



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

**GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL BAR
RESTAURANT 'LOS HELECHOS' CANTÓN SALINAS, 2025**

**TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR:

JENIFFER LISSETH TUFÍÑO BALLESTEROS

LA LIBERTAD – ECUADOR

2026

Aprobación del profesor tutor

En mi calidad de Profesor Tutor del trabajo de titulación, **Gestión administrativa y estructura organizacional del Bar Restaurant ‘Los Helechos’ del cantón Salinas, 2025**”, elaborado por la **Srta. Jeniffer Lisseth Tufiño Ballesteros**, egresada de la Carrera de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del título de **Licenciada en Administración de Empresas**, declaro que luego de haber asesorado científica y técnicamente su desarrollo y estructura final del trabajo, éste cumple y se ajusta a los estándares académicos y científicos, razón por la cual la apruebo en todas sus partes.

Atentamente,

Ing. Lorena Reyes Tomalá, PhD.
Profesor tutor

Autoría del trabajo

El presente Trabajo de Titulación denominado “**Gestión administrativa y estructura organizacional del Bar Restaurant ‘Los Helechos’ del cantón Salinas, 2025**”, constituye un requisito previo a la obtención del título de Licenciada en Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

Yo, **Jeniffer Lisseth Tufiño Ballesteros** con cédula de identidad número **172506488-3** declaro que la investigación es absolutamente original, auténtica y los resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad; el patrimonio intelectual del mismo pertenece a la Universidad Estatal Península de Santa Elena

Atentamente



.....
Jeniffer Lisseth Tufiño Ballesteros

C.C. No: 172506488-3

Dedicatoria

Primeramente, dedico este trabajo de investigación a Dios, porque considero que ha sido mi refugio en los momentos más difíciles, mi escudo y mi fortaleza en cada instante de este camino. Sin su amor incondicional, su guía y sus bendiciones, no habría sido posible llegar hasta aquí. A Él le agradezco por darme la fuerza necesaria para no rendirme y continuar aun cuando el camino parecía difícil.

Dedico también este logro a mi querida abuela, **Gladys Ballesteros**, quien tuvo la ternura y paciencia de enseñarme a escribir mis primeras letras. Este logro lleva una parte de aquellas primeras enseñanzas que marcaron mi vida y que hoy, con profunda gratitud, recuerdo con amor.

A mi mamá, **Marjorie Ballesteros**, por su amor, apoyo y por estar presente en cada etapa de mi vida. A mi papá, **George Tufiño**, quien, aunque ya no está físicamente entre nosotros, continúa viviendo en mi corazón. Su amor, sus consejos y las enseñanzas que me dejó han perdurado en mí y me han acompañado durante todo este proceso. Sé que, desde donde esté, comparte conmigo este momento y se siente orgulloso de este logro.

A mi compañero de vida, **Carlos Panta**, por acompañarme en este camino, por su apoyo y por estar a mi lado en los momentos en que más lo necesitaba. A mis hijos, **Darwin y Dayron**, quienes son una de mis mayores motivaciones para seguir adelante y demostrarles que, con esfuerzo, perseverancia y fe, los sueños pueden hacerse realidad.

A mis hermanos, **Mayra, Edwin y Erick**; a mis queridos sobrinos, **Eliana, Areidy, Ángel y Aliana**; a mis tías, **Sandra y Paquita**; y a mis primos, **Paulette, Andrés y Nahomi**, por formar parte de mi vida y de este camino que hoy culmina con tanta emoción y satisfacción.

De manera muy especial, dedico este trabajo a mi amiga del alma, **Kelly Morales**, porque sé lo difícil que puede ser continuar estudiando y luchando por los sueños cuando el alma está rota. Mi querida Kelly, te dedico este logro con todo mi corazón, como un homenaje a nuestro bello ángel, **Kelvin**, cuya memoria permanecerá siempre entre nosotros. Que este trabajo sea también un símbolo de que, aun en medio del dolor, podemos encontrar fuerzas para continuar y alcanzar nuestros sueños.

A todos ustedes, que de una u otra manera han sido parte de este camino, les dedico este logro con profundo amor, gratitud y emoción. Este trabajo no representa únicamente la culminación de una etapa académica, sino también el resultado de muchas lágrimas, sacrificios, oraciones, esfuerzos y momentos que hoy se transforman en orgullo y satisfacción.

Este logro es mío, pero también es de ustedes.

Jeniffer Lisseth Tufiño Ballesteros

Agradecimiento

Primeramente, agradezco a Dios por haberme demostrado su amor y fidelidad, incluso en aquellos momentos en los que dudé de mí misma. Gracias por darme la fortaleza para continuar y por colocar en mi camino a personas maravillosas que, de una u otra manera, se convirtieron en ángeles durante este proceso.

A mi querida abuela, **Gladys Ballesteros**, gracias por cada una de tus oraciones, por tu amor incondicional y por creer siempre en mí. Le doy gracias a Dios por permitirme tenerte a mi lado y por regalarme la dicha de que puedas ver a tu primera nieta convertirse en una profesional. A mi mamá, **Maryuri Ballesteros**, gracias por ser mi ejemplo de lucha, fortaleza y perseverancia, y por enseñarme que nunca debemos rendirnos ante las dificultades.

A mi compañero de vida, **Carlos Panta**, gracias por tu comprensión, por motivarme a cumplir esta meta y por cada esfuerzo y sacrificio realizado para apoyarme durante este camino. Gracias, amor, por estar a mi lado. A mis hijos, **Darwin y Dayron**, gracias por comprender el tiempo que muchas veces no pude compartir con ustedes por dedicarme a estudiar. Ustedes han sido mi mayor motivación y la principal razón para no rendirme. Todo este esfuerzo también es por ustedes.

A mis hermanos, tías y primos, gracias por cada palabra de aliento, por sus buenos deseos y por darme ese impulso que muchas veces necesité para continuar. A mis docentes, gracias por sus enseñanzas, orientación y paciencia; cada uno de ustedes ha contribuido a formar en mí una profesional íntegra, comprometida y apasionada por esta hermosa profesión.

De manera especial, agradezco a mi tutora, **Ing. Lorena Reyes, PhD**; a mi especialista, **Ing. Jacquelin Bacilio, PhD**; y a **Ing. Carola Alejandro, MSc**, por su paciencia, guía y valiosas enseñanzas. Gracias por ser ejemplos que me inspiran a seguir creciendo profesionalmente.

Agradezco también al **Sr. José Vicente Quezada** y a la **Sra. Jessica Mendoza**, por abrirme las puertas de su empresa y brindarme la oportunidad de realizar esta investigación, contribuyendo así al cumplimiento de esta importante meta académica.

Finalmente, a mi querida amiga **Cinthya Apolinario**, mi *Amix*, gracias por compartir conmigo esta aventura universitaria. Juntas hemos reído, llorado y vivido momentos que hoy se convierten en hermosos recuerdos. Gracias por estar y por demostrarme que algunas amistades terminan convirtiéndose en familia.

A todos quienes fueron parte de este camino, **gracias de todo corazón**.

Cada palabra, cada gesto y cada enseñanza dejaron una huella en mí. Que Dios los guarde, los bendiga siempre y les devuelva todo el cariño y apoyo que me brindaron.

Jeniffer Lisseth Tufiño Ballesteros

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

Lic. José Xavier Tomalá Uribe, MSc.
DIRECTOR DE LA CARRERA

Ing. Jacqueline Bacilio Bejegen, PhD.
PROFESOR ESPECIALISTA

Ing. Lorena Reyes Tomalá, PhD.
PROFESOR TUTOR

Ing. Sabina Villón Perero, Mgtr.
PROFESOR GUÍA DE LA UIC

Lic. Julissa González González, Mgt.
SECRETARIA DE LA CARRERA

Índice de contenidos

Resumen.....	13
Abstract.....	14
Introducción	15
Planteamiento del problema.....	17
Formulación del problema	18
Sistematización del problema	18
Objetivos	18
Objetivo general.....	18
Objetivos específicos	18
Justificación teórica.....	19
Justificación práctica.....	19
Idea a defender	20
Mapeo.....	20
Capítulo I	22
Marco Referencial.....	22
Revisión de la literatura	22
Desarrollo de teorías y conceptos	24
Fundamentos legales.....	39
Capítulo II.....	46
Metodología	46
Diseño de la investigación	46
Tipo de la investigación	46
Alcance de la investigación.....	46
Métodos de la investigación.....	46
Población y muestra	48
Recolección y Procesamiento de datos	49
Técnicas de investigación	49
Herramientas de investigación	49

Validación de instrumentos	50
Capítulo III	51
Resultados y Discusión	51
Análisis de los resultados de las entrevistas.....	51
Análisis de los resultados de las encuestas	55
Discusión	70
Conclusiones	73
Recomendaciones.....	74
Capítulo IV	75
Propuesta	75
Introducción	75
Justificación de la propuesta	75
Objetivo general de la propuesta.....	76
Objetivos específicos	76
Alcance de la propuesta	76
Componentes de la propuesta	77
Matriz FODA	77
Organigrama propuesto.....	78
Propuesta de fichas de perfiles de cargo para utilizar como manual	79
Metodología para el diseño del manual	79
Justificación de la estructura del manual	79
Desarrollo de las fichas de perfil del cargo – Bar Restaurant Los Helechos	80
Propuesta de fichas de procedimientos para utilizar como manual	93
Plan de acción	98
Presupuesto	99
Conclusiones de la propuesta.....	100
Referencias.....	101
Apéndice	109
Matriz de consistencia.....	109
Matriz de Operacionalización	110
Carta aval	111

Entrevista	112
Encuesta	113
Validación de instrumentos	114
Reporte de análisis	115
Cronograma de actividades tutoriales 2026-1	116
Evidencia de Tutorías.....	117

Índice de tablas

Tabla 1 Población.....	48
Tabla 2 Alfa de Cronbach.....	50
Tabla 3 Comunicación clara.....	55
Tabla 4 Planificación anticipada y ordenada.....	56
Tabla 5 Funciones y responsabilidades claras.....	57
Tabla 6 Duplicidad de funciones.....	58
Tabla 7 Motivación del personal.....	59
Tabla 8 Resolución de dificultades y toma de decisiones.....	60
Tabla 9 Comunicación clara y oportuna.....	61
Tabla 10 Seguimiento del desempeño.....	62
Tabla 11 Retroalimentación de resultados y errores.....	63
Tabla 12 Cadena de mando.....	64
Tabla 13 Niveles de autoridad.....	65
Tabla 14 Funciones acorde a habilidades y capacidades.....	66
Tabla 15 Responsabilidades del puesto.....	67
Tabla 16 Normas y reglamento interno.....	68
Tabla 17 Procedimientos establecidos en cada área.....	69
Tabla 18 Matriz FODA.....	77
Tabla 19 Metodología para el diseño del manual.....	79
Tabla 20 Perfil de cargo: Propietarios.....	80
Tabla 21 Perfil de cargo: Gerente general.....	81
Tabla 22 Perfil de cargo: Administrador.....	82
Tabla 23 Perfil de cargo: Jefe de cocina.....	83
Tabla 24 Perfil de cargo: asistente administrativo.....	84
Tabla 25 Perfil de cargo: Cajero.....	85
Tabla 26 Perfil de cargo: Cocinero.....	86
Tabla 27 Ayudante de cocina.....	87
Tabla 28 Posillero.....	88
Tabla 29 Supervisor de sala.....	89

Tabla 30	Perfil de cargo: Mesero	90
Tabla 31	Perfil de cargo: Enganchador	91
Tabla 32	Perfil de cargo: Bartender.....	92
Tabla 33	Procedimiento de apertura del restaurant	93
Tabla 34	Procedimiento de atención al cliente.....	94
Tabla 35	Procedimiento de manejo de caja.....	95
Tabla 36	Procedimiento de cierre y limpieza	96
Tabla 37	Procedimiento de recepción de insumos	97
Tabla 38	Plan de acción.....	98
Tabla 39	Presupuesto.....	99

Índice de Figuras

Figura 1	Comunicación clara	55
Figura 2	Planificación anticipada y ordenada	56
Figura 3	Funciones y responsabilidades claras	57
Figura 4	Funciones y responsabilidades claras	58
Figura 5	Motivación del personal	59
Figura 6	Resolución de dificultades y toma de decisiones	60
Figura 7	Comunicación clara y oportuna entre áreas.....	61
Figura 8	Seguimiento del desempeño	62
Figura 9	Retroalimentación de resultados y errores	63
Figura 10	Cadena de mando	64
Figura 11	Niveles de autoridad	65
Figura 12	Funciones acorde a habilidades y capacidades.....	66
Figura 13	Responsabilidades del puesto	67
Figura 14	Normas y reglamento interno	68
Figura 15	Procedimientos establecidos en cada área	69
Figura 16	Organigrama propuesto	78



“Gestión administrativa y estructura organizacional del Bar Restaurant ‘Los Helechos’ del cantón Salinas, 2025”

Autor:

Jeniffer Lisseth Tufiño Ballesteros

Tutor:

Ing. Lorena Reyes Tomalá, PhD.

Resumen

El presente trabajo de investigación titulado “Gestión administrativa y estructura organizacional del Bar Restaurant ‘Los Helechos’ del cantón Salinas, 2025”, aborda una empresa que desarrolla sus actividades de manera no formalizada dentro de un entorno altamente competitivo y fuertemente condicionado por las temporadas turísticas. Ante este contexto, el estudio tuvo como objetivo diagnosticar la gestión administrativa y la estructura organizacional de la empresa, con la finalidad de proponer lineamientos de mejora aplicables a su realidad operativa. Se empleó un enfoque mixto, con predominio cuantitativo y apoyo cualitativo, bajo un diseño no experimental y de corte transversal, apoyado en los métodos inductivo-deductivo, analítico-sintético y descriptivo. Dado que la población fue finita y de fácil acceso, se optó por un muestreo censal, aplicando una entrevista dirigida al grupo gerencial y una encuesta dirigida al personal operativo. Los resultados obtenidos del análisis de campo confirman que contar con una gestión administrativa y una estructura organizacional adecuadas constituye una condición necesaria para mejorar la calidad operativa y la eficiencia del servicio. En consecuencia, se plantea una propuesta de lineamientos concebida como una herramienta viable para transformar la administración empírica del restaurant hacia un modelo proactivo que garantice su sostenibilidad en el tiempo.

Palabras claves: *Gestión administrativa, estructura organizacional, organigrama.*



**“Administrative Management and Organizational
Structure of the ‘Los Helechos’ Bar Restaurant in Salinas
Canton, 2025,”**

Author:

Jeniffer Lisseth Tufiño Ballesteros

Tutor:

Ing. Lorena Reyes Tomalá, PhD.

Abstract

This research study, titled “Administrative Management and Organizational Structure of the ‘Los Helechos’ Bar Restaurant in Salinas Canton, 2025,” examines a business that operates empirically within a highly competitive environment heavily influenced by tourism seasons. Against this backdrop, the study aimed to assess the company’s administrative management and organizational structure in order to propose improvement guidelines tailored to its operational reality. A mixed-methods approach was employed—predominantly quantitative with qualitative support—using a non-experimental, cross-sectional design and drawing upon inductive-deductive, analytical-synthetic, and descriptive methods. Given the finite and accessible nature of the population, a census sampling method was selected; this involved conducting a structured interview with the management team and administering a survey to the operational staff. The findings confirm that having appropriate administrative management and organizational structure is essential for enhancing operational quality and service efficiency. Consequently, a set of guidelines is proposed as a viable tool to transform the restaurant’s empirical management style into a proactive model that ensures its long-term sustainability.

Keywords: Administrative Management, Organizational Structure, Organization chart

Introducción

A nivel mundial, la gestión administrativa es un pilar fundamental para las organizaciones, sin importar el tamaño o la actividad comercial que realicen, sean estas empresas con o sin fines de lucro. Integra procesos de planeación, organización, dirección y control que contribuyen a la gerencia en la toma de decisiones. Según Rodríguez & Peñafiel, (2022) la gestión administrativa permite gestionar los recursos tangibles e intangibles con los que cuentan las empresas, así como los esfuerzos del talento humano con la finalidad de lograr cumplir los objetivos y las metas empresariales de manera eficiente.

En el contexto nacional según Ibarbo et al., (2026) es una habilidad desarrollada por los altos niveles empresariales identificados en el organigrama quienes integran los distintos procesos de la administración e identifican las falencias que puedan estar presentes en ellos y puedan afectar de manera negativa la gestión administrativa la cual debe estar encaminada a realizar acciones que permitan obtener una alta participación en el mercado nacional e internacional, la gestión administrativa no está aislada de procesos como la planeación y organización, más bien es una actividad que refuerza dichos procesos para llevar a las empresas hacia el éxito y longevidad empresarial.

En el contexto local Bar Restaurant ‘Los Helechos’ ubicado en el Malecón del cantón Salinas se pretende fortalecer la gestión administrativa con el afán de lograr innovar y guiar a sus trabajadores en el logro de objetivos y metas empresariales, en un entorno que cada día se enfrenta ante nuevos retos que le exigen mantener la competitividad y acoplarse a los diversos cambios de temporadas denominadas generalmente como altas y bajas, partiendo de una gestión administrativa oportuna que le permita anticiparse y planear estrategias correctivas y preventivas facilitando así su toma de decisiones.

En el contexto mundial la estructura organizacional según Palafox, (2025) tiene varias definiciones que permiten comprender que la estructura organizacional es la forma en la que la empresa organiza sus distintas actividades, puestos de trabajo, define la comunicación dentro de la empresa y que sin duda alguna el talento humano de cada empresa es parte fundamental, una forma básica de representar de manera visual la estructura organizacional de una empresa es a través del organigrama, del mismo modo se debe considerar que para que toda estructura organizacional funcione se debe considerar al talento humano de la empresa el cual debe estar comprometido con las metas empresariales.

En el contexto nacional según Soledispa & Posligua, (2021) quien cita a Robbins la estructura organizacional es la división formal del trabajo dentro de la empresa, tomando en consideración la filosofía empresarial como base para la toma de decisiones que implica designar los distintos niveles jerárquicos, cadena de mando, formalización, centralización y descentralización, tomando en consideración de igual modo los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades sean estos tangibles o intangibles , generando así a través de la estructura organizacional una herramienta clave para guiar a los trabajadores según la línea de autoridad.

En el contexto provincial Reyes, (2021) menciona que la estructura organizacional está comprendida por trabajadores que demuestran habilidades y destrezas para ocupar los cargos definidos en los diferentes departamentos de la empresa, la estructura organizacional es una representación gráfica que puede ser utilizada como herramienta dentro de las empresas para dirigir y coordinar las actividades referente al trabajo que se debe realizar, identificando también la jerarquía dentro de las empresa para que no exista confusiones sobre quien asume las responsabilidades y quien delega a quién.

En el contexto local, las empresas que operan en el sector turístico brindando servicios gastronómicos reconocen que la claridad con la que se define la estructura organizacional permite a los administradores contar con herramientas para coordinar y fortalecer procesos. En este sentido Bar Restaurant ‘Los Helechos’ reconoce al talento humano como parte fundamental para el correcto desarrollo de las actividades de la empresa, un talento ubicado en función de sus habilidades y competencias se convierte en un pilar importante para el desarrollo de la competitividad de la empresa y su capacidad de respuesta ante los cambios dentro y fuera del entorno empresarial.

De este modo, en el análisis de los diferentes contextos a nivel mundial, nacional, provincial y local, se ha identificado la diferencia entre los principios teóricos de la gestión administrativa y la estructura organizacional, ante la realidad que atraviesan las MYPYMES del sector gastronómico en el cantón Salinas, específicamente en Bar Restaurant ‘Los Helechos’. En este contexto, es necesario realizar una investigación direccionada para evaluar las condiciones actuales de la gestión administrativa y de la estructura organizacional de la empresa, con el propósito de fortalecer su funcionamiento institucional con los procesos internos, mejorando de esta manera sus capacidades competitivas dentro del sector turístico local.

Planteamiento del problema

En el contexto local, Bar Restaurant ‘Los Helechos’ desarrolla sus respectivas actividades dentro de un entorno dinámico y altamente competitivo, específicamente en el malecón de Salinas, donde se observa un incremento de nuevos establecimientos gastronómicos y la elevada presencia de vendedores informales que ofrecen y venden productos gastronómicos directamente a los turistas dentro de la playa. Esta situación ejerce presión para que Bar Restaurant ‘Los Helechos’ mantenga un alto nivel en la calidad de su servicio, que le permita obtener diferenciación de otros establecimientos, esta situación demanda una gestión administrativa profesional y una estructura organizacional correctamente definida. No obstante, la administración del restaurante actualmente es ejercida de forma empírica, basada en la experiencia adquirida, así como en soluciones inmediatas de problemas tradicionales, dejando a un lado los procesos administrativos y la formalización correspondiente.

La gestión administrativa empírica realizada actualmente corresponde a diversos factores como la ausencia de una planificación operativa documentada, la inexistencia de manuales basados en funciones y procedimientos, el uso de medios informales para la comunicación interna y la ausencia de indicadores que ayuden a evaluar el desempeño del personal en cada área del establecimiento. Con base en lo mencionado, se observan dificultades para responder de manera eficiente a los cambios durante las temporadas denominadas altas y bajas, en las cuales la demanda de servicios y productos gastronómicos suele variar según la temporada, limitando la capacidad de tomar decisiones oportunas, evidenciando inconsistencias durante las actividades que desempeñan enganchadores, meseros, cajeros, como también personal de cocina. Lo cual termina representando un incremento en el riesgo sobre la experiencia gastronómica y satisfacción de los clientes, la competitividad de la empresa.

Por otra parte, la estructura organizacional de Bar Restaurant ‘Los Helechos’ no está formalmente documentada ni ha sido comunicada con claridad y precisión a los trabajadores de la empresa. Esta falta de formalización ocasiona duplicidad en las funciones entre las distintas áreas, fricciones en la cadena de mando y confusión respecto a las responsabilidades específicas de cada cargo. A esto se suma que la empresa no cuenta con objetivos y metas claramente definidos a corto, mediano y largo plazo, lo cual limita la dirección estratégica del trabajo del equipo, así como la evaluación de su contribución al desempeño organizacional.

En conjunto una gestión administrativa empírica y una estructura organizacional informal provocan diversas consecuencias que se ven reflejadas en la eficiencia operativa, la coordinación entre sala y cocina, el clima laboral y la imagen del restaurant ante sus clientes, en este panorama, se ve la necesidad de analizar de forma coordinada la relación existente entre la gestión administrativa y estructura organizacional en Bar Restaurant ‘Los Helechos’, con la intención de identificar las principales debilidades y oportunidades de mejora. A raíz del diagnóstico, es necesario proponer lineamientos que permitan fortalecer la gestión administrativa, formalizar la estructura organizacional y, en consecuencia, contribuir al fortalecimiento institucional del Bar Restaurant ‘Los Helechos’.

Formulación del problema

- ¿Cuál es la situación de la gestión administrativa y la estructura organizacional del Bar Restaurant Los Helechos durante el año 2025?

Sistematización del problema

- ¿Cómo se ejecuta la estructura organizacional del Bar Restaurant ‘Los Helechos’ en términos de niveles jerárquicos, organigrama, distribución de cargos y formalización de funciones?
- ¿Cuál es la situación de la gestión administrativa del Bar Restaurant ‘Los Helechos’ en las funciones de planificación, organización, dirección y control?
- ¿Qué lineamientos permitirán fortalecer la gestión administrativa y la estructura organizacional del Bar Restaurant ‘Los Helechos’?

Objetivos

Objetivo general

- Diagnosticar la gestión administrativa y la estructura organizacional del Bar Restaurant ‘Los Helechos’.

Objetivos específicos

- Describir la estructura organizacional del Bar Restaurant ‘Los Helechos’ en función de sus niveles jerárquicos, organigrama y cadena de mando.
- Caracterizar la gestión administrativa del Bar Restaurant ‘Los Helechos’ en sus dimensiones de planificación, organización, dirección y control.

- Proponer lineamientos para fortalecer la gestión administrativa y la estructura organizacional del Bar Restaurant 'Los Helechos'.

Justificación teórica

El presente trabajo se justifica teóricamente por la necesidad de ampliar la comprensión de la gestión administrativa y la estructura organizacional en el contexto específico de las MIPYMES del sector gastronómico-turístico de la provincia de Santa Elena. Si bien estos autores clásicos como Chiavenato, (2006) ; Robbins & Coulter, (2005) han establecido los fundamentos teóricos de ambas variables, la literatura disponible se concentra mayoritariamente en organizaciones de mediana y gran escala, dejando un vacío en su aplicación a microempresas de servicio con gestión empírica y alta rotación de personal, como es el caso del sector gastronómico costero.

Desde la perspectiva de la estructura organizacional, tomando el referente teórico de Mintzberg, (1991) sobre la división del trabajo y su coordinación ofrece un marco interpretativo pertinente para diagnosticar empresas con roles informales y cadenas de mando no definidas. Esta investigación integra dichos fundamentos con aportes más recientes de Piedra-Mayorga et al., (2024) para construir una base teórica adaptada a la realidad de Bar Restaurant 'Los Helechos', constituyendo un aporte referencial para futuras investigaciones sobre formalización organizacional en MIPYMES del cantón Salinas.

Justificación práctica

En la práctica, esta investigación se justifica en la necesidad de aportar soluciones que ayuden a fortalecer la gestión administrativa y la estructura organizacional. La elaboración de un organigrama, fichas basadas en el perfil del cargo y los procedimientos que permitirán organizar de manera eficiente las diferentes actividades del establecimiento, delimitando responsabilidades en los cargos, además de fortalecer la comunicación con el equipo estableciendo niveles de autoridad en la cadena de mando.

Estas herramientas permitirán facilitar la planificación y el control de las operaciones, optimizar la gestión del talento humano de la empresa y contribuirá a la reducción de la duplicidad de funciones y conflictos entre las áreas de sala y cocina. Del mismo modo, se espera que la implementación de los lineamientos propuestos impacte positivamente en la calidad del servicio, la satisfacción del cliente y la competitividad del restaurant en un entorno turístico marcado por la estacionalidad y la presencia de nuevos competidores. Finalmente, los

resultados y productos del estudio podrán servir como referente para otros establecimientos gastronómicos del malecón de Salinas que enfrenten problemáticas similares.

Idea a defender

La gestión administrativa y una estructura organizacional definidas según las necesidades de Bar Restaurant 'Los Helechos' facilitan la toma de decisiones y mejoran los procesos operacionales.

Mapeo

Este trabajo de investigación es realizado con la finalidad de revisar, analizar y describir la gestión administrativa y la estructura organizacional dentro de Bar Restaurant Los Helechos en el cantón Salinas, provincia de Santa Elena, empresa en la que se pretende proponer una estructura organizacional (organigrama), manual de funciones que permitirá organizar y clarificar los procesos dentro de la empresa, aportando a la consecución de objetivos y metas empresariales. Este trabajo investigativo consta de cuatro capítulos: marco referencial, metodología, resultados y discusión, por último, tenemos la propuesta.

Capítulo I. Planteamiento del problema y Marco Referencial. - En este capítulo se presenta la problemática relacionada con la gestión administrativa y la estructura organizacional. en Bar Restaurant 'Los Helechos' del mismo modo se identifica sus objetivos; general y específicos que permiten a la empresa tener claridad sobre lo que quieren lograr, revisión literaria, y fundamentos legales que permiten ampliar las bases teóricas acerca de los lineamientos que deben seguir los gerentes indistintamente del tamaño de la empresa en el que operan, del mismo modo la justificación práctica y teórica que permiten identificar la importancia de la gestión administrativa y la estructura organizacional dentro de las empresas, esta información permite plantear respuestas a nuestras preguntas investigativas y proponer una solución a la problemática en Bar Restaurant 'Los Helechos'.

Capítulo II. Metodología.- Dentro de este capítulo se encuentra detallado el enfoque de la investigación cuantitativo – con apoyo cualitativo, el tipo de investigación (descriptiva, diagnóstica y de campo, los métodos y técnicas a utilizar, así como la definición de la población y muestra que se toma en consideración para este trabajo investigativo en Bar Restaurant 'Los Helechos', sin dejar de lado los instrumentos que serán utilizados para la recolección de datos que permitan realizar un análisis de la gestión administrativa y la

estructura organizacional que se aplica dentro de la, empresa para proceder a realizar una propuesta.

Capítulo III. Resultados y Discusión.- En esta sección se encuentra los resultados obtenidos previo a la implementación de las técnicas e instrumentos utilizados para recolectar datos que nos permiten obtener información clara, precisa, acerca de la situación real de las variables gestión administrativa y estructura organizacional la comparación entre la información obtenida, las bases teóricas previamente descritas en este documento y los hallazgos aquí descritos permiten también realizar la identificación de los ítems con los que se puede establecer una propuesta según las necesidades identificadas previamente en Bar Restaurant 'Los Helechos', esta propuesta es brindada con la intención de otorgar lineamientos para fortalecer la gestión administrativa y la estructura organizacional de la empresa.

Capítulo IV. En este capítulo se detalla una propuesta según las necesidades identificadas previamente en Bar Restaurant 'Los Helechos' esta propuesta es brindada con la intención de otorgar lineamientos para mejorar la gestión administrativa y la estructura organizacional dentro de Bar Restaurant 'Los Helechos', consta de una serie de estrategias administrativas, organigrama, manual de fichas basadas en funciones y procedimientos, plan de acción que aportan al orden y la alineación de los colaboradores con los objetivos y metas empresariales.

Capítulo I

Marco Referencial

Revisión de la literatura

Es así como Castro, (2021) en su tesis con tema “La estructura organizacional y su incidencia en la gestión administrativa de la empresa Manuel Cendra S.A.C., Lima 2019” previo a la obtención del título Lic. En administración y gerencia, tuvo como objetivo emplear conocimientos técnicos y profesionales de la administración para plantear soluciones y mejoras. La investigación en esta tesis se realizó a través de la recolección de datos y mediante la aplicación de herramientas como entrevistas y encuestas que permitieron obtener información para procesar, analizar y determinar la incidencia de la estructura organizacional en las dimensiones de la gestión administrativa de la empresa Manuel Cendra S.A.C., Lima 2019. Finalmente, a partir del procesamiento de los datos se presentaron los resultados y conclusiones que llevaron a proponer un plan de mejora, recomendaciones y generar un cambio en la estructura organizacional empírica a una estructura organizacional basada en los conocimientos técnicos profesionales.

Por otra parte, Cruz y Pérez (2022) en su tesis previo a la obtención del título de Licenciado en administración con el tema “Estructura organizacional y su incidencia en la gestión administrativa del Restaurant Las Jabitas, Trujillo, 2022” tuvo como objetivo determinar la incidencia de la estructura organizacional en la gestión administrativa del restaurant Las Jabitas de Trujillo. Se utilizó un enfoque cuantitativo, de tipo aplicativo; diseño no experimental, correlacional, de corte transversal; con una población y muestra de 25 colaboradores de la empresa, a quienes se les aplicaron dos instrumentos: uno para evaluar la estructura organizacional y el otro la gestión administrativa. Los resultados de esta investigación mostraron que existe una incidencia directa significativa ($\text{sig} < 0.05$), y de nivel moderado, entre la estructura organizacional y la gestión administrativa del restaurant Jabitas, con un coeficiente Rho de Spearman de 0.457, indicando que a mejor estructura organizacional, mejora la gestión administrativa.

Del mismo modo, Salazar y Pérez (2023), en su artículo científico titulado “Gestión administrativa y su mejora en la estructura organizacional: caso OBRECONSTRU S.A.”, tuvieron como objetivo analizar de qué manera la gestión administrativa incide en la estructura organizacional de la compañía OBRECONSTRU S.A. de la ciudad de Machala. Respecto a la metodología utilizada, se basa en un enfoque no probabilístico con métodos de síntesis,

inducción y deducción con el fin de contribuir a la eficiencia interna laboral de la empresa, de la misma manera se aplicaron las técnicas de la entrevista al gerente y encuesta a los cinco trabajadores de la entidad. A partir de los datos obtenidos y analizados se obtuvieron resultados que el 80% indica que no son suficientemente claras las funciones y responsabilidades, además, el 100% de los trabajadores indicaron que es necesario establecer metodologías más estructuradas en la correcta distribución de roles dentro de la estructura de la empresa.

A su vez Segura, (2024) en su artículo científico de tema Estructura organizacional y la gestión administrativa en el servicio de suministro de energía eléctrica en el Perú, 2019, tuvo como propósito establecer la relación entre la estructura organizacional y la gestión administrativa en el servicio de suministro de energía eléctrica en el Perú, 2019. La población y muestra constan de 771 y de 126 colaboradores respectivamente de una empresa de suministro de energía eléctrica, en el Perú. Se emplea un diseño correlacional. El método utilizado es el inductivo, hipotético, deductivo, análisis-síntesis y la técnica utilizada es la encuesta. En base a los resultados se logró establecer la relación positiva de 0,793 (buena) entre la estructura organizacional y la gestión administrativa. Concluyéndose que los colaboradores consideran que hoy en día es vital cumplir con su labor como también conocer bien su estructura organizacional para así evitar el desorden, la improvisación y autoridad de mando.

Finalmente Alay Tóala, (2024) en su tesis de titulación con tema "Estructura organizacional y su incidencia en la gestión administrativa de la asociación de zapateros y anexos del cantón Jipijapa" tuvo como objetivo establecer de qué manera incide la estructura organizacional en la gestión administrativa de la Asociación de zapateros y anexos del cantón Jipijapa. La población y muestra considerada fueron los 12 socios de la asociación de zapateros de Jipijapa. Se consideró una revisión bibliográfica de enfoque científico-técnico, lo cual permitió el desarrollo teórico, así como la aplicación de metodologías y técnicas de investigación que permitieron la recolección de información como la indagación no experimental y de campo, investigación documental que permite sustentar el estudio de fenómenos y procesos, se aplicó los métodos inductivo, deductivo, sintético, bibliográfico y estadístico y técnicas como la observación entrevista y encuesta que permitieron obtener los resultados pertinentes considerando los objetivos propuestos en la investigación.

Desarrollo de teorías y conceptos

Gestión administrativa

La palabra administración proviene del latín: ad (hacia, dirección, tendencia) y minister (subordinación u obediencia); significa la función que se realiza bajo el mando de otro. Chiavenato (2006) define la administración como el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales. A su vez, Robbins y Coulter (2005) concuerdan en que la administración es lograr integrar los diferentes esfuerzos y recursos y, a través de ellos, la obtención de metas y objetivos de manera coordinada.

Importancia de la administración

Según Bernal (2017), la importancia de la administración radica en la presencia de esta en todos los tipos de organizaciones, sin discriminar el tamaño de estas. Está compuesta por distintas teorías que han ido evolucionando a través del tiempo y que han permitido ir mejorando la forma de administrar, sobre todo en las empresas privadas, que es donde surgió la administración. La administración está conformada por una diversidad de conocimientos y un enfoque sistemático que contribuye a la identificación de los problemas y oportunidades, con la finalidad de responder eficientemente ante ellos. Permite, a través de ella, que las empresas se mantengan competitivas y estables en el mercado empresarial y a través del tiempo.

Elementos de la administración

De acuerdo con Chiavenato (2019), haciendo referencia a Fayol, expone que los elementos que componen la administración son: previsión, dirección, coordinación y control. Otros autores, como Urwick y Gulick, han propuesto más de cinco elementos para la administración. En la actualidad, los administradores reconocen como funciones básicas, planear, organizar, dirigir y controlar.

La gestión administrativa recae sobre los gerentes quienes son los encargados de ejecutar las distintas funciones propias de todo gerente u administrador quien debe planificar de manera lógica y coherente la ruta a seguir para el logro de metas y objetivos empresariales así como realizar las funciones de organización de actividades y procesos, dirigir al personal que le corresponda según la línea de mando y controlar de manera continua que el desempeño organizacional se desarrolle en torno a la planificación definida, haciendo uso de herramientas

tecnológicas, la gestión administrativa son las acciones que permiten coordinar todos los recursos materiales e inmateriales de la manera más eficiente posible.

Planificación

Según Henry Fayol citado por Espinoza, (2009) considera que la planificación es visionar el futuro y crear un plan de acción, del mismo modo Palma, (2022) permite entender que la planificación es la primera función a cumplir por todo administrador sin distinguir su rango en el nivel jerárquico empresarial. Esta permite anticiparse de manera ordenada, clara y precisa para marcar la ruta a seguir para el éxito empresarial, en esta etapa se define que se debe hacer, cómo se va a hacer, qué se requiere para lograr lo planificado y quienes deben realizar cada acción.

Direccionamiento estratégico

Según lo indicado por Montoya y Montoya, (2003) quienes citan a Rumelt et al. (1994), señalan que el direccionamiento estratégico recae sobre los líderes de las organizaciones quienes deben enfocarse principalmente en la toma de decisiones, el direccionamiento estratégico implica definir las acciones, estrategias, directrices, a corto mediano y largo plazo las cuales posteriormente son comunicadas y puestas en marcha por los subordinados con la intención de alcanzar de manera eficaz y eficiente el éxito empresarial, llevando a la empresa a diferenciarse y asegurar ventaja competitiva.

Del mismo modo UNIR Ecuador, (2021) permite comprender que el direccionamiento estratégico es parte del proceso de planeación y este consiste en organizar las acciones con las que en el futuro se va a dirigir a la empresa, basado en los objetivos y metas que deben estar claramente definidas en el corto, mediano y largo plazo, a través del direccionamiento estratégico se definen las estrategias necesarias para alcanzar lo planificado y así mismo contar con herramientas y recursos necesarios que se pueden utilizar para minimizar riesgos o fortalecer debilidades que puedan afectar el correcto desempeño de la empresa.

Misión y visión organizacional

Misión

Según Domínguez, (2022) quien cita a Gaytan & Aceves, la misión puede entenderse como parte de la imagen de la empresa que refleja a los clientes internos y externos lo que es la

empresa, qué está haciendo y cómo para desarrollar sus actividades empresariales, diferenciándose de otras empresas de similar actividad en el mercado y el entorno.

Visión

Del mismo modo, Domínguez (2022), citando a Mondragón, hace referencia a la visión como una expectativa de lo que la empresa quiere llegar a ser en el futuro; debe estar definida de manera clara y sencilla, tomando en cuenta la realidad empresarial y las acciones que se deberán desarrollar para conseguir las metas. Una misión y visión claramente definidas forman la identidad de la empresa y deben ser comunicadas de forma general a cada uno de los trabajadores de la empresa con el fin de fijar en ellos ese sentimiento de pertenencia hacia la empresa y trabajar encaminados hacia el logro de los objetivos y metas planteados.

Planeación operativa

Por otra parte Pellicer & Castellanos, (2023) permiten comprender que la planeación operativa implica la definición de los objetivos a corto plazo, asignación de recursos sean estos tangibles o intangibles, dentro de los recursos que se debe disponer y coordinar están el talento humano de la empresa a quienes dentro de la planeación operativa se le designa actividades, a cada persona, grupo de personas o departamento en los que se encuentren ubicados con la intención de realizar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos a corto plazo los cuales conducen hacia la consecución de los objetivos a largo plazo y las grandes metas empresariales.

Por su parte, Macías et al. (2024), quienes citan a Gutarra, permiten extender el concepto de planeación operativa al definirla como la gestión que se realiza para definir la programación, los recursos económicos necesarios, las normas y procedimientos a considerar para llevar a cabo los proyectos u actividades de la empresa. La planificación operativa es un subconjunto de actividades que parten del proceso de planificación y que, sin duda alguna, aporta a dilucidar la ruta a seguir de manera clara, con alto grado de seguridad al prever dentro de esta posibles dificultades o riesgos que afecten el éxito empresarial.

Objetivos y metas organizacionales

En torno a los objetivos Villa Buitrago (2015) cita a Anton y permite comprender el concepto de objetivos como la definición de lo que los gerentes desean alcanzar en el corto, mediano y largo plazo realizando acciones concretas que lleven al logro de cada uno de ellos. En cuanto a las metas según lo manifestado por Arce, (2010) las metas se comprenden como una

subcategoría de los objetivos estas son el resultado del logro de los objetivos y dependen del empeño, éxito o fracaso con el que se han desarrollado los objetivos.

Organización

Partiendo de lo mencionado por Tauro & Iparraguirre, (2021) la función de organización consiste en ordenar y distribuir los recursos materiales, tecnológicos, humanos e intangibles con los que cuenta la empresa, de tal forma que sean aprovechados en función de las metas y objetivos, esta función debe cumplirse de acuerdo al tipo de empresa y la situación real de la misma. Del mismo modo Pineda & Erazo, (2021) hacen referencia a la función de organización dentro de las empresas como el proceso que permite organizar y dividir las actividades, definir quién las desarrollará y cómo.

Bajo esta función los gerentes logran mantener el orden dentro de la empresa cuando los trabajadores saben claramente qué hacer y cómo hacerlo, los procesos empresariales tienden a mejorar y con ello la competitividad empresarial se fortalece.

Estructura funcional

En este sentido Meza, (2021) parte del concepto de otros autores quienes reconocen a Frederick Taylor como el creador de la estructura organizativa funcional. Este tipo de estructura radica en la división del trabajo asignando a cada trabajador o grupo de trabajadores según el área o departamento, según las capacidades y responsabilidades que posea cada trabajador. La estructura funcional se inclina a la especialización del trabajo, lo cual es una ventaja debido a que permite que los trabajadores desarrollen las actividades de manera eficaz y coordinada, optimizando recursos como el tiempo al evitar la duplicidad de funciones.

Del mismo modo, se puede decir que la estructura funcional, según Figueroa (2022), permite distribuir las actividades con la finalidad de asignar una carga de actividades reducida que sobrepase la capacidad de ser realizadas por el trabajador, con la finalidad de que este las realice correctamente y pueda especializarse en ella. Este tipo de estructuras fomenta dentro de la empresa la división del trabajo, la especialidad en las funciones, permitiendo que cada puesto de trabajo sea ocupado por el talento acorde, logrando fortalecer de este modo la productividad y rentabilidad de la empresa.

Formalización y delimitación de funciones

La formalización según Tetrick & Camburn, (2004) conlleva estandarización de procesos y resultados. Permite a las empresas documentar una serie de procesos y reglas que rigen el comportamiento y forma de actuar de las personas dentro de la empresa, esta permite lograr cierto grado de estandarización. La formalización y delimitación de funciones evita el desgaste de recursos humanos y materiales en los procesos diarios de la empresa; además, contribuye a mantener el orden y control, ya que las actividades y la forma de actuar de los trabajadores son prácticamente predecibles, ya que se deben regir por los manuales y procedimientos ya estructurados, los cuales no deben dejar de lado su alineación a los objetivos, misión y visión empresarial.

Formalización documental

La formalización documental consiste en una serie de documentos en los que se establecen normas, políticas, procedimientos, validados dentro de la empresa y en los distintos organismos oficiales (Ministerio de Trabajo, Super Intendencia de Compañías, SRI, entre otros) con la finalidad de regularizar las actividades empresariales dentro y fuera de la empresa otorgando a la empresa seguridad y mayor soporte empresarial, así como ser utilizados como herramientas para el orden y control dentro de la empresa, Gob. ec, (2024).

Organigrama

Según Thompson, (2023) el organigrama es la representación gráfica de los niveles jerárquicos existentes dentro de las organizaciones, para su elaboración se consideran varios aspectos de vital importancia, entre ellos destacan: los distintos niveles jerárquicos, autoridad y línea de mando, departamentos existentes, línea de comunicación. El organigrama forma parte del conjunto de herramientas que toda empresa debe contar y dar a conocer al recurso humano, y también sirve como una radiografía práctica para informar al cliente externo de la empresa y a los distintos grupos de interés.

Uso e importancia del organigrama

Del mismo modo Reyes, (2021) da a comprender el uso del organigrama dentro de las empresas para comunicar de manera clara y formal cómo están divididas las distintas áreas o departamentos, permite informar de manera simple el nivel de autoridad y línea de autoridad que rige la empresa, además esta herramienta es utilizada como apoyo en la capacitación y retroalimentación del talento, aporta significativamente a reducir errores por desconocimiento

de funciones o línea de autoridad. La implementación de un organigrama aporta al orden en el nivel operativo y a la consecución de metas y objetivos empresariales.

Manual de funciones

De acuerdo con Castro, (2021) el manual de funciones consiste en la elaboración de un documento el cual bien puede ser considerado como una herramienta que se presenta en forma física aunque también de manera digital donde se detallan las distintas responsabilidades, tareas, responsabilidad determinadas para cada puesto de trabajo dentro de la empresa, como aspectos claves de su elaboración se debe tomar en cuenta el cargo o puesto de trabajo, el propósito del puesto, las distintas funciones que se deben cumplir, los requisitos que debe cumplir quien aplica a cada puesto así como las habilidades y competencias requeridas y que deben estar presentes en quien aplica al puesto de trabajo.

Manual de procedimiento

El manual de procedimiento tomando como referencia a Martínez, (2024), son documentos que detallan la forma de cómo se deben ejecutar las actividades dentro de la empresa es una guía clara y sistemática que los trabajadores de las empresas deben seguir obteniendo con esto claridad en el entendimiento de cómo realizar su trabajo y a quién le corresponder supervisar o asumir la responsabilidad en las diferentes áreas de la empresa ahorrando el recurso del tiempo y evitando duplicidad de funciones, así como mejorar y fortalecer la gestión administrativa dentro de la empresa.

Reglamento interno

En Ecuador el reglamento interno de trabajo dentro de las empresas está regulado por el Ministerio de Trabajo, y es visto como una herramienta que permite regular las condiciones laborales, derechos y obligaciones de los trabajadores en empresas que tengan más de 10 trabajadores Gob. ec, (2025).

Perfiles del cargo

En cuanto al perfil del cargo se puede mencionar según Soltura & Cuesta, (2008) es una herramienta en la que se detalla las cualidades de un puesto de trabajo, proporciona una guía para encontrar al talento idóneo, dentro del perfil del cargo se encuentra detallado aspectos clave como son el nombre del cargo, la competencias que se requiere para ocupar el cargo, la misión del cargo, las responsabilidades que el cargo implica, así como la cultura del cargo.

En una pequeña empresa de servicios por lo general suele presentarse un alto índice de rotación de personal es de gran relevancia la existencia de documentación formal, los gerentes pueden usarla como herramienta para fortalecer su gestión al otorgar claridad en las funciones y procesos a los trabajadores así como facilitar la toma de decisiones y controlar las diferentes áreas o departamentos, del mismo la formalización documental brinda una guía práctica para la capacitación y retroalimentación en torno a los trabajadores con los que ya cuenta la empresa y es a su vez una herramienta útil para la capacitación de los nuevos trabajadores que se puedan incorporar a la empresa.

Dirección

Partiendo del criterio de Maximiano (2009), se plantea la dirección como las acciones que se desarrollan de manera física o intelectual, encaminadas a dirigir a otras personas o recursos para cumplir con los planes trazados con anterioridad. Este proceso abarca acciones tan simples como llenar un formulario hasta acciones más complejas, como la toma de decisiones y lograr que los demás se alineen con ellas para cumplir con las metas empresariales. Del mismo modo Cardona et al., (2022) hace referencia al concepto de dirección como la guía, autoridad y la capacidad en la toma de decisiones que ejerce el gerente.

El proceso de dirección no es aislado de otros procesos como el de planificación y organización más bien es una secuencia a estos procesos definidos y ejecutados de manera previa por parte de los niveles empresariales más elevados. Este proceso también implica enseñar, coordinar y dirigir al equipo de trabajo hacia las metas empresariales dependiendo el grado y calidad ejercida en la dirección dependerá el éxito y permanencia de esta en el mercado.

Liderazgo organizacional

Se puede argumentar que el liderazgo organizacional según Aldas et al., (2006) es la posibilidad de quien posee cierto grado de poder o posee experiencia dentro de la empresa quienes logran influir en el equipo de trabajo y logran que estos aporten de manera voluntaria al logro de los objetivos y metas. Del mismo modo, Fuentes et al. (2021) diferencian el liderazgo como la dirección que ejerce el líder de una empresa para dirigir a otros y alcanzar las metas propuestas. Existen varios tipos de liderazgo entre ellos están, liderazgo transformacional, liderazgo democrático, liderazgo situacional, los cuales aportan a la motivación y guía de los equipos empresariales.

Liderazgo transformacional

Este tipo de liderazgo según lo descrito por el Hermosilla et al., (2024) este tipo de liderazgo fortalece la salud del clima laboral dentro de la empresa, el líder motiva a los trabajadores con su ejemplo y a su vez los motiva a capacitarse de manera constante para actualizar y mejorar sus técnicas y habilidades fortaleciendo de este a su equipo de trabajo, otro aspecto clave de este tipo de liderazgo es la disposición de líder para escuchar las opiniones de sus colaboradores y en base a esto motivar y transformar de manera positiva las posibles debilidades que pueda detectar. Este tipo de liderazgo logra integrar a los trabajadores con los objetivos y metas empresariales al tener un equipo de trabajo capacitado, innovador y comprometido con la empresa y la confianza en su líder.

Liderazgo democrático

Según Purizaca et al., (2015) permite comprender bajo el concepto de varios autores el liderazgo democrático dentro de las empresa como la inclusión de los trabajadores o subordinados en la toma de decisiones, este tipo de liderazgo fomenta realizar reuniones e integrar a los equipos de trabajo para escuchar por parte de la gerencia que es quien recae el liderazgo y a partir de ello recabar información útil para las decisiones o estrategias que se deban crear e implantar dentro de la empresa para el éxito de la misma.

Liderazgo situacional

Partiendo de los diferentes conceptos citados por Pino, (2025) se menciona que liderazgo situacional es aquel que adapta su estilo de liderazgo acorde a las necesidades del equipo de trabajo dentro de las empresas puede por ejemplo presentarse el caso de un trabajador que tenga gran habilidad y destreza en el desempeño de sus funciones pero presenta debilidad en torno a la interacción entre sus compañeros, en este sentido el líder adapta su estilo de liderazgo para mantener y fortalecer sus habilidades y destrezas en cuanto a la realización de la tarea pero también se enfoca en fortalecer sus habilidades blandas para lograr que este trabajador adquiera confianza en sí mismo y pueda incluso llegar a replicar la forma de realizar las actividades entre sus compañeros, fomentando de esta manera la productividad empresarial.

Comunicación interna

La comunicación interna según Chavez & Coronel, (2023) es aquella que se da dentro de las empresas entre las distintas áreas o niveles jerárquico es una herramienta de vital importancia mediante la cual la empresa transmite a sus trabajadores la información pertinente sea de carácter informativa o de carácter formativa, una comunicación interna clara y precisa fomenta la confianza de los trabajadores, aumenta la productividad laboral, desarrolla sentido de pertinencia y reduce significativamente el margen de error dentro de la empresa.

Toma de decisiones administrativas

La toma de decisiones es un proceso que según varios autores como indica Castillo, (2024) luego de una recopilación de datos de varios autores se puede definir que es un proceso mediante el cual el gerente debe iniciar por revisar la situación previa y la situación actual dentro de la empresa para posteriormente identificar la posible problemática, y partiendo de esto se puede plantear diferentes formas de solucionarlo y elegir la solución más adecuada, para la cual se debe designar los recursos sean estos materiales o no para su cumplimiento dentro de la toma de decisiones es importante mantener vigilado el proceso para asegurarse que se está cumpliendo como debe ser.

De acuerdo con Ávila et al., (2022) una toma de decisiones basada en información permite al gerente resolver problemas y planear estrategias acorde a la situación real de la empresa, tomando como referencia costos, tendencias, habilidades y competencias, tecnología, lo cual aumenta en sentido positivo su gestión a diferencia de la toma de decisiones que esté basada solo en la experiencia del gerente, lo que puede presentar deficiencias en los procesos y rentabilidad de la empresa.

Control

Según Parrales et al. (2022), el control es la función dentro del proceso administrativo que conlleva establecer normas, principios, métodos y procedimientos estrechamente relacionados entre sí a través de los cuales se vigila que la planificación establecida se esté llevando a cabo acorde con los tiempos y recursos asignados. El control permite identificar posibles fallas o errores de manera preventiva y redirigir hacia estos las medidas correctivas y preventivas que sean necesarias. Del mismo modo, Domínguez (2022) define el control como la supervisión que se da a los trabajadores en la realización de sus actividades, seguimiento a

las actividades diarias encaminadas a conseguir objetivos y metas empresariales con el objetivo de verificar que todo se esté desarrollando según lo planeado.

Esta función es parte del proceso administrativo y, haciendo uso de ella, los gerentes pueden medir el desempeño organizacional y el nivel de consecución de objetivos y metas establecidos, obteniendo información valiosa para apoyarse al momento de tomar decisiones y definir las estrategias necesarias para corregir posibles desviaciones en los planes establecidos, reducir la incertidumbre y asegurar el éxito de la empresa.

Seguimiento de actividades

El seguimiento de actividades según Burbano et al., (2025) es parte del proceso de control y consiste en supervisar y controlar que las actividades se desarrollen de acuerdo a la planificación establecida y en la forma o medida planteadas con anterioridad, esto permite controlar el trabajo diario en función de los objetivos y metas e ir identificando si se está realizando lo necesario para alcanzarlas en el tiempo establecido, de ser lo contrario el seguimiento de actividades permite identificar y tomar acciones preventivas y correctivas de ser el caso para no arriesgar el éxito y sostenibilidad de la empresa.

Evaluación de desempeño laboral

Según Montoya, (2009) es una herramienta la cual permite evaluar el desempeño de los trabajadores en función de las actividades que le han sido asignadas. Del mismo modo Mera & Rodriguez, (2025) refuerza este concepto al menciona que la evaluación de desempeño permite evaluar el rendimiento de los trabajadores, y permite obtener a través de ella información clave para la creación de estrategias de retroalimentación y mejora que ayuden a fortalecer el desempeño de los trabajadores y asegurar el aporte de ellos hacia las metas empresariales. Los niveles jerárquicos más elevados dentro de la empresa deben tener claro que el resultado positivo o negativo de la evaluación de desempeño refleja el grado de la filosofía empresarial que han fomentado en la empresa.

Cumplimiento de metas laborales

El cumplimiento de las metas laborales es el resultado del seguimiento a las actividades diarias y el control que se debe ejercer para lograr cumplir las metas, es así que estos conceptos están relacionados entre sí. Carvajal, (2024) es importante que las empresas realicen un seguimiento y evaluación de las metas obtenidas a través de la recolección de información

extraída de los distintos departamentos de la empresa lo cual permitirá ver si la empresa está logrando el propósito que se ha planteado cumplir.

Estructura organizacional

Según Mintzberg (1991), la estructura de una organización puede ser definida simplemente como la suma total de las formas en que su trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego se logra su coordinación entre estas tareas. Del mismo modo, Robbins & Coulter (2005), definen la estructura organizacional como la distribución formal de los puestos de trabajo dentro de una organización.

Elementos de la estructura organizacional

De acuerdo con Koontz et al., (2012), se debe considerar dentro de los elementos de la estructura organizacional los objetivos y planes, ya que estos orientan todas las acciones y sirven como guía para el desarrollo de las funciones. Asimismo, la autoridad establece los niveles de responsabilidad y el derecho a tomar decisiones dentro de la empresa. Otro elemento importante es el entorno, el cual influye en la estructura debido a los cambios económicos, tecnológicos, políticos, sociales y éticos que exigen capacidad de adaptación. Las personas representan el recurso esencial de la organización, por lo que la estructura debe diseñarse considerando sus capacidades, necesidades y características.

Los elementos de la estructura organizacional constituyen la base para el funcionamiento eficiente de una organización, ya que permiten distribuir y coordinar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos institucionales. La adecuada integración de estos elementos favorece la coordinación del trabajo, mejora la comunicación y contribuye al logro eficiente de los objetivos organizacionales.

Tipos de estructura organizacional

Según Stornier et al., (1996), no existe una única estructura organizacional que sea adecuada para todas las empresas, ya que cada organización posee características, objetivos, tamaño, recursos y estrategias diferentes. Asimismo, el entorno en el que opera, como los cambios tecnológicos, económicos, sociales o legales, influye en la forma en que debe organizarse. Por esta razón, los gerentes deben diseñar una estructura flexible que responda tanto a las necesidades internas como a las condiciones del entorno, favoreciendo la eficiencia, la coordinación y el logro de los objetivos institucionales.

Estructura formal

Gambino & Pungitore, (2020) inicialmente hacen relación a lo formal con las formas, lo concreto, la definición dentro de la empresa en cómo realizar las actividades, procesos, lo cual puede estar escrito o no, partiendo de este sentido la estructura formal es comprendida como el conjunto de reglas, normas, procedimientos, establecidas dentro de la empresa para el buen funcionamiento de las actividades de esta, este tipo de estructura también llamada estructura funcional puede verse representada de manera visual a través del organigrama el cual es un medio de comunicación.

Estructura lineal

Tomando como referencia a Pineda & Erazo (2021), la estructura lineal es una de las formas más simples de organización formal, ya que establece una jerarquía claramente definida en la que la autoridad y la comunicación fluyen de manera vertical, es decir, desde los niveles jerárquicos superiores hacia los subordinados. En este modelo de estructura, cada trabajador depende de un único jefe, quien tiene la responsabilidad de dirigir, supervisar y tomar decisiones para su equipo. Además, no requiere de la creación de departamentos de apoyo para resolver conflictos, pues es el gerente quien asume esa función cuando surge algún inconveniente.

Estructura funcional

Según Yépez (2022), es un modelo de organización en el que los trabajadores se agrupan según la función o actividad que desempeñan dentro de la empresa. Este tipo de estructura permite que cada departamento se enfoque en desarrollar sus actividades con mayor eficiencia, ya que los responsables cuentan con conocimientos específicos sobre las funciones que supervisan. De esta manera se favorece la especialización del personal, se mejora la coordinación de las tareas y se optimiza el desempeño de la organización al asignar responsabilidades de acuerdo con las capacidades y competencias de cada área.

Estructura línea-staff

Según Cuzco (2022), es una estructura organizacional que combina las características de la estructura lineal y la estructura funcional con el propósito de aprovechar las fortalezas de ambas y reducir sus limitaciones. En este modelo, los órganos de línea son los encargados de dirigir las operaciones, tomar decisiones y supervisar el cumplimiento de las actividades, manteniendo una relación directa de autoridad con los trabajadores. Por otro lado, los órganos

de staff cumplen una función de apoyo y asesoría, proporcionan conocimientos técnicos, recomendaciones y orientación especializada a los directivos, aunque no tienen autoridad para dar órdenes al personal operativo.

Niveles jerárquicos

Partiendo del concepto de CIESS, (2015) los niveles jerárquicos están definidos dentro de la estructura de la organización asignando el grado de autoridad, nivel de responsabilidad que debe ser asumido en los distintos departamentos o áreas de la empresa, es necesario mantener distintos niveles jerárquicos dentro de la empresa dado a que mientras más elevado sea el nivel asignado esa persona debe asumir un mayor grado de responsabilidad y supervisión a sus subordinados, permitiendo así ejercer un mecanismo de control, seguimiento, organización de actividades de la contribuyendo de esta manera a la gestión eficaz y eficiente de la misma.

Cadena de mando

De acuerdo con Piedra et al. (2024), la cadena de mando se refiere a la línea de autoridad definida dentro de la empresa; esta permite establecer quiénes ejercen los distintos grados de responsabilidad y quiénes deben reportarse a ellos. Una cadena de mando bien definida permite principalmente dividir el trabajo asignando a cada grupo de trabajadores o departamento un responsable que implementará la gestión administrativa y operativa pertinente en función de los objetivos y metas de la empresa, según el departamento o área asignado, así como los recursos proporcionados.

Departmentalización funcional

La departmentalización funcional, según Higuita (2010), se basa en la división del trabajo según la especialidad, habilidad o experiencia necesaria para determinado departamento dentro de la empresa; permite asignar el grupo de trabajo necesario en función de lo que el departamento o cargo requiere, alimentando de este modo la especialización del trabajo. De igual manera, Martínez & Zúñiga (2024) fortalecen este concepto al mencionar que la departmentalización funcional es la forma en que se agrupan las tareas y los recursos de la empresa según las necesidades que el cargo requiera.

La departmentalización funcional permite ubicar en los puestos de trabajo al personal adecuado que cumpla con todas las habilidades técnicas y blandas que el cargo requiera, una empresa que aplique este tipo de departmentalización cuenta con un equipo de trabajo que

puede considerarse como una fortaleza, la cual es conveniente a la hora de responder ante inesperados cambios y riesgos imprevistos en el mercado empresarial, un equipo especializado puede reconocer y actuar con mayor velocidad y destreza ante ellos.

Distribución de cargos

Tomando como referencia a Pachon et al., (2022) es una serie de procesos que permiten finalmente seleccionar, distribuir y asignar las diferentes actividades a los trabajadores según las habilidades y técnicas que se requieran para desarrollar las actividades y funciones del cargo. Una correcta distribución de cargo permite organizar y controlar el recurso humano de la empresa y las actividades desarrolladas en cada departamento, facilita la toma de decisiones a la gerencia para la definición de estrategias que permitan obtener ventaja competitiva para la empresa.

Perfil y competencias del cargo

Citando a Acosta et al., (2020) se manifiesta que el perfil y competencias del cargo puede comprenderse como una herramienta utilizada por las empresas para describir las habilidades técnicas y blandas, así como las características que deben poseer las personas a ejercer cargos definidos en los niveles jerárquicos más elevados dentro de la estructura organizacional, el perfil y competencias del cargo debe ser elaborado en función de la cultura y metas empresariales esto contribuye a la eficiencia de la empresa dado que permite captar el talento humano adecuado al cargo que se presente, fijar programas de capacitación acorde a las necesidades de la empresa y enfocadas también al fortalecimiento de las habilidades y características que ya posee quien está en el cargo.

El perfil y competencias del cargo deben ser revisados según las necesidades y cambios que se presenten dentro de las empresas, dado que el entorno empresarial es altamente competitivo y conlleva que las personas mejoren y adquieran nuevas habilidades y talento para desarrollar las actividades que requiere el cargo de manera eficiente e innovadora.

Responsabilidades laborales

Según Maximiano, (2009) se define responsabilidades laborales a los deberes o diferentes funciones u actividades que asume el trabajador según el cargo o puesto en el que se encuentre ubicado dentro de la empresa, esto fomenta claridad a los trabajadores al tener delimitado el nivel de funciones y el grado de responsabilidad que tienen favoreciendo de este modo la rendición de cuentas de manera interna entre los distintos departamentos y de manera

externa a la comunidad esto se da dependiendo el nivel jerárquico de la estructura organizacional y el grado de responsabilidad que represente cada cago.

Descripción de puestos

En cuanto a la descripción de puestos Acuña & Salom, (2020) permite comprenderla como la relación entre el qué hacer y cómo hacerlo, a través de esta se elabora un documento en el que se establece las actividades que se deben realizar en el puesto de trabajo y cómo deben realizarse, así como los recursos materiales o no materiales que se deben tomar a disposición para la ejecución de la tareas. Complementando esta definición, Amón, (2021) manifiesta que la descripción de puestos es parte de las herramientas administrativas y permite detallar las distintas funciones de los puestos de trabajo y la responsabilidad y autoridad que se debe asumir en ellos.

A partir de las definiciones anteriores se puede comprender la importancia de la descripción de puestos al permitir utilizarla como herramienta de comunicación y poder informar a través de ella a los trabajadores de la empresa, el puesto en el que son ubicados, las características del mismo, la responsabilidad que deben asumir, la ubicación y la ubicación de su puesto de trabajo, esta herramienta facilita la comunicación entre las distintas áreas de la empresa y entre los distintos niveles jerárquicos.

Formalización organizacional

Partiendo del criterio de (2018), la formalización organizacional en las empresas ecuatorianas corresponde en dos sentidos: el primero, en el registro de la empresa en los distintos entes gubernamentales (SRI, IESS, Ministerio de Trabajo, GADS de las diferentes provincias), entre otros, que regulan el ejercicio de las actividades empresariales. Asimismo, Lamán (2023) hace referencia a este concepto manifestando que es el nivel en el que se definen los procedimientos, reglas, políticas que rigen el comportamiento y accionar de los trabajadores dentro de la empresa, sirve como parámetro para que exista claridad en los trabajadores en cómo desempeñar sus actividades.

De este modo, se puede comprender que la formalización hace referencia al conjunto de normas y procesos definidos dentro de la empresa, los cuales son clasificados en tres niveles de la estructura organizacional: la alta gerencia, el nivel medio y el nivel operativo. Esta formalización debe detallarse de forma clara y por escrito, con la intención de aportar a la mejora continua y al funcionamiento eficiente en los distintos departamentos de la empresa.

Reglamentación interna

Se comprende como reglamento interno al documento que exige el Ministerio de Trabajo del Ecuador a todas las empresas e instituciones que cuenten con 10 o más trabajadores con la finalidad de establecer una relación laboral que permita a las empresas e instituciones regular la conducta y comportamiento del trabajador, determinar la jornada laboral, los respectivos medios y formas de sanción al que pueda verse sujeto el trabajador en el ejercicio de sus actividades, el reglamento interno debe ser registrado y aprobado por el ministerio de trabajo. Este es aprobado por el Ministerio de Trabajo, siempre y cuando no se vulnere, a través de este, los derechos laborales dictaminados en la Ley García, (2023).

Procedimientos administrativos

En este sentido de acuerdo con Muños et al., (2020) los procesos administrativos son una serie de pasos articulados entre sí y van enmarcados en las etapas del proceso administrativo que guían de manera ágil y coherente la forma en que deben realizarse las actividades sea en el área operativa o en el área administrativa de la empresa, aportando desde esta perspectiva a la mejora en el servicio, experiencia gastronómica del cliente y la rentabilidad de la empresa.

Aplicación de normas institucionales

La aplicación de la normativa institucional dentro de las empresas es de gran importancia; estas contribuyen a mantener el orden y control dentro de la empresa, así como a la toma de decisiones fundamentada en un marco legal, facilitando de este modo la interacción entre los distintos departamentos de la empresa. Al no aplicar de manera correcta las normas institucionales, el clima laboral puede verse afectado debido a la confusión que se puede generar al no tener claro qué es lo que se permite o no dentro de la empresa y las respectivas consecuencias que puede traer consigo el incumplimiento, la mala aplicación de una norma o política Rodríguez & Murillo, (2025).

Fundamentos legales

Constitución de la República del Ecuador 2008

Art. 33.- El trabajo es un deber y un derecho social y económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el

desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado, (Asamblea Nacional Registro Oficial 449,2008, 2021).

Art. 52.- Las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad y a elegirlos con libertad, así como a una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características.

La ley establecerá los mecanismos de control de calidad y los procedimientos de defensa de las consumidoras y consumidores; y las sanciones por vulneración de estos derechos, la reparación e indemnización por deficiencias; daños o mala calidad de bienes y servicios, y por la interrupción de los servicios públicos que no fuera ocasionada por caso fortuito o de fuerza mayor (Asamblea Nacional Registro Oficial 449,2008, 2021).

Art. 66.- se reconoce y se garantizará a las personas:

15. El derecho a desarrollar actividades económicas, en forma individual o colectiva, conforme a los principios de solidaridad, responsabilidad social y ambiental.

16. El derecho a la libertad de contratación.

17. El derecho a la libertad de trabajo. Nadie será obligado a realizar un trabajo gratuito o forzoso, salvo los casos que determine la ley (Asamblea Nacional Registro Oficial 449,2008, 2021).

Código del Trabajo

Art. 36 .- Representantes de los empleadores.- Son representantes de los empleadores los directores, gerentes, administradores, capitanes de barco, y en general, las personas que a nombre de sus principales ejercen funciones de dirección y administración, aún sin tener poder escrito y suficiente según el derecho común.

El empleador y sus representantes serán solidariamente responsables en sus relaciones con el trabajador.

Art. 42.- Obligaciones del empleador.- Son obligaciones del empleador:

1. Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este código:
2. Instalar las oficinas, talleres, oficinas y demás lugares de trabajo, sujetándose a las medidas de prevención, seguridad e higiene del trabajo y demás disposiciones legales

y reglamentarias, tomando en consideración , además, las normas que precautelen el adecuado desplazamiento de las personas con discapacidad:

3. Indemnizar a los trabajadores por los accidentes que sufrieran en el trabajo y por las enfermedades profesionales, con la salvedad prevista en el Art. 38 de este código, Ministerio del Trabajo, (2023).

Art. 64.- Reglamento interno.- Las fábricas y todos los establecimientos de trabajo colectivo elevarán a la Dirección Regional del Trabajo en sus respectivas jurisdicciones, copia legalizada del horario y del reglamento interno para su aprobación.

Sin tal aprobación, los reglamentos no surtirán efecto en todo lo que perjudique a los trabajadores, especialmente en lo que se refiere a sanciones.

Art. 79.- Igualdad de remuneración.- A trabajo igual corresponde igual remuneración, sin discriminación en razón de nacimiento, edad, sexo, etnia, color, origen social, idioma, religión, filiación política, posición económica, orientación sexual, estado de salud, discapacidad, o diferencia de cualquier otra índole; más, la especialización y práctica en la ejecución del trabajo se tendrán en cuenta para los efectos de la remuneración, Ministerio del Trabajo, (2023).

Art. 81.- Estipulación de sueldos y salarios.- Los sueldos y salarios se estipularán libremente, pero en ningún caso podrán ser inferiores a los mínimos legales, de conformidad con lo prescrito en el artículo 117 de este Código, Ministerio del Trabajo, (2023).

Reglamento de seguridad y salud en el trabajo

De los empleadores y trabajadores

De los empleadores

Art. 15.- Los empleadores tendrán los siguientes deberes en materia de seguridad y salud en el trabajo:

1. Designar los responsables de seguridad y salud en el trabajo, según lo establecido en este Reglamento, garantizando la independencia de sus funciones;
2. Identificar peligros, evaluar y controlar los riesgos laborales;

3. Capacitar e informar a los trabajadores sobre las medidas de prevención y protección a adoptar;
4. Garantizar la gestión integral de la salud de los trabajadores;
5. Monitoreo y análisis de las condiciones de trabajo y salud;
6. Instalar y aplicar sistemas de respuesta a emergencias derivadas de amenazas naturales y riesgos antrópicos;
7. Mantener registros, documentación y notificación de la información sobre seguridad y salud en el trabajo;
8. Investigar los accidentes de trabajo y presunción de enfermedades profesionales;
9. Garantizar el cumplimiento del proceso de rehabilitación, recuperación y reinserción laboral, a trabajadores que sufrieron accidente de trabajo o enfermedad profesional; y,
10. Garantizar de manera específica la protección de grupos de atención prioritaria y/o en condición de vulnerabilidad, (Ministerio del Trabajo, 2024).

De los trabajadores

Los trabajadores tendrán los siguientes derechos, en materia de seguridad y salud:

1. Recibir de forma gratuita, inducción, educación y capacitación en materia de seguridad y salud en el trabajo con énfasis en los riesgos laborales vinculados a las actividades que realiza y las posibles consecuencias para su salud;
2. Desarrollar sus labores en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el pleno ejercicio de sus facultades físicas y mentales que garanticen su seguridad y salud en el trabajo;
3. Solicitar a la autoridad competente la realización de una inspección al lugar y/o centro de trabajo, cuando se considere que no existen condiciones de seguridad y salud en el trabajo;
4. Participar en los programas de educación y capacitación en materia de seguridad y salud en el trabajo;
5. Interrumpir su actividad laboral cuando exista un peligro inminente que ponga en riesgo su integridad y salud o surjan daños materiales;
6. Conocer las disposiciones emitidas del Sistema Nacional de Seguridad Social sobre el cambio temporal o definitivo del puesto de trabajo, tareas o

actividades a fin de precautelar su seguridad y salud en el trabajo, a efectos de favorecer una decisión informada

7. Solicitar y recibir información de los resultados de la evaluación médica ocupacional, exigiendo que se cumplan los principios de confidencialidad y protección de los datos relativos a su estado de salud, limitándose el conocimiento de estos al personal médico, sin que puedan ser usados con fines discriminatorios ni en su perjuicio
8. Recibir atención de primeros auxilios en casos de emergencia; así como, a ser trasladado a un establecimiento de salud en donde pueda continuar su atención, Ministerio del Trabajo, (2024).

De los derechos de los trabajadores no afiliados

Art. 17.- En caso de un accidente de trabajo o enfermedad profesional, cuyo resultado sea incapacidad temporal, incapacidad permanente parcial, incapacidad permanente total, incapacidad permanente absoluta, o muerte de un trabajador no afiliado a una de las entidades del Sistema Nacional de Seguridad Social, este será indemnizado conforme la normativa vigente, Ministerio del Trabajo, (2024).

De la designación de los responsables de seguridad y salud en el trabajo

Art. 18.- De los responsables para la seguridad y salud en el trabajo.- Los empleadores, conforme el número de trabajadores que laboren en el lugar y/o centro de trabajo, y el nivel de riesgo laboral, designarán los monitores o técnicos de seguridad e higiene del trabajo y personal de salud en el trabajo, Ministerio del Trabajo, (2024).

Reglamento turístico de alimentos y bebidas

Capítulo II – Derechos y Obligaciones

Art. 7.- Derechos y obligaciones de los prestadores de servicios de alimentos y bebidas.- Los prestadores de servicios turísticos de alimentos y bebidas gozarán de los siguientes derechos y obligaciones:

- a) Percibir el pago por los servicios ofertados
- b) Acceder a los incentivos y beneficios establecidos en la normativa vigente;
- c) Determinar y comunicar políticas de cobro y tarifas para la prestación de sus servicios;
- d) Contar con el Registro de Turismo y Licencia Única Anual de Funcionamiento;

- e) Contar con el libro de reclamos conforme a lo determinado en la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor;
- f) Exhibir en un lugar visible el Registro de Turismo y Licencia Única Anual de Funcionamiento;
- g) Exhibir la placa de identificación del establecimiento turístico otorgado por la Autoridad Nacional de Turismo donde constará la tipología y clasificación del establecimiento, la cual va expuesta en un lugar visible al público en general;
- h) Respetar y cumplir los lineamientos establecidos para la alimentación de otras normas, determinadas por la Autoridad Sanitaria Nacional o quien ejerza sus funciones;
- i) Contar con por lo menos el 50% del personal que acredite su capacitación, formación profesional o que posea certificación de competencias laborales para ofertar el servicio de alimentos y bebidas;
- j) Mostrar el listado de precios en un lugar visible para el usuario;
- k) Determinar el precio final de los alimentos o bebidas dentro del menú pudiendo estar o no desglosados en el precio final:
- l) Mantener la vajilla, cristalería, cubiertería e implementos de cocina en estados óptimos de limpieza y desinfección, sin roturas ni rayaduras;
- m) Cumplir con lo establecido en el presente reglamento y demás normativa aplicable al sector;
- n) Denunciar ante la autoridad competente, mediante los canales establecidos para el efecto, a los establecimientos turísticos de alimentos y bebidas que no cuenten con los permisos pertinentes;
- o) Mantener las instalaciones, infraestructura, mobiliario, insumos y equipamiento del establecimiento en condiciones de limpieza y funcionamiento
- p) Utilizar mecanismos de desinfección para las instalaciones e implementos de cocina;
- q) Diferenciar al personal que se encuentra en entrenamiento;
- r) Garantizar la no acumulación de olores dentro del establecimiento;
- s) Cumplir con los servicios ofrecidos al consumidor;
- t) Otorgar información veráz del establecimiento al consumidor;
- u) Podrán solicitar la salida del cliente cuando contravenga las normas básicas de convivencia y la normativa correspondiente; sin perjuicio que el cliente mantenga la obligación de pago por su consumo;
- v) Cumplir con los tributos o impuestos según lo dispuesto en la normativa pertinente; y,

- w) Comunicará a la Autoridad Nacional de Turismo o Gobiernos Autónomos Descentralizados, la transferencia de dominio y/o modificación de la información con la que fue registrado el establecimiento dentro de los treinta días de producida, Ministerio de Turismo, (2023).

Defensoría del pueblo

Ley orgánica de defensa del consumidor

Derechos del consumidor – Capítulo II

Art. 4.- Derechos del consumidor.- Son derechos fundamentales del consumidor, a más de los establecidos en la Constitución Política de la República, tratados o convenios internacionales, legislación interna, principios generales del derecho y costumbre mercantil, los siguientes:

1. Derecho a la protección de la vida, salud y seguridad en el consumo de bienes y servicios, así como a la satisfacción de las necesidades fundamentales y acceso a los servicios básicos.
2. Derecho a que proveedores públicos y privados oferten bienes y servicios competitivos, de óptima calidad, y a elegirlos con libertad.
8. Derecho a la reparación e indemnización por daños y perjuicios, por deficiencia y mala calidad de bienes y servicios;
12. Derecho a que en las empresas o establecimientos se mantenga un libro de reclamos que estará a disposición del consumidor, en el que se podrá anotar el reclamo correspondiente, lo cual será debidamente reglamentado, Defensoría del Pueblo, (s. f.).

Capítulo II

Metodología

Diseño de la investigación

Esta investigación presenta un enfoque mixto, con preponderancia cuantitativa y apoyo cualitativo, dirigido a describir y diagnosticar la gestión administrativa de Bar Restaurant 'Los Helechos'. El diseño de la investigación es no experimental, dado que las variables gestión administrativa y estructura organizacional son observadas en su estado natural, sin ejercer ningún tipo de manipulación o intervención sobre ellas Hernández & Fernandez, (2014) el corte transversal, puesto que la recolección de información se realizó en un único momento del tiempo, correspondiente al periodo 2025, obteniendo así una fotografía del estado actual de las variables en Bar Restaurant 'Los Helechos'.

Tipo de la investigación

El tipo de investigación utilizado fue el de campo, el cual permitió obtener información directamente en la empresa objeto de estudio, a través de la aplicación de entrevistas y encuestas permitiendo así obtener información en tiempo real y actualizada. Esto permitió la elaboración de un diagnóstico de la situación actual y real de la empresa y permitió plantear una posible propuesta orientada a mejorar la gestión administrativa y la estructura organizacional de la empresa.

Alcance de la investigación

Esta investigación presenta un alcance descriptivo que permitió identificar y caracterizar la realidad de la gestión administrativa y la estructura organizacional en Bar Restaurant 'Los Helechos' en el periodo de estudio tomando en consideración para ellos las dimensiones de planificación, dirección, control, niveles jerárquicos distribución de cargos y formalización de funciones.

Métodos de la investigación

En el presente trabajo de investigación se emplearon los métodos inductivo-deductivo, analítico-sintético y descriptivo, los cuales permitieron realizar un abordaje integral del tema gestión administrativa y estructura organizacional de Bar Restaurant 'Los Helechos'. El método inductivo fue aplicado en el presente trabajo de investigación al analizar la información obtenida mediante las encuestas y entrevistas dirigidas al personal administrativo y operativo; a partir de estos datos se pudo construir generalizaciones sobre la situación de las variables en

estudio dentro de la empresa. Por consiguiente el método deductivo fue utilizado en la revisión literaria en la que se fundamentó y respaldó el presente trabajo y en base a ello contrastar la situación actual de gestión administrativa y estructura organizacional en Bar Restaurant 'Los Helechos', Hernández & Fernandez, (2014).

Del mismo modo se empleó el método analítico-sintético que permitió estudiar las variables de gestión administrativa y estructura organizacional a través de la descomposición de las mismas en dimensiones e indicadores definidos en la matriz de operacionalización, con el propósito de analizar a detalle cada uno de los componentes que posteriormente fueron integrados como un todo para diagnosticar la situación de la gestión administrativa y estructura organizacional de Bar Restaurant 'Los Helechos'. Finalmente se aplicó el método descriptivo que permitió observar las características de las variables sin manipularlas y lograr con esto obtener una visión clara y precisa de la realidad empresarial del restaurant en el periodo estudiado, (Arias, 2021).

Población y muestra

La población que compone el objeto de estudio se dividió en 2 subgrupos (administrativo y operativo) dado a que la población del Bar Restaurant ‘Los Helechos’ es limitada y consta de 35 trabajadores, de los cuales cinco integran el equipo administrativo y los otros treinta son quienes forman el equipo de trabajo operativo, se comprende que la población es finita, pequeña y accesible, en consecuencia se procedió a implementar el muestreo censal con la finalidad de reforzar la representatividad y validez de los datos obtenidos Tamayo, (2001).

Tabla 1

Población

Elementos	Cantidad
Propietarios	2
Gerente general	1
Administrador	1
Auxiliar administrativo	1
Jefe de cocina	1
Supervisor de sala	1
Cocineros	5
Ayudantes de cocina	6
Cajeros	3
Meseros	10
Bartender	2
Enganchadores	2
Total	35

Nota. Elaboración propia

Recolección y Procesamiento de datos

Técnicas de investigación

Las técnicas de investigación empleadas en la presente investigación fueron la técnica de la entrevista semiestructurada y la encuesta; estas técnicas permitieron obtener información cuantitativa y cualitativa en relación con las variables estudiadas en Bar Restaurant 'Los Helechos'. La técnica de la entrevista semiestructurada estuvo dirigida al equipo administrativo de la empresa, conformado por cinco personas, entre ellas propietarios, el gerente general, administrador, asistente administrativo. La entrevista semiestructurada permitió la recolección de datos cualitativos mediante una serie de quince preguntas que evaluaron las dimensiones e indicadores de la gestión administrativa y de la estructura organizacional.

La técnica de la encuesta fue aplicada a los 30 trabajadores de la empresa que realizan las actividades operarias, jefe de cocina, jefe de sala, cocineros, ayudantes de cocina, cajeros, meseros, enganchadores, la encuesta está compuesta por quince preguntas que se debían ser respondidas en base a la escala de Likert dónde, 1 corresponde a Nunca, 2 Casi Nunca, 3 A veces, 4 Casi siempre, 5 Siempre, con las que se buscó obtener información para el análisis cuantitativo que permitió conocer la realidad acerca de la percepción que tienen los trabajadores en cuanto a la gestión administrativa, estructura organizacional y las dimensiones e indicadores que la integran. La entrevista y la encuesta están alineadas con las mismas dimensiones e indicadores de la encuesta, para reforzar la lógica del enfoque mixto, Bernal (2010).

Herramientas de investigación

Para el procesamiento de datos obtenidos mediante la encuesta se utilizó el programa SPSS, el cual, según Mayorga Ponce et al. (2021), es un programa estadístico capaz de desarrollar operaciones aritméticas y algebraicas; presenta dos tipos de estadísticos: descriptivos e inferenciales, lo cual permite al investigador realizar un análisis confiable, profundo acerca de los datos obtenidos y presentar los resultados de la investigación de forma clara, sencilla y dinámica, para la presentación de los datos se utiliza gráficos de barra y tablas. Del mismo modo, se ha utilizado el programa de Google Forms para la elaboración del cuestionario para la encuesta debido a la facilidad y rapidez con la que permite elaborar encuestas y transmitirlos a la población de estudio.

Validación de instrumentos

Para validar los instrumentos aplicados en la presente encuesta, estos pasaron por el juicio de docentes con experiencia en investigación y especializados en temas de gestión administrativa y la estructura organizacional, quienes evaluaron la coherencia, claridad y pertinencia entre las preguntas de los instrumentos y los objetivos de la investigación y con las dimensiones e indicadores definidos en la matriz de operacionalización, la validación de los instrumentos fue formalizada con fichas de evaluación y criterios de expertos. A partir de sus observaciones, la confiabilidad de los instrumentos se determinó con apoyo y utilización del coeficiente de Cronbach. Se realizó una prueba piloto con un mínimo de 10 trabajadores de la población de Bar Restaurant ‘Los Helechos’, al obtener los resultados de las encuestas aplicadas un valor de coeficiente ≥ 0.70 se consideró como aceptable el instrumento para replicar en el resto de la población, Hernández & Fernandez (2014).

Tabla 2

Alfa de Cronbach

Estadísticos de fiabilidad		
	Alfa de Cronbach	N. de elementos
Total	0,923	15

Nota. según el alfa de Cronbach el cuestionario presenta una confiabilidad de 0,923

Capítulo III

Resultados y Discusión

Análisis de los resultados de las entrevistas

La entrevista se realizó a los cinco integrantes del grupo gerencial y administrativo, con el objetivo de caracterizar la gestión administrativa y la estructura organizacional del Bar Restaurant 'Los Helechos' desde la perspectiva gerencial, para fundamentar el diagnóstico y la propuesta de lineamientos de mejora.

Cargo que ocupan los entrevistados: propietarios (2), gerente general, administrador, asistente administrativo.

Planificación

1.- La empresa cuenta con una misión y visión formalmente definidas? ¿Son conocidos y comunicados a todos los trabajadores?

El grupo gerencial coincidió en que la empresa en la actualidad cuenta con misión y visión definidas de forma empírica la cual es transmitida de manera verbal a los trabajadores y por el momento no ha sido registrada de forma escrita.

2.- ¿Cómo planifica las actividades del restaurant ante situaciones normales y ante imprevistos? ¿Existe algún documento o herramienta que oriente esa planificación?

Los entrevistados manifestaron que las actividades de la empresa se planifican de forma diaria y se va resolviendo sobre la marcha, avanzando cada día y ajustándose a las exigencias de los clientes, la documentación para la planificación por lo general es realizada de manera digital y transmitida por los grupos de WhatsApp de la empresa, un ejemplo de esto es el horario que es realizado con mayor frecuencia de forma diaria y transmitido por mensaje de WhatsApp.

Organización

3.- ¿La empresa cuenta con un organigrama formal y un manual de funciones documentado? ¿Los trabajadores conocen y aplican las funciones asignadas a su cargo?

La empresa cuenta con un organigrama, aunque no esté plasmado en un documento; la empresa tiene su estructura organizacional definida. En el nivel más elevado están los propietarios; luego, el gerente general, que está a cargo de los dos restaurantes que tienen los propietarios y a quien se le ha delegado la autoridad; así como dos administradores, quienes

están pendientes de las actividades diarias y de los dos turnos dentro de la jornada laboral. Los trabajadores sí conocen su función y las realizan según el grado de complejidad y según su rango dentro de la empresa, estas les son transmitidas de manera verbal por parte del gerente u administradores.

4.- ¿Cómo se distribuyen las responsabilidades entre las áreas de cocina, servicio, caja y captación de clientes? ¿Qué mecanismos existen para evitar la duplicidad de funciones?

En cuanto a esta pregunta, manifestaron que las actividades se distribuyen según el área y el cargo que se le da a cada trabajador; por ejemplo, un jefe de cocina debe realizar, dentro de sus actividades, el control del inventario (carnes, mariscos, limpieza de trampa, preparación de platos fuertes). Esta distribución se hace de forma verbal y según las necesidades del momento. Para evitar la duplicidad de funciones, se trata de contratar personas con experiencia en servicio y atención al cliente, así como personas con experiencia en elaboración de platos fuertes.

Dirección

5.- ¿Cómo describe su estilo de liderazgo y de qué manera motiva a su equipo de trabajo para el cumplimiento de las metas del restaurant?

Destacan varias características que le permiten liderar al equipo, lo hacen a través del ejemplo, de una forma participativa tomando en consideración las opiniones del grupo de trabajo, manifiestan que tratan de comprenderlos y estar disponibles a que si en algún momento alguno de sus trabajadores requiere apoyo por parte de la empresa se le apoya.

6.- ¿Cómo se lleva a cabo la comunicación interna entre áreas? ¿Cómo toma las decisiones importantes del restaurant: ¿basándose en registros, en experiencia o consultando al equipo?

En base a la información obtenida se considera que la comunicación interna se realiza a través de mensajes de WhatsApp cuando se le quiere dar a conocer alguna información a todo el grupo de trabajo y de forma verbal directa al trabajador, en cuanto a las decisiones manifiestan que estas son tomadas en base a experiencia, pero apoyados siempre por las opiniones del equipo al cual se le considera al momento de querer tomar una decisión.

Control

7.- ¿De qué manera realiza el seguimiento de las actividades diarias (tiempo de preparación, atención al cliente, manejo de caja, limpieza)

En este sentido el grupo gerencial concuerda en que el seguimiento lo realizan a través de la observación directa, generalmente ellos están pendientes en el lugar de trabajo supervisando que todo se realice como debe ser, la empresa cuenta con un sistema que le permite realizar la toma de pedidos y transmitirla automáticamente al área de cocina y área de caja, ahorrando tiempo en la toma del pedido, las actividades como la limpieza del restaurant se realiza al final de cada turno y estas actividades son distribuidas entre los distintos trabajadores del turno.

8.- ¿Existe algún mecanismo de evaluación del desempeño de los trabajadores? ¿Con qué frecuencia se aplica y cómo se comunican los resultados al personal?

La forma en que se evalúa a los trabajadores es constante y se realiza a través de la observación directa. Al estar presentes los propietarios, el gerente y los administradores, se permite controlar las actividades dentro de la empresa y se identifican posibles aspectos a mejorar, los cuales son comunicados posteriormente al grupo de trabajo, realizando la crítica constructiva correspondiente y motivándolos a mejorar.

Estructura Organizacional

9.- ¿Cuántos niveles jerárquicos existen en el restaurant?

El grupo gerencial ha identificado que la empresa tiene cinco niveles jerárquicos: propietarios (2), gerente general, administrador, jefe de cocina, supervisor de sala y quienes forman el equipo de operarios.

10.- ¿La empresa cuenta con documentos formales, reglamento interno, perfiles de cargo o manuales de procedimientos, y se utilizan en la práctica?

Mencionan que en la actualidad la empresa mantiene sus actividades de manera empírica, por el momento la realización de documentos formales está en espera, pero tienen la intención de elaborar principalmente un reglamento interno que esté aprobado por el Ministerio de Trabajo para tener una herramienta formal que ayude a controlar el comportamiento del personal dentro de la empresa.

11.- ¿Cuáles considera que son las principales debilidades en la gestión y la organización actual del restaurant? ¿Qué cambios o mejoras considera prioritarios para fortalecer su funcionamiento?

Dentro de las principales debilidades que el grupo ha identificado y en las que está enfocando su atención están la planificación, la formalización de documentos, establecer una misión y visión que contribuyan a motivar al equipo de trabajo, la rotación de personal propia de las temporadas en el sector turístico, la experiencia de los trabajadores. Del mismo modo, consideran que deben seguir invirtiendo en tecnología, mantener la innovación de los productos y los procesos, mejorar la comunicación y la motivación.

Análisis de los resultados de las encuestas

Encuesta

La gerencia comunica claramente los objetivos y metas del restaurant a los trabajadores.

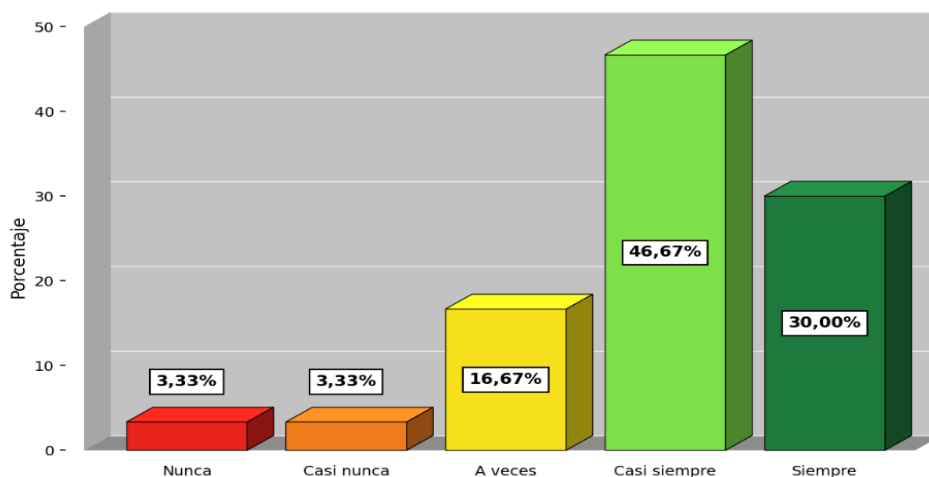
Tabla 3

Comunicación clara

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	1	3.3	3.3	3.3
Casi nunca	1	3.3	3.3	6.7
A veces	5	16.7	16.7	23.3
Casi siempre	14	46.7	46.7	70.0
Siempre	9	30.0	30.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Figura 1

Comunicación clara



De acuerdo a la tabla 3, los resultados evidenciaron que la gerencia comunicó los objetivos y metas del restaurant con cierta frecuencia, ya que el 46,7% de los encuestados (14 trabajadores) señaló que casi siempre recibía dicha información, mientras que el 30% (9 trabajadores) indicó que siempre la recibía, lo cual arrojó un total del 76,7% de percepción favorable en este indicador; no obstante, un 23,3% restante manifestó que a veces, casi nunca o nunca recibía comunicación clara sobre los objetivos organizacionales, lo que dejó entrever deficiencias en la transmisión sistemática del direccionamiento estratégico hacia el personal operativo.

Las actividades diarias del restaurant se planifican con anticipación y de manera ordenada

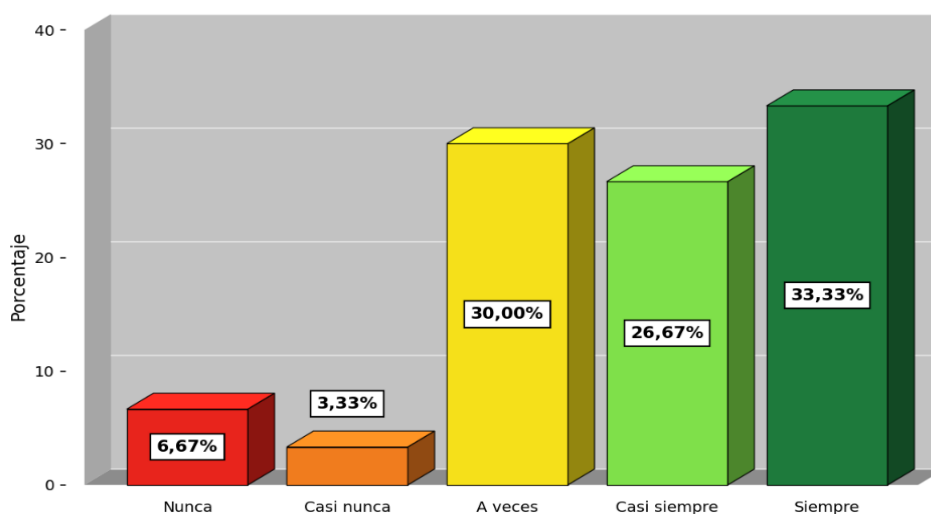
Tabla 4

Planificación anticipada y ordenada

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	2	6.7	6.7	6.7
Casi nunca	1	3.3	3.3	10.0
A veces	9	30.0	30.0	40.0
Casi siempre	8	26.7	26.7	66.7
Siempre	10	33.3	33.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Figura 2

Planificación anticipada y ordenada



Con respecto a la tabla 4, los datos obtenidos revelaron que las actividades diarias del restaurant se planificaron con anticipación de manera inconsistente, dado que el 33,3% (10 trabajadores) respondió que siempre se planificaban con orden, el 26,7% (8 trabajadores) casi siempre, pero un 40% considerable (12 trabajadores) indicó que a veces, casi nunca o nunca se cumplía con dicha planificación; esta dispersión en las respuestas evidenció una debilidad estructural en la planeación operativa, la cual no se ejecutó de manera regular ni coordinada en todos los niveles de la organización.

Las funciones y responsabilidades de cada cargo están claramente definidas y enunciadas por área

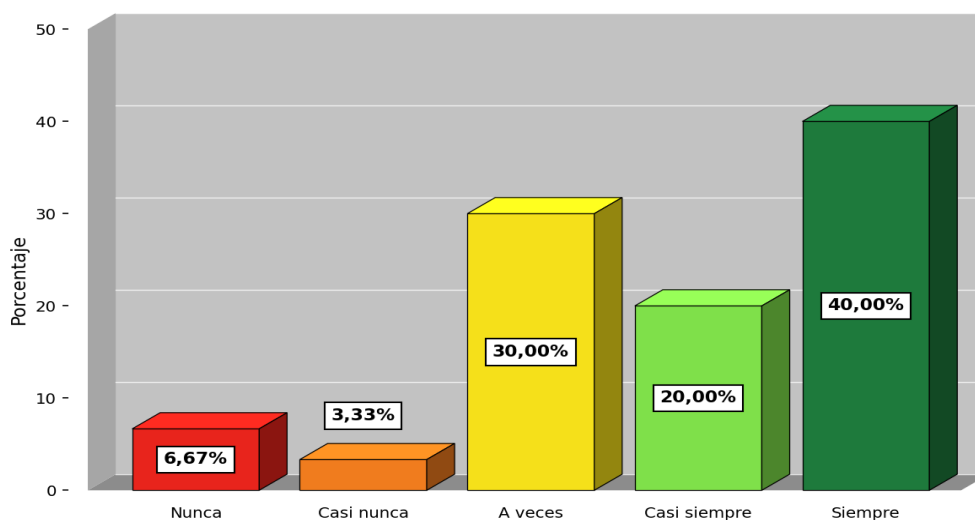
Tabla 5

Funciones y responsabilidades claras

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	2	6.7	6.7	6.7
Casi nunca	1	3.3	3.3	10.0
A veces	9	30.0	30.0	40.0
Casi siempre	6	20.0	20.0	60.0
Siempre	12	40.0	40.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Figura 3

Funciones y responsabilidades claras



Los resultados de la tabla 5, demostraron que las funciones y responsabilidades de cada cargo no estuvieron claramente definidas para la totalidad del personal, ya que el 40% (12 trabajadores) manifestó que siempre estaban definidas, el 20% (6 trabajadores) casi siempre, pero un 40% restante (12 trabajadores) respondió que a veces, casi nunca o nunca contaba con claridad en sus funciones; esta situación reflejó una ausencia de formalización documental y de manuales de funciones que orientaran al recurso humano sobre sus responsabilidades específicas por área.

Se evita que dos trabajadores realicen la misma tarea de manera simultánea (duplicidad de funciones)

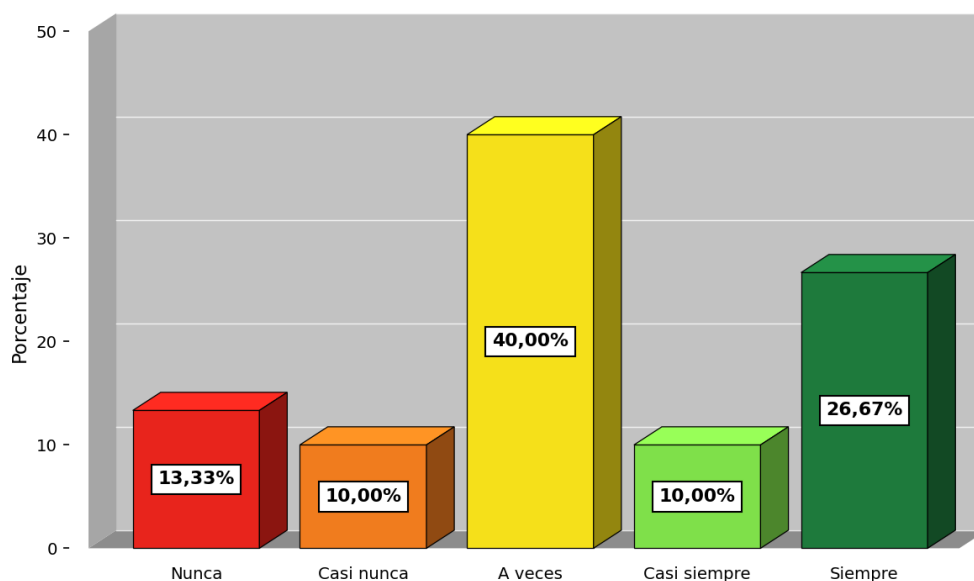
Tabla 6

Duplicidad de funciones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	4	13.3	13.3	13.3
Casi nunca	3	10.0	10.0	23.3
A veces	12	40.0	40.0	63.3
Casi siempre	3	10.0	10.0	73.3
Siempre	8	26.7	26.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Figura 4

Funciones y responsabilidades claras



La tabla 6, arrojó resultados preocupantes respecto a la duplicidad de funciones, pues solo el 36,7% (11 trabajadores) consideró que casi siempre o siempre se evitaba que dos trabajadores realizaran la misma tarea, mientras que el 63,3% (19 trabajadores) señaló que a veces, casi nunca o nunca se prevenía esta situación; dicho hallazgo evidenció una falta de estructura funcional que delimitara adecuadamente las tareas por cargo, generando desperdicio de recursos humanos y operativos dentro del restaurante.

La gerencia motiva al personal y genera un ambiente de trabajo comprometido

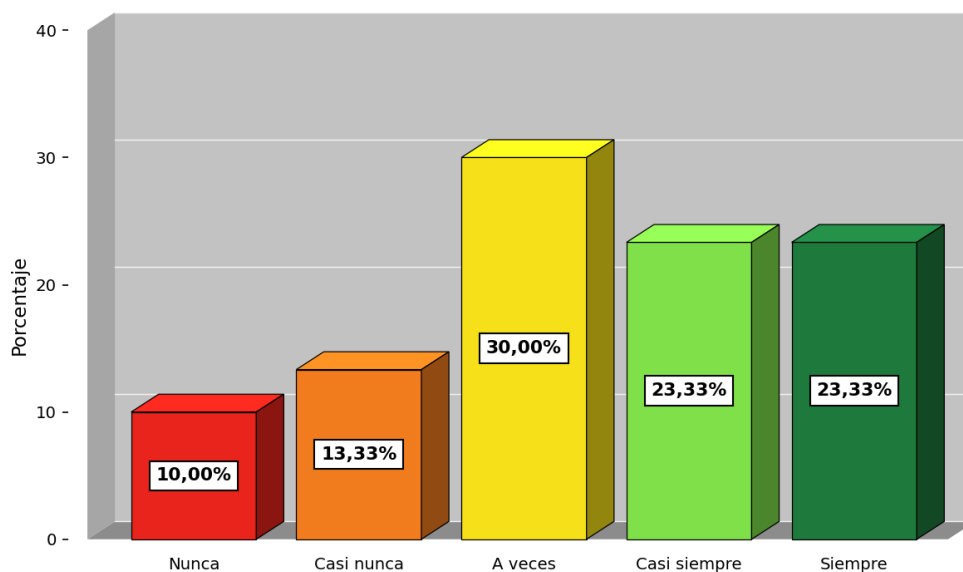
Tabla 7

Motivación del personal

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	3	10.0	10.0	10.0
Casi nunca	4	13.3	13.3	23.3
A veces	9	30.0	30.0	53.3
Casi siempre	7	23.3	23.3	76.7
Siempre	7	23.3	23.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Figura 5

Motivación del personal



Los resultados de la tabla 7, indicaron que la gerencia motivó al personal de manera limitada, ya que solo el 46,6% (14 trabajadores) percibió que casi siempre o siempre se generaba un ambiente de trabajo comprometido, mientras que el 53,3% (16 trabajadores) respondió que a veces, casi nunca o nunca se sentía motivado; esta percepción reveló carencias en el liderazgo organizacional y en las estrategias de motivación laboral aplicadas por la dirección del restaurant.

La gerencia orienta al personal para resolver dificultades y toma de decisiones considerando al equipo

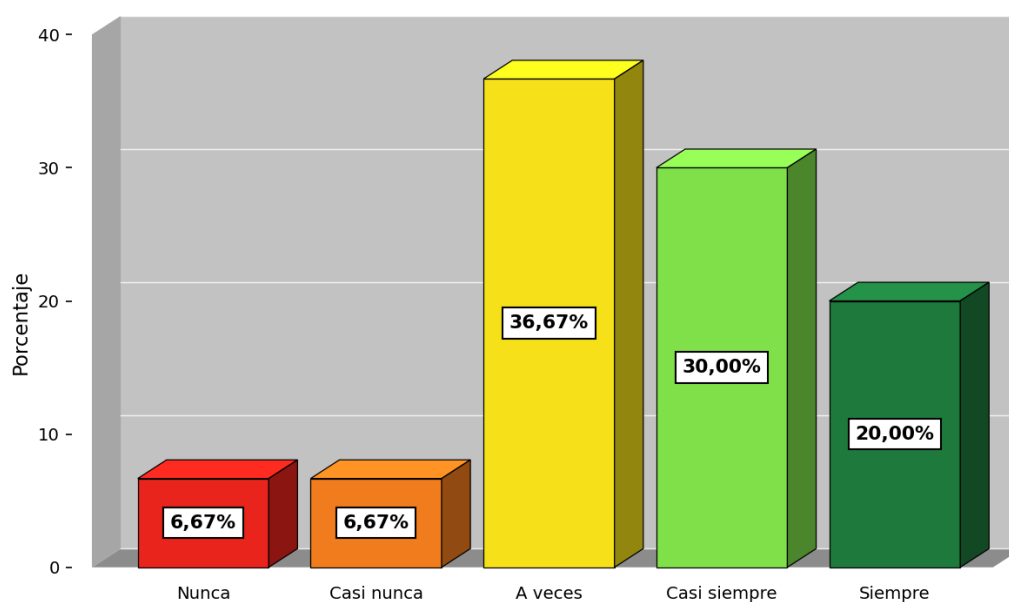
Tabla 8

Resolución de dificultades y toma de decisiones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	2	6.7	6.7	6.7
Casi nunca	2	6.7	6.7	13.3
A veces	11	36.7	36.7	50.0
Casi siempre	9	30.0	30.0	80.0
Siempre	6	20.0	20.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Figura 6

Resolución de dificultades y toma de decisiones



Con relación a la tabla 8, se constató que la orientación gerencial para resolver dificultades y tomar decisiones considerando al equipo fue parcial, puesto que el 50% (15 trabajadores) indicó que casi siempre o siempre recibió orientación, pero otro 50% (15 trabajadores) señaló que a veces, casi nunca o nunca contaba con dicho acompañamiento; este dato evidenció que la gerencia no aplicó de manera consistente un estilo de liderazgo situacional o transformacional que integrara al equipo en los procesos de toma de decisiones.

La comunicación entre las diferentes áreas del restaurant es clara y oportuna

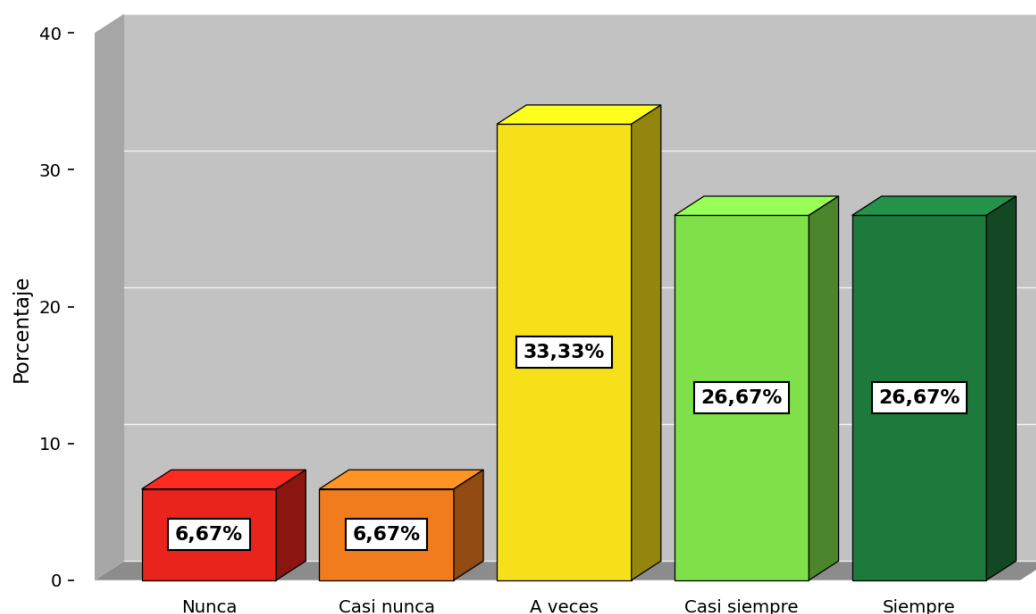
Tabla 9

Comunicación clara y oportuna

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	2	6.7	6.7	6.7
Casi nunca	2	6.7	6.7	13.3
A veces	10	33.3	33.3	46.7
Casi siempre	8	26.7	26.7	73.3
Siempre	8	26.7	26.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Figura 7

Comunicación clara y oportuna entre áreas



En lo que respecta a la comunicación entre áreas, la tabla 9, mostró que el 53,4% (16 trabajadores) percibió que la comunicación fue clara y oportuna casi siempre o siempre, pero un 46,7% (14 trabajadores) consideró que a veces, casi nunca o nunca se cumplía con este requisito; este resultado sugirió que los canales de comunicación interna no operaron de manera fluida, lo cual afectó la coordinación entre las distintas áreas operativas y administrativas del establecimiento.

La gerencia realiza seguimiento al desempeño de los trabajadores en sus funciones diarias

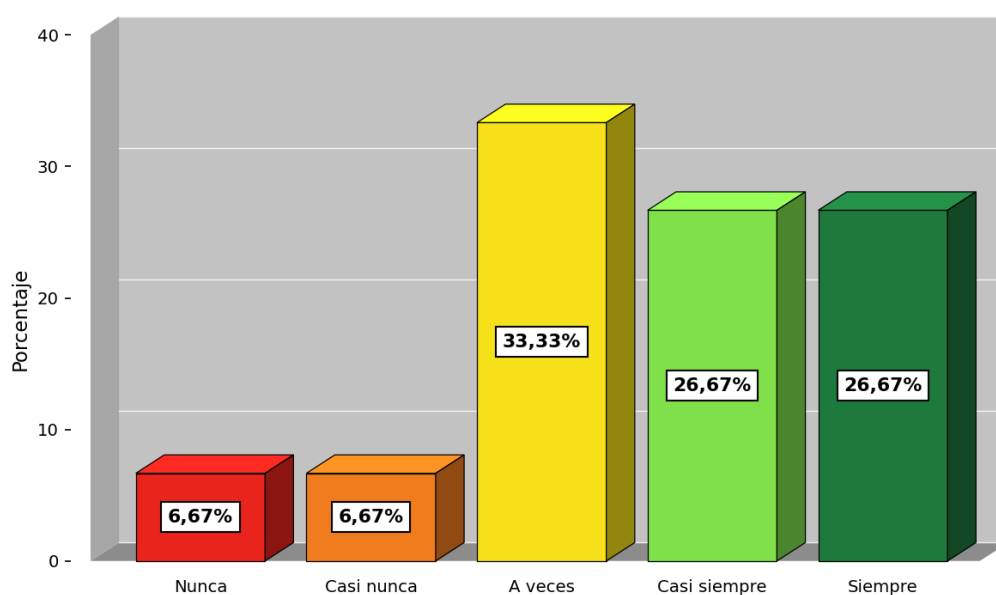
Tabla 10

Seguimiento del desempeño

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	2	6.7	6.7	6.7
Casi nunca	2	6.7	6.7	13.3
A veces	10	33.3	33.3	46.7
Casi siempre	8	26.7	26.7	73.3
Siempre	8	26.7	26.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Figura 8

Seguimiento del desempeño



De acuerdo con la tabla 10, el seguimiento al desempeño de los trabajadores fue realizado con regularidad intermedia, ya que el 53,4% (16 trabajadores) indicó que la gerencia casi siempre o siempre supervisó sus funciones, mientras que el 46,7% (14 trabajadores) respondió que a veces, casi nunca o nunca se realizó dicho seguimiento; esta inconsistencia en el control operativo reflejó una ausencia de mecanismos sistemáticos de supervisión y evaluación del desempeño laboral.

Los trabajadores reciben retroalimentación sobre los resultados de su trabajo y los errores identificados

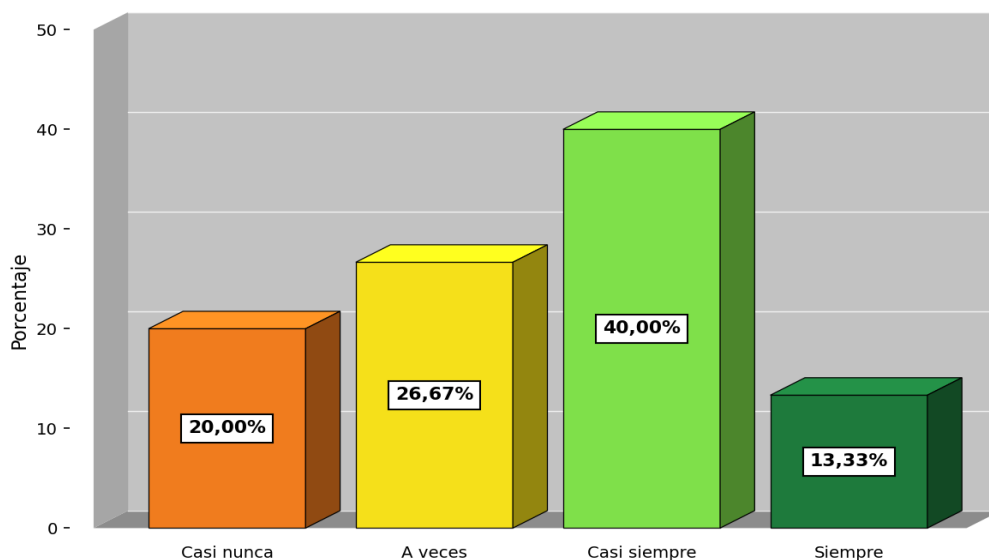
Tabla 11

Retroalimentación de resultados y errores

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi nunca	6	20.0	20.0	20.0
A veces	8	26.7	26.7	46.7
Casi siempre	12	40.0	40.0	86.7
Siempre	4	13.3	13.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Figura 9

Retroalimentación de resultados y errores



La tabla 11, evidenció deficiencias significativas en el proceso de retroalimentación, puesto que el 53,3% (16 trabajadores) señaló que casi siempre o siempre recibía retroalimentación sobre sus resultados y errores, pero un 46,7% (14 trabajadores) manifestó que casi nunca o a veces accedía a este feedback; este resultado dejó entrever que el restaurant no contaba con un sistema estructurado de evaluación de desempeño ni de comunicación de resultados al personal, lo cual limitó el aprendizaje organizacional y la mejora continua.

Usted conoce claramente quién es su jefe inmediato y cuál es la cadena de mando en el restaurant

Tabla 12

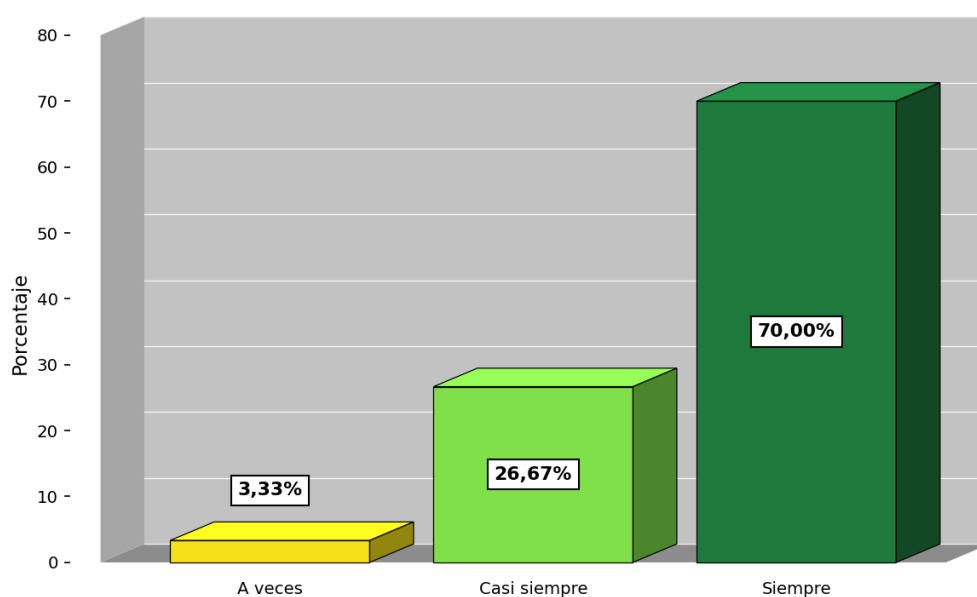
Cadena de mando

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A veces	1	3.3	3.3	3.3
Casi siempre	8	26.7	26.7	30.0
Siempre	21	70.0	70.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Figura

10

Cadena de mando



Los datos de la tabla 12, demostraron que la cadena de mando fue conocida con claridad por la mayoría del personal, ya que el 96,7% (29 trabajadores) respondió que casi siempre o siempre conocía quién era su jefe inmediato y cuál era la línea de mando, mientras que solo el 3,3% (1 trabajador) indicó que a veces la conocía; este resultado evidenció que, a pesar de la falta de formalización documental, la cadena de mando se transmitió de manera empírica y fue comprendida por los colaboradores en su práctica diaria.

Los niveles de autoridad del restaurante (gerencia, jefes de área, personal operativo) están claramente definidos

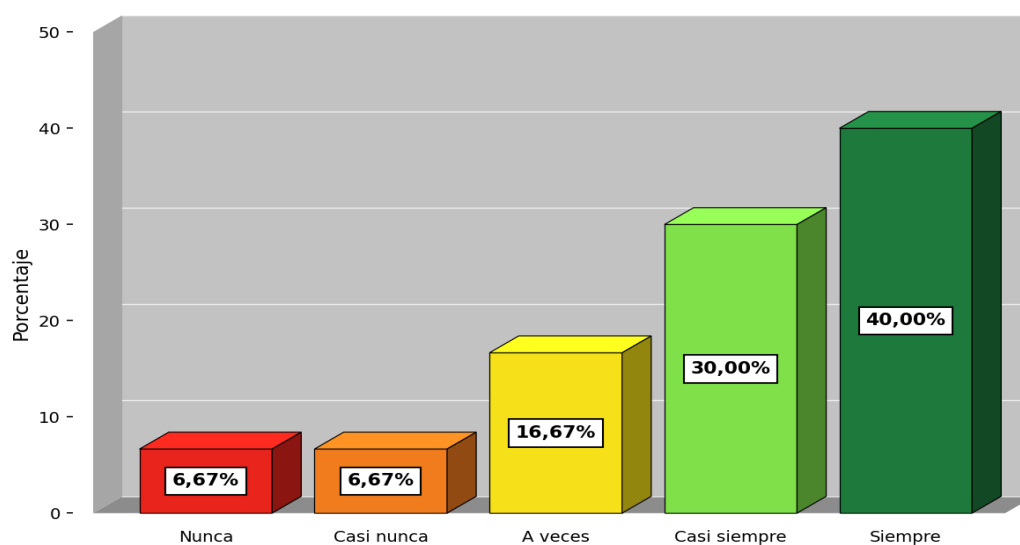
Tabla 13

Niveles de autoridad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	2	6.7	6.7	6.7
Casi nunca	2	6.7	6.7	13.3
A veces	5	16.7	16.7	30.0
Casi siempre	9	30.0	30.0	60.0
Siempre	12	40.0	40.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Figura 11

Niveles de autoridad



En cuanto a la tabla 13, los niveles de autoridad fueron percibidos como claramente definidos por el 70% (21 trabajadores) de los encuestados, quienes respondieron que casi siempre o siempre estaban definidos; sin embargo, un 30% (9 trabajadores) consideró que a veces, casi nunca o nunca contaba con claridad sobre los niveles jerárquicos, lo cual sugirió que, si bien existía una estructura de autoridad, esta no se encontraba plenamente formalizada ni documentada para orientar al personal en términos de reportes y responsabilidades jerárquicas.

Las funciones asignadas a su cargo corresponden a sus habilidades y capacidades

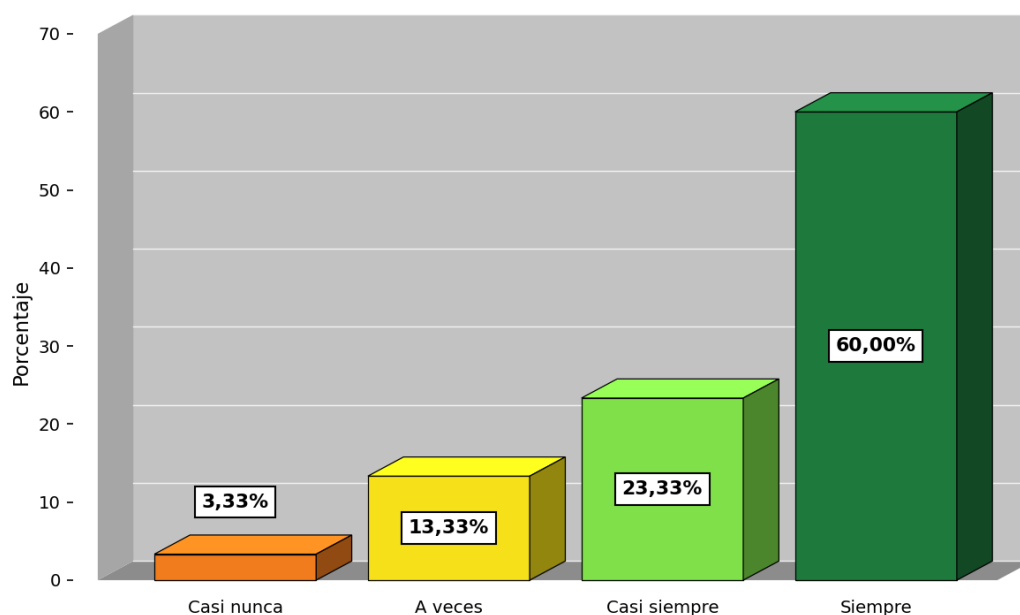
Tabla 14

Funciones acorde a habilidades y capacidades

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi nunca	1	3.3	3.3	3.3
A veces	4	13.3	13.3	16.7
Casi siempre	7	23.3	23.3	40.0
Siempre	18	60.0	60.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Figura 12

Funciones acorde a habilidades y capacidades



La tabla 14, arrojó resultados favorables respecto a la correspondencia entre funciones y habilidades, puesto que el 83,3% (25 trabajadores) indicó que casi siempre o siempre las funciones asignadas a su cargo correspondieron a sus habilidades y capacidades, mientras que solo el 16,6% (5 trabajadores) respondió que a veces o casi nunca; este dato permitió inferir que, en términos generales, la empresa logró asignar tareas acordes al perfil de sus trabajadores, aunque persistieron casos aislados de desajuste entre el talento humano y las responsabilidades del puesto.

Al incorporarse al restaurant, se le informa formalmente sobre las responsabilidades de su puesto

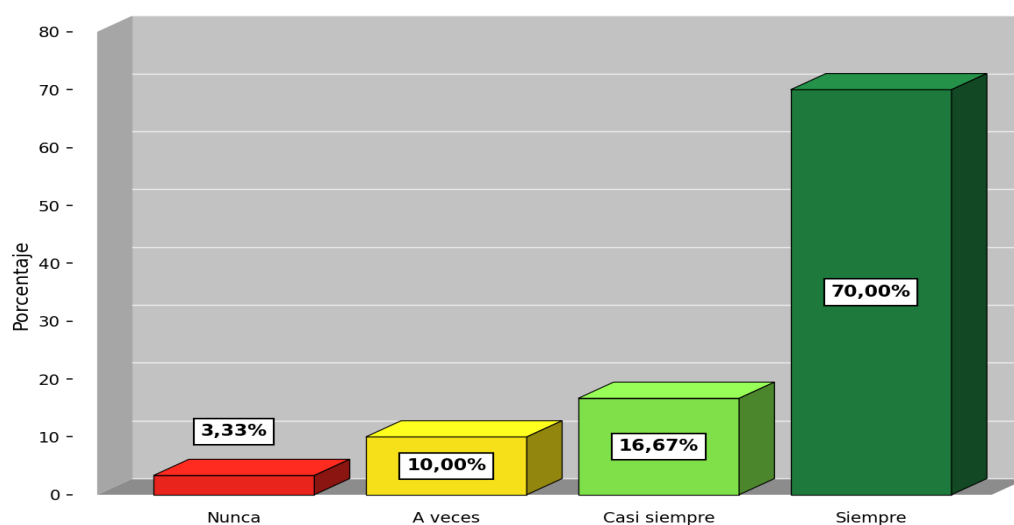
Tabla 15

Responsabilidades del puesto

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	1	3.3	3.3	3.3
A veces	3	10.0	10.0	13.3
Casi siempre	5	16.7	16.7	30.0
Siempre	21	70.0	70.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Figura 13

Responsabilidades del puesto



Los resultados de la tabla 15, evidenciaron que la información formal sobre las responsabilidades del puesto fue proporcionada en la mayoría de los casos durante la incorporación laboral, ya que el 86,7% (26 trabajadores) señaló que casi siempre o siempre recibió dicha información, mientras que el 13,3% (4 trabajadores) respondió que a veces o nunca; no obstante, esta transmisión de información se realizó de manera verbal o empírica más que a través de documentos formales, lo cual dejó vulnerabilidad ante la rotación de personal.

El restaurant cuenta con normas o reglamentos internos que regulan el comportamiento y las actividades laborales

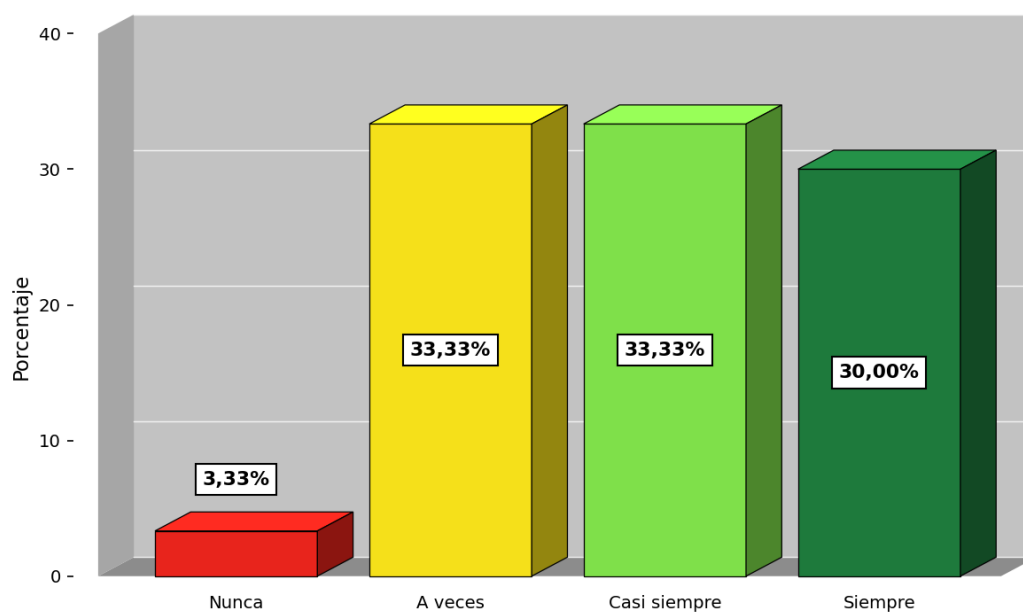
Tabla 16

Normas y reglamento interno

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	1	3.3	3.3	3.3
A veces	10	33.3	33.3	36.7
Casi siempre	10	33.3	33.3	70.0
Siempre	9	30.0	30.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Figura 14

Normas y reglamento interno



Con respecto a la tabla 16, la existencia de normas o reglamentos internos fue percibida de manera dividida, puesto que el 63,3% (19 trabajadores) indicó que casi siempre o siempre existían dichos reglamentos, pero un 36,6% (11 trabajadores) respondió que a veces o nunca contaba con normas que regularan su comportamiento laboral; esta situación reflejó la ausencia de un reglamento interno de trabajo formalizado y aprobado por la autoridad competente, lo cual expuso a la empresa a riesgos legales y operativos.

Existen procedimientos establecidos que indican cómo realizar las tareas en cada área y son aplicados de forma consistente

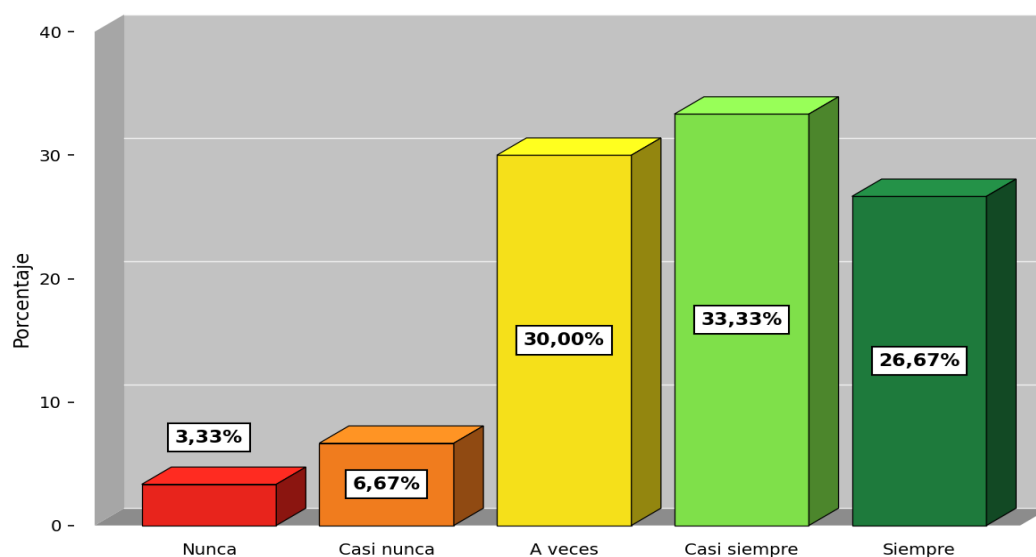
Tabla 17

Procedimientos establecidos en cada área

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	1	3.3	3.3	3.3
Casi nunca	2	6.7	6.7	10.0
A veces	9	30.0	30.0	40.0
Casi siempre	10	33.3	33.3	73.3
Siempre	8	26.7	26.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Figura 15

Procedimientos establecidos en cada área



Finalmente, la tabla 17, reveló que los procedimientos establecidos para indicar cómo realizar las tareas en cada área fueron aplicados de forma inconsistente, ya que el 60% (18 trabajadores) señaló que casi siempre o siempre contaba con procedimientos, pero un 40% (12 trabajadores) respondió que a veces, casi nunca o nunca existía claridad en la forma de ejecutar sus labores; este resultado evidenció la carencia de manuales de procedimiento que estandarizaran las actividades operativas y administrativas, generando variabilidad en la calidad del servicio y en la eficiencia operativa del restaurant.

Discusión

El estudio reveló que a pesar de la ausencia de documentos formales el 96,7% del personal operativo conoce su jefe inmediato y el 70% percibe que los niveles de autoridad están claramente definidos. Esta situación sugiere la presencia de una cadena de mando funcional, basada principalmente en acuerdos empíricos y en la experiencia cotidiana.

De este modo, los hallazgos coinciden con lo planteado por Piedra et al. (2024), quienes señalan que una cadena de mando bien definida permite establecer la línea de autoridad y dividir el trabajo asignando responsabilidades específicas a cada departamento; sin embargo, en el caso de Bar restaurant ‘Los Helechos’ dicha claridad se sostiene más en la práctica diaria que en una estructura formalizada, lo que constituye una fortaleza operativa pero una debilidad documental.

La ausencia de un organigrama formal y de un manual de funciones documentado se refleja en la duplicidad de funciones percibida por el 63,3% del personal operativo, así como en una comunicación interna deficiente para casi la mitad de los encuestados. Estos resultados se relacionan directamente con lo encontrado por Salazar y Pérez (2023), quienes reportaron que el 80% de los trabajadores indicó que las funciones y responsabilidades no eran suficientemente claras, generando ineficiencias en la distribución de roles. En el caso Bar Restaurant Los Helechos, la falta de delimitación formal de funciones no solo reproduce este patrón, sino que incrementa el riesgo de conflictos entre áreas y de inconsistencias en la atención al cliente, incluso cuando los trabajadores identifican a su jefe inmediato.

Los resultados se ubican en la misma línea que Cruz y Pérez (2022), quienes determinaron una incidencia directa significativa entre la estructura organizacional y la gestión administrativa en el restaurant Las Jabitas de Trujillo; el coeficiente Rho de Spearman de 0,457 indicó que a mejor estructura organizacional mejor gestión administrativa. Aunque el presente estudio tiene un alcance descriptivo y no estima coeficientes de correlación, la evidencia empírica en los Helechos muestra que la falta de formalización documental limita la capacidad de la empresa para consolidar y escalar su operación de manera sostenida. En particular, la ausencia de organigrama y manuales dificulta replicar buenas prácticas, estandarizar procesos y delegar funciones cuando se incrementa la demanda en temporadas altas.

La dimensión de planificación operativa evidenció debilidades estructurales significativas: el 40% del personal operativo señaló que las actividades diarias se planifican de manera inconsistente. Las entrevistas confirmaron que la planificación se realiza ‘sobre la

marcha' mediante mensajes de WhatsApp, sin documentos ni herramientas formales que orienten el proceso. Este hallazgo contrasta con lo establecido por Fayol citado por Espinoza (2009), para quien la planificación implica visionar el futuro y crear un plan de acción estructurado. De este modo, la ausencia de una planeación operativa sistematizada, según Pellicer y Castellanos (2023), impide definir objetivos a corto plazo, asignar recursos de manera ordenada y anticipar las exigencias propias de las temporadas altas, lo que se traduce en sobrecarga de trabajo y variaciones en la calidad del servicio.

En cuanto a la dirección y el liderazgo organizacional, las entrevistas revelaron que la gerencia se autodefine con un estilo participativo basado en el ejemplo y la apertura a las opiniones del equipo. No obstante, el 53,3% del personal operativo manifestó que casi nunca o a veces se siente motivado, evidenciando una brecha entre el estilo de liderazgo declarado y la percepción real de los trabajadores. Estos resultados se alinean parcialmente con Aldas et al. (2006), quienes conciben el liderazgo organizacional como la capacidad de influir en el equipo para que aporte voluntariamente al logro de objetivos. Así pues, el liderazgo transformacional descrito por Hermosilla et al. (2024), exige no solo liderar con el ejemplo, sino también establecer mecanismos sistemáticos de reconocimiento, retroalimentación y escucha activa, que en Bar Restaurant 'Los Helechos' aún no se han consolidado.

La comunicación interna deficiente, percibida por casi la mitad del personal, coincide con lo manifestado por Chavez y Coronel (2023), quienes sostienen que una comunicación interna clara y precisa fomenta la confianza de los trabajadores y reduce significativamente el margen de error dentro de la empresa. En Bar Restaurant 'Los Helechos', la dependencia casi exclusiva de WhatsApp como canal de comunicación genera dispersión de la información, mensajes no leídos o interpretados de manera parcial y en consecuencia, dificultades en la coordinación entre sala y cocina. Esta situación se refleja en retrasos en la atención, confusiones sobre responsabilidades y una mayor probabilidad de errores en el servicio al cliente.

La correspondencia entre funciones y habilidades del personal resultó favorable en un 83,3% de los casos, lo que indica que la empresa logra asignar tareas acordes al perfil de sus trabajadores. Sin embargo, el 40% del personal consideró que los procedimientos establecidos para indicar cómo realizar las tareas en cada área se aplican de forma inconsistente. Esta combinación revela que, aunque el talento humano posee las competencias técnicas necesarias, la falta de manuales, según Martínez (2024), genera variabilidad en la forma de ejecutar las

actividades y por ende, en la calidad del servicio. Así pues, la eficiencia operativa se ve comprometida no por falta de capacidades, sino por la ausencia de estándares claros y documentados que guíen la ejecución diaria del trabajo.

En conjunto, los hallazgos confirman lo señalado por diversos antecedentes: una estructura organizacional formalizada y una gestión administrativa planificada constituyen condiciones necesarias para mejorar la eficacia operativa y la calidad del servicio en empresas de servicios. En el caso de Bar Restaurant ‘Los Helechos’, la coexistencia de una cadena de mando empíricamente funcional con una débil formalización documental configura un escenario donde las prácticas operativas dependen en gran medida de la experiencia y del liderazgo individual, más que de los procesos institucionalizados. Esta situación justifica la necesidad de avanzar hacia la elaboración e implementación de un organigrama y manuales que permitan traducir las fortalezas actuales en estructuras y prácticas sostenibles en el tiempo.

Conclusiones

En respuesta al objetivo general de la investigación , el estudio permitió diagnosticar la gestión administrativa y la estructura organizacional de Bar Restaurant ‘Los Helechos’. Tras el análisis de las encuestas y las entrevistas, se concluye que la empresa opera bajo una administración de carácter empírico, en la que la cadena de mando se transmite de forma verbal y la planificación responde a las necesidades diarias del entorno turístico. Asimismo, se evidenció que , pese a esta informalidad, el personal reconoce la jerarquía existente, aunque esta no se encuentra plasmada en documentos institucionales.

En cuanto al primer objetivo específico, orientado a describir la estructura organizacional del restaurant en función de sus niveles jerárquicos, organigrama y cadena de mando, es comprendida por la mayoría del personal; sin embargo, la ausencia de un organigrama formal genera duplicidad de funciones y confusión en la asignación de responsabilidades.

Respecto al segundo objetivo específico, referido a caracterizar la gestión administrativa del restaurant en sus dimensiones de planificación, dirección y control, el análisis evidenció que la planificación es diaria y reactiva, que la dirección se sustenta en un liderazgo participativo basado en la observación directa, y que el control carece de mecanismos sistemáticos de evaluación de desempeño. Estos hallazgos confirman que la gestión administrativa requiere de herramientas formales que permitan estandarizar procesos y mejorar la toma de decisiones.

Finalmente, dando cumplimiento al tercer objetivo específico, se propusieron lineamientos para fortalecer la gestión administrativa y la estructura organizacional del restaurant mediante el diseño de un organigrama formal, fichas de perfiles de cargo, fichas de manual de procedimientos y un plan de acción. De este modo, la propuesta constituye una herramienta viable para transformar la administración empírica hacia un modelo proactivo que garantice la sostenibilidad del negocio en el mediano y largo plazo.

Recomendaciones

Formalizar la estructura organizacional del restaurant mediante la implementación del organigrama propuesto y su socialización con todo el personal, de manera que cada trabajador conozca su posición dentro de la cadena de mando y se reduzca la duplicidad de funciones que actualmente afecta la eficiencia operativa.

Elaborar y mantener actualizado el manual de funciones con los perfiles de cargo definidos en la propuesta, revisando su contenido cada vez que se presenten cambios en las actividades del restaurant, de modo que la descripción de los puestos refleje siempre la realidad operativa del negocio.

Establecer mecanismos formales de planificación operativa semanal y mensual que orienten la gestión administrativa hacia un esquema proactivo, apoyados en reuniones de seguimiento periódicas que permitan verificar el cumplimiento de objetivos y asegurar que la comunicación interna fluya de manera transparente entre todas las áreas.

Oficializar la utilización de los lineamientos propuestos dentro de los procedimientos administrativos y operativos del restaurant, de manera que el manual de procedimientos se convierta en un documento activo de consulta obligatoria que garantice una administración estructurada, eficaz y orientada al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Capítulo IV

Propuesta

Introducción

La presente propuesta se formula a partir de los hallazgos obtenidos en el diagnóstico de la gestión administrativa y la estructura organizacional del Bar Restaurant ‘Los Helechos’. Los resultados del estudio permitieron evidenciar que la empresa mantiene una cadena de mando empíricamente funcional, ya que la mayor parte del personal reconoce a su jefe inmediato y distingue los niveles de autoridad; sin embargo, esta fortaleza operativa no se encuentra respaldada por documentación formal que oriente de manera uniforme el trabajo diario. Del mismo modo, se identificaron debilidades relacionadas con la ausencia del organigrama formal, la inexistencia de manuales, la planificación reactiva, la comunicación interna poco sistematizada y el control sustentado principalmente en la observación directa.

En este contexto, la propuesta se orienta a fortalecer la gestión administrativa y formalizar la estructura organizacional del restaurant mediante herramientas técnicas y administrativas que permitan mejorar la coordinación interna, la asignación de responsabilidades, la comunicación entre áreas y la calidad del servicio. La propuesta ha sido concebida como una guía práctica y contextualizada, ajustada a la realidad operativa del establecimiento y a las necesidades detectadas durante la investigación.

Justificación de la propuesta

La propuesta se justifica porque el diagnóstico evidenció que en Bar Restaurant ‘Los Helechos’ se desarrollan sus actividades bajo prácticas predominantemente empíricas, con limitada formalización documental y escasa estandarización de procesos. Esta situación genera duplicidad de funciones, debilidades en la planificación, inconsistencias en la comunicación interna y dificultades para ejercer un control sistemático del desempeño laboral, afectando la eficiencia operativa y la coordinación entre las distintas áreas del negocio.

Desde una perspectiva administrativa, la propuesta busca transformar dichas debilidades en oportunidades de mejora por medio de la formalización de la estructura organizacional y del establecimiento de procedimientos claros. De esta manera, se pretende consolidar una base organizativa que facilite la toma de decisiones, fortalezca el liderazgo gerencial, reduzca los márgenes de error y contribuya al posicionamiento competitivo del restaurant dentro del entorno gastronómico del cantón Salinas.

Objetivo general de la propuesta

Diseñar una propuesta de fortalecimiento administrativo para Bar Restaurant ‘Los Helechos’, basada en la formalización de su estructura organizacional y en la estandarización de sus procesos, con el fin de mejorar la eficiencia operativa, la coordinación interna y la toma de decisiones.

Objetivos específicos

- Diseñar un organigrama formal que establezca niveles jerárquicos, cadena de mando y relaciones de autoridad dentro del restaurant.
- Elaborar manuales que delimiten las responsabilidades, requisitos y competencias de cada cargo
- Elaborar manuales que estandaricen las actividades críticas del restaurant y reduzca la duplicidad de funciones.
- Establecer un plan de acción con actividades, responsables, plazos e indicadores para implementar la propuesta.

Alcance de la propuesta

La propuesta está dirigida al equipo administrativo y operativo de Bar Restaurant ‘Los Helechos’, incluyendo propietarios, gerente general, administradores, asistente administrativo, Jefe de cocina, personal operativo de cocina, servicio, caja y captación de clientes. Su alcance comprende la formalización de la estructura organizacional, la delimitación funcional de los cargos y la estandarización de los principales procedimientos internos, sin modificar la naturaleza comercial del negocio ni su modelo de atención.

Componentes de la propuesta

Matriz FODA

Los resultados del diagnóstico permiten construir una matriz simplificada que refleja la situación actual de Bar Restaurant Los Helechos.

Tabla 18

Matriz FODA

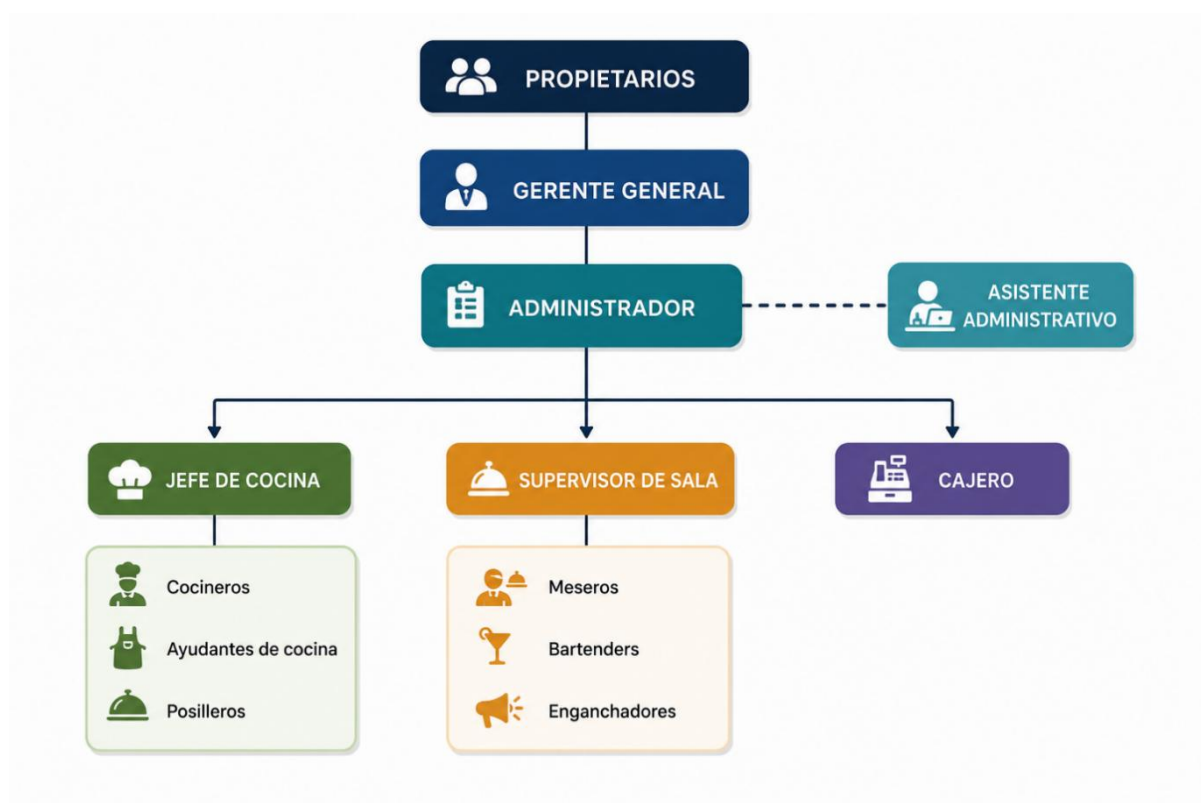
Fortalezas	Debilidades
F1. Cadena de mando comprendida por el personal a pesar de la informalidad.	D1. Gestión empírica sin documentos formales.
F2. Supervisión directa constante de la gerencia.	D2. Duplicidad de funciones entre áreas.
F3. Sistema tecnológico de toma de pedidos.	D3. Planificación diaria y reactiva.
F4. Liderazgo participativo del equipo gerencial.	D4. Ausencia de manual de funciones y reglamento interno.
	D5. Comunicación interna deficiente.
Oportunidades	Amenazas
O1. Crecimiento del turismo en Salinas y Santa Elena.	A1. Proliferación de restaurantes y vendedores informales.
O2. Programas de capacitación de instituciones de educación superior.	A2. Estacionalidad del turismo y rotación de personal.

Organigrama propuesto

El organigrama propuesto responde a una estructura funcional, en la cual se establecen de manera clara los niveles de autoridad, subordinación y coordinación entre las distintas áreas del restaurant. Esta herramienta permitirá al personal identificar su ubicación dentro de la organización, reconocer a su jefe inmediato y fortalecer la comunicación vertical y horizontal.

Figura 16

Organigrama propuesto



La implementación del organigrama contribuirá a clarificar la cadena de mando, evitar superposición de responsabilidades y facilitar la inducción del personal nuevo, especialmente en contextos de alta rotación laboral propios del sector turístico.

Propuesta de fichas de perfiles de cargo para utilizar como manual

Este manual constituye una herramienta administrativa orientada a delimitar con precisión las tareas, responsabilidades, relaciones jerárquicas y requisitos de cada puesto de trabajo. Su elaboración permitirá ordenar el trabajo interno, mejorar la supervisión, optimizar la asignación de responsabilidades y apoyar los procesos de capacitación e inducción del personal.

Metodología para el diseño del manual

Tabla 19

Metodología para el diseño del manual

Etapas	Descripción
Diagnóstico	Aplicación de entrevistas y encuestas para identificar problemas organizacionales en Bar Restaurant Los Helechos.
Análisis	Clasificación de información por área: funciones reales, responsabilidades y flujos de comunicación detectados en el diagnóstico.
Estructuración	Uso del modelo normativo del manual institucional como guía de diseño para la construcción de fichas funcionales.
Construcción	Desarrollo de fichas funcionales por cargo con funciones, requisitos, competencias y relaciones internas.

Justificación de la estructura del manual

Se adopta el formato normativo de ficha funcional porque organiza la información de forma clara y sistemática. En este sentido, facilita los procesos de auditoría interna y las evaluaciones de desempeño con base en funciones concretas. De este modo, permite evaluar el desempeño laboral a partir de responsabilidades bien definidas. Así pues, se adapta el modelo oficial garantizando una estructura validada y reconocida en el ámbito empresarial ecuatoriano, evitando copiar funciones genéricas y asegurando que cada ficha responda a la realidad operativa del restaurant.

Desarrollo de las fichas de perfil del cargo – Bar Restaurant Los Helechos

Propietarios

Tabla 20

Perfil de cargo: Propietarios

Cargo	Propietarios
Área	Dirección
Reporta a	Ninguna instancia interna
Personal a cargo	Gerente general
Propósito	Definir la dirección estratégica del restaurant, aprobar políticas institucionales y garantizar la sostenibilidad financiera del negocio.
Funciones esenciales	• Aprobar el organigrama • Aprobar el manual de perfil de cargos • Aprobar el presupuesto anual. • Designar al gerente general. • Definir la misión y visión empresarial. • Representar legalmente el restaurant ante entidades públicas y privadas.
Funciones secundarias	• Aprobar inversiones y contratos de alto impacto. • Evaluar el desempeño del gerente general. • Participar en eventos de representación institucional.
Autoridad y responsabilidades	• Autoridad máxima para decisiones estratégicas. • Responsabilidad por la sostenibilidad financiera y legal del restaurant.
Requisitos	• Experiencia en gestión empresarial o comercial. • Conocimiento del sector gastronómico. • Capacidad de inversión.
Competencias técnicas	Planificación estratégica, análisis financiero, toma de decisiones bajo incertidumbre.
Competencias conductuales	Liderazgo estratégico, visión comercial, compromiso con el desarrollo local.
Indicadores de desempeño	Cumplimiento de metas financieras anuales, rentabilidad del negocio, retención del gerente general. Actualización anual de lineamientos estratégicos y documentos institucionales.

Los propietarios constituyen la máxima autoridad del restaurant y asumen la responsabilidad de definir la dirección estratégica del negocio. Su función principal consiste en garantizar la sostenibilidad financiera mediante la aprobación de presupuestos, la designación del gerente general y la representación legal ante entidades públicas y privadas.

Gerente general

Tabla 21

Perfil del cargo: Gerente general

Campo	Información
Cargo	Gerente general
Área	Dirección
Reporta a	Propietarios
Personal a cargo	Administrador, jefe de cocina, supervisor de sala, asistente administrativo
Propósito	Coordinar la totalidad de las operaciones del restaurant para cumplir los objetivos de rentabilidad y calidad de servicio establecidos por los propietarios.
Funciones esenciales	• Planificar operativamente de forma mensual. • Liderar la implementación y seguimiento de indicadores de gestión. • Supervisar el desempeño del nivel medio. • Gestionar relaciones con proveedores estratégicos.
Funciones secundarias	• Resolver conflictos internos. • Participar en la selección de mandos medios. • Revisar reportes de auditoría interna. • Convocar y dirigir reuniones periódicas de coordinación con administradores y jefes de áreas.
Autoridad y responsabilidades	Autoridad para aprobar gastos operativos, validar contrataciones y tomar decisiones clave que afectan los resultados empresariales.
Requisitos	Título de tercer nivel en administración de empresas, gastronomía o carreras afines. Experiencia mínima de dos años en cargos gerenciales del sector. Dominio de herramientas ofimáticas.
Competencias técnicas	Planificación operativa, análisis de estados financieros, gestión de indicadores.
Competencias conductuales	Liderazgo transformacional, comunicación asertiva, orientación a resultados, gestión del talento humano.
Indicadores de desempeño	Cumplimiento de metas mensuales, ejecución presupuestaria, rotación de mandos medios.

El gerente general constituye la máxima autoridad ejecutiva del restaurant y asume la responsabilidad de dirigir las operaciones administrativas y operativas del negocio. Su función principal consiste en garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales mediante la planificación operativa mensual, el control de indicadores de gestión y la supervisión del desempeño del nivel medio.

Administrador

Tabla 22*Perfil de cargo: Administrador*

Campo	Información
Cargo	Administrador
Área	Administración
Reporta a	Gerente general, propietarios
Personal a cargo	Asistente administrativo, jefe de cocina, supervisor de sala, cajero, meseros, enganchador, bartender
Propósito	Garantizar la correcta operación del área de servicio, la atención al cliente y el manejo de los ingresos diarios.
Funciones esenciales	• Organizar los turnos de trabajo. • Realizar reuniones breves al inicio de cada turno para comunicar objetivos diarios, novedades y distribución de actividades. • Controlar la caja menor y de cierre. • Supervisar la calidad del servicio. • Atender reclamos de los clientes. • Reportar diariamente las ventas al gerente general.
Funciones secundarias	Coordinar con el jefe de cocina la disponibilidad de insumos. Apoyar en la inducción de nuevo personal operativo.
Autoridad y responsabilidades	Autoridad para organizar turnos, validar arqueos de caja y atender reclamos dentro de políticas establecidas.
Requisitos	Título de tercer nivel o técnico en administración, hostelería o carreras afines. Experiencia mínima de un año en supervisión de restaurantes. Conocimiento de sistemas de facturación electrónica.
Competencias técnicas	Organización de turnos, manejo de caja, sistemas de facturación.
Competencias conductuales	Trabajo bajo presión, orientación al cliente, resolución de problemas operativos, manejo de conflictos.
Indicadores de desempeño	Cumplimiento de reportes diarios, control de caja sin discrepancias, satisfacción del cliente. Número de incidencias operativas resueltas por turno.

El administrador dirige las actividades del área de servicio y se encarga de garantizar la correcta operación diaria del restaurant. Su propósito consiste en coordinar el talento humano operativo, controlar los ingresos diarios y velar por la calidad de la atención al cliente.

Jefe de cocina

Tabla 23*Perfil de cargo: Jefe de cocina*

Campo	Información
Cargo	Jefe de cocina
Área	Producción
Reporta a	Administrador, Gerente general, Propietarios
Personal a cargo	Ayudantes de cocina
Propósito	Dirigir el área de producción alimentaria garantizando la calidad de los platos, el control de inventarios y el cumplimiento de normas sanitarias.
Funciones esenciales	• Elaborar el menú. • Controlar mermas y desechos. • Supervisar la higiene del área de producción. • Comprar insumos frescos dentro del presupuesto aprobado. • Controlar tiempos de despacho con el área de servicio para asegurar la entrega oportuna de platos. • Capacitar a los ayudantes en técnicas de preparación.
Funciones secundarias	Proponer innovaciones en el menú. Coordinar con el administrador la disponibilidad de insumos.
Autoridad y responsabilidades	Autoridad para detener la producción por riesgo sanitario, validar compras de insumos dentro del presupuesto y supervisar la higiene del área.
Requisitos	Título de chef profesional o técnico gastronómico. Experiencia mínima de dos años como jefe de cocina. Conocimiento de normas de manipulación de alimentos.
Competencias técnicas	Elaboración de menú, control de mermas, normas sanitarias, gestión de inventarios.
Competencias conductuales	Creatividad culinaria, control de costos, liderazgo técnico, cumplimiento de estándares de higiene, trabajo en equipo con el área de servicios.
Indicadores de desempeño	Control de mermas, cumplimiento de normas sanitarias, satisfacción del cliente con los platos.

El jefe de cocina dirige el área de producción alimentaria y se encarga de garantizar que los platos cumplan con los estándares de calidad definidos por el restaurant. Su propósito consiste en supervisar la preparación de los alimentos, controlar los inventarios de insumos y asegurar el cumplimiento de las normas sanitarias vigentes.

Asistente administrativo

Tabla 24*Perfil de cargo: asistente administrativo*

Campo	Información
Cargo	Asistente administrativo
Área	Administración
Reporta a	Administrador, gerente general, propietarios
Personal a cargo	Ninguno
Propósito	Apoyar la gestión documental, contable y administrativa del restaurant para garantizar el cumplimiento de obligaciones legales y financieras.
Funciones esenciales	• Registrar compras y ventas. • Elaborar nómina. • Tramitar documentos ante el SRI, IESS y Ministerio de Trabajo. • Archivar contratos laborales. • Elaborar reportes administrativos mensuales.
Funciones secundarias	• Apoyar en la elaboración del presupuesto operativo. • Actualizar y custodiar el archivo físico y digital del organigrama, del manual de propuesta de perfiles de cargo y el manual de fichas de procedimientos • Coordinar con el administrador la documentación de personal operativo.
Autoridad y responsabilidades	Custodiar documentación confidencial, tramitar documentos ante organismos externos y mantener archivos actualizados.
Requisitos	Título de técnico o tercer nivel en administración, contabilidad o carreras afines. Experiencia mínima de seis meses en puestos administrativos. Dominio de software contable.
Competencias técnicas	Registro contable, elaboración de nómina, trámites institucionales, software contable.
Competencias conductuales	Responsabilidad, confidencialidad, proactividad, manejo de información sensible.
Indicadores de desempeño	Oportunidad en trámites institucionales, exactitud de registros contables, cumplimiento de plazos en nómina.

El asistente administrativo brinda soporte directo a la gestión ejecutiva y se encarga de organizar las actividades administrativas de alto nivel. Su propósito consiste en facilitar la labor del administrador y el gerente general a través de la preparación de reportes administrativos, la gestión de documentación legal y el cumplimiento de obligaciones ante organismos de control.

Cajero

Tabla 25

Perfil de cargo: Cajero

Campo	Información
Cargo	Cajero
Área	Servicio / Caja
Reporta a	Administrador, Gerente general
Personal a cargo	Ninguno
Propósito	Recibir los pagos de los clientes, registrar las transacciones diarias y entregar el arqueo de caja al finalizar cada turno.
Funciones esenciales	• Emitir facturas electrónicas. • Manejar efectivo y tarjetas. Registrar consumos en el sistema. • Reportar inconsistencias en los montos. • Verificar de que toda venta registrada en sistema cuente con su factura correspondiente. • Entregar valores al administrador en el cierre de turno.
Funciones secundarias	• Apoyar en la verificación de caja base al inicio del turno • Coordinar con el mesero discrepancias en cuentas.
Autoridad y responsabilidades	Registrar todas las transacciones, custodiar el efectivo durante el turno y reportar discrepancias inmediatamente.
Requisitos	Educación secundaria culminada. Experiencia mínima de seis meses en manejo de caja. Honestidad comprobada.
Competencias técnicas	Manejo de sistemas de facturación, arqueo de caja, manejo de tarjetas de crédito y débito.
Competencias conductuales	Integridad, atención al detalle, rapidez en el manejo de transacciones, trato cordial al cliente.
Indicadores de desempeño	Exactitud en arqueo de caja, tiempo promedio de atención en caja, errores en facturación.

El cajero se encarga de recibir los pagos de los clientes y de registrar de manera exacta cada transacción realizada en el restaurant. Su propósito consiste en garantizar que los ingresos diarios queden debidamente registrados y que el arqueo de caja al finalizar el turno coincida con los reportes del sistema

Cocinero

Tabla 26

Perfil de cargo: Cocinero

Campo	Información
Cargo	Cocinero
Área	Cocina
Reporta a	Jefe de cocina
Personal a cargo	Ninguno
Propósito	Transformar materia prima en alimentos aptos para el consumo, cuidando la seguridad alimentaria garantizando la calidad de los platos y el cumplimiento de normas sanitarias.
Funciones esenciales	• Elaborar el menú. • Controlar mermas y desechos. • Supervisar la higiene del área de producción. • Controlar tiempos de despacho con el área de servicio para asegurar la entrega oportuna de platos. • Capacitar a los ayudantes en técnicas de preparación.
Funciones secundarias	Proponer innovaciones en el menú. Coordinar con el jefe de cocina la disponibilidad de insumos.
Autoridad y responsabilidades	Velar por el cumplimiento de las normas establecidas.
Requisitos	Título de chef profesional o técnico gastronómico. Experiencia mínima de seis meses. Conocimiento de normas de manipulación de alimentos.
Competencias técnicas	Elaboración de menú, control de mermas, normas sanitarias, gestión de inventarios.
Competencias conductuales	Creatividad culinaria, control de costos, liderazgo técnico, cumplimiento de estándares de higiene, trabajo en equipo con el área de servicios.
Indicadores de desempeño	Control de mermas, cumplimiento de normas sanitarias, satisfacción del cliente con los platos.

El cocinero transforma materia prima en alimentos aptos para el consumo, cuidando la seguridad alimentaria, garantizando la calidad de los platos y el cumplimiento de normas sanitarias.

Ayudante de cocina**Tabla****27***Ayudante de cocina*

Campo	Información
Cargo	Ayudante de cocina
Área	Cocina
Reporta a	Jefe de cocina
Personal a cargo	Ninguno
Propósito	Transformar materia prima en alimentos aptos para el consumo, cuidando la seguridad alimentaria garantizando la calidad de los platos, proceso de la materia prima y el cumplimiento de normas sanitarias.
Funciones esenciales	• Controlar mermas y desechos. • Supervisar la higiene del área de producción. • Controlar tiempos de despacho con el área de servicio para asegurar la entrega oportuna de platos.
Funciones secundarias	Proponer innovaciones en el menú. Coordinar con el jefe de cocina la disponibilidad de insumos.
Autoridad y responsabilidades	Velar por el cumplimiento de las normas establecidas.
Requisitos	Título de chef profesional o técnico gastronómico. Experiencia mínima de seis meses. Conocimiento de normas de manipulación de alimentos.
Competencias técnicas	Control de mermas, normas sanitarias, gestión de inventarios.
Competencias conductuales	Creatividad culinaria, liderazgo técnico, cumplimiento de estándares de higiene, trabajo en equipo.
Indicadores de desempeño	Control de mermas, cumplimiento de normas sanitarias, satisfacción del cliente con los platos.

El ayudante de cocina transforma materia prima en alimentos aptos para el consumo, cuidando la seguridad alimentaria, garantizando la calidad de los platos, el proceso de la materia prima y el cumplimiento de normas sanitarias.

Posillero**Tabla 28***Posillero*

Campo	Información
Cargo	Posillero
Área	Cocina
Reporta a	Jefe de cocina
Personal a cargo	Ninguno
Propósito	Mantener limpia y en buen estado la cristalería y cerámica del área de la cocina, garantizar el cumplimiento de las funciones del cargo.
Funciones esenciales	• Lavar utensilios. • Cumplir las normas. • Coordinar con el equipo de trabajo
Funciones secundarias	Apoyar otras actividades, participar en reuniones.
Autoridad y responsabilidades	Velar por el cumplimiento de las normas establecidas.
Requisitos	Nivel de educación básica.
Competencias técnicas	Conocimiento del área.
Competencias conductuales	Responsabilidad, trabajo en equipo.
Indicadores de desempeño	Calidad, productividad y puntualidad.

El posillero es responsable de mantener limpia y en buen estado la cristalería y cerámica del área de la cocina, garantizar el cumplimiento de las funciones del cargo.

Supervisor de sala

Tabla 29

Supervisor de sala

Campo	Información
Cargo	Supervisor de sala
Área	Servicio
Reporta a	Administrador
Personal a cargo	Meseros, Bartender y Enganchador
Propósito	Dirigir el área de servicio, garantizando la calidad de la atención al cliente y el cumplimiento de las normas.
Funciones esenciales	• Supervisar atención al cliente. • Supervisar la higiene del área de servicio. • Controlar tiempos de despacho con el área de cocina para asegurar la entrega oportuna de platos. • Coordinar con el equipo.
Funciones secundarias	Apoyar otras actividades, coordinar, capacitar y motivar al equipo.
Autoridad y responsabilidades	Velar por el cumplimiento de las normas establecidas y procedimientos.
Requisitos	Título o certificados de hostelería o turismo, experiencia mínima de 2 años en cargos similares.
Competencias técnicas	Conocimiento en gastronomía y vinos, aplicación de protocolos avanzados de servicio.
Competencias conductuales	Liderazgo técnico, responsabilidad, trabajo en equipo.
Indicadores de desempeño	Calidad, productividad y puntualidad.

El supervisor de sala es el encargado de dirigir el área de servicio, garantizando la calidad de la atención al cliente y el cumplimiento de las normas.

Mesero

Tabla 30

Perfil de cargo: Mesero

Campo	Información
Cargo	Meseros
Área	Servicio
Reporta a	Administrador
Personal a cargo	Ninguno
Propósito	Brindar atención directa a los comensales durante todo el ciclo de servicio en el restaurant.
Funciones esenciales	• Presentar el menú. • Tomar pedidos. • Coordinar con el área de cocina para la entrega oportuna de los platos. • Atender requerimientos adicionales durante el servicio. • Mantener la limpieza de la zona asignada.
Funciones secundarias	• Apoyar en la limpieza general del local al finalizar el turno. • Comunicar al administrador sugerencias de los clientes. • Participación en reuniones de retroalimentación sobre servicio al cliente y operación diaria.
Autoridad y responsabilidades	Atender la mesa asignada, reportar pedidos de manera clara y mantener la presentación personal adecuada.
Requisitos	Educación secundaria culminada. Experiencia mínima de tres meses en atención al cliente. Conocimiento básico de normas de servicio.
Competencias técnicas	Toma de pedidos, manejo de bandejas, conocimiento del menú.
Competencias conductuales	Orientación al servicio, comunicación verbal clara, trabajo en equipo, resistencia a la fatiga física, presentación personal adecuada.
Indicadores de desempeño	Satisfacción del cliente, tiempo de respuesta a pedidos, ventas adicionales sugeridas.

Los meseros representan la fuerza de servicio directo del restaurant y son responsables de acompañar al comensal durante todo el ciclo de atención. Su propósito consiste en garantizar una experiencia gastronómica positiva mediante una atención oportuna, cordial y eficiente.

Enganchadores

Tabla 31

Perfil de cargo: Enganchador

Campo	Información
Cargo	Enganchador
Área	Servicio / Captación
Reporta a	Administrador
Personal a cargo	Ninguno
Propósito	Captar clientes en la entrada del local y generar una primera impresión positiva que incentive el ingreso de los comensales.
Funciones esenciales	• Dar la bienvenida a los transeúntes. • Presentar las promociones del día. • Orientar los clientes hacia las mesas disponibles. • Apoyar en la organización de filas en temporada alta. • Comunicar al administrador sobre la afluencia de clientes.
Funciones secundarias	• Apoyar en la distribución de menús. • Coordinar con el cajero la disponibilidad de mesas. • Participación en reuniones de retroalimentación sobre servicio al cliente y operación diaria.
Autoridad y responsabilidades	Orientar a los clientes hacia el interior del local, informar sobre promociones vigentes y reportar la afluencia al administrador.
Requisitos	Educación secundaria culminada. Experiencia mínima de tres meses en atención al público. Conocimiento del entorno turístico de Salinas.
Competencias técnicas	Conocimiento de promociones, manejo de filas, comunicación con el área de caja.
Competencias conductuales	Carisma, persuasión, energía, paciencia, capacidad de trabajo en días festivos y fines de semana.
Indicadores de desempeño	Número de clientes captados, satisfacción inicial del cliente, reporte oportuno de afluencia.

El enganchador cumple una función estratégica en la captación de clientes y representa la primera imagen del restaurant para los transeúntes del malecón de Salinas. Su propósito consiste en generar una primera impresión positiva que incentive el ingreso de los comensales al local.

Bartender

Tabla 32

Perfil de cargo: Bartender

Campo	Información
Cargo	Bartender
Área	Servicio / Barra
Reporta a	Administrador
Personal a cargo	Ninguno
Propósito	Preparar y servir bebidas alcohólicas y no alcohólicas de acuerdo con los estándares de calidad del restaurant.
Funciones esenciales	• Preparar cócteles y bebidas clásicas. • Mantener el inventario de licores y refrescos. • Limpiar la barra. • Apoyar en la atención de pedidos de los meseros. • Cumplir normas de higiene en el área de bebidas.
Funciones secundarias	• Sugerir combinaciones de bebidas a los clientes. • Reportar al administrador insumos que requieran reposición. • Participación en reuniones de retroalimentación sobre servicio al cliente y operación diaria.
Autoridad y responsabilidades	Preparar bebidas según recetas establecidas, mantener la higiene de la barra y custodiar los insumos de licorería.
Requisitos	Educación secundaria culminada. Experiencia mínima de seis meses en preparación de bebidas. Conocimiento de técnicas de coctelería básica.
Competencias técnicas	Preparación de cócteles, manejo de inventario de barra, conocimiento de medidas estándar.
Competencias conductuales	Creatividad, higiene personal, agilidad manual, trato amable con el cliente.
Indicadores de desempeño	Exactitud en preparación de bebidas, control de inventario de barra, satisfacción del cliente con las bebidas.

El bartender se encarga del área de bebidas y es responsable de preparar y servir los productos de la barra conforme a los estándares de calidad del restaurant. Su propósito consiste en garantizar que las bebidas solicitadas por los comensales se preparen de manera correcta, oportuna y presentadas de forma atractiva.

Propuesta de fichas de procedimientos para utilizar como manual

Las fichas de procedimientos constituyen una herramienta primordial en la administración tienen como finalidad estandarizar la ejecución de las actividades críticas del restaurant, definiendo paso a paso la manera en que deben realizarse los procesos, los responsables de su cumplimiento y los controles mínimos requeridos. Esta herramienta resulta fundamental para asegurar uniformidad en el servicio, disminuir errores y mejorar la coordinación entre áreas.

Tabla 33

Procedimiento de apertura del restaurant

Código:	Versión:	Fecha de aprobación:	Responsable:	
Paso	Actividad	Responsable	Registro o evidencia	Frecuencia
1	Llegar quince minutos antes de la hora de apertura.	Administrador		Diaria
2	Verificar que el local se encuentre en condiciones de higiene desde el cierre anterior.	Administrador	Lista de verificación (Checklist) de apertura	Diaria
3	Coordinar con el personal de limpieza si existen áreas que requieran atención adicional.	Administrador	Lista de verificación (Checklist) de apertura	Diaria
4	Revisar el sistema de facturación, cargar papel térmico y contar la caja base asignada.	Cajero	Formato de arqueo inicial de caja	Diaria
5	Verificar la refrigeración de insumos perecederos, la calidad de productos y confirmar que el menú del día puede atenderse sin contratiempos.	Jefe de cocina	Formato de inspección de cocina	Diaria
6	Realizar inspección visual general antes de autorizar la apertura oficial al público.	Gerente general		Diaria
7	Revisión inicial de mesas, menú y áreas externas.	Meseros y enganchador.		Diaria
8	Reunión breve de inicio de turno	Administrador	Bitácora o acta de inicio de turno	Diaria

Tabla 34*Procedimiento de atención al cliente*

Código: Versión: Fecha de aprobación: Responsable:

Paso	Actividad	Responsable	Registro o evidencia
1	Saludar cordialmente a los transeúntes presentando las promociones vigentes.	Enganchador	
2	Acompañar al cliente hasta la mesa asignada y presentarlo con el mesero responsable.	Enganchador	
3	Entregar el menú, explicar las sugerencias del día y confirmar verbalmente al cliente su pedido.	Mesero	
4	Tomar el pedido en el sistema tecnológico.	Mesero	Comanda Sistema Illarli
5	Transmitir automáticamente el pedido al área de cocina y a la barra si incluye bebidas.	Mesero	Comanda Sistema Illarli
6	Preparar las bebidas solicitadas y entregarlas al mesero para su traslado a la mesa.	Bartender	Comanda Sistema Illarli
7	Coordinar la preparación de los alimentos y verificar los tiempos de cocción para evitar demoras.	Jefe de cocina	Comandas
8	Realizar seguimiento discreto del servicio para atender requerimientos adicionales.	Mesero	
9	Entregar la cuenta al cliente y acompañarlo hasta la caja para el pago correspondiente.	Mesero	Factura física
10	Registrar comentarios, sugerencias o reclamos del cliente	Mesero/ cajero	Libro de sugerencias

Tabla 35*Procedimiento de manejo de caja*

Código: Versión: Fecha de aprobación: Responsable:

Paso	Actividad	Responsable	Registro o evidencia	Frecuencia
1	Registrar cada consumo en el sistema antes de recibir el pago.	Cajero	Creación de mesa en el sistema	Cada turno
2	Verificar que el monto cobrado corresponda exactamente al valor de la cuenta emitida por el mesero.	Cajero	Realizar cobro en sistema de venta	Cada turno
3	Ofrecer al cliente las opciones de pago disponibles en efectivo, tarjeta de crédito o débito.	Cajero	Foto de transferencia realizada	Cada turno
4	Emitir la factura electrónica correspondiente solicitando los datos necesarios al cliente.	Cajero	Factura electrónica	Cada turno
5	Realizar el arqueo de caja comparando los ingresos registrados con el efectivo físico disponible.	Cajero	Cierre de caja del sistema firmado por cajero y cierre de caja manual en libro.	Cada turno
6	Reportar cualquier diferencia inmediatamente al administrador antes de entregar los valores en la caja fuerte.	Cajero	Foto del detalle de la observación enviada al grupo de WhatsApp	Cada turno

Tabla 36*Procedimiento de cierre y limpieza*

Código: Versión: Fecha de aprobación: Responsable:

Paso	Actividad	Responsable	Registro o evidencia	Frecuencia
1	Autorizar el cierre del local una vez atendidos todos los clientes.	Administrador		Diaria
2	Verificar que ninguna mesa permanezca activa en el sistema.	Administrador		Cada turno
3	Recoger la vajilla, los cubiertos y los restos de alimentos dejando las mesas en condiciones de limpieza.	Mesero		Cada turno
4	Lavar los utensilios de la barra, cerrar el inventario de bebidas consumidas y reportar productos que requieran reposición.	Bartender		Cada turno
5	Supervisar la limpieza del área de producción, el almacenamiento de insumos sobrantes y el apagado de los equipos de cocción.	Jefe de cocina/ administrador		Diaria
6	Realizar lista de mercado	Jefe de cocina/ administrador		Cada turno
7	Registrar las ventas del día, consolidar las facturas emitidas y respaldar la información en el sistema contable.	Asistente administrativo		Cada turno
8	Revisar el reporte de cierre antes de autorizar la salida del personal.	Gerente general/ administrador		Cada turno

Tabla 37*Procedimiento de recepción de insumos*

Código: Versión: Fecha de aprobación: Responsable:

Paso	Actividad	Responsable	Registro o evidencia	Frecuencia
1	Verificar la orden de compra previa antes de recibir los productos.	Jefe de cocina	Lista de mercado/ cierre de caja manual	Cada turno
2	Constatar que la cantidad y calidad de los insumos correspondan a lo solicitado al proveedor.	Jefe de cocina/ administrador	Inventario	Cada turno
3	Rechazar los productos que no cumplan con los estándares de frescura o presenten daños.	Jefe de cocina/ administrador	Foto del producto/ formulario de devolución	Cada turno
4	Registrar la entrada de mercancía en el sistema de inventario y firmar el comprobante de recepción.	Jefe de cocina/ administrador	Sistema electrónico	Cada turno
5	Validar la factura del proveedor contra la orden de compra y autorizar el pago correspondiente dentro de los plazos establecidos.	Administrador/ gerente	Sistema electrónico	Cada turno
6	Reportar cualquier discrepancia al gerente general para su gestión con el proveedor.	Administrador		Cada turno

Plan de acción

Tabla 38

Plan de acción

Objetivo específico	Actividad	Indicador	Medio de verificación	Responsable	Tiempo
Diseñar el organigrama formal	Levantar y validar la estructura jerárquica actual del restaurant.	Organigrama elaborado	Documento del organigrama	Gerente general/ administradores	Corto plazo (Semana 1)
Socializar la estructura organizacional	Realizar reunión de presentación del organigrama al personal.	100% del personal informado	Lista de asistencia	Gerente general/ administradores	Corto plazo (Semana 2)
Elaborar manual de fichas de perfil del cargo	Redactar fichas de perfiles de cargo.	Manual de fichas elaboradas	Documento del manual de fichas aprobado	Gerente general y administrador	Corto plazo (Semanas 2 a 4)
Capacitar sobre funciones	Desarrollar jornadas de inducción por áreas.	Personal capacitado	Registro de capacitación	Administrador/ gerente	Corto plazo (Semanas 5)
Elaborar manual de fichas de procedimientos	Redactar fichas de procedimientos.	Manual de fichas elaboradas	Documento del manual de fichas aprobado	Administrador/ gerente	Corto plazo (Semanas 3 a 5)
Implementar procedimientos	Aplicar listas de verificación por área y por turno	Reducción de errores operativos	Checklist de control	Administrador/ gerente	Corto plazo (semana 6 en adelante)
Fortalecer la comunicación interna	Establecer reuniones breves por turno y formatos de novedades	Reuniones ejecutadas	Bitácora de novedades	Administrador/ gerente	permanente
Implementar seguimiento y control	Definir indicadores básicos de gestión y revisarlos periódicamente	Reporte de indicadores	Informe mensual	Administrador/ gerente general	Mensual

Presupuesto

Tabla 39

Presupuesto

Objetivo específico	Actividad	Recurso requerido	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Socializar la estructura organizacional	Realizar reunión de presentación del organigrama al personal.	Sala de reuniones	1	100	100
		Equipo audiovisual	1	\$70	\$70
		Pacas de botellas de agua	3	\$ 2.30	\$ 6.90
Elaborar manual de fichas de perfil del cargo	Redactar fichas de perfiles de cargo.	Materiales de oficina e impresión	1	\$100	\$100
Capacitar sobre funciones	Desarrollar jornadas de inducción por áreas.	Sala de reuniones	1	\$100,00	\$100,00
		Pacas de agua	3	\$2.30	\$6.90
		Refrigerio	35	\$2,00	\$70,00
		Equipo audiovisual	1	\$70,00	\$70,00
Elaborar manual de fichas de procedimientos	Redactar fichas de procedimientos.	Materiales de oficina e impresión	1	\$100	\$100,00
Implementar procedimientos	Aplicar listas de verificación por área y por turno	Materiales de oficina e impresión	1	\$100	\$100,00
Fortalecer la comunicación interna	Establecer reuniones breves por turno y formatos de novedades	Materiales de oficina e impresión	2	\$30	\$60,00
Implementar seguimiento y control	Definir indicadores básicos de gestión y revisarlos periódicamente	Materiales de oficina e impresión	1	\$30	\$30,00
Total					813,80

Conclusiones de la propuesta

La propuesta permitió definir con precisión las funciones, responsabilidades y límites de autoridad de cada cargo dentro del organigrama de Bar Restaurant Los Helechos. Esta estructuración eliminó la duplicidad de actividades y aclaró la relación jerárquica entre áreas, lo cual mejora la coordinación interna y brinda una ruta clara para la ejecución de las tareas operativas y administrativas.

La construcción de los documentos funcionales hizo factible perfilar cualquier puesto, fijando los conocimientos requeridos, períodos de práctica y habilidades necesarias a fin del cargo. Esta especificación hace posible una mejor disposición del personal, da más claridad en la elección y ajusta el trabajo a las habilidades requeridas para ejecutarlo.

El manual estableció los canales comunicativos, las líneas de autoridad y los medios entre departamentos. Con ello se reforzó el control de las iniciativas y la gestión entre divisiones, lo que contribuye al logro de objetivos, mejora el entorno laboral y disminuye la incertidumbre durante la toma de decisiones.

La validación del manual con los responsables de cada área verificará que la propuesta se adapte a la vida real. La evaluación interna asegura que el documento sea relevante, esté actualizado y sea legitimado por las personas que lo utilizarán como herramienta de trabajo.

En este sentido, el manual de funciones se consolidó como una herramienta estratégica para Bar Restaurant Los Helechos, debido a que organiza las tareas por puesto, define competencias, mejora la comunicación y fortalece el control de los procesos. Su aplicación genera orden, optimiza recursos humanos y contribuye al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Referencias

- Acosta, E. T. C., Caraballo, O. L. P., Pérez, A. G., & Delgado, F. M. (2020). Manual de trabajo para diseñar los perfiles de cargos por competencias laborales en las Universidades. *Revista Uniandes Episteme*, 7(2), 207-219.
- Acuña, M. P., & Salom, J. L. G. (2020). *Descripción de puesto y necesidades de capacitación en el Área de Logística y Distribución de SALUS S.A. en el año 2020* [Universidad Católica de Salta].
<https://bibliotecas.ucasal.edu.ar/ark:/49597/nt90hv5vzr>
- Alay Tóala, D. A. (2024). *“Estructura organizacional y su incidencia en la gestión administrativa de la asociación zapateros y anexos del cantón Jipijapa”* [bachelorThesis, Jipijapa-Unesum].
<http://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/5971>
- Aldas, J., Coscollar, A., Dolz, C., Ferrer, C., Cruz, F., Iborra, M., & Puig, V. (2006). *Fundamentos de dirección de empresas. Conceptos y habilidades directivas*. Ediciones Paraninfo, S.A.
https://www.google.com.ec/books/edition/Fundamentos_de_direcci%C3%B3n_de_empresas_Co/hvSAEHYf8oYC?hl=es&gbpv=1&dq=liderazgo+empresarial+concepto&pg=PA292&
- Amón, E. J. G. (2021). *Manual de funciones para la asignación de cargos en el departamento de marketing para la empresa central pecuaria S.A.*
<https://digitk.areandina.edu.co/server/api/core/bitstreams/dbf9e146-4ca8-4e1f-902f-d8ca5d758af4/content>
- Arias, J. (2021). *Diseño y Metodología de la Investigación* (primera). Enfoques Consulting eirl. https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w26022w/Arias_S2.pdf

- Asamblea Nacional Registro Oficial 449,2008. (2021). *Constitución de la República del Ecuador*. https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021.pdf
- Ávila Morales, H., Palumbo Pinto, G. B., De la Cruz Rios, H. A., & Ogoši Auqui, J. A. (2022). Toma de decisiones estratégicas en la gestión pública para el desarrollo social. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 27(Extra 7), 648-662.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación*. https://www.ispsn.org/sites/default/files/documentos-virtuais/pdf/metodologia_de_la_investigacion_tercera-_bernal.pdf
- Bernal, J. (2017). *Principios basicos de administracion*. https://www.zaragoza.unam.mx/wp-content/2023/Publicaciones/libros/csociales/Principios_basicos_de_administracion.pdf
- Burbano Ronquillo, M. B., Curi Díaz, N. D. J., Villacrés Jinez, P. E., Pérez Caicedo, S. M., Pérez Chávez, M. M., Guamán Pilatasig, S. B., Acosta Camino, D. F., & Aiza Pastuña, E. C. (2025). *Administración, evolución, proceso*. Centro de Investigación y Desarrollo Ecuador. <https://doi.org/10.33996/cide.ecuador.AE2679369>
- Cardona, C. E. R., Salazar, M. del P. R., & Salazar, C. F. R. (2022). *Fundamentos de administración—5ta edición*. Ecoe Ediciones.
- Carvajal Quintero, C. A. (2024). La evaluación al desempeño laboral como mecanismo de cumplimiento de las metas institucionales. Un estudio de caso en el SENA, regional Risaralda. *Región Científica*, 3(2), 19.
- Castro Quiroz, J. E. (2021). *La estructura organizacional y su incidencia en la gestión administrativa de la empresa Manuel Cendra S.A.C., Lima 2019* [Universidad Ricardo Palma - URP]. <https://hdl.handle.net/20.500.14138/4034>

Chavez, L., & Coronel, R. (2023). Comunicación interna y su influencia en las empresas.

Horizonte Empresarial, 10(1), 170-184. <https://doi.org/10.26495/rce.v10i1.2482>

Chiavenato, I. (with Fuente Chavéz, C. L. D. L., & Montaña Serrano, E. L.). (2006).

Introducción a la teoría general de la administración (7a ed). McGraw-Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración: Una visión*

integral de la moderna administración de las organizaciones (10a.ed.). McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.

https://escuelaesam.pe/biblioteca/assets/uploads/libro_689bbd5c9f28d.pdf

CIESS. (2015). *Nivel jerárquico | Glosario de términos de la seguridad social en América*.

Bidies CIESS. <https://biblioteca.cieess.org/glosario/content/nivel-jer%C3%A1rquico>

Cuzco Zambrano, C. A. (2022). *Diseño de la Estructura Organizacional de la Empresa*

Publire Ubicada en la Ciudad de Guayaquil.

<https://dspace.formacion.edu.ec/handle/123456789/243>

Defensoría del Pueblo. (s. f.). *Ley Orgánica de Defensa del Consumidor*. Recuperado

[https://www.dpe.gob.ec/wp-](https://www.dpe.gob.ec/wp-content/dpetransparencia2012/literala/BaseLegalQueRigeLaInstitucion/LeyOrganica)

[content/dpetransparencia2012/literala/BaseLegalQueRigeLaInstitucion/LeyOrganica](https://www.dpe.gob.ec/wp-content/dpetransparencia2012/literala/BaseLegalQueRigeLaInstitucion/LeyOrganica)
[delConsumidor.pdf](https://www.dpe.gob.ec/wp-content/dpetransparencia2012/literala/BaseLegalQueRigeLaInstitucion/LeyOrganica)

Domínguez Orrala, K. X. (2022). *Estructura organizacional y proceso administrativo en la*

compañía de taxi Transoloncomsa S.A., de la comuna Sinchal, provincia de Santa

Elena, año 2021. <https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/8794>

Gambino, A., & Pungitore, J. L. (2020). El concepto de organización: Revisitando la obra de

algunos autores clásicos. *Técnica administrativa*, 19(83), 2.

- García, J. (2023). *La normativa laboral ecuatoriana en la expedición de reglamentos internos de trabajo para el sector privado: Lagunas y vacíos*.
<https://repositorio.puce.edu.ec/items/c55070b8-382b-4574-bbba-65bf8f7b0867>
- Gob. ec. (2024). *Constitución electrónica de compañías | Ecuador—Guía Oficial de Trámites y Servicios*. <https://www.gob.ec/scvs/tramites/constitucion-electronica-companias>
- Gob. ec. (2025). *Aprobación de reglamentos internos de trabajo | Ecuador—Guía Oficial de Trámites y Servicios*. Ministerio de Trabajo.
<https://www.gob.ec/mt/tramites/aprobacion-reglamentos-internos-trabajo>
- Hermosilla Perez, D., Amutio Careaga, A., & Martínez Taboada Kutz, C. (2024). El liderazgo transformacional. *Psicología de los grupos: esencia dinámica de la persona y de lo social*, 2024, ISBN 9788419786357, págs. 261-284, 261-284.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10462838>
- Hernández Sampieri, R., & Fernandez-Collado, C. F. (2014). *Metodología de la investigación* (P. Baptista Lucio, Ed.; Sexta edición). McGraw-Hill Education.
- Ibarbo, M. M. P., Salas, K. L. M., Jaramillo, L. G. N., & Chilán, R. Y. T. (2026). Gestión Administrativa y Logística como Factor de Éxito en las Operaciones de Comercio Exterior. *Polo del Conocimiento*, 11(5), 146-171.
<https://doi.org/10.23857/pc.v11i5.11580>
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administracion. Una perspectiva Global y Empresarial* (14a.). McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V. <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24756w/administracion-una-perspectiva-global-y-empresarial-14-edi-koontz.pdf>
- Martínez, V. (2024). *Manual de procedimientos para el departamento de contabilidad de una compañía Broker de seguros en Ecuador* [Instituto Tecnológico Universitario de

- Formación]. <https://dspace.formacion.edu.ec/server/api/core/bitstreams/883964d2-5477-4968-a17d-b33a16dbd5d5/content>
- Maximiano, A. C. A. (2009). *Fundamentos de Administracion*. Pearson Educación.
<https://uachatec.com.mx/wp-content/uploads/2019/09/252175923-109426991-Fundamentos-de-Admin.pdf>
- Mera Choez, C. N., & Rodriguez Franco, J. D. (2025). *Diseño organizacional para mejora continua de la gestión del talento humano en Aquafit S.A, año 2024*.
<https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/12550>
- Meza, M. (2021). *Evaluación de los procesos administrativos para el diseño de la estructura organizacional y modelo de planificación estratégica en una empresa de buques atuneros* [Universidad Católica Santiago de Guayaquil].
<http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/15968/1/T-UCSG-POS-MAE-339.pdf>
- Ministerio de Turismo. (2023). *Reglamento Turístico de Alimentos y Bebidas*.
https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2023-02/REGLAMENTO_TURISTICO_DE_ALIMENTOS_Y_BEBIDAS.pdf
- Ministerio del Trabajo. (2023). *Codigo-de-Trabajo-ecuador.pdf*.
https://drive.google.com/file/u/0/d/1_dKmzRLj3Xx2WX_F4jQe7O03Ws7HEN79/view?usp=embed_facebook
- Ministerio del Trabajo. (2024). *Decreto-Ejecutivo-255-Reglamento-de-Seguridad-y-Salud-de-los-Trabajadores.pdf*. <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2024/01/DECRETO-EJECUTIVO-255-REGLAMENTO-DE-SEGURIDAD-Y-SALUD-DE-LOS-TRABAJADORES.pdf>
- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la dirección*. Ediciones Díaz de Santos.
- Muños, L., Napa, Y., Pazmiño, W., & Posligua, M. (2020). Procesos administrativos: Un estudio al desarrollo empresarial de las PYMES. *UNESUM - Ciencias. Revista*

- Científica Multidisciplinaria*, 4(4), 29-40. <https://doi.org/10.47230/unesciencias.v4.n4.2020.334>
- Pachon, A. A., Carmona, L. C., & Bertel, D. P. (2022). *Distribución de cargos y asignación de funciones IPS Divina Misericordia*.
<https://repositorio.cun.edu.co/server/api/core/bitstreams/0a7718c1-8cda-4370-8bc1-a1728cf1f004/content>
- Palafox, M. O. P. (2025). Estructura organizacional a través de las teorías administrativas. *Global Business Administration Journal*, 9(1), e6448-e6448.
<https://doi.org/10.31381/gbaj.v9i1.6448>
- Palma Palma, S. J. (2022). *Proceso administrativo y el sistema de ventas de la microempresa lubrirepuestos El Sambo del cantón La Libertad, provincia Santa Elena, año 2021*.
<https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/6801>
- Pellicer, R., & Castellanos, G. (2023). *Vista de Procedimiento de planificación operativa como alternativa de articulación de los niveles de la planificación* [Revista científica del Centro de Estudios de Dirección Empresarial y Territorial]. Retos de la dirección.
<https://retos.reduc.edu.cu/index.php/retos/es/article/view/349/399>
- Piedra-Mayorga, V. M., Piedra-Guzmán, M. L., & Vázquez-Alamilla, M. Á. (2024). Decisión de una estructura organizacional para la mejora del impacto de la distribución de autoridad. *Revista Ciencia & Sociedad*, 4(2), 152-163.
- Pineda-Pizarro, V. P., & Erazo-Álvarez, J. C. (2021). La Estructura Organizacional y su relación con los procesos administrativos en Instituciones Educativas privadas. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 6(12), 37-68.
- Pino Marchito, A. del. (2025). *Redefiniendo el liderazgo situacional: Un modelo innovador para el desarrollo directivo* (p. 1) [Http://purl.org/dc/dcmitype/Text, Universidad de Huelva]. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=399161>

- Reyes Neira, S. L. (2021). *Estructura organizacional en empresa de transporte turístico*.
<https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/5715>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. K. (2005). *Management* (octava). Recording for the Blind & Dyslexic. Administración Stephen, Robbins; Mary, Coulter
- Rodríguez-Tóala, A. J., & Peñafiel-Loor, J. F. (2022). Gestión Administrativa y su incidencia en la operatividad de la micro empresa PALIM. *Dominio de las Ciencias*, 8(1), 1056-1069. <https://doi.org/10.23857/dc.v8i1.2621>
- Segura, R. D. R. (2024). Estructura organizacional y la Gestión administrativa en el servicio de suministro de energía eléctrica en el Perú, 2019. *SCIÉENDO INGENIUM*, 20(1), 75-87. <https://doi.org/10.17268/rev.cyt.2024.01.06>
- Soltura, A., & Cuesta, A. (2008). *Diseño estratégico de perfiles de cargos por competencias. Una contribución al alineamiento del desempeño individual con el desempeño organizacional*. 39(8). <https://www.redalyc.org/pdf/3604/360433565003.pdf>
- Storner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (1996). *Administración* (6a.). Pearson.
https://alvarezrubenantonio.milaulas.com/pluginfile.php/76/mod_resource/content/1/LIBRO%20DE%20ADMINISTRACION.pdf
- Tamayo, G. (2001). Diseños muestrales en la investigación. *Semestre económico*, 4(7), 12.
- Tauro, M., & Iparraguirre, C. (2021). *Principios de administración*.
https://iutamaracay.com.ve/iuta_webpage/archivos/principios_de_administracion.pdf
- Tetrick, L. E., & Camburn, M. K. (2004). Organizational Structure. En C. D. Spielberger (Ed.), *Encyclopedia of Applied Psychology* (pp. 747-753). Elsevier.
<https://doi.org/10.1016/B0-12-657410-3/00525-0>
- Thompson, I. (2023). *Definición de organigrama*. PromonegocioS.net.
<https://www.promonegocios.net/organigramas/definicion-organigramas.html>

UNIR Ecuador. (2021). *¿Qué es el direccionamiento estratégico? Objetivos e importancia.*

Universidad Virtual. | UNIR Ecuador - Maestrías y Grados virtuales.

<https://ecuador.unir.net/actualidad-unir/direccionamiento-estrategico/>

Yépez Villalva, M. del C. (2022). *Diseño de estructura organizacional para la empresa*

Eventos Innolvidables Annrosse en la ciudad de Guayaquil [Instituto Superior

Universitario de Formación]. <https://dspace.formacion.edu.ec/handle/123456789/289>

Apéndice

Matriz de consistencia

NOMBRES Y APELLIDOS			JENIFFER LISSETH TUFIÑO BALLESTEROS			FECHA:	4/5/2026							
TITULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	IDEA A DEFENDER	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA							
Gestión administrativa y estructura organizacional del bar restaurant "Los Helechos", cantón Salinas,2025.	¿Cuál es la situación de la gestión administrativa y la estructura organizacional del Bar Restaurant "Los Helechos" durante el año 2025?	GENERAL Diagnosticar la gestión administrativa y la estructura organizacional del Bar Restaurant "Los Helechos".	La gestión administrativa del Bar Restaurat "Los Helechos" presenta debilidades relacionadas con la formalización organizacional, claridad de funciones y mecanismos de control administrativo, afectando la eficiencia operativa y organizacional.	Variable 1	Dimensiones V1	Direccionamiento estratégico institucional Definición de objetivos y metas	Enfoque: Mixto	Cuantitativo - Cualitativo.						
	SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS		Gestión administrativa	Planificación	Planificación operativa	Diseño	No experimental, transversal.						
	1) ¿Cómo se ejecuta la estructura organizacional del Bar Restaurant Los Helechos en términos de niveles jerárquicos, organigrama, distribución de cargos y formalización de funciones?	1) Describir la estructura organizacional del Bar Restaurant Los Helechos considerando niveles jerárquicos, organigrama, distribución de cargos y formalización de funciones.					Tipo de investigación	De campo.						
									Organización	Estructura funcional Asignación y delimitación de funciones Formalización documental	Alcance	Descriptivo		
													Dirección	Liderazgo Organizacional Comunicación Interna Toma de decisiones administrativas
	Técnicas	Entrevista (propietarios/administrador), encuesta (personal), observación directa (procesos y funciones).												
				Variable 2	Estructura formal	Niveles jerárquicos Cadena de mando Departamentalización funcional	Instrumentos	Guía de entrevista semiestructurada, cuestionario escala de Likert, ficha de observación,						
	3) ¿Qué lineamientos permitirían fortalecer la gestión administrativa y la estructura organizacional del Bar Restaurant "Los Helechos" ?	3) Proponer lineamientos para fortalecer la gestión administrativa y la estructura organizacional del Bar Restaurant "Los Helechos"		Estructura organizacional	Distribución de cargos	Perfil y competencias del cargo Responsabilidades laborales Descripción de puestos	Población	Personal administrativo y operativo del Bar Restaurant Los Helechos.						
									Formalización	Reglamentación Interna Procedimientos administrativos Aplicación de normativa Institucional	Resultados esperados	Diagnóstico del diseño organizacional y la gestión administrativa. Proponer lineamientos de mejora para fortalecer la gestión administrativa y la estructura organizacional.		

Matriz de Operacionalización

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN						
Estudiante	JENIFFER LISSETH TUFÍÑO BALLESTEROS					
VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS/PREGUNTAS	TECNICAS	INSTRUMENTOS	ESCALA
Variables	Dimensiones V1					
Variable 1	Planificación	Direccionamiento estratégico institucional Planeación operativa Definición de objetivos y metas	¿La empresa cuenta con misión y visión claramente definidas? ¿ Son conocidas y comunicadas a todos los trabajadores? ¿Cómo planifica las actividades del restaurant ante situaciones normales y ante imprevistos? ¿Existe algún documento o herramienta que oriente esa planificación? La gerencia comunica claramente los objetivos y metas del restaurant a los trabajadores. Las actividades diarias del restaurante se planifican con anticipación y de manera organizada.	Entrevista Encuesta	Guía de entrevista semiestructurada Cuestionario de encuesta	Likert Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre
			¿La empresa cuenta con un organigrama formal y un manual de funciones documentado? ¿Los trabajadores conocen y aplican las funciones asignadas a su cargo? ¿Cómo se distribuyen las responsabilidades entre las áreas de cocina, servicio, caja y captación de clientes? ¿Qué mecanismos existen para evitar la duplicidad de funciones? Las funciones y responsabilidades de cada cargo están claramente definidas y enunciadas por área. Se evita que dos trabajadores realicen la misma tarea de manera simultánea (duplicidad de funciones)	Entrevista Encuesta	Guía de entrevista semiestructurada Cuestionario de encuesta Guía de entrevista semiestructurada	Likert Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre Likert Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre
Gestión Administrativa.	Organización	Estructura funcional Asignación y delimitación de funciones formalización documental	¿Cómo describe su estilo de liderazgo y de qué manera motiva a su equipo de trabajo para el cumplimiento de las metas del restaurante? ¿Cómo se lleva a cabo la comunicación interna entre áreas? ¿Cómo toma las decisiones importantes del restaurante: basándose en registros, en experiencia o consultando al equipo? La gerencia motiva al personal y genera un ambiente de trabajo comprometido. La comunicación entre las diferentes áreas del restaurante es clara y oportuna. La gerencia orienta al personal para resolver dificultades y toma de decisiones considerando al equipo		Guía de entrevista semiestructurada Cuestionario de encuesta	Likert Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre
			¿De qué manera realiza el seguimiento de las actividades diarias (tiempos de preparación, atención al cliente, manejo de caja, limpieza) ¿Existe algún mecanismo de evaluación del desempeño de los trabajadores? ¿ Con qué frecuencia se aplica y cómo se comunican los resultados al personal? La gerencia realiza seguimiento al desempeño de los trabajadores en sus funciones diarias. Los trabajadores reciben retroalimentación sobre los resultados de su trabajo y los errores identificados.			
Variable 2	Control	Liderazgo Organizacional Comunicación Interna Toma de decisiones administrativas	¿Cuántos niveles jerárquicos existen actualmente? ¿La empresa cuenta con documentos formales, reglamento interno, perfiles de cargo o manuales de procedimientos, y son utilizados en la práctica? ¿Cuáles considera que son las principales debilidades en la gestión y la organización actual del restaurant? ¿Qué cambios o mejoras considera prioritarios para fortalecer su funcionamiento?	Entrevista Encuesta	Guía de entrevista semiestructurada Cuestionario de encuesta	Likert Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre
			¿Cuántos niveles jerárquicos existen actualmente? ¿La empresa cuenta con documentos formales, reglamento interno, perfiles de cargo o manuales de procedimientos, y son utilizados en la práctica? ¿Cuáles considera que son las principales debilidades en la gestión y la organización actual del restaurant? ¿Qué cambios o mejoras considera prioritarios para fortalecer su funcionamiento?	Entrevista Encuesta	Guía de entrevista semiestructurada Cuestionario de encuesta	Likert Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre
Estructura organizacional	Estructura formal	Seguimiento de actividades Evaluación de desempeño laboral Cumplimiento de metas laborales	¿Cuántos niveles jerárquicos existen actualmente? ¿La empresa cuenta con documentos formales, reglamento interno, perfiles de cargo o manuales de procedimientos, y son utilizados en la práctica? ¿Cuáles considera que son las principales debilidades en la gestión y la organización actual del restaurant? ¿Qué cambios o mejoras considera prioritarios para fortalecer su funcionamiento?	Entrevista Encuesta	Guía de entrevista semiestructurada Cuestionario de encuesta	Likert Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre
			¿Cuántos niveles jerárquicos existen actualmente? ¿La empresa cuenta con documentos formales, reglamento interno, perfiles de cargo o manuales de procedimientos, y son utilizados en la práctica? ¿Cuáles considera que son las principales debilidades en la gestión y la organización actual del restaurant? ¿Qué cambios o mejoras considera prioritarios para fortalecer su funcionamiento?	Entrevista Encuesta	Guía de entrevista semiestructurada Cuestionario de encuesta	Likert Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre
Estructura organizacional	Distribución de cargos	Perfil y competencias del cargo Responsabilidades laborales Análisis y Descripción de puestos	¿Cuántos niveles jerárquicos existen actualmente? ¿La empresa cuenta con documentos formales, reglamento interno, perfiles de cargo o manuales de procedimientos, y son utilizados en la práctica? ¿Cuáles considera que son las principales debilidades en la gestión y la organización actual del restaurant? ¿Qué cambios o mejoras considera prioritarios para fortalecer su funcionamiento?	Entrevista Encuesta	Guía de entrevista semiestructurada Cuestionario de encuesta	Likert Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre
			¿Cuántos niveles jerárquicos existen actualmente? ¿La empresa cuenta con documentos formales, reglamento interno, perfiles de cargo o manuales de procedimientos, y son utilizados en la práctica? ¿Cuáles considera que son las principales debilidades en la gestión y la organización actual del restaurant? ¿Qué cambios o mejoras considera prioritarios para fortalecer su funcionamiento?	Entrevista Encuesta	Guía de entrevista semiestructurada Cuestionario de encuesta	Likert Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre
Estructura organizacional	Formalización organizacional	Reglamentación Interna Procedimientos administrativos Aplicación de normativa Institucional	¿Cuántos niveles jerárquicos existen actualmente? ¿La empresa cuenta con documentos formales, reglamento interno, perfiles de cargo o manuales de procedimientos, y son utilizados en la práctica? ¿Cuáles considera que son las principales debilidades en la gestión y la organización actual del restaurant? ¿Qué cambios o mejoras considera prioritarios para fortalecer su funcionamiento?	Entrevista Encuesta	Guía de entrevista semiestructurada Cuestionario de encuesta	Likert Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre
			¿Cuántos niveles jerárquicos existen actualmente? ¿La empresa cuenta con documentos formales, reglamento interno, perfiles de cargo o manuales de procedimientos, y son utilizados en la práctica? ¿Cuáles considera que son las principales debilidades en la gestión y la organización actual del restaurant? ¿Qué cambios o mejoras considera prioritarios para fortalecer su funcionamiento?	Entrevista Encuesta	Guía de entrevista semiestructurada Cuestionario de encuesta	Likert Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre

Carta aval**CARTA AVAL**

Salinas, 3 de junio de 2026



Señor

Lcdo. José Xavier Tomalá Uribe, Mgtr.

**DIRECTOR DE CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

De mi consideración:

En atención al oficio N° 119-JXTU-ADE-2026, de fecha 28 de mayo de 2026, mediante el cual se solicita el respaldo institucional para el desarrollo del trabajo de titulación denominado: 'GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL BAR RESTAURANT LOS HELECHOS DEL CANTÓN SALINAS, 2025 ' presentado por la estudiante Jeniffer Lisseth Tufiño Ballesteros, portadora de la cédula de ciudadanía N° 1725064883, me permito manifestar lo siguiente:

Por medio de la presente, el BAR RESTAURANT 'LOS HELECHOS' otorga la CARTA AVAL para la ejecución de la investigación antes mencionada, autorizando a la estudiante el acceso a la información necesaria para el desarrollo de su trabajo académico, respetando los principios de confidencialidad y ética profesional.

Así mismo la empresa brindará las facilidades necesarias para la recopilación de , la información requerida durante el proceso investigativo. De igual manera se autoriza la publicación del resumen del estudio en los medios institucionales de la Universidad Estatal Península de Santa Elena (UPSE), conforme a la normativa aplicable.

Sin otro particular, expresamos nuestro apoyo al desarrollo de actividades académicas e investigativas que contribuyan al fortalecimiento de la gestión empresarial.

Atentamente,



José Miguel Hernández Torres
GERENTE GENERAL
BAR RESTAURANT LOS HELECHOS
Cel: 0963345160
Correo: jose19994112@gmail.com

Entrevista

Universidad Estatal Península de Santa Elena
Facultad de Ciencias Administrativas
Carrera de administración de empresas

Trabajo de investigación: Gestión Administrativa y Estructura Organizacional del Bar Restaurant 'Los Helechos'

Datos informativos	
Técnica	Entrevista semiestructurada
Instrumento:	Guía de entrevista
Dirigido a:	Personal administrativo (propietario, gerente, jefes de áreas)
Objetivo:	Caracterizar la gestión administrativa y la estructura organizacional del Bar Restaurant 'Los Helechos' desde la perspectiva gerencial, para fundamentar el diagnóstico y la propuesta de lineamientos de mejora.
Duración estimada:	25 a 30 minutos
Registros:	Grabación de audio con autorización previa y/o notas de campo
Cargo del Entrevistado:	

La información proporcionada tiene carácter estrictamente académico y confidencial. Su identidad no será revelada en ningún apartado de este proyecto de investigación.

I. Planificación

1. ¿La empresa cuenta con una misión y visión formalmente definidas? ¿Son conocidos y comunicados a todos los trabajadores?
2. ¿Cómo planifica las actividades del restaurante ante situaciones normales y ante imprevistos? ¿Existe algún documento o herramienta que oriente esa planificación?

II. Organización

3. ¿La empresa cuenta con un organigrama formal y un manual de funciones documentado? ¿Los trabajadores conocen y aplican las funciones asignadas a su cargo?
4. ¿Cómo se distribuyen las responsabilidades entre las áreas de cocina, servicio, caja y captación de clientes? ¿Qué mecanismos existen para evitar la duplicidad de funciones?

III. Dirección

5. ¿Cómo describe su estilo de liderazgo y de qué manera motiva a su equipo de trabajo para el cumplimiento de las metas del restaurante?
6. ¿Cómo se lleva a cabo la comunicación interna entre áreas? ¿Cómo toma las decisiones importantes del restaurante: basándose en registros, en experiencia o consultando al equipo?

IV. Control

7. ¿De qué manera realiza el seguimiento de las actividades diarias (tiempos de preparación, atención al cliente, manejo de caja, limpieza)?
8. ¿Existe algún mecanismo de evaluación del desempeño de los trabajadores? ¿Con qué frecuencia se aplica y cómo se comunican los resultados al personal?

V. Estructura Organizacional

9. ¿Cuántos niveles jerárquicos existen en el restaurante? ¿La empresa cuenta con documentos formales, reglamento interno, perfiles de cargo o manuales de procedimientos, y son utilizados en la práctica?
10. ¿Cuáles considera que son las principales debilidades en la gestión y la organización actual del restaurante? ¿Qué cambios o mejoras considera prioritarios para fortalecer su funcionamiento?

Encuesta

		Universidad Estatal Península de Santa Elena Facultad Ciencias Administrativas Carrera de administración de empresas		Encuesta N°:											
				Fecha:											
Encuestas a dirigida a personal operativo															
Objetivo: Describir la percepción del personal operativo sobre la gestión administrativa y la estructura organizacional del Bar Restaurant 'Los Helechos', periodo 2025.															
Estimado/a colaborador/a: El presente cuestionario tiene fines exclusivamente académicos. Sus respuestas son anónimas y confidenciales. Marque con una X la opción que mejor describe su experiencia															
Escala de valoración <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td>Nunca</td> <td>Casi nunca</td> <td>A veces</td> <td>Casi siempre</td> <td>siempre</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>						Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	siempre	1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	siempre											
1	2	3	4	5											
N°	Planificación	1	2	3	4										
1	La gerencia comunica claramente los objetivos y metas del restaurante a los trabajadores														
2	Las actividades diarias del restaurante se planifican con anticipación y de manera organizada.														
I. Organización															
3	Las funciones y responsabilidades de cada cargo están claramente definidas y enunciadas por área.														
4	Se evita que dos trabajadores realicen la misma tarea de manera simultánea (duplicidad de funciones)														
II. Dirección															
5	La gerencia motiva al personal y genera un ambiente de trabajo comprometido														
6	La comunicación entre las diferentes áreas del restaurante es clara y oportuna														
7	La gerencia orienta al personal para resolver dificultades y toma de decisiones considerando al equipo														
III. Control															
9	La gerencia realiza seguimiento al desempeño de los trabajadores en sus funciones diarias														
10	Los trabajadores reciben retroalimentación sobre los resultados de su trabajo y los errores identificados														
IV. Estructura formal															
10	Usted conoce claramente quien es su jefe inmediato y cuál es la cadena de mando en el restaurante														
11	Los niveles de autoridad del restaurante (gerencia, jefes de área, personal operativo) están claramente definidos														
V. Distribución de cargos															
12	Las funciones asignadas a su cargo corresponden a sus habilidades y capacidades														
13	Al incorporarse al restaurante, se le informó formalmente sobre las responsabilidades de su puesto														
VI. Formalización organizacional															
14	El restaurante cuenta con normas o reglamentos internos que regulan el comportamiento y las actividades laborales														
15	Existen procedimientos establecidos que indican cómo realizar las tareas en cada área y son aplicados de forma consistente														

Validación de instrumentos



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FICHA DEL INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS

1. DATOS GENERALES:

Título de la Investigación: Gestión administrativa y estructura organizacional del Bar Restaurant 'Los Helechos' cantón Salinas, 2025

Autor del Instrumento: Jeniffer Lisseth Tufiño Ballesteros

Nombre del Instrumento: Guía de Entrevista

2. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

No.	INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE	REGULAR	BUENA	MUY BUENA	EXCELENTE
1	CLARIDAD	Está formado con lenguaje apropiado.					X
2	OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas medibles.				X	
3	ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.				X	
4	ORGANIZACIÓN	Existe una secuencia lógica.					X
5	SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.				X	
6	INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias de la investigación.					X
7	CONSISTENCIA	Basado en aspectos técnicos-científicos de la investigación.					X
8	COHERENCIA	Sistematizada con las dimensiones e indicadores.					X
9	METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.				X	
10	PERTINENCIA	El instrumento es adecuado para el propósito de la investigación.					X

3. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

- ☒ El instrumento puede ser aplicado tal como está elaborado.
☐ El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado y nuevamente validado.

Lugar y fecha: La Libertad, 25 de junio de 2026



Firma del Experto Informante
Ing. Álvaro Mejía Freire, MBA

UPSE *¡crece en límites!*

Campus matriz, La Libertad - Santa Elena - ECUADOR
Código Postal: 240204 - Teléfono: (04) 781 - 732

f t i www.upse.edu.ec

Reporte de análisis

Sources

1	https://www.researchgate.net/publication/373347700_COMUNICACION_INTERNA_Y_SU_INFLUENCIA_EN_LAS_EMPRESAS INTERNET 2%
2	https://www.atlassian.com/es/work-management/team-management-and-leadership/team-management-strategies/functional-organizational-structure INTERNET 1%
3	https://www.gob.ec/rmt/tramites/aprobacion-reglamentos-internos-trabajo INTERNET 1%
4	https://labes-unizar.es/organigrama-de-un-bar-ejemplo-practico-de-estructura-organizativa/ INTERNET <1%
5	https://enciclopediauniversal.com/objetivo/ INTERNET <1%
6	https://www.universidadviu.com/es/actualidad/nuestros-expertos/comunicacion-interna-en-una-empresa INTERNET <1%
7	https://es.scribd.com/document/254381869/Formatos-Para-Aprobacion-Reglamento-Interno-de-Trabajo INTERNET <1%
8	https://es.wikipedia.org/wiki/Estructura_funcional INTERNET <1%
9	https://concepto.de/objetivo/ INTERNET <1%
10	https://es.scribd.com/document/522775494/Ejemplo-Pauta-Validacion-de-expertos-corregidas INTERNET <1%

EXCLUDE CUSTOM MATCHES OFF

EXCLUDE QUOTES OFF

EXCLUDE BIBLIOGRAPHY ON

Cronograma de actividades tutoriales 2026-1**Estudiante:** Jeniffer Lisseth Tufiño Ballesteros**Modalidad de Titulación:** Trabajo de Integración Curricular**Tutor:** Ing. Lorena Reyes Tomalá, Ph.D.

No.	FECHA	HORA		DESCRIPCIÓN DE TEMAS DESARROLLADOS	RESULTADOS DE APRENDIZAJE DEL CONTENIDO
		INICIO	FIN		
1	2/4/26	12:00	13:00	Socialización de manera virtual del tema del trabajo de investigación con el docente tutor y el docente especialista.	Recibo y analizo información válida para mejorar el tema y corregir matriz de consistencia.
2	28/4/26	12:00	13:00	Revisión del tema para su aprobación con el docente tutor y el docente especialista, revisión y aprobación de la matriz de consistencia e indicaciones para elaboración de introducción y del capítulo I.	Aprobación del tema y corrección de matriz de consistencia.
3	29/4/26	12:00	13:00	Revisión de manera virtual de la introducción y capítulo I.	Recibo retroalimentación para corregir la introducción y capítulo I, mejoro la búsqueda de información e interpretación de la misma.
4	4/5/26	12:00	13:00	Revisión de capítulo I y aprobación del capítulo I.	Recibo y analizo la retroalimentación recibida por parte del tutor.
5	13/5/26	12:00	13:00	Revisión de la idea a defender y sistematización del problema.	Recibo y analizo la retroalimentación recibida por parte del tutor.
6	15/5/26	12:00	13:00	Revisión de manera virtual de la justificación, idea a defender y mapeo, además de parte del capítulo II, como revisión de literatura y desarrollo de teorías y conceptos.	Analizo las correcciones por parte del tutor y pongo en practica.
7	3/6/26	12:00	13:00	Revisión de manera virtual de la guía de encuestas y entrevistas para proceder hacer validar los instrumentos de recolección de datos	Revisión y aprobación de parte del tutor de los instrumentos.
8	22/6/26			Revisión de manera virtual y envío del capítulo III, referente el proyecto de titulación.	Revisión y aprobación del capítulo.
9	24/6/26			Revisión de manera virtual y envío del capítulo IV, referente el proyecto de titulación.	Revisión y aprobación del capítulo.
10	27/7/26	10:00	11:30	Revisión del proyecto por la plataforma Compilación.	Tutoría de manera virtual para verificación de tesis

Evidencia de Tutorías

