



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**Implementación de mejora en el diseño organizacional en
el restaurante FABRIZIO PIZZA & BARRA**

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

Adriana Margoht Farfan Carreño

Revisor(es):
Mgtr. Fabiola Alcas Rojas

Piura, enero de 2025

Declaración Jurada de Originalidad del Trabajo Final

Yo, Adriana Margoht Farfan Carreño, egresado del Programa Académico de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Piura, identificado(a) con DNI: 77347172, declaro que:

Soy autor del trabajo final titulado:

“Implementación de mejora en el diseño organizacional en el restaurante FABRIZIO PIZZA & BARRA”

El mismo que presento bajo la modalidad de Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título profesional de Licenciado en Administración de Empresas.

El texto de mi trabajo final es original y no vulnera los derechos de terceros o, de ser el caso, derechos de los coautores, incluidos los derechos de propiedad intelectual, datos personales, entre otros. En tal sentido, el texto de mi trabajo final no ha sido plagiado total ni parcialmente, para lo cual, he respetado las normas internacionales de citas y referencias de las fuentes consultadas. Asimismo, el texto del trabajo final que presento no ha sido publicado ni presentado antes en cualquier medio electrónico o físico; y que la investigación, los resultados, datos, conclusiones y demás información presentada que atribuyo a mi autoría son veraces.

En caso de detectarse el incumplimiento de lo declarado asumo frente a terceros, la Universidad de Piura y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

La asesoría del trabajo estuvo a cargo de los siguientes docentes de la Universidad de Piura:

- Mgtr. Fabiola Alcas Rojas, identificado con DNI: 40805384

Declaro (declaramos) que:

Luego de haber empleado el software de coincidencia Turnitin, revisado las fuentes de información señaladas por el autor, y en razón de mi (nuestra) experiencia como investigador(es), declaro (declaramos) que las ideas expuestas en el trabajo final alcanzan las condiciones de calidad, integridad y originalidad acorde a los objetivos institucionales y estándares en materia de investigación. Finalmente, no asumo (asumimos) responsabilidad por la posible vulneración de derechos de autor en el trabajo final referido, pues tal responsabilidad es exclusiva del autor.

Fecha: 20/01/2025.



Firma del autor¹



Firma del asesor¹

¹ Firma idéntica al DNI. No se admite digital, salvo certificado.

Agradecimientos

En primer lugar, agradezco las bendiciones que Dios me ha dado para tener salud, fuerza y persistencia en emprender este proyecto, a mis padres porque son mis motivadores principales para cada paso que doy en la vida.

De igual manera a mi revisora y guía en este proyecto y a la plana de docentes de la facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Piura que tuvieron la disposición en todo momento para guiarnos en la realización de este trabajo.



Resumen

En las organizaciones, sean pequeñas o de talla mundial, se requiere establecer un orden, y considerando la administración estratégica, el orden interno ha de permitir que se estructure una propuesta de valor más atractiva para el cliente.

Por ello, este trabajo explica una experiencia laboral vivenciada en la empresa FABRIZZIO PIZZA & BARRA, que consistió en la implementación de un diseño organizacional que comprende la elaboración de un manual de funciones de cada trabajador y el organigrama. Se tuvo resultados positivos en cuanto a una mejor organización, pues al tener una visión de la distribución jerárquica del equipo de trabajo, se pudo distribuir mejor las tareas, ajustar el presupuesto asignado para las remuneraciones del personal, disminuir la alta rotación de los colaboradores e incluso mejoró la comunicación entre los trabajadores aumentando su productividad y ofreciendo un mejor servicio con menos tiempos de espera para los clientes.

En definitiva, con la ayuda de la elaboración de las herramientas mencionadas se pudo mejorar la ejecución de tareas en la empresa y tener resultados positivos en cuanto a la efectividad de los trabajadores para brindar una mejor experiencia a sus comensales.

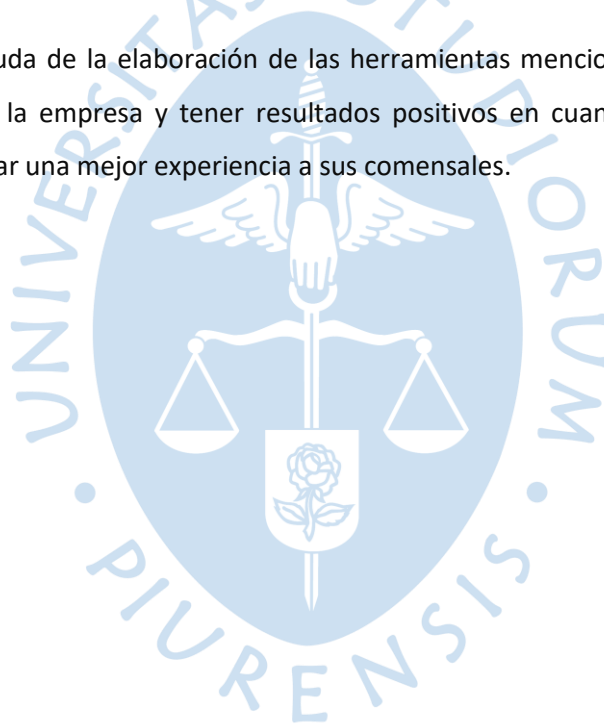


Tabla de contenido

| | |
|--|----|
| Introducción | 7 |
| Capítulo 1. Aspectos generales | 8 |
| 1.1 Descripción de la empresa | 8 |
| 1.1.1 Breve historia | 8 |
| 1.1.2 Ubicación geográfica | 8 |
| 1.1.3 Actividad de la empresa | 8 |
| 1.1.4 Misión y visión de la empresa | 8 |
| 1.1.5 Organigrama..... | 8 |
| 1.2 Descripción general de experiencia profesional | 9 |
| 1.2.1 Actividad profesional desempeñada..... | 10 |
| 1.2.2 Propósito del puesto | 10 |
| 1.2.3 Producto o proceso objeto del informe | 10 |
| 1.2.4 Resultados concretos logrados..... | 11 |
| Capítulo 2: Fundamentación | 12 |
| 2.1 Teoría y la práctica en el desempeño profesional | 12 |
| 2.1.1 Diseño organizacional..... | 12 |
| 2.1.2 Estructura organizacional..... | 13 |
| 2.2 Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos | 14 |
| 2.2.1 Acciones..... | 14 |
| 2.2.2 Metodología | 15 |
| 2.2.3 Procedimientos..... | 15 |
| Capítulo 3: Aportes y desarrollo de experiencias..... | 16 |
| 3.1. Aportes | 16 |
| 3.2. Desarrollo de experiencias | 16 |
| Conclusiones..... | 18 |
| Recomendaciones | 19 |
| Referencias | 20 |
| Anexos | 21 |
| Anexo A. Manual de funciones..... | 22 |
| Anexo B. Niveles de la empresa FABRIZIO PIZZA & BARRA..... | 31 |
| Anexo C. Las áreas de FABRIZIO PIZZA & BARRA..... | 32 |

Lista de figuras

Figura 1. Organigrama propuesto..... 9



Introducción

A continuación, se ha de abordar la experiencia laboral del autor en la empresa FABRIZZIO PIZZA & BARRA, la cual sirvió para aplicar los conocimientos aprendidos a la largo de su carrera. Como egresado de Administración de Empresas de la Universidad de Piura se realizaron aportes que contribuyeron a mejorar la gestión de la empresa.

En el presente documento se aprecia el desarrollo de tres capítulos que abordan inicialmente la información general de la empresa en la que se desarrolla la mejora que es materia de estudio, las bases teóricas relacionadas a los conceptos aplicados en dicho informe y la explicación de la experiencia laboral vivida como trabajadora de la empresa anteriormente mencionada.

El primer capítulo, trata sobre aspectos generales de FABRIZZIO PIZZA & BARRA, tales como una breve historia, ubicación, actividad comercial a la que se dedica, misión y visión de la empresa y como se encuentra distribuida. Así mismo, la descripción de la experiencia profesional vivida en dicha empresa que comprende el propósito del puesto, el producto que es objeto de estudio y los resultados obtenidos.

Seguidamente, en el segundo capítulo se abordó la fundamentación de la herramienta implementada en FABRIZZIO PIZZA & BARRA a través de la teoría y la práctica en el desempeño laboral, obteniendo resultados satisfactorios del modelo añadido.

Por último, el tercer capítulo se enfocó en los aportes del autor que fueron aplicados en la empresa, tomando en cuenta los conocimientos adquiridos en su carrera profesional, destacando las experiencias vividas más significativas para alcanzar los objetivos y el impacto que desencadenó este aporte tanto a la organización como al equipo de trabajo.

Capítulo 1 Aspectos generales

1.1 Descripción de la empresa

1.1.1 Breve historia

FABRIZZIO PIZZA & BARRA, inició sus actividades en enero del 2020 con un pequeño local comercial en el concurrido pasaje Enrique Palacios de la ciudad de Sullana dedicado a la venta de productos de snack, principalmente a la venta de pizzas. Debido a la coyuntura por la pandemia, en el 2020 se vieron obligados a adaptarse a los cambios que se iban generando como la implementación activa del servicio Delivery de comidas en la ciudad de Sullana. Esta crisis mundial fue motivo para que muchos negocios replanteen su estrategia y FABRIZZIO PIZZA & BARRA no fue la excepción, pues esto les permitió dar impulso a una nueva etapa en la organización.

Debido al rápido incremento de sus ventas y clientes decidieron dar apertura a tres locales en la ciudad de Sullana posicionándose como uno de los favoritos en pizzas en dicha localidad. En el 2021 como parte de su crecimiento formal registraron a la organización como Empresa Individual con Responsabilidad Limitada (E.I.R.L) y en la actualidad cuentan con un local principal en Av. Santa Rosa y con cuatro puntos ambulatorios en la ciudad de Sullana, esto les ha permitido tener mayor alcance de nuevos clientes mejorando su trayectoria y aceptación en la ciudad, pues son considerados como invitados principales en las diferentes ferias gastronómicas de la ciudad de Sullana, obteniendo algunos reconocimientos en diferentes concursos.

1.1.2 Ubicación geográfica

FABRIZZIO PIZZA & BARRA se encuentra ubicado en Av. Santa Rosa N° 692 Urb. Santa Rosa – Sullana, Piura.

1.1.3 Actividad de la empresa

FABRIZZIO PIZZA & BARRA, es un restaurante que ofrece el servicio de comidas, principalmente pizzas y bebidas, contribuyendo al desarrollo económico de la ciudad de Sullana.

1.1.4 Misión y visión de la empresa

Actualmente FABRIZZIO PIZZA & BARRA, es una empresa que se dedica a la venta de pizzas artesanales y productos complementarios brindando un servicio de calidad en la atención a las familias y demás visitantes en la ciudad de Sullana.

FABRIZZIO PIZZA & BARRA, tiene como visión posicionarse y expandirse en varios puntos de la región de Piura.

1.1.5 Organigrama

FABRIZZIO PIZZA & BARRA, cuenta con un aproximado de 15 colaboradores, los cuales se distribuyen en las diferentes áreas de la organización. Algunos realizaban doble función, por ello se implementó un organigrama para poder distribuir mejor las actividades y funciones de cada trabajador.

La organización se distribuye de manera funcional entre cada área, delegando autoridad, pues existe alta centralización en la toma de decisiones en cada área.

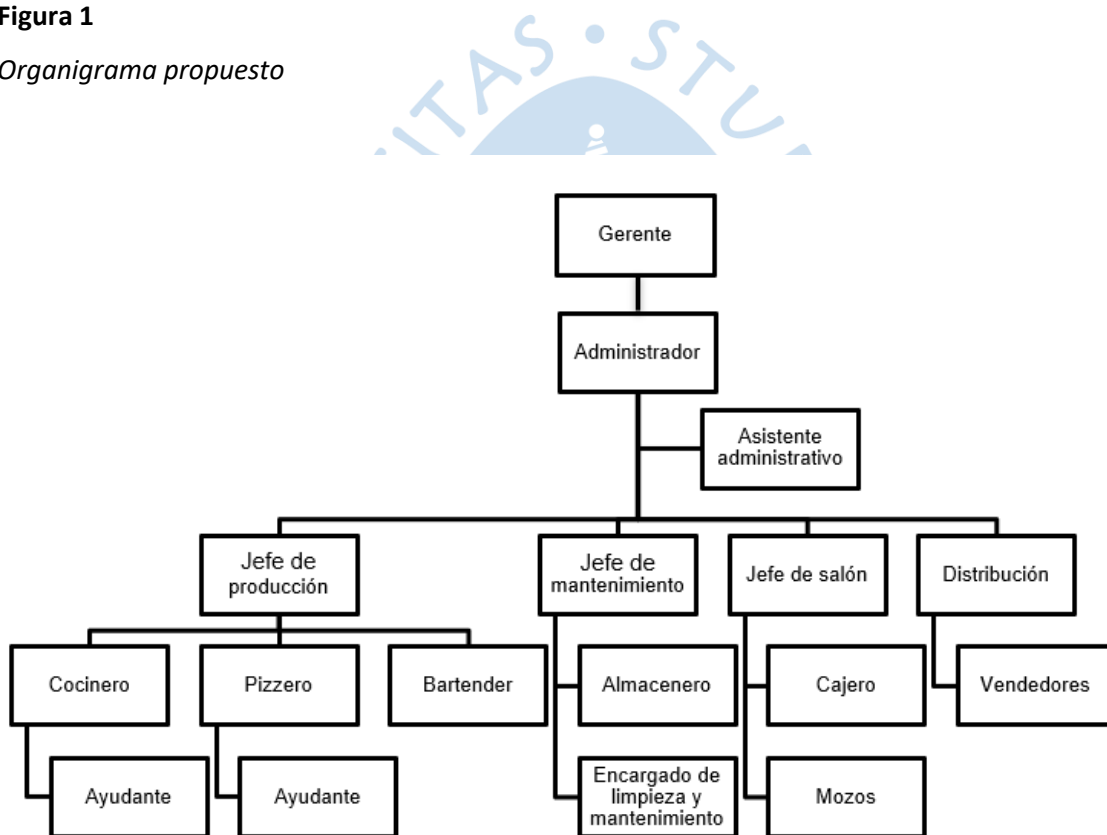
En el siguiente gráfico se muestra el organigrama de FABRIZIO PIZZA & BARRA:

En el alto mando se encuentra el gerente general, el mismo que desempeña la función de administrador, cuenta con personal de apoyo como un asistente administrativo, por lo general este cargo es ocupado por algún practicante y terceriza el servicio contable y de marketing.

Además, su esposa realiza actividades relacionadas a la contratación de personal y coordina campañas publicitarias con un agente externo comercial. Luego se encuentra el personal de producción, almacén, atención al cliente y vendedores que ejecutan funciones operativas.

Figura 1

Organigrama propuesto



Nota. Elaboración propia.

1.2 Descripción general de experiencia profesional

Se realizó tareas de asistencia administrativa adjuntas a las funciones del administrador con la finalidad de organizar mejor la empresa. Para lograr las expectativas del puesto se puso en marcha un plan de acción enfocado a mejorar la organización y distribución de las actividades cotidianas de los trabajadores; así como, realizar tareas relacionadas a mantener el orden y control de la organización.

Por ello, se implementó un diseño organizacional que facilite la visión general del equipo de FABRIZIO PIZZA & BARRA, para poder delegar funciones específicas de cada colaborador y mejorar la efectividad en sus operaciones.

Entonces, las mejoras implementadas contribuyeron a tener mejor control y orden en las tareas realizadas por los trabajadores. Esto favoreció al presupuesto asignado a las remuneraciones, ya que disminuyeron las horas extras realizadas y por ende el pago correspondiente. Así mismo, mejoró el servicio al cliente disminuyendo los plazos de espera por cada pedido sin perder la calidad del producto ofrecido.

1.2.1 Actividad profesional desempeñada

El autor de este TSP desempeñó sus labores en la empresa por 11 meses aproximadamente, en una jornada convencional de 30 a 40 horas semanales de diciembre del 2022 hasta marzo del 2023 como parte del personal operativo, luego ingresó al área administrativa como staff entre abril del 2023 y octubre del 2023.

Como asistente administrativa, realizó funciones relacionadas a la administración estratégica de FABRIZIO PIZZA & BARRA; es decir, la organización de actividades para cada periodo, el control de inventarios, elaboración de informes financieros, el servicio de atención al cliente, capacitación e inducción de nuevos colaboradores.

1.2.2 Propósito del puesto

El objetivo principal del puesto es contribuir en la gestión administrativa, liderada por el gerente, que consiste en planificar, organizar, direccionar y controlar las actividades que se llevaron a cabo en FABRIZIO PIZZA & BARRA. Además, mantener actualizado el registro de ventas e inventarios para tener un mejor control de ingresos y gastos en la empresa.

Asimismo, contribuir con el desarrollo de ejercicios y actividades para motivar al equipo de FABRIZIO PIZZA & BARRA a mejorar la comunicación, participando en la supervisión evitando los conflictos por la duplicidad de tareas, así como, el establecimiento de línea de carrera. La cual se fue fortaleciendo con el cumplimiento del diseño implementado.

Por otro lado, tener un panorama claro sobre la distribución de los trabajadores y encargados de las diferentes áreas en FABRIZIO PIZZA & BARRA. Esto permitió tener mayor orden en los procesos de trabajo cotidiano.

También, implementar métodos o sistemas para alcanzar resultados óptimos y favorables para la empresa. Así mismo, el autor pueda desarrollar sus capacidades y adquirir conocimiento que le permita un desarrollo profesional en FABRIZIO PIZZA & BARRA.

1.2.3 Producto o proceso objeto del informe

Para implementar mejoras en la organización e instaurar un diseño organizacional, el autor tomó en cuenta información relevante para definir el estilo del organigrama. Estos datos eran

correspondientes a la cantidad de trabajadores, las funciones que desarrollaba cada uno y las funciones o tareas inmediatas asignadas por el administrador. Se procedió a elaborar un manual de funciones, teniendo en cuenta la jerarquía y comunicación entre los miembros de cada área para asignar encargados de estas y tener claro quien subordina a quien.¹

1.2.4 Resultados concretos logrados

Entre los resultados obtenidos más resaltantes, se estableció el manual de funciones para cada uno y se fijó un organigrama de los miembros que integran la empresa. Tras el análisis de las actividades realizadas por cada trabajador en FABRIZIO PIZZA & BARRA se obtuvo lo siguiente:

Identificar posiciones y jerarquías en el equipo de FABRIZIO PIZZA & BARRA.

Reducir costos fijos de personal, al tener una mejor distribución de los colaboradores respecto a los horarios de su jornada laboral, ocupando todos los turnos de atención y producción. Pues al mejorar el desarrollo de las actividades disminuyó el tiempo perdido de horas de trabajo.

Brindar un mejor servicio al cliente disminuyendo los tiempos de espera en los pedidos realizados de 40 minutos empleados a 20 minutos por orden aproximadamente, ya que los trabajadores tenían mejor orden de los procesos para ejecutar la toma de pedidos.

Aumentar el aprendizaje de los trabajadores capacitándolos, mejorando la experiencia y el conocimiento de los procesos de toda la organización, específicamente de la cadena de procesos y las funciones de cada uno. Además de enseñarles a los trabajadores como se registra la información en el sistema de gestión que tiene FABRIZIO PIZZA & BARRA, en este caso el sistema “restaurante.pe”².

Incrementar el sentido de responsabilidad en los trabajadores al asignar tareas individuales y en equipo para alcanzar las metas propuestas.

¹ El manual de funciones es una guía para que cada trabajador pueda realizar su trabajo en orden. Este esta formulado en plantillas que incluye datos el cargo que cumplen, a quien subordinan, el turno que corresponde, la descripción de las tareas y la frecuencia. Ver Anexo A.

² Restaurante.pe es un software de gestión integral para restaurantes con facturación electrónica, control de caja, ventas, inventario, recetas, insumos, almacenes, delivery y más. <https://restaurant.pe/>

Capítulo 2. Fundamentación

2.1 Teoría y la práctica en el desempeño profesional

2.1.1 *Diseño organizacional*

El diseño organizacional para Chiavenato (2009) es innovar constantemente en la estructura de la empresa para afrontar los cambios que se presenten, lograr metas y estrategias trazadas. La estructura muestra los diferentes niveles de la empresa a través del organigrama, logrando identificar las áreas que comprende, la relación informal entre las áreas y las funciones de cada trabajador. Así mismo, relacionar la estrategia con las herramientas tecnológicas de la empresa para seguir los propósitos de la empresa.

Por ende, se tenía que establecer un orden entre los trabajadores asignando las tareas de cada uno y las relaciones entre áreas de acuerdo con la función que desempeñan. Así mismo, que este orden contribuya a mantener una jerarquía entre los puestos de trabajo para lograr las metas propuestas por FABRIZIO PIZZA & BARRA mejorando la atención al cliente con el correcto uso de las máquinas de preparación de los productos y el sistema tecnológico en la toma de pedidos para cumplir con los tiempos establecidos.

Para Chiavenato (2009) el diseño de la organización es importante para la gestión de toda empresa. Por ello debe tener en cuenta tres aspectos:

Estructura básica, donde se proyecta el puesto de cada trabajador y las funciones que realizará, el organigrama y las áreas o departamentos que la integran.

Los mecanismos de operación sirven para identificar las expectativas que se tiene de cada miembro de la empresa, las mismas que son condicionadas por normas y políticas, así como bonificaciones para mantener incentivado al trabajador y actividades que fortalezcan los lazos entre ellos.

Los mecanismos de decisión ayudan a prevenir errores en cuanto a los procedimientos que se siguen en la empresa. Estos mecanismos proporcionan información del entorno externo y poder tomar decisiones acertadas.

Por consiguiente, mejorar el diseño organizacional en FABRIZIO PIZZA & BARRA implica tener en cuenta estos tres factores, para la estructura básica establecer un organigrama y manual de funciones, respecto a los mecanismos de operación se ofreció recompensas como bonos por llegar a la meta de ventas, cumplimiento de tiempo previsto en alguna actividad específica y realizar todas las tareas asignadas y para los mecanismos de decisión establecer condiciones con los encargados de cada área para facilitar información al administrador para tomar mejores decisiones. Así como métodos en el desarrollo de actividades para mejorar el desempeño y el cumplimiento de las actividades asignadas a cada trabajador.

2.1.2 Estructura organizacional

La estructura organizacional para Daft (2015) se puede visualizar en el organigrama. Es decir, esta no se puede representar como cualquier estructura interna de los procesos, el trabajo cotidiano de los empleados, en el ambiente de trabajo o en el producto en sí. Aunque los trabajadores estén muy comprometidos con la empresa, la complejidad de la estructura solo permite ser contemplada a través de un organigrama. El organigrama, es el que envuelve el todo de un grupo de tareas definidas realizadas por los miembros de la empresa y los procesos que permite ver el panorama de una organización.

Por tal motivo, en FABRIZIO PIZZA & BARRA se estableció un organigrama de tipo funcional y con poder centralizado en los altos mandos. Con este instrumento se pudo tener una visión general de cada puesto y sus subordinados, además tener un mejor entendimiento del paso a paso para cada procedimiento en la empresa.

La estructura de una organización para Fincowsky (2009) puede graficarse a través de varias características y plasmarse de varias formas. Según sea el caso de funcionamiento de la empresa, metodología, herramientas tecnológicas, objetivos trazados, estrategia competitiva, cultura organizacional y todos los aspectos que comprende la organización influirán para establecer un perfil único para cada empresa.

Todas las características propias de cada empresa determinan el tipo de estructura que mejor se alinea a sus objetivos, pues no hay estructuras establecidas que sean adecuadas o no para el funcionamiento de la empresa y para atender sus requerimientos. Sin embargo, las estructuras están en constante cambio según la etapa en la que se encuentre la empresa y como responde a los cambios del mercado. Por eso, es importante identificar los rasgos propios de cada estructura para responder a los cambios del entorno, estar en constante innovación y motivados para lograr sobresalir y obtener ventaja competitiva.

Por lo tanto, no hay un modelo establecido para formalizar la estructura de FABRIZIO PIZZA & BARRA; sin embargo, se pudo identificar algunas características o atributos propios de la empresa tales como:

1. Tamaño de la empresa: Se considera pyme, ya que cuenta con 15 trabajadores aproximadamente. Según Daft (2015) el tamaño de la organización se puede definir a partir de algunos aspectos como el número de personas que la comprenden, el tipo de procesos, tecnología, forma de distribución del local.
2. Modelo de negocio: El modelo tradicional para Daft (2015) tiene forma piramidal en su estructura y cuenta con áreas o departamentos muy establecidos, con puestos fijos para cada trabajador. Por lo tanto, se considera a FABRIZIO PIZZA & BARRA como una empresa con

modelo tradicional, pues cuenta con un local en físico, los trabajadores tienen puestos establecidos, ofrecen un producto y servicio a cambio de una compensación monetaria.

3. Niveles de jerarquía:³

- En el nivel estratégico se encuentra el gerente general que es el dueño o propietario del restaurante, el mismo que realiza la función de administrador quien se encarga de formular la estrategia y tomar decisiones.

- En el nivel táctico, están los encargados de cada área (producción, mantenimiento, salón y distribución) para contribuir con el control de las actividades. Así mismo, los agentes externos que brindan un servicio tercerizado y son contratados para eventos específicos según lo requiera la empresa, estos servicios son de contabilidad, marketing y asistente administrativo.

- En el nivel operativo, se encuentran todos los trabajadores encargados de ejecutar las funciones correspondientes a la producción (cocinero, pizzero, bartender, ayudantes), mantenimiento del local (almacenero, personal de limpieza) y la atención al cliente (cajero, mozos y vendedores). Los vendedores, son aquellos que realizan la venta de pizzas en diferentes puntos concurridos de la ciudad en módulos portátiles, siendo esta otra forma de generar más ventas y lograr posicionamiento en esta localidad.

4. Poder centralizado: Según la toma de decisiones, el poder se centra en los altos mandos tales como el administrador general y los encargados de cada área.

2.2 Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos

2.2.1 Acciones

La acción principal del autor fue implementación del diseño organizacional, para ello se cumplieron tres etapas:

1. Identificación de los problemas: en esta etapa se identificaron problemas que impedían el desarrollo de las actividades de la empresa, como la alta rotación del personal, duplicidad de tareas, altos costos de personal y la falta de comunicación.
2. Formulación de la propuesta: Se propuso elaborar un manual de funciones que describan todas las tareas que debe realizar cada trabajador y un organigrama que permita tener una perspectiva general de la empresa.
3. Ejecución del plan: para la ejecución del plan se establecieron políticas y normas para asegurar el cumplimiento del nuevo modelo organizacional, además de motivar a los trabajadores con bonos por cumplimiento y puedan adaptarse a la nueva forma de trabajo.

³ Los niveles de FABRIZIO PIZZA & BARRA se pueden visualizar en un pequeño organigrama, que agrupa a los miembros de la empresa según la función que desempeñan y el grado de importancia de su cargo. Ver anexo B. Por otro lado, podemos apreciar las áreas que comprende la organización. Ver anexo C.

2.2.2 Metodología

Para asegurar el cumplimiento de lo propuesto se recurrió a los siguientes métodos:

1. Bonos por cumplimiento de actividades: se verificaba que realicen las tareas diarias asignadas a través de formatos simples.
2. Bono por cumplimiento de objetivos: se registraba el resultado de las ventas diarias en plantillas de excel y quincenalmente se realizaba un balance.
3. Registro de puntualidad: se controlaba la hora entrada y salida de cada trabajador en un cuaderno diario.

2.2.3 Procedimientos

Paso 1: Recolectar información

A través de encuestas a cada trabajador.

Paso 2: Organizar información

La información recopilada, organizarla en plantillas de Word y Excel.

Paso 3: Análisis de información

Evaluar la carga de trabajo de cada uno para repartir de manera equitativa el trabajo.

Paso 4: Elaboración de herramientas

Comprender las herramientas desarrolladas para mejorar el diseño organizacional, tales como el manual de funciones y el organigrama.

En el manual de funciones, considerar información relevante, clara y concisa sobre el cargo que ocupan, la descripción de las actividades cotidianas, el horario o turno y a quien subordinan.

En el organigrama, en relación con lo descrito en el manual sobre a quién subordina cada trabajador, se pudo realizar el gráfico y establecer las áreas, identificando los encargados de cada una y los niveles que hay en ella, además de visualizar que de acuerdo con la distribución del equipo es de tipo funcional y según la concentración del poder es centralizado.

Capítulo 3 Aportes y desarrollo de experiencias

3.1 Aportes

Durante la experiencia vivida en FABRIZZIO PIZZA & BARRA el autor puso en práctica habilidades adquiridas en su formación profesional en la Universidad de Piura, pudiendo desempeñar funciones administrativas para contribuir al cumplimiento de las metas de esta empresa. Habiendo identificado los conceptos y bases teóricas sobre el diseño organizacional se puede afirmar que organizar las actividades en toda empresa es fundamental para manejar sus procedimientos y alcanzar los objetivos.

El principal de sus aportes radica en la implementación de la mejora del diseño organizacional de la empresa que implicó elaborar el manual de funciones y tareas de cada trabajador y el organigrama. Estas herramientas sirvieron de guía para resolver problemas inmediatos tales como disminuir la rotación del personal, eliminar duplicidad de tareas, reducir el presupuesto de costos de remuneración, mejorar la comunicación del equipo para realizar los procesos de manera eficiente y el gerente pueda enfocarse en el progreso de la estrategia de la organización.

Además, se elaboró formatos para controlar los horarios de entrada y salida de los trabajadores y el cumplimiento de las tareas asignadas. De acuerdo con el manual propuesto anteriormente, esto aumentó el grado de responsabilidad del equipo de trabajo de FABRIZZIO PIZZA & BARRA, al saber que su rendimiento y grado de compromiso era evaluado. El administrador ofreció bonos por asistencia puntual y cumplimiento de tareas asignadas, para motivar a los trabajadores a realizar lo indicado en el manual de funciones.

Otro de los aportes a la empresa fue establecer un módulo de atención al cliente para poder atender las consultas y reclamos, obteniendo un feedback respecto a la demora de los pedidos a través de pequeñas encuestas, disminuyendo los tiempos de espera en los pedidos de 40 minutos a 20 minutos aproximadamente.

3.2 Desarrollo de experiencias

El autor experimentó por un periodo de cuatro meses aproximadamente el trabajo en la parte operativa, en este tiempo pudo conocer mejor los procesos lo cual facilitó información para entender mejor los problemas que se suscitaron por la falta de herramientas o métodos útiles para organizar mejor la empresa.

Se identificó que la desorganización en áreas de producción como cocina y pizzería retrasaba los plazos de entrega de los pedidos, así como la duplicidad de tareas que genera caos y disconformidad respecto a la carga desigual de trabajo debilitando la comunicación en el equipo.

Luego, en el periodo de 11 meses aproximadamente el autor desempeñó funciones como asistente administrativa donde contribuyó con la recopilación de información para la toma de decisiones del administrador. Esta información era registrada en Excel, desde coordinar pedidos con

los proveedores, registrar información correspondiente a las tareas que ejecutaba personal hasta la atención de consultas y reclamos de los clientes.

Con relación al diseño organizacional implementado, se ejecutaron una serie de actividades para elaborar el plan, desde la identificación del problema hasta la puesta en marcha de este. Asumir el reto de contribuir con la organización de la empresa ha sido muy enriquecedor para el autor, ya que puso en práctica sus conocimientos y pudo desarrollar habilidades como responsabilidad, liderazgo y comunicación efectiva. Además de establecer niveles de jerarquía, asignar áreas y distribuir el trabajo para que el administrador pueda enfocarse en la estrategia de la empresa.

El equipo de FABRIZIO PIZZA & BARRA, se mostró motivado por los cambios instaurados en la empresa, ya que fue de gran ayuda para el desenvolvimiento de sus actividades, además de mejorar la comunicación entre ellos. Mientras tanto, el autor logró establecer otros aspectos de la cultura de FABRIZIO PIZZA & BARRA, tales como misión, visión y valores, los cuales fueron difundidos para el conocimiento de los trabajadores.

Respecto a lo anterior, el autor de este TSP obtuvo el reconocimiento del gerente y sus compañeros de trabajo, resaltando la efectividad del plan propuesto para solucionar los problemas relacionados a la alta rotación del personal, duplicidad de funciones, problemas de comunicación interna, altos costos de personal, baja productividad e insatisfacción del cliente por la falta de organización en la empresa. Además, del diseño implementado existen otros factores que no han sido analizados en este trabajo pero que podrían ayudar a resolver los problemas antes mencionados.

Conclusiones

- De acuerdo con el análisis realizado en la empresa, se pudo identificar deficiencias en cuanto a la organización, por ello el autor consideró ejecutar un plan para resolver estos problemas y contribuir con el crecimiento de FABRIZZIO PIZZA & BARRA.
- Gracias a lo aprendido a lo largo de la carrera, el autor pudo implementar la mejora en el diseño organizacional, que consistía en elaborar el manual de funciones para cada trabajador y el organigrama general de la empresa. Pues, toda empresa necesita de una buena organización para que haya un mejor control, distribuyendo mejor las tareas de cada trabajador, ya que la falta de esta genera caos y presenta acciones que pueden ser perjudiciales para la rentabilidad.
- Al elaborar el manual de funciones para cada trabajador se logró establecer actividades propias en cada puesto y así evitar la duplicidad de estas. Así mismo, el organigrama permite tener una visión global de los miembros que comprenden la empresa, dividir áreas de trabajo asignando encargados e identificar los niveles jerárquicos.
- En conclusión, la implementación de mejoras en el diseño permitió resolver problemas como la alta rotación del personal, disolver la duplicidad de tareas asignando a cada trabajador las que corresponde de acuerdo con la función que desempeñan, mejora el rendimiento de los trabajadores al tener mejor orden en los procesos que realizan en la empresa aumentando su productividad, ajustar el costo del personal evitando horas extras, mejorar la comunicación del equipo de trabajo a través de las buenas prácticas y el cumplimiento de lo propuesto. Teniendo en cuenta que existen otros métodos que no han sido estudiados en este trabajo y que pueden complementar el diseño propuesto para resolver los problemas identificados.
- Implementar un diseño organizacional en cualquier empresa no solo se trata de elaborar un manual de funciones y el organigrama, si no de asegurarse del cumplimiento de estos, a través de métodos que mantengan motivados a los trabajadores y de controlar la ejecución de las actividades asignadas.

Recomendaciones

- Según los postulados estudiados de autores como Daft, Chiavenato y Fincowsky, la organización en toda empresa es fundamental para poder llegar a los objetivos y controlar el trabajo. Por ello, se recomienda actualizar periódicamente el manual de funciones y el organigrama, ya que la empresa se encuentra en crecimiento y algunas tareas deben ser modificadas.
- Además, es importante mantener la información del sector actualizada para poder afrontar las diferentes situaciones que se pueden presentar. Entonces, se debe realizar un análisis interno y externo con la ayuda de herramientas como el FODA, PESTEL, Canvas, entre otros. Esta información le permitirá reformular la estrategia de la empresa.
- Por otro lado, el personal debe sentirse identificado con la empresa, para esto se debe difundir la práctica de los valores de la empresa y el aprendizaje de la cultura de FABRIZIO PIZZA & BARRA a través de actividades de confraternidad donde podrán fortalecer los lazos y mejorar la comunicación.
- Así mismo, seguir motivando a los trabajadores a cumplir con lo establecido en el diseño organizacional, ofreciéndoles incentivos monetarios a través de bonos o descuentos de consumos, sin afectar el presupuesto.
- Se recomienda establecer nuevas jefaturas de contabilidad y marketing, pues el servicio de estas es tercerizado y algunas tareas relacionadas quedan sin ser ejecutadas, además la empresa se encuentra en crecimiento y estas áreas cada vez son más requeridas.
- Por último, la capacitación constante promueve el aprendizaje de los procedimientos en la empresa, fortaleciendo las habilidades del equipo especialmente al personal de producción y atención para mantener un equipo de trabajo sólido. Por esto, los encargados de cada área deben ser evaluados periódicamente con métodos sencillos y de poco presupuesto.

Referencias

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: INTERAMERICANA EDITORES, S.A.

Daft, R. L. (2015). *Teoría y diseño organizacional*. México: Cengage Learning Editores, S.A.

Fincowsky, E. B. (2009). *ORGANIZACION DE EMPRESAS*. México: INTERAMERICANA EDITORES, S.A.



Anexos



Anexo A. Manual de funciones

| MANUAL DE FUNCIONES – FABRIZIO PIZZA & BARRA | | |
|--|-----------------------------|--|
| CARGO: Administrador | COMUNICA A: Gerente general | TURNO: tarde |
| DESCRIPCIÓN DE REGLAS Y FUNCIONES | | FRECUENCIA |
| <ul style="list-style-type: none"> • Supervisar las áreas de producción, mantenimiento, atención al cliente y distribución. • Dar conformidad de los pedidos realizados con los proveedores. • Analizar la información de cada área para tomar decisiones. • Realizar análisis internos y externos para formular la estrategia. • Representar a la empresa en temas legales y administrativos. • Determinar políticas para el proceso de reclutamiento y selección de nuevos trabajadores. | | <ul style="list-style-type: none"> • Diario • Diario • Ocasional • Ocasional • Ocasional • Ocasional |



| MANUAL DE FUNCIONES – FABRIZIO PIZZA & BARRA | | |
|---|------------------------------|---|
| CARGO: Asistente administrativo | COMUNICA A: Administrador | TURNO: tarde |
| DESCRIPCIÓN DE REGLAS Y FUNCIONES | | FRECUENCIA |
| <ul style="list-style-type: none"> • Recopilar y organizar información de cada área. • Dar soporte en el módulo de atención al cliente para consultas y reclamos. • Colaborar con la elaboración del plan de actividades y funciones de los trabajadores. • Coordinar con proveedores los pedidos solicitados por cada área. • Registrar las ventas diarias de los vendedores. • Verificar el stock de útiles de oficina. | | <ul style="list-style-type: none"> • Diario • Diario • Semanal • Diario • Diario • Diario |

| MANUAL DE FUNCIONES – FABRIZIO PIZZA & BARRA | | |
|--|---------------|--|
| CARGO: | COMUNICA A: | TURNO: |
| Encargado de Producción | Administrador | Diurno |
| DESCRIPCIÓN DE REGLAS Y FUNCIONES | | FRECUENCIA |
| <ul style="list-style-type: none"> • Verificar los requerimientos de cada área y coordinar con el administrador el presupuesto para la compra de insumos. • Realizar las compras de insumos que se requieran inmediatamente. • Coordinar la producción de masas con el administrador de acuerdo con la demanda y comunicar al pizzero el requerimiento. • Coordinar con el administrador el requerimiento de producción para eventos sociales. | | <ul style="list-style-type: none"> • Diario • Diario • Diario • Eventual |

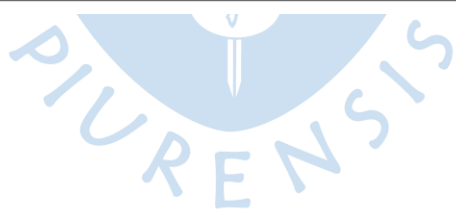


| MANUAL DE FUNCIONES – FABRIZIO PIZZA & BARRA | | |
|---|-------------------------|--|
| CARGO: | COMUNICA A: | TURNO: |
| Bartender | Encargado de producción | Tarde |
| DESCRIPCIÓN DE REGLAS Y FUNCIONES | | FRECUENCIA |
| <ul style="list-style-type: none"> • Hacer requerimientos de insumos para barra. • Organizar los insumos en los contenedores. • Preparar las bebidas para atención cotidiana y eventos sociales. • Ejecutar la limpieza de barra y los accesorios para la elaboración de las bebidas. | | <ul style="list-style-type: none"> • Inter diario • Diario • Diario • Diario |

| MANUAL DE FUNCIONES – FABRIZZIO PIZZA & BARRA | | |
|---|---|--|
| CARGO: Pizzero | COMUNICA A: Encargado de producción | TURNO: Tarde |
| DESCRIPCIÓN DE REGLAS Y FUNCIONES | | FRECUENCIA |
| <ul style="list-style-type: none"> • Solicitar requerimiento de insumos para mantener el abasto de pizzería. • Producir masas de acuerdo con el requerimiento de salón para atención cotidiana y eventos. • Coordinar la limpieza del área con su subordinado. • Mantener los estándares de calidad y la receta del producto. | | <ul style="list-style-type: none"> • Inter diario • Diario • Diario • Diario |

| MANUAL DE FUNCIONES – FABRIZZIO PIZZA & BARRA | | |
|--|-------------------------------|---|
| CARGO: Ayudante pizzero | COMUNICA A: Pizzero | TURNO: Tarde |
| DESCRIPCIÓN DE REGLAS Y FUNCIONES | | FRECUENCIA |
| <ul style="list-style-type: none"> • Realizar el mantenimiento de la maquinaria de procesar masas. • Hacer limpieza de los instrumentos y el área. • Procesar y proporcionar la materia prima para facilitar la preparación de los productos. • Verificar que los productos coincidan con el requerimiento solicitado por el pizzero. • organizar los insumos en los dispensadores. | | <ul style="list-style-type: none"> • Semanal • Diario • Diario • Diario • Diario |

| MANUAL DE FUNCIONES – FABRIZIO PIZZA & BARRA | | |
|---|--------------------|---|
| CARGO: | COMUNICA A: | TURNO: |
| Cocinero | Jefe de producción | Tarde |
| DESCRIPCIÓN DE REGLAS Y FUNCIONES | | FRECUENCIA |
| <ul style="list-style-type: none"> • Solicitar requerimiento de insumos para mantener el abasto de cocina. • Preparar los alimentos solicitados del salón y a delivery. • Coordinar la limpieza del área con su subordinado. • Mantener los estándares de calidad y la receta del producto. • Gestionar la limpieza del servicio y vajilla utilizado en el salón. • Indicar los pesos y cantidades para las proporciones de la materia prima. • Verificar la preparación de las salsas y algunas especies principales para la elaboración de los productos. • Revisar el ordenar la materia prima en los estantes de cocina. • Coordinar los requerimientos de compras de insumos. | | <ul style="list-style-type: none"> • Interdiario • Diario • Diario • Diario • Diario • Diario • Diario • Diario • Diario |



| MANUAL DE FUNCIONES – FABRIZIO PIZZA & BARRA | | |
|--|--------------------------------|--|
| CARGO: Ayudante cocina | COMUNICA A: Cocinera | TURNO: Tarde |
| DESCRIPCIÓN DE REGLAS Y FUNCIONES | | FRECUENCIA |
| <ul style="list-style-type: none"> Hacer limpieza del servicio y vajilla utilizado en el salón. Proporcionar la materia prima según los pesos y cantidades indicadas por el cocinero, para una mejor preparación de los productos. Preparar las salsas y algunas especies principales para la elaboración de los productos Ordenar la materia prima en los estantes. Informar sobre los requerimientos de compras de insumos. | | <ul style="list-style-type: none"> Diario Diario Diario Diario Diario |



| MANUAL DE FUNCIONES – FABRIZIO PIZZA & BARRA | | |
|---|-------------------------------------|--|
| CARGO: Jefe de mantenimiento | COMUNICA A: Administrador | TURNO: Tarde |
| DESCRIPCIÓN DE REGLAS Y FUNCIONES | | FRECUENCIA |
| <ul style="list-style-type: none"> Coordinar con el administrador los requerimientos de limpieza y mantenimiento del local. Recopilar los requerimientos de cada área para hacer un balance de las compras. Proporcionar las compras de productos de limpieza para cada área. Organizar los estantes según el tipo de producto. | | <ul style="list-style-type: none"> Semanal Mensual Diario Diario |

| MANUAL DE FUNCIONES – FABRIZZIO PIZZA & BARRA | | |
|---|---|--|
| CARGO: Almacenero | COMUNICA A: Jefe de mantenimiento | TURNO: Tarde |
| DESCRIPCIÓN DE REGLAS Y FUNCIONES | | FRECUENCIA |
| <ul style="list-style-type: none"> • Verificar el stock de los productos. • Revisar los formatos de requerimientos de cada área. • Reponer los productos en los estantes. • Realizar limpieza del almacén. • Revisar la conservación de los alimentos. | | <ul style="list-style-type: none"> • Diario • Diario • Diario • Diario • Diario |



| MANUAL DE FUNCIONES – FABRIZZIO PIZZA & BARRA | | |
|---|---|--|
| CARGO: Encargado de limpieza y mantenimiento | COMUNICA A: Jefe de mantenimiento | TURNO: Tarde |
| DESCRIPCIÓN DE REGLAS Y FUNCIONES | | FRECUENCIA |
| <ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar la limpieza del local y áreas en común • Organizar los productos de limpieza. • Movilizar a los vendedores y encargado de compras. • Reparar infraestructura en el caso que se requiera. • Verificar el sistema de cámaras. • Brindar seguridad al local. • Hacer mantenimiento a los vehículos de los vendedores. | | <ul style="list-style-type: none"> • Diario • Diario • Diario • Ocasional • Diario • Diario • Semanal |



| MANUAL DE FUNCIONES – FABRIZIO PIZZA & BARRA | | |
|---|-------------------------------------|--|
| CARGO: Jefe de Salón | COMUNICA A: Administrador | TURNO: Tarde |
| DESCRIPCIÓN DE REGLAS Y FUNCIONES | | FRECUENCIA |
| <ul style="list-style-type: none"> • Verificar la limpieza de la vajilla y cubiertos. • Hacer requerimientos de insumos para la atención. • Tomar pedidos de los clientes de salón e ingresarlos al sistema a través de los monitores instalados en sala. • Realizar el servicio de atención a la cliente personalizada a las mesas de reservas y eventos sociales. | | <ul style="list-style-type: none"> • Diario • Diario • Diario • Diario |



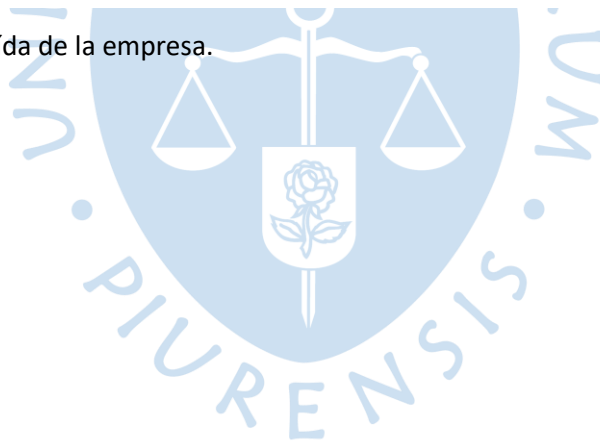
| MANUAL DE FUNCIONES – FABRIZIO PIZZA & BARRA | | |
|--|-------------------------------------|--|
| CARGO: Cajero | COMUNICA A: Jefe de salón | TURNO: Tarde |
| DESCRIPCIÓN DE REGLAS Y FUNCIONES | | FRECUENCIA |
| <ul style="list-style-type: none"> • Verificar los pedidos de salón a través del sistema de ventas. • Tomar los pedidos de clientes a delivery a través de los aplicativos, redes sociales y llamadas telefónicas. • Emitir comprobantes de pago (boletas y facturas). • Atender consultas y reclamos de los clientes de salón y pedidos a delivery. • Dar información sobre paquetes de reservas para eventos. | | <ul style="list-style-type: none"> • Diario • Diario • Diario • Diario • Diario |

| MANUAL DE FUNCIONES – FABRIZIO PIZZA & BARRA | | |
|---|------------------------------|--|
| CARGO: Mozos | COMUNICA A: Cajero | TURNO: Tarde |
| DESCRIPCIÓN DE REGLAS Y FUNCIONES | | FRECUENCIA |
| <ul style="list-style-type: none"> • Atender los pedidos del salón y eventos sociales. • Realizar limpieza de áreas comunes. • Transcribir las promociones en las pizarras. • Comunicar a los clientes las promociones activas. • Ser intermediario de consultas y reclamos de los clientes. | | <ul style="list-style-type: none"> • Diario • Diario • Diario • Diario • Diario |

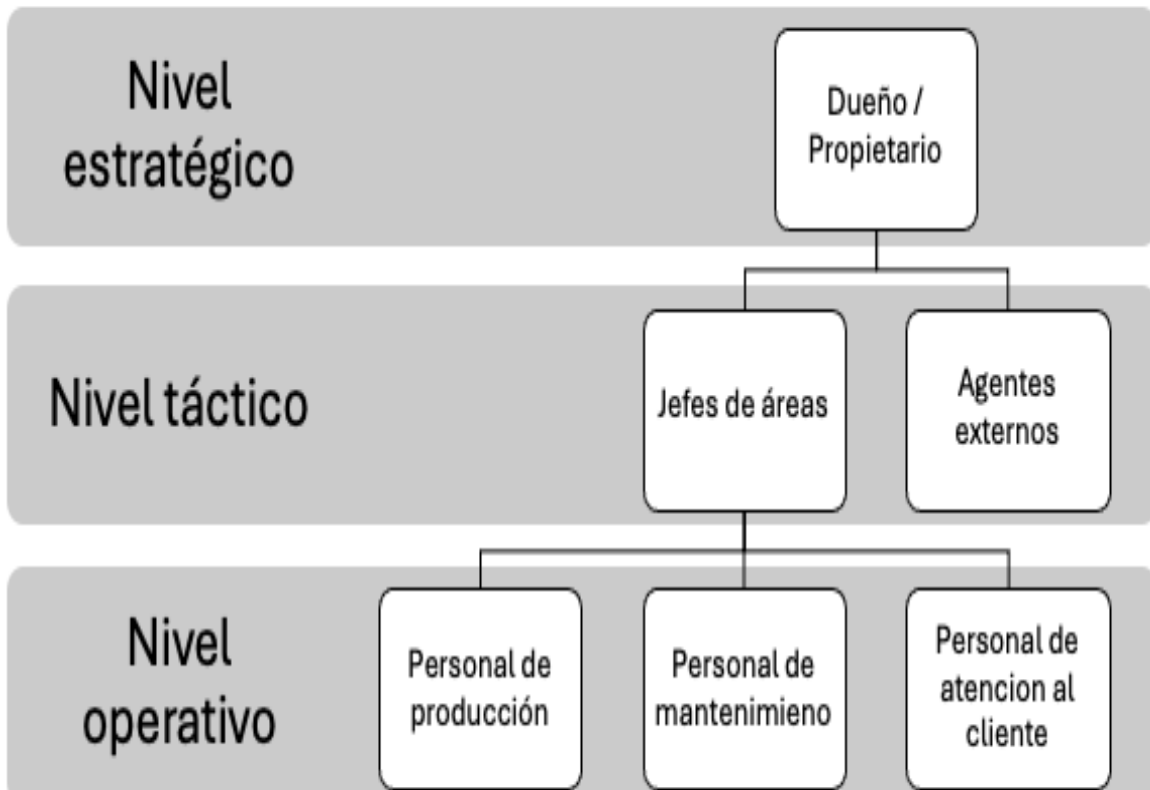
| MANUAL DE FUNCIONES – FABRIZIO PIZZA & BARRA | | |
|---|-------------------------------------|---|
| CARGO: Jefe de distribución | COMUNICA A: Administrador | TURNO: Diurno |
| DESCRIPCIÓN DE REGLAS Y FUNCIONES | | FRECUENCIA |
| <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar descansos de los vendedores con el administrador. • Verificar el stock de productos por cada vendedor. • Realizar un balance de las ventas de los vendedores. • Coordinar los puntos de ventas de cada vendedor de manera estratégica. | | <ul style="list-style-type: none"> • Semanal • Diario • Mensual • Semanal |

| MANUAL DE FUNCIONES – FABRIZIO PIZZA & BARRA | | |
|---|---------------------------|--|
| CARGO: | COMUNICA A: | TURNO: |
| Vendedor | Encargado de distribución | Tarde |
| DESCRIPCIÓN DE REGLAS Y FUNCIONES | | FRECUENCIA |
| <ul style="list-style-type: none"> • Armar las pizzas precocidas de acuerdo con el requerimiento. • Verificar el stock de materiales de acondicionamiento para la venta. • Realizar limpieza de los accesorios y el carrito que toca a cada vendedor. • Actualizar la pizarra de promociones. • Vender el producto a los clientes en los puntos respectivos. • Rendir cuentas de la venta del día al encargado de caja y de distribución. | | <ul style="list-style-type: none"> • Diario • Diario • Diario • Diario • Diario • Diario |

Nota. Información extraída de la empresa.



Anexo B. Niveles de la empresa FABRIZIO PIZZA & BARRA



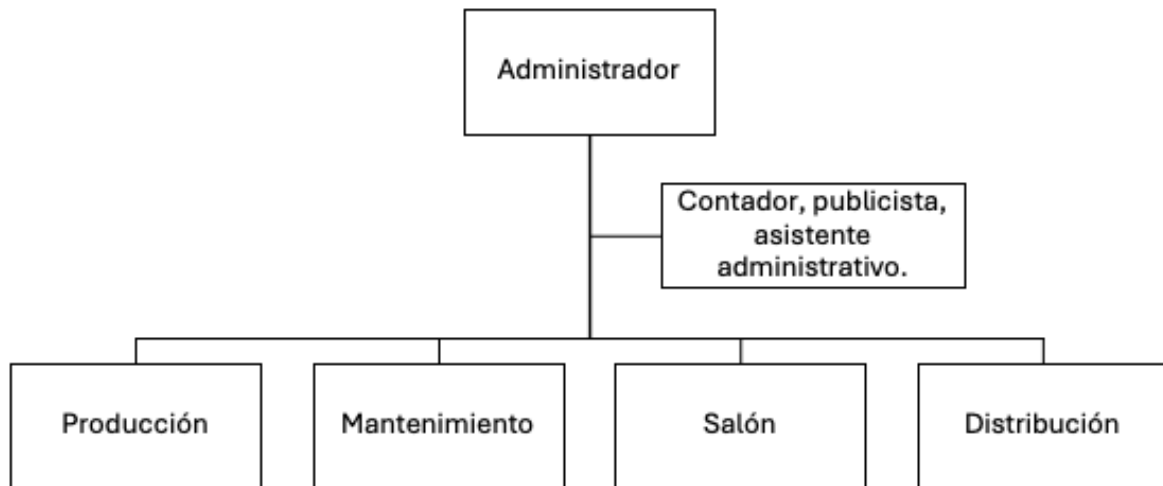
Nota. Información extraída de la empresa.



Anexo C. Las áreas de FABRIZIO PIZZA & BARRA

En el siguiente organigrama se puede visualizar las diferentes áreas que comprende FABRIZIO PIZZA & BARRA. Por un lado, están aquellas que se encuentran en el local en físico y son conformadas por los miembros permanentes de la empresa. Además, se sabe que el gerente general desempeña la función de administrador.

Por otro lado, están los agentes externos que cumplen un periodo de tiempo específico, ya sea el contador para sustentar los ingresos y gastos de la empresa, el publicista para impulsar alguna campaña o el asistente administrativo para cumplir un periodo de prácticas profesionales. Los dos primeros ofrecen un servicio que es tercerizado y el último ofrece sus servicios a través de una solicitud de prácticas, en algunos casos este último es contratado por tiempo indefinido.



Nota. Información extraída de la empresa.

