



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL

**“Actualización de la estructura organizacional de la empresa Pezzani y Otárola Ltda., para implementar las respectivas descripciones de cargo”**

Seminario de título para optar al Título

Técnico universitario en Administración de Empresas

Autor: Luis José Rojas

Profesor Guía: Oscar Peralta Hädrich

Concepción 2018

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La empresa Pezzani y Otarola se dedica al rubro banquetería y eventos desde el año 1995, es considerada como unas de las mejores dentro de su rubro, el crecimiento de esta fue acelerado lo que provocó un desorden en su estructura organizacional, la falta de definición de cargos creó confusión en los empleados, generando duplicidad de funciones y sobrecarga laboral, esto generó alta rotación de personal y pérdida de puestos claves para la organización. En este estudio y basados en diferentes autores, vimos la importancia de la definición y análisis de cargos como así también se propuso un modelo de organigrama que se ajuste más a las necesidades actuales de la empresa, también se propuso la creación de nuevos cargos que alivianarán la labor de mandos altos y medios, se confeccionaron plantillas de descripción de cargos que servirán de modelo para la selección de empleados, esto se complementa con planillas de observación para evaluar conocimientos propios del rubro. Estas darán a “Pezzani y Otarola” la base para reclutamiento de personal y definirá funciones y cargos, lo que mejorará en parte el clima laboral y las relaciones entre pares.

## CONTENIDOS

Resumen ejecutivo.	2
Introducción	8-9
Capítulo 1	
1.1 Justificación del Proyecto	10
1.2 Objetivos	11
1.2.1 Objetivos Generales	11
1.2.2 Objetivos Específicos	11
1.3 Metodología	11-12
Capítulo 2	
2.1 Marco teórico	12
2.2 Organización	12-14
2.3 Definición de Administración	14-16
2.4 Desarrollo Organizacional	16-17
2.5 Procesos de Cambio Organizacional	17-18

2.6 Estructura	18-19
2.7 Estructura Organizacional	19-20
2.7.1 Tipos de Estructura Organizacional	21
2.7.2 Estructura Funcional	21-22
2.7.3 Características de la Organización Funcional	22-23
2.7.3.1 Ventajas y Desventajas de la Organización Funcional	23
2.7.3.2 Ventajas	23
2.7.3.3 Desventajas	23-24
2.7.4 Estructura Burocrática	24
2.7.4.1 Teoría de la Burocracia	25-26
2.7.4.2 Características	26-28
2.7.5 Estructura Matricial	28-29
2.8 Centralización y Descentralización en la Toma de Decisiones	29-32
2.9 Organización Empresarial	32
2.9.1 Jerarquización	33

2.9.2 División del Trabajo	33-34
2.9.3 Trabajo en Equipo	34-35
2.10 Comunicación Organizacional	35-37
2.10.1 Barreras de la Comunicación	37-38
2.11 Descripción de Puestos	38-39
2.11.1 Análisis de Puestos	39-43
2.11.2 Conclusión de Análisis de Puestos	43-45
Capítulo 3	
3.1 Descripción de la Empresa Pezzani y Otarola	45
3.1.2 Reseña Histórica	45-46
3.2 Descripción Global de la Empresa	46
3.2.1 Misión	46
3.2.2 Visión	46
3.3 Principios y Valores	47-48
3.4 Objetivos de la Organización	48

3.5 Áreas de la Empresa	49
3.5.1 Departamento de Producción	49-50
3.5.2 Departamento de Administración y Finanzas	50
3.5.3 Departamento de Recursos Humanos	50-51
3.6 Información General de la Empresa	51
3.6.1 Infraestructura	51
3.6.2 Equipamientos	52
3.7 Situación Actual de la Empresa	53-54
Capítulo 4	
4.1 Propuestas de estructura de Organizacional para Empresa Pezzani y Otarola	51-57
4.2 Modelo de Organigrama Propuesto para Empresa Pezzani y Otarola	58
4.3 Plantilla de Descripción y Perfil de Cargos	59
4.3.1 Plantilla de Descripción y Perfil de Cargos Bodeguero	60-62
4.3.2 Plantilla de Descripción y Perfil de Cargos Chef Ejecutivo	63-65
Capítulo 5	

5.1 Conclusión	66
6 Bibliografía	67-70
7 Anexos	71-106

## INTRODUCCIÓN

En esta Memoria de Título, se hace una descripción global de la actividad de la empresa “Pezzani y Otarola Ltda.” Buscando definir su desarrollo administrativo, productivo y organizacional.

En este recorrido se efectuó un levantamiento de información. Debido a que en dichas áreas no existen las definiciones de sus funciones o, es ambigua lo cual crea confusiones o duplicidad de funciones, con la experiencia en terreno accedimos a esta información en forma efectiva, permitiendo retroalimentar a esta organización.

Este trabajo de investigación es un acercamiento a la problemática que surge a nivel de estructura organizacional en la empresa, sus efectos en el recurso humano y sus repercusiones en el clima laboral.

El propósito de la estructura organizacional es definir las guías, parámetros y los métodos necesarios para que el grupo pueda alcanzar un objetivo principal.

La estructura organizacional define como una organización, diseña, categoriza y delega tareas, para que las diferentes áreas puedan alcanzar un objetivo en particular. De esta manera se puede evaluar el



desempeño colectivo y grupal, determinando la situación actual de la empresa para poder tomar decisiones y como el resultado de estas (decisiones) son implementadas, es el propósito y la esencia de la estructura organizacional.

Es por esto que surge la necesidad de realizar una actualización de dicha estructura como así también las descripciones de los distintos cargos, brindando claridad a los supervisores y trabajadores respecto a las funciones a desarrollar por las personas; ya que según lo mencionado por Chiavenato (2002) en su libro “Gestión del Talento Humano”, una adecuada descripción del puesto de trabajo, cumple entre otros objetivos la de “Guiar al Gerente o Jefe de área”.

El trato y relación que un gerente o jefe directo pueda tener con sus subordinados pueden ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la institución en su conjunto, es un factor de distinción e influencias en el comportamiento de quienes la integran.

# Capítulo 1

## 1.1. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Pezzani y Otárola es una empresa que se dedica al rubro de banquetería y eventos a nivel nacional desde el año 1995, ésta no cuenta con una organización estructurada (organigrama), en la cual se definan con claridad las funciones y los objetivos de los respectivos cargos, pudiendo existir una duplicidad de funciones, generando confusión y conflictos en el ambiente de trabajo por no tener especificadas claramente las funciones correspondientes a los diferentes cargos.

Es por esto que surge la necesidad de realizar las descripciones de los distintos cargos, brindando claridad a los supervisores y trabajadores respecto a las funciones a desarrollar por las personas; ya que según lo mencionado por Chiavenato (2002) en su libro “Gestión del Talento Humano”, una adecuada descripción del puesto de trabajo, cumple entre otros objetivos la de “Guiar al Gerente o Jefe de área”.

Así también el Análisis de los distintos puestos de trabajo aportará los conocimientos, condiciones y requisitos que demandan para desarrollar con éxito las distintas funciones descritas. Así lo señala Chiavenato (2009) en su libro “Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones”.

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivos generales:**

Actualizar la estructura organizacional (organigrama) de la empresa Pezzani y Otárola para ayudar a aclarar y entender las funciones y responsabilidades de cada área.

### **1.2.2 Objetivos específicos:**

- 1.-Estudio de situación actual de la empresa Pezzani y Otárola, en cuanto a conocer su estructura organizacional actual (organigrama), así como sus puestos de trabajo.
- 2.- Diseñar y proponer un cuestionario para realizar las descripciones de cargo pertinentes.
- 3.- Realizar las descripciones de los principales cargos de la empresa Pezzani y Otárola.

## **1.3 Metodología**

Para poder cumplir con los objetivos propuestos se realizarán trabajos de investigación de tipo descriptivo. Pesquisando en primer lugar el organigrama actual para conocer el tipo y cantidad de puestos

a describir. Luego se diseñara un cuestionario de Descripción de Puesto de tipo funcional, que servirá de base para realizar las entrevistas a los ocupantes de los respectivos puestos de trabajo.

Las técnicas de recopilación de datos a utilizar se basará en:

Fuentes primarias:

Observación directa.

Recopilación de documentación al interior de la empresa.

Entrevistas con jefaturas y algunos trabajadores.

## **Capítulo 2**

### **2.1 MARCO TEORÍCO**

### **2.2 ORGANIZACIÓN**

La organización es parte fundamental del estudio de la administración. Todas las organizaciones se ven afectadas por factores internos y externos que influyen directamente en su funcionamiento. Actualmente se necesitan organizaciones eficientes y eficaces para hacer frente a un mercado competitivo.

Para poder realizar un estudio dentro de la organización es necesario definir el concepto de organización, por lo cual mostraremos una serie de definiciones de diferentes autores.

Según Henri Fayol, citado por Hall (1981), define a la organización como: “Organizar un negocio es dotarlo con todo lo necesario para su funcionamiento: materias primas, herramientas, capital y personal”, citado por Avendaño (2014, <http://www.academia.edu>). Este autor reconoce que la organización se puede dividir en dos partes: organización material y organización humana.

De acuerdo con León (1985), “una organización es, en el sentido más amplio, un acuerdo entre personas, para cooperar en el desarrollo de alguna actividad” (p.68). Este acuerdo puede ser informal ya que constituye una sociedad con base en la ley establecida formalmente, objetivos, estatutos, funciones y el número de sus directivos, citado por Nava, (2014, <http://www.academia.edu>)

Según Koontz y Weihrich (1999), define la organización como la identificación y clasificación de actividades requeridas, conjunto de actividades necesarias para alcanzar objetivos, delegación, coordinación, y estructura organizacional. El concepto organización es un término de usos múltiples, para unas personas, incluye las tareas de todos los participantes. La identifican con el sistema total de relaciones sociales y culturales. Sin embargo, para muchos administradores el término organización implica una estructura de funciones o puestos formalizados.

Después de entender a la organización es importante conocer los elementos que la conforman. Mancebo del Castillo (1992) analiza las diversas escuelas de los pensamientos administrativos, incluyendo los doce elementos con las cuales se está en contacto en una organización, que son los siguientes: El ser humano, motivación, medio ambiente, liderazgo, comunicación, conflicto, poder, cambio, toma de decisiones, participación y eficiencia.

## **2.3 DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN**

La administración se ha llamado el arte de hacer las cosas por conducto de las personas. La administración al igual que todas las demás artes hace uso del conocimiento organizado básico y lo aplica a la luz de la realidad para obtener un resultado práctico deseado. La administración se aplica a todos tipos de organizaciones, Koontz y Weihrich (1999) nos dicen que “La administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos” (p6).

Administrar implica realizar un planeación cuidadosa, establecer la estructura organizacional que contribuya al cumplimiento de los planes por parte del personal y adquirir al personal más competente posible. Si los administradores no supieran dirigir a la gente ni comprendieran los factores humanos en las operaciones a fin de obtener resultados deseados; no serán capaces de la corrección de las

actividades de los individuos. La labor de los administradores no es manipular a las personas, sino conocer sus motivaciones (Koontz y Weihrich, 1999). Es muy importante en una empresa la motivación de los empleados por parte de la administración para lograr así al mismo tiempo una producción en beneficio de la empresa y de los propios empleados.

Definir la administración es, en realidad, una tarea compleja. La administración es el proceso de planeación, de organización, de la integración de personal, de la dirección y control de una organización, y también de utilizar todos los demás recursos para alcanzar metas deseadas.

Planificación es el primer momento del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las soluciones del pasado, y se escogen planes y programas. Para lograr una planeación adecuada, debe buscarse la innovación a través de la revisión de la solución planteada, para establecer la posibilidad de un nuevo plan y programa que incluso amerite en la estructura formal de la institución (Fernández, 1983), citado por Nava G. (2014, <http://wwwacademia.>).

La integración del personal consiste en ocupar y mantener así los puestos dentro de la estructura organizacional. Esto se logra mediante la identificación de los requerimientos de las fuerzas de trabajo, el inventario del personal disponible y el reclutamiento, selección o desarrollo tanto de candidatos como de empleados en funciones a fin de que puedan cumplir eficaz y eficientemente las tareas a elaborar (Koontz y Weihrich, 1999).

La dirección es ejercida por la administración, o gerencia; los cuales deben de supervisar los avances de la empresa enfocados a los objetivos, basando su análisis en el desarrollo de las políticas internas, tomando en cuenta siempre variables externas que afecten a la institución; situaciones económicas, problemas sociológicos, etc.

El control se lleva a cabo por medio de la aplicación del resultado de la acción comparándola con el plan y programas, evalúa las causas de las desviaciones, y posibles medidas de corrección que ameriten en el extremo iniciar un nuevo plan y programa.

## **2.4 DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

El desarrollo organizacional (DO) es un proceso planificado, en el que se emplean conocimientos de ciencias de la conducta y se da una respuesta al cambio en las organizaciones. El DO pretende incrementar el desarrollo individual y mejorar la efectividad del desempeño de una organización.

Marguilies y Raia, citados por Mancebo del Castillo (1992), definen al DO como una estrategia necesaria que las organizaciones tienen que utilizar para satisfacer necesidades tanto del medio ambiente externo como del interno. Esto quiere decir que estas dos necesidades son cambiantes, entonces toda la



organización está obligada a implementar dentro de sus elementos una dinámica especial para asegurar una pronta respuesta a las condiciones internas y externas de la organización. El objetivo para el DO de estos dos autores va dirigido hacia el mejoramiento de la efectividad organizacional.

Margulies y Raia dicen: “el desarrollo organizacional puede ser visto como un sistema de tres elementos relacionados, valores, procesos y tecnología” (1972, p3) citados por Castillo (1992).

## **2.5 PROCESO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL**

Para Lawrence y Lorsch (1973), el trabajo de un análisis y diagnóstico coincide en traducir síntomas a un esquema coherente sobre cómo deben plantearse etapas de acción llevando a cabo con razonable seguridad de lograr los objetivos. Para hacer un diagnóstico se deben seleccionar las diferentes causas de un problema de desarrollo y se disponen los fenómenos específicos en un marco sistemático. Esta parte de proceso de cambio sirve para evitar acciones superficiales y prematuras. Una vez realizado el diagnóstico, se deben estimular las siguientes etapas necesarias: especificación de la dirección deseada del cambio e identificación de las variables más prometedoras, que deben ser alteradas para permitir que la organización se mueva en la dirección deseada.

El proceso para crear un proceso compartido se enlaza con la siguiente etapa de cambio: el desarrollo de un plan de acción. En varios casos se ilustra una unión entre diagnóstico y planteamiento. El planteamiento de acción normalmente incluye periodos de exploración de lo que es más deseable y

exámenes de lo que es, de tal manera que el plan resulte un método práctico para cerrar la brecha entre los dos. A través de estos casos se ha puesto énfasis en la importancia de examinar las diferentes variables o influencias que pueden generar cambios en la organización para eliminar la brecha entre la situación presente y la que se desea.

## **2.6 ESTRUCTURA**

Los enfoques de la administración de trabajo han sido cuestionados y revalorados a medida que los gerentes buscan diseños estructurales que brinden y faciliten a los empleados la tarea de llevar a cabo el trabajo de una organización. El proceso de la organización se define: como la creación de la estructura de una organización. Con todo esto el reto de los gerentes consiste en saber diseñar una estructura organizacional que permita que sus empleados puedan realizar su trabajo con eficacia y eficiencia, alcanzando al mismo tiempo las metas y objetivos de la organización (Robbins y Coulter, 2000).

De acuerdo con Robbins y Coulter (2000), definen “la estructura organizacional es el marco formal mediante el cual las tareas se dividen, agrupan y coordinan” (p.300).

Según Hampton (1996), define “la estructura es una herramienta de que se valen los gerentes para

permitirle a la organización realizar debidamente su estrategia. El uso eficaz de esta herramienta supone una comprensión muy completa de la estrategia. Pero requiere además que la estructura esté bien adaptada a la tecnología y ambiente de la organización” (p.320).

De acuerdo con Koontz y Weihrich (1999) la estructura debe ser el reflejo de los objetivos y planes, dado que las actividades se derivan de ellos. La autoridad en una organización es un derecho socialmente determinado para ejercer la discrecionalidad; en consecuencia, está sujeta a cambios. La estructura de una organización debe responder a las condiciones en las que se encuentra. Ésta debe diseñarse en favor al trabajo, para permitir las condiciones de los integrantes de un grupo y para hacer posible que las personas cumplan eficientemente los objetivos trazados en el futuro. Se debe tener muy en claro que la organización está integrada por personas, en la agrupación de actividades y las relaciones de autoridad de una estructura organizacional se deben tomar en cuenta las limitaciones y costumbres de las personas. Esto no significa que la estructura se deba diseñar en torno a los empleados y no a las metas y/o consecuentes actividades, con la finalidad de saber el tipo de personas que la componen.

## **2.7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

“Una estructura social formada, racionalmente organizada, implica normas de actividad definidas con claridad en las que, idealmente cada serie de acciones está funcionalmente relacionadas con los propósitos de la organización” (Merton, 2002, p275).

Por medio del diseño de una estructura organizacional se logra la obtención de los objetivos predeterminados, tomando en cuenta la filosofía organizacional (misión, visión, valores y objetivos estratégicos) como así también los recursos materiales, humanos, financieros y tecnológicos.

Para que los recursos de la empresa sean administrados eficientemente, se debe llevar a cabo ciertos instrumentos o directrices que ayuden a realizar las tareas diarias de los trabajadores en donde se desarrollen elementos eficientes de comunicación, coordinación, dirección y evaluación administrativa.

El desarrollo de una estructura organizacional juega un papel importante, del cual se involucra un esquema formal de relaciones, comunicaciones, procesos de decisiones, procedimientos y sistemas dentro de un conjunto de unidades, factores, materiales y funciones para el logro de objetivos.

Estructura organizacional es “la distribución formal de los empleos dentro de una organización, proceso que involucra decisiones sobre especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y formalización” (Robbins, 2005, p234).

Por lo tanto al diseñar una estructura dentro de la empresa, los directivos podrán delimitar el trabajo de cada uno de los individuos, estableciendo posiciones jerárquicas en las cuales se especifiquen obligaciones y reglas para desempeñar las actividades designadas a cada uno de las personas que integran la organización con el fin de lograr los objetivos predeterminados por los altos mandos.

### **2.7.1 Tipos de estructura organizacional**

De acuerdo a las características de las empresas se pueden clasificar en simples o complejas ya que en la primera la alta gerencia es reducida, se cuenta con un mínimo de trabajadores y en las estructuras complejas se comparten muchas de las tareas consideradas no esenciales para la empresa. De esta forma se jerarquizan funciones con la finalidad de dividir el trabajo y de promover la eficiencia en las actividades que se desempeñan en cada puesto para poder garantizar los objetivos de la organización.

Según Chiavenato (2002, p369) “una estructura organizacional es eficaz cuando facilita a las personas la consecución de los objetivos y es eficiente cuando se consiguen con recursos o costos mínimos”.

### **2.7.2 Estructura funcional**

La estructura funcional se caracteriza por un bajo nivel de departamentalización, y la existencia de amplios tramos de control. La autoridad se centra en una sola persona y se desarrollan pocos niveles de formalización, a la vez es flexible y cuenta con pocos niveles verticales.

Consiste en la división del trabajo a modo de establecer la especialización de manera que cada trabajador se centre en determinadas funciones, agrupando las distintas actividades o funciones que deben realizarse dentro de la empresa.

De esta manera se reúne en un departamento a todos aquellos trabajadores que se dedican a una actividad específica o a varias relacionadas, (funciones del departamento) aplicando el principio de especialización en cada tarea para formar grupos funcionales, que a la vez estarán integrados verticalmente desde los niveles inferiores hasta los superiores de la organización.

La organización funcional es una de las formas más básicas y lógica de división empresarial empleada especialmente por empresas pequeñas, que producen y comercializan una línea limitada de productos, ya que se facilita el aprovechamiento eficaz de los recursos humanos especializados. Además facilita notablemente la supervisión de cada gerente como experto con conocimientos y habilidades en un área delimitada por sus funciones.

### **2.7.3 Características de la organización funcional.**

- Autoridad dividida y sustentada en el conocimiento. Cada superior tiene autoridad parcial y relativa sobre los subordinados.
- Línea directa de comunicación en busca de rapidez de respuesta entre los diferentes niveles.
- Decisiones descentralizadas, cada grupo especializado tiene cierta autonomía en la toma de decisiones pertinentes a sus funciones.
- Enfatiza la especialización de todos los trabajadores a cargo de las diferentes funciones del departamento.

### **2.7.3.1 Ventajas y desventajas de la organización funcional.**

Como toda estructura en busca de objetivos, la organización funcional reúne una serie de ventajas y desventajas que se presentan a continuación:

#### **2.7.3.2 Ventajas**

- La especialización en cada área es mayor.
- Facilita el desempeño y eficiencia de cada trabajador.
- Mejor comunicación.
- Cada departamento realiza eficientemente su actividad específica.
- El trabajo manual es separado del trabajo intelectual.
- Disminuye la presión sobre una sola persona (jefe) y se comparten las responsabilidades.

#### **2.7.3.3 Desventajas.**

- Se pierde el principio de unidad en el mando, lo que genera conflictos de autoridad.
- Se presentan problemas en la delegación autoridad y la delimitación de responsabilidades.

- Presenta una tendencia a la competencia entre los especialistas, ya que los diversos órganos o cargos se aplican en determinadas actividades; ellos tienden a imponer a la organización su punto de vista y su enfoque.
- Se presenta tensión y conflictos por la rivalidad y la competencia, que afecta el ánimo y la disciplina de los trabajadores.
- Se presta a la confusión y multiplicidad en los objetivos, ya que exige la subordinación múltiple y da autonomía de decisión, generando conflictos en las funciones generales de la empresa.
- Existencia de dudas en la cadena de mando que ocasiona dificultades para la orientación, conflictos en la coordinación de actividades de manera productiva y confusión en cuanto a los objetivos por alcanzar, que siempre deben ir en función general de la rentabilidad de la Empresa.

#### **2.7.4 Estructura burocrática**

Tarantino S. (2013 [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)) cita: De acuerdo con Chiavenato (2004) la teoría de la burocracia se desarrolló en la década de 1940, bajo los postulados de Maximilian Carl Emil Weber (1864-1920) filósofo, economista, jurista, historiador, politólogo y sociólogo alemán, considerado uno de los fundadores del estudio moderno de la sociología y la administración pública, creador de la Sociología de la Burocracia y especialista de las teorías de las estructuras de autoridad. La burocracia concebida por Max Weber se basa en: la formalización tanto de las normas como de los procedimientos y la centralización (definición de la jerarquía y la autoridad). Ambas dimensiones deben interpretarse desde lo que Weber llama “la racionalidad formal”, origen del “orden legítimo” que han de establecer las normas jurídicas.



### 2.7.4.1 TEORÍA DE LA BUROCRACÍA

La teoría de la burocracia de Weber distingue 3 principios de legitimación que permiten distinguir los tipos de dominación:

- ✓ Dominación carismática: Justificada por las características del líder y aceptada por los súbditos en función de su fe, y en la que en caso de surgir en una organización administrativa resulta inestable e indeterminada.
- ✓ Dominación Tradicional: Legítima el poder del jefe en el pasado (estatus heredado) y origina organizaciones administrativas de tipo patrimonial (feudal), en las cuales los "funcionarios" dependen del jefe y están fuertemente vinculados a él.
- ✓ Dominación Legal: Se asienta en la ley como principio legitimador en función de su racionalidad y es independiente del líder o jefe que las haga cumplir.

La burocratización significa prevalencia creciente de un tipo racional y formal de organización. "Administración burocrática" significa ejercicio del control basado en el conocimiento (competencia técnica), rasgo que la hace específicamente racional.

#### 2.7.4.2 CARACTERÍSTICAS

- Carácter legal de normas y reglamentos:

La burocracia es una organización compuesta por una serie de normas y reglamentos, los cuales se establecen por escrito. Se basa en una legislación propia en la que se define y pauta cuál será el funcionamiento y cómo se llevará a cabo la administración y organización burocrática. Estas normas y reglamentos son muy detallados, precisos y racionales, pues deben ser coherentes con los objetivos iniciales.

- Jerarquía de la autoridad:

Las normas legales se establecen por su racionalidad y el cuerpo legal está compuesto por un sistema consistente de reglas abstractas establecidas intencionalmente; la persona que desempeña la autoridad ocupa un cargo cuyas funciones prerrogativas, derechos y obligaciones están delimitadas por la razón de su cargo, detenta el poder. La persona que obedece a la autoridad lo hace sólo cuando un miembro de ese grupo se ciñe únicamente a la ley a los preceptos legales, no a las voluntades individuales de los jefes.

- Máxima división del trabajo:

La organización burocrática se caracteriza por estar compuesta por cargos oficiales delimitados por reglas que determinan la esfera de competencia de cada uno de ellos de acuerdo con los siguientes principios: delimitación de las obligaciones a cumplir por cada cargo en función de la división del trabajo; provisión de la autoridad necesaria para el desempeño y el cumplimiento de esas obligaciones; delimitación de las condiciones y los medios coercitivos para el ejercicio de esa autoridad. La organización de los cargos sigue el principio jerárquico de modo que cada cargo está bajo el control y supervisión de un superior, y cada funcionario es responsable ante su superior de sus decisiones y acciones y de las de sus subordinados.

- Determinación de reglas:

La conducta de los funcionarios está regida por un sistema coherente de reglas técnicas y normas de tipo general y consiste en la aplicación de esas reglas a cada caso y situación concreta.

- Profesionalización y racionalidad:

Se requiere una especialización y una preparación cualificada y su selección se realizará de acuerdo con este tipo de criterios. Se considera el empleo como una carrera que se desarrolla de acuerdo con un sistema de promociones establecido en función de la antigüedad o la capacidad y conocimientos técnicos. Se trata de una adjudicación de los puestos y cargos por razones de competencias técnicas.

Se trata de una adjudicación de los puestos y cargos por razones de competencia y no por preferencias personales o nepotismos.

- Impersonalidad:

Los actos administrativos, las decisiones y las reglas se formularán y registrarán por escrito y el funcionario ideal cumple su tarea con un espíritu de formalidad impersonal.

### **2.7.5 Estructura matricial**

Una estructura matricial según Chiavenato (2002, p411) “es la combinación de la departamentalización funcional y divisional en la misma estructura organizacional”. Así mismo esta estructura implica cadenas jerárquicas funcionales y divisionales simultáneamente en la misma parte de la organización.

Una organización que cuenta con una estructura matricial tiene dos tipos de estructura simultáneamente, los trabajadores responden a dos cadenas de mando. Una de ellas es una cadena de mando de funciones o divisiones en donde se establece de forma vertical. El segundo es una disposición horizontal que combina al personal de diversas divisiones o departamentos funcionales para formar un equipo de proyecto o negocio, encabezado por un gerente de proyecto que es experto en el campo de especialización asignado al equipo.

Algunas ventajas de la estructura matricial según Chiavenato (2002, p416) son las siguientes:

- Uso eficiente de los recursos y economías de escala.
- Fuerte especialización de habilidades.
- Buena coordinación interdepartamental.
- Buena solución de problemas técnicos.

Por lo tanto, la organización se amolda simultáneamente a sus funciones internas y a los productos y servicios que se deben generar, es decir, es una estructura mixta utilizada cuando la organización desea obtener los beneficios departamentales y mantener la especialidad técnica de las unidades funcionales.

## **2.8 Centralización y descentralización en la toma de decisiones**

De acuerdo con Chiavenato (2002, p5) “El proceso de descentralización en las empresas se presenta cuando las decisiones son tomadas por los niveles bajos de la organización, afectando a muchas funciones establecidas, al haber poco control en la toma de decisiones”.

Asimismo, este autor toma en cuenta los siguientes factores para implementar la descentralización:

- Tamaño de la organización.
- Tipo de negocio de la organización.

- Tendencias económicas y políticas del país.
- Filosofía de la alta administración y personalidades involucradas.
- Competencia de los subordinados y confianza de los superiores en esa competencia.
- Facilidad en la información, que permita la toma de decisiones.

Los avances tecnológicos, la intensificación de las comunicaciones, así como la diversificación de las líneas de producción y los mercados en desarrollo requieren versatilidad, rapidez y precisión en las decisiones, lo que es imposible de obtener si toda la autoridad se concentra en un solo ejecutivo en la cima de la organización.

Por otro lado, el crecimiento de la empresa es una señal que muestra vitalidad y sobrevivencia de la misma. Es por eso que ante estos factores que afectan el desarrollo de la empresa, una estructura descentralizada permite que las decisiones sean tomadas por las unidades situadas en los niveles más bajos de la organización, proporcionando un considerable aumento de eficiencia.

Según Chiavenato (2002) algunas ventajas de la centralización son:

- Los jefes están más cerca del punto donde deben tomarse las decisiones.

- Permite aumentar la eficiencia, aprovechando mejor el tiempo y la aptitud de los trabajadores, evitando que rehúyan la responsabilidad.
- Permite mejorar la calidad de las decisiones a medida que su volumen y complejidad se reducen, aliviando a los jefes principales del exceso de trabajo, logran establecer una estructura orgánica, en la cual se establecen cargos y funciones administrativas, así como las normas y reglamentos de la organización. Además, permite la consecución de los objetivos primordiales de la empresa de manera eficiente y con un mínimo esfuerzo, eliminando la duplicidad de trabajo y se establecen canales de comunicación entre los trabajadores y directivos.
- Los gastos de coordinación, pueden ser reducidos debido a la mayor autonomía para tomar decisiones. Esto requiere el establecer una estructura organizacional bien definida, además de políticas de la compañía que determinen hasta qué punto las unidades subsidiarias pueden tomar sus decisiones.
- Permite la formación de ejecutivos locales o regionales más motivados y más conscientes de sus resultados operacionales que el ejecutivo corriente, pues la estructura descentralizada produce gerentes generales en vez de simples especialistas en producción, en ventas, en finanzas o en recursos humanos.

Para Chiavenato (2002) la descentralización trae como consecuencia la pérdida de uniformidad en las decisiones. Sin embargo, reuniones de "coordinación" entre las oficinas centrales y el personal regional que desempeña una misma función pueden reducir este problema. Asimismo, cabe la posibilidad de que con la descentralización se tienda a pensar que ya no es necesario pedir asesoría de los administradores que se encuentran en la cima de la organización causando desequilibrio en la toma de decisiones.

Por lo tanto, al llevar a cabo la descentralización, se debe proveer del entrenamiento necesario en los trabajadores para evitar confusiones de responsabilidad en sus actividades, así como una delegación paulatina de funciones, comprobando con regularidad el desempeño de los trabajadores con el fin de cerciorarse de que las funciones existentes fueron satisfactoriamente asimiladas, antes de delegar nuevas funciones.

Por otro lado, la centralización reduce la flexibilidad, disminuye la autonomía, aumenta el aislamiento, inhibe el intercambio de ideas y críticas constructivas dentro de una organización y reduce la satisfacción en el trabajo, lo que incrementa el conflicto entre los departamentos.

## **2.9 Organización empresarial**

De acuerdo a Chiavenato (2002 ,p362) “organizar significa agrupar, estructurar e integrar los recursos organizacionales, definir la estructura de los órganos que los deberán administrar, establecer la división del trabajo mediante la diferenciación y medir los niveles de autoridad y responsabilidad”.

Por lo tanto toda organización debe funcionar como un sistema integrado y cohesionado en que las partes se interrelacionen estrechamente para alcanzar los objetivos organizacionales.



### **2.9.1 Jerarquización**

La jerarquización es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia, agrupados de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean, independientemente de la función que realice. Implica la definición de la estructura de la empresa por medio del establecimiento de centros de autoridad que se relacionen entre sí con precisión.

De acuerdo a Kossen (1995, p125) “jerarquía se refiere a los diferentes niveles de autoridad que existen en una organización”. Cuanto más grande sea la organización, mayor tiende a ser el número de niveles jerárquicos de su estructura. La nivelación jerárquica representa, fundamentalmente, la especialización de la dirección, es decir, la distribución del volumen de autoridad y de responsabilidad en cada uno de los niveles de la organización.

### **2.9.2 División del trabajo**

Por medio de la división, se separan y delimitan actividades, con el fin de realizar una función con mayor precisión, eficiencia y el mínimo de esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento. La división del trabajo dependerá del sistema técnico que utilice la organización, y promueve la especialización con el fin de aumentar la eficiencia en las labores de la organización.

De acuerdo con Werther (2008) mediante la división del trabajo se crean niveles de autoridad, niveles funcionales y se da la delegación de autoridad. Así mismo, se garantiza la eficacia al realizar las actividades designadas, la selección y entrenamiento de personal es más coordinado, los trabajadores son más eficientes en su trabajo y por lo tanto, la productividad aumenta.

### **2.9.3 Trabajo en equipo**

Tomando en cuenta a Colombo (2003), el trabajo en equipo resulta una actividad desafiante e integradora, ya que puede involucrar a individuos de diversas áreas y niveles de la organización o de su mismo entorno.

Al realizar el trabajo en equipo, se aporta información, conocimientos y experiencia desde la propia perspectiva de los trabajadores, y para llevar a cabo dichas acciones, es necesario que estos, opinen, escuchen, negocien, se integren.

Los equipos de trabajo laborales presentan un ciclo de vida, según Keith (2003), los cuales son los siguientes:

- **Formación:** Los participantes comparten información personal, empiezan a conocerse y aceptarse y dirigen su atención a las tareas del grupo.

- **Confrontación:** Los participantes compiten por estatus, buscan posiciones de control relativo y discuten acerca de la dirección apropiada del grupo.
- **Normalización:** El grupo empieza a actuar como tal de manera cooperativa y se establece un equilibrio tentativo entre las fuerzas que compiten.
- **Rendimiento:** El grupo madura y aprende a manejar retos complejos.
- **Despedida:** Se disuelven las relaciones sociales intensas.
- Por lo tanto, se debe contar con una coordinación que regule el enfoque del grupo, con la finalidad de resolver conflictos internos, ya que estos al ser resueltos, se constituyen un paso más hacia la consolidación como equipo. De lo contrario, al no ser resueltos afectaran progresivamente el desempeño y productividad, a tal grado que genere una desintegración.

## **2.10 Comunicación organizacional**

La comunicación dentro de la organización es un factor clave para lograr objetivos, dado que al generar una comunicación efectiva el desempeño de los trabajadores mejorara de forma continua y se mantendrá una relación más estrecha ente trabajador y Gerente.

De acuerdo con Chiavenato (2007) en base a las necesidades de información dentro de una organización, existen dos tipos de comunicación de las cuales se mantiene informado al personal con el fin de cumplir con los objetivos organizacionales.

Comunicación Formal: Se plasma de forma gráfica en las líneas horizontales y verticales del organigrama y se conecta directamente con los distintos tipos de comunicación interna que transcurren por esos canales:

- Comunicación descendente. Surge de la alta dirección y desciende de forma vertical hacia los niveles inferiores. Su misión es transmitir instrucciones y órdenes en base a las actividades que se han de realizar y objetivos que se deben conseguir por todos y cada uno de los miembros que la forman, así como de todos aquellos aspectos que son necesarios para su correcto funcionamiento.
- Comunicación ascendente. Se desarrolla en los niveles bajos de la empresa. Comienza en la base de los colaboradores y se dirige siguiendo diferentes caminos, en función de cómo estén organizados los canales formales de comunicación, hacia la alta dirección de la empresa.

La comunicación Informal no está planificada. Surge de las relaciones sociales que se desarrollan entre los miembros de la organización y representa una parte importante de toda la comunicación organizacional.

“La comunicación implica transferencia de información y significado de una persona a otra” Chiavenato (2007, p90). Así mismo este autor menciona que para una perfecta comprensión de la comunicación es necesario tener en cuenta tres elementos, los cuales son:

1. Dato: Registro de determinado evento o suceso.
2. Información: Conjunto de datos con determinado significado.
3. Comunicación: Se presentan cinco elementos fundamentales tales como el emisor cuya función es emitir el mensaje. Transmisor o codificador el cual codifica el mensaje emitido por la fuente para que sea adecuado y esté disponible en el canal, en el cual se establece el contacto entre la fuente y el destino. Finalmente, por medio del receptor se decodifica el mensaje para hacerlo comprensible al destino, el cual es la persona a la que se le envió el mensaje.

### **2.10.1 Barreras de la comunicación**

En el proceso de comunicación se presentan ciertos obstáculos que limitan o distorsionan la información y dificultan una comunicación eficiente.

Según Chiavenato (2002, p93) expresa que las barreras “intervienen en el proceso de comunicación y lo afectan profundamente, de modo que el mensaje recibido es muy diferente del que fue enviado”.

Así mismo, para este autor las barreras en la comunicación son las siguientes:

- ✓ Barreras personales: Las barreras más comunes en el trabajo son la escucha deficiente, emociones, motivaciones y los sentimientos personales.
- ✓ Barreras físicas: Interferencias que se presentan en el ambiente donde ocurre la comunicación.

- ✓ Barreras semánticas: Limitaciones o distorsiones derivadas de los símbolos utilizados en la comunicación.

Por lo tanto, es necesario que en una empresa la información proporcionada al personal sea de manera oportuna, clara y precisa, pues mediante una comunicación eficaz se logra cumplir con los objetivos establecidos. Por lo tanto, el Gerente que está a cargo de la organización debe mantener una red de comunicación efectiva, y para llevarla a cabo, debe hacer uso de canales adecuados para transmitir información, escuche los intereses de sus trabajadores, este abierto para aceptar nuevas ideas y recomendaciones, ya que al lograr una buena comunicación disminuye errores laborales y mantiene a los empleados informados acerca de decisiones y acciones que toma la administración creando en ellos un sentido de pertenencia y motivación.

## **2.11 Descripción de puestos**

Para Werther (2008, p99) “una descripción de puestos consiste en una declaración por escrito en la que se explican las responsabilidades, condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado”. De acuerdo a este autor una descripción de puestos contiene los siguientes elementos básicos:

- Código: indica el departamento al que pertenece el trabajador si es que esta sindicalizado y el número de personas que desempeñan la misma labor.
- Fecha: Determina cuando se actualizó la descripción por última vez.

- Identificación de la persona que describió el puesto: Información que es verificada por el departamento de recursos humanos para analizar el desempeño del trabajador y proporcionar retroalimentación.

Según Chiavenato (2007, p226),” para conocer el contenido de un puesto es necesario describirlo”.

La descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización. La descripción es la relación de las responsabilidades o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuándo lo hace), los métodos que se emplean para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (cómo lo hace), los objetivos (por qué lo hace). Es básicamente una enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas.

### **2.11.1 Análisis de puestos**

Aunque íntimamente relacionados en sus propósitos y en los procesos de obtención de información, la descripción de puestos y el análisis de puestos son dos técnicas distintas. Mientras la descripción se preocupa por el contenido del puesto (qué es lo que hace el ocupante, cómo lo hace y por qué lo hace), el análisis pretende estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto

exige para su adecuado desempeño. Por medio del análisis los puestos posteriormente se valoran y se clasifican para efectos de comparación.

EL análisis de puestos se enfoca en cuáles son los requisitos intelectuales y físicos que debe tener el ocupante para desempeñar exitosamente el puesto, cuáles son las responsabilidades que el puesto le impone y en qué condiciones debe ser desempeñado.

Según Chiavenato (2007) por lo general, el análisis de puestos se concentra en cuatro tipos de requisitos que se aplican a cualquier tipo o nivel de puesto:

1. Requisitos intelectuales.
2. Requisitos físicos.
3. Responsabilidades que adquiere.
4. Condiciones de trabajo.



### **Requisitos intelectuales.**

Comprenden las exigencias del puesto por lo que se refiere a los requisitos intelectuales que debe tener el ocupante para poder desempeñar adecuadamente el puesto. Entre los requisitos intelectuales están los siguientes factores de análisis:

- Escolaridad indispensable.
- Experiencia indispensable.
- Adaptabilidad al puesto.
- Iniciativa requerida.
- Aptitudes requeridas

### **Requisitos físicos.**

Comprenden la cantidad y la continuidad de energía y de esfuerzo físico e intelectual que se requieren y la fatiga que ocasionan. Consideran también la complexión física que debe tener el ocupante para el desempeño adecuado del puesto. Entre los requisitos físicos se encuentran los siguientes factores de análisis:

- Esfuerzo físico requerido.
- Concentración visual.
- Destrezas o habilidades.
- Complexión física requerida.

## **Responsabilidades adquiridas.**

Consideran las responsabilidades que, además del desempeño normal, tiene el ocupante del puesto en relación con la supervisión directa de sus subordinados, del material, de las herramientas o equipo que utiliza, el patrimonio de la empresa, el dinero, los títulos o documentos, las pérdidas o ganancias de la empresa, las relaciones internas o externas y la información confidencial. Estas responsabilidades pueden ser:

- Supervisión del personal.
- Material, herramientas o equipo.
- Dinero, títulos o documentos.
- Relaciones internas o externas.
- Información confidencial.

## **Condiciones de trabajo**

Comprenden las condiciones del ambiente y los alrededores en que se realiza el trabajo, exige del ocupante una dura adaptación, a fin de conservar la productividad y el rendimiento en sus funciones. Evalúan el grado de adaptación de la persona al ambiente y al equipo de trabajo para facilitarle su desempeño. Comprenden los factores de análisis siguientes:

1. Ambiente de trabajo.
2. Riesgos de trabajo:
  - a) Accidentes de trabajo.
  - b) Enfermedades profesionales.

Por medio del análisis los puestos posteriormente se valoran y se clasifican para efectos de comparación. Cada uno de estos requisitos se divide en factores de análisis. Más adelante los factores de análisis se transformarán, mediante un tratamiento estadístico, en factores para la valuación de puestos. Finalmente, los factores de análisis funcionan como puntos de referencia que permiten estudiar de manera objetiva una gran cantidad de puestos. Constituyen verdaderos instrumentos de medición, contruidos de acuerdo con la naturaleza de los puestos.

### **2.11.2 CONCLUSION DEL ANALISIS DE PUESTO**

Finalmente de acuerdo a la literatura estudiada, se concluye que una estructura organizacional permite la asignación, coordinación y control para la realización de tareas mediante la asignación de funciones que se desempeñan en cada puesto.

Por lo tanto, se debe analizar cada uno de los puestos, para permitir la posibilidad de obtener todas las características e información relativa a cada uno de los cargos, con la finalidad de poder establecer una

descripción y especificación de cada puesto, y a su vez proporcionar la base para unificar los subsistemas que conforman la gestión de los recursos humanos.

La división de trabajo ayuda a establecer las tareas adecuadas a cada trabajador de la empresa con la finalidad de facilitar este, evitando la duplicidad. Los objetivos deben ser verificables, precisos y realizables. Tiene que haber una clara definición de los deberes, derechos y actividades de cada persona, y de la misma manera se debe fijar el área de autoridad de cada uno, así como responsabilidades y tareas a desempeñar.

Al delegar funciones, se deben definir de manera clara las actividades para cada empleado, es necesario que el objetivo a cumplir quede claramente entendido por los trabajadores, para lograr resultados eficientes y al mismo tiempo, se debe supervisar la actividad o tarea que se estableció a cada uno con el propósito de motivar al personal y poder desempeñarse en su trabajo de manera eficaz, logrando de esta manera que todos trabajen para un mismo fin.

Una correcta organización ayuda a lograr los planes y metas establecidas, ya que el exceso de niveles es costoso y puede obstaculizar la planificación y el control de las actividades de la empresa. Además es importante que el Director, deba tener únicamente a los subordinados que realmente pueda controlar, de lo contrario la supervisión será ineficiente y el desempeño de los trabajadores no será el adecuado.

Además, la integración del personal a la empresa debe basarse en conocimientos actualizados, y promover el desarrollo de habilidades de cada trabajador para aplicar el conocimiento con ideas innovadoras y creativas, y de esa manera lograr los objetivos de la organización.

## CAPITULO 3

### **3.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA PEZZANI Y OTAROLA-**

#### **3.1.2 Reseña histórica de la empresa**

##### **Aspectos Generales:**

“Pezzani y Otárola Ltda.”, nace en la ciudad de Concepción, en el año 1996, con la idea de entregar una solución gastronómica a las empresas del gran Concepción. En sus principios la capacidad de producción era mínima, no más de 100 personas por evento, pero la constante innovación y la calidad en las preparaciones hizo que la marca “Atelet” creciera más rápido de lo que se había proyectado.

Según la página Matrimonios.cl, Atelet está posicionada en el mercado gastronómico, como una de las mejores empresas de la octava región y a nivel nacional se encuentra entre las cinco primeras, esto lo

demuestran los premios Wedding Awards logrado en la cuarta y quinta edición correspondiente a los años 2017 y 2018 respectivamente.

La constante renovación de sus propuestas gastronómicas y el estar siempre a la vanguardia de la tecnología, ha permitido mantener los altos estándares de calidad, logrando satisfacer y fidelizar a los clientes.

## **3.2 Descripción Global de la Empresa.**

### **3.2.1 Misión. (Fuente: empresa)**

“Somos una empresa de alimentación formada en la ciudad de Concepción, entregamos a nuestros clientes los más altos estándares en calidad, enfocándonos a ofrecer la mejor alternativa de innovación en banquetería, satisfaciendo los placeres gourmet de nuestros clientes.”

### **3.2.2 Visión. (Fuente: empresa)**

“Ser la empresa líder a nivel nacional en banquetería, entregando servicios integrales para nuestros clientes, a través de la mejora continua de nuestra organización y la innovación de nuestros productos.”

### **3.3 Principios y Valores. (Fuente: empresa)**

#### **Calidad.**

“Cada una de las personas que trabajan en la empresa, lo hace con responsabilidad y compromiso respetando los respectivos controles de calidad de nuestras elaboraciones.”

#### **Compromiso.**

“Mejoramiento continuo para satisfacer de la mejor manera todas las expectativas de los clientes, para así asegurar una relación de largo plazo.”

#### **Amabilidad y Servicio Personalizado.**

“La amabilidad es un requisito básico para la atención a clientes externos. La actitud de trabajadores debe estar dirigida a satisfacer a clientes y ofrecerles una atención personalizada. Esta cualidad debe dirigirse a clientes y colaboradores.”

#### **Respeto.**

“Se demuestra en la buena relación con el cliente, y entre compañeros de la empresa, fomentando siempre un trabajo en equipo.”

## **Responsabilidad.**

“Es el compromiso que tenemos con nuestros clientes internos y externos, y en cada área de trabajo dentro de nuestra organización.”

### **3.4 Objetivo de la Organización. (Fuente: empresa)**

- Ofrecer un servicio de Calidad a nuestros clientes, brindando constantemente nuevos productos de acuerdo con sus expectativas.
- Mantener un crecimiento sostenido de la empresa y sus trabajadores.
- Proporcionar a nuestro personal un entorno de trabajo seguro, que fomente el desarrollo de las aptitudes personales y de trabajo en equipo.
- Incrementar nuestra participación de mercado.

### **3.5 Áreas de la Empresa.**

La organización de “Pezzani y Otarola” se puede dividir en 3 áreas: Producción, Finanzas y Recursos Humanos.



### **3.5.1 Departamento de Producción.**

En esta área se desarrollan todos los procesos productivos, desde la recepción de la materia prima hasta el producto terminado, ésta la podemos dividir en 3 sub-áreas: Cocina, Pastelería y Bodega. Una de las principales tareas de este departamento es asegurar la calidad en los procesos productivos, esta organización se regula bajo la normativa de buenas prácticas y manufacturas.

#### **Bodega**

#### **Principales labores de este departamento:**

- Planeación y control de la producción.
- Abastecimiento.
- Control de inventarios.
- Control de calidad.
- Logística de distribución.

#### **Cocina y Pastelería.**

#### **Principales labores de estas áreas:**

- Confección de menús.
- Elaboración de productos alimenticios basados en los gustos y requerimientos de los clientes.
- Realizar las degustaciones para futuros clientes.
- Proveer de alimentación a trabajadores internos de la organización.
- Preparación y servicio de alimentación para empresas externas.

### **3.5.2 Departamento de Administración y Finanzas.**

El objetivo de esta área es generar el suministro del capital de trabajo necesario para el correcto funcionamiento de la empresa, procurando disponer con los medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos, con el objeto de que puedan funcionar en forma correcta e independiente.

#### **Principales labores de este departamento:**

- Planeación financiera.
- Obtención de recursos.
- Inversiones.
- Contabilidad general.
- Presupuestos.

### **3.5.3 Departamento de Recurso Humanos.**

El objetivo de este departamento es conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa, a través de programas adecuados de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo.

**Función principal:**

- Reclutamiento.
- Selección.
- Contratación.
- Promoción, transferencias y ascensos.
- Capacitación y desarrollo.
- Sueldos y salarios.

### **3.6 INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA**

#### **3.6.1 Infraestructura.**

La infraestructura consta de un edificio corporativo construido el año 2006 ubicado en Camilo Henríquez 2315, Concepción.

Las instalaciones se dividen en dos áreas:

Área administrativa y área Producción que consta de una cocina separada en cuarto frío y caliente, como también una pastelería.

### 3.6.2 Equipamiento.

La organización “Pezzani y Otarola Ltda.” Basa su producción en el concepto de calidad, por lo cual, los equipamientos de las instalaciones son de una alta tecnología, situándonos en nuestra región como la empresa pionera en la incorporación de ésta a los distintos procesos.

Principales equipamientos:

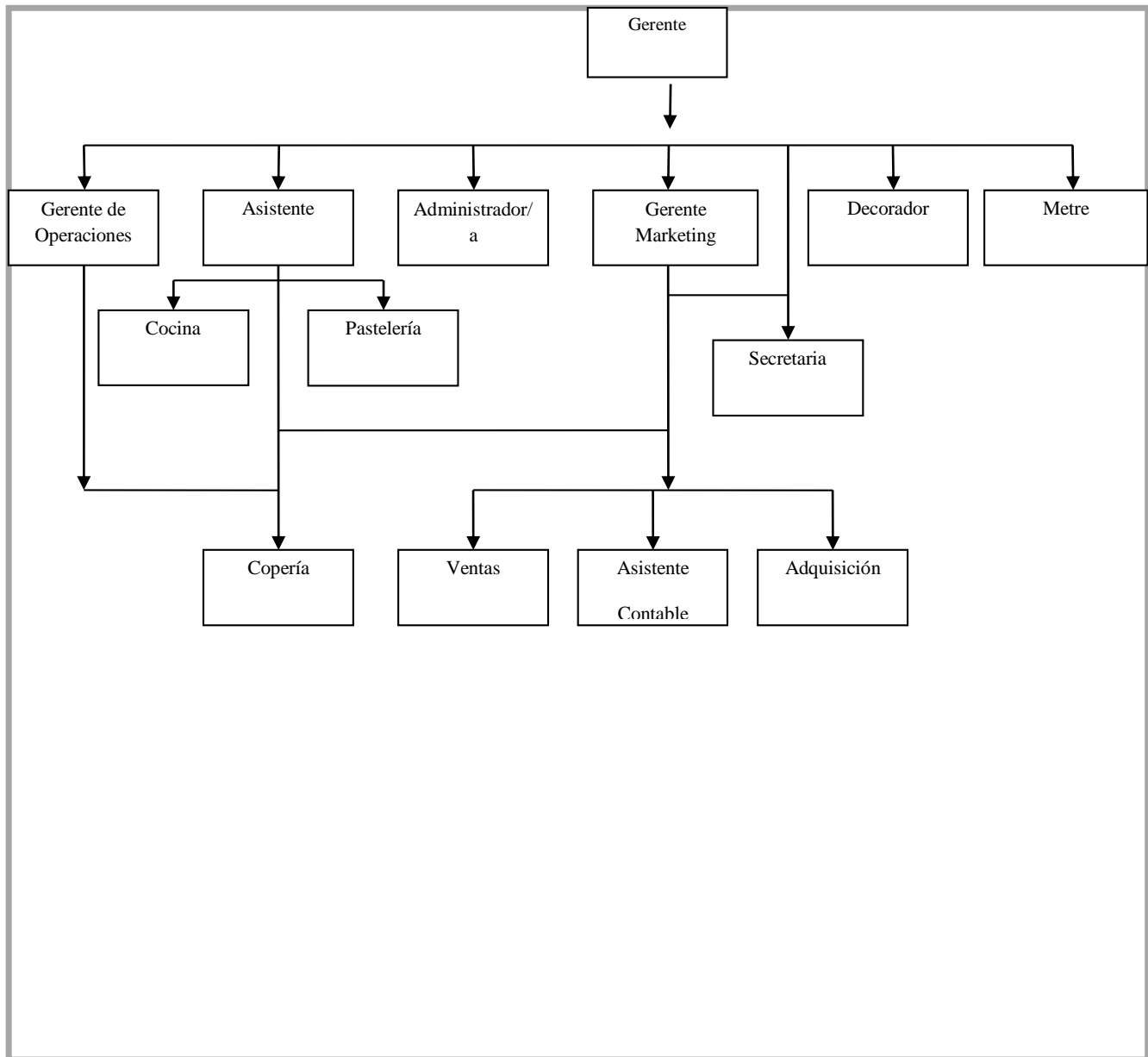
- Hornos mantenedores: estos equipos permite mantener los platos servidos a una temperatura determinada sin que pierdan sus características.
- Horno convector”Rational” este equipo permite tener un ahorro en la cocción, entre un 40 y un 50% en comparación con el empleo de aparatos de cocción convencionales.
- Hornos doble cámara, esta tecnología permite no perder la humedad de sus preparaciones en la cocción.
- Sartén bascular, este quipo permite reducir el tiempo de cocción en un 40%, como también una distribución homogénea del calor.
- Cámara de refrigeración industrial.
- Abatidor de temperatura: enfriador rápido de alimentos que permite bajar la temperatura a  $-18^{\circ}$  C, con la finalidad de que el producto no pierda sabor, peso y valores nutritivos.

### **3.7 Situación Actual de la empresa “Pezzani y Otarola”**

Pezzani y Otarola limitada, posee una dirección autocrática, en el cual el dueño (gerente general) de la organización impone las normas y su criterio, sin consultar a las otras áreas.

En la siguiente figura se puede observar un formato de organigrama que la empresa proporcionó para efectos de este trabajo, (el cual no sufrió cambios por parte del autor de este trabajo) el cual nos servirá de referencia para elaborar la propuesta de uno nuevo y así poder realizar las comparaciones correspondientes. En esta figura podemos observar la falta del área de Bodegas y el departamento de producción, además no se pueden identificar claramente las áreas productivas, de finanzas y comercial. Esto crea en los empleados confusión, al no distinguir claramente jefes directos y nexos entre departamentos dificultando la comunicación entre áreas de trabajo.

Figura N°1 Organigrama actual de Empresa



Fuente Empresa

## CAPITULO 4

### **4.1 PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA “PEZZANI Y OTAROLA”**

Esta propuesta de organigrama se basó en el modelo de estructura funcional, al ser esta una empresa pequeña se pueden identificar claramente las funciones, lo que facilitaría el desempeño y eficiencia de cada trabajador, mejoraría la comunicación vertical y entre diferentes áreas de trabajo, cada departamento o área realizaría una labor específica, disminuiría la presión de la gerencia al dar autoridad y orden jerárquico a las diferentes áreas. Para efecto de este organigrama, se tomaron los siguientes departamentos, cargos y puestos:

- 1- Gerencia.
- 2- Administrador General ( Sub Gerente)
- 3- Departamento comercial.
  - Marketing
- 4- Departamento de Administración y finanzas.
  - Contabilidad
  - Recursos humanos
  - Finanzas
  - Adquisición

- Bodegas
- 5- Producción
- Banquetero.( metre)
  - Chef Ejecutivo
  - Cocina
  - Pastelería
  - Encargado de logística (operaciones)
  - Decorador
  - Copería

Para efectos de esta “Memoria para optar al Título de Técnico Universitario en Administración de Empresas” y para fortalecer las relaciones entre departamentos y áreas de trabajo se propondrán nuevos cargos, como el de Sub Gerente. Este será un vínculo entre la Gerencia y las diferentes áreas, además cumplirá con las funciones de gerencia cuando esta se encuentre ausente, permitirá delegar algunas funciones, sin perder la toma de decisión, cumplirá labores administrativas y de control de personal aliviando así la tarea del Gerente General. Otro cargo a crear es el de Banquetero el cual no está implementado en la empresa, este cargo lo desempeñan en forma conjunta la Gerente General, con el Metre, lo que crea una carga de funciones y duplicidad de tareas, esto acarrea desgaste personal, mal clima laboral y un estrés permanente al no poder cumplir en forma eficiente con tareas y tiempos.

El nuevo cargo permitirá reducir la carga de estrés laboral al separar funciones y delegar tareas,



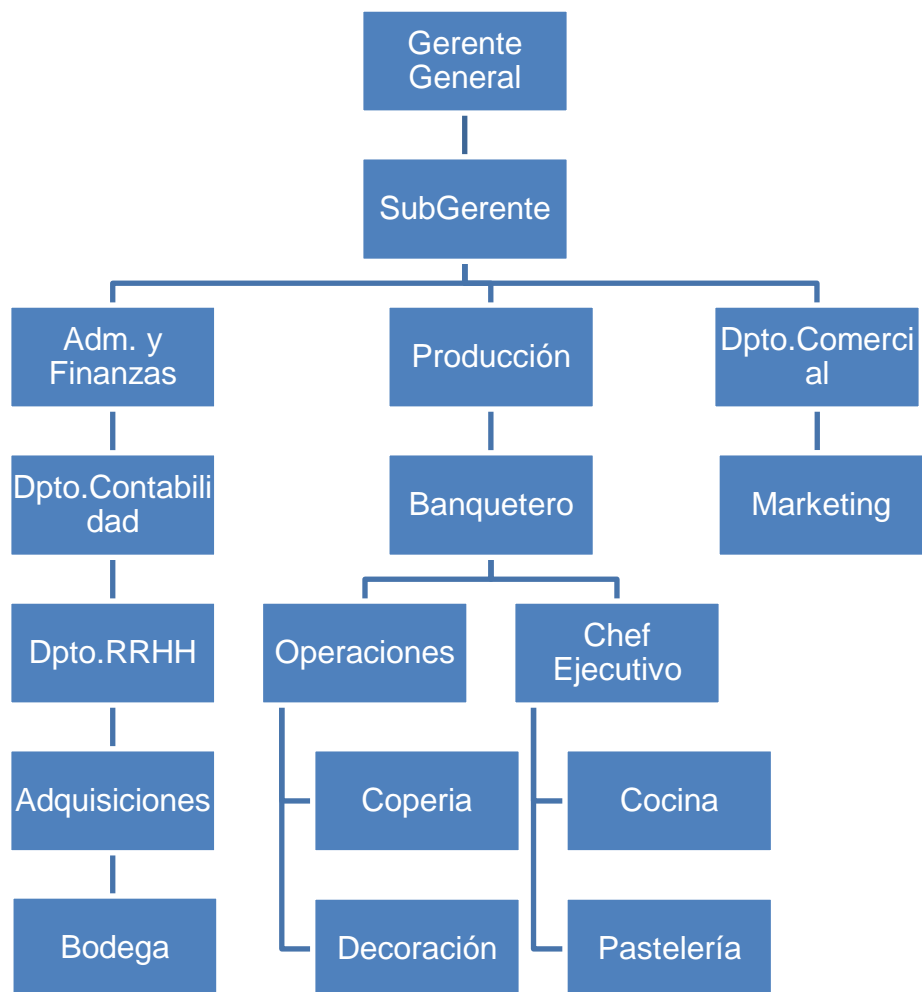
apoyando al departamento de producción en la planificación, logística, producción, montaje y servicio de eventos. La creación de este cargo no significaría costo económico para la empresa, pues este, lo ocuparía el Metre, quien posee el Know how<sup>1</sup> necesario para cumplir con esta misión. Las labores de Metre no son de tiempo completo, pudiendo complementar ambas funciones sin agregar carga laboral a este colaborador.

<sup>1</sup>conocimientos técnicos y administrativos que son indispensables para conducir un proceso comercial.

Fuente. [www.debitoor.es/glosario/definicion-know-how](http://www.debitoor.es/glosario/definicion-know-how)

## 4.2 MODELO DE ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA LA EMPRESA

Figura 2: Modelo de organigrama propuesto para empresa Pezzani y Otarola



Fuente: Propia

### **4.3 PLANTILLAS DESCRIPCIÓN Y ANALISIS DE CARGOS**

Según Chiavenato (2007, p226),” para conocer el contenido de un puesto es necesario describirlo”. Para realizar estas descripciones de cargos nos basaremos en los cuatro requisitos básicos descritos por el autor estos son: Requisitos intelectuales, responsabilidades que adquiere, requisitos físicos y condiciones de trabajo.

Para la realización de platillas se adjuntan entrevistas realizadas en la empresa, que se realizaron bajo la supervisión del jefe inmediato del entrevistado, estas platillas son autoría propia, como así también el modelo de cuestionario, esto se complementó con el método de observación directa.

Para la realización de las descripciones de puesto se identificó al ocupante del puesto, se ubicó su posición en el organigrama de la empresa, se detalló el objetivo principal del cargo, y se enumeraron las funciones y responsabilidades del ocupante, además se detallan los requisitos específicos que el cargo requiere.

### 4.3.1 DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE CARGO: BODEGUERO

#### INFORMACIÓN GENERAL:

<b>Título del Puesto:</b>	Bodeguero
<b>Área a la que reporta:</b>	Adquisiciones
<b>Reporta a:</b>	Gerente de adquisiciones
<b>Total de personas supervisadas directa e indirectamente</b>	2
<b>Lugar de funciones</b>	Casa Central

#### OBJETIVOS DEL CARGO: (bodeguero)

Custodiar, controlar y participar activamente en la distribución de suministros y gestión de inventarios en bodega

#### FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES : BODEGUERO

- Chequear el estado de las materias primas e insumos a despachar de acuerdo a cada cuarto o área de trabajo.
- Controlar el almacenaje de materias primas e insumos dentro de la bodega y cámaras de

mantención.

- Recepcionar materias primas e insumos necesarios para la producción gastronómica, de servicio de comedores y bar.
- Mantener uniforme y presentación personal, de acuerdo a los estándares establecidos por la empresa.
- Chequear las listas de pedido por cuarto o departamento.
- Reunir las materias primas e insumos de acuerdo a las características de solicitud.
- Disponer las materias primas e insumos en contenedores limpios e higienizados para su posterior despacho a las zonas de producción
- Preparar y coordinar los despachos oportunos a las distintas areas.
- Controlar las existencias por la vía de inventarios selectivos y programados, reportando su gestión directamente a su jefatura directa.
- Ordenar y mantener los productos en almacenamiento de acuerdo a las condiciones necesarias para cada uno de ellos.
- Verificar la concordancia entre guías de despacho y órdenes de compra de los insumos.
- Mantener informada a su jefatura con respecto a la poca disponibilidad de los insumos considerados como críticos para el funcionamiento de los servicios de la empresa.

**REQUISITOS GENERALES: Para el cargo bodeguero**

<b>Carrera:</b>	Poseer Título otorgado por un Liceo Técnico o Técnico Profesional reconocido por el Estado
<b>Estudios complementarios:</b>	Administración de empresas, o similares
<b>Áreas de experiencia y años requeridos:</b>	Mínimo 2 años en cargo similar de preferencia en áreas ligadas al rubro alimenticio
<b>Manejo de inventarios</b>	<b>Si</b>

**REQUISITOS ESPECIFICOS PARA EL CARGO: (bodeguero)**

- Manejo de materiales de bodegas
- Manejo de materias primas perecibles y no perecibles
- Manejo de extintores y redes húmedas
- Conocer el reglamento de Higiene y Seguridad Industrial
- Conocimiento de matemática básica
- Manejar sistemas computacionales como Excel y otros específicos a su labor
- Conocimiento de sistemas de control de existencias
- Conocimiento sobre tomas de control de temperaturas
- Conocimientos sobre las características organolépticas de los alimentos
- Conocimiento del reglamento Sanitario de los alimentos
- Manejo de almacenaje de materias primas e insumos

#### 4.3.2 DESCRIPCION Y PERFIL DEL PUESTO DE CHEF EJECUTIVO

##### INFORMACIÓN GENERAL:

<b>Título del Puesto:</b>	Chef Ejecutivo
<b>Área a la que reporta:</b>	Producción
<b>Reporta a:</b>	Banquetero
<b>Total de personas supervisadas directa e indirectamente</b>	10
<b>Lugar de funciones</b>	Casa Central

##### OBJETIVOS DELCARGO ( chef ejecutivo)

Planificar, organizar, dirigir y controlar la producción gastronómica determinada dentro del establecimiento, gestionar y recepcionar la compra de insumos y materias primas necesarias para la producción, dirigir brigadas de cocina, diseñar y costear cartas menús y elaborar fichas técnicas.

**FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES : CHEF EJECUTIVO**

**REQUISITOS GENERALES:**

Carrera	Título TécnicoGastronómico,Licenciatura en tecnicas culinarias o similar
Estudios complementarios	Administracion de empresas,manipulación de alimentos,cursos de higiene y seguridad.
Manejo de inventarios	SI
Planillas de control de personal	SI
Idiomas	Si ( nivel básico)
Áreas de experiencia y años requeridos:	Mínimo 2 años en cargo similar o en áreas ligadas al rubro alimentición, restaurantes, casinos, o alimentación colectiva

**REQUISITOS ESPECIFICOS PARA EL CARGO: CHEF EJECUTIVO**

- Conocer técnicas de ventas
- Manejar programas computacionales de restauración
- Manejo de recursos humanos
- Manejo de flujos de producción
- Manejo de equipamiento gastronómico liviano y pesado



- Conocimientos del código del trabajo
- Conocer las normas y políticas internas de la empresa
- Manejar sistemas de trazabilidad
- Manejar almacenaje de materias primas e insumos
- Manejar sistemas de control de temperaturas
- Manejo del control de plagas en bodegas y zonas de producción
- Manejo de proveedores
- Conocer reglamento Sanitario de los Alimentos
- Conocer normas HACCP (o APPCC Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control)
- Manejo de técnicas culinarias
- Manejo de técnicas de rotulación y almacenaje de productos procesados
- Manejo de control de puntos críticos
- Conocimientos de primeros auxilios
- Manejo de emergencias
- Manejo de técnicas de montaje de platos
- Conocimientos de técnicas de servicio de comedores

## 5. CONCLUSIÓN

Las investigaciones realizadas para este estudio, tanto en terreno, bibliografías, páginas web, entrevistas a trabajadores y principalmente lo aprendido en clases, nos preparó para conocer la realidad de la empresa “Pezzani y Otarola” la cual es base de este trabajo que desde el punto de vista comercial es pequeña, pero con las ganas, el empuje y el corazón de las organizaciones más grandes, esta aunque no esté sistemáticamente organizada, ni conoce de estructuras organizacionales puede y pudo durante años sacar adelante sus proyectos y crear eventos maravillosos dando alegría y recuerdos invaluable a sus clientes. La falta de conocimientos técnicos no fue impedimento para que creciera en forma vertiginosa, pero esta velocidad descontrolada trajo consecuencias graves a nivel de organización, al no existir una estructura definida, las funciones y cargos se realizan en forma casi autómatas, sin una conciencia clara del espacio y labor que debe ocupar y realizar cada trabajador. Al definir su estructura organizacional, propusimos un organigrama que dará orden y estructura jerárquica, cada empleado conocerá su puesto dentro de la empresa, e identificará claramente a sus superiores, sus funciones, deberes y responsabilidades, estarán claramente delimitadas. El proveer de plantillas de descripción y perfil de puestos brindará los parámetros de selección que la empresa requiere de sus trabajadores.

Trabajar y conocer los problemas de esta empresa no puede dejarnos indiferentes de la situación actual de esta y otras similares, la falta de conocimientos técnicos, la premura y falta de precisión en la toma de decisiones, crean confusión en colaboradores, ocasionando un clima laboral desfavorable para alcanzar sus metas y objetivos, por ello la importancia de organizar y establecer funciones claras, puestos definidos y delimitados es clave para toda organización moderna que pretenda alcanzar el éxito.

## 6. Bibliografía

-Aguilar-Morales, J.E. (2010) *Formato y cuestionario para elaborar el análisis de puesto*. Network de Psicología Organizacional. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C. Recuperado de:

[http://www.direcciondepersonal.com/formato\\_y\\_cuestionario\\_para\\_elaborar\\_el\\_analisis\\_puesto.pdf](http://www.direcciondepersonal.com/formato_y_cuestionario_para_elaborar_el_analisis_puesto.pdf)

-Alles M. (2005) *Desempeño por competencias: Evaluación 360°*. Buenos Aires: Granica I edición 2da. Reimpresión.

-Castilla S. (26/1/2016). *La burocracia: elemento de dominación en la obra de Max Weber*. Obtenido de

<https://www.revistamisionjuridica.com/la-burocracia-elemento-de-dominacion-en-la-obra-de-max-weber/>

-Chiavenato I. (2007) *Administración de recursos humanos “El capital humano de las organizaciones”*. Mc Graw Hill. México: VIII Edición.

-Chiavenato I. (2004) *Comportamiento organizacional “La dinámica del éxito en las organizaciones”*. International Thomson, México

-Chiavenato I. (2002) *Gestión del talento humano El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. Mc Graw Hill. México III Edición

-Chiavenato I. (2000) *Administración*. México: Mc. Graw Hill, V edición

- Colombo M. (2003) *Trabajo en equipo*. Obtenido de:

<http://www.marcolombo.com.ar/biblioteca/Trabajo%20en%20equipo.pdf>

-Fernández (1983) Citado por Nava G.(7/10/2014),obtenido de:

[http://www.academia.edu/8535878/La\\_organizaci%C3%B3n](http://www.academia.edu/8535878/La_organizaci%C3%B3n)

-Hall S. (1981) Citado por Nava G. (7/10/2014), obtenido de:

[http://www.academia.edu/8535878/La\\_organizaci%C3%B3n](http://www.academia.edu/8535878/La_organizaci%C3%B3n)

-Keith D. Newstrom J. (2003) *Comportamiento humano en el trabajo*. Mc Graw Hill. México: XI Edición.

- Koontz H. y Weihrich H. (1999) *Administración una perspectiva global*. México: Mac Hill, XI Edición
  
- Kossen S. (1995) *Recursos humanos en las organizaciones*. Harla. México: V edición
  
- Lawrence P. y Lorsch W. (1973) *Desarrollo de Organizaciones: Diagnostico y acción*. México DF. IV Edición Fondo Educativo Interamericano
  
- Mancebo del Castillo J. (1992) *El administrador y su entorno dentro de la administración*. México: Limusa: Reimpreso
  
- Merton R. (2002) *Teoría y estructura sociales*. Fondo de cultura económica. México: 4ta edición reimpresa.
  
- Robbins S. y Coulter M. (2005) *Administración*. Prentice Hall inc. México: VIII edición
  
- Robbins S. y Coulter M. (2000) *Administración*. México: Prentice Hall, VI Edición

-Weber M. (2001) *¿Qué es la burocracia?* México: Editorial Coyoacán, I Edición.

México: VI edición

-¿Qué es la burocracia? [https://ucema.edu.ar/~ame/Weber\\_burocracia.pdf](https://ucema.edu.ar/~ame/Weber_burocracia.pdf)

Páginas consultadas sobre Paola Pezzani - Banquetería Atelet- Al modo mío restaurante.

<https://revistavelvet.cl/velvet-edicion-diciembre-2018/>

<http://www.clublatercera.com/beneficios/al-modo-mio-sabores-del-mundo/>

<http://www.clublatercera.com/beneficios/al-modo-mio-sabores-del-mundo/>

<https://www.matrimonios.cl/wedding-awards>

## 7. ANEXOS

### INDICE.

1. Descripción de cargos y funciones	70
1.1 Bodeguero	70-71
1.2 Chef ejecutivo	71
1.3 Banquetero	72
2. Cuestionario	73-82
3. Plantillas de evaluación	83
3.1 Competencia Bodeguero	84-92
3.2 Competencia Chef ejecutivo	93-104

## 1 DESCRIPCIÓN DE CARGOS Y FUNCIONES

La siguiente es una descripción de tres cargos y funciones del área producción de la empresa, recopilado de la página <https://www.chilevalora.cl/>. Esta información pudiere ser de importancia para la empresa, para tomar como ejemplo o consultas futuras.

### .1.1 BODEGUERO (Fuente: Chile valora)

Dentro de las exigencias de este puesto se incluyen organizar y controlar sistemas de bodega y manejo de existencias dentro del establecimiento, además, debe recepcionar y almacenar las compras de insumos y materias primas necesarias para la producción gastronómica, organizando y administrando las mismas. Debe asegurar el óptimo estado organoléptico de los productos que se distribuyen en los diferentes cuartos de producción, despachándolos de acuerdo a las normas de higiene y seguridad para el sector gastronómico, debe tener conocimientos en manipulación de alimentos. Debe supervisar y controlar la higiene, sanitización, control de temperaturas y control de plagas dentro de bodegas y cámaras de frío. Debe poseer conocimientos avanzados en almacenaje, control de temperaturas, puntos críticos (HACCP) y control de existencias, manejo de rotación de productos en bodega (FIFO, establece que los productos que se han comprado primero también serán los primeros en venderse. LIFO), orden espacial y sistemas de control de la trazabilidad de las materias primas. Es el trabajador que, en línea jerárquica, debe reportar sus movimientos al administrador, chef ejecutivo y/o jefe de compras. Este perfil ocupacional es de suma relevancia para quienes desempeñan labores en restaurantes, cocinas de



hoteles y similares, casinos institucionales y fuentes de soda. Debe contar con al menos 2 años de experiencia en las funciones definidas.

## 1.2 CHEF EJECUTIVO (Fuente: Chile valora)

Las principales responsabilidades del chef ejecutivo incluyen, planificar, organizar, dirigir y controlar la producción gastronómica determinada dentro de un establecimiento de este tipo, además, debe gestionar y recepcionar la compra de insumos y materias primas necesarias para la producción, dirigir brigadas de cocina, diseñar y costear cartas menús, elaborar fichas técnicas, limpiar y trozar alimentos, realizar mise en place, aplicar fichas técnicas, aplicar métodos de cocción en diversas preparaciones y realizar montaje del producto final de acuerdo al tipo de servicio. Supervisa y controla la higiene y sanitización de las materias primas e insumos a utilizar en la producción de acuerdo a sus características organolépticas. Debe poseer conocimientos de administración de recursos humanos y materiales, además de conocimientos financieros y contables, habilidad en sistemas computacionales específicos de restauración y manejo de servicio de comedores y salones. Es el trabajador que, en línea jerárquica, representa a la cabeza del sistema productivo gastronómico, administrando la cadena completa de este sistema. Este perfil ocupacional es relevante de manera particular para los chefs que desempeñan en banqueterías. Debe contar con al menos 2 años de experiencia en las funciones definidas.

### 1.3 BANQUETERO (Fuente: Chile valora)

Las responsabilidades del cargo de banquetero incluyen vender, planificar, organizar, dirigir y controlar la producción gastronómica de un servicio de banquetería en todas sus áreas, como parte de un servicio ofrecido por un establecimiento gastronómico. Dentro de sus funciones se incluyen planificar y costear los distintos menús a ofrecer, solicitar y controlar la recepción de las compras de insumos y materias primas necesarias para la producción del evento, gestionar el traslado de los equipos, herramientas, materias primas e insumos al lugar de realización del evento cumpliendo con las normas de seguridad y control de puntos críticos durante la tarea, además, debe gestionar la puesta en marcha de los salones, distribución de mobiliario y decoración, contratar personal, supervisar el trabajo de las brigadas de cocina, asegurar y chequear la instalación del equipamiento de cocción requerido para la producción del evento, controlar la elaboración de los menús contratados y del montaje de platos y supervisar el funcionamiento del servicio y del bar. Supervisa y controla la higiene y sanitización de las materias primas e insumos a utilizar en la producción de acuerdo a sus características organolépticas. Debe poseer conocimientos avanzados en gastronomía y manipulación de alimentos, habilidad en sistemas computacionales específicos de control de costos y capacidad de liderazgo. Es el trabajador que, en línea jerárquica, está bajo las órdenes del chef ejecutivo o administrador en los establecimientos gastronómicos tradicionales.

## 2 CUESTIONARIO

Los encargados de llenar los cuestionarios son los ocupantes del puesto o sus superiores inmediatos .  
existen distintos tipos de cuestionarios, entre los que podemos mencionar:

- Estructurado: Los estructurados se basan en ítems cerrados que el empleado, superior o experto deben contestar. Estos cuestionarios son muy restrictivos ya que el empleado únicamente puede responder en función de las opciones que se le presentan
- Abierto: Son cuestionarios en los que se pide al sujeto informante que conteste con sus propias palabras a las preguntas que se plantean, pudiendo conocer el criterio del informante, caso que no se da en el cuestionario estructurado.
- Mixto: En este tipo de cuestionario se incluyen ítems abiertos y cerrados.

Para este trabajo se utilizará el método mixto, basados en el modelo de cuestionario de Aguilar (2010) donde se tomaran en cuenta los siguientes ítems:

- Especificación del puesto.
- Responsabilidad.
- Condiciones del trabajo.
- Datos personales.

## OBJETIVOS:

General: Realizar el estudio de Evaluación de puestos y Salarios.

Específico: Recopilar información para elaborar el análisis, descripción, especificación de cada puesto

## PROPÓSITOS:

Este cuestionario es únicamente para analizar puesto, no a la persona que lo ocupará.

Está destinado a recopilar información, para elaborar la descripción y especificación de cada puesto, conteniendo los rasgos esenciales de cada trabajo, en forma de tareas que desempeña y otros datos complementarios importantes.

## INSTRUCTIVO PARA COMPLETAR EL CUESTIONARIO

### 1. ¿Quién lo completa?

El cuestionario debe ser completado por cada trabajador y el jefe inmediato del puesto que se analizará, quienes deben llenarlo en forma clara y concisa.

### 2. ¿Cómo se completa?

Se requiere elaborar primero un borrador y después de revisarlo, trasladarlo totalmente en este cuestionario con letra legible.

## CUESTIONARIO PARA DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DE PUESTOS.

### I DATOS PERSONALES

Nombres y apellidos completos.

---

### II DATOS GENERALES DEL PUESTO

#### 1. Lugar de Trabajo

Escriba del nombre del Departamento y Sección en donde trabaja:

Departamento: \_\_\_\_\_

Sección: \_\_\_\_\_

#### 2. Jornadas de Trabajo: (Días y Horas).

A: de: \_\_\_\_\_ a: \_\_\_\_\_ Horas: \_\_\_\_\_

B: de: \_\_\_\_\_ a: \_\_\_\_\_ Horas: \_\_\_\_\_

C: de: \_\_\_\_\_ a: \_\_\_\_\_ Horas: \_\_\_\_\_

Jornada: Diurna: \_\_\_\_\_ Mixta: \_\_\_\_\_

Nocturna: \_\_\_\_\_ Rotativa: \_\_\_\_\_

3-Indique el nombre de su puesto:

---

4-Indique el nombre de su jefe inmediato y el nombre del puesto que el desempeña:

Nombre: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

**III. TAREAS QUE REALIZA EN EL PUESTO QUE OCUPA:**

Describa claramente las tareas que realiza diariamente partiendo por la más importante y que le absorbe más tiempo. Luego indique aquellas tareas o actividades que realiza frecuentemente (solo las que realiza una vez por semana, mensual o anualmente). Indique también las tareas eventuales y ocasionales.

a. Diarias:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

b. Semanales:

---

c. Trimestrales/Semestrales:

---

---

d. Anuales

---

---

#### IV RESPONSABILIDADES Y CONDICIONES DEL CARGO

##### 1. RESPONSABILIDAD ECONOMICA

Indique si en el desarrollo del trabajo manejará o tendrá bajo su responsabilidad maquinaria y equipo, valores o efectivo, documentos y datos confidenciales. Esta sección debe mostrar el grado de responsabilidad económica que tiene el puesto en caso de tomar una mala decisión.

-En los espacios en blanco indique cual es la maquinaria, equipo, documentos y otros que el puesto tiene bajo su responsabilidad y especifique el valor aproximado-.

Maquinaria y equipo:

---

---

---

Materiales:

---

---

---

Valores y efectivo (dinero):

---

Documentos. Datos Generales y Técnicos confidenciales:

---

---

Ninguno:

---

-Indique si para realizar sus tareas usted utiliza vehículo, especificando tipo y propósito de su uso-

---

---

---



## 2. RESPONSABILIDAD POR SUPERVISIÓN:

### 2.1 Ejercida:

Cite los puestos y números de personas que están directa o indirectamente bajo su supervisión. Quienes no tienen personal bajo su responsabilidad no deben completar su sección.

#### DIRECTAMENTE

(Es la persona que reporta directamente al puesto analizado)

Nombre de los puestos	Nº. De Personas
_____	_____
_____	_____
_____	_____

## 3. CONDICIONES DE TRABAJO:

3.1 Indique con una "X" el (los) lugar (es) donde realiza su trabajo.

Oficina Privada	<input type="checkbox"/>	Oficina Compartida	<input type="checkbox"/>
Taller	<input type="checkbox"/>	Bodega	<input type="checkbox"/>
Planta	<input type="checkbox"/>	Terreno	<input type="checkbox"/>
Laboratorio	<input type="checkbox"/>	Otros	<input type="checkbox"/>
		Especifique	_____

En caso de que su horario de trabajo sea compartido en dos lugares diferentes, por favor indique el porcentaje de tiempo que ocupa en cada uno. Ejemplo: 80% en oficina y 20% en terreno o el número de horas que ocupa en cada uno: Ejemplo 6 en oficina y 2 en terreno.

---

3.2 Indique con una "X" si en su ambiente de trabajo, se dan uno o más de las siguientes condiciones (de forma constante).

Ruido	<input type="checkbox"/>	Iluminación deficiente	<input type="checkbox"/>
Exposición al sol y lluvia	<input type="checkbox"/>	Malos olores	<input type="checkbox"/>
Calor excesivo	<input type="checkbox"/>	Frio excesivo	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>	Especifique _____	

3.3 Indique con una "X" los riesgos (constantes) a los que está expuesto en el desarrollo de sus tareas.

Caídas	<input type="checkbox"/>	Golpes	<input type="checkbox"/>	Accidentes de tránsito	<input type="checkbox"/>
Cortaduras	<input type="checkbox"/>	Raspaduras	<input type="checkbox"/>	Agresiones físicas	<input type="checkbox"/>
Agresiones verbales	<input type="checkbox"/>				

#### 4. ESFUERZO:

4.1 Indique con una "X" la posición en que realiza la mayor parte de su trabajo

Sentado

De pie

Caminando

4.2 Indique con una “X” los tipos de esfuerzo físico que realiza en el desarrollo de sus tareas:

Levantar y transportar objetos pesados

Atención visual y prolongada

Atención auditiva prolongada

Manejar largas distancias

4.3 Indicar “X” el esfuerzo mental requerido para realizar su trabajo:

Elaborar planes en plazos determinados

Elaborar programas de trabajo

Elaborar presupuestos

Elaborar cuadros estadísticos

Efectuar cálculos matemáticos

Redactar informes

Diseñar procedimientos

Otros  Especifique \_\_\_\_\_

## 5. RELACIONES PERSONALES

Indique los Departamentos, Puestos, Personas o Entidades con las que usualmente se relaciona en el desempeño de sus labores, tanto dentro como fuera de la Empresa.

INTERNAS: (Dentro de la Empresa)

---

---

---

Externas: (Fuera de la Empresa)

---

---

### NOMBRE Y FIRMA DEL EMPLEADO

Nombre: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

### 3 PLANTILLAS DE EVALUACIÓN

Las siguientes plantillas de evaluación se realizaron como referencias para la Empresa “Pezzani y Otarola” con ellas la organización podrá calificar mejor el desempeño de sus trabajadores, las plantillas fueron elaboradas con bases en el “Diccionario de Competencias” Martha Aller (2005). Estas se basaron en competencias del área:

- Funcional.
- Conocimientos.
  - a. Conocimientos requeridos para el puesto.
  - b. Conocimientos del mercado y la industria.
- Orientación a la calidad.
- Presentación personal.

Para realizar las evaluaciones propondremos utilizar el método de incidentes críticos pues según Chiavenato (2009 p.256), es un método tradicional de evaluación del desempeño muy sencillo y se basa en las características extremas (incidentes críticos) que representan desempeños sumamente positivos (éxito) o negativos (fracaso). El método no se ocupa del desempeño normal, sino de desempeños excepcionales, sean positivos o negativos. Cada factor de la evaluación del desempeño se transforma en incidentes críticos o excepcionales con el objeto de evaluar los puntos fuertes y los débiles de cada trabajador.

### 3.1 COMPETENCIAS DEL PUESTO: Para bodeguero

**Fuente propia**

COMPETENCIAS FUNCIONALES	NIVEL
Para puesto Bodeguero Pezzani y Otarola Ltda.	Especifica el nivel de dominio.
Visión y pensamiento estratégico	
Capacidad de Análisis y síntesis	
Comunicación Oral y Escrita	
Sentido de Urgencia	
Solución de Problemas	
Capacidad de negociación	
Relaciones Interpersonales	
Trabajo en equipo	
Auto dirigido	
Liderazgo	
Tolerancia a la Frustración	

**NIVELES DE DOMINIO DE COMPETENCIAS:**

**Fuente propia**

<b>1 Alto</b>	El puesto requiere del DOMINIO en el conocimiento y aplicación de dicha habilidad para realizar sus funciones.
<b>2 Medio</b>	El puesto requiere del conocimiento y aplicación de dicha habilidad en ALGUNAS de sus funciones.
<b>3 Bajo</b>	El puesto requiere de un MÍNIMO conocimiento y aplicación de dicha habilidad para alcanzar el logro de sus funciones.

## CONOCIMIENTOS RQUERIDOS PARA OCUPAR EL PUESTO “BODEGUERO”

### Fuente propia

CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	NIVEL
Para puesto de bodeguero Pezzani y Otarola Ltda.	Especifica el nivel de dominio.
Manejo de materiales de bodegas	
Manejo de materias primas perecibles y no perecibles	
Manejo de extintores y redes húmedas	
Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial	
Matemática básica	
Sistemas computacionales como Excel y otros específicos a su labor	
Manejo de bodegas	
Conocimiento de sistemas de control de existencias	
Conocimiento sobre tomas de control de temperaturas	
Conocimientos sobre las características organolépticas de los alimentos	
Conocimiento del reglamento Sanitario de los alimentos	
Manejo de almacenaje de materias primas e insumos	



## NIVELES DE DOMINIO DE COMPETENCIAS

<b>1 Alto</b>	El puesto requiere del DOMINIO en el conocimiento y aplicación de dicha habilidad para realizar sus funciones.
<b>2 Medio</b>	El puesto requiere del conocimiento y aplicación de dicha habilidad en ALGUNAS de sus funciones.
<b>3 Bajo</b>	El puesto requiere de un MÍNIMO conocimiento y aplicación de dicha habilidad para alcanzar el logro de sus funciones.

**Plantilla de Competencia: Conocimiento del mercado y la industria**

**Metodo de calificacion: Observacion directa**

**Fuente propia**

<b>Indicadores de conducta</b>	<b>Aplica</b>	<b>No aplica</b>	<b>Conducta a mejorar</b>
Demuestra capacidad de observación en la recepción de las materias primas e insumos.			
Demuestra conocimiento de las necesidades propias de la organización			
Demuestra preocupación por los documentos propios de su labor, archivándolos de acuerdo a los proveedores o tipo de productos.			
Posee capacidad de ordenamiento espacial			
Es limpio y ordenado			
Es ordenado y cuidadoso con la documentación que se le entrega			
Posee capacidad en su comunicación efectiva para devolver los productos que no entregan plena satisfacción de calidad a los proveedores			

Demuestra ser cuidadoso al momento de proceder al almacenamiento, evitando estropear las materias primas e insumos.			
Mantiene los materiales en óptimas condiciones de limpieza			
Cuida los materiales de manera de mantenerlos en el tiempo.			

**Plantilla de competencia orientación a la calidad: Bodeguero**

**Método de calificación: observación directa**

Indicadores de conducta	Aplica	No aplica	Conducta a mejorar
Es minucioso en el chequeo de recepción de materias primas e insumos			
Es consciente de la importancia de su integridad física y su salud			
Cuida de su seguridad personal y de la de sus compañeros de labores			
Guarda las materias primas en recipientes o elementos que impidan volatilizar sus aromas, evitando la contaminación cruzada			
Aplica los sistemas de trazabilidad en materias primas e insumos, evitando contaminaciones de distintos tipos			
Registra de manera rigurosa el control de temperatura recabado en los sistemas dispuestos para este efecto			
Es minucioso al aplicar los controles			

de temperatura en los equipos de conservación y congelamiento de los alimentos			
Monitorea de manera sistemática la limpieza de sus espacios de trabajo			
Aplica de manera consiente los productos químicos durante la sanitización de su lugar de trabajo, evitando la contaminación química de los productos			
Aplica los sistemas de higiene y sanitización de muebles y repisas a su cargo			
Utiliza los sistemas de higienización de materias primas e insumos que se le asignan			
Trabaja de manera limpia y tiene conciencia de la importancia de ello			

**Plantila de competencia: referente a presentacion personal de aduerdo con los estandares establecidos para el sector de producción**

**Meodo de calificación: Observacion Directa**

**Fuente propia**

<b>Criterios de desempeño</b>	<b>Aplica</b>	<b>No aplica</b>	<b>Conducta a mejorar</b>
Cuida el aseo y apariencia personal durante la jornada de trabajo.			
Utiliza los elementos correspondientes al uniforme exigido por el sector productivo			
Utiliza sus uñas cortas y sin elementos ajenos a la naturaleza de sus manos.			
Utiliza cofia o gorro durante su jornada laboral, manteniendo su pelo protegido			

### 3.2 COMPETENCIAS DEL TIPO FUNCIONAL PARA EL PUESTO: CHEF EJECUTIVO

COMPETENCIAS FUNCIONALES	NIVEL
Para puesto Chef Ejecutivo para Pezzani y Otarola Ltda.	Especificar el nivel de dominio.
Visión y pensamiento estratégico	
Capacidad de Análisis y síntesis	
Comunicación Oral y Escrita	
Sentido de Urgencia	
Solución de Problemas	
Capacidad de negociación	
Relaciones Interpersonales	
Trabajo en equipo	
Capacidad de abstraccion matemática	
Capacidad de liderazgo	
Tolerancia a la Frustración	
Empatía	
Planificacion en los flujos de producción	
Organización de equipos de trabajo	

**NIVELES DE DOMINIO DE COMPETENCIAS:**

<b>1- Alto</b>	El puesto requiere del DOMINIO en el conocimiento y aplicación de dicha habilidad para realizar sus funciones.
<b>2 -Medio</b>	El puesto requiere del conocimiento y aplicación de dicha habilidad en ALGUNAS de sus funciones.
<b>3 -Bajo</b>	El puesto requiere de un MÍNIMO conocimiento y aplicación de dicha habilidad para alcanzar el logro de sus funciones.



## CONOCIMIENTOS: BASICOS

Para puesto Chef ejecutivo Pezzani y Otarola Ltda.

Fuente propia

Conocimientos Basicos	Nivel
Conocimientos basicos para el cargo	Especificar nivel de dominio
Matemática básica	
Conversiones matemáticas	
Características organolépticas de materias primas e insumos	
Técnicas culinarias básicas	
Higiene y sanidad	
Técnicas culinarias de corte de materias primas e insumos	

Nivel de Dominio de Competencia.

<b>1 -Alto</b>	El puesto requiere del DOMINIO en el conocimiento y aplicación de dicha habilidad para realizar sus funciones.
<b>2 -Medio</b>	El puesto requiere del conocimiento y aplicación de dicha habilidad en ALGUNAS de sus funciones.
<b>3- Bajo</b>	El puesto requiere de un MÍNIMO conocimiento y aplicación de dicha habilidad para alcanzar el logro de sus funciones.

## CONOCIMIENTOS: TÉCNICOS

Para puesto Chef Ejecutivo Pezzani y Otarola Ltda.

Fuente propia

Conocimientos técnicos para el cargo de chef ejecutivo	Epecificar nivel de dominio
Técnicas de venta	
Programas computacionales de restauración	
Manejo de recursos humanos	
Flujos de producción	
Manejo de equipamiento gastronómico liviano y pesado	
Código del trabajo	
Normas y políticas internas de la empresa	
Sistemas de trazabilidad	
Almacenaje de materias primas e insumos	
Control de temperaturas	
Manejo del control de plagas en bodegas y zonas de producción	
Manejo de proveedores	
Reglamento Sanitario de los Alimentos	
Normas HACCP	
Técnicas culinarias	
Rotulación y almacenaje de productos procesados	
Control de puntos críticos	
Primeros auxilios	
Manejo de de emergencias	
Técnicas de montaje de plat	
Técnicas de servicio de comedores	
Técnicas de montaje de buffet	
Reglamento de Higiene y seguridad industrial	
Enfermedades transmitidas por la mala manipulación de alimentos	
Enfermedades inhabilitantes para manipular alimentos	

## NIVELES DE DOMINIO DE COMPETENCIAS

<b>1 -Alto</b>	El puesto requiere del DOMINIO en el conocimiento y aplicación de dicha habilidad para realizar sus funciones.
<b>2 -Medio</b>	El puesto requiere del conocimiento y aplicación de dicha habilidad en ALGUNAS de sus funciones.
<b>3 -Bajo</b>	El puesto requiere de un MÍNIMO conocimiento y aplicación de dicha habilidad para alcanzar el logro de sus funciones.

## PLANTILLA DE COMPETENCIAS CONDUCTUALES.

### Metodo de calificacion: Observacion directa

**Conocimiento de la Industria:** Capacidad para respetar sistemas de seguridad alimentaria, que permiten entregar productos de calidad y de plena satisfacción al cliente.

Indicadores de Conducta	Aplica	No Aplica	Conducta a mejorar
Demuestra hacer propias las necesidades del sistema productivo.			
Demuestra preocupación por el producto final obtenido luego de la cadena de producción			
Demuestra preocupación por realizar un trabajo de calidad			
Posee capacidad de hacer suyos los requerimientos de calidad de los clientes			
Demuestra preocupación por la higiene y seguridad			

alimentaria, que tiene como resultante la obtención de un trabajo de calidad			
Utiliza el reciclaje como parte de recolección de los desechos.			
Demuestra respetar los protocolos de retiro de residuos desde los lugares de servicio al cliente			

**PLANTILLA DE COMPETENCIAS TÉCNICAS.**

**Metodo de calificacion: Observacion directa**

**En cuanto a aplicar técnicas culinarias a las materias primas e insumos requeridos para la producción.**

**Fuente propia**

<b>Criterios de desempeño</b>	<b>Aplica</b>	<b>No Aplica</b>	<b>Coducta mejorar a</b>
Chequea el orden por cuarto en cuanto a los avances de cortes de productos (mise en place).			
Controla que los jefes de partida sigan las instrucciones dadas por el chef ejecutivo.			

Controla el orden operativo del mesón para realizar un trabajo expedito y prolijo			
Chequea la aplicación de métodos de cocción u otros métodos asociados a la elaboración de los productos			
Chequea que el método de cocción aplicado, sea el que se indica en la ficha técnica y en los tiempos correctos.			
Chequea que los métodos de cocción que requieren asistencia de otras herramientas, sean utilizadas como tostadoras, rejillas, etc.			
Promueve utilizar herramientas de medición de temperatura en productos cárneos que se están elaborando			

**COMPETENCIAS CONDUCTUALES.**

**TRABAJO EN EQUIPO**

**Metodo de calificacion: Observacion directa**

**Fuente propia**

<b>Indicadores de conducta</b>	<b>Aplica</b>	<b>No Aplica</b>	<b>Conducta a mejorar</b>
Demuestra preocupación por el trabajo realizado por su equipo de trabajo			
Demuestra preocupación por la aplicación de los métodos de cocción utilizados por el equipo de trabajo			

**COMPETENCIAS CONDUCTUALES.**

**SOBRE ORIENTACIÓN A LA CALIDAD.**

**Metodo de calificacion: Observacion directa**

**Fuente propia**

<b>Indicadores de conducta</b>	<b>Aplica</b>	<b>No aplica</b>	<b>Conducta a mejorar</b>
Realiza montajes estándares de acuerdo a las fichas técnicas			
Coteja que el trabajo hecho y las fichas técnicas estén acordes			
Demuestra preocupación por la aplicación de los métodos de cocción utilizados por el equipo de trabajo			
Demuestra manejo de los controles de temperatura			
Es rápido y pulcro en el montaje de platos			
Manipula los productos de manera rápida			
Es armónico en realizar el montaje de platos			
Demuestra limpieza en su trabajo terminado			
Supervisa el trabajo de su equipo de manera sistemática			

Chequea el resultado del trabajo realizado			
Demuestra preocupación por la cocción de los alimentos chequeando las temperaturas internas de los productos ya procesados			
Realiza montajes estándares de acuerdo a las fichas técnicas			



**COMPETENCIAS CONDUCTUALES.**

SOBRE : MANTENER UNIFORME Y PRESENTACIÓN PERSONAL, DE ACUERDO A LOS ESTÁNDARES ESTABLECIDOS POR EL SECTOR PRODUCTIVO.

**Metodo de calificacion: Observacion directa**

**Fuente propia**

<b>Indicadores de conducta</b>	<b>Aplica</b>	<b>No aplica</b>	<b>Conductas a mejorar</b>
Demuestra preocupación por su presentación personal de acuerdo a los estándares de calidad de establecimiento.			
Se presenta a su jornada laboral limpio y aseado, de acuerdo a los estándares de calidad del establecimiento			
Demuestra preocupación por el estado y limpieza de su uniforme, de acuerdo a los estándares de calidad del sector productivo			
Realiza sus labores demostrando preocupación por su presentación personal, de			

acuerdo a los estándares del sector productivo			
Posee la capacidad de identificar los requerimientos que la industria gastronómica requiere en términos de imagen, higiene y presentación personal, para entregar un servicio de calidad al cliente.			
Reconoce cuáles son las características que debe presentar el uniforme utilizado según ocupación, en el sector productivo gastronómico			
Demuestra conocimiento de los requerimientos en términos de calidad en la entrega del servicio en este sector productivo			