



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**Diseño de la estructura organizacional del “Restaurante  
ABC” de la ciudad de Piura**

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de  
Licenciado en Administración de Empresas

**Gustavo Fabián Ramírez Monroy**

**Revisor(es):  
Mgtr. Juana María Huaco García**

**Piura, marzo de 2022**



A mis padres, con amor y gratitud. A mi madre, por haber sido mi más grande motor e impulso en mi sendero de formación profesional; a mi padre por esas pocas, pero muy importantes veces que me dijo lo que necesitaba escuchar, aunque yo no lo quisiera.

A mi prima Alejandra, por su apoyo incondicional.





## Resumen

El presente trabajo titulado: **“Diseño de la estructura organizacional del “Restaurante ABC” de la ciudad de Piura”**, pretende dar a conocer al lector una de las experiencias laborales más representativas que el autor pudo experimentar a tan corta edad, puesto que tuvo que asumir retos, en donde no solo pusieron a prueba sus conocimientos adquiridos durante los años de estudios, sino también su liderazgo y desenvolvimiento. Es por ello, que este trabajo constituye un logro significativo para el autor.

La experiencia laboral relatada y analizada por el autor en estas páginas, se basa en el cargo que asumió como Administrador, después de un año de haber culminado sus estudios universitarios, en un restaurante dirigido al NSE A/B, ejecutivos y turistas en la ciudad de Piura, al cual de ahora en adelante llamaremos “Restaurante ABC”, lo cual representaba un gran reto y oportunidad para su carrera, y al mismo tiempo un logro. Puesto que por primera vez tenía personal a cargo; una tarea ambiciosa, el de “revertir las pérdidas diarias que tenía el restaurante”, y ser responsable de administrar correctamente el dinero aportado por un nuevo socio en la empresa (aproximadamente S/450,000.00 soles).

Es necesario explicar al lector que cuando el autor asumió el cargo, no había estructura organizacional definida, ni una buena organización en la empresa, por esta razón ha elegido la función organizativa y organigrama como tema propuesto para su Trabajo de Suficiencia Profesional; ya que considera que las estructuras organizacionales permiten identificar las cadenas de mando (conocer cómo se agrupan los empleados, bajo qué áreas, funciones y relaciones jerárquicas) siempre marcados por criterios de dirección y políticas propias de la empresa. Así mismo, sientan la base de la compañía, con información esencial para coordinar diversos aspectos de producción, negocio y relaciones interpersonales. En un negocio como éste, las áreas comprometidas como *Cocina, Barra y Salón*, necesitan estar en constante comunicación para lograr darle al cliente no sólo un apetecible plato de comida o una buena bebida, sino brindarle una experiencia única y placentera. Esta comunicación no estaba funcionando, y en este trabajo se intenta reflejar los cambios que el autor realizó para revertir dicha situación.

Finalmente, este trabajo debe recordarles queridos lectores que todo lo propuesto por el autor en este Trabajo de Suficiencia Profesional, no es en absoluto una guía sobre cómo establecer un organigrama, tomando como referencia un restaurante, sino que representa la solución que encontró el autor a esa situación determinada.



## Tabla de contenido

<b>Introducción.....</b>	<b>11</b>
<b>Capítulo 1 Aspectos generales de la empresa .....</b>	<b>13</b>
1.1 Descripción de la empresa .....	13
1.2 Experiencia profesional.....	13
1.2.1 Actividad desempeñada.....	14
1.2.2 Propósito del puesto .....	15
1.2.3 Producto o proceso que es objeto del informe .....	15
1.2.4 Resultados concretos y logros.....	17
<b>Capítulo 2 Fundamentación conceptual .....</b>	<b>19</b>
2.1 Concepto de organización.....	19
2.2 Metas organizacionales.....	20
2.3 Principios de la organización.....	20
2.3.1 La división del trabajo .....	20
2.3.2 Autoridad y responsabilidad .....	20
2.3.3 Disciplina .....	20
2.3.4 Unidad de mando.....	20
2.3.5 Unidad de dirección .....	20
2.3.6 Subordinación del interés individual al interés general.....	21
2.3.7 Remuneración del personal .....	21
2.3.8 Cadena de mando .....	21
2.3.9 Orden .....	21
2.3.10 Equidad.....	21
2.3.11 Estabilidad de empleo.....	21
2.3.12 Iniciativa.....	21
2.3.13 Espíritu de equipo .....	21
2.4 Estructura organizacional.....	22
2.4.1 Estructura formal .....	22
2.4.2 Estructura informal .....	23
2.5 Importancia de la organización.....	24
<b>Capítulo 3 Aportes y desarrollo.....</b>	<b>25</b>
3.1 Aportes.....	25
3.2 Explicación del organigrama .....	26
3.3 Desarrollo de la experiencia.....	29
3.3.1 Situaciones generales.....	29

**Conclusiones ..... 31**  
**Recomendaciones ..... 33**  
**Lista de referencias ..... 35**





**Lista de figuras**

Figura 1. Organigrama de la empresa..... 26





## Introducción

El funcionamiento de las organizaciones supone la ejecución de sus procesos, actividades y servicios de una manera sistemática, es decir siguiendo estándares que conlleven al logro de sus objetivos o metas. No obstante, la preocupación de los inversionistas o directivos normalmente se orienta al cumplimiento de metas de producción y ventas que garanticen la rentabilidad y estabilidad de la empresa o, dicho de otro modo, se esfuerzan por obtener resultados tangibles.

En la práctica, esta forma de ver a la organización sin considerar el cómo se hacen las cosas, los roles del personal, las normas o políticas que deben cumplir, origina muchas veces trastornos que pueden ir de una simple falla hasta un caos total en las operaciones, dependiendo de la magnitud de la organización.

El presente trabajo describe cómo una estructura organizacional es fundamental para el éxito de una empresa; una organización o equipos estructurados le da respaldo al trabajo que se está realizando. Así como, los equipos o las áreas de la organización que estén desalineados crearán un impacto negativo en el resultado de una empresa.

En el capítulo 1 se brindará al lector información acerca de la empresa en la cual el autor se ha basado para desarrollar el presente Trabajo de Suficiencia Profesional (TSP); aquí se podrán encontrar datos sobre la situación general en la que se hallaba la organización.

El capítulo 2 comprende todo lo relacionado al marco teórico en el cual se sustenta el presente Trabajo de Suficiencia Profesional (TSP), explicándose el concepto, metas, principios, estructura e importancia de la organización.

El capítulo 3 expone los aportes hechos por el autor, a la organización, durante el periodo de su gestión en el "Restaurante ABC". Para lo cual tuvo que analizar, evaluar y aplicar soluciones a la problemática que en ese momento atravesaba dicha empresa; centrándose en lo que a estructura organizacional se refiere.

Si bien es cierto este trabajo no busca ser una guía sobre la estructura organizacional, el autor comprende que la problemática que experimentó en el "Restaurante ABC", es un panorama que se suscita muy a menudo en los negocios propios del rubro; representando así un punto de partida para hallar la solución a la problemática antes mencionada.



## Capítulo 1

### Aspectos generales de la empresa

#### 1.1 Descripción de la empresa

El “Restaurante ABC” con aproximadamente 4 años de presencia en el mercado, en enero de 2018 era una empresa recién constituida, contaba con alrededor de 35 trabajadores y 2 socios o dueños. Se dedica, al igual que en aquel momento, a la venta de comida criolla y marina. El público objetivo al que va dirigido son los turistas, ejecutivos y, varones y mujeres del NSE A/B en la ciudad de Piura. Cabe resaltar que uno de los dueños de aquel entonces, poseía otro restaurante situado en la ubicación contigua a la del “Restaurante ABC”, y era él quien se dedicaba a la gestión del negocio en ese momento, actualmente ya vendió su participación.

“Restaurante ABC” no contaba con una estructura organizacional definida, que logre determinar las jerarquías necesarias y agrupaciones de actividades correctamente organizadas entre su personal, por lo cual el personal se encontraba generalmente desorganizado y la mayoría del tiempo debían enfocarse en solucionar urgencias.

Para poder contextualizar de mejor manera la situación del “Restaurante ABC” es necesario mencionar que en ese momento la administración se encontraba a cargo de un trabajador con carrera profesional en psicología y sin experiencia en el rubro, el mismo que llevaba apenas un mes en el cargo y era el Administrador que más tiempo había permanecido en el puesto. Por otra parte, el socio que se encontraba a cargo de la dirección del restaurante ocasionalmente designaba como supervisores a miembros del staff de su otro restaurante, lo cual generaba confusión en los trabajadores e incluso clientes, llegando a pensar que eran un solo restaurante.

En cuanto a la misión y visión del “Restaurante ABC”, es necesario mencionar que no estaban definidas por la alta dirección, de manera que el “Restaurante ABC” carecía de objetivos por cumplir y de un referente al que deseara llegar como organización. Sin embargo, si fuese menester del autor, definiría la misión de la siguiente manera:

**“Ofrecer sabrosos platos, deliciosas bebidas y una atención excelente, que unidos con un ambiente agradable otorguen al cliente una experiencia única al momento de visitarnos”**

Así también, la visión de la empresa sería la siguiente:

**“Ser el restaurante N° 1 preferido por los turistas, ejecutivos, y varones y mujeres del NSE A/B de la ciudad de Piura”**

Cabe resaltar que ambas propuestas fueron entregadas días antes de que el autor cesara sus labores en el “Restaurante ABC”, de manera que no sabe si fueron aceptadas o no.

#### 1.2 Experiencia profesional

Al culminar sus estudios universitarios, y luego de haber realizado prácticas pre profesionales en el área de logística de ENOSA, el autor comenzó a laborar en el área de logística de la empresa

Técnicas Reunidas S.A. (empresa contratista encargada de llevar a cabo el proyecto de modernización de la Refinería de Talara), en la posición de “logístico”, dentro de las funciones que debía realizar se encontraba el envío y recepción de materiales y documentación para con las empresas subcontratistas que participaban de dicho proyecto.

Luego de la experiencia laboral adquirida en Técnicas Reunidas S.A. al autor se le presentó la oportunidad de poder cambiar no sólo de rubro, sino también de puesto, pues esta vez sería Administrador en un restaurante.

El “Restaurante ABC” representó un gran reto para el autor por diversos motivos: por un lado, fue la primera experiencia en la que pudo ejercer como Administrador y al ser este el puesto más alto jerárquicamente, toda responsabilidad recaía sobre él a tan corta edad, tenía que perfilar su liderazgo y asegurar una buena organización puesto que los trabajadores son más efectivos si todos conocen las funciones que deben cumplir y cooperan entre sí. Finalmente, a tan sólo 2 semanas de haber asumido el cargo, se le encargó una tarea ambiciosa, la de revertir las pérdidas diarias que tenía el restaurante; lo cual fue posible con un sustancial aporte dinerario de un nuevo socio (aproximadamente S/450,000.00 soles), siendo el autor el responsable de la correcta administración y uso de ese capital.

#### **1.2.1 Actividad desempeñada**

El autor se desempeñó en el cargo durante 4 meses (de enero hasta abril del 2018), sin embargo, debido al giro del negocio, ese lapso fue tiempo suficiente para poder aplicar la teoría aprendida en los diferentes cursos de la rama de Administración General.

La labor desempeñada por el autor en el “Restaurante ABC” fue el puesto de Administrador. Se ocupaba principalmente de administrar el servicio de un restaurante, incluyendo la administración y planificación de las tareas/actividades realizadas por el personal, tales como: compra, almacenaje y venta de productos y servicios, llevar el control contable financiero, apoyar a la dirección, asegurar la atención al cliente y resolver problemáticas que pudieran presentarse en el “Restaurante ABC” dentro o fuera del horario establecido.

Las principales actividades desarrolladas por el autor en su función como Administrador pueden resumirse en las siguientes:

- Gestionar y administrar los recursos del “Restaurante ABC” de manera que éste sea rentable.
- Supervisar y asegurar la correcta coordinación entre las distintas áreas del restaurante.
- Dirigir a los trabajadores, en conjunto con los jefes de área, de tal manera que estén alineados con los objetivos de la organización.
- Comunicar y transmitir, de manera clara y precisa, a los trabajadores, la voluntad de la alta dirección.

### 1.2.2 *Propósito del puesto*

El propósito de dicho puesto era reestructurar o reorganizar a la empresa, de tal manera que estableciera una cadena de mando adecuada, que impactará directamente en los ingresos, rentabilidad y objetivos de calidad del “Restaurante ABC”. Asimismo, garantizar que el funcionamiento del restaurante sea eficiente, manteniendo un nivel elevado en la calidad del producto y atención al cliente. Por otro lado, velar por el bienestar de los trabajadores, y asegurar que realicen las funciones correspondientes a su puesto y no otras; de manera que no se presente una situación de duplicidad de funciones, ni tareas desatendidas.

A continuación, se detallan brevemente las funciones realizadas por el autor durante el ejercicio en el puesto de Administrador:

- Coordinar con los jefes de Área y el Administrador de piso, al mismo tiempo que supervisa el trabajo de éstos.
- Atender de manera inmediata en caso de suscitarse un problema o situación muy grave.
- Organizar y coordinar las tareas y funciones con los puestos de soporte (contabilidad, compras, limpieza y vigilancia).
- Comunicar e informar, de manera oportuna, a los socios, sobre cualquier situación de mayor envergadura que requiera de la participación de éstos últimos.
- Velar y supervisar el funcionamiento de cada una de las partes de la organización y de todas ellas en conjunto.
- Revisar la rentabilidad de la empresa, ya que cuando el autor asumió el cargo, las ventas diarias representaban menos del 50% de los costos diarios aproximados.
- Analizar posibles alianzas, por ejemplo, con las empresas de taxi presentes en el aeropuerto, para que puedan sugerir a los visitantes el “Restaurante ABC”, lamentablemente el autor dejó el cargo antes de desarrollar esta tarea.

### 1.2.3 *Producto o proceso que es objeto del informe*

A continuación, el autor detallará las situaciones problemáticas más resaltantes que encontró durante su experiencia laboral en el “Restaurante ABC”, seguida por una solución encontrada e implementada en aquel momento:

#### a) **Situación 1: problema de estructura y personal**

- **Problema:** No estaban claras las funciones del área, ni había jefe o encargado de área.

De las 3 áreas que habían en el “Restaurante ABC”, sólo *Barra* contaba con un jefe establecido y reconocido; en el caso de *Cocina*, no existía un jefe, y las funciones de éste muchas veces las realizaba quien tenía más edad y más experiencia, mientras que otros seguían a quien había realizado estudios de cocina; con respecto a *Salón*, era el Administrador de piso quien debía solucionar y dirimir cualquier

inconveniente o problema que se presentara, pero al momento de organizar los horarios era un mozo, que gozaba de la confianza del dueño, quien dirigía la situación, pese a esto personal del área incumplía con dichos horarios, lo cual generaba “cuellos de botella” en la atención a los clientes.

- **Solución:**

El jefe de *Barra* fue ratificado en su puesto, ya que era el más experimentado tanto en la preparación de cócteles y bebidas, como en la gestión del área. Esto resultó finalmente muy importante porque *Barra* se convirtió en la unidad de negocio más rentable y organizada de la empresa; y además fue también un apoyo para la administración en cuanto a ser ejemplo para las otras áreas de cómo liderar equipos de trabajo. Las funciones de los *Bartender* estaban claras, los horarios encajaban de manera que no se generen espacios de tiempo en los que no hubiera alguien a cargo de *Barra*, puesto que cuando el jefe de *Barra* descansaba, se coordinaba el reemplazo.

En cuanto a *Cocina*, se designó a uno de los cocineros como jefe, puesto que tenía conocimiento, estudios y experiencia; esta decisión viene sustentada por las razones siguientes: era quien mejor entendía la importancia y el sentido de organizar los insumos de *Cocina*, las personas a su cargo, la distribución del proceso de preparación de platos, entre otros. Esto resultó muy beneficioso en cuanto a reducir costos (no había insumos malogrados o sin utilizar), reducir tiempos de preparación de platos (traducido en una mejor atención en *Salón*) y también en la asignación de las tareas desarrolladas por los cocineros y auxiliares, pues cada uno de ellos empezó a tener claras sus tareas y horarios, incluso cuando ya era tarde en las noches y *Barra* seguía atendiendo, *Cocina* dejaba todo organizado de tal manera que un auxiliar pudiera preparar algunos piqueos sencillos para los clientes que pedían fuera de horario de atención.

En lo concerniente a *Salón*, se designó como jefe al mozo más antiguo y con mayor disponibilidad de tiempo, a su vez se le dio la potestad de coordinar y organizar los horarios de los mozos, también se le pidió que capacitara a sus compañeros. Estos cambios generaron que al coordinar con anticipación los horarios, no hubiera faltas por temas personales (por ejemplo, los exámenes de algunos empleados que, en paralelo al trabajo, cursaban estudios universitarios), que no faltara personal en días u horas “pico”, que no haya personal ocioso en horas de baja afluencia de público. En cuanto al Administrador de piso, se le asignó la tarea de velar por el bienestar de los clientes, de manera especial el de los clientes corporativos, quienes poseían un **ticket de compra** (venta promedio por cliente) 3 o hasta 4 veces mayor al promedio de los clientes no corporativos. Además, se le encargó supervisar el correcto orden y funcionamiento de las demás áreas y ser encargado del restaurante en caso de ausencia del Administrador.



## b) Situación 2: problema de estructura y personal

- **Problema:** Realizar funciones que no le corresponde

Algo que ocurría a menudo en la empresa, era ver al asistente contable saliendo a hacer compras a mitad de la mañana, lo cual generaba retraso en la llegada de los insumos, debido a que este no se encontraba capacitado para realizar dichas compras. Esto acontecía porque el encargado de compras algunas veces tenía que ayudar en *Cocina*, actividad para la cual tampoco poseía los conocimientos necesarios.

En algunas ocasiones el Administrador del restaurante era el encargado de ir a cambiar dinero para poder tener sencillo en caja y además debía registrar las facturas en el sistema de la SUNAT, lo cual era parte de las tareas del Asistente Contable.

- **Solución:**

Se creó la estructura organizacional y el organigrama de la empresa, para lograr dicho objetivo se explicó a cada trabajador cuál era su cargo y qué funciones o tareas debían de cumplir, a fin de no duplicarlas o dejarlas desatendidas. Cabe resaltar que no fueron entregadas de manera formal a través de un documento en físico, puesto que el autor no pudo permanecer por más tiempo en el cargo debido a motivos personales.

### 1.2.4 Resultados concretos y logros

Durante el periodo que el autor dirigió la administración del "Restaurante ABC", hubo diversas situaciones que reflejaban los cambios que había logrado la administración en ese corto, pero fructífero periodo de tiempo.

Dentro de los cambios que se podían apreciar estaban el salir de una situación de pérdidas, formalización en las compras de los insumos (compra con factura); el adecuado canal de comunicación entre los trabajadores y la dirección; también era visible que los empleados ya conocían y desarrollaban las funciones propias de sus puestos, pese a que no existía ni un MOF ni un descriptivo de puesto formalmente escrito; así también, se establecieron jefes de áreas y eran ellos quienes cumplían la misión de mantener el debido proceso y flujo de comunicación entre la dirección y los trabajadores; se estandarizaron los sueldos para las personas que ocupaban los mismos puestos; finalmente, no hubo ningún incumplimiento de pago a los trabajadores durante los meses de gestión del autor y a manera de enviar un mensaje de compromiso con ellos, el Administrador era el último en recibir su sueldo.

Los resultados y logros obtenidos más importantes son:

- Se respetaba la jerarquía en la organización, cada trabajador resolvía cualquier duda y/o inquietud con su jefe de área, así como, los puestos auxiliares lo hacían con el Administrador de piso, quien junto a los jefes de área hacían lo propio con el Administrador.
- Haber revertido las pérdidas del restaurante, se pasó de un nivel de ventas de aproximadamente S/ 800.00 – S/ 1000.00 diarios, a un nuevo nivel de ventas por encima de los S/ 3000.00 diarios.
- Sólo entre el 3% - 5% de las compras de insumos carecían de factura. Antes era alrededor del 15%.

Las inasistencias por cambio de horario fueron 0, durante ese periodo.



## Capítulo 2

### Fundamentación conceptual

Los conceptos generales por aplicar serán mencionados a continuación a manera de marco teórico, ya que resulta muy extenso poder profundizar acerca de cada uno de ellos, principalmente, tenemos el concepto de establecer un adecuado organigrama, lo cual implica una cadena de mando idónea para la empresa, así como la separación de áreas y los encargados de cada una de ellas. Así también, se trabajará sobre los cambios realizados en cuanto a la contratación del personal, vale decir la modalidad de contratación, el sueldo recibido, persona a cargo de la contratación, entre otros.

Se considera este apartado importante debido a que en él se encuentran los conceptos e ideas que mencionan los procesos que son el objeto de análisis del presente informe, los mismos que serán detallados líneas abajo con mayor detenimiento y profundidad.

Así también, se tiene el ordenamiento y adecuación del organigrama, es decir la organización formal que había en el “Restaurante ABC” no era la más adecuada puesto que no existía una cadena de mando clara ni tampoco se lograba que los trabajadores cumplieran las funciones propias de sus puestos.

#### 2.1 Concepto de organización

Existen dos formas de entender la palabra **organización**, en primer lugar, como un ente; para lo cual tenemos dos conceptos:

Según (Chiavenato, 2006): “organización como entidad social, en la cual las personas interactúan para alcanzar objetivos específicos”.

Según (Machuca, 2009) que cita a (Hodges, 1996): “una organización se define como dos o más personas que trabajan juntas y cooperan dentro de límites reconocidos con el propósito de alcanzar un objetivo o metas comunes”.

La influencia de las organizaciones viene desde los inicios de la humanidad. Había división de tareas ya en las primeras tribus, pero que buscaban obtener logros en conjunto. Las organizaciones nacen con una finalidad concreta, y las personas, dentro de ellas, cumplen funciones determinadas, que en coordinación y unión de estas tareas conllevan al logro de objetivos comunes.

En concordancia con lo explicado líneas arriba, podemos entender que las organizaciones son instituciones en las que las personas unen sus esfuerzos, realizando tareas complejas, para lograr objetivos comunes (individuales y colectivos).

En segundo lugar, se entiende la palabra **organización** como una de las funciones de la administración; de acuerdo con (Chiavenato, 2006): “organización como función administrativa y parte del proceso administrativo (planeación, dirección, coordinación y control). En este sentido, organización significa el acto de organizar, estructurar y destinar los recursos, definir los órganos encargados de la administración y fijar sus atribuciones e interrelaciones.”

## 2.2 Metas organizacionales

Las metas organizacionales, pueden resumirse en los siguientes apartados, según Lom (2006):

- Crear en toda la organización una “cultura abierta”, orientada a la solución de problemas.
- Complementar la autoridad que comporta el papel o estatus, con la autoridad que proporciona el conocimiento y la competencia.
- Situar las responsabilidades de toma de decisiones y solución de problemas lo más cerca posible de las fuentes de información.
- Crear confianza entre personas y grupos de toda la organización.
- Hacer que la competencia, entre los colaboradores, sea más pertinente para las metas del trabajo y llevar al máximo los esfuerzos cooperativos.
- Propiciar la elaboración de un sistema de recompensas en el que se reconozca, tanto el logro de las metas de la organización, como el desarrollo de las personas.
- Intensificar en las personas el sentimiento de que ellas son los dueños de los objetivos de la organización.
- Aumentar el autocontrol y la autodirección de las personas que forman parte de la organización.

## 2.3 Principios de la organización

Para Machuca (2009) los principios de organización son los siguientes:

### 2.3.1 La división del trabajo

Las funciones en cada organización deben establecerse según las características de estas y lo que se busca conseguir, de esta forma se facilitará su realización y supervisión. La meta final es lograr una mayor y mejor producción con los mismos recursos.

### 2.3.2 Autoridad y responsabilidad

La autoridad definida como “derecho de dar órdenes y el poder para exigir obediencia”. Para la autora no existe autoridad sin responsabilidad y son directamente proporcionales, a mayor cargo ocupado en la empresa, mayor responsabilidad para la persona.

### 2.3.3 Disciplina

Definida esencialmente como “obediencia, dedicación, energía, buena conducta, incluso demostración de respeto, en consonancia con los acuerdos entre la empresa y sus empleados”.

### 2.3.4 Unidad de mando

La autora Machuca la define como “para cualquier acción un empleado debe recibir órdenes de un solo superior”.

### 2.3.5 Unidad de dirección

En la organización debe existir una figura que sirva como líder y que lleve a cabo un plan específico para cada parte de la empresa y así en conjunto, lograr los objetivos comunes. Se considera

esto la parte primordial para la unidad de acción, la coordinación y la orientación del esfuerzo. “La unidad de dirección se consigue mediante una buena organización de la empresa, mientras que la unidad de mando depende de la actuación del personal”.

### **2.3.6 Subordinación del interés individual al interés general**

“... en una empresa el interés de un empleado o grupo de empleados no debe prevalecer sobre el de la organización...”.

### **2.3.7 Remuneración del personal**

“Es el precio de los servicios prestados. Debe ser justa y, tanto como sea posible, satisfacer a la vez al personal y a la empresa”.

La remuneración se considera una recompensa para el trabajo realizado y debe incentivar la actividad desarrollada por el trabajador.

### **2.3.8 Cadena de mando**

La define como “la cadena de superiores desde la más alta autoridad hasta el nivel más bajo.

La línea de autoridad es el camino seguido por todas las comunicaciones que empiezan o terminan en la más alta autoridad”.

### **2.3.9 Orden**

Este principio posee dos dimensiones, la primera de ellas material, cuya finalidad es evitar las pérdidas, para lograr el orden en dicha dimensión las cosas deben situarse en un lugar adecuado, para facilitar sus actividades.

La segunda de ellas, la dimensión social, se refiere a la ejecución de las dos actividades directivas más difíciles: buena organización y selección. Es en esta dimensión donde debe cumplirse el siguiente enunciado: “*el hombre correcto en el lugar correcto*” (entiéndase *hombre* como persona”).

### **2.3.10 Equidad**

“Debe haber equidad y no justicia ya que esta es la puesta en ejecución de convenios establecidos...”.

### **2.3.11 Estabilidad de empleo**

“Es necesaria la permanencia en un puesto para adaptarse a él y trabajar eficazmente”.

### **2.3.12 Iniciativa**

“Una de las mayores satisfacciones y uno de los más poderosos estímulos para un hombre es preparar un plan y garantizar su éxito. El poder preparar un plan e implantarlo es a lo que se llama iniciativa”.

### **2.3.13 Espíritu de equipo**

“La alta dirección de la empresa debe ponderar el proverbio de que “La unión hace la fuerza”, la fuerza en una organización deriva de la armonía, de la unión entre el personal que debe, por tanto,

promoverse”.

## 2.4 Estructura organizacional

Para Machuca (2009), la estructura organizacional es “la manera de dividir, organizar y coordinar las actividades de la organización”.

Toda empresa consta necesariamente de una estructura organizacional o una forma de organización de acuerdo con sus necesidades (teniendo en cuenta sus fortalezas, debilidades, tamaño, tipo, sector, etc.), por medio de la cual se pueden ordenar las actividades, los procesos y en sí el funcionamiento de la empresa.

Entendemos por estructuras organizacionales los diferentes patrones de diseño para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado.

Para seleccionar una estructura adecuada es necesario comprender que cada empresa es diferente, y puede adoptar la estructura organizacional que más se acomode a sus prioridades y necesidades, es decir, la estructura deberá acoplarse y responder a la planeación, además debe reflejar la situación de la organización, por ejemplo: su edad, tamaño, tipo de sistema de producción, el grado en que su entorno es complejo y dinámico, etc.

Al hablar de estructuración se debe distinguir entre estructura formal e informal.

### 2.4.1 Estructura formal

Machuca (2009), la define como la estructura planeada, es decir, la estructura que se ha implementado deliberadamente en la organización; esta estructura es la representada en documentos formales, principalmente en el llamado manual de estructura, que incluye organigramas y descripciones de funciones y en el que se definen las relaciones entre los diferentes puestos.

Esta estructura se representa de manera gráfica por un organigrama, el cual busca reflejar cada cargo en la empresa y las relaciones que existen entre estos. En los organigramas se reflejan básicamente cuatro aspectos: *las diversas dependencias, los niveles de jerarquía, líneas de autoridad y las relaciones de asesoría o de apoyo.*

Los tipos de organigramas según Machuca (2009) son los siguientes:

**A. Generales:** general de línea, general funcional, generales lineal-staff

- **General de línea:** “es aquella estructura en que la autoridad y responsabilidad se trasmite íntegramente por una sola línea para cada persona o grupo. En este sistema cada individuo tiene un solo jefe y no recibe órdenes más que de su jefe y a él solo reporta”. Tomando en cuenta las distintas áreas del “Restaurante ABC”; áreas principales (“core” del negocio): **Barra, Cocina, Salón**; áreas administrativas: **Caja, Contabilidad y Compras** y las áreas de apoyo: **Limpieza y Vigilancia**; así como, las

relaciones existentes entre las mencionadas áreas, se opta por establecer un tipo de organigrama **General de Línea**.

**B. Específicos o estructuras departamentalizadas:** “se designan a un área, división o segmento distintos de una empresa sobre la cual un Administrador (sea director, gerente, jefe o supervisor) tiene autoridad para el desempeño de actividades específicas”. Este tipo de organigrama posee cinco enfoques: **Enfoque funcional**, **Enfoque divisional** (*Estructura basada en productos o servicios, Estructura basada en clientes, Estructura basada en área geográfica, Estructura basada en procesos*), **Enfoque matricial**, **Enfoque de equipo y Enfoque en redes**.

- **Enfoque funcional**, “agrupación de actividades basada en el uso de habilidades, conocimientos y recursos semejantes”. Separa el trabajo sobre la base de pasos, procesos o actividades que se llevan a cabo para obtener un determinado resultado final. Este es el tipo de organigrama predominante en el “Restaurante ABC”, puesto que las principales actividades se llevan a cabo en áreas de igual jerarquía pero que realizan labores diferentes y complementarias.

*Nota: los demás enfoques mencionados no serán desarrollados en el presente TSP.*

De los diversos tipos de organigrama, el “Restaurante ABC” optó por: **general de línea**, y principalmente **enfoque funcional**, esto debido a que era necesario reafirmar la cadena de mando en la organización, así como debía eliminarse la idea de que el área de *Salón* tenía autoridad alguna sobre el área de *Cocina* o el área de *Barra* y sobre todo el trabajo se dividía en tres áreas principales (“core” del negocio) y cada una de ellas realizaba una parte del proceso de atención a los clientes. Las bebidas suministradas por *Barra*, la comida preparada por *Cocina* y la atención ofrecida por *Salón*, garantizaban en conjunto el servicio de restaurante y una experiencia única para el cliente, que es la razón de ser del “Restaurante ABC”.

#### **2.4.2 Estructura informal**

Para Machuca (2009), se considera “estructura informal a lo que surge espontáneamente durante el funcionamiento de la organización, debido a la interacción entre personas y grupos”. No figura en documentos formales. Esta estructura resulta ser muy importante porque es fruto de la espontaneidad de los integrantes de la organización; además algunas veces puede existir algún lazo previo, por ejemplo, si el gerente es compañero de promoción del jefe de producción, existirá una predisposición diferente al momento de dar y recibir órdenes. Esta situación puede ser un punto tanto a favor, como en contra, ya que depende de si la relación entre los integrantes es buena o mala.

Después de haber desarrollado lo correspondiente a la estructura formal e informal, y

tomando en consideración lo indicado por (Chiavenato, 2006): “Mientras la Teoría clásica se concentraba en la organización formal y la Teoría de las relaciones humanas solamente se concentraba en la organización informal; los estructuralistas intentaban estudiar la relación entre ambas organizaciones: la formal y la informal, dentro de un enfoque múltiple”; para el autor de este TSP, el enfoque múltiple resulta muy importante debido a que, es a partir de aquí que la organización deja de verse como un ente puramente formal o puramente informal, para entenderse como una interesante y compleja combinación de ambos extremos.

Esta, si se puede decir, “unificación” de teorías, logra esclarecer el estudio de las organizaciones, pues no basta con estudiar únicamente el aspecto formal, sino que también se debe tomar en cuenta que el aspecto informal está presente en todos y cada uno de los nexos formales de la organización.

Asimismo y de acuerdo con (Chiavenato, 2006): "encontrar equilibrio entre los elementos racionales y no racionales de la conducta humana constituye el punto principal de la vida, de la sociedad y del pensamiento moderno; constituye el problema central de la Teoría de las organizaciones", se debe tomar en cuenta tanto la organización formal (Teoría clásica), como la organización informal (Teoría de relaciones humanas).

## **2.5 Importancia de la organización**

La organización está presente en muchas de las formas de la actividad humana, porque la interdependencia de los individuos y su trabajo en conjunto para lograr un objetivo en común, han fomentado una intensa actividad organizativa en la humanidad a través del tiempo.

Es así que su importancia radica en que el acto de organizar dé como resultado un orden, que pueda considerarse como la base que establecerá la estructura para el correcto y adecuado trabajo en equipo en la organización, en otras palabras, la importancia de la tarea de organizar es armonizar a un grupo de personalidades distintas con la finalidad de lograr de la mejor manera el objetivo en común que tienen los integrantes de la organización; sumando además la mayor eficiencia en el uso de los recursos, tales como tiempo, dinero, insumos, etc.



## Capítulo 3

### Aportes y desarrollo

#### 3.1 Aportes

Uno de los aportes más representativos que desarrolló el autor durante su experiencia laboral en el “Restaurante ABC”, fue definir la estructura organizacional y elaborar el organigrama, si bien es cierto no se oficializó a través de un documento formal (puesto que no fue entregada a los trabajadores, sólo a los socios), se trabajó una estructura organizacional con el fin de ayudar a la empresa a visualizar de manera clara y rápida la estructura interna, los roles y los diferentes equipos y áreas que manejaban. Así como ayudó a mejorar la comunicación interna; tener el rumbo claro, puesto que ayuda a definir mejor los objetivos como empresa; transparencia en la proyección profesional, mantener motivado al colaborador; entendimiento de la organización, teniendo claro la cadena de mando y cómo se han de definir las relaciones dentro de las áreas; fácil coordinación entre los equipos o áreas, para poder dividir y repartir las distintas tareas o funciones entre los trabajadores sin duplicar funciones; y detección de errores en la estructura con la que se organiza la empresa.

La razón por la cual el organigrama creado por el autor tiene la estructura y distribución que se presentan a continuación, es principalmente poder establecer una igualdad de jerarquías e importancia entre las áreas y que éstas a su vez trabajaran en conjunto para alcanzar el fin último de la empresa, brindar al cliente la mejor experiencia posible. Esta igualdad de jerarquía fue expresada en el organigrama al colocar en un mismo nivel a *Cocina, Barra y Salón*; y no buscaba otra cosa sino rebatir la idea errónea que existía en la organización de que tanto *Cocina* como *Barra*, trabajaban para *Salón*, ya que eran ellos quienes tenían contacto directo con los clientes.

Así también, el motivo por el que se establecen jefaturas en cada área es para poder lograr una mejor organización del trabajo y que los problemas y/o situaciones menores que se presenten en la empresa sean resueltos por quienes conocen más de cerca el funcionamiento interno de cada área.

Por su parte, el Administrador de piso era el encargado de supervisar las áreas principales; así como de organizar y coordinar las tareas y/o funciones con Caja, Compras y Vigilancia, ya que estas realizaban una labor no menos importante tanto en el proceso de atención y satisfacción al cliente, como en el proceso interno del “Restaurante ABC”.

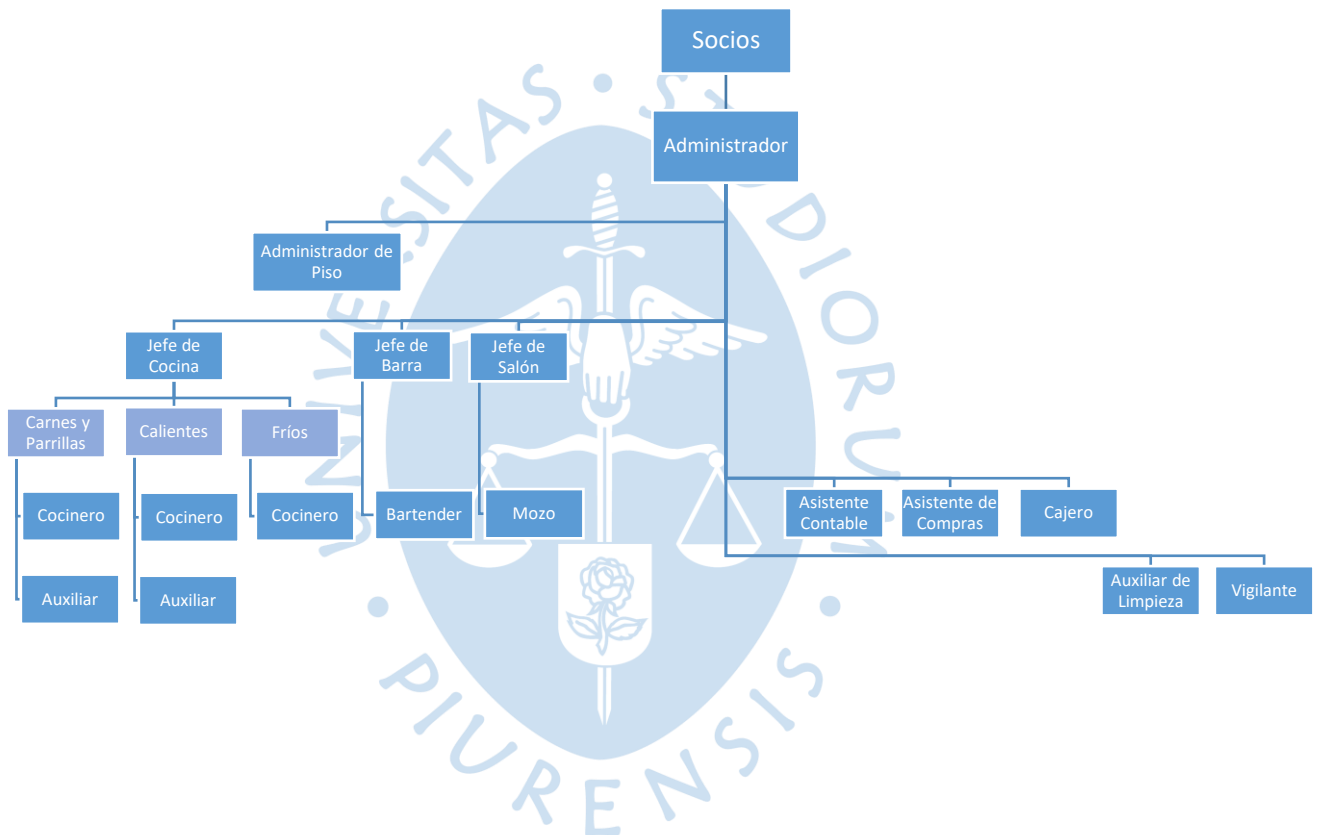
Finalmente, el autor desea explicar al lector que las funciones del Administrador no eran únicamente coordinar con los jefes de área y el Administrador de piso, supervisar el trabajo de éstos y ser quien asumiera las riendas en caso de suscitarse un problema o situación muy grave; sino que también debía revisar la rentabilidad de la empresa, lo cual suponía que las ventas diarias superaran los costos diarios; así como analizar las posibles alianzas que pudieran lograrse con algunas empresas de taxi del aeropuerto tal y como se mencionó anteriormente en el punto 1.2.2 y así garantizar un incremento de las ventas. Lamentablemente esta última labor sólo pudo ser planeada y propuesta,

mas no llevada a cabo debido a que el autor dejó de laborar en el “Restaurante ABC” por motivos personales.

A continuación, el autor muestra el organigrama que trabajó en el “Restaurante ABC”.

**Figura 1**

*Organigrama de la empresa*



*Nota.* Elaboración propia

### 3.2 Explicación del organigrama

El organigrama presentado en la Figura 1 posee un diseño que no es producto del azar, sino más bien es fruto de un profundo análisis hecho por el autor.

En primer lugar, se opta por un organigrama **General de Línea** debido a que los trabajadores del “Restaurante ABC” carecían de una cadena de mando establecida y en repetidas ocasiones no eran capaces de distinguir con claridad quién daba las órdenes ni cuál de ellas seguir.

Al establecer una jerarquía quedó claro para cada uno de los integrantes de la empresa que

ante cualquier problema y/o situación atípica, debían acudir a su jefe inmediato y éste, en caso de no poder resolver la situación, haría lo propio con su jefe inmediato, generando así un flujo de información que permite dar solución a un problema en el nivel adecuado, por ejemplo: una solicitud de cambio de horario, es atendida por el jefe de área, mas no por el Administrador ni el Administrador de piso.

En segundo lugar, se opta por un modelo de organigrama **Funcional**, debido a que este reafirma la jerarquía necesaria para establecer responsabilidades en cada área, otra razón para establecer un organigrama **Funcional** es el hecho de que el “core” del negocio se divide en tres actividades principales al momento de satisfacer las necesidades de los clientes y otorgar a estos una experiencia excelente; estas actividades son: tomar bebidas, ingerir alimentos y ser atendidos, las cuales se encuentran a cargo de las áreas de **Barra, Cocina y Salón** respectivamente. Estas áreas trabajan de manera coordinada para lograr, de forma conjunta, ofrecer al cliente una experiencia única.

Es así que el organigrama propuesto por el autor toma como referencia dos tipos de organigrama y los combina de manera que pueda apreciarse una estructura ordenada, con una jerarquía clara y con áreas claramente definidas.

Finalmente, se explica de forma breve y concisa las funciones de cada uno de los puestos del organigrama planteado.

- Socios
  - Responsables de proveer los recursos necesarios para llevar a cabo la gestión planteada.
  - Establecer las metas y objetivos que debe alcanzar la empresa.
- Administrador
  - Coordinar con los Jefes de Área y el Administrador de piso, al mismo tiempo que supervisa el trabajo de éstos.
  - Asumir las riendas en caso de suscitarse un problema o situación muy grave.
  - Organizar y coordinar las tareas y funciones con las áreas administrativas (**Contabilidad, Caja y Compras**) y con las áreas de apoyo (**Limpieza y Vigilancia**).
  - Comunicar e informar, de manera oportuna, a los socios, sobre cualquier situación de mayor envergadura que requiera de la participación de éstos últimos.
  - Velar y supervisar el funcionamiento de cada una de las partes de la organización y de todas ellas en conjunto.
  - Revisar la rentabilidad de la empresa, esto supone que las ventas diarias superen los costos diarios.
  - Analizar posibles alianzas (ejemplo de los taxis ya mencionado) para incrementar las ventas, lamentablemente esta tarea no pudo llevarse a cabo porque el autor dejó el cargo antes de poder ponerla en marcha.

- Administrador de piso
  - Supervisar el correcto funcionamiento de las distintas áreas del “Restaurante ABC”.
  - Reemplazar al Administrador durante los horarios en los que él no se encuentre.
  - Dirimir conflictos y/o situaciones problemáticas menores que se susciten durante su horario.
- Jefe de Cocina
  - Garantizar y mantener la calidad de los platos servidos.
  - Asegurar que los platos sean servidos de forma oportuna y con la mayor calidad posible.
  - Comunicar oportunamente el requerimiento de insumos al asistente de compras.
  - Gestionar el stock de productos de manera que no se incurra en pérdidas ni faltantes.
  - Coordinar y establecer horarios con los cocineros y auxiliares de cocina.
  - Mantener siempre una buena presentación personal y velar por la de los cocineros y auxiliares de cocina.
- Jefe de Barra
  - Garantizar y mantener la calidad de los tragos y cócteles servidos.
  - Asegurar que las bebidas sean servidas de forma oportuna y con la mayor calidad posible.
  - Comunicar oportunamente el requerimiento de insumos y bebidas embotelladas al Asistente de compras.
  - Gestionar el stock de productos de manera que no se incurra en desabastecimiento ni faltantes.
  - Coordinar y establecer horarios con los *Bartender* (persona encargada de preparar las bebidas en *Barra*).
  - Mantener siempre una buena presentación personal y velar por la de los *Bartender*.
- Jefe de Salón
  - Asegurar el correcto orden de atención de los clientes.
  - Garantizar el cumplimiento de la asignación de mesas por parte de los mozos.
  - Ofrecer al cliente la carta, tomar el pedido y comunicarlo de manera oportuna al área de *Cocina y/o Barra*.
  - Coordinar y establecer horarios con los mozos.
  - Mantener siempre una buena presentación personal y velar por la de los mozos.
- Cocinero
  - Garantizar y mantener la calidad de los platos servidos.
  - Asegurar que los platos sean servidos de forma oportuna y con la mayor calidad posible.
  - Mantener limpia y ordenada la cocina.
- Auxiliar de Cocina
  - Apoyar de forma rápida y ordenada al cocinero.

- Mantener limpia y ordenada la cocina.
- *Bartender*
  - Garantizar y mantener la calidad de los tragos y cócteles servidos.
  - Asegurar que las bebidas sean servidas de forma oportuna.
  - Mantener limpia y ordenada la barra (lugar físico).
- Mozo
  - Ofrecer al cliente la carta, tomar el pedido y comunicarlo de manera oportuna a *Cocina* y/o *Barra*.
  - Mantener limpios y ordenados el salón, las mesas y las sillas.
- Asistente contable
  - Registrar las facturas emitidas y recibidas del “Restaurante ABC”.
  - Realizar las declaraciones de impuestos.
  - Llevar el registro de las operaciones contables.
  - Asegurar la correcta distribución de monedas y billetes para la caja inicial.
- Asistente de compras
  - Cumplir los pedidos de las distintas áreas con eficiencia y eficacia.
  - Alcanzar las facturas al asistente contable.
- Cajero
  - Procesar los pagos de los clientes de manera correcta, rápida y oportuna.
- Auxiliar de limpieza
  - Limpiar y desinfectar los espacios de salón, terraza, servicios higiénicos y las oficinas.
- Vigilante
  - Salvaguardar el orden en caso de ocurrir algún altercado.

*Nota: los Jefes de Barra, Cocina y Salón, también servían bebidas, cocinaban y atendían, respectivamente.*

### **3.3 Desarrollo de la experiencia**

Durante el desarrollo del trabajo el autor ha relatado que, en el “Restaurante ABC”, se encontró diversas situaciones que denotaban la falta de organización en la que se encontraba la empresa. Las cuales se detallarán a continuación para mayor entendimiento y conocimiento, así como se detallarán las soluciones trabajadas en su momento.

#### **3.3.1 Situaciones generales**

En primer lugar, se comentarán los hechos que no estén directamente relacionados con el tema de este Trabajo de Suficiencia Profesional, para así poner en contexto al lector y puedan hacerse una idea de lo que ocurría en el “Restaurante ABC”. Es relevante mencionar que, de los dos socios, únicamente uno de ellos era el involucrado con el negocio puesto que, al tener otro restaurante,

conocía el rubro del negocio; pero esto daba pie al surgimiento de otros hechos que serán abordados y detallados más adelante.

En segundo lugar, la empresa estaba en situación de pérdida, pues debido al bajo nivel de ventas y al alto costo de alquiler, en ocasiones, abrir el restaurante resultaba más costoso que no hacerlo; incluso ocasionaba que no fuera posible cumplir con el pago de los sueldos a tiempo, generando un ambiente tenso y mal clima laboral entre los trabajadores de la empresa.

Además, existía un recurso no utilizado: el segundo nivel del local, aquello representaba una capacidad de mesas de aproximadamente el 35% del restaurante y además contaba con una barra propia, lo cual representaba un potencial aumento de ventas de aproximadamente el 75% u 80% del nivel en el que el restaurante se encontraba, o al menos eso se pensó en un inicio. Esto se confirmó cuando se inauguró el segundo nivel, puesto que las ventas se duplicaron.

En tercer lugar, había desigualdad salarial, los sueldos no eran equitativos entre los trabajadores que ocupaba el mismo puesto, algunos recibían pagos a través de planilla, otros mediante recibo por honorario e incluso algún trabajador recibía el sueldo en efectivo sin ningún tipo beneficio o respaldo de acuerdo a ley.

Por otro lado, no contaban con seguros particulares o EsSalud y en caso de ocurrir un accidente, la salud de los trabajadores estaría en un riesgo mayor. Precisamente ocurrió que una de las cocineras se hizo un corte en la mano y al no contar con seguro demoró en ser atendida y los gastos fueron mayores, felizmente se recuperó con total normalidad.

Finalmente, había algunas falencias en el establecimiento que eran urgentes atender, tales como: no había señalización de defensa civil ni lacrado de vidrios, no había certificado de fumigación, tampoco libro de reclamaciones y sugerencias, la bomba de agua no funcionaba, entre otros; es así que las dos primeras semanas de labor del autor fueron un constante “apagar incendios”.

## Conclusiones

1. La estructura organizacional de una empresa es parte fundamental para el correcto flujo de información y desarrollo de tareas. Aquí se deben abarcar todos los procesos y actividades a realizarse en la organización.
2. No existen organizaciones que utilicen un único tipo de estructura, pues en mayor o menor medida utilizan al menos un par de ellas, ya que por un lado debe tenerse en cuenta la profundidad del organigrama, es decir, qué tan jerárquico será; y por otro lado se presenta el dilema de la amplitud, esto significa, cuántas áreas existen en cada nivel de jerarquía.
3. Para que en una empresa se logre el correcto cumplimiento y desarrollo de las actividades y tareas asignadas a los trabajadores, estos deben cumplir tres aspectos: **saber, poder y querer** hacerlas. El **saber** hacer algo está relacionado con los conocimientos específicos que se requieren para desarrollar una acción, por otro lado, el **poder** hacer algo va ligado al concepto de autoridad, es decir, a la potestad de realizar determinada acción, finalmente el **querer** hacer algo depende directamente de la voluntad y disposición de la persona. En cualquier caso, si no confluyen estos tres aspectos, es imposible lograr la realización correcta de una tarea y/o actividad.

Si bien es cierto, a lo largo de este trabajo, no se presenta una situación concreta en la que se aprecien estos tres aspectos, podemos apreciar la falta de cada uno de ellos en las dos situaciones que se relatan en el apartado **3.3.2**, donde en la **situación 1**, por un lado hay una falta de **poder** (autoridad), pues a nadie se le otorgó formalmente la autoridad del cargo; y por otro, existe una falta de **querer** (voluntad), ya que los empleados no querían cumplir con su horario laboral; y por último, en la **situación 2** se percibe una falta de **saber** (conocimientos), puesto que los trabajadores realizaban tareas para las cuales no estaban capacitados, ni habían sido contratados.

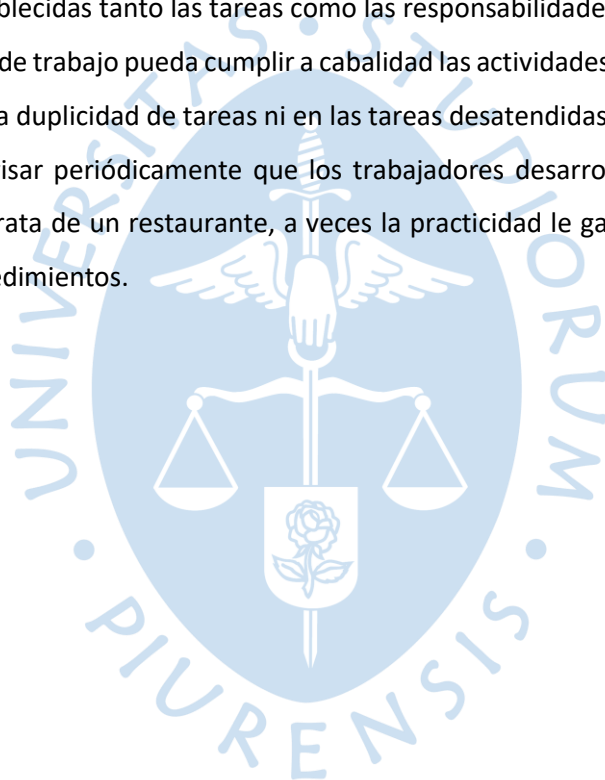
4. Los trabajadores dentro de una organización deben saber de modo claro y concreto las tareas y actividades a realizar (contenido, objetivo y responsabilidades). Puesto que con el cumplimiento de sus labores y trabajando en equipo, lograrán alcanzar las metas y resultados de la empresa.





### Recomendaciones

1. Se recomienda que la empresa utilice la planificación dentro de sus procesos, ya que esto establece un esfuerzo coordinado. Permite que tanto gerentes como empleados conozcan hacia donde se dirige la empresa y qué se espera de ellos para alcanzar los objetivos, pueden coordinar sus actividades, colaborar uno con otros y trabajar en equipo.
2. Es recomendable que la empresa reconozca y premie el buen cumplimiento del trabajo y de las funciones propias de cada puesto, para así reforzar el aprendizaje de estas y la correcta aplicación de los conocimientos técnicos. De esta manera los trabajadores se verán motivados y realizarán sus tareas con mayor facilidad.
3. Es importante establecer un Manual de Organización y Funciones (MOF) para que puedan quedar establecidas tanto las tareas como las responsabilidades propias de cada puesto y así la fuerza de trabajo pueda cumplir a cabalidad las actividades requeridas en la empresa, sin caer en la duplicidad de tareas ni en las tareas desatendidas.
4. Se debe revisar periódicamente que los trabajadores desarrollen bien su trabajo, pues cuando se trata de un restaurante, a veces la practicidad le gana terreno a los correctos usos y procedimientos.





### Lista de referencias

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill.

Ferreiro, P., & Alcázar, M. (2017). *Gobierno de Personas en la Empresa*. Universidad de Piura PAD Escuela de Dirección.

Hodges, B. (1996). *Teoría de la Organización*. Obtenido de <http://www.economiaeinnovacionuamx.org/public/userfiles/files/Teoria%20de%20la%20organizaci%C3%B3n%20cap1%20y%202.pdf>

Lom, A. (21 de junio de 2006). *Teoría de la organización*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/teoria-de-la-organizacion/>

Machuca, A. (2009). *Las organizaciones del siglo XXI: Apuntes de administración general*. San Marcos.

