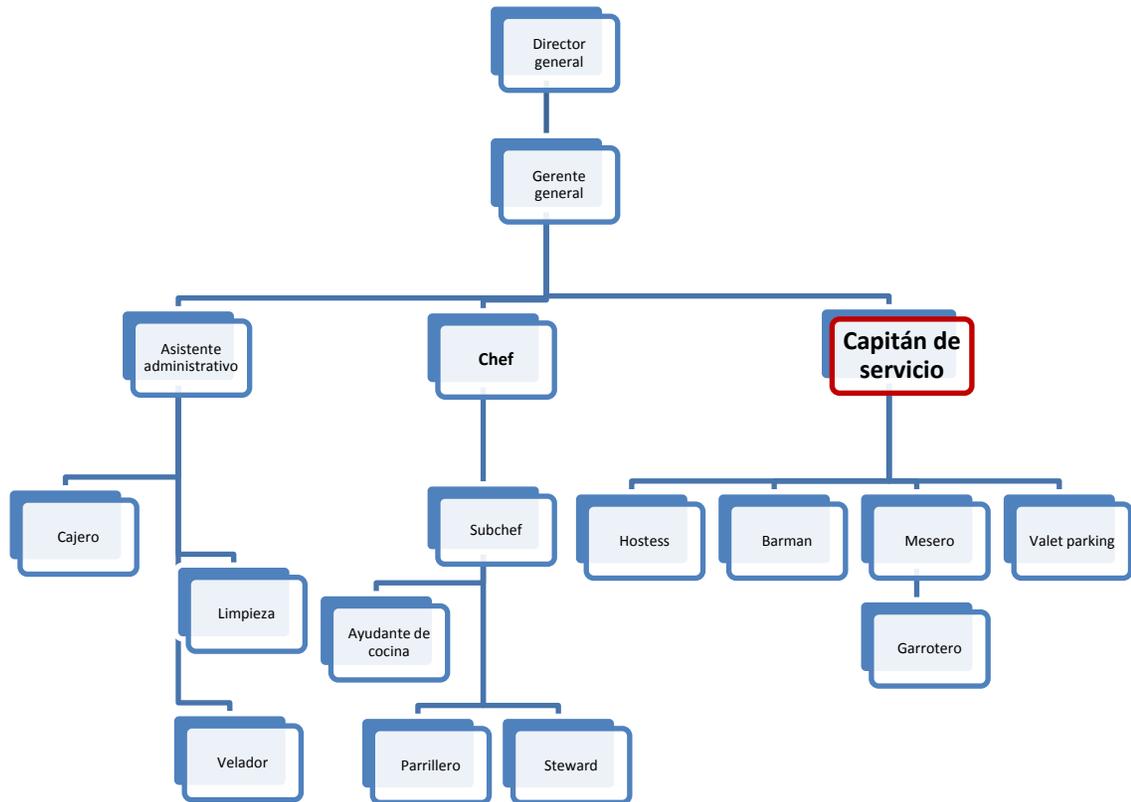
Actitud de servicio

Trabajo en equipo

Utilización de utensilios especiales de cocina.

Puesto: Capitán de servicio

- Ubicación en el organigrama.



Objetivo del puesto: Ser responsable del perfecto funcionamiento del restaurante para brindar un servicio de calidad a los comensales.

Descripción del Puesto: Capitán de servicio / meseros

Área a la que pertenece: Servicio / salón

Jefe Inmediato: Gerente general

Subordinados: Hostess, barman, meseros y valet parking.

Detalle de Tareas:

1. Es el responsable ante el gerente del perfecto funcionamiento en el salón.

2. Es el responsable de la supervisión del cumplimiento de todos los procedimientos y normas establecidas por la empresa.
3. Entregar informes al gerente general.
4. Asignar un mesero a cada mesa, cerciorándose que cada cliente esté siendo atendido.
5. Revisar y supervisar la atención a clientes por parte de sus subordinados
6. Supervisar que las ordenes se tomen correctamente y sean llevadas de la misma forma a cocina.
7. Atender quejas de clientes.
8. Busca posibles soluciones cuando se genera algún problema.
9. Realiza pequeñas juntas con los meseros, garroteros, hostess y barra.
10. Revisa que el lugar este en perfecto estado.
11. Supervisar el orden y limpieza del mobiliario del restaurante.
12. Organizar el salón
13. Control de Insumos y productos de salón
14. Seleccionar sectores para cada mesero
15. Supervisar las tareas de los meseros
16. Apoyar a la hostess en recibir a los comensales con cortesía y acompañarlos a la mesa cuando la afluencia de clientes es muy alta.
17. Debe conocer a la perfección los ingredientes principales de todos los platillos, así como sus tiempos aproximados de preparación.
18. Supervisa que el mesero surta de la cocina y bar su orden a la brevedad posible.
19. Supervisa las porciones y presentaciones que salen de cocina y devuelve los que no cumplan con los estándares.
20. Apoyar a la hostess en despedir con amabilidad y cortesía a los clientes al retirarse cuando la afluencia de clientes es muy alta.
21. Cuida los objetos olvidados y verifica que se le entreguen a la asistente de administración, para que posterior los devuelva a los comensales o empleados.

22. Analiza y controla las devoluciones, cancelaciones y cambios de platillos en el centro de consumo.
23. Supervisa el montaje de las mesas de acuerdo a los estándares establecidos.
24. Mantiene un ámbito de cooperación ante el personal a su cargo.
25. Mantiene una comunicación constante
26. Toma la tutoría del personal de nuevo ingreso.
27. Auxilia al gerente en la capacitación para el personal de servicio, incluyendo atención y cortesía al cliente.
28. Sugiere menú
29. Coordina con el gerente general la revisión de programas de vacaciones y descansos de personal de servicio.
30. Designa las tareas diarias de meseros y garroteros.

Responsabilidad y Deberes:

Coordina todas las actividades de los meseros, supervisa la limpieza de las mesas y verifica que los clientes reciban atención cordial por parte de los meseros al igual que resuelve las controversias que puedan surgir respecto al servicio de los alimentos.

Especificaciones del puesto

Edad: Mayor de 18 años

Sexo: Masculino

Estado civil: Indistinto

Escolaridad: Bachillerato o carrera técnica.

Conocimientos especiales: Flameado de alimentos y bebidas, deshuesado de carnes, manejo de cristalería y loza para el montaje de todo tipo de mesas.

Experiencia: Mínima de 1 año en puestos similares

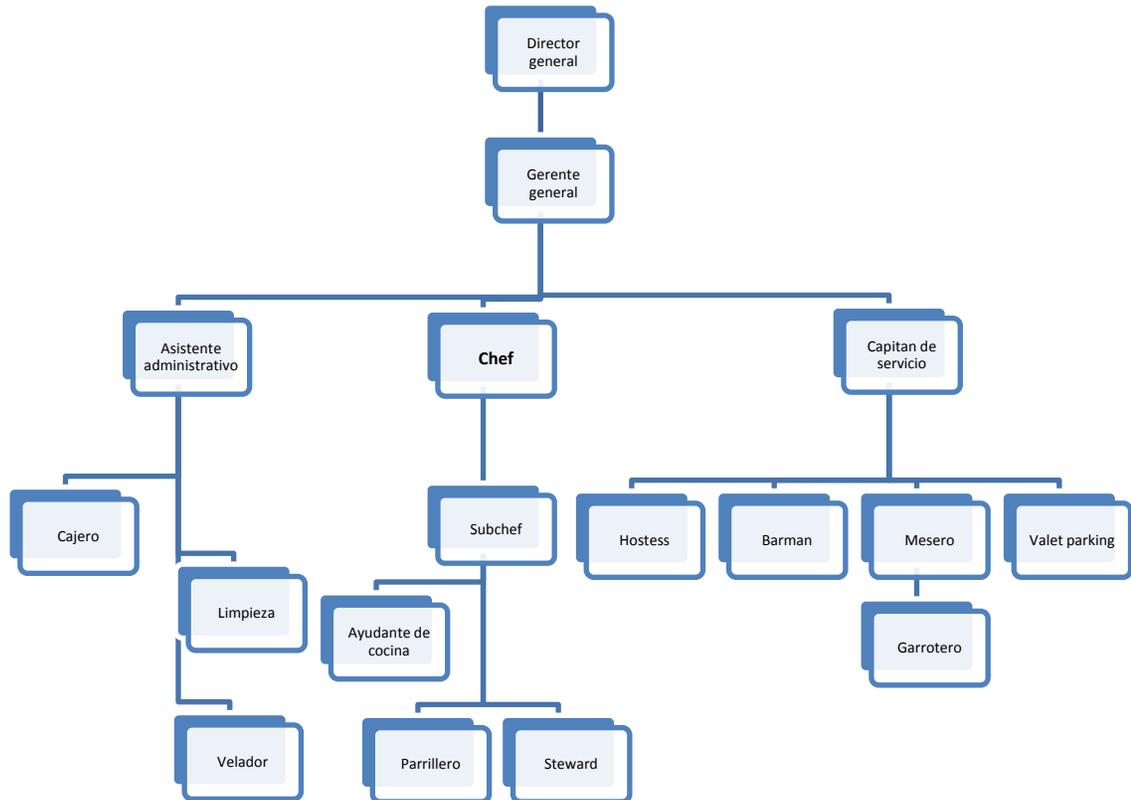
Características deseables: Excelente presentación, proactivo, dinámico, sociable, persuasivo, honesto, rápido, aseado, servicial, cortés, atento, capaz, puntual, amable, flexible, honrado, leal, ordenado, paciente, iniciativa, ágil.

Habilidades:

Trabajo en equipo
Facilidad de palabra
Atento con los comensales
Actitud de servicio
Liderazgo
Capacidad para organizar

Puesto: Hostess

- Ubicación en el organigrama.



Objetivo del puesto: Recibir a los comensales y asignar mesas..

Descripción del Puesto: Hostess

Área a la que pertenece: Servicio / salón

Jefe Inmediato: Capitán de meseros

Subordinados: Ninguno

Detalle de Tareas:

1. Realiza cualquier tarea o actividad que se le presente o indique.
2. Estar siempre pendiente de la puerta y atiende a las personas que llegan sin importar que tan ocupada se esté.
3. Saludar amigablemente.

4. Preguntara el área de preferencia, que puede ser de fumar o de no fumar.
5. Acomodara a los clientes dividiéndolos equitativamente en el comedor.
6. Ayudara con las sillas al sentar a los clientes.
7. Mantendrá limpia la recepción sin papeles ni desorden
8. Tendrá perfectamente limpias sus cartas.
9. Excelente presentación.
10. Se encarga de las reservaciones de mesas en el restaurante.
11. Verificar los espacios disponibles en platillos
12. Recibir amablemente a toda la clientela que este en el restaurante hasta pasarla a sus mesas respectivas.
13. En algunos casos no muy comunes auxilia y ordena al servicios de meseros.
14. Hacer reservaciones.

Responsabilidad y Deberes:

Da la bienvenida a los clientes, les asigna mesa y los acompaña a la misma, está al pendiente de las necesidades de los clientes.

Especificaciones del puesto

Edad: Mayor de 18 años

Sexo: Femenino

Estado civil: Indistinto

Escolaridad: Bachillerato o carrera técnica en turismo.

Conocimientos especiales: No necesarios

Experiencia: Mínima de 6 meses en puestos similares

Características deseables: Excelente presentación, divertido, dinámico, sociable, honesto, aseado, servicial, cortés, atento, puntual, amable, flexible, ordenado, paciente.

Habilidades:

Facilidad para tratar con toda clase de personas

Facilidad de palabra

Atento con los comensales

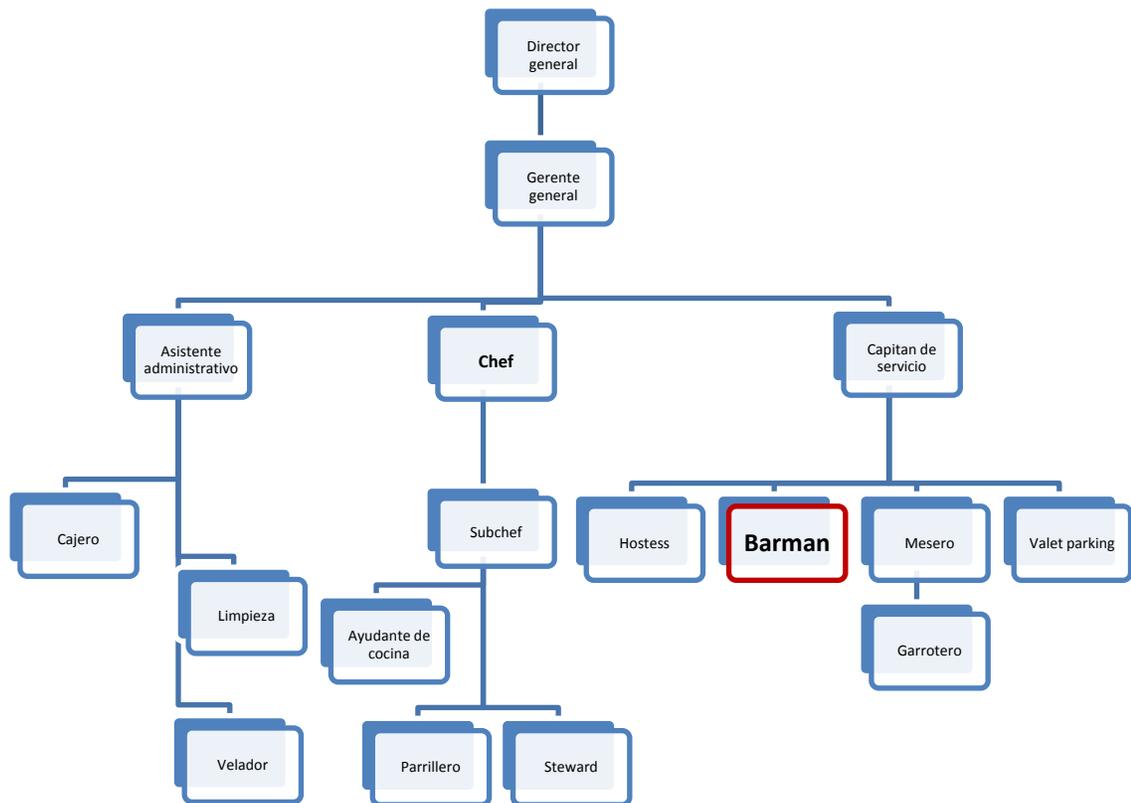
Actitud de servicio

Capacidad para organizar.

Manejo de idioma adicional.

Puesto: Barman

- Ubicación en el organigrama.



Objetivo del puesto: Elaborar bebidas solicitadas por los comensales, en tiempo y forma.

Descripción del Puesto: Barman

Área a la que pertenece: Servicio / salón

Jefe Inmediato: Capitán de meseros

Subordinados: Ninguno

Detalle de Tareas:

1. Revisión del inventario de bebidas alcohólicas y bebidas en general
2. Elaboración de requisiciones de botellas de alcohol y bebidas en general
3. Elaboración de informes de faltantes de botellas y bebidas

4. Llevar las requisiciones al asistente administrativo
5. Llevar el inventario de faltantes al asistente administrativo.
6. Revisar los inventarios de botellas de alcohol y bebidas en general.
7. Supervisar cristalería para bebidas, variedad, uso, limpieza y cuidados.
8. Supervisar que el equipo de bar este en buenas condiciones.
9. Checa el funcionamiento del conservador y congelador de la barra.
10. Acomoda las botellas en el stand y verifica el stock de estas.
11. Va al almacén por las requisiciones del día.
12. Preparar de las diversas bebidas que se ofrecen dentro de la carta.
13. Dejar bebida en línea listas para los meseros.
14. Preparación de los diversos cítricos para la realización de las bebidas.
15. Acomodar todos los productos de la barra así como botellas e instrumentos.
16. Limpiar y mantener en orden la barra.
17. Lavar toda la cristalería y utensilios ocupados para la realización de las bebidas.
18. Hacer jugos para las bebidas y garnituras.

Responsabilidad y Deberes:

Elaboración de bebidas solicitadas por los comensales

Mantener en perfectas condiciones su área de trabajo.

Especificaciones del puesto

Edad: 23 años – 45 años

Sexo: Indistinto

Estado civil: Soltero

Escolaridad: Bachillerato o carrera técnica en turismo.

Conocimientos especiales: Elaboración de bebidas y mezclas, licores y vinos.

Experiencia: Mínima de 6 meses en puestos similares

Características deseables: Excelente presentación, extrovertido, sociable, tolerante, dinámico, honesto, aseado, servicial, honrado, puntual, amable, flexible, ordenado, paciente, buena memoria.

Habilidades:

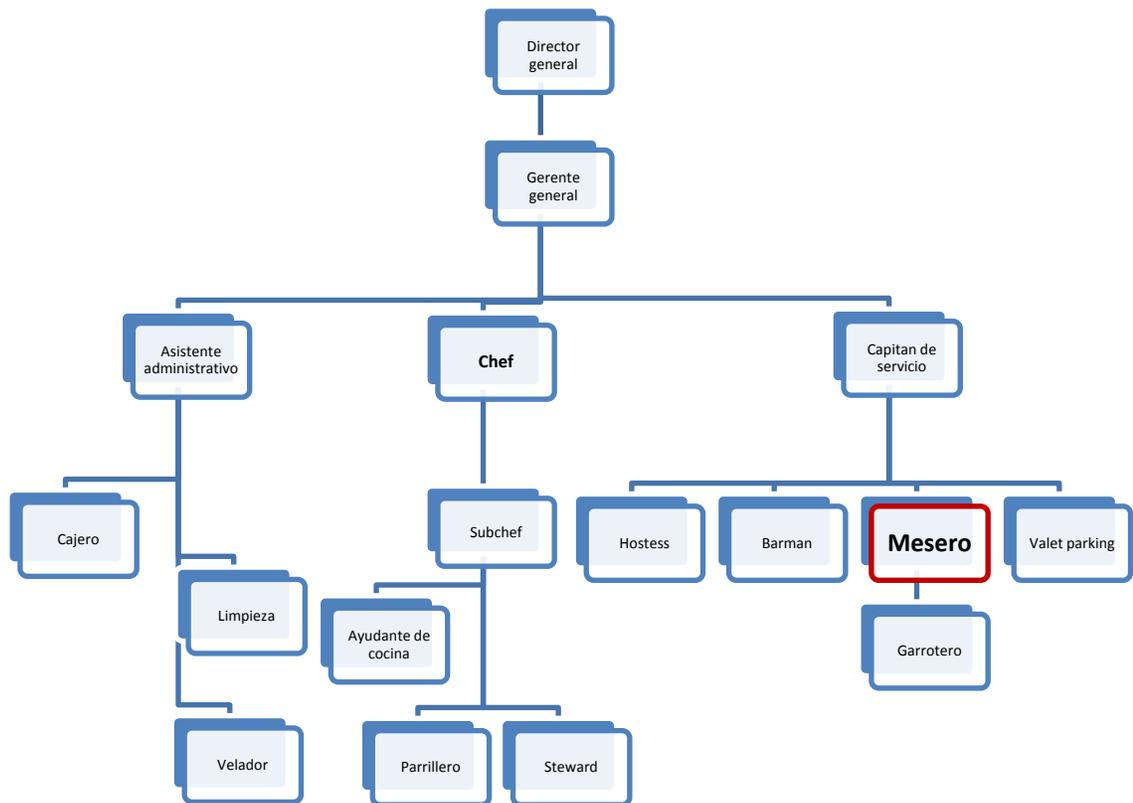
Actitud de servicio

Capacidad para trabajar bajo presión.

Conocimientos propios de barman.

Puesto: Mesero

- Ubicación en el organigrama.



Objetivo del puesto: Servir a los clientes alimentos y bebidas, ofreciendo un servicio cordial y de calidad.

Descripción del Puesto: Mesero

Área a la que pertenece: Servicio / salón

Jefe Inmediato: Capitán de meseros

Subordinados: Garroteros

Detalle de Tareas:

1. Atender las solicitudes de los clientes y servir alimentos y bebidas.
2. Tener conocimiento de los platillos del menú, así como el tiempo de elaboración y los ingredientes en los cuales están preparados.

3. Preguntar a los ayudantes de barra y a los pinches que hay en existencia.
4. Sugerir al cliente aperitivos, cócteles, y bebidas.
5. Informar a barra sobre pedidos de bebidas.
6. Recoger bebidas en barra.
7. Llevar bebidas a las mesas que atienda.
8. Sugerir alguna ensalada o especialidad de la casa.
9. Conocer y aplicar el sistema para elaborar las ordenes.
10. Revisar pantallas de registros de órdenes.
11. Iniciar pantallas de registros de órdenes.
12. Llevar la carta a las mesas que atienda.
13. Tomar orden de las mesas que atienda.
14. Llevar registrar órdenes en la pantalla de registro.
15. Presentar la comanda a los cocineros para que salga el plato.
16. Recoger comida en línea de cocina.
17. Llevar comida a las mesas que atienda.
18. Servir los alimentos en la mesa.
19. Conocer y aplicar los diferentes tipos de servicio utilizados en la mesa.
20. Servir los alimentos en la mesa cuando sea la solicitud del cliente.
21. Recoger los platos sucios.
22. Presentar al cliente la cuenta para que se efectúe su pago.
23. Toma el dinero de la cuenta y lo lleva a caja.
24. Asistir al cliente al momento de retirarse del restaurante
25. Observar que los clientes no olviden ningún objeto y hacer su respectiva devolución.
26. Hacer limpieza de las mesas, estaciones de servicio, ceniceros, etc.
27. Revisar que el lugar este siempre limpio.
28. Hacer el adecuado montaje de las mesas.
29. Conocer el correcto manejo de la loza y cristalería para evitar quebrarlos.
30. Es responsable de tener surtidas las estaciones de servicio con todo lo necesario: sal, azúcar, salsas, cubiertos, servilletas, etc.

31. Presentarse al cliente con amabilidad y cortesía (No tutear al cliente).
32. Reporta las quejas al capitán de meseros.
33. Cerrar sus mesas en pantalla al terminar su turno.
34. Repartición de propinas.
35. Avisar a los clientes horarios de cierre de cocina, barra y restaurante

Responsabilidad y Deberes:

Atender al cliente desde su llegada a la mesa y se encarga de que el servicio al mismo sea excelente.

Especificaciones del puesto

Edad: Mayor de 18 años

Sexo: Indistinto

Estado civil: Soltero

Escolaridad: Bachillerato o carrera técnica en turismo.

Conocimientos especiales: Manejo de charolas, llenado de comandas.

Experiencia: Mínima de 6 meses en puestos similares

Características deseables: Excelente presentación, extrovertido, sociable, cortés, tolerante, dinámico, disciplinado, respetuoso, honesto, aseado, servicial, honrado, puntual, amable, flexible, ordenado, paciente.

Habilidades:

Buena coordinación

Buena memoria

Flameo

Facilidad de palabra

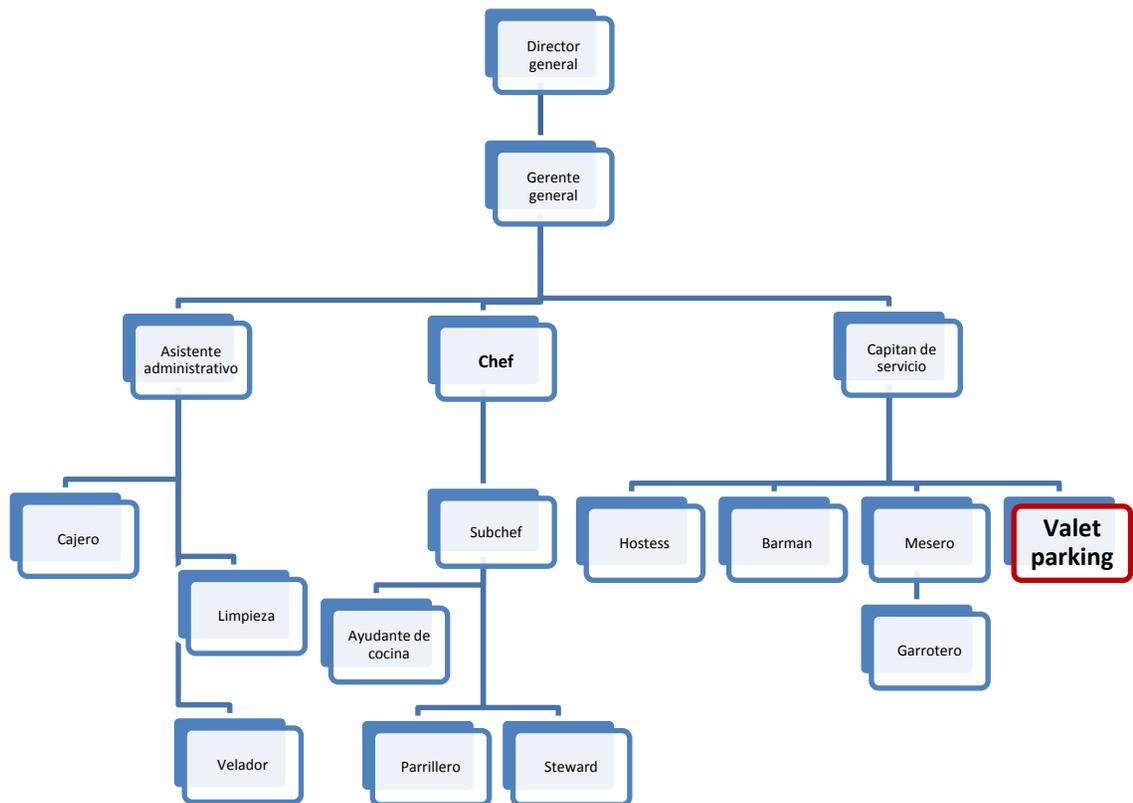
Actitud de servicio

Capacidad para trabajar bajo presión.

Trato amable con la gente.

Puesto: Valet Parking

- Ubicación en el organigrama.



Objetivo del puesto: Recibir los autos y estacionarlos en el espacio designado especialmente para ello.

Descripción del Puesto: Valet parking

Área a la que pertenece: Servicio / salón

Jefe Inmediato: Capitán de meseros

Subordinados: Ninguno

Detalle de Tareas:

1. Recibir siempre amablemente y con una sonrisa a los clientes en el área de estacionamiento.

2. Deberá siempre preguntarle al cliente sobre objetos de valor que le encargue y comentarle que su auto y sus pertenencias estarán seguras.
3. Siempre deberá hacer la sugerencia al cliente de informarle a los meseros cinco minutos antes de su salida, para que le vayan anticipando su auto.
4. Es responsable de la seguridad de los vehículos de los clientes y de los objetos que se dejan al interior de los mismos.
5. Al salir el comensal del restaurante, deberá entregarle su automóvil, pedirle que revise los objetos encargados y el estado físico del mismo.
6. Deberá siempre despedirlo amablemente y con una sonrisa, comentándole que se le espera pronto de vuelta.
7. Barrer y trapear pisos fuera del restaurante.
8. Mantener su área de trabajo siempre limpia.

Responsabilidad y Deberes:

Es responsable del manejo y acomodo de los autos, cuidando la integridad física y mecánica del vehículo.

Especificaciones del puesto

Edad: Mayor de 18 años

Sexo: Indistinto

Estado civil: Indistinto

Escolaridad: Secundaria o más.

Conocimientos especiales: Manejo y acomodo de autos.

Experiencia: Mínima de 6 meses en puestos similares

Características deseables: Excelente presentación, cortés, respetuoso, honesto, aseado, servicial, honrado, puntual, amable, flexible, ordenado, paciente.

Habilidades:

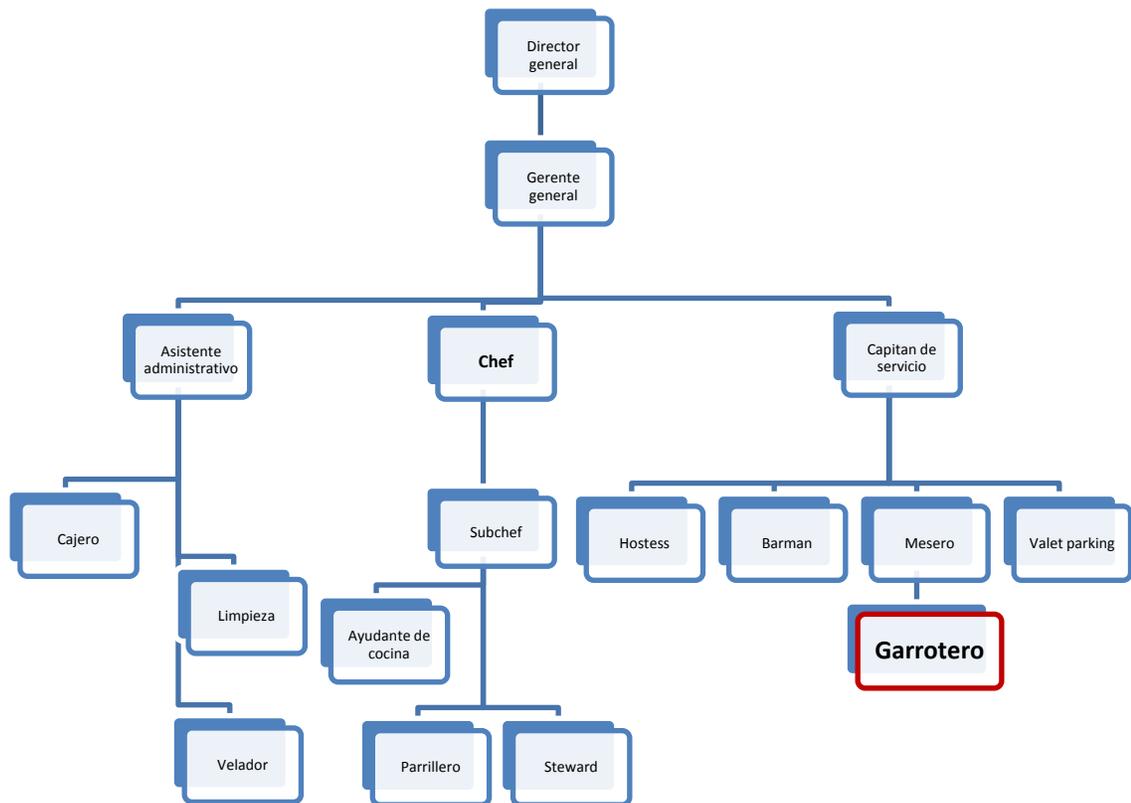
Buena coordinación

Actitud de servicio

Trato amable con la gente.

Puesto: Garrotero

- Ubicación en el organigrama.



Objetivo del puesto: Colaborar y atender la ordenes de forma eficiente del capitán de meseros y meseros en la preparación del servicio.

Descripción del Puesto: Garrotero

Área a la que pertenece: Servicio / salón

Jefe Inmediato: Meseros

Subordinados: Ninguno

Detalle de Tareas:

1. Obtiene de bar y cocina los alimentos para servir.
2. Prepara correctamente y anticipadamente la estación de los servicios que le corresponde.

3. Deposita las charolas en tijeras con equipos auxiliares y plaque necesario para el cliente.
4. Retira los equipos sucios que el mesero ha colocado en las charolas.
5. Cuidado de su sector de trabajo
6. Atención cordial y eficaz
7. Reordenar sector de trabajo después del servicio
8. Prepara trabajos especiales o rotativos en la preparación previa al servicio.
9. Aprovechona constantemente el mueble de servicio de loza, cristal, plaque, agua y café.
10. Cuando el cliente se retire, montara inmediatamente las mesas, cambiando el mantel o cubre si muestra alguna mancha.
11. Debe participar en sesiones de capacitación y adiestramiento.
12. Al llegar al restaurante, se reporta con el capitán y con los meseros.
13. Cuando se ausente debe pedir el consentimiento del capitán y meseros.

Responsabilidad y Deberes:

- Tener listo el servicio antes de salir
- Apoyar en lo que requiera el mesero.

Especificaciones del puesto

Edad: 18 años – 30 años

Sexo: Indistinto

Estado civil: Indistinto

Escolaridad: Secundaria o más.

Conocimientos especiales: Manejo de charolas, llenado de comandas.

Experiencia: Mínima de 6 meses en puestos similares

Características deseables: Excelente presentación, cortés, respetuoso, honesto, aseado, servicial, honrado, puntual, amable, flexible, ordenado, paciente.

Habilidades:

Actitud de servicio; trato amable con la gente.

Los manuales de organización son documentos que sirven como medio de comunicación y coordinación, que facilitan el cumplimiento de las funciones y la asignación adecuada del recurso humano con la finalidad de lograr los objetivos que trata de alcanzar la empresa.

Por lo que es necesaria la revisión del manual de organización por lo menos cada año, con el fin de actualizar y verificar los puestos y funciones del mismo.

Elaborado por Irais Almaraz Islas de la Licenciatura en Turismo

Diciembre 2010

Conclusiones.

La presente investigación cumplió con el objetivo de estudio, de conocer los elementos que permitieron la elaboración del manual de organización, para ello fue indispensable realizar un análisis de puestos con el fin de conocer los cargos, funciones y el perfil que se requiere para elaborar en la empresa.

La realización del manual es de suma importancia, puesto que la empresa restaurantera “El Asador de Aranda” no cuenta con una estructura de organización, así como también con las políticas y misión visión y valores de la empresa, éstas solo las conocen los encargados del restaurante y es indispensable que tanto ellos, como los empleados conozcan cuales son los objetivos y las reglas con el propósito de saber hacia donde se dirige la empresa, para ello es fundamental tenerlas a consideración en un escrito y no solamente de manera oral.

Una vez concluido este trabajo se sugiere aplicar el manual al restaurante bar para el beneficio de los empleados en cuanto a precisar sus funciones encomendadas dependiendo el área que les concierne, evitar duplicaciones, baja de personal así mismo el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución de las tareas requeridas; al igual que conocer el perfil que se necesita para trabajar en la empresa.

Por otra parte sirve como inducción al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación en el establecimiento.

Trabajando en el restaurante bar El Asador de Aranda me percate de que el manual de organización es fundamental para los procesos de cualquier empresa, ya que sin ellos se pierde tiempo muy valioso, y se desaprovechan muchos recursos tanto financieros, como humanos.

Recomendaciones.

En cuanto a las áreas del restaurante, cabe mencionar que en el área de oficina, existe el personal administrativo, pero hace falta el conocimiento y experiencia para poder manejar el funcionamiento del restaurante y dirigir al recurso humano, así como hacer la selección del mismo, ya que los posibles dueños no han tenido experiencia en el ramo de los restaurantes, para llevar a cabo una buena administración.

En el área de cocina carece de la presencia de un chef preparado en el área administrativa y no solo gastronómica, pues es necesario dirigir al recurso humano y supervisarlo, para que lleve a cabo las funciones que se requieren; la cocina tiene un área con suficiente espacio, y en la cual los trabajadores se pueden mover fácilmente por lo tanto los empleados con los que cuenta esta área son suficientes, ya que solo se necesita de un chef, subchef y un ayudante de cocina, parrillero, lavatrastes y una persona que se encargue de realizar la limpieza de la misma, ya que el velador se encarga de estas dos funciones y es indispensable contar con personal de limpieza para todo el restaurante.

Por lo que a salón se refiere es un área como se menciono antes con suficiente espacio para movilizarse; y es necesario contar con 6 meseros como mínimo y como máximo 8 por los comensales que lo frecuentan; las mesas existentes que son 25 serian tres o cuatro por cada mesero y 2 garroteros. Actualmente no existe barman por lo que los meseros hacen la función del mismo, como preparar bebidas, lavar la cristalería, hacer requisición de producto y mantener limpia el área; esto provoca retraso tanto en el servicio de bebidas como en sacar el servicio de platillos en las mesas por lo que es conveniente contar con 1 barman. De igual manera no cuenta con personal de limpieza originando que los meseros y garroteros realicen las funciones faltantes de barra y limpieza,

retrasando sus actividades encomendadas así como el retraso de servicio al comensal.

El restaurante bar El Asador de Aranda cuenta con todo el equipo necesario, en cada área para desempeñar un buen trabajo, solo que en algunos casos se necesita de mantenimiento, el espacio de cada área es adecuado para moverse fácilmente, excepto a salón ya que en algunas ocasiones el restaurante tiene un espacio limite para comensales el cual es de 150 personas y en días festivos rebasa el máximo, por lo que seria conveniente en estos casos realizar reservación para evitar la afluencia en el. Otro aspecto sería la falta de ventilación ya que en épocas de calor se encierra; de igual forma se debe especificar un área de fumar y no fumar, puesto que es molesto para los comensales que no fuman estar junto con los clientes fumadores haciendo que el comensal se sienta a disgusto y no regrese.

Bibliografía.

- Acerenza, M. A. Administración del Turismo, Conceptualización y Organización. México: Trillas. (1991).
- De La Torre, O. El Turismo, Fenomeno Social. México: Fondo de Cultura Económica. (1980).
- Eyssautier de la Mora, M. Metodología de la Investigación, Desarrollo de la Inteligencia. México: EFCAFSA. (2000).
- Felipe Gallego, J. Gestión de alimentos y bebidas para hoteles, bares y restaurantes. Madrid, España.: PARANINFO, Thomson learning. (2002).
- Franklin Fincowsky, B., & Gómez Ceja, G. Organización y métodos, un enfoque competitivo. México: Mc. Graw Hill. (2002).
- Hebert J. Chruden. Arthur W. Sherman, J. Administración de Personal. Continental, S.A. de C.V. CECSA.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Pilar., B. L. Metodología de la investigación. México. D.F. Mc. Graw Hill. (1991).
- Molina, S. Conceptualización del Turismo. México. LIMUSA. (1997).
- Morfín Herrera, M. d. Administración de Comedor y Bar. México: Trillas. (2006).

- Münch Galindo, L. Fundamentos de la administración. México: Trillas. (1990).
- Ortuño Martínez, M. Introducción al Estudio del Turismo. México: Joaquín Porrúa. (1990).
- Philip Kotler, Bowen Jhon, Makens James. Introducción-Mercadotecnia para Hotelería y Turismo. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. (1997).
- Ramírez Blanco, M. Teoría General de Turismo. México: DIANA. (1992).
- Reynoso Ron, J. Tratado de Alimentos y Bebidas. México: LIMUSA. (2003).
- Rodríguez Valencia, J. Como elaborar y usar los manuales administrativos. México: THOMSON LEARNING. (2002).
- SECTUR. Clasificación Turística para Restaurantes y Cafeterías. México.
- Tamayo y Tamayo, M. El proceso de la Investigación Científica. México: LIMUSA. (2002).
- Torre, F. d. Administración Hotelera. México: Trillas. (2000).

Webgrafía

Alberto. (1998). *Restaurantes*. (2009) El rincón del vago:
<http://apuntes.rincondelvago.com/restaurantes.html>.

Canarias, I. (s.f.). *Islas Canarias Restaurantes*. (2009)
<http://www.islascanariasrestaurante.com/islascanarias/index.php/Historia/¿Cual-es-son-las-areas-de-un-Restaurante.html>.

Puente, W. (2006). *RRPPnet*. (2009), de Técnicas de Investigación:
www.rrppnet.com.ar/tecnicasdeinvestigacion.htm.

Restaurantes., O. T. (2009).

ANEXOS

Anexo No.1



Universidad Autónoma del Estado de México
Centro Universitario UAEM Texcoco
Licenciatura en Turismo

Guía de observación

Tipo de restaurante:

Restaurante gourmet__

Restaurante de especialidad__

Restaurante familiar__

Restaurante conveniente__

Otro__ Especificar: _____

Estilo de comida que ofrecen:

Vegetariana__

De pescados y mariscos__

De carnes rojas__

De aves__

Otras__ Especificar: _____

Servicio que ofrecen:

Servicio en la mesa__

Servicio en la barra__

Para llevar__

Autoservicio__

Otro__ Especificar: _____

Con base a la categoría de restaurantes ¿En cuál se encuentra?

Restaurante de lujo__

Restaurante de primera__

Restaurante de segunda__

Restaurante de tercera__

Restaurante de cuarta__

Áreas del restaurante:

Puerta principal__

Sala comedor__

Bar de servicio____

Baños____

Salones privados____

Área de fumadores_____

No fumadores_____

Office____

Cocina____

Otras_____

Especificar: _____

Mesas existentes:

Personas que laboran en cada área:

Puerta principal____

Sala comedor_____

Bar_____

Office_____

Cocina_____

Otros_____

Especificar cuantas: _____

Anexo No. 2



Clasificación de establecimientos

Características	Calificación + ó	Puntuación	Observaciones
	-		
Entrada para clientes, independiente del personal de servicio	+	5	Diferente entrada para clientes, elegante y acorde con la imagen del establecimiento Existe un pequeño guardarropa que se encuentra dentro del baño, en el que cada quien se hace responsable por sus cosas.
Guardarropa	+	1	
Vestíbulo o sala de espera con bar	-	0	
Comedor con superficie adecuada que permite brindar un eficaz servicio acorde con la categoría del establecimiento	+	2.5	Superficie de mosaico, bonito, discreto y liso difícil para brindar el servicio rápido y eficaz
Teléfonos con cabina aislada	-	0	
Servicio telefónico	+	3	Existe teléfono para el servicio de oficina, pero en caso de que el cliente lo solicite se le proporciona
Aire acondicionado	-	0	
Aire acondicionad individual	-	0	
Calefacción central	-	0	
Calefacción individual	-	0	
Sistema de sonido integral ambiental	+	5	El sonido se maneja desde caja estableciendo el sonido adecuado para el comensal, las bocinas son discretas y repartidas en los diferentes salones
Servicio sanitario independiente para damas y caballeros	+	5	El sanitario de damas cuenta con 4 W.C. y el de caballeros con 2 W.C. y 3 mingitorios, ambos amplios y limpios

Agua caliente y fría W. C.	+	2.5	No cuenta con servicio de agua caliente
Mingitorio con sistema de bombeo en el piso	-	0	
Mingitorio normal	+	5	Cuenta con 3 mingitorios limpios
Jabonera líquida	+	5	Existe 2 jaboneras para cada baño, discretas
Sistema de secado de manos con aire caliente	-	0	
Toallas sanitarias	-	0	
Pañuelos faciales perfumados	-	0	
Mozo de baños	-	0	
Ascensor (si el establecimiento cuenta con mas de una planta)	-	0	
Salidas de emergencia adicionales	+	3	Existen solo 4 salidas, la de clientes que es la misma de entrada de los mismos, la de personal que se ubica a lado de la de clientes, la de cocina en la cual de igual manera es la entrada de personal, y por último la de oficina
Extintores	+	2	Existen 2 extintores, pero se requieren por lo menos dos más para el espacio que existe
Extintor en manguera de agua	+	1	Existen pero no son revisados con frecuencia
Decoración de calidad selecta	+	3	Tiene decoración especialmente traída desde España, perfecta para la imagen del lugar
Decoración de calidad comercial	+	5	Decoración acorde con el concepto del restaurante, botellas de vino utilizadas para la decoración, detalles de madera que hacen que se vuelva un lugar elegante y acogedor
Mobiliario adecuado selecto	+	4	Cuenta con mobiliario elegante para el área de salón y con mobiliario especial para cocina

Mobiliario adecuado comercial	+	3	El mobiliario de barra y caja son funcionales pero estorban para trabajar con facilidad.
Lámparas	+	4	Buena iluminación lámparas acordes con el lugar pero a veces fundidas
Candiles	-	0	
Cuadros	+	2	Existen solo 2 cuadros que dan un toque de elegancia y que van de acuerdo con el lugar
Tapicería	-	0	
Loza y plaqué selecto	-	0	
Loza y plaqué comercial	+	3	La loza con la que se cuenta es adecuada para el lugar solo que hace falta comprar puesto que llega a faltar en algunas ocasiones taza y platos
Cristalería selecta	-	0	
Cristalería comercial	+	2	Existe cristalería presentable para el comensal, pero de igual forma que el plaqué suele faltar copas o vasos, aparte de que hace falta la compra de cristalería de acuerdo a la bebida que se ofrece
Sistema de sonido integral comercial	-	0	
Blancos adecuados al lujo	+	4	Se rentan, están en buenas condiciones, son adecuados para cada mesa y van acorde a la decoración y al lugar
Mantel individual comercial	+	4	Del mismo modo se rentan y brindan un aspecto presentable al lugar, están en buenas condiciones
Buffet frío a la vista en el comedor	-	0	
Shef and dish (equipo de flameado) a la vista del comensal	+	5	Los flámeos se realizan a la vista del comensal por lo tanto existen 5 equipos muy bien cuidados
Mesa auxiliar o gueridón	-	0	
Cubrefuentes	-	0	

Aparador especial de productos	+	1	Existe solo para botellas, pero no se utiliza
Almacén	-	0	
Bodega	+	2	Es amplia, las condiciones de limpieza y seguridad no son adecuadas, puesto que se tiene que bajar escaleras y es peligroso cuando se sube algún producto pesado; por otro lado se combinan productos de alimentos con limpieza y bebidas
Cámara fría	+	2	Se encuentra dentro de la bodega es pequeña y estorbosa puesto que no existe el espacio adecuado para acomodar los alimentos
Refrigerador	+	5	Se cuenta con 7 refrigeradores, 5 especialmente para cocina los cuales se usan de acuerdo a las necesidades del cocinero, y los alimentos se encuentran tapados y guardados de manera adecuada.
Despensa	-	0	
Oficina, recepción	+	4	La oficina y la recepción es la misma esta bien establecida puesto que se ubica en la parte de atrás del restaurante, por otra parte es un poco pequeña pero adecuada para su utilidad.
Mesa caliente			
Hornos	+	3	Cuenta con dos hornos y uno de microondas, son funcionales para las necesidades del chef
Salamandra o gratinador	+	5	Esta en perfectas condiciones y limpia
Parrilla o prusiana	+	3	Es de buen tamaño pero no hay salida del humo y se encuentra un poco desgastada

Estufas	+	5	Cuenta con una estufa pero esta suficiente para lo que se elabora en ella, esta en buenas condiciones, limpia y de buen tamaño
Batería (olla, sartén, cacerolas)	+	5	La batería que utilizan cubre las necesidades requeridas por lo que no hace falta mas
Tarjas	+	4	Hay en existencia 3 tarjas que se utilizan para el lavado, desinfectado y enjuague de alimentos que se encuentran en buen estado
Campana	+	5	Existe solo una y se encuentra en buenas condiciones
Extractores	+	5	Se encuentra junto con la campana, funciona y se limpia todos los días para evitar el cochambre
Armario	-	0	
Lockers para el personal	-	0	
Baños con regadera para el personal	-	0	
Ingreso independiente para el personal	+	2	Cuenta con ingreso independiente para el personal que es la misma entrada y salida de cocina, por lo que se debe pasar por la misma y esto puede provocar accidentes
Salida de emergencia para el personal de cocina	+	3	Es la entrada y salida del personal, no cuenta con una específica de emergencia
Carta y menú acorde con el lugar	+	3	Es de letra pequeña por lo que es difícil que algunos comensales puedan leerla y el menú va de acuerdo con el lugar

Carta de vinos	+	1	Existe carta de vinos, no es funcional puesto que no hay algunos vinos que el comensal quiere por lo tanto se les sugiere los que se encuentran en existencia
CAVA	+	3	La cava es funcional y se encuentra en buenas condiciones solo que cuenta con muy pocos vinos
Personal uniformado	+	4	El uniforme con el que cuenta el personal esta en buenas condiciones y limpio cada quien se hace responsable de el mismo pero no lo proporciona la empresa
Personal capacitado (estudios técnicos)	-	0	
Personal entrenado en la materia	-	0	
Personal con dominio de idioma	-	0	
Sommelier o especialista de vinos	-	0	
Maître	-	0	
Chef	+	4	Cuentan con un chef y un subchef estos están preparados para elaborar platillos gourmet y de muy buen sazón
Chef ejecutivo con grado cordón Blue	-	0	
Puntuación		148	

Clave :

+ Se requiere

- No se requiere

Categoría	Máximo	Mínimo
(5) tenedores	65 x 5 = 325	261 puntos
(4) tenedores	52 x 5 = 260	171 puntos
(3) tenedores	34 X 5= 170	96 puntos
(2) tenedores	19 x 5 = 95	81 puntos
(1) tenedores	16 x 5 = 80	0 puntos

Anexo No. 3



Universidad Autónoma del Estado de México
Centro Universitario UAEM Texcoco
Licenciatura en Turismo

Entrevista al director

Objetivo: Conocer los antecedentes y estructura organizacional de la empresa
"El Asador de Aranda"

Nombre: _____

Puesto: _____

Sexo: (F) (M) Grado de estudio: _____

Tiempo laborando: _____

1.- ¿Cuándo se inauguró el restaurante?

2.- ¿Cómo se llama el restaurante? ¿Por qué?

3.- ¿Cuál es su misión de la empresa?

4.- ¿Cuál es su visión de la empresa?

5.- ¿Cuáles son los objetivos del establecimiento?

6.- ¿Cuáles son las políticas de la empresa?

7.- ¿Cuenta con permiso para que la empresa pueda laborar?

8.- ¿Para cuántos comensales esta disponible el restaurante?

9.- ¿Los empleados conocen los objetivos? Si ¿por qué? No ¿por que?

10.- ¿Cuántos empleados laboran en el restaurante?

11.- ¿Qué puestos se desempeñan dentro de la organización y de que manera están estructurados?

12.- ¿Quién es el responsable en la selección del personal que labora en su empresa?

13.- ¿Qué función desempeña?

14.- ¿Cuál es el perfil que busca la empresa en la selección de nuevos empleados para cada puesto?

15.- ¿Es común en la empresa realizar la contratación del personal? ¿Por qué?

16.- ¿Qué tipo de contrato existe?

17.- ¿De acuerdo a la selección que ustedes realizan dentro de la empresa cree que el personal seleccionado se desempeña según lo deseado?

Anexo No. 4



Universidad Autónoma del Estado de México
Centro Universitario UAEM Texcoco
Licenciatura en Turismo

Entrevista a los empleados que laboran dentro del restaurante “El Asador de Aranda”

Objetivo: Identificar el perfil de los empleados y recopilar información sobre las actividades del puesto en el que laboran.

Edad: _____ Sexo: (F) (M)

Estado Civil: Soltero: _____ Casado: _____ Otro: _____

Puesto que desempeña: _____

Área donde labora: _____

Tiempo laborando: _____

1.- ¿Cuáles son las obligaciones que realiza? (con sus propias palabras describa las obligaciones que desempeña normalmente. Por favor enumérelas por orden descendente de importancia, enumere la mayor cantidad de obligaciones posibles.)

2.- Contactos: ¿Su trabajo requiere contacto con otro personal del área, otras áreas, otras compañías? En caso afirmativo, por favor defina las obligaciones que requieren estos contactos y la frecuencia de los mismos.

Informa a:

Supervisa a:

Trabaja con:

Fuera de la compañía:

3.-Equipo. (Enumere el equipo, las maquinas o herramientas, por ejemplo, encendedor, comandas, entre otras; que maneja normalmente para cumplir con las obligaciones de su puesto)

4.- ¿Qué funciones desempeña en el área que le corresponde?

5.- ¿Quién es su jefe inmediato?

6.- Anote los requisitos mínimos que considera correspondientes para cumplir en forma satisfactoria con su trabajo.

- Estudios:

Escolaridad _____ mínima:

Especialización _____ o _____ carrera:

Otros _____ especifique:

- Experiencia:

Tipo: _____

Tiempo de años ó meses: _____

- Habilidades:

Conocimientos específicos:

Manuales (esfuerzos físicos, condiciones de trabajo, riesgos ocupacionales.)

Cualidades y características personales:

7.- ¿Recibe capacitación?

Si___ No___ Cuantas veces al año_____

8.- ¿Le exigen uniforme en la empresa, para la función que desempeña?

Si____ No____

9.- ¿El uniforme, lo compra o lo proporciona la empresa?

10.- Información adicional: por favor, incluya toda la información que considere importante para describir su puesto y que no esté incluida en alguno de los puntos anteriores.
