



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TRABAJO DE GRADO

TEMA:

MODELO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN AL TALENTO HUMANO
DE LA EMPRESA “PARRILLA DEL TÍO JESSY”, MATRIZ IBARRA,
UBICADA EN LA PROVINCIA DE IMBABURA.

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA-CPA

AUTORA:

VIANA ESCOBAR FERNANDA MARIBEL

DIRECTORA:

MSC. ROCIO GUADALUPE LEÓN CARLOSAMA

IBARRA, 2020

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación se realizó en la empresa Parrilla del Tío Jessy ubicada en el cantón Ibarra, provincia de Imbabura; tiene como objetivo mejorar la eficiencia, eficacia, economía, ecología y ética en las actividades que desempeña el recurso humano, planteando cambios y acciones tendientes a optimizar el rendimiento del personal, a través del desarrollo de un Modelo de Auditoría de Gestión al Talento Humano. Dentro del estudio se utilizaron los métodos de investigación histórico – lógico, analítico – sintético e inductivo - deductivo, con el fin de describir e interpretar los hechos y situaciones características del objeto de estudio, permitiendo realizar diagnósticos y emitir opiniones sustentadas y validadas; a través de la aplicación de las técnicas de recopilación de datos como entrevista y encuesta se determinó las debilidades dentro de la administración del personal, designación de funciones, evaluación y control de actividades. La propuesta pretende establecer modelos de evaluación de control interno que el gerente puede ejecutar para determinar el desempeño de los empleados y las acciones correctivas pertinentes para optimizar su rendimiento y corregir las falencias que afectan el progreso organizacional, finalmente fueron valorados los impactos que generará la aplicación de la propuesta, dando como resultado un impacto alto positivo, contribuyendo a la optimización de los recursos financieros, humanos y materiales del negocio.

SUMMARY

This research work was carried out in the company Parrilla del Tío Jessy, located in the Ibarra canton, Imbabura province. Its objective is to improve the efficiency, effectiveness, economy, ecology and ethics in the activities carried out by the human resource, proposing changes and actions tending to optimize the performance of the personnel, through the development of a Management Audit Model for Human Talent. Within the study we used the methods of historical research - logical, analytical - synthetic and inductive - deductive, in order to describe and interpret the facts and situations characteristic of the object of study, allowing to make diagnoses and issue opinions supported and validated; through the application of data collection techniques such as interview and survey was determined the weaknesses within the administration of staff, designation of functions, evaluation and control of activities. The proposal aims to establish evaluation models of internal control that the manager can execute to determine the performance of the employees and the pertinent corrective actions to optimize their performance and correct the weaknesses that affect the organizational progress, finally the impacts that the application of the proposal will generate were evaluated, resulting in a highhigh positive impact, contributing to the optimization of the financial, human and material resources of the business

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, VIANA ESCOBAR FERNANDA MARIBEL, portadora de la cédula de ciudadanía N° 0401390836, declaro bajo juramento que el trabajo desarrollado es de mi autoría: "MODELO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN AL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA "PARRILLA DEL TÍO JESSY", MATRIZ IBARRA, UBICADA EN LA PROVINCIA DE IMBABURA", que no ha sido previamente presentado para ningún grado, ni calificación profesional; y, se ha respetado las diferentes fuentes y referencia bibliográficas tomadas en cuenta en este documento y por ende soy la única responsable de dicho trabajo.



Viana Escobar Fernanda Maribel

C.I. 040139083-6

INFORME DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

En mi calidad de Director de Trabajo de Grado, presentado por la egresada Viana Escobar Fernanda Maribel para optar por el Título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría C.P.A., cuyo tema es "MODELO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN AL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA PARRILLA DEL TÍO JESSY, MATRIZ IBARRA, UBICADA EN LA PROVINCIA DE IMBABURA". Considero que el presente trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra, a los 28 días del mes de mayo del 2020.



Ing. Rocío León

DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
BIBLIOTECA UNIVERSITARIA
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE
LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

En cumplimiento del Art. 144 de la ley de Educación Superior, hago la entrega del presente trabajo a la Universidad Técnica del Norte para que sea pública en el Repositorio Digital Institucional, para lo cual pongo a disposición la siguiente información.

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	040139083-6		
APELLIDOS Y NOMBRES:	VIANA ESCOBAR FERNANDA MARIBEL		
DIRECCIÓN:	Carchi, Cantón Montúfar, La Paz, Calle Gonzales Suarez y Antonino Narváez S/N		
E – MAIL:	fmvianae@utn.edu.ec		
TELÉFONO FIJO	2979420	TELÉFONO MÓVIL:	0959736961

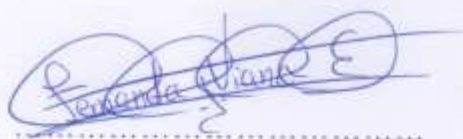
DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	MODELO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN AL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA “PARRILLA DEL TÍO JESSY”, MATRIZ IBARRA, UBICADA EN LA PROVINCIA DE IMBABURA
AUTOR (ES):	VIANA ESCOBAR FERNANDA MARIBEL
FECHA:	
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
PROGRAMA:	<input checked="" type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.
ASESOR DIRECTOR: /	MSC. ROCIO GUADALUPE LEÓN CARLOSAMA

2. CONSTANCIAS

La autora manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es original y que es la titular de los derechos patrimoniales, por lo que asume la responsabilidad sobre el contenido de esta y saldrá en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 28 días del mes de mayo de 2020.

AUTOR:

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Fernanda Viana Escobar', written over a horizontal dotted line.

Viana Escobar Fernanda Maribel

C.I. 040139083-6

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de tesis a Dios por otorgarme la vida y guiar mi camino, brindándome fortaleza para poder cumplir mis metas tanto en mi vida personal como profesional.

A mis padres, quienes, mediante su ejemplo de sacrificio y superación, han estado presentes en cada momento de mi vida siendo mi mayor apoyo y brindándome las mejores enseñanzas.

A mis hermanos, por su motivación y apoyo constante durante la culminación de una etapa más en mi vida.

A mis sobrinos, quienes han sido una de mis principales motivaciones y razones para superar los obstáculos y cumplir mis objetivos.

Gracias a ustedes hoy se hace posible uno de mis más anhelados sueños.

FERNANDA V.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por el camino recorrido, por ser la luz que ha guiado mi camino y por todas las bendiciones recibidas.

A mi familia, por su confianza y apoyo incondicional, siendo un pilar esencial para culminar esta importante etapa de mi vida.

A los catedráticos de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, por compartir sus conocimientos y experiencia con esmero y dedicación.

Al Señor Edgar Viana, Gerente Propietario de la Parrilla del Tío Jessy, por haberme brindado apertura a su organización y colaborado para el desarrollo del presente proyecto de tesis.

Y a todas aquellas personas que de forma directa o indirecta siempre me apoyaron para poder terminar mi carrera y terminar el presente trabajo de grado.

FERNANDA V.

PRESENTACIÓN

El tema de investigación denominado **“MODELO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN AL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA PARRILLA DEL TÍO JESSY, MATRIZ IBARRA, UBICADA EN LA PROVINCIA DE IMBABURA”**, tiene como objetivo principal establecer procedimientos y mecanismos de control a las actividades del talento humano procurando mejorar la eficacia, eficiencia y economía de las operaciones, aplicando técnicas y herramientas de auditoría para evaluar la situación actual de la organización.

En el Capítulo I: **DIAGNÓSTICO INICIAL**, detalla la situación actual de la empresa “Parrilla del Tío Jessy” matriz Ibarra, mediante la aplicación de encuestas y técnicas de observación, que permiten recopilar información y realizar el análisis investigativo. El capítulo abarca: antecedentes, objetivo general, objetivos específicos, variables, indicadores, construcción de la matriz diagnóstica, análisis e interpretación de la información, construcción de la matriz FODA, cruce estratégico y diagnóstico del problema identificado.

El Capítulo II: **MARCO TEÓRICO**, describe la base teórica en la que se fundamenta la presente investigación, tomando como referencia conceptos textuales de diversos autores con el respectivo análisis personal.

En el Capítulo III: **PROPUESTA**, constan las fases para la realización del modelo de auditoría de gestión al talento humano en la empresa Parrilla del Tío Jessy, a través del uso de técnicas, procedimientos y pruebas de auditoría de cumplimiento a fin de ejecutar la evaluación del control interno, plantear acciones y políticas estratégicas.

El Capítulo IV: **IMPACTOS**, se refiere al análisis de impactos que genera la puesta en marcha del proyecto, haciendo referencia a los ámbitos: administrativo, económico, ético y educativo; mismos que pueden generar cambios positivos o negativos, resultados que permitan establecer la viabilidad de aplicación de la propuesta y que se presenta en la evaluación del impacto general.

Finalmente se plantea las respectivas conclusiones y recomendaciones derivadas del desarrollo del Modelo de Auditoría de Gestión al Talento Humano en la empresa Parrilla del Tío Jessy, matriz Ibarra.

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	II
SUMMARY	III
DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	IV
INFORME DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO.....	V
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE	VI
DEDICATORIA	VIII
AGRADECIMIENTO	IX
PRESENTACIÓN.....	X
ÍNDICE DE CONTENIDO	XI
ÍNDICE DE TABLAS	XVI
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XIX
ÍNDICE DE ANEXOS	XX
LISTA DE SIGLAS	XX
JUSTIFICACIÓN	1
OBJETIVOS	2
Objetivo general.....	2
Objetivos específicos	2
CAPÍTULO I	3
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	3
1.1 Antecedentes	3
1.2 Objetivos de diagnóstico	5
1.2.1 Objetivo general.....	5
1.2.2 Objetivos específicos.....	5
1.3 Variables diagnósticas	5
1.4 Indicadores.....	5
1.5 Matriz de relación diagnóstica	7
1.6 Mecánica operativa	8
1.6.1 Metodología de la investigación.	8
1. Métodos.....	8
2. Técnicas e instrumentos	9
a) Observación	9

b) Entrevista	10
c) Encuesta	11
1.6.2 Identificación de población.....	11
a) Población empleados de La Parrilla del Tío Jessy.....	11
b) Población clientes de La Parrilla del Tío Jessy.	12
1.6.6 Cálculo de la muestra.....	13
a) Muestra encuesta a clientes.....	13
1.7 Evaluación y análisis de la información	14
1.7.1 Ficha de observación – estructura organizacional.	14
1.7.2 Ficha de observación – equipo de informática, respaldo y mantenimiento.....	15
1.7.3 Entrevista dirigida al gerente de “La Parrilla Del Tío Jessy”.	16
1.7.4 Encuesta dirigida a los empleados de “La Parrilla del Tío Jessy”, matriz Ibarra. ..	20
1.7.5 Encuesta dirigida a los clientes de “La Parrilla Del Tío Jessy”, matriz Ibarra.	29
1.7.6 Análisis externo	35
a) Factor político	35
b) Factor económico.....	35
c) Factor social.....	37
d) Factor tecnológico.....	38
e) Factor ecológico.....	40
f) Factor legal.....	40
1.8 MATRIZ FODA	41
1.9 Cruce estratégico FODA.....	42
1.9.1 Estrategias ofensivas FO (Fortalezas – Oportunidades).....	42
1.9.2 Estrategias ofensivas FA (Fortalezas – Amenazas).....	42
1.9.3 Estrategias defensivas DO (Debilidades – Oportunidades).....	43
1.9.4 Estrategias defensivas DA (Debilidades – Amenazas):.....	43
1.10 Determinación del problema diagnóstico	43
CAPÍTULO II	45
MARCO TEÓRICO.....	45
2.1 Importancia de los modelos de gestión del talento humano para las MiPymes.....	45
2.2 Gestión empresarial	45
2.2.1 Importancia de la gestión empresarial	46
2.3 Gestión de talento humano.....	46
2.3.1 Proceso de la gestión del talento humano.	47
1. Reclutamiento	47

2. Selección de personal.....	48
3. Inducción de personal	48
4. Capacitación.....	48
5. Evaluación de desempeño.....	49
2.4 Auditoría	49
2.4.1 Clasificación de auditoría.	50
1. Auditoría interna	50
2. Auditoría externa	50
2.5. Auditoría de gestión.....	51
2.5.1 Auditoría de gestión de talento humano	51
2.5.2. Propósitos y objetivos de la auditoría de gestión de talento humano	52
2.5.3. Alcance de la auditoría de gestión del talento humano.....	53
2.5.4. Parámetros e indicadores de la auditoría de gestión	53
1. Eficacia	53
2. Eficiencia	54
3. Economía	54
4. Ética	54
5. Ecología	55
2.5.6 Control interno.....	55
2.5.7 Control interno COSO ERM.....	56
1. Ambiente de control.....	56
2. Establecimiento de objetivos	56
3. Identificación de eventos	57
4. Valoración del riesgo	57
5. Respuesta al riesgo.....	58
6. Actividades de control	58
7. Información y comunicación	58
8. Monitoreo.....	59
2.5.8 Métodos de evaluación	59
a) Cuestionarios:	59
b) Flujogramas:	60
c) Descriptivo o narrativo	60
d) Matrices:	60
e) Combinación de métodos:.....	60
2.5.10 Técnicas utilizadas	60

CAPÍTULO III.....	62
PROPUESTA DEL PROYECTO.....	62
3.1 Introducción.....	62
3.2 Plan estratégico de la empresa.....	62
3.2.1 Misión.....	62
3.2.2 Visión.....	63
3.2.3 Objetivos estratégicos.....	63
3.2.4 Políticas estratégicas.....	63
3.2.5 Principios.....	65
3.2.6. Valores.....	65
3.2.7 Reglamento interno.....	65
3.2.8 Código de Ética.....	66
3.2.9 Cadena de valor.....	66
3.2.10 Estructura orgánico – funcional.....	66
3.2.11 Organigrama actual “Parrilla del Tío Jessy”.....	67
3.2.12 Propuesta organigrama estructural Parrilla del Tío Jessy.....	67
3.2.13 Propuesta organigrama funcional Parrilla del Tío Jessy.....	68
3.2.14 Propuesta perfil y funciones.....	69
3.2.15 Propuesta mapa de procesos.....	79
3.2.16 Flujograma de procesos.....	80
3.2.17 Necesidad del cliente.....	80
3.2.18 Propuesta procesos directrices.....	81
▪ Propuesta proceso de planificación estratégica.....	81
▪ Propuesta proceso de gestión de talento humano.....	83
▪ Propuesta proceso de capacitación y asesoría.....	87
3.2.19 Propuesta procesos agregados de valor.....	89
▪ Propuesta proceso de preparación de alimentos.....	90
▪ Propuesta proceso de atención al cliente.....	92
▪ Propuesta proceso cancelación de pedido.....	94
3.2.20 Propuesta procesos de apoyo.....	96
▪ Propuesta proceso de compra a proveedores.....	96
▪ Propuesta proceso de mantenimiento y limpieza de maquinaria e instalaciones..	98
▪ Propuesta proceso de información contable.....	100
▪ Propuesta proceso de administración de documentos.....	102
3.2.21 Cronograma de implementación de plan estratégico.....	104

3.2.22 Matriz de indicadores.....	105
3.2.23 Semaforización aplicada a indicadores	107
3.2.24 Ejemplo de aplicación de semaforización.....	109
3.3 Plan de riesgos	111
3.3.1 Contexto estratégico de factores internos y externos de riesgo	111
3.3.2 Identificación de riesgo.....	112
3.3.3 Análisis de riesgo.....	116
1. Medición del riesgo operacional.....	116
2. Control del riesgo operacional	118
3.3.4 Valoración de riesgo	119
3.3.5 Mapa de riesgos	120
3.3.6 Políticas de riesgos.....	123
3.4 Modelo de cuestionario de evaluación del control interno.	124
3.4.1 Cuestionario de evaluación de la estructura de control interno	125
3.4.2 Determinación del nivel de control y riesgo	131
3.4.3 Resultados de evaluación de control interno	132
3.4.4 Indicadores evaluación de desempeño de la gestión del talento humano.....	136
3.4.5 Cronograma de control y seguimiento.....	137
CAPÍTULO IV.....	138
ANÁLISIS DE IMPACTOS.....	138
5.1 Impacto administrativo.....	139
5.2 Impacto económico	140
5.3 Impacto ético.....	141
5.4 Impacto educativo	142
5.5 Matriz de impacto general.....	143
CONCLUSIONES	144
RECOMENDACIONES.....	145
BIBLIOGRAFÍA	146
ANEXOS	150

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz de relación diagnóstica.....	7
Tabla 2 Población del directivo “Parrilla del Tío Jessy”	11
Tabla 3 Población personal “Parrilla del Tío Jessy” por establecimiento	11
Tabla 4 Población del personal “Parrilla del Tío Jessy”, matriz Ibarra	12
Tabla 5 Ventas mensuales “Parrilla del Tío Jessy”, matriz Ibarra.....	12
Tabla 6 Ficha de observación - estructura organizacional.....	14
Tabla 7 Ficha de observación equipo de informática, respaldo y mantenimiento.....	15
Tabla 8 Cargos del personal.....	20
Tabla 9 Años de trabajo	21
Tabla 10 Nivel de educación.....	22
Tabla 11 Proceso de reclutamiento y selección	23
Tabla 12 Conocimiento de funciones	24
Tabla 13 Estructura organizacional	25
Tabla 14 Capacitación personal	26
Tabla 15 Control personal.....	27
Tabla 16 Aspectos a mejorar.....	28
Tabla 17 Opinión sobre la calidad del servicio.....	29
Tabla 18 Opinión sobre la eficiencia del personal.....	30
Tabla 19 Preferencia del consumidor	31
Tabla 20 Opinión sobre la capacitación del personal	32
Tabla 21 Opinión sobre la coordinación y comunicación del personal	33
Tabla 22 Opinión sobre el control al personal	34
Tabla 23 Matriz FODA	41
Tabla 24 Técnicas de auditoría	61
Tabla 25 Propuesta misión.....	62
Tabla 26 Propuesta visión.....	63
Tabla 27 Propuesta objetivos estratégicos	63
Tabla 28 Propuesta políticas estratégicas	63
Tabla 29 Propuestas principios	65
Tabla 30 Propuestas valores.....	65
Tabla 31 Cadena de valor	66
Tabla 32 Estructura orgánico-funcional de “La Parrilla del Tío Jessy”, matriz Ibarra.....	67

Tabla 33 Perfil y funciones de gerente	69
Tabla 34 Perfil y funciones de contador	70
Tabla 35 Perfil y funciones de administrador	71
Tabla 36 Perfil y funciones de asistente contable	72
Tabla 37 Perfil y funciones de cajero	73
Tabla 38 Perfil y funciones de jefe de cocina	74
Tabla 39 Perfil y funciones de cocinero	75
Tabla 40 Perfil y funciones de parrillero	76
Tabla 41 Perfil y funciones de despachador	77
Tabla 42 Perfil y funciones de mesero.....	78
Tabla 43 Simbología de flujograma.....	80
Tabla 44 Proceso de planificación estratégica	81
Tabla 45 Proceso de selección talento humano	83
Tabla 46 Proceso de pago de nómina	85
Tabla 47 Proceso de capacitación y asesoría	87
Tabla 48 Proceso de preparación de alimentos	90
Tabla 49 Proceso de atención y servicio al cliente	92
Tabla 50 Proceso de cancelación de pedido	94
Tabla 51 Proceso de compra a proveedores.....	96
Tabla 52 Proceso de mantenimiento y limpieza de maquinaria e instalaciones	98
Tabla 53 Proceso de información contable	100
Tabla 54 Proceso de administración de documentos	102
Tabla 55 Cronograma de implementación de plan estratégico	104
Tabla 56 Matriz integradora de evaluación	105
Tabla 57 SemafORIZACIÓN de indicadores	107
Tabla 58 Acciones en base a resultados de indicadores	107
Tabla 59 Ejemplo semafORIZACIÓN alto nivel de cumplimiento	109
Tabla 60 Ejemplo semafORIZACIÓN aceptable nivel de cumplimiento	109
Tabla 61 Ejemplo semafORIZACIÓN no aceptable nivel de cumplimiento	110
Tabla 62 Ejemplo de factores internos y externos del proceso de preparación de platillos .	111
Tabla 63 Ejemplo de factores internos y externos del proceso de servicio al cliente.....	112
Tabla 64 Ejemplo de factores internos y externos del proceso de cancelación de pedido ...	112
Tabla 65 Ejemplo del riesgo operativo en el proceso de preparación de alimentos	113
Tabla 66 Ejemplo del riesgo operativo en el proceso de servicio y atención al cliente	114

Tabla 67	Ejemplo del riesgo operativo en el proceso de cancelación de pedido.....	115
Tabla 68	Descripción de probabilidad de riesgo.....	116
Tabla 69	Descripción del impacto de riesgo.....	116
Tabla 70	Valoración de riesgos.....	117
Tabla 71	Nivel de riesgo inherente	117
Tabla 72	Ejemplos de medición de riesgo	118
Tabla 73	Descripción de controles.....	118
Tabla 74	Calificación de control.....	119
Tabla 75	Ejemplos de controles aplicables a los principales riesgos.....	119
Tabla 76	Valoración de riesgo residual	120
Tabla 77	Ejemplos de valoración del riesgo residual	120
Tabla 78	Ejemplo de mapa de riesgos aplicado a riesgos operativos	121
Tabla 79	Políticas de riesgo	123
Tabla 80	Escala de evaluación de control interno	124
Tabla 81	Escala de tipo de riesgo	125
Tabla 82	Ambiente de control.....	125
Tabla 83	Evaluación de riesgos	127
Tabla 84	Actividades de control	128
Tabla 85	Información y comunicación	129
Tabla 86	Seguimiento	130
Tabla 87	Nivel de control y riesgo.....	132
Tabla 88	Resultados de evaluación de control interno- alto nivel de confianza.....	132
Tabla 89	Resultados de evaluación de control interno-medio nivel de confianza.....	133
Tabla 90	Resultados de evaluación de control interno- bajo nivel de confianza.....	134
Tabla 91	Indicadores gestión de talento humano.....	136
Tabla 92	Cronograma de control y seguimiento.....	137
Tabla 93	Escala de valores en impactos	138
Tabla 94	Impacto administrativo	139
Tabla 95	Impacto económico.....	140
Tabla 96	Impacto ético.....	141
Tabla 97	Impacto educativo.....	142
Tabla 98	Matriz de Impacto general	143

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Cargo del personal.....	20
Figura 2: Años de trabajo.....	21
Figura 3: Nivel de educación	22
Figura 4: Proceso de reclutamiento y selección.....	23
Figura 5: Conocimiento de funciones	24
Figura 6: Estructura organizacional	25
Figura 7: Capacitación personal.....	26
Figura 8: Control personal	27
Figura 9: Aspectos a mejorar	28
Figura 10: Opinión sobre la calidad del servicio	29
Figura 11: Opinión sobre la eficiencia del personal	30
Figura 12: Preferencia del consumidor	31
Figura 13: Opinión sobre la capacitación del personal	32
Figura 14: Opinión sobre la coordinación y comunicación del personal.....	33
Figura 15: Opinión sobre el control al personal.....	34
Figura 16: Organigrama actual Parrilla del Tío Jessy	67
Figura 17: Propuesta organigrama estructural “Parrilla del Tío Jessy”	67
Figura 18: Propuesta organigrama funcional “Parrilla del Tío Jessy”	68
Figura 19: Propuesta mapa de procesos “Parrilla del Tío Jessy”	79
Figura 20: Propuesta flujograma de proceso planificación estratégica	82
Figura 21: Propuesta flujograma de proceso selección personal	84
Figura 22: Propuesta flujograma de proceso de pago de nómina.	86
Figura 23: Propuesta flujograma proceso de capacitación y asesoría.....	88
Figura 24: Propuesta flujograma proceso de preparación platillos.....	91
Figura 25: Propuesta flujograma proceso servicio y atención al cliente	93
Figura 26: Propuesta flujograma proceso de cancelación de pedido	95
Figura 27: Propuesta flujograma proceso de compra a proveedores	97
Figura 28: Propuesta flujograma proceso de mantenimiento de maquinaria e instalaciones ..	99
Figura 29: Propuesta flujograma proceso de información contable	101
Figura 30: Propuesta flujograma proceso de administración de documentos.....	103
Figura 31: Encuesta empleados "Parrilla del Tío Jessy"	189
Figura 32: Entrevista propietario "Parrilla del Tío Jessy"	189

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Encuesta dirigida a los empleados de la “Parrilla del Tío Jessy”, Ibarra.....	151
Anexo 2: Encuesta dirigida a los clientes de la “Parrilla del Tío Jessy”, Ibarra.....	153
Anexo 3: Entrevista dirigida al gerente de la empresa “Parrilla del Tío Jessy”, Ibarra.....	154
Anexo 4: Ficha de observación – estructura organizacional	155
Anexo 5: Ficha de observación – equipo de informática, respaldo y mantenimiento.	155
Anexo 6: Cruce FO	156
Anexo 7: Cruce FA	157
Anexo 8: Cruce DO	158
Anexo 9: Cruce DA	159
Anexo 10: Reglamento Interno de la “Parrilla del Tío Jessy”	160
Anexo 11: Código de ética de la “Parrilla del Tío Jessy”	185
Anexo 12: Fotografías.....	189

LISTA DE SIGLAS

ARCSA	Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria
CFN	Corporación Financiera Nacional
CIIU	Clasificación Industrial Internacional Uniforme
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway
CPA	Contador Público Autorizado.
GAD	Gobierno Autónomo Descentralizado
IESS	Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
INEC	Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.
MINTUR	Ministerio de Turismo
MiPymes	Micro, Pequeña y Mediana Empresa
MRL	Ministerio de Relaciones Laborales.
PESTEL	Político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal.
PIB	Producto Interno Bruto
PYME	Pequeña y Mediana Empresa
RUC	Registro único de Contribuyentes
SECAP	Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional
SENPLADES	Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo
SRI	Servicio de Rentas Internas

JUSTIFICACIÓN

La auditoría de gestión busca conocer y evaluar la eficiencia, eficacia y economía de las organizaciones, examinando y valorando los indicadores institucionales y niveles de desempeño pertinentes. El modelo de auditoría de gestión al talento humano de la empresa Parrilla del Tío Jessy, matriz Ibarra, es la base fundamental para el desarrollo de un trabajo efectivo y eficaz, para lograr este propósito es necesario contar con personal altamente capacitado que cumpla las actividades con eficiencia, garantizando de esta manera ser más competitivos y obtener un crecimiento continuo.

El talento humano de la Parrilla del Tío Jessy, matriz Ibarra, actualmente no posee ningún tipo de evaluación en el proceso de selección de personal, no se realizan capacitaciones a empleados, además de existir duplicidad de funciones ocasionando la pérdida de tiempo y recursos económicos de la empresa.

La realización de este modelo de auditoría de gestión al talento humano permite establecer la eficiencia, eficacia y economía en las actividades que desempeña cada uno de los empleados, con lo cual se plantea acciones y cambios tendientes a optimizar el rendimiento, mejorar la atención a los usuarios tanto internos como externos y así cumplir con la misión, visión y objetivos de la organización.

En el ámbito laboral se relaciona con el recurso humano de la empresa, la apertura a nuevos conocimientos técnicos, llevando como un proceso de aprendizaje, lo que establecerá el mejoramiento continuo de las competencias del personal

Desde la perspectiva académica, el ejecutar el presente trabajo de grado, es una oportunidad para poner en práctica los conocimientos adquiridos en la institución, en este proceso de formación profesional; además, es motivante tener la posibilidad de evidenciar la calidad académica mediante la aplicación de una propuesta de fortalecimiento empresarial de forma práctica en la Parrilla del Tío Jessy.

OBJETIVOS

Objetivo general

Diseñar un modelo de auditoría de gestión al talento humano de la empresa Parrilla del Tío Jessy, matriz Ibarra, ubicada en la provincia de Imbabura.

Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico situacional de la empresa Parrilla del Tío Jessy, matriz Ibarra, en el área de talento humano.
- Identificar los referentes teóricos de un modelo de auditoría de gestión direccionada al talento humano de la empresa Parrilla del Tío Jessy, matriz Ibarra.
- Diseñar la propuesta para implementar mecanismos, acciones de control, normas y procedimientos para el desarrollo del modelo de auditoría de gestión.
- Determinar los principales impactos que genera la aplicación del modelo de auditoría de gestión para el área de talento humano de la empresa.

CAPÍTULO I

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

1.1 Antecedentes

La provincia de Imbabura se encuentra ubicada en la sierra norte del Ecuador limita al norte con la provincia del Carchi, al este con la provincia de Esmeraldas, al oeste con la provincia de Sucumbíos y al sur la provincia de Pichincha; tiene una extensión es de 4.559 Km² aproximadamente. Según el INEC (2010), la división política de la provincia está compuesta por 6 cantones: Ibarra, Antonio Ante, Cotacachi, Otavalo, Pimampiro, y, San Miguel de Urucuquí.

Según el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del cantón Ibarra desarrollado por GAD de San Miguel de Ibarra, la ciudad de Ibarra capital de la provincia de Imbabura tiene una extensión territorial de 1.1 mil Km² tomando en cuenta la zona rural y urbana; está ubicada a 115 Km. al noroeste de Quito a 125 Km, al sur de la ciudad de Tulcán, con una altitud de 2.225 m.s.n.m. Los límites del cantón son al norte con la provincia del Carchi, al noroeste con la provincia de Esmeraldas, al oeste con los cantones Urucuquí, Antonio Ante y Otavalo, al este con el cantón Pimampiro y al sur con la provincia de Pichincha. Ibarra está constituida por cinco parroquias urbanas: San Francisco, El Sagrario, Caranqui, Alpachaca y Priorato; y siete parroquias rurales: San Antonio, La Esperanza, Angochagua, Ambuquí, Salinas, La Carolina y Lita. (GAD Ibarra, 2014).

El procesamiento de alimentos que se sirven al consumidor final es una verdadera industria a nivel nacional, de la cual depende un considerable sector humano en el aspecto laboral y financiero; la ciudad de Ibarra constituye en un referente artesanal, gastronómico, cultural y turístico en el norte del país, esto permite la creación de pequeñas empresas de servicio como restaurantes y hoteles que colaboran en el desarrollo económico, social y cultural de los habitantes.

La Parrilla del Tío Jessy es un establecimiento dedicado a brindar el servicio de alimentación, con la especialidad de carnes al carbón y recepciones, el inició de la actividad

económica fue en el año de 2010; durante los 9 años de funcionamiento, el restaurante logró un crecimiento sostenido, permitiendo la apertura de dos nuevas sucursales; actualmente el negocio cuenta con tres restaurantes: la matriz se encuentra ubicada en la ciudad de Ibarra Av. Cristóbal de Troya 61-81, Redondel de Ajavi; la primera sucursal se establece en la ciudad de Ibarra Sector la Florida Av. Mariano Acosta y Manuela Cañizares, frente la Gasolinera de la Florida., Carr 35; y la segunda sucursal en el Cantón Otavalo Panamericana Sur y calle Pisabo, Sector La Joya.

Actualmente el restaurante cuenta con 9 empleados de forma fija, en el local principal de la ciudad de Ibarra, los cuales son 1 administrador, 1 auxiliar contable, 1 cajero, 1 despachador, 2 meseros, 1 parrillero, 1 jefe de cocina y 1 cocinera; para fines de semana y festivos se suman 4 personas más que trabajan de manera ocasional; brinda servicio de lunes a domingo y feriados de 12:00 h a 22:00h, contando con mayor frecuencia de clientes los fines de semana y festivos.

La empresa se rige bajo la Ley de fomento artesanal, Código de trabajo ecuatoriano, entre otras aplicables a negocios que ofertan servicio de alimentación; se encuentra obligada a cumplir con disposiciones establecidas por el SRI para personas naturales obligadas a llevar contabilidad con calificación artesanal; cuenta con permiso de funcionamiento y registro sanitario otorgado por el GAD y permiso del Cuerpo de Bomberos Ibarra; la organización ofrece a los clientes productos alimenticios elaborados bajo normas de seguridad y salud alimentaria, debido a esto se encuentra regulada por ARCSA brindando garantía y confianza a los comensales.

El organismo de control que rige las obligaciones de la empresa en el ámbito laboral es el Instituto ecuatoriano de seguridad social (IESS), mismo que determina los procesos de contratación, remuneración y liquidación legales que el negocio debe cumplir, con el fin de mantener las relaciones laborales del empleador y personal bajo el margen de la ley y evitar sanciones futuras.

Debido a la gran competitividad que existe en el mercado gastronómico la Parrilla del Tío Jessy ve la necesidad de fortalecer el control sobre la gestión al talento humano para de esta manera optimizar los procesos internos y obtener eficiencia, calidad y economía en cada una de las actividades, esto generará un rendimiento económico al negocio y mayor confianza tanto para el área administrativa, operativa y clientes.

1.2 Objetivos de diagnóstico

1.2.1 Objetivo general.

Realizar un diagnóstico situacional al talento humano de la empresa “Parrilla del Tío Jessy”, matriz Ibarra, a través de la utilización de diferentes estrategias, métodos y técnicas de investigación.

1.2.2 Objetivos específicos.

- Determinar la estructura organizacional de la Parrilla del Tío Jessy, matriz Ibarra.
- Definir la gestión del talento humano, los procesos de selección, reclutamiento y capacitación del personal.
- Identificar las normas, políticas, y reglamentos establecidos en la organización.
- Establecer los instrumentos técnicos que actualmente se utilizan para evaluar el control interno de la gestión de talento humano.

1.3 Variables diagnósticas

Para fundamentar las bases diagnósticas del presente proyecto de investigación, se han determinado las siguientes variables diagnósticas:

- a. Estructura organizacional
- b. Gestión del talento humano
- c. Normativa legal
- d. Control interno

1.4 Indicadores

Se establecen los siguientes indicadores de acuerdo con las variables expuestas anteriormente:

- A. Estructura organizacional

- Misión
- Visión
- Principios y valores
- Organigrama

B. Gestión del talento humano

- Selección de personal
- Reclutamiento de personal
- Puestos y funciones
- Evaluación de desempeño
- Capacitación
- Clima organizacional

C. Normativa legal

- Leyes
- Normas
- Reglamentos
- Estatutos

D. Control interno

- Eficiencia del personal
- Eficacia de las estrategias o acciones
- Evaluación de resultados.

1.5 Matriz de relación diagnóstica

Tabla 1

Matriz de relación diagnóstica

OBJETIVOS	VARIABLES	INDICADORES	FUENTE	TÉCNICAS	FUENTES DE INFORMACIÓN
a) Determinar la estructura organizacional de la parrilla del Tío Jessy, matriz Ibarra.	Estructura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Misión • Visión • Principios y valores • Organigrama 	<ul style="list-style-type: none"> • Primaria 	<ul style="list-style-type: none"> • Observación directa • Entrevistas 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente • Empleados
b) Definir la gestión del talento humano, los procesos de selección, reclutamiento y capacitación del personal.	Gestión del talento humano	<ul style="list-style-type: none"> • Selección de personal • Reclutamiento de personal • Puestos y funciones • Evaluación de desempeño • Capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> • Primaria 	<ul style="list-style-type: none"> • Observación directa • Entrevistas • Encuestas 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente • Empleados
c) Identificar las normas, políticas, y reglamentos establecidos en la organización.	Normativa legal	<ul style="list-style-type: none"> • Leyes • Reglamentos • Normas 	<ul style="list-style-type: none"> • Primaria • Secundaria 	<ul style="list-style-type: none"> • Observación directa • Entrevistas • Encuestas 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente • Bibliográfica • Empleados • Bibliográfica
d) Establecer los instrumentos técnicos que actualmente se utilizan para evaluar el control interno de la gestión de talento humano.	Control interno	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia del personal • Eficacia de las estrategias o acciones • Evaluación de resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Primaria 	<ul style="list-style-type: none"> • Observación directa • Entrevistas • Encuestas 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente • Empleados • Clientes

Fuente: Investigación directa, Parrilla del Tío Jessy

1.6 Mecánica operativa

1.6.1 Metodología de la investigación.

El presente trabajo de investigación requirió la utilización de un conjunto de métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos, que permiten mantener en orden las ideas y actividades, para emitir un análisis crítico de los resultados obtenidos.

1. *Métodos*

- *Método histórico – lógico:* este método permite conocer la evolución de acontecimientos o hechos que se desarrollaron en el pasado pero que fueron la causa de la situación actual de un fenómeno real es decir estudia la reacción causa y efecto, como lo menciona Díaz, V., (2009):

El método histórico estudia la trayectoria real de los fenómenos y acontecimientos en el devenir de la historia en base a su etapa o periodo. El método lógico investiga la existencia o no de leyes generales de funcionamiento y desarrollo de los fenómenos. (p. 134)

Este método fue utilizado en el estudio de la evolución histórica de la empresa “Parrilla del Tío Jessy”, desde la apertura en el año 2010 hasta la actualidad, permitiendo determinar los logros y deficiencias a través de los años, la experiencia adquirida cómo también los objetivos alcanzados; como resultado se posibilita la estructuración de la matriz FODA y cruces estratégicos; facilitando la determinación del problema de diagnóstico.

- *Método analítico – sintético:* este método en primer lugar separa los elementos que intervienen en un fenómeno y después reúne los elementos que tienen relación entre sí para la creación de un nuevo todo, según Diaz, V., (2009):

El método analítico consiste en la separación de las partes de la realidad de un todo para estudiarlas de forma individual, para conocer cuáles son los principales elementos y cómo se relacionan (análisis), y la reunión racional de elementos dispersos para estudiarlos en su totalidad, como una visualización general (síntesis). (p. 136)

En la presente investigación el método analítico se utilizó en el análisis de datos obtenidos a través de los instrumentos de recolección de información como la aplicación de una encuesta al nivel operativo y entrevista al gerente, además de realizar una ficha de observación de la estructura organizacional; con el fin de determinar la situación actual de la empresa. La síntesis se utilizó en la unión de información y establecimiento de los principales problemas que afectan a la organización; a lo largo del trabajo de auditoría fueron utilizados el análisis y síntesis de evidencia para estructurar las acciones correctivas.

- *Método inductivo – deductivo*: este método presenta dos fases, en la primera el investigador realiza la observación de casos específicos para obtener conclusiones generales y en la segunda fase se determina si esas generalizaciones se relacionan a situaciones específicas, generalmente la investigación cualitativa se relaciona a lo inductivo y la cuantitativa a lo deductivo, “basado en la lógica y relacionado con el estudio de hechos particulares, aunque es deductivo en un sentido parte de lo general a lo particular, e inductivo en sentido contrario va de lo particular a lo general”. (Bernal, 2016, pág. 56).

El método inductivo – deductivo se aplicó para detectar las causas y factores que originan la necesidad de implementar un modelo de auditoría de gestión al talento humano de la “Parrilla del Tío Jessy”, desde dos puntos de investigación de lo particular a lo general y de lo general a lo particular y determinar políticas, acciones y estrategias para lograr mejorar el desarrollo organizacional.

2. Técnicas e instrumentos

La recolección de información primaria y secundaria tiene relación con los objetivos, variables e indicadores y aspectos externos que influyen en el desarrollo de las actividades de la entidad, en relación con los objetivos de la presente investigación, se aplicó un conjunto de técnicas e instrumentos de recolección de datos, mismos que se clasifican de la siguiente manera:

a) Observación

La observación es necesaria en cada etapa el trabajo de investigación, debido a que permite tener contacto directo con el problema de investigación y los sujetos involucrados, tiene como

objetivo recopilar y contrastar información con los hechos reales que el investigador observa; “la investigación puede valerse de la observación para recabar información diversa y en contextos distintos se ha determinado que existen diferencias entre algunas formas de observación” (Cid, Mendez, & Franco, 2007, págs. 102,103)

El instrumento utilizado en esta técnica fue la ficha de observación aplicada en el área física, ambiente de trabajo y procesos que realizan los empleados y trabajadores de la organización, con el fin de obtener información real de la situación actual del negocio.

Además, se realizó una observación documental a los archivos, documentos y normativa legal que rige el funcionamiento de la entidad logrando el acceso a fuentes de información secundaria cómo:

- Sitio web de “La Parrilla del Tío Jessy”
- Ministerio de turismo
- Instituto ecuatoriano de seguridad social
- Tesis de grado
- Artículos científicos
- Revistas
- Ley fomento artesanal
- Servicio de rentas internas
- Código de trabajo ecuatoriano
- Agencia de regulación, control y vigilancia sanitaria
- Demás leyes y reglamentos aplicables

b) Entrevista

La entrevista es una técnica de investigación para obtener información, dirigida a una sola persona, donde el entrevistador realiza una serie de preguntas abiertas con el fin de recibir respuestas directas objetivas del entrevistado, donde se analiza la respuesta y comportamiento o lenguaje corporal; la entrevista “ es una interacción en la cual se exploran diferentes realidades percepciones, donde el investigador intenta ver las situaciones de la forma como la ven los informantes” (Cid, Mendez, & Franco, 2007, pág. 106)

El instrumento utilizado en la técnica de entrevista es un cuestionario con preguntas abiertas dirigido al gerente de la Parrilla del Tío Jessy, constituido por interrogantes sobre la estructura organizacional, gestión de talento humano y control dentro de la organización; con el fin de determinar la perspectiva personal de la empresa.

c) *Encuesta*

La encuesta es una técnica que permite recopilar información, a través de la formulación y aplicación de un conjunto de preguntas a un grupo de personas predeterminado, es “la aplicación de un procedimiento estandarizado para recabar información oral o escrita de una muestra amplia de sujetos” (Cid, Mendez, & Franco, 2007, pág. 85)

En la técnica de encuesta se utilizó el instrumento de cuestionario con preguntas cerradas aplicado a los 9 empleados de la Parrilla del Tío Jessy matriz Ibarra, las interrogantes planteadas al personal buscan determinar el conocimiento interno del negocio, los procesos y procedimientos que se llevan cabo, que permitió determinar la situación real de la empresa.

1.6.2 Identificación de población.

En el desarrollo del presente estudio se determinó como población al gerente, personal y clientes del establecimiento matriz ubicado en la ciudad de Ibarra redondel Ajavi.

Tabla 2
Población del directivo “Parrilla del Tío Jessy”

Cargo	N° Personas
Gerente	1
Total:	1

Fuente: Investigación directa, Parrilla del Tío Jessy

a) *Población empleados de La Parrilla del Tío Jessy.*

Tabla 3
Población personal “Parrilla del Tío Jessy” por establecimiento

Establecimiento	Número empleados
Matriz Ajavi, Ibarra	9
Sucursal florida, Ibarra	7
Sucursal Otavalo	7
Total:	23

Fuente: Investigación directa, Parrilla del Tío Jessy

Tabla 4
Población del personal “Parrilla del Tío Jessy”, matriz Ibarra

Cargo	N° Personas
Administrador	1
Auxiliar contable	1
Cajero	1
Despachador	1
Parrillero	1
Mesero	2
Jefe cocina	1
Auxiliar cocina	1
TOTAL	9

Fuente: Parrilla del Tío Jessy, matriz Ajavi Ibarra

Actualmente el restaurante cuenta con 9 empleados de forma fija, en el local principal de la ciudad de Ibarra, los cuales son 1 administrador, 1 auxiliar contable, 1 cajero, 1 despachador, 2 meseros, 1 parrillero, 1 jefe de cocina y 1 cocinera; para fines de semana y festivos se suman 4 personas más que trabajan de manera ocasional; la población determinada es mínima, razón por la que se aplicó encuestas a todos los empleados y la entrevista al gerente propietario.

b) Población clientes de La Parrilla del Tío Jessy.

El número de clientes mensuales que visitan el establecimiento es determinado a partir del número de facturas emitidas, tomando la cantidad de comprobantes correspondientes a los últimos 6 meses, con el fin de obtener una cantidad promedio de clientes.

Tabla 5
Ventas mensuales “Parrilla del Tío Jessy”, matriz Ibarra

MES	N° FACTURAS EMITIDAS
Octubre 2018	2890
Noviembre 2018	2968
Diciembre 2018	3067
Enero 2019	2826
Febrero	2759
Marzo	2733
Total	17243
Promedio mensual	2874

Fuente: Parrilla del Tío Jessy, matriz Ajavi Ibarra_ Reporte mensual de ventas ARIES

Los reportes de ventas de los últimos 6 meses fueron facilitados por el gerente de la Parrilla del Tío Jessy, con lo cual se puede determinar el promedio mensual de clientes que posee la organización, dando como resultado que aproximadamente **2874** clientes son atendidos mensualmente en el establecimiento.

1.6.6 Cálculo de la muestra.

a) *Muestra encuesta a clientes.*

Para identificar el número de clientes encuestados, se aplicó la siguiente fórmula para determinación de la muestra:

$$n = \frac{Z^2 * \delta^2 * N}{(N-1) * e^2 + (Z^2 * \delta^2)}$$

Simbología:

N = Tamaño de la Población

n = Tamaño de la muestra

e = Nivel de error muestral

δ^2 = Varianza

Z = Nivel de Confianza

Datos:

N = 2874 clientes

n = Valor a Calcular

e = 5% margen aceptable (0,05)

$\delta^2 = 0,25$ porque se trabaja en el centro, es decir 0,5 de éxito y 0,5 de fracaso

Z = 1,96 (nivel de confianza 95%)

$$n = \frac{(1,96)^2 * 0,25 * 2874}{((2874-1) * (0,05)^2) + (1,96)^2 * 0,25} \quad n = \frac{2760,1896}{(2873 * 0,0025) + 0,9604} \quad n = \frac{2760,1896}{7,1825 + 0,9604}$$

$$n = \frac{2760,1896}{8,1429} \quad n = \mathbf{339}$$

Luego de haber realizado los cálculos matemáticos se obtuvo la muestra del total de la población, correspondiente a **339** clientes de la Parrilla del Tío Jessy, quienes fueron

encuestados con el fin de obtener información sobre el desempeño y servicio que presta el talento humano de la organización.

1.7 Evaluación y análisis de la información

1.7.1 Ficha de observación – estructura organizacional.

Se presentan los resultados de la técnica de observación, a través de la aplicación de fichas descritas a continuación:

Tabla 6
Ficha de observación - estructura organizacional

N°	ELEMENTO	EXISTE			OBSERVACIÓN
		Si	En Parte	No	
1	Misión	X			
2	Visión	X			
3	Políticas		X		
4	Valores		X		
5	Objetivos	X			
6	Metas	X			
7	Reglamento interno		X		Se lo está realizando.
8	Organigrama estructural			X	
9	Manual de funciones		X		Se lo está realizando.
10	Manual de procedimientos		X		Se lo está realizando.
11	Código de ética			X	

Fuente: Parrilla del Tío Jessy, matriz Ibarra

Análisis:

La Parrilla del Tío Jessy no cuenta con todos los elementos básicos para la organización como lo son: reglamento interno, código de ética, manual de funciones y procedimientos; si bien algunos de estos ya se los está construyendo, desde la creación de la empresa en el año 2010, aún no se cuenta con ellos por lo que se observan falencias en la estructura, duplicidad y descoordinación de funciones y además debilidades de cultura organizacional. La mayoría de los componentes de la estructura organizacional necesitan ser revisados y según sea el caso modificados, para adaptarse a las necesidades de la institución.

1.7.2 Ficha de observación – equipo de informática, respaldo y mantenimiento.

Tabla 7

Ficha de observación equipo de informática, respaldo y mantenimiento.

Cant.	Equipo Informático y Sistemas	Existe		Seguridad / Mantenimiento
		Si	No	
2	Computadoras	X		Se realiza mantenimiento cuando el equipo presenta fallas, se solicita servicio técnico.
2	Impresoras	X		Se realiza mantenimiento cuando el equipo presenta fallas, se solicita servicio técnico.
1	Máquina registradora	X		Equipo utilizado en pequeñas ventas o en ocasiones cuando el computador presenta fallas. Se realiza mantenimiento cuando el equipo presenta fallas, se solicita servicio técnico.
1	Software financiero/ contable (ARIES)	X		Si el sistema presenta fallas, se solicita servicio técnico.
1	Conexión a internet	X		Se realiza mantenimiento cuando el equipo presenta fallas, se solicita servicio técnico.
1	Página Web	X		Se encuentra actualizada con la variedad de platillos, con servicio de reservaciones y contacto.
1	Impresora matricial		X	No se cuenta con una impresora matricial, que facilite la impresión de documentos como: comprobantes de pago y retención, cheques, entre otros.
1	Archivador (documentos de la organización)		X	No se cuenta con un estante de archivo que permita tener información oportuna, como, por ejemplo: contratos de trabajo, comprobantes de pago y retención, facturas de compra y venta, declaraciones tributarias y planillas del IESS.

Fuente: Parrilla del Tío Jessy, matriz Ibarra

Análisis:

La Parrilla del Tío Jessy, matriz Ibarra, posee equipos y sistemas informáticos como computadoras, impresoras, registradora, conexión a internet, también se trabaja mediante un software contable (ARIES); todos estos recursos fueron implementados para mejorar la productividad y calidad de servicio. Sin embargo, se determina que no se realiza un mantenimiento periódico y oportuno los equipos, únicamente se solicita mantenimiento y servicio técnico cuando este equipo presenta fallas. La falta de mantenimiento ocasiona que exista mayor riesgo de pérdida información, servicio deficiente y también se puede generar malestar a los clientes y gastos innecesarios.

1.7.3 Entrevista dirigida al gerente de “La Parrilla Del Tío Jessy”.

Dirigido a: Sr. Edgar Viana

Cargo: Gerente propietario

Lugar: Instalaciones de la “Parrilla del Tío Jessy”

Fecha: abril 27 de 2019

Hora de inicio: 10:10

Hora de fin: 10:48

1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en el mercado de carnes al carbón?

“Aproximadamente llevo 22 años trabajando en el área de restaurantes de comida rápida y carnes al carbón. Mi primer trabajo fue en el restaurante de comida rápida Maxim’s, donde trabajé como mesero por un tiempo y luego ingresé al área de cocina, en este lugar tuve la oportunidad de aprender a sazonar y preparar varios platos. Después de varios años creamos el restaurante “La Super Parrillada”, donde desarrolle una receta única y original para condimentar la carne y lomos más finos. Finalmente hace 7 años nació “La Parrilla del Tío Jessy”, conservando mi receta original, la cual es el sello de calidad en los platillos” (3’11”).

Análisis: La experiencia que posee el gerente propietario es producto de los años de trabajo y dedicación invertidos, especialmente en el área de cocina, argumentando que posee el suficiente conocimiento y capacidad para liderar a la organización; sin embargo, en el área administrativa, contable y financiera el conocimiento es mínimo, generando que se delegue funciones de control y supervisión al administrador, lo cual no le permite analizar personalmente el desempeño del talento humano.

2. ¿La “Parrilla del Tío Jessy” dispone de un organigrama que defina claramente los niveles jerárquicos?

“Sí, el organigrama se encuentra dentro de la oficina en el archivo que lleva la asistente contable, y también en las oficinas de las sucursales de Otavalo y La Florida” (7’43”).

Análisis: La organización cuenta con una estructura orgánica que determina los niveles jerárquicos, pero está se encuentra archivada en los documentos de la entidad, generando que la mayoría del personal operativo desconozca la existencia y que en varias ocasiones las

funciones y actividades sean designadas por diferentes personas, ocasionando confusión y duplicidad de funciones.

3. ¿Cuenta la organización con una misión y visión institucional? Y ¿El personal administrativo y operativo guía las actividades con base en ellas?

“La empresa cuenta con una visión y misión que fueron establecidas poco después de la creación del establecimiento matriz, están guardadas junto con los documentos de constitución de la empresa; pero el personal operativo no las conoce, las actividades son designadas en base a lo que observo pueden ayudar dentro del negocio”. (9’18”).

Análisis: La misión y visión de la empresa no son plenamente conocidas por el personal operativo de la organización, lo cual no permite dirigir los esfuerzos en conjunto hacia el desarrollo y éxito del negocio; el gerente propietario dirige y orienta al personal de forma verbal, pero es necesario que la razón de ser de la empresa este expresada de forma escrita en lugares donde el personal pueda observarlas y recordar hacia qué fin se dirigen todas las actividades.

4. ¿La “Parrilla del Tío Jessy” cuenta con un reglamento interno que regule las actividades del personal?

“En este momento no contamos con un reglamento interno, pero estamos trabajando en la creación juntamente con los administradores de las sucursales”. (13’21”).

Análisis: El personal no posee una guía que regule el comportamiento y acciones en el lugar de trabajo, lo cual dificulta el control y evaluación de desempeño; las políticas de atención al cliente, horario de trabajo, uso de informe, seguridad e higiene y demás son expresadas de manera verbal al ingresar a trabajar en la organización.

5. ¿La empresa mantiene identificados y definidos los procesos que ejecuta?

“Los procesos dentro del área de cocina son conocidos perfectamente por el personal; en esta área trabajan personas con más de 5 años de experiencia, es por esta razón que el nuevo personal es ubicado en el área de atención al cliente y caja. Los procesos de caja no tienen

mayor complejidad y al poco tiempo de trabajo las cajeras ya dominan y realizan mecánicamente el trabajo”. (16’24”).

Análisis: Los procesos de la organización no están plenamente definidos, donde el gerente propietario no menciona los procesos fundamentales que desarrolla el área de compras, bodega y Talento Humano; demostrando que los procesos de mayor importancia para la autoridad se centran en el área de cocina y caja.

6. ¿Cómo califica usted el control interno al talento humano que labora en la organización?

“El control del personal está a cargo del administrador, y por lo que he podido observar en los últimos meses se ha mejorado el control al uso correcto del uniforme, la atención a los clientes y minimizado el uso de celular en horario de trabajo” . (20’55”).

Análisis: Las funciones del administrador se centran en el control al talento humano y a pesar de que han existido mejoras en el desempeño, el encargado no controla las actividades del personal en horario nocturno y el subadministrador posee funciones distintas como control de bodega y compras.

7. ¿Qué tan importante considera mantener al personal de la empresa en constantes capacitaciones para la mejora del desempeño?

“Las capacitaciones son importantes para mejorar el desempeño del personal, pero para la organización es sumamente difícil disponer de tiempo para cursos de capacitación, además que siempre contamos con nuevos empleados que generalmente trabajan por 2 o 3 meses y luego renuncian, es por esta razón que los integrantes de reciente ingreso son capacitados por otros empleados que tengan mayor conocimiento y experiencia en la empresa” (24’38”).

Análisis: El gerente propietario asegura que la capacitación del personal es importante, sin embargo, no se realizan cursos de formación con profesionales especializados, designando la preparación de nuevos empleados al personal que posee experiencia en cada una de las áreas, ocasionando que el recurso humano no desarrolle completamente las habilidades y únicamente realice las actividades de manera mecánica sin brindar valor agregado al trabajo.

8. ¿Qué importancia tiene realizar evaluaciones del desempeño al talento humano?

“Las evaluaciones son de suma importancia para conocer si el desempeño del trabajador es el esperado, el personal de cocina y caja es controlado por el administrador, se le solicita informes mensuales sobre el desempeño del personal, pero en cuanto a evaluaciones personales no hemos tenido la iniciativa de realizarlas” (26’11”).

Análisis: Dentro de la organización no se han estructurado y aplicado formatos de evaluación de desempeño al personal los empleados necesitan ser evaluados para generar compromiso hacia la entidad y recibir retroalimentación en el trabajo

9. ¿Qué tan importante considera usted que es la Auditoría de Gestión al Talento Humano de una organización?

“Es de suma importancia para conocer los errores y deficiencias que posee el personal y definir políticas y estrategias para mejorar el desempeño, de manera que en un futuro los empleados realicen las actividades correctamente, si necesidad de que exista un control constante y llamados de atención; mejorando el servicio al cliente” (29’42”).

Análisis: La auditoría de gestión de talento humano en la “Parrilla del Tío Jessy”, es necesaria para orientar el desempeño de toda la organización hacia un fin común, y crear un sistema donde el talento humano es el eje central y los planes, estrategias y políticas se mejoren y adapten a un entorno cambiante.

10. ¿Cómo ve a “La Parrilla del Tío Jessy dentro de cinco años?

“Como propietario de la empresa, espero que en un futuro cercano se logre abrir nuevas sucursales en las provincias de Pichincha y Carchi; lo que se ha logrado hasta el día de hoy es satisfactorio personalmente, aún espero más y que la empresa sea reconocida a nivel nacional por la calidad, sabor y receta original que ofrecemos a los clientes”. (36’57”).

Análisis: Las expectativas del gerente propietario, se centran en el crecimiento y expansión de mercado de la organización; sin embargo, no toma en cuenta la importancia de la capacitación y experiencia del talento humano en él logró de los objetivos.

1.7.4 Encuesta dirigida a los empleados de “La Parrilla del Tío Jessy”, matriz Ibarra.

A continuación, se presenta los resultados de la encuesta aplicada al talento humano de la Parrilla del Tío Jessy, matriz Ibarra:

Datos informativos

Tabla 8

Cargos del personal

Cargo	N° personas	Porcentaje
Administrador	1	11,11%
Auxiliar contable	1	11,11%
Cajero	1	11,11%
Despachador	1	11,11%
Parrillero	1	11,11%
Mesero	2	22,22%
Jefe cocina	1	11,11%
Auxiliar cocina	1	11,11%
TOTAL	9	100,00%

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la “Parrilla del Tío Jessy”, matriz Ibarra

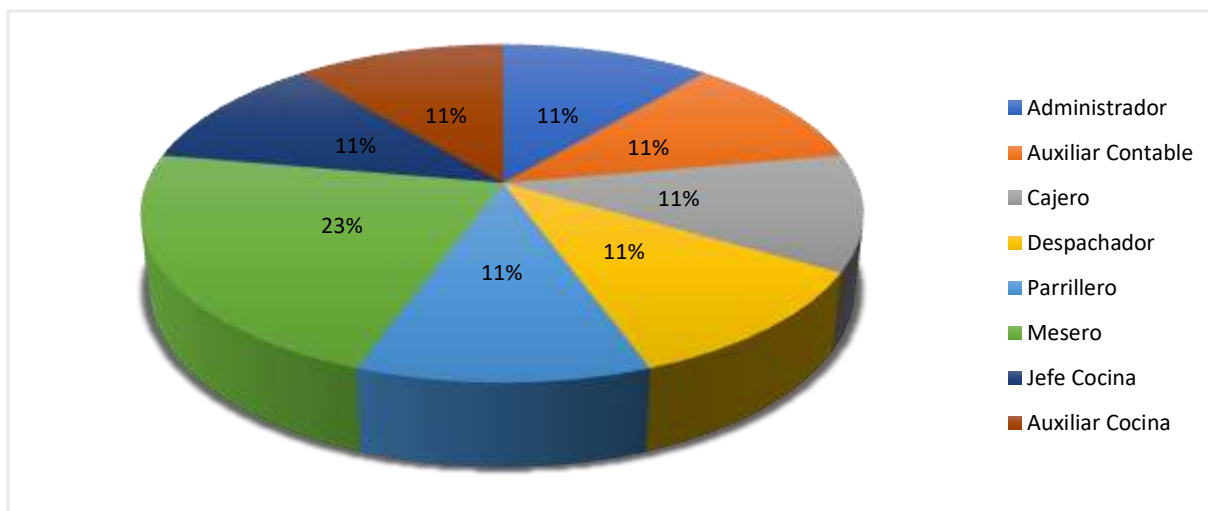


Figura 1: Cargo del personal

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la “Parrilla del Tío Jessy”, matriz Ibarra

Análisis:

Según los datos recopilados por la presente encuesta, el personal tiene definido un cargo dentro de la organización, la mayoría de los empleados trabajan en el área de producción en la

cocina y parrilla; mientras que menos de la mitad de los trabajadores se desenvuelven en área administrativa, contable y caja.

1. ¿Cuánto tiempo de trabajo lleva en “La Parrilla del Tío Jessy”?

Tabla 9

Años de trabajo

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menos de 1 año	4	44,44%
De 1 a 3 años	3	33,33%
De 3 a 5 años	1	11,11%
Más de 5 años	1	11,11%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la “Parrilla del Tío Jessy”, matriz Ibarra

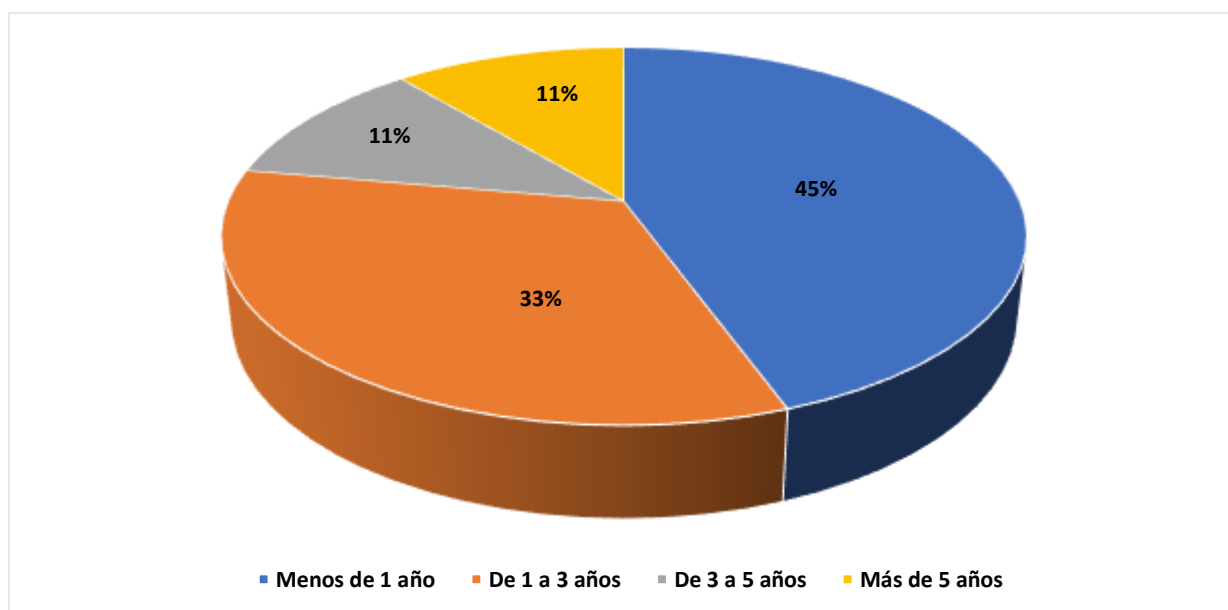


Figura 2: Años de trabajo

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la “Parrilla del Tío Jessy”, matriz Ibarra

Análisis:

Los resultados reflejan que casi la mitad de los empleados tienen menos de 1 año trabajando dentro de la empresa, dicho personal labora en el área de caja y atención al cliente como meseros, mientras que la cuarta parte mencionan que llevan de 1 a 3 años y la minoría de los empleados tienen más de 5 años en la empresa, quienes se desempeñan en el área de cocina y en el área administrativa, contando con mayor experiencia y conocimiento de la organización.

2. De los siguientes enunciados señale el nivel de formación profesional:

Tabla 10
Nivel de educación

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Primaria	2	22,22%
Secundaria	6	66,67%
Superior	1	11,11%
Post Grado	0	0,00%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la “Parrilla del Tío Jessy”, matriz Ibarra

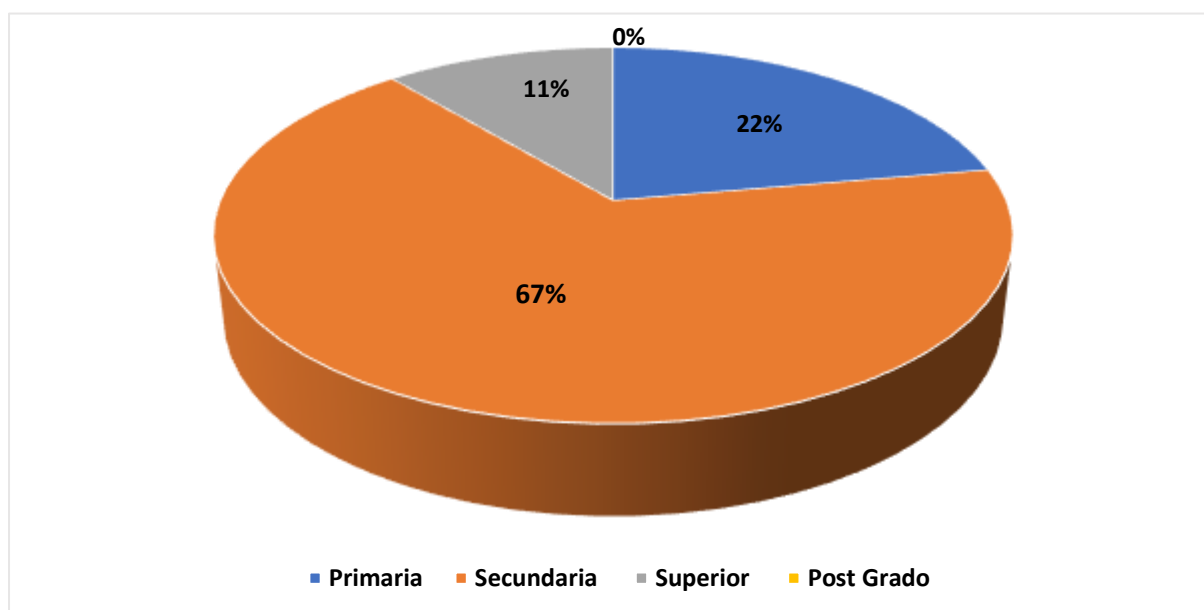


Figura 3: Nivel de educación

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la “Parrilla del Tío Jessy”, matriz Ibarra

Análisis:

Los resultados de la encuesta permiten determinar que la mayoría del personal posee una educación de segundo nivel, demostrando tener preparación académica para realizar las funciones asignadas; una minoría del personal posee educación superior, misma que es un requisito para personal del área administrativa, donde únicamente el administrador posee un título de tercer nivel.

3. ¿Cuál fue el procedimiento que la organización siguió para asignarle el puesto que desempeña actualmente?

Tabla 11

Proceso de reclutamiento y selección

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Selección de carpetas y entrevista personal	3	33,33%
Pruebas de conocimiento	0	0,00%
Recomendación de terceros	6	66,67%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la “Parrilla del Tío Jessy”, matriz Ibarra

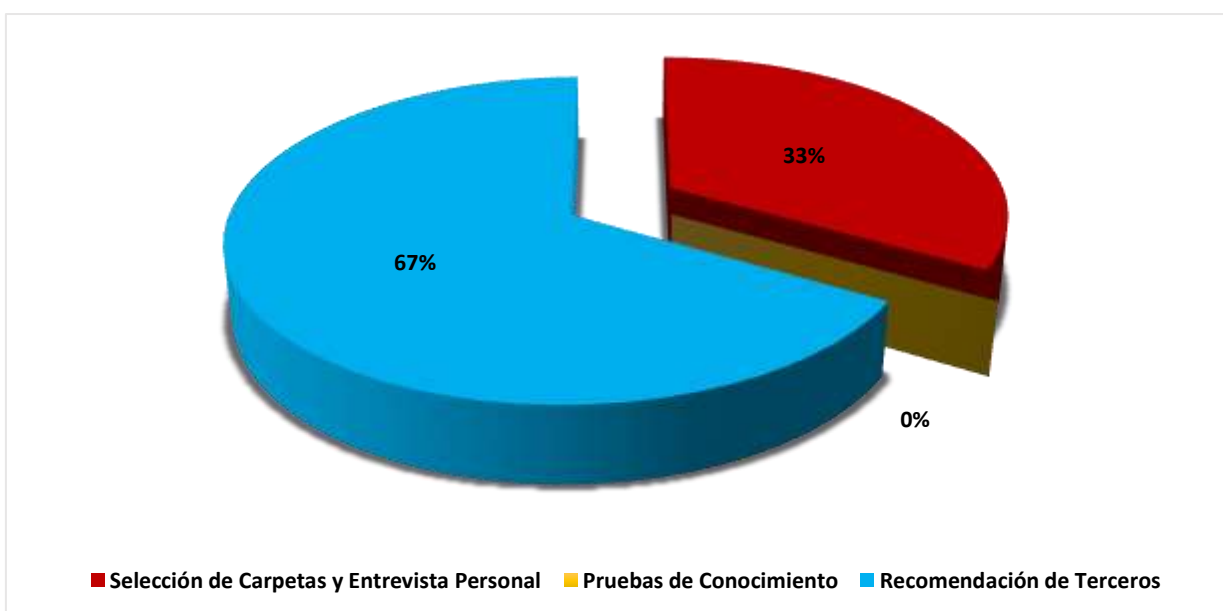


Figura 4: Proceso de reclutamiento y selección

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la “Parrilla del Tío Jessy”, matriz Ibarra

Análisis:

De los resultados obtenidos, se puede determinar como la mayoría de los empleados fueron seleccionados por recomendación de terceros, la organización no cuenta con un proceso de selección y contratación de personal basado en los conocimientos, habilidades y competencias, es evidente que la contratación se realiza a partir de la influencia de otras personas sobre la decisión del gerente.

4. ¿Cuándo ingresó a trabajar, se le informó sobre las funciones específicas que debería realizar?

Tabla 12

Conocimiento de funciones

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	66,67%
NO	3	33,33%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la “Parrilla del Tío Jessy”, matriz Ibarra

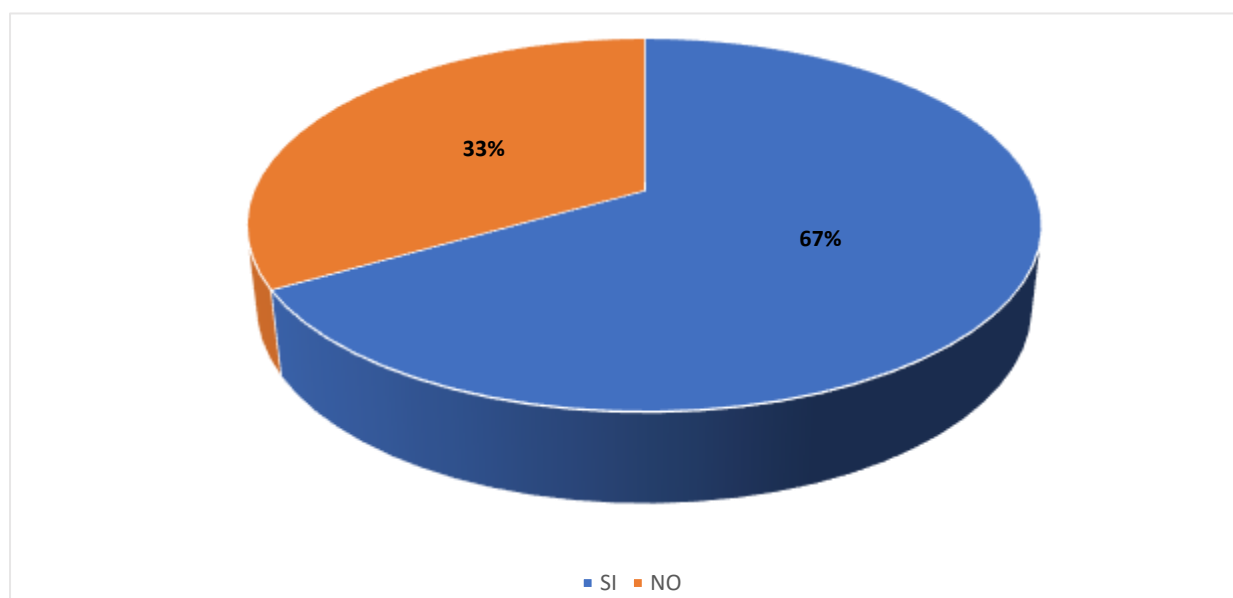


Figura 5: Conocimiento de funciones

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la “Parrilla del Tío Jessy”, matriz Ibarra

Análisis:

La mayoría del personal expresa que si se le informó sobre las funciones que debe desempeñar en cada puesto de trabajo, después de la contratación, lo que permite determinar que la organización dispone las funciones del personal de acuerdo con las habilidades que demuestra en cada área de trabajo; antes de la contratación todos los empleados tienen un periodo de prueba para determinar el área a la que será asignado, asegurando el buen desempeño en el trabajo.

5. De los siguientes enunciados, con referencia a la Parrilla del Tío Jessy, indique el nivel de conocimiento que tiene de cada uno:

Tabla 13
Estructura organizacional

DESCRIPCIÓN	ALTO	MEDIO	BAJO
Organigrama		6	3
Misión		4	5
Visión		4	5
Objetivos		3	6
Valores	7	2	
Políticas	2	5	2
TOTAL	9	24	21
PORCENTAJE	16,67%	44,44%	38,89%

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la “Parrilla del Tío Jessy”, matriz Ibarra

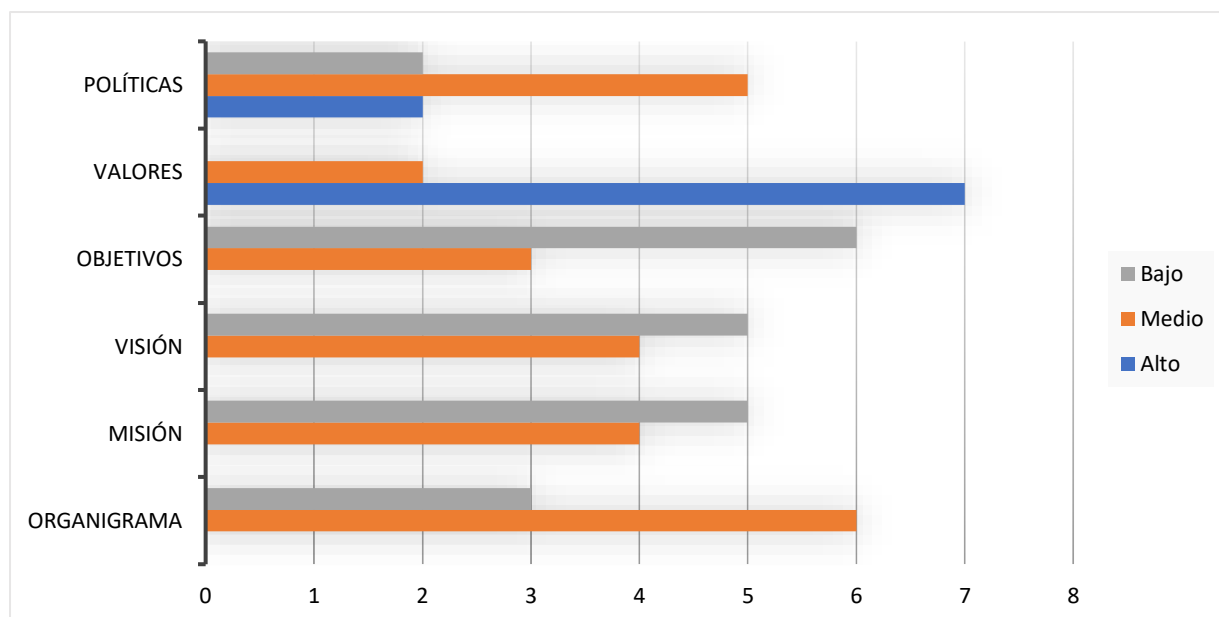


Figura 6: Estructura organizacional

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la “Parrilla del Tío Jessy”, matriz Ibarra

Análisis:

Los resultados de la encuesta reflejan que la mayoría del personal posee un conocimiento medio sobre la estructura organizacional de la empresa, argumentando que, si conocen la existencia de la misión, visión, objetivos, valores y políticas de la entidad, pero que no han sido socializados de manera adecuada para que todo el personal dirija las actividades en base a dicha estructura.

6. De los siguientes aspectos, señale en cuál ha recibido cursos de capacitación, organizados por la empresa:

Tabla 14

Capacitación personal

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Servicio al cliente	2	22,22%
Seguridad y salud ocupacional	1	11,11%
Seguridad e higiene alimentaria	0	0,00%
Gestión de talento humano	0	0,00%
Contabilidad y tesorería	0	0,00%
Ninguno	6	66,67%
Otro	0	0,00%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la “Parrilla del Tío Jessy”, matriz Ibarra

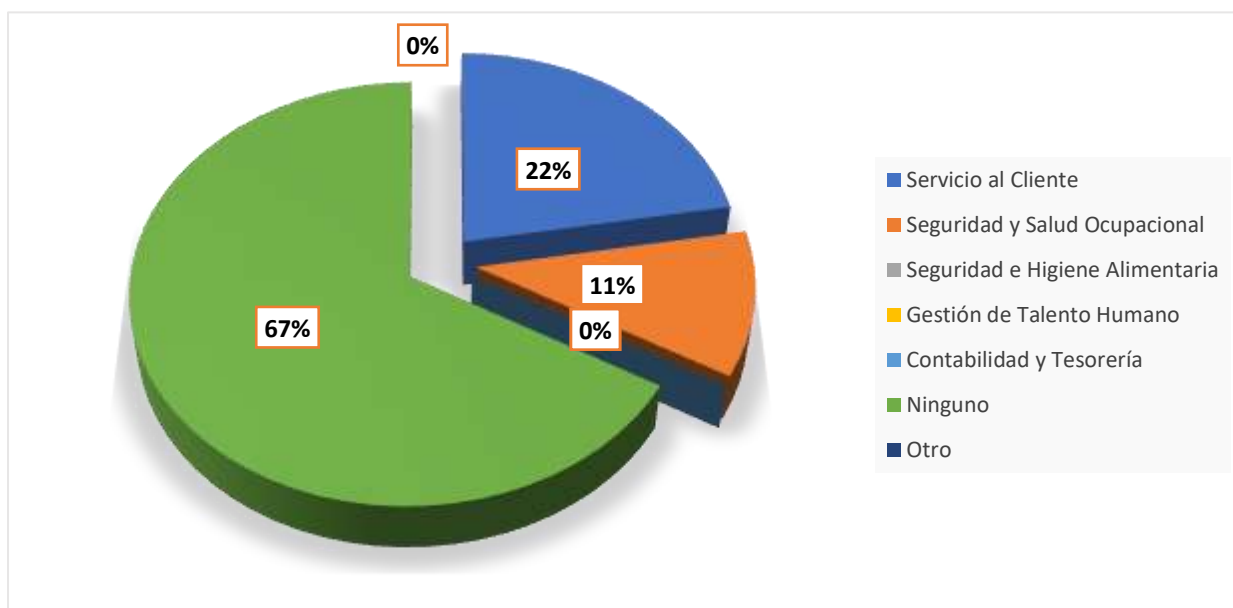


Figura 7: Capacitación personal

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la “Parrilla del Tío Jessy”, matriz Ibarra

Análisis:

La mayoría del personal de la Parrilla del Tío Jessy expresa que no recibió ningún tipo de capacitación otorgado por la empresa, existen pocas personas que recibieron hace más de 1 año un curso de formación en Seguridad Ocupacional, debido a que en el área de cocina era necesario capacitar al personal en el manejo de máquinas y herramientas fundamentales en las actividades.

7. ¿Cómo se controla el cumplimiento de las actividades designadas a cada empleado de la empresa?

Tabla 15
Control personal

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Reglamento interno	0	0,00%
Inspecciones	2	22,22%
Observación directa	7	77,78%
Ninguna	0	0,00%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la “Parrilla del Tío Jessy”, matriz Ibarra

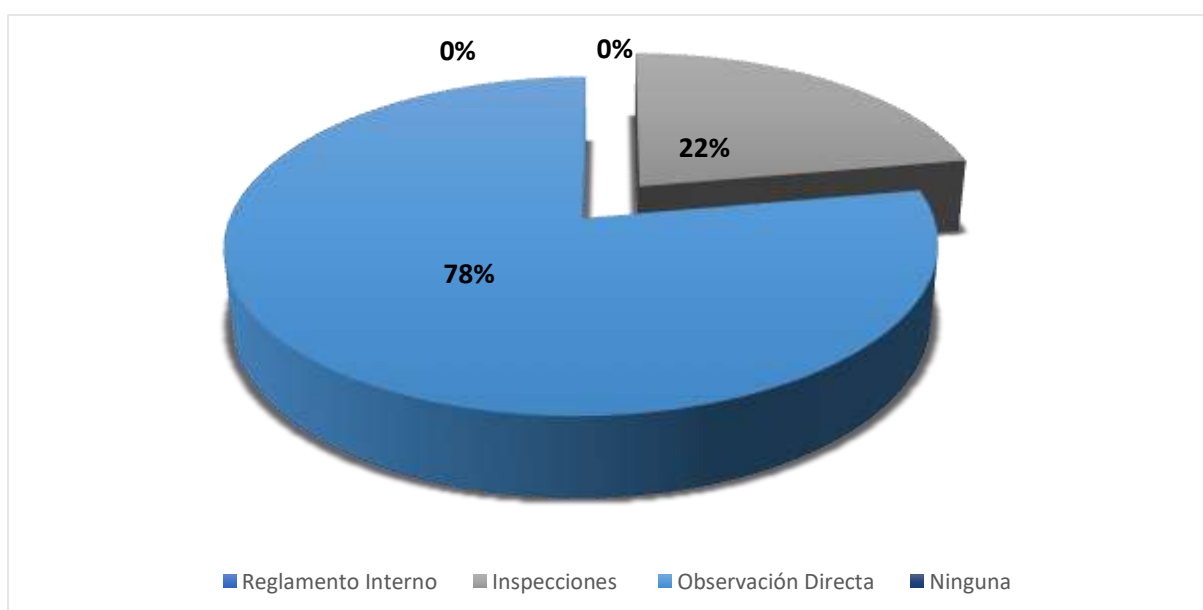


Figura 8: Control personal

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la “Parrilla del Tío Jessy”, matriz Ibarra

Análisis:

La mayoría de los encuestados reconoce que el cumplimiento de las actividades y horario de trabajo es controlado de forma directa por la administradora de la empresa, asegurando el manejo adecuado del talento humano y sanciones de incumplimiento; se observa como la gestión del personal se complica al no contar con un reglamento interno que regule y determine las acciones de manera escrita.

8. ¿En cuál de los siguientes aspectos cree usted que necesita mejorar la organización?

Tabla 16

Aspectos a mejorar

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Atención al cliente	1	11,11%
Selección y contratación	3	33,33%
Capacitación	4	44,44%
Control	1	11,11%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la “Parrilla del Tío Jessy”, matriz Ibarra

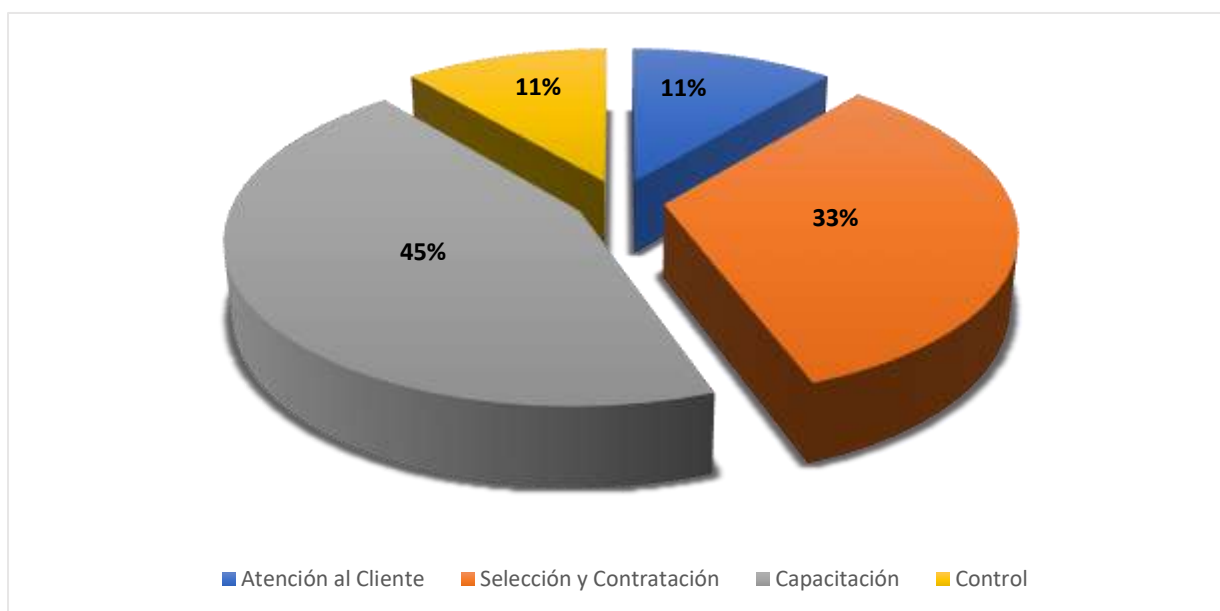


Figura 9: Aspectos a mejorar

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la “Parrilla del Tío Jessy”, matriz Ibarra

Análisis:

La mayoría del personal opina que la empresa necesita otorgar mayor capacitación a los empleados, lo cual les permitiría realizar el trabajo de mejor manera, también desean aumentar la productividad al recibir formación en temas informáticos que permitan dominar el manejo del sistema contable y financiero. La cuarta parte de las personas encuestadas opinan que la organización necesita mejorar los procesos de selección, reclutamiento y contratación del personal; generalmente el personal nuevo no cuenta con el conocimiento necesario y renuncia al poco tiempo de haber ingresado a la organización.

1.7.5 Encuesta dirigida a los clientes de “La Parrilla Del Tío Jessy”, matriz Ibarra.

A continuación, se presenta los resultados de la encuesta aplicada a clientes de la Parrilla del Tío Jessy, matriz Ibarra:

1. ¿Cómo calificaría usted el servicio y atención al cliente en “¿La Parrilla del Tío Jessy”, matriz Ibarra?

Tabla 17
Opinión sobre la calidad del servicio

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Excelentes	63	18,58%
Buenos	217	64,01%
Regulares	41	12,09%
Malos	18	5,31%
Total	339	100%

Fuente: Encuesta a los clientes de La Parrilla del Tío Jessy, matriz Ibarra

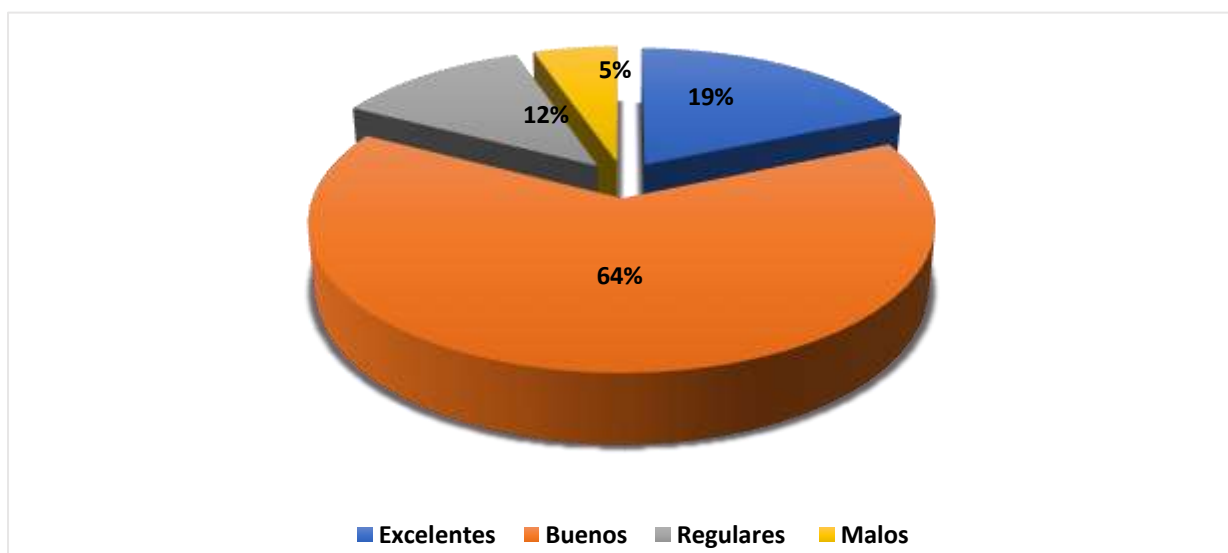


Figura 10: Opinión sobre la calidad del servicio

Fuente: Encuesta a los clientes de La Parrilla del Tío Jessy, matriz Ibarra

Análisis:

La mayoría de los clientes encuestados manifestaron que la calidad del servicio dentro de la organización es aceptable o bueno, argumentando que el principal problema en el servicio es el tiempo que deben esperar para recibir el pedido, este factor genera malestar entre los consumidores; otro factor que los clientes tomaron en cuenta es el tiempo que tardan al hacer

una fila frente al área de caja para solicitar el platillo, que según expresaron es demasiado y en ocasiones prefieren ir a otro establecimiento donde sean atendidos con mayor agilidad.

2. En su opinión, ¿cree que el personal a cargo de atención al cliente y caja son eficientes?

Tabla 18

Opinión sobre la eficiencia del personal

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
SI	176	51,92%
NO	163	48,08%
Total	339	100%

Fuente: Encuesta a los clientes de La Parrilla del Tío Jessy, matriz Ibarra

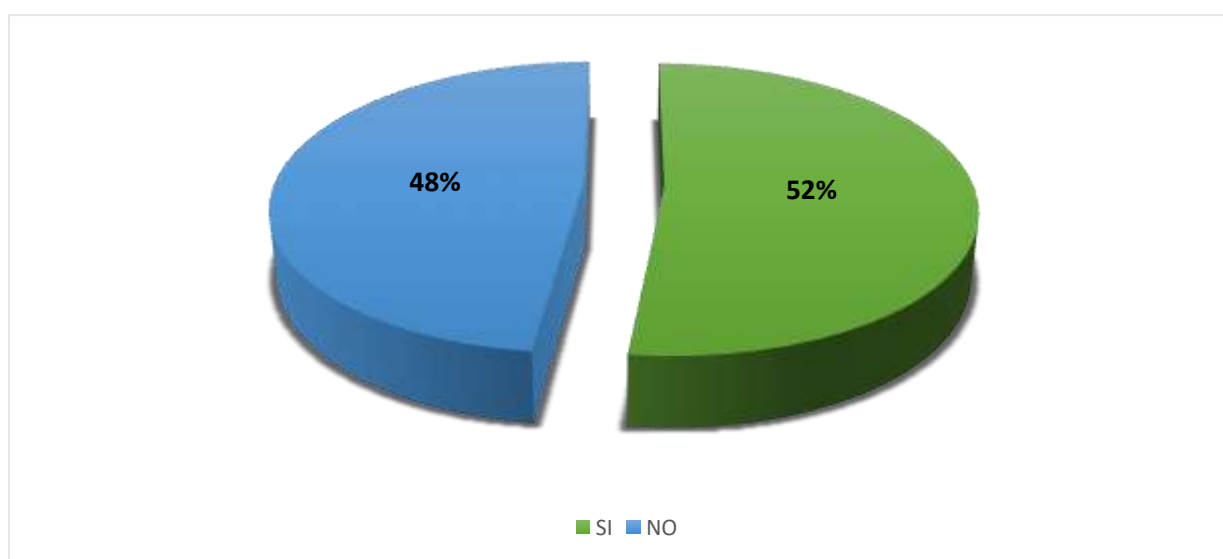


Figura 11: Opinión sobre la eficiencia del personal

Fuente: Encuesta a los clientes de La Parrilla del Tío Jessy, matriz Ibarra

Análisis:

Los resultados obtenidos, reflejan como la mayoría de los clientes están de acuerdo en que el personal de atención al cliente es eficiente, sin embargo, existe un porcentaje muy alto que considera ineficiente el desempeño del recurso humano de atención al cliente; demostrando que existen graves problemas en el trabajo del personal que se desarrolla directamente con el consumidor final, y tanto el comportamiento, actitud y habilidad refleja la imagen de la organización ante los clientes; es necesario identificar cuáles son los factores que originan la deficiencia en las actividades del personal y establecer políticas y controles que regulen a las personas responsables de brindar un servicio de calidad.

3. ¿Por qué prefiere consumir en “La Parrilla del Tío Jessy”?

Tabla 19

Preferencia del consumidor

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Atención amable	82	24,19%
Servicio eficiente	47	13,86%
Sabor y calidad del producto	196	57,82%
Precios bajos	14	4,13%
Total	339	100%

Fuente: Encuesta a los clientes de La Parrilla del Tío Jessy, matriz Ibarra

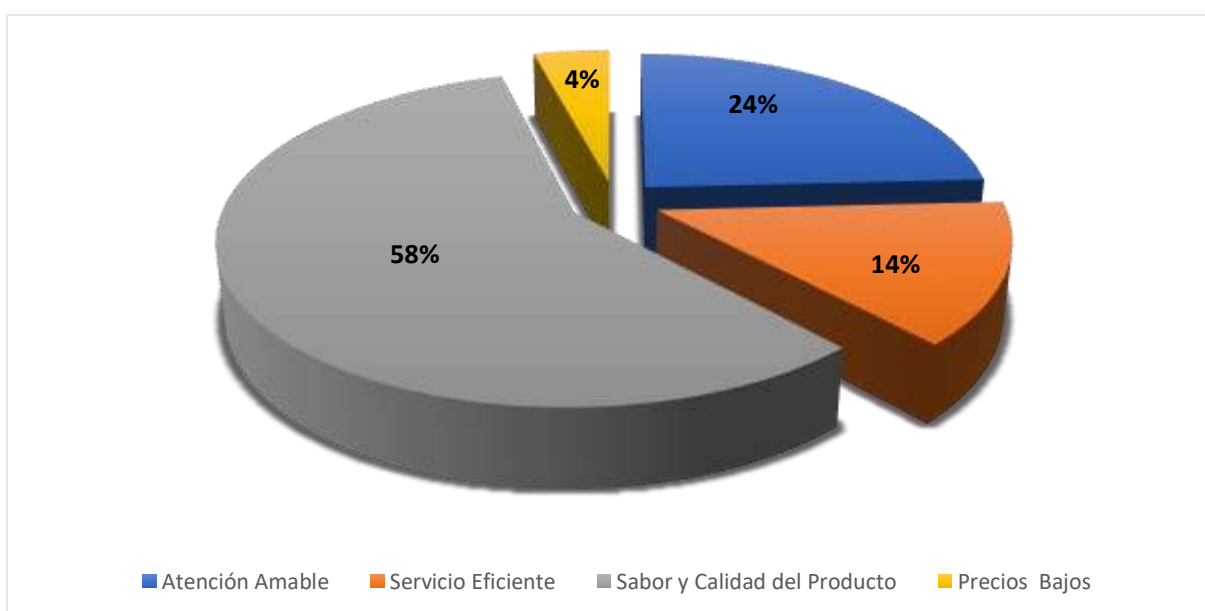


Figura 12: Preferencia del consumidor

Fuente: Encuesta a los clientes de La Parrilla del Tío Jessy, matriz Ibarra

Análisis:

Según los datos recopilados la mayoría de los encuestados manifestaron que la preferencia hacia la “Parrilla del Tío Jessy”, se debe al sabor y calidad que posee el producto, argumentando que la sazón o condimento que posee es realmente bueno combinado con un excelente tamaño de la carne a la parrilla; permitiendo determinar que el personal del área de producción (cocina y parrilla), posee la experiencia y conocimiento necesarios para preparar los platillos que desean los clientes y por los cuales la organización es reconocida en el mercado.

4. ¿En qué ámbito considera usted que el personal de La Parrilla del Tío Jessy debe ser capacitado constantemente?

Tabla 20

Opinión sobre la capacitación del personal

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Atención al cliente	203	59,88%
Seguridad e higiene alimentaria	97	28,61%
Sistemas informáticos	39	11,50%
Ninguno	0	0,00%
Total	339	100%

Fuente: Encuesta a los clientes de La Parrilla del Tío Jessy, matriz Ibarra

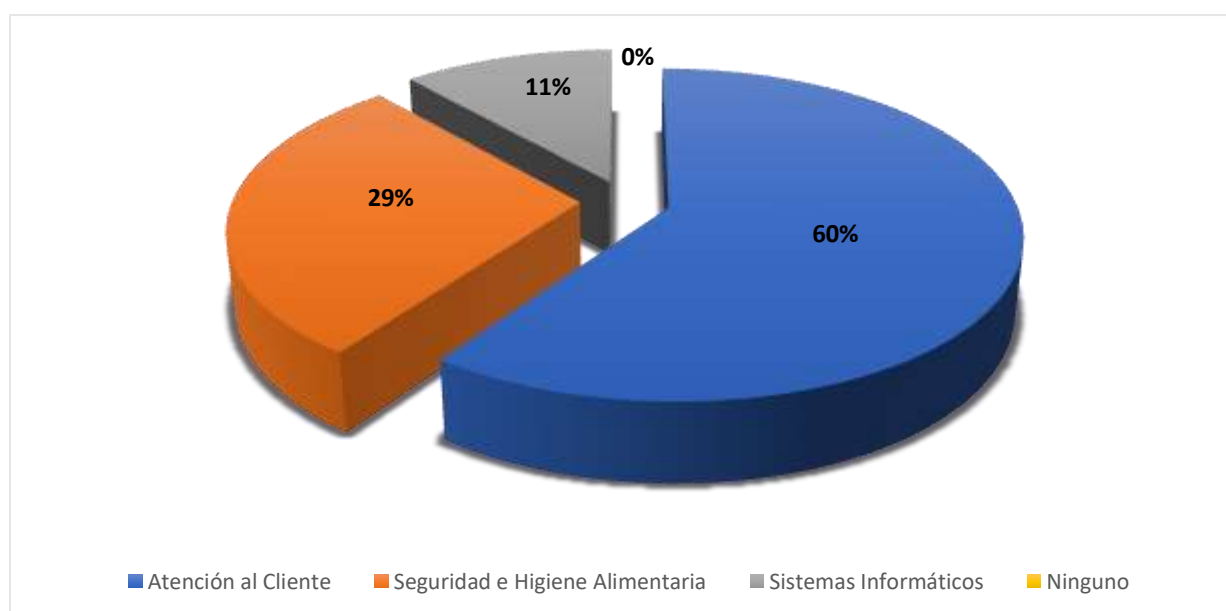


Figura 13: Opinión sobre la capacitación del personal

Fuente: Encuesta a los clientes de La Parrilla del Tío Jessy, matriz Ibarra

Análisis:

Los resultados de la encuesta permiten determinar que la mayoría de los clientes creen que el personal necesita ser capacitado en atención al cliente, argumentando que el servicio puede mejorar si el personal se encuentra más preparado en esta área; de igual manera creen que es necesario capacitar a los empleados en términos de seguridad e higiene alimentaria, lo cual brinda mayor seguridad y confianza al consumidor.

5. Según lo que usted ha observado en “La Parrilla del tío Jessy”, ¿Cómo calificaría la coordinación y comunicación que existe entre el personal de atención al cliente?

Tabla 21

Opinión sobre la coordinación y comunicación del personal

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	51	15,04%
Bueno	203	59,88%
Regular	77	22,71%
Malo	8	2,36%
TOTAL	339	100%

Fuente: Encuesta a los clientes de La Parrilla del Tío Jessy, matriz Ibarra

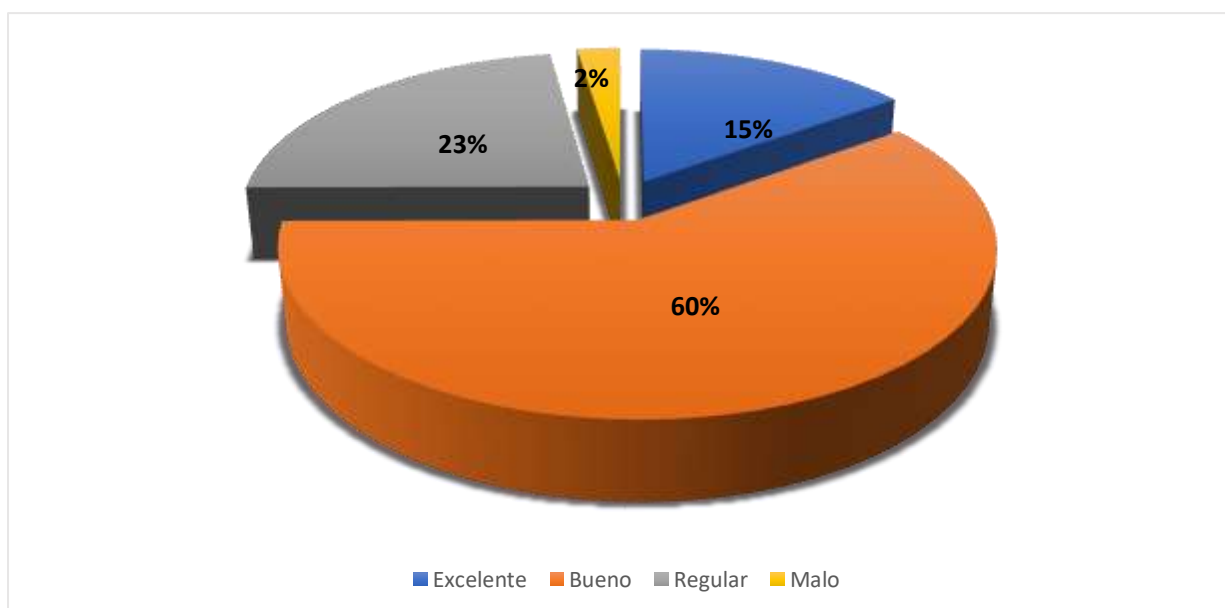


Figura 14: Opinión sobre la coordinación y comunicación del personal

Fuente: Encuesta a los clientes de La Parrilla del Tío Jessy, matriz Ibarra

Análisis:

De los resultados obtenidos, la mayoría de los clientes opinan que la coordinación y comunicación entre el personal es buena, y dado que la eficiencia en el lugar de trabajo depende de la organización de actividades, al existir problemas en este aspecto se pueden generar errores en los pedidos o duplicidad de funciones, lo cual afecta la eficiencia en la entrega de pedidos; además la transmisión de información dentro del personal debe ser mejorada para lograr un servicio de calidad.

6. Cree usted que, en la organización, ¿Se debería mejorar la estrategia de oportunidad y amabilidad, mediante el control al comportamiento y atención del personal?

Tabla 22

Opinión sobre el control al personal

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	294	86,73%
NO	45	13,27%
TOTAL	339	100%

Fuente: Encuesta a los clientes de la Parrilla del Tío Jessy, matriz Ibarra

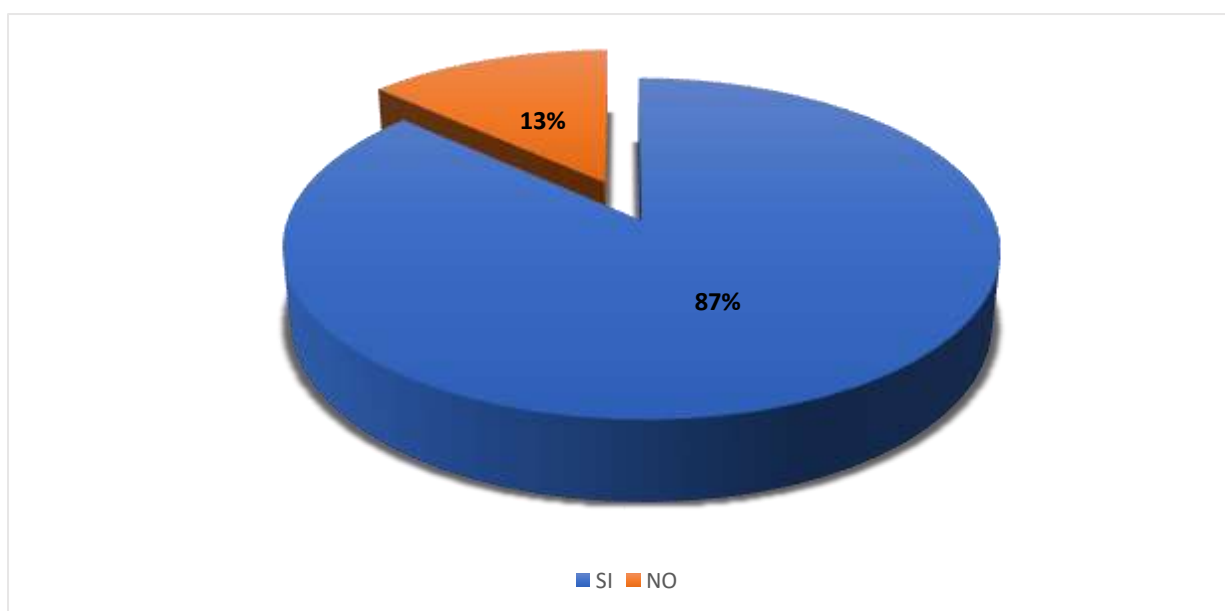


Figura 15: Opinión sobre el control al personal

Fuente: Encuesta a los clientes de la Parrilla del Tío Jessy, matriz Ibarra

Análisis:

Los resultados de la encuesta permiten determinar que gran parte de los encuestados consideran que es necesario un mayor control al personal por parte del administrador de la organización, argumentando que con un control constante se logrará eliminar los problemas que existen en la coordinación y comunicación de los empleados; los clientes demandan mayor control; es responsabilidad de la gerencia responder al malestar e implementar nuevas herramientas que regulen el desempeño de cada uno de los empleados en busca de mejorar el desempeño, especialmente en el área de atención al cliente.

1.7.6 Análisis externo

Para realizar el análisis externo de la empresa La Parrilla del Tío Jessy, se utilizó el enfoque PESTEL (político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal), a través de la investigación documental se recolecto la siguiente información secundaria pertinente a la actividad económica del negocio:

a) Factor político

Entre las políticas más importantes que benefician a las MiPymes de distintas actividades económicas es la ley de fomento productivo. El Ecuador a través del ministerio de turismo promociona la gastronomía local, y otras costumbres alimenticias que tienen las localidades a nivel nacional y específicamente de la ciudad de Ibarra. El gobierno autónomo descentralizado de Ibarra promueve los atractivos turísticos y la gastronomía en general que brinda la estructura hotelera que brinda los bares y restaurantes localizados en la ciudad.

b) Factor económico

El sector de hoteles, bares y restaurantes está conformado por 25% de medianas empresas y 65% por pequeñas empresas y microempresas, el 15% por grandes empresas a nivel nacional con un total de 26.932 establecimientos. El número de empresas creció el 3.8% del año 2017 al 2018 siendo las empresas de la línea de restaurantes, cevicherías, picanterías, las que crecieron en un 3.6% del año 2017 – 2018 según el MINTUR 2018.

• **Generación de empleo**

El sector de establecimiento de alimentación y bebidas o sector de hoteles, bares y restaurantes son una fuente generadora de ingresos y empleo según MINTUR se generan anualmente alrededor de 399.180 empleos directos sin considerar los empleos indirectos que representa un 5.6% del total de empleo en el país según datos del MINTUR 2018. En la estructura de establecimientos de hoteles, bares y restaurantes se encuentran los servicios de alimentación.

- **Panorama económico**

El sector de alojamiento y alimentación, bebidas es una industria que está compuesta por 2 grandes subsectores: las actividades de alojamiento y los servicios de alimentación y bebidas. Este sector es uno de los que conforman el sector estratégico según el SENPLADES. En el Ecuador este sector aporta con un 1.76% al PIB mostrando un crecimiento del 8.9% del año 2017 al 2018 según el MINTUR 2018. El sector de alojamiento, alimentación y bebidas generó una utilidad de 26.4 millones de dólares en el año 2018 obteniendo ingresos de \$1072.6 millones provenientes de las ventas.

Este sector es catalogado como uno de los sectores estratégicos según SENPLADES, ya que la mayoría de las actividades del CIU a 6 dígitos forman parte del sector estratégico turístico lo que hace de este sector importante en la agenda de desarrollo del país. La participación de ingresos por ventas por región de este sector fue la siguiente: en el año 2018: sierra el 65.54%, en la costa el 34.74%, oriente el 1.15% y Galápagos el 0.57%.

- **Financiamiento MiPymes**

BanEcuador oferta un crédito productivo PYME para personas naturales o jurídicas que registran ventas anuales superiores a USD 100.000; destinadas a financiar actividades de producción, comercio o servicio. Montos hasta USD 3 millones a un plazo de hasta 10 años, tasa de Interés reajutable del 9.76% y 8.53%, formas de pago mensual, trimestral, semestral, anual o al vencimiento y con garantía hipotecaria, prendaria o certificados de inversión.

En agosto de 2019 la CFN crea el programa CFN Pyme Prospera, cuyo objetivo es colocar USD 100 millones en los proyectos de pequeñas y medianas empresas a nivel nacional. El crédito obtenido del Banco de Desarrollo de América Latina (CAF) con el apoyo del gobierno nacional es de USD 50MM a un plazo de 15 años, que además incluye condiciones preferentes en cuanto a tasa y periodos de gracia. De acuerdo con las proyecciones de la CFN se estima que los recursos sean colocados en el sector productivo hasta el año 2020. El proyecto pretende contribuir a superar las restricciones financieras del mercado local con recursos destinados a inversiones en activos fijos, como maquinaria y equipos; mientras que, con el aporte de CAF, se podrá financiar adicionalmente capital de trabajo a las empresas. En mayo de 2019 CFN

anunció la propuesta financiera Pyme Exprés, destinada a financiar capital de trabajo a personas naturales o jurídicas que mantengan buena experiencia de pago en el sistema financiero.

c) Factor social

Los factores sociales son específicamente las tendencias que tiene la población al consumo de alimentos en restaurantes y bares. Los factores demográficos de la ciudad de Ibarra establecen que se localizan 168.009 habitantes, de los cuales el 48.45% son hombres y el 51.55% mujeres. La tasa de crecimiento poblacional según el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del cantón Ibarra 2015-2023 es del 1.83%.

• Factores culturales

Este factor está vinculado con el grado de consumo de alimentos que ofertan los restaurantes y bares en el que se incluye los productos de parrillada, que tienen preferencia en los diferentes estratos sociales como un vínculo de alimentación de las familias. El consumo de productos de los restaurantes que ofertan parrilladas y otros productos afines se está difundiendo ampliamente en la ciudad de Ibarra y tiene distintos tipos de tipología de clientes.

Según la revista de la facultad de ciencias químicas de la Universidad de Cuenca emitida en enero de 2017, realizó una investigación a la población del centro de la ciudad, teniendo como resultado que en promedio el consumo de alimentos fuera del hogar, de lunes a jueves, es de 2,85 veces; en el caso de los hombres (3,22 veces) el consumo es mayor al de las mujeres (1,93 veces). En los fines de semana, incluyendo viernes, el consumo de toda la población es de 3,55 veces. De acuerdo con los lugares de consumo, el 20% de la muestra indica que el lugar de consumo es en la casa de algún familiar, el 6% lleva comida de casa al entorno laboral, el 7% consume alimentos de viandas en el hogar, el 16% recurre a bares, el 72% asiste a restaurantes, el 29% recurre al consumo en establecimientos de comida rápida, el 18% se alimenta en cafeterías y el 3% recurre a un comedor colectivo.

Diario el telégrafo en septiembre del 2014 presentó una nota titulada “Ecuador gasta más de \$ 48,27 millones en comida rápida al mes”, presentando un estudio del IDE Business School, donde resalta que en Ecuador los locales de comida rápida son los segundos en preferencia para

el 21% de los hogares, mientras que los restaurantes en general ocupan el cuarto puesto en el gasto mensual de los ecuatorianos con un 5% del presupuesto, el mismo que se destina a la educación.

- **Consumo de carne en semana santa**

La celebración de la semana santa supone una reducción notable en las ventas de carnes rojas debido a que la tradición cristiana ve el consumo en momentos determinados como un irrespeto a los sacrificios hechos por Jesús, según la revista Digital en abril de 2019, de acuerdo con las doctrinas de la iglesia católica, la carne representa el cuerpo de Cristo crucificado, por lo que existe una especie de prohibición del consumo, específicamente el Viernes Santo; sin embargo, el periodo puede resultar mucho más amplio que un solo día, hay quienes evitan comer carnes en buena parte de la Semana Santa. En el periodo de Cuaresma, que inicia el miércoles de ceniza y finaliza el sábado santo, algunos seguidores católicos evitan comer carne roja todos los miércoles y viernes de ese tiempo.

La tradición no es exclusiva de la iglesia católica, también la evangélica, los testigos de Jehová y los mormones, entre otros, tienen distintas manifestaciones durante la denominada semana mayor. Los establecimientos como supermercados y carnicerías tratan de tener una menor cantidad de producto que en tiempos normales, para de esa manera evitar pérdidas económicas.

Según el Instituto ecuatoriano de estadísticas y censos (INEC) 8 de cada 10 ecuatorianos que dicen tener una filiación religiosa, son católicos; el 91,95% de la población afirma tener una religión, de los cuales el 80,4% pertenece a la religión católica, el 11,3% evangélica, 1,29% testigos de Jehová y el restante 6,96% pertenecen a otras religiones.

d) Factor tecnológico

Las nuevas tecnologías están orientadas al desenvolvimiento de la actividad comercial de bares y restaurantes, diseñados para proporcionar distintos procesos como: información a los clientes, manejo contable – financiero, reportes de caja, planes de marketing, utilizando las redes sociales con las aplicaciones como el Square Wallet que es una herramienta digital para

que los clientes realicen los pedidos desde el móvil con la aplicación y a la vez realicen los pagos pertinentes.

- **Cursos Capacitación**

El SECAP, promueve la mejora continua de los servicios de perfeccionamiento, capacitación y certificación de personas por competencias laborales, con personal altamente capacitado, dirigido a: cumplir con la normativa vigente a los procesos y servicios; mejorar entornos de trabajo y fortalecer la inserción del talento humano en el sistema laboral (SECAP, 2019). Los programas de capacitación pueden ser presenciales, semipresenciales y virtuales, facilitando el acceso a empleados con horarios definidos.

Los programas incluyen cursos virtuales que permiten al empleador designar horarios de capacitación para el personal dentro de las instalaciones, optimizando tiempo y recursos económicos. A continuación, se presentan algunos de los cursos de capacitación ofertados por SECAP en el año 2019:

- Servicio y atención al cliente
- Gestión de ventas
- Contabilidad básica
- Emprendimiento de pequeños negocios
- Planificación y dirección estratégicas
- Elaboración de diseños curriculares
- Hoja de cálculo con microsoft office excel 2016, básico (SECAP, 2019)

- **Buenas Prácticas de Manufactura**

Las buenas prácticas de manufactura son herramientas que están al alcance del sector hotelero, bares y restaurantes orientados a sistematizar los procesos operativos, mejorar la infraestructura física, el control de los procesos operativos, el manejo de materias primas, el mantenimiento de maquinaria, equipos, utensilios, el control de plagas, limpieza, desinfección del establecimiento, labores de preparación y conservación de alimentos para proteger la inocuidad y aptitud de los alimentos; además son certificadas por ARCSA.

e) Factor ecológico

En el Art. 42 del registro de los permisos ambientales, se establece que la autoridad ambiental llevará un registro de los permisos otorgados, a través del Sistema Único de Información Ambiental (SUIA), y establece que el Gobierno Provincial de Imbabura, es el ente descentralizado provincial que regula la gestión ambiental en esta provincia, y establece que en forma obligatoria las personas naturales y jurídicas deben cumplir con el registro ambiental pertinente, para lo cual deben ajustarse a los requerimientos, mecanismos que exige este organismo para la prevención, control y mitigación de los impactos ambientales que generan las actividades económicas localizadas en esta jurisdicción. El Gobierno Provincial de Imbabura, dispone de la Ordenanza que regula la gestión ambiental, mediante la aplicación del subsistema de la evaluación de impactos ambientales, aplicable a toda actividad económica que se encuentra en esta jurisdicción.

f) Factor legal

Los aspectos legales que tienen que ver con los permisos necesarios para operar los bares y restaurantes, cualquier persona natural o jurídica que preste estos servicios son los siguientes:

- Registro del establecimiento en el RUC – SRI, que es considerado para el pago de tributos a personas naturales, jurídicas que realicen actividades de bar o restaurante en el Ecuador en forma permanente u ocasional.
- Uso de suelo: todos los establecimientos de bares y restaurantes que operan en la ciudad de Ibarra que no se encuentren en la zona comercial deben disponer del certificado de uso de suelo. Este documento determina si la actividad económica a realizarse es permitida y qué condiciones adicionales debe cumplir el local.
- Permiso de funcionamiento ARCSA: Este permiso de funcionamiento viabilizado por el ARCSA, cumpliendo los requisitos generales de los establecimientos de expendio de alimentos con el código 14.7 Servicios de alimentación colectiva y el código 14.7.1 Restaurante / Cafetería que es al que pertenece los establecimientos de preparación de parrilladas.

- Permiso de funcionamiento del Cuerpo de Bomberos: Todos los establecimientos de restaurantes y bares deben contar con un permiso de funcionamiento emitido por el Cuerpo de Bomberos, cumpliendo los requisitos específicos pertinentes.
- Ministerio de Turismo: Todas las personas naturales o jurídicas, propietarios de bares y restaurantes deben registrarse en el Ministerio de Turismo para que obtengan la calificación en función de las características, definiendo la categoría que puede ser de primera hasta cuarta categoría.
- Patente municipal: Los establecimientos bares y restaurantes, tienen la obligatoriedad de obtener la patente municipal que es la inscripción en los registros de la municipalidad en cuya jurisdicción se encuentra desarrollando esta actividad económica.
- Regulación ambiental: Según el TULSMA en el Art. 24, establece que todos los proyectos, actividades económicas, públicas, privadas y mixtas, en función de las características particulares y de la magnitud de impactos y riesgos ambientales deben obtener la regulación ambiental sea esta: certificado, registro o licencia ambiental.

1.8 MATRIZ FODA

Tabla 23
Matriz FODA

FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
F1	Experiencia y posicionamiento en el mercado durante 9 años.	O1	Crecimiento poblacional del 1.83% anual de la ciudad de Ibarra que significa una población de 171.084 en el año 2020.
F2	Personal con educación de segundo nivel.	O2	Cultura de la población por el consumo de alimentos fuera del hogar
F3	Perspectiva de servicio de atención bueno por parte de los clientes.	O3	Avance tecnológico en los planes de marketing en redes sociales.
F4	Preferencia del consumidor debido al sabor y calidad de los productos.	O4	Programas de capacitación virtuales realizados por el Sistema ecuatoriano de capacitación profesional.
F5	Predisposición del personal para recibir capacitación	O5	Nuevas líneas de financiamiento de Ban Ecuador y CFN.
F6	Variedad de platillos		

DEBILIDADES		AMENAZAS	
D1	Desconocimiento del personal de la estructura organizacional de la empresa.	A1	Cambios en los requisitos del ARCSA para el funcionamiento de restaurantes y bares
D2	Falta de capacitación al personal administrativo y operativo.	A2	Nuevas normativas de regulación ambiental emitidas por el Ministerio del Ambiente
D3	Deficiencias en el proceso de selección, reclutamiento y contratación de personal	A3	Nuevos productos de los competidores.
D4	Inexistencia de reglamento interno, manual de funciones y procesos.	A4	Restringido consumo de carne en semana santa.
D5	Falta de evaluación de desempeño del personal	A5	Cambios en las políticas gubernamentales respecto a condiciones laborales y tributarias

Fuente: Diagnóstico situacional _ Parrilla del Tío Jessy, matriz Ajavi Ibarra

1.9 Cruce estratégico FODA

1.9.1 Estrategias ofensivas FO (Fortalezas – Oportunidades)

- **F5 – O4:** Planificar y ejecutar cursos de capacitación en instituciones de formación profesional, para el personal administrativo y operativo, permitiendo aumentar los conocimientos y habilidades de los empleados en beneficio del negocio.
- **F4 – O2:** Conservar y potenciar el sabor y calidad de los productos, publicitando en medios de comunicación y redes sociales las reseñas o referencias de los clientes que manifiestan preferencia por el local debido a la sazón de los platillos; para llamar la atención de nueva clientela que posee una cultura por consumir alimentos fuera del hogar.

1.9.2 Estrategias ofensivas FA (Fortalezas – Amenazas)

- **F1 – A3:** Utilizar la experiencia del negocio durante los años de funcionamiento y los conocimientos adquiridos por la gerencia, administración y personal en este periodo, para enfrentar a nuevos competidores, demostrando cómo la empresa logró reconocimiento y preferencia por la clientela.
- **F5 – A1:** Desarrollar cursos de capacitación en temas de seguridad e higiene alimentaria para todo el personal, de manera que los conocimientos se encuentren actualizados ante

cambios de leyes y normas dictadas por los organismos de control, evitando sanciones y generando confianza a clientes.

1.9.3 Estrategias defensivas DO (Debilidades – Oportunidades)

- **D2 – O4:** Diseñar los procesos de capacitación del talento humano para alcanzar una mejora continua que fortalezca los procedimientos de elaboración de los productos, de atención al cliente y alcanzar niveles de satisfacción óptimos.
- **D3 – O5:** Solicitar financiamiento a instituciones como la CFN y Ban Ecuador, e invertir en procesos de selección reclutamiento y capacitación de personal óptimos; de manera que la empresa tenga empleados idóneos para cada puesto de trabajo.

1.9.4 Estrategias defensivas DA (Debilidades – Amenazas):

- **D4 – A1:** Desarrollar y aplicar el reglamento interno, manual de funciones y procesos en la Parrilla del Tío Jessy, permite cumplir con las normas y disposiciones de ARCSA con respecto al servicio de alimentación, evitando sanciones para la empresa.
- **D3 – A5:** Ejecutar los procesos de selección, reclutamiento y contratación de acuerdo con las disposiciones legales ecuatorianas, permiten a la empresa estar actualizada en normativa laboral y evitar sanciones por parte de organismos de control.

1.10 Determinación del problema diagnóstico

Una vez realizada la investigación en la organización con la recolección de información primaria a través de las encuestas, entrevista y fichas de observación, analizando los resultados obtenidos a través de la matriz FODA; y posteriormente se realizó el cruce de dicha matriz, identificando que “La Parrilla del Tío Jessy” no dispone de una adecuada gestión al talento humano, que permita generar eficiencia dentro del personal y un servicio de calidad para los clientes.

El personal de la Parrilla del Tío Jessy desconoce la estructura organizacional de la empresa como misión, visión, valores, políticas y organigrama; no posee un manual de funciones y procesos, reglamento interno y código de ética; imposibilitando la correcta designación, control y evaluación de actividades ejecutadas por el talento humano.

Se identificó también la falta de programas de capacitación en temas de seguridad e higiene alimentaria; además de no contar con herramientas que faciliten el control de desempeño del talento humano; la situación actual del negocio, lo sitúa en un riesgo constante a sanciones de organismos de control sanitario y laboral.

La experiencia y trayectoria de negocio, variedad de platillos, preferencia del consumidor debido al sabor y calidad del producto, brindan a la empresa las herramientas necesarias para satisfacer la demanda en constante crecimiento y enfrentar a la competencia. dispuesto a seguir cursos de capacitación, permite aprovechar los programas de SECAP y contrarrestar las nuevas reformas establecidas por organismos de control.

En conclusión, por los factores antes mencionados y de acuerdo con la investigación realizada se puede determinar que es necesario diseñar un: **MODELO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN AL TALENTO HUMANO DE LA PARRILLA EL TÍO JESSY, MATRIZ IBARRA, UBICADA EN LA PROVINCIA DE IMBABURA**, por lo que se considera importante la presente propuesta para establecer control y regulación en las actividades del personal, optimizando los recursos y generando rendimiento financiero al negocio.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Importancia de los modelos de gestión del talento humano para las MiPymes

Los modelos y las prácticas de desarrollo que se han aplicado en América Latina, permiten configurar la sociedad que se intenta generar con modelos de desarrollo como medio para mejorar el progreso del continente; es decir que un nuevo modelo de desarrollo aparece y se describe como una posible respuesta a los problemas de crecimiento en Latinoamérica, dando a denotar el deterioro de los modelos anteriores y la necesidad de un cambio en las formas de construir la sociedad, la economía y el territorio. (Sili, 1955, p. 7).

La importancia de la gestión del talento humano en las MiPymes debe constituirse en las unidades ejecutoras de las políticas, normas e instrumentos, con la finalidad de lograr coherencia en la aplicación de directrices y metodologías de administración del personal, la integración, capacitación, remuneraciones, evaluación, para el mejoramiento de competencias en los puestos ocupacionales y organizacionales; como lo mencionan Vera & Blanco, (2019):

Los recursos humanos en las MiPymes plantean diversos modelos donde se asumen a la auditoría de gestión del talento humano como un mecanismo técnico para la evaluación de su funcionamiento actual con el objetivo de llegar a una opinión profesional sobre las actividades, procesos, llevadas a cabo en materia de recursos humanos, con la finalidad de identificar las principales deficiencias de la gestión del talento humano e implementar un mejoramiento continuo en la gestión para alcanzar objetivos y metas eficaces, eficientes. (p. 3).

Para evaluar la aplicación de estos componentes es imprescindible los modelos de gestión de auditoría de talento humano, considerando las necesidades de productividad y competitividad y el cambio acelerado de la demanda de servicios alimentación, específicamente de parrilladas y carnes.

2.2 Gestión empresarial

La gestión empresarial busca que el gerente sea el líder de la organización, asegurando la participación de todos e involucrándose en todos los procesos de la cadena productiva.

Para lo cual es indispensable adquirir compromisos profundos, ya que el empresario es el principal responsable de la ejecución del proceso y la más importante fuerza que da impulso a la empresa, según Pérez & Coutín, (2015):

Los cambios con los paradigmas de productividad y competitividad a nivel mundial, en los diferentes mercados de productos y servicios son impredecibles por la rapidez de los cambios, la baja adaptabilidad de MiPymes que inciden en la forma de posicionarse en el mercado, en formas de negociar y en el direccionamiento de acciones de ventajas competitivas; por lo que es relevante la gestión empresarial como condiciones que facilitan el cambio ligado a las exigencias del mercado para alcanzar metas, crecimiento, identidad, eficiencia organizacional, mejoramiento en la capacidad de su talento humano como agentes de cambio que se coparticipe junto con la dirección de las MiPymes para el éxito del desarrollo organizacional. (p. 2)

La gestión empresarial en la Parrilla del Tío Jessy debe ser considerada como una herramienta clave de la administración para realizar las actividades con mayor eficiencia, alcanzar niveles de competitividad en el mercado de cambios rápidos del servicio de alimentación y convertirse en una organización eficaz, eficiente, con una orientación sistémica adaptada a las necesidades y requerimientos de los clientes.

2.2.1 Importancia de la gestión empresarial

La gestión empresarial permite optimizar la utilización de los recursos de las operaciones desarrolladas en la Parrilla del Tío Jessy, considerando aspectos de procesos internos, de satisfacción de las expectativas de los clientes, mejorando los costos y haciendo uso adecuado de los activos, “cuando no es concebida como un elemento clave en las MiPymes, ocasiona deficiencias integradas a la organización como un todo para partir de diferentes perspectivas, con la finalidad de conocer el estado en el que se encuentra la empresa y su evolución”. (Marulanda & Giraldo, 2015, pág. 12).

2.3 Gestión de talento humano.

Gestión de talento humano es la capacidad de las empresas para atraer, motivar y desarrollar a los profesionales más competentes y comprometidos con la organización, para obtener resultados positivos, en beneficio de la entidad; Chiavenato (2009) manifiesta que “Es la forma en que la organización maneja sus actividades de reclutamiento, selección, formación, remuneración, prestaciones, comunicación, higiene y seguridad en el trabajo” (p. 2).

La gestión del talento humano en la Parrilla del Tío Jessy es importante para administrar el sistema integrado de normas, políticas y metodologías internas para un manejo técnico de: identificación de cargos, reclutamiento y selección, remuneraciones y evaluación del desempeño, de acuerdo con el tamaño organizacional y necesidades prioritarias de la empresa.

2.3.1 Proceso de la gestión del talento humano.

El talento humano de la Parrilla del Tío Jessy es uno de los pilares en el funcionamiento de la empresa, por tanto, la gestión, es esencial para la consecución de objetivos; como lo menciona (Atehortúa, Bustamente, & Valencia, 2008) “Este proceso es de alta importancia en el marco de un sistema de gestión integral, por cuanto es en el talento humano donde descansa buena parte del éxito o el fracaso de una entidad”(p. 154). El proceso de gestión de talento humano implica las siguientes fases:

1. Reclutamiento

El reclutamiento acerca a los postulantes con las vacantes que la empresa ofrece, los posibles trabajadores deben cumplir el perfil solicitado por la entidad y acudir oportunamente con la documentación que respalde los conocimientos y experiencia que posee; para Mondy, (2010) “Es el proceso para atraer a los individuos de manera oportuna, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una organización” (p. 128).

Dentro de la parrilla del Tío Jessy es necesario contar con un proceso de reclutamiento que permita a los postulantes optar por una vacante, entregar la documentación y que la solicitud de cada persona sea evaluada de acuerdo con el perfil profesional requerido.

2. Selección de personal

El proceso de selección permite evaluar el desempeño de los postulantes, con el fin de elegir a la persona que cumple con el perfil necesario para la empresa, como lo menciona Mondy (2010) “Es el proceso de elegir, a partir de un grupo de solicitantes, al individuo que mejor se adapte a un puesto en particular y a la organización” (p. 158).

El proceso de selección tiene la responsabilidad de elegir al mejor personal para cada puesto de trabajo, por tanto, dentro de la Parrilla del Tío Jessy se debe realizar un conjunto de pruebas de aptitud y conocimiento a los postulantes y a través de la utilización de filtros de calidad, seleccionar al trabajador idóneo.

3. Inducción de personal

Este proceso busca insertar al nuevo trabajador dentro de la empresa, dando a conocer las funciones, responsabilidades, horarios, normas laborales, entre otras, con el fin de que el desempeño vaya encaminado al cumplimiento de objetivos del puesto de trabajo, para Vallejo, L. (2015) “el objetivo del proceso de inducción del personal es dar a conocer las actividades, funciones y objetivos que el nuevo personal deberá desarrollar en el puesto de trabajo, al igual que informar al respecto de la estructura y filosofía que se mantiene en la organización” (p.61).

Actualmente en la parrilla del Tío Jessy el proceso de inducción es llevado a cabo por el administrador, indicando al nuevo empleado las funciones, horarios, obligaciones y normas de seguridad e higiene; sin embargo, no existe un reglamento interno, manual de funciones y procesos donde el personal pueda mitigar dudas y tener claro bajo que parámetros debe realizar el trabajo.

4. Capacitación

La capacitación del personal debe ser un proceso continuo, con el fin de formar trabajadores con nuevos conocimientos y habilidades, en beneficio del crecimiento de la organización, Mondy (2010), manifiesta que “Implica un aprendizaje que va más allá del trabajo actual y tiene un enfoque a largo plazo. Prepara a los empleados para mantenerse al ritmo con la organización a medida que esta evoluciona y crece” (p. 198).

La capacitación en la Parrilla del Tío Jessy es importante para contar con personal calificado para cada puesto de trabajo, existen normas y leyes que rigen el funcionamiento de las MiPymes en especial cuando se trata de temas de seguridad, salud e higiene alimentaria, en este caso la empresa necesita contar con personal que conozca las normas que debe seguir para evitar sanciones a la organización.

5. Evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño permite revisar y verificar el funcionamiento de los trabajadores, bajo estándares de calidad y cumplimiento, permitiendo a la administración tomar decisiones acertadas de acuerdo con la gestión; Mondy, (2010) manifiesta que “Es un sistema formal de revisión y evaluación sobre la manera en que un individuo o un grupo ejecutan las tareas” (p. 239).

La evaluación de desempeño permite determinar si el personal está desarrollando el trabajo de acuerdo con los estándares de calidad y productividad que la empresa espera, en la parrilla del Tío Jessy es importante desarrollar herramientas o pruebas que demuestren la evolución y mejoras del talento humano.

El proceso de gestión de talento humano permite garantizar el adecuado desarrollo del recurso humano, desde el momento del reclutamiento hasta la evaluación de desempeño; dentro de la presente investigación el examen de auditoría se encuentra dirigido a la gestión de talento humano, con el fin de determinar los aspectos en que es necesario mejorar para conseguir los objetivos personales y organizacionales.

2.4 Auditoría

Auditoría es un proceso mediante el cual se obtiene y evalúa de manera objetiva los diferentes procedimientos aplicados dentro de una organización; con el fin de determinar el grado de confiabilidad de la información proporcionada por dicha organización; como manifiesta Lara V, (2010):

Auditar es el proceso de acumular y evaluar evidencia, realizado por una persona independiente y competente acerca de la información cuantificable de una entidad

económica específica, con el propósito de determinar e informar sobre el grado de correspondencia existente entre la información cuantificable y los criterios establecidos” (p.8).

La auditoría busca como resultado el informe del auditor, donde se establezcan dentro de las recomendaciones, acciones correctivas que permitan mejorar el funcionamiento de la organización, de manera que la auditoría en la actualidad “pretende mejorar operaciones futuras a través de la presentación de recomendaciones constructivas tendentes a aumentar la economía eficiencia y eficacia de la entidad” (Maldonado E., 2011, pág. 21).

2.4.1 Clasificación de auditoría.

De acuerdo a quién ejecuta el examen, la auditoría se clasifica en:

1. Auditoría interna

La auditoría interna es aquella que se realiza dentro de la empresa, ejecutada por orden de la dirección, con el fin de verificar los procesos y operaciones realizados; como lo manifiesta Lara, V., (2012), “es una actividad de evaluación dentro de una organización para la revisión de las operaciones como un servicio para la administración” (p. 9).

La auditoría interna se realiza de forma independiente, es decir es una unidad que forma parte de la organización, pero las acciones tienen un grado de confidencialidad, ética e imparcialidad, que le permite al auditor emitir un informe independiente y recomendaciones objetivas para el beneficio de la entidad.

2. Auditoría externa

Auditoría externa es un proceso independiente, efectuado por un equipo de auditores externos a la organización, quienes a petición de la administración y bajo un contrato legalmente aceptado por las partes, se encargan de recopilar, verificar y analizar información de la empresa, con el fin de emitir un informe de las actividades realizadas, hallazgos encontrados y recomendaciones con fines de mejora y beneficio a la empresa; Lara V, (2012) manifiesta que: “Es la actividad organizada para asegurar a la dirección de la empresa el

cumplimiento de las normas de trabajo y políticas preestablecidas y obtener los beneficios que derivan de las verificaciones contables y de los análisis económicos y financieros realizados por una persona independiente de la empresa (p. 9).

En el presente estudio se presenta un modelo de auditoría de gestión al talento humano de la Parrilla del Tío Jessy, que puede ser llevada a cabo dentro de la organización por parte del gerente o un equipo de trabajo designado por este, con el objetivo de aplicar los formatos y modelos presentados en este trabajo de investigación.

2.5. Auditoría de gestión

Es un examen realizado por un equipo multidisciplinario, el cual evalúa la gestión de una entidad con el fin de establecer si el desempeño de este cumple con los principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia de los recursos que posee la organización. Blanco, (2012) manifiesta que:

Es el examen que se efectúa a una entidad por un profesional externo e independiente, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión en relación con los objetivos generales; la eficiencia como organización, actuación y posicionamiento desde el punto de vista competitivo, con el propósito de emitir un informe sobre la situación global de la misma y la actuación de la dirección. (p. 126).

La auditoría de gestión permite identificar las dimensiones con la finalidad de evaluar la eficacia y eficiencia de una sección, departamento o procesos de una empresa, en este caso específico de la Parrilla del Tío Jessy, implica la revisión de cada uno de los elementos que forman parte de las secciones o áreas organizacionales, con el objetivo de descubrir operaciones que no estén de acuerdo con las normativas técnicas legales y corregir errores administrativos, operativos o financieros.

2.5.1 Auditoría de gestión de talento humano

La auditoría de gestión de recursos humanos es un mecanismo de análisis de datos de las prácticas que aplica una organización y que corresponden a las funciones del departamento del personal en toda la amplitud y profundidad necesaria para los fines de análisis y estudios.

En las empresas aplican políticas, programas de gestión de recursos humanos, por lo que es importante detectar problemas y demanda la necesidad de un control de todos los procesos y políticas, en donde la auditoría de gestión del talento humano se convierte en una herramienta, e instrumento de control eficaz para obtener la retroalimentación necesaria que facilita un continuo feedback para los cambios de los procesos y alcanzar un mejoramiento continuo en el desempeño de las competencias del talento humano en las empresas (Quispe & Arellano, 2016).

2.5.2. Propósitos y objetivos de la auditoría de gestión de talento humano

a) Propósitos

- Establecer que los servicios o bienes que formula las organizaciones sean desarrolladas en forma eficiente y eficaz
- Establecer que la organización disponga de objetivos, metas coherentes y realistas, aplicando procedimientos adecuados.
- Comprobar que la organización adquiere, protege y emplea los recursos de manera económica para realizar las actividades, funciones, procesos.

b) Objetivos

- Conocer la estructura humana de la empresa, el número de los componentes y características.
- Evaluar los procesos de descripción de cargos, reclutamiento y selección, capacitación y evaluación, que se llevan a cabo en una organización.
- Establecer el grado de cumplimiento de objetivos y metas del talento humano en un periodo de tiempo determinado.
- Verificar el manejo eficiente y eficaz de los recursos de la organización
- Evaluar el rendimiento (resultados) y las acciones consecuentes en la optimización de los niveles de eficacia, eficiencia, economía, calidad de los bienes o servicios
- Promover los principios de productividad, competitividad del talento humano, para satisfacer a los clientes (Quispe & Arellano, 2016).

La auditoría de gestión del talento humano en la Parrilla del Tío Jessy permite examinar en forma ordenada y sistemática los componentes de descripción de cargos, reclutamiento y selección, capacitación, evaluación como instrumento básico de la gestión de recursos humanos y tiene como finalidad identificar los posibles hallazgos, errores, para rectificar y evitar una posible reincidencia.

2.5.3. Alcance de la auditoría de gestión del talento humano.

La auditoría de gestión puede extenderse a cada una de las áreas de la empresa, debido a que, tiene como objetivo dar un informe amplio que contenga los comentarios y conclusiones, en los cuales se detallan las mejoras que se deben realizar en los sistemas administrativos y operacionales; como lo menciona Maldonado (2011), “La auditoría de gestión examina las prácticas de gestión, los criterios de evaluación de la gestión han de diseñarse para cada caso específico, pudiéndose extender a casos similares”. (p. 20).

El alcance de la auditoría de gestión se fundamenta en los resultados que se pretenden alcanzar en Parrilla del Tío Jessy, para establecer los procedimientos que actualmente aplica o no aplica en la gestión del talento humano determinando los componentes: levantamiento de puestos ocupacionales (análisis, descripción de puestos), reclutamiento, selección del personal, capacitación, evaluación del desempeño.

2.5.4. Parámetros e indicadores de la auditoría de gestión

Los indicadores son instrumentos de control de gestión que permiten medir y evaluar lo planificado con relación a lo ejecutado, cuyo diseño e implementación es de responsabilidad de los administradores de las organizaciones, debido a la responsabilidad social de rendición de cuentas y de mostrar la correcta gestión y resultados. Estos parámetros o indicadores de gestión son las cinco E: eficacia, eficiencia, economía, ética, ecología.

1. Eficacia

La eficacia determina el nivel de cumplimiento de los objetivos determinados por la empresa en la planificación, “es el grado en que los programas están consiguiendo los objetivos propuestos” (Maldonado E., 2011, pág. 23).

La eficacia se refiere al trabajo de planificación, procesos administrativos y manejo de recursos, direccionados al cumplimiento de programas y objetivos; como lo menciona Maldonado, E. (2011) “eficacia se refiere al logro de los resultados esperados” (pág. 27).

2. Eficiencia

La eficiencia consiste en lograr la mayor optimización de recursos materiales, humanos y económicos propiedad de la empresa, la eficiencia “Consiste en lograr la utilización más productiva de bienes materiales y de recursos humanos y financieros” (Maldonado E., 2011, pág. 23).

La eficiencia permite determinar la relación que existe entre los recursos invertidos y los productos obtenidos, tomando en cuenta la cantidad y calidad del producto final, como lo menciona Maldonado, E. (2011): La medida de eficiencia compara la relación insumo / producto con un estándar preestablecido, sin embargo, la eficiencia de una operación se encuentra influenciada no sólo por la cantidad de producción sino por la calidad y otras características del producto o servicio ofrecido. (p. 26).

3. Economía

Economía es la compra y uso oportuno de los recursos adecuados en cantidad y calidad correctas en el momento previsto, en el lugar indicado y al menor precio posible; economía “Se refiere a los términos y condiciones conforme a los cuales se adquieren bienes y servicios en cantidad y calidad apropiadas, en el momento oportuno y al menos costo posible” (Maldonado E., 2011, pág. 24).

4. Ética

La ética es el cumplimiento de principios y valores de cada persona, en el caso de un profesional la ética determina la credibilidad, confianza y seguridad, que ofrece al cliente; en auditoría la ética del equipo y el líder es un requisito esencial, que conlleva a obtener un informe final de calidad, independiente y objetivo; Maldonado, E. (2011) manifiesta que la ética “parte de la filosofía que trata de la moral y las obligaciones del hombre, la conducta del personal en

función de los deberes contemplados en la Constitución, las leyes, las normas de buenas costumbres de la sociedad” (p. 24)

5. Ecología

Ecología es la tendencia a proteger el medio ambiente, dentro de auditoría se busca evaluar el nivel de impacto que tiene la organización sobre el correcto desarrollo del entorno natural; ecología “Podrá definirse como el examen y evaluación al medio ambiente, el impacto al entorno y la propuesta de soluciones reales y potenciales” (Maldonado E., 2011, pág. 24).

Las 5 E de la auditoría deben relacionarse ente sí, para estar presentes en el trabajo del auditor y en el informe de auditoría, con el fin de obtener resultados de calidad en beneficio de la organización. El uso de indicadores en la auditoría de gestión permite medir y evaluar las metas planificadas en concordancia con las metas alcanzadas, pretendiendo cumplir los principios de eficacia, eficiencia, económica, ética, ecología de la Parrilla del Tío Jessy, indicadores que deben ser medidos, considerando la relación con la misión, objetivos y metas planteadas por esta empresa.

2.5.6 Control interno.

El control interno es el conjunto de normas, principios, procedimientos, acciones, técnicas, e instrumentos de control; relacionados con las personas que forman parte de la empresa y el ambiente en cual realizan las actividades diarias, con el objetivo de proteger los activos, tener información financiera correcta y segura, eficiencia en las operaciones y el cumplimiento de las políticas; según lo manifiestan Montes, Montilla, & Mejía, (2014) “está diseñado para proporcionar seguridad razonable, mirando el cumplimiento de los objetivos en las siguientes categorías: efectividad y eficiencia de las operaciones; confiabilidad de la información financiera; cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables”.(p. 45).

El control interno es una herramienta de la auditoría de gestión como un proceso efectuado por la administración, la dirección y el personal de una organización, diseñado con el objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos de la Parrilla del Tío Jessy. La estructura del control interno está conformada por políticas y procedimientos establecidos en una empresa para proporcionar seguridad razonable y alcanzar

los objetivos y metas específicos, así como salvaguardar los bienes, propiedades y más activos de la Parrilla del Tío Jessy, promoviendo la eficacia y eficiencia del personal y detectar posibles errores o inconformidades que se estén produciendo, con la finalidad de efectuar las correcciones respectivas.

2.5.7 Control interno COSO ERM.

Son directrices que permiten a la entidad evitar errores mediante una visión global sobre el riesgo, puesto que facilita la identificación, medición y evaluación de forma clara y oportuna, cuya finalidad es que se implemente una cultura de gestión de riesgos como parte del control interno, como lo manifiesta la asociación española para la calidad AEC (2016):

Según el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway (COSO) es una Comisión voluntaria constituida por representantes de cinco organizaciones del sector privado en EEUU, para proporcionar liderazgo intelectual frente a tres temas interrelacionados: la gestión del riesgo empresarial (ERM), el control interno, y la disuasión del fraude.

El COSO ERM se encuentra conformado por 8 componentes, que integran el proceso de gestión y se detallan a continuación:

1. Ambiente de control

Comprende los factores del ambiente organizacional que permite a la dirección mantener un control sobre el desempeño del recurso humano, demostrando integridad y valores éticos en las actividades; (COSO ERM) clima de control que surge en la conciencia de los integrantes de una organización, por la influencia de la historia y cultura de la entidad y por las pautas dadas por la alta dirección en referencia a la integridad y valores éticos.

2. Establecimiento de objetivos

La determinación de objetivos dentro de la organización es responsabilidad de la dirección, la cual generalmente busca el beneficio de la empresa y esto se logra con un desempeño adecuado destinado a la culminación de metas individuales y grupales. (COSO ERM), expresa:

Dentro del marco de la definición de la misión y visión, la gerencia establece las estrategias y objetivos. La gestión integral de riesgo se asegura que la gerencia cuente con un proceso para definir objetivos que estén alineados con la misión y visión, con el apetito de riesgo y niveles de tolerancia. Los objetivos se clasifican en cuatro categorías que son: estratégicos, operacionales, reporte o presentación de resultados, cumplimiento.

La presente investigación se encuentra dirigida a la gestión de talento humano, por tanto, se verifica y evalúa los objetivos destinados al control del personal u objetivos estratégicos que busquen eficiencia en el desempeño de los empleados.

3. *Identificación de eventos*

Identificar los eventos que pueden afectar de forma positiva o negativa en el cumplimiento de objetivos, permite a la entidad asumir el riesgo y definir las técnicas o métodos adecuados para mitigarlos y monitorear el avance. (COSO ERM), expresa:

Son los acontecimientos internos y externos que pueden afectar a los objetivos de la entidad; en este sentido, la gerencia reconoce que la incertidumbre existe, lo cual se traduce en no poder conocer con exactitud cuándo y dónde un evento pudiera ocurrir, así como tampoco las consecuencias financieras.

4. *Valoración del riesgo*

La valoración de riesgo permite a la entidad tener una visión de los riesgos potenciales que pueden afectar el funcionamiento y la medición de las consecuencias o efectos que pueden causar. (COSO ERM), expresa: Entre las principales características que involucra la evaluación del riesgo se encuentran:

- a) Permite entender el grado en el cual los eventos potenciales pudieran afectar los objetivos de la institución.
- b) Determina riesgos a partir de dos perspectivas: Probabilidad e Impacto.
- c) Entre las técnicas se utiliza determinar riesgos y normalmente también se utiliza medir los objetivos relacionados.
- d) En la evaluación de riesgos, la dirección considera eventos previstos e inesperados.

e) Los riesgos inherentes y residuales son evaluados

La valoración de riesgo provee técnicas de medición a riesgos o eventos que pueden llegar a afectar el correcto funcionamiento de la organización.

5. *Respuesta al riesgo*

En la respuesta al riesgo la gerencia evaluará el efecto sobre la probabilidad e impacto que tenga el evento, así como costos, beneficios y la tolerancia que tenga la organización para responder a estos riesgos. (COSO ERM), expresa “La dirección selecciona las posibles respuestas - evitar, aceptar, reducir o compartir los riesgos - desarrollando una serie de acciones para alinearlos con el riesgo aceptado y las tolerancias al riesgo de la entidad”.

6. *Actividades de control*

Las actividades de control ejecutadas de forma adecuada y oportuna en todos los niveles de la organización promueven la prevención y neutralización de los riesgos. (COSO ERM), expresa:

Son políticas y procedimientos que ayudan a la gerencia a asegurar que las respuestas a los riesgos son ejecutadas, de forma apropiada y oportuna. Están presentes en todos los niveles y áreas funcionales de la organización para lograr los objetivos del negocio.

En la presente investigación se busca potenciar la creación de actividades de control dentro de la organización objeto de estudio, y promover una mejora y crecimiento empresarial.

7. *Información y comunicación*

La organización debe contar con información periódica y oportuna que permita alcanzar eficientemente el cumplimiento de los objetivos institucionales, por esta razón los sistemas de comunicación permiten identificar, recoger, procesar y presentar datos y reportes de la organización. (COSO ERM) Indica:

- a) La información relevante, debe ser identificada, capturada, procesada y comunicada en la oportunidad y forma adecuada.
- b) Los sistemas de información deben apoyar la toma de decisiones y la gestión de riesgo.
- c) La gerencia debe enviar un mensaje al personal resaltando la responsabilidad.
- d) El personal debe entender el rol en el ERM, así como la contribución individual en relación con el trabajo de otros.

8. *Monitoreo*

El Monitoreo permite determinar si los niveles de supervisión y gerencia controlan la realización de actividades, estos deben concluir si el sistema de control es efectivo o ha dejado de serlo; tomando las acciones de corrección o mejoramiento que el caso exige. (COSO ERM), indica: “La realización de las actividades diarias permite observar efectivamente que los objetivos de control se están cumpliendo y si los riesgos se están considerando adecuadamente”.

El control interno COSO ERM se sustenta en los principios de gobierno y cultura, estrategia y objetivos, desempeño, revisión, información, comunicación y reporte, utilizando los 8 componentes: ambiente de control, establecimiento de objetivos, identificación de eventos, valoración del riesgo, respuesta al riesgo, actividades de control, información y comunicación, monitoreo, para proporcionar una razonable seguridad en relación a los objetivos y resultados de la gestión de talento humano de la Parrilla del Tío Jessy, estableciendo la efectividad y eficiencia de las operaciones y cumplimiento con las leyes, normativas y regulaciones emitidas por el Ministerio del Trabajo y otras organizaciones de control.

2.5.8 Métodos de evaluación

Para la evaluación del control interno de la auditoría de gestión del talento humano se aplica diversos métodos, entre los más conocidos son los siguientes:

- a) **Cuestionarios:** Son instrumentos diseñados en base a variables de los componentes de gestión del talento humano que deben ser aplicados al personal responsable del área de gestión del talento humano de la empresa, mediante la aplicación de una entrevista o encuesta. De preferencia se utiliza la escala de liker: sí, no, no aplica (N/A), con la finalidad

de obtener el mayor número de evidencias necesarias para validar las respuestas y respaldar con documentación respectiva.

- b) **Flujogramas:** El uso de flujogramas es aplicable en las auditorías de gestión del talento humano para relevar y describir los procesos como un conjunto de actividades que tienen una secuencia lógica y ordenada que realiza la gestión de talento humano en las empresas y facilitar la identificación o ausencia de controles.
- c) **Descriptivo o narrativo:** Este método de evaluación permite la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del componente de gestión del talento humano que se está evaluando. Con esta metodología se realiza las explicaciones de las funciones, procedimientos, registros, formularios, archivo, empleado por la unidad de gestión del talento humano que dispone la organización. El levantamiento de esta información se realiza mediante la aplicación de entrevistas, encuestas y observaciones de actividades, documentos y registros.
- d) **Matrices:** Como una herramienta de control de gestión de auditoría se usa matrices para una óptima localización de debilidades de control interno y para la elaboración se recomienda los siguientes procedimientos previos: identificar al personal relacionado con las tareas de registro, historia y control de gestión del talento humano en la empresa.
- e) **Combinación de métodos:** En la auditoría de gestión del talento humano, se puede utilizar como estructura de control interno la aplicación combinada de todos los métodos: cuestionarios, flujogramas, descriptivo o narrativo y matrices (Maldonado E., 2011, pág. 74).

2.5.10 Técnicas utilizadas

En la auditoría de gestión del talento humano se puede utilizar una combinación de técnicas y prácticas más adecuadas que permitan obtener la evidencia suficiente, pertinente y competente para sustentar una base objetiva y profesional de los resultados del proceso de auditoría de gestión del talento humano y promover la toma de acciones correctivas, predictivas o preventivas con las recomendaciones respectivas. Las técnicas utilizadas son las siguientes (Maldonado E., 2011, pág. 78):

Tabla 24
Técnicas de auditoría

Verificación	Técnica
Ocular	Comparación, observación, rastreo
Verbal	Indagación, entrevistas, encuestas
Escrita	Análisis, conciliación, confirmación, tabulación
Documental	Comprobación, calculo, revisión selectiva
Física	Inspección

Fuente: Maldonado E., M. K. (2011). Auditoría de Gestión. Quito.

Las técnicas aplicadas en la auditoria de gestión de talento humano en la Parrilla del Tío Jessy, permite la verificación ocular, verbal, escrita, documental y física de las políticas y prácticas de personal, el funcionamiento actual, con la finalidad de llegar a una opinión sobre las acciones llevadas a cabo en materia de recursos humanos en un periodo de tiempo concreto de esta empresa.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DEL PROYECTO

3.1 Introducción

La auditoría de gestión constituye una herramienta de evaluación en la cual se basa el auditor para emitir mejoras a través de recomendaciones que contribuyen a la alta gerencia en el mejoramiento de la gestión administrativa, operativa y financiera, constituye un apoyo en la optimización de recursos económicos y de talento humano, contribuyendo a la consecución de resultados de manera eficiente.


El término de talento humano considera a las personas como el principal capital de la organización, el cual posee habilidades, destrezas, competencias y características que facilitan la participación, interacción, movilidad y acción en toda la empresa.

La aplicación del modelo de auditoría de gestión al talento humano de “La Parrilla del Tío Jessy” matriz Ibarra, permite establecer la eficiencia y eficacia en las actividades operativas y manejo de los recursos de la organización, facilitando la implementación de mecanismos, acciones de control, normas y procedimientos que mejoren el desempeño y eficiencia del personal.

3.2 Plan estratégico de la empresa

3.2.1 Misión

Tabla 25
Propuesta misión


	LA PARRILLA DEL TÍO JESSY
MISIÓN	Somos una empresa dedicada a la preparación de carnes a la parrilla, reconocidos por ofrecer sabor, calidad y variedad en cada platillo, servicio brindado por personal competente, ágil, amable y comprometido con la empresa y orientado satisfacer las necesidades de los clientes.

Fuente: Investigación directa, Parrilla del Tío Jessy, matriz Ibarra-Ajavi

3.2.2 Visión

Tabla 26

Propuesta visión


	LA PARRILLA DEL TÍO JESSY
VISIÓN	En el año 2023 la Parrilla del Tío Jessy será la cadena de restaurantes con mayor reconocimiento en el norte del país, debido a nuestro sabor y calidad únicos, llegando a ser un equipo de trabajo competitivo orientado a la satisfacción y fidelidad del cliente.

Fuente: Investigación directa, Parrilla del Tío Jessy, matriz Ibarra-Ajavi

3.2.3 Objetivos estratégicos

Tabla 27

Propuesta objetivos estratégicos


	LA PARRILLA DEL TÍO JESSY
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Optimizar el desarrollo de procesos y uso de recursos a través de la capacitación y formación del talento humano. • Promocionar la experiencia y reconocimiento logrado por la empresa durante los años de funcionamiento para hacer frente a nuevos competidores. • Mejorar los procesos de selección, reclutamiento y capacitación del personal, invirtiendo mayores recursos económicos en la búsqueda de talento humano preparado y capaz. • Optimizar la gestión de talento humano a través del uso y aplicación del manual de funciones, mapa de procesos, reglamento interno y código de ética. • Atraer nueva clientela a través de la promoción del menú en medios digitales de mayor uso en la sociedad actualmente como las redes sociales, resaltando la calidad y sabor de los productos.

Fuente: Investigación directa, Parrilla del Tío Jessy, matriz Ibarra-Ajavi

3.2.4 Políticas estratégicas

Tabla 28

Propuesta políticas estratégicas

	LA PARRILLA DEL TÍO JESSY
Políticas estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad: La calidad del servicio se centra en el área operativa del restaurante, para ello es indispensable capacitar a los miembros que formar parte de esta área, con la finalidad de desarrollar adecuados procesos que garanticen la fidelidad de los clientes actuales y la atracción de clientes potenciales.


	<ul style="list-style-type: none"> • Selección y Contratación de Personal: es fundamental para garantizar un adecuado y efectivo cumplimiento de los objetivos planteados, para ello se deberá realizar evaluaciones y pruebas a los aspirantes para determinar si el grado de conocimiento, aptitud y actitud son las requeridas para brindar un servicio de calidad a los clientes. • Capacitación al Personal: es una forma de incentivar al personal que conforma el restaurante, por este motivo es necesario que se brinden capacitaciones periódicas a los empleados, con el fin de estar a la vanguardia en el servicio y motivar a la mejora profesional de cada miembro del establecimiento comprometido en la consecución de los objetivos. • Seguridad Laboral y Ocupacional: La protección de la integridad física y laboral de los empleados debe ser una de las principales prioridades del establecimiento, para ello se deben contratar seguros y adoptar medidas de seguridad laboral e industrial que garanticen los derechos del personal en base a la normativa vigente emitida por el Ministerio de Trabajo que es el Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo. • Comunicación: es la clave para mejorar la competitividad del establecimiento, una adecuada socialización genera motivación y apoyo, facilita el seguimiento, coordinación y control de las actividades que se realizan en cada proceso lo que permite la satisfacción de las necesidades a nivel organizacional y a nivel individual por cada miembro del equipo, a través del efectivo cumplimiento de los objetivos planteados. • Publicidad: Implementar herramientas de contenido audiovisual, novedoso y atrayente como concursos, sorteos, videos en vivo en las redes sociales para incentivar a los clientes actuales; asimismo, incorporar medios de comunicación adicionales para los clientes que aún no manejan este tipo de tecnología. • Compra: Establecer condiciones de las adquisiciones realizadas a los proveedores para evitar duplicidad en los pedidos, así también los plazos de pago, supervisando la calidad de los productos recibidos, de manera que se mantenga una adecuada gestión de la recepción de materia prima, sosteniendo una buena relación con los proveedores de la empresa. • Venta: Brindar a los clientes productos con altos estándares de calidad, acordes con la imagen proyectada por el establecimiento, satisfaciendo las exigencias y expectativas al momento de prestar el servicio; asimismo, se debe plantear estrategias de marketing eficaces para atraer y fidelizar a los clientes actuales y potenciales
--	---

Fuente: Investigación directa, Parrilla del Tío Jessy, matriz Ibarra-Ajavi

3.2.5 Principios

Tabla 29

Propuestas principios


	LA PARRILLA DEL TÍO JESSY
PRINCIPIOS	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad: En los productos que se asegura a lo largo de todos los procesos de producción, desde la selección de materia prima hasta la entrega del producto final. • Servicio: El cliente es siempre lo más importante y lograr la satisfacción es el objetivo de la empresa, a través de la agilidad junto con un servicio amable y oportuno. • Higiene: La “Parrilla del Tío Jessy” presta atención y cuidado permanente a la limpieza e higiene de las instalaciones, con el fin de brindar seguridad y confianza en el producto que se entrega al cliente. • Valor: La equidad que debe existir en la relación calidad-precio.

Fuente: Investigación directa, Parrilla del Tío Jessy, matriz Ibarra-Ajavi

3.2.6. Valores

Tabla 30

Propuestas valores

	LA PARRILLA DEL TÍO JESSY
VALORES	<ul style="list-style-type: none"> • Puntualidad: Cumplir con los horarios de atención al cliente, y con las obligaciones a proveedores dentro de los plazos establecidos. • Honestidad: Respeto a los derechos y bienes de las personas, priorizando el trato justo a clientes, empleados y proveedores. • Confianza: Los productos e instalaciones deben brindar seguridad y confianza a los clientes, de manera que no representen un peligro para la salud o seguridad. • Equidad: Establecer y mantener precios cómodos y al alcance de los clientes.

Fuente: Investigación directa, Parrilla del Tío Jessy, matriz Ibarra-Ajavi

3.2.7 Reglamento interno

El Reglamento Interno es un documento que tiene como finalidad establecer normas y disposiciones para regular y manejar las relaciones labores e intereses del empleador y los trabajadores, mejorando la ejecución de las actividades y el ambiente de trabajo dentro del establecimiento. (Ver Anexo 10).

3.2.8 Código de Ética

El Código de Ética comprende un conjunto de normas que regulan el comportamiento del propietario, los empleados, los proveedores y los clientes, en cuanto a principios y valores dentro del entorno laboral y sirven de fundamento para desarrollo de las actividades y funciones a nivel organizacional. (Ver Anexo 11).

3.2.9 Cadena de valor

La cadena de valor es en esencia una forma de análisis de la actividad que realiza la “Parrilla del Tío Jessy” mediante el cual se descompone la organización en partes constitutivas, identificando fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades que generan valor.

Tabla 31
Cadena de valor

Infraestructura	Gerencia, Administración, Producción, Servicio y atención al cliente y Área Financiera				
Recursos Humanos	Selección, contratación, formación, desarrollo de políticas laborales Desarrollo y aplicación de manual de funciones, manual de procesos, reglamento interno y código de ética.				
Tecnología	Tecnología innovadora para el desarrollo de nuevas técnicas de producción. Fortalecimiento en la capacitación tecnológica y comercialización a través de alianzas estratégicas.				
Compras	Políticas de compra, relación con proveedores, control de inventario.				
	<ul style="list-style-type: none"> Almacenamiento suministros Manipulación alimentos Manejo de Equipo Control de inventario Manejo de desechos 	<ul style="list-style-type: none"> Preparación de alimentos Control de calidad Cumplimiento de normas de higiene Presentación de platillos 	<ul style="list-style-type: none"> Servicio y atención al cliente Entrega de pedidos Limpieza instalaciones Mantenimiento equipo 	<ul style="list-style-type: none"> Políticas de ventas Promoción y publicidad Control de costos y precios 	<ul style="list-style-type: none"> Mejora del servicio Ajustes en recetas Reparación de equipo Manejo de información
	Logística interna	Producción	Logística externa	Marketing y ventas	Post- Venta

MARGEN

Fuente: Investigación directa, Parrilla del Tío Jessy, matriz Ibarra-Ajavi

3.2.10 Estructura orgánico – funcional

La estructura orgánica se construye en base a la información recolectada en la entrevista al señor gerente, encuesta a empleados y observación directa; se elabora un organigrama estructural que define las áreas y niveles jerárquicos, además de un funcional que define los cargos y funciones de cada miembro dentro de la empresa.

Tabla 32

Estructura orgánico-funcional de “La Parrilla del Tío Jessy”, matriz Ibarra

NIVEL	Cargo	N° Personas
Directivo	Gerente	1
	Administrador	1
Apoyo	Auxiliar contable	1
	Cajero	1
	Despachador	1
	Parrillero	1
	Mesero	2
	Jefe cocina	1
	Auxiliar cocina	1
TOTAL		9

Fuente: Parrilla del Tío Jessy, matriz Ibarra

3.2.11 Organigrama actual “Parrilla del Tío Jessy”

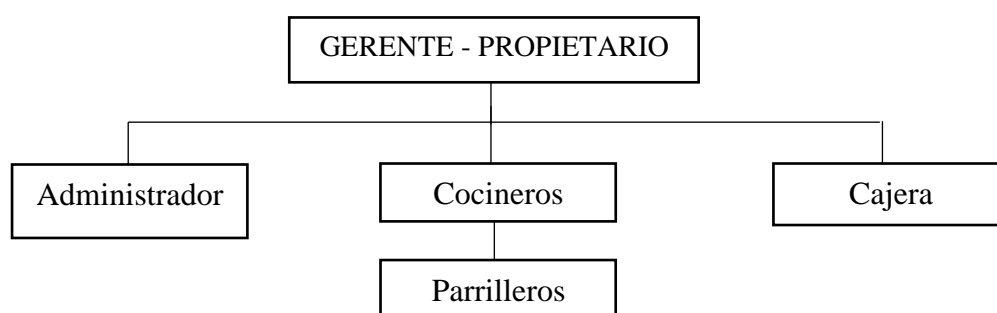


Figura 16: Organigrama actual Parrilla del Tío Jessy

Fuente: Parrilla del Tío Jessy, matriz Ibarra

3.2.12 Propuesta organigrama estructural Parrilla del Tío Jessy

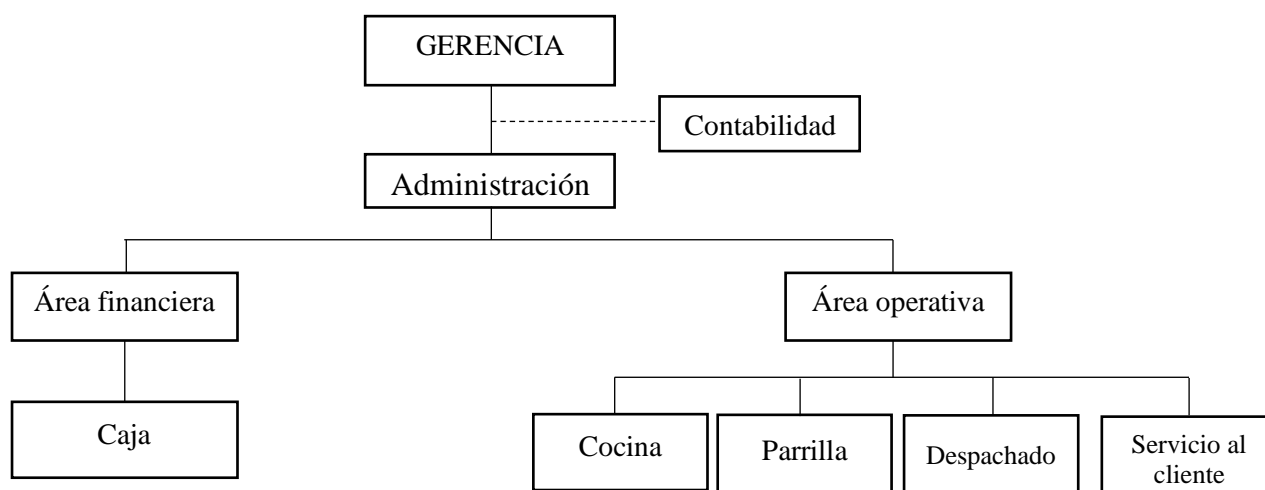


Figura 17: Propuesta organigrama estructural “Parrilla del Tío Jessy”

Fuente: Diagnóstico situacional Parrilla del Tío Jessy, matriz Ibarra

3.2.13 Propuesta organigrama funcional Parrilla del Tío Jessy

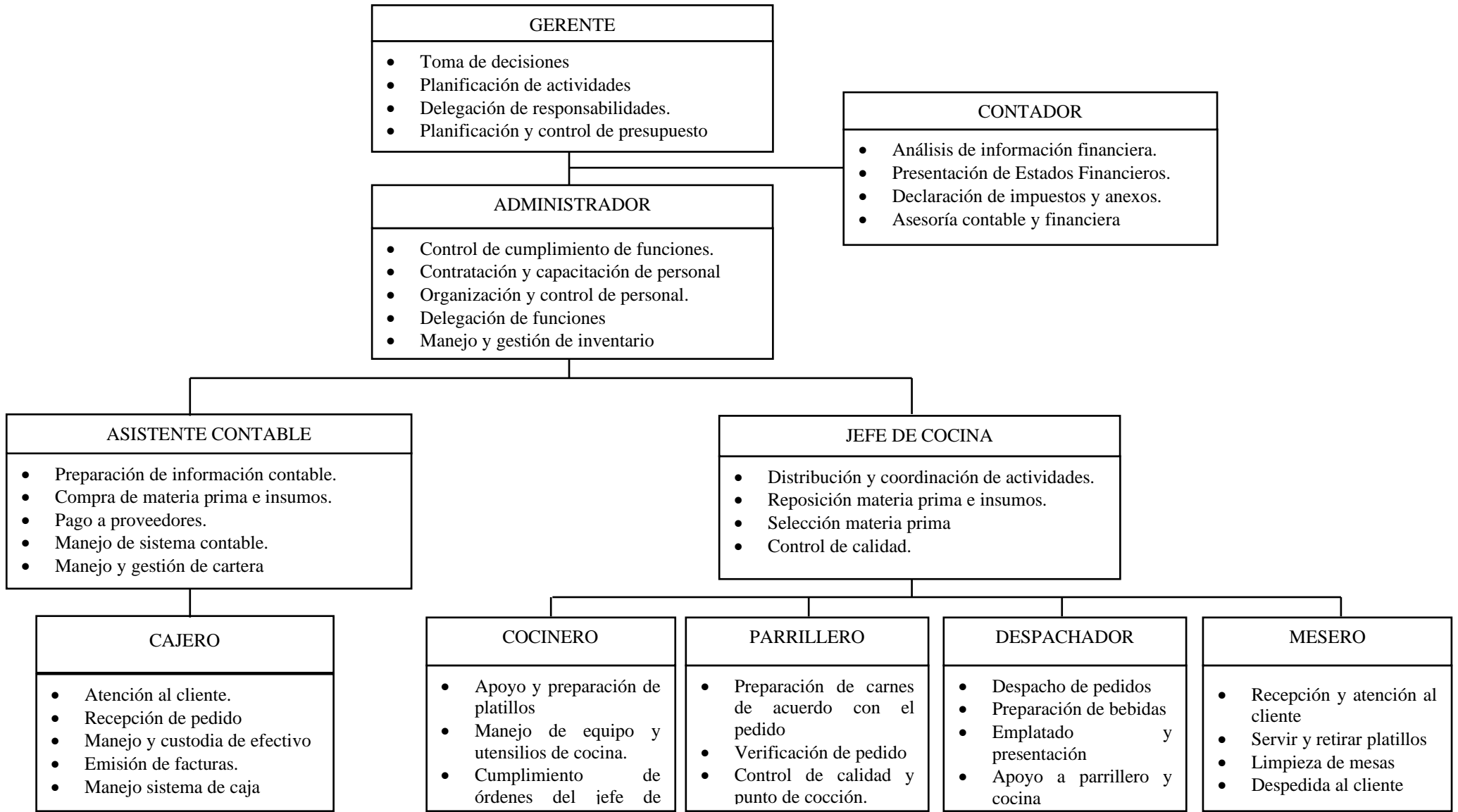



Figura 18: Propuesta organigrama funcional “Parrilla del Tío Jessy”

Fuente: Diagnóstico situacional Parrilla del Tío Jessy, matriz Ibarra

3.2.14 Propuesta perfil y funciones


Tabla 33

Perfil y funciones de gerente

		MANUAL DE FUNCIONES
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	CÓDIGO	PTJ 2019-01
	FECHA	DICIEMBRE 2019
	UNIDAD	GERENCIA
	CARGO	GERENTE
	No. DE CARGOS	1
	DEPENDENCIA	DIRECTIVA
	JEFE INMEDIATO	NO APLICA
	PERSONAL A CARGO	JEFES DE ÁREAS
OBJETIVO DEL CARGO	Representar legalmente a la empresa dirigiendo las actividades de todas las áreas y lograr rentabilidad para el negocio, a través de la satisfacción de los clientes.	
FUNCIONES DEL CARGO	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Representar a la empresa ante clientes, terceros y ante toda clase de autoridad del orden administrativo y jurídico. ➤ Supervisar en coordinación con el administrador el cumplimiento de las funciones de los trabajadores y velar por el pago oportuno de las obligaciones salariales. ➤ Planear, administrar y controlar contratos, equipos y suministros. ➤ Elaborar, ejecutar y controlar el presupuesto de ingresos y egresos de la empresa en coordinación con el contador. ➤ Vigilar, controlar y aprobar gastos y asegurar el uso adecuado de los recursos. ➤ Resolver problemas administrativos y de funcionamiento. ➤ Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa. ➤ Desempeñar las demás funciones asignadas, de acuerdo con el nivel, naturaleza del cargo y área de desempeño. 	
PERFIL DEL CARGO	ESTUDIOS	Profesional con título de tercer nivel en Administración de empresas o afines.
	EXPERIENCIA	Mínimo 1 año de experiencia relacionada con el cargo gerencial. Mínimo 2 a 3 años en cargos equivalentes
	CONOCIMIENTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación estratégica. • Administración de recursos humanos, materiales y financieros. • Contabilidad de Costos y Economía. • Reglamentos internos y leyes vigentes para MiPymes. • Manejo de herramientas informáticas
	HABILIDADES Y COMPETENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Emprendedor • Trabajo en equipo y liderazgo. • Excelente presentación personal. • Amabilidad y discreción • Redacción y fluidez oral. • Trabajo bajo presión. • Toma de decisiones. • Capacidad de análisis.
Elaborado por:		Aprobado por:
		Aprobado por:


Fuente: Diagnóstico situacional Parrilla del Tío Jessy, matriz Ibarra

Tabla 34
 Perfil y funciones de contador

		MANUAL DE FUNCIONES
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	CÓDIGO	PTJ 2019-02
	FECHA	DICIEMBRE 2019
	UNIDAD	CONTABILIDAD
	CARGO	CONTADOR
	No. DE CARGOS	1
	DEPENDENCIA	APOYO
	JEFE INMEDIATO	GERENTE
PERSONAL A CARGO	AUXILIAR CONTABLE	
OBJETIVO DEL CARGO	<p>Analizar la información contable y financiera entregada por la empresa para la preparación de los estados financieros y declaración de impuestos; además de brindar asesoría al señor gerente en la toma de decisiones.</p>	
FUNCIONES DEL CARGO	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Elaborar reportes financieros para la toma de decisiones. ➤ Preparar y certificar los estados financieros de fin de ejercicio con las correspondientes notas, de conformidad con lo establecido en las normas vigentes. ➤ Asesorar al gerente en asuntos relacionados con el cargo, así como a toda la organización en materia de control interno. ➤ Supervisar periódicamente las actividades contables de la empresa. ➤ Llevar el archivo de la dependencia en forma organizada y oportuna, con el fin de atender los requerimientos o solicitudes de información tanto internas como externas. ➤ Realizar las declaraciones de impuestos, para cancelar las obligaciones tributarias oportunamente. ➤ Realizar inspecciones sorpresa al área contable y verificación de documentación. ➤ Desempeñar las demás funciones asignadas, de acuerdo con el nivel, naturaleza del cargo y área de desempeño. 	
PERFIL DEL CARGO	ESTUDIOS	Profesional con título de tercer nivel en Contabilidad y Auditoría o afines.
	EXPERIENCIA	Mínimo 2 a 3 años como contador o cargos similares.
	CONOCIMIENTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Sólidos conocimientos en NIIF • Manejo de sistemas contables • Contabilidad de Costos y Economía. • Finanzas Corporativas • Monitoreo y Control
	HABILIDADES Y COMPETENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Ética Profesional • Comunicación efectiva • Capacidad de análisis. • Trabajo bajo presión. • Toma de decisiones.
Elaborado por:		Revisado por:
		Aprobado por:


Fuente: Diagnóstico situacional Parrilla del Tío Jessy, matriz Ibarra

Tabla 35
 Perfil y funciones de administrador

		MANUAL DE FUNCIONES
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	CÓDIGO	PTJ 2019-03
	FECHA	DICIEMBRE 2019
	UNIDAD	ADMINISTRACIÓN
	CARGO	ADMINISTRADOR
	No. DE CARGOS	1
	DEPENDENCIA	ADMINISTRATIVA
	JEFE INMEDIATO	GERENTE
	PERSONAL A CARGO	TODAS LAS ÁREAS
OBJETIVO DEL CARGO	Supervisar, controlar y garantizar el desempeño de las tareas asignadas al personal, además, deberá ser parte activa del proceso de planeación, control de producción y comercialización.	
FUNCIONES DEL CARGO	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Determinar y designar funciones al personal. ➤ Ejecutar los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal, junto al gerente. ➤ Desarrollar junto al gerente programas de capacitación para el personal. ➤ Elaborar reportes de actividades del personal. ➤ Desarrollar técnicas de control y evaluación de desempeño. ➤ Supervisar el cumplimiento de obligaciones de los empleados. ➤ Solicitar materia prima al asistente contable de acuerdo con el requerimiento del jefe de cocina. ➤ Llevar el inventario físico de los productos disponibles para la venta (bebidas, postres, licores). ➤ Desempeñar las demás funciones asignadas, de acuerdo con el nivel, naturaleza del cargo y área de desempeño. 	
PERFIL DEL CARGO	ESTUDIOS	Profesional con título de tercer nivel en Administración de Empresas o a fines.
	EXPERIENCIA	Mínimo 1 a 3 años como administrador o cargos similares.
	CONOCIMIENTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación estratégica • Monitoreo y control • Principios administrativos • Recursos humanos • Normativa laboral, de seguridad e higiene alimentaria.
	HABILIDADES Y COMPETENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo y toma de decisiones. • Trabajo en equipo • Excelentes relaciones humanas
Elaborado por:		Revisado por:
		Aprobado por:


Fuente: Diagnóstico situacional Parrilla del Tío Jessy, matriz Ibarra

Tabla 36
Perfil y funciones de asistente contable

		MANUAL DE FUNCIONES
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	CÓDIGO	PTJ 2019-04
	FECHA	DICIEMBRE 2019
	UNIDAD	CONTABILIDAD
	CARGO	ASISTENTE CONTABLE
	No. DE CARGOS	1
	DEPENDENCIA	ADMINISTRATIVA
	JEFE INMEDIATO	ADMINISTRADOR
	PERSONAL A CARGO	CAJERO
OBJETIVO DEL CARGO	Recolectar, registrar y organizar la información contable de la empresa, y preparar la documentación solicitada por el administrador y contador.	
FUNCIONES DEL CARGO	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Comprar la materia prima e insumos necesarios, solicitados por el administrador. ➤ Pagar y negociar con proveedores. ➤ Realizar cuadros de caja diariamente. ➤ Gestionar y manejar la cartera de la empresa. ➤ Preparar planillas de nómina y pago a empleados ➤ Registrar compras, ventas, ingreso y salida de bodega en el sistema contable ARIES. ➤ Archivar y custodiar la documentación del negocio. ➤ Manejar y gestionar el inventario de bodega. ➤ Realizar trámites para adquirir permisos legales en los distintos organismos de control. ➤ Mantener la información de la empresa ordenada y actualizada para facilitar la toma de decisiones. 	
PERFIL DEL CARGO	ESTUDIOS	Profesional con título de tercer nivel en Contabilidad o a fines.
	EXPERIENCIA	Mínimo 1 a 2 años como asistente contable o cargos similares.
	CONOCIMIENTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Normativa contable, NIIF • Manejo de sistemas contables • Normativa laboral • Manejo de inventario • Análisis numérico
	HABILIDADES Y COMPETENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Ética Profesional. • Toma de decisiones • Negociación • Comunicación efectiva
Elaborado por:		Revisado por:
		Aprobado por:


Fuente: Diagnóstico situacional Parrilla del Tío Jessy, matriz Ibarra

Tabla 37
Perfil y funciones de cajero

		MANUAL DE FUNCIONES
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	CÓDIGO	PTJ 2019-05
	FECHA	DICIEMBRE 2019
	UNIDAD	CONTABILIDAD
	CARGO	CAJERO
	No. DE CARGOS	1
	DEPENDENCIA	OPERATIVA
	JEFE INMEDIATO	ASISTENTE CONTABLE
	PERSONAL A CARGO	NO APLICA
OBJETIVO DEL CARGO	Registrar el pedido del cliente y realizar el cobro correspondiente, además de ser el responsable del manejo y custodia del efectivo.	
FUNCIONES DEL CARGO	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realizar la apertura de caja inicial (cuadre de efectivo inicial) ➤ Manejar y custodiar el efectivo. ➤ Atender y guiar al cliente para que solicite el pedido. ➤ Ofertar al cliente productos adicionales. ➤ Atender los cambios y solicitudes del cliente ➤ Registrar el pedido en el sistema de caja y realizar el cobro del pedido. ➤ Informar al asistente contable errores o problemas detectados. ➤ Entregar la factura al cliente ➤ Realizar el cuadre y cierre de caja final. ➤ Realizar y entregar informe de caja diariamente ➤ Entregar el efectivo de caja al asistente contable al final de la jornada 	
PERFIL DEL CARGO	ESTUDIOS	Bachiller contable o cursando estudios universitarios en contabilidad o afines
	EXPERIENCIA	Mínimo 6 meses a 1 año como cajero o cargos similares
	CONOCIMIENTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de caja y facturación • Manejo y custodia de efectivo • Atención al cliente • Análisis numérico • Detección de billetes falsos
	HABILIDADES Y COMPETENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Ética Profesional. • Alto grado de responsabilidad y honestidad • Destrezas de cálculo • Comunicación efectiva • Capacidad de escucha • Trabajo en equipo
Elaborado por:		Aprobado por:
Revisado por:		


Fuente: Diagnóstico situacional Parrilla del Tío Jessy, matriz Ibarra

Tabla 38
 Perfil y funciones de jefe de cocina

		MANUAL DE FUNCIONES
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	CÓDIGO	PTJ 2019-06
	FECHA	DICIEMBRE 2019
	UNIDAD	PRODUCCIÓN
	CARGO	JEFE DE COCINA
	No. DE CARGOS	1
	DEPENDENCIA	OPERATIVA
	JEFE INMEDIATO	ADMINISTRADOR
	PERSONAL A CARGO	COCCINERO, PARRILLERO, DESPAHADOR, MESERO
OBJETIVO DEL CARGO	Organizar, dirigir y ejecutar la preparación de los platillos de acuerdo con el pedido del cliente, apegado a las normas de seguridad e higiene alimentaria.	
FUNCIONES DEL CARGO	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Distribuir las actividades que se llevan a cabo dentro de la cocina ➤ Solicitar materia prima e insumos al administrador, que serán asignados desde la bodega. ➤ Recibir el pedido enviado por la cajera, a través del sistema ARIES es enviado un ticket con lo solicitado por el cliente, directamente a una impresora ubicada en la cocina. ➤ Seleccionar materia prima de calidad ➤ Verificar fechas de vencimiento de los productos ➤ Realizar control de calidad a las preparaciones dentro de la cocina ➤ Informar novedades al jefe inmediato. ➤ Cumplir con las normas de seguridad e higiene alimentaria. 	
PERFIL DEL CARGO	ESTUDIOS	Profesional con título en Gastronomía, Chef u otras a fines
	EXPERIENCIA	Mínimo 2 a 3 años como cocinero o en cargos similares
	CONOCIMIENTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad e higiene alimentaria • Buenas prácticas de manufactura • Manejo de equipo técnico y utensilios • Control de calidad • Planificación y control • Términos de cocción • Manejo de equipo informático
	HABILIDADES Y COMPETENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Ética Profesional. • Alto grado de responsabilidad y honestidad • Comunicación efectiva • Trabajo bajo presión • Trabajo en equipo
Elaborado por:		Revisado por:
		Aprobado por:


Fuente: Diagnóstico situacional Parrilla del Tío Jessy, matriz Ibarra

Tabla 39
 Perfil y funciones de cocinero

		MANUAL DE FUNCIONES
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	CÓDIGO	PTJ 2019-07
	FECHA	DICIEMBRE 2019
	UNIDAD	PRODUCCIÓN
	CARGO	COCINERO
	No. DE CARGOS	1
	DEPENDENCIA	OPERATIVA
	JEFE INMEDIATO	ASISTENTE CONTABLE
PERSONAL A CARGO	NO APLICA	
OBJETIVO DEL CARGO	Realizar la preparación y cocción de alimentos que acompañan a la carne y demás platillos, apegado a las normas de salud e higiene alimentaria.	
FUNCIONES DEL CARGO	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cumplir con las actividades asignadas por el jefe de cocina ➤ Verificar el buen estado de los productos a utilizar ➤ Utilizar los productos y porciones de acuerdo con la receta dictada por el jefe de cocina ➤ Manejar el equipo de cocina y utensilios ➤ Colaborar en el orden y limpieza de la cocina ➤ Cumplir con las normas de salud e higiene alimentaria ➤ Administrar tiempos de cocción ➤ Desempeñar las demás funciones asignadas, de acuerdo con el nivel, naturaleza del cargo y área de desempeño. 	
PERFIL DEL CARGO	ESTUDIOS	Mínimo nivel secundario culminado.
	EXPERIENCIA	Mínimo 6 meses como auxiliar de cocina o cargos similares
	CONOCIMIENTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Normas de seguridad e higiene alimentaria • Manejo de tiempos de cocción y equipo de cocina • Técnicas de cocción • Manejo de porciones • Identificación de buen estado de productos
	HABILIDADES Y COMPETENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de escucha • Trabajo en equipo • Trabajo bajo presión • Limpieza y organización
Elaborado por:		Revisado por:
		Aprobado por:


Fuente: Diagnóstico situacional Parrilla del Tío Jessy, matriz Ibarra

Tabla 40
Perfil y funciones de parrillero

		MANUAL DE FUNCIONES
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	CÓDIGO	PTJ 2019-08
	FECHA	DICIEMBRE 2019
	UNIDAD	PRODUCCIÓN
	CARGO	PARRILLERO
	No. DE CARGOS	1
	DEPENDENCIA	OPERATIVA
	JEFE INMEDIATO	JEFE DE COCINA
	PERSONAL A CARGO	NO APLICA
OBJETIVO DEL CARGO	Realizar la preparación de carnes a la parrilla en conformidad con lo solicitado por el jefe de cocina, bajo las normas de seguridad e higiene alimentaria.	
FUNCIONES DEL CARGO	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Asar las carnes de acuerdo con el pedido del cliente ➤ Preparar las mezclas primarias de aliño con los ingredientes indicados por el jefe de cocina. ➤ Filetear las carnes en cantidad y peso indicado ➤ Aliñar las carnes y embutidos ➤ Seleccionar materia prima de calidad ➤ Realizar control de calidad al estado de cocción de la carne ➤ Montar y descargar la parrilla ➤ Mantener limpio el equipo de trabajo ➤ Informar novedades al jefe inmediato. ➤ Cumplir con las normas de seguridad e higiene alimentaria. 	
PERFIL DEL CARGO	ESTUDIOS	Mínimo nivel secundario culminado
	EXPERIENCIA	Mínimo 1 a 2 años como parrillero o auxiliar de cocina
	CONOCIMIENTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Tipos de carne, cortes y términos de cocción. • Seguridad e higiene alimentaria • Buenas prácticas de manufactura • Manejo de equipo técnico y utensilios • Control de calidad • Técnicas de cocción de carnes
	HABILIDADES Y COMPETENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Concentración y precisión • Alto grado de responsabilidad y honestidad • Comunicación efectiva • Trabajo bajo presión • Trabajo en equipo
Elaborado por:		Revisado por:
		Aprobado por:


Fuente: Diagnóstico situacional Parrilla del Tío Jessy, matriz Ibarra

Tabla 41
 Perfil y funciones de despachador

		MANUAL DE FUNCIONES
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	CÓDIGO	PTJ 2019-09
	FECHA	DICIEMBRE 2019
	UNIDAD	PRODUCCIÓN
	CARGO	DESPACHADOR
	No. DE CARGOS	1
	DEPENDENCIA	OPERATIVA
	JEFE INMEDIATO	JEFE DE COCINA
	PERSONAL A CARGO	NO APLICA
OBJETIVO DEL CARGO	Realizar el emplatado y entrega de platillos a los meseros, bajo las normas de seguridad e higiene alimentaria	
FUNCIONES DEL CARGO	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Organizar y presentar los platos de acuerdo con el pedido del cliente. ➤ Informar al parrillero la orden del pedido que necesita ➤ Realizar la limpieza y mantenimiento de vajilla ➤ Despachar los pedidos solicitados ➤ Mantener limpio el equipo de trabajo ➤ Informar novedades al jefe inmediato. ➤ Apoyar en la cocina y parrilla ➤ Cumplir con las normas de seguridad e higiene alimentaria. ➤ Desempeñar las demás funciones asignadas, de acuerdo con el nivel, naturaleza del cargo y área de desempeño. 	
PERFIL DEL CARGO	ESTUDIOS	Mínimo nivel secundario culminado
	EXPERIENCIA	Mínimo 6 meses como auxiliar de cocina o cargos similares
	CONOCIMIENTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Organización y control • Técnicas de emplatado • Seguridad e higiene alimentaria • Buenas prácticas de manufactura • Manejo de porciones o raciones
	HABILIDADES Y COMPETENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Concentración y precisión • Comprensión oral y escrita • Comunicación efectiva • Orientación al servicio • Trabajo bajo presión • Trabajo en equipo
Elaborado por:		Revisado por:
		Aprobado por:

Fuente: Diagnóstico situacional Parrilla del Tío Jessy, matriz Ibarra

Tabla 42
Perfil y funciones de mesero

		MANUAL DE FUNCIONES
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	CÓDIGO	PTJ 2019-10
	FECHA	DICIEMBRE 2019
	UNIDAD	PRODUCCIÓN
	CARGO	MESERO
	No. DE CARGOS	2
	DEPENDENCIA	OPERATIVA
	JEFE INMEDIATO	JEFE DE COCINA
	PERSONAL A CARGO	NO APLICA
OBJETIVO DEL CARGO	Brindar atención y servicio al cliente desde el ingreso hasta la salida, procurando satisfacer las necesidades del comensal.	
FUNCIONES DEL CARGO	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Recibir y atender al cliente ➤ Organizar y limpiar el área de comedor ➤ Acompañar al cliente a la mesa e indicar donde puede realizar el pedido ➤ Entregar número de mesa al cliente ➤ Asesorar a los clientes en el pedido ➤ Recibir los platillos entregados por el despachador ➤ Servir y retirar los platos, cubiertos y bebidas de la mesa ➤ Aplicar normas de etiqueta y protocolo ➤ Dar respuesta a inquietudes del cliente y atención a los requerimientos. ➤ Limpiar y reordenar las mesas una vez desocupadas ➤ Desempeñar las demás funciones asignadas, de acuerdo con el nivel, naturaleza del cargo y área de desempeño. 	
PERFIL DEL CARGO	ESTUDIOS	Mínimo nivel secundario culminado
	EXPERIENCIA	Mínimo 6 meses en atención al cliente o cargos similares
	CONOCIMIENTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Atención y servicio al cliente • Normas de etiqueta y protocolo • Organización • Términos utilizados en alimentos y bebidas • Seguridad e higiene alimentaria
	HABILIDADES Y COMPETENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al servicio • Comprensión oral y escrita • Comunicación efectiva • Trabajo bajo presión • Flexibilidad Dinámica • Trabajo en equipo
Elaborado por:		Revisado por:
		Aprobado por:

Fuente: Diagnóstico situacional Parrilla del Tío Jessy, matriz Ibarra

3.2.15 Propuesta mapa de procesos

El mapa de procesos busca establecer las principales actividades, involucrados y responsables dentro de la Parrilla del Tío Jessy, matriz Ibarra; se encuentra conformado por los procesos directrices, agregados de valor y de apoyo, siendo además reflejados en un flujograma, que permite coordinar y orientar de manera clara el trabajo del talento humano.

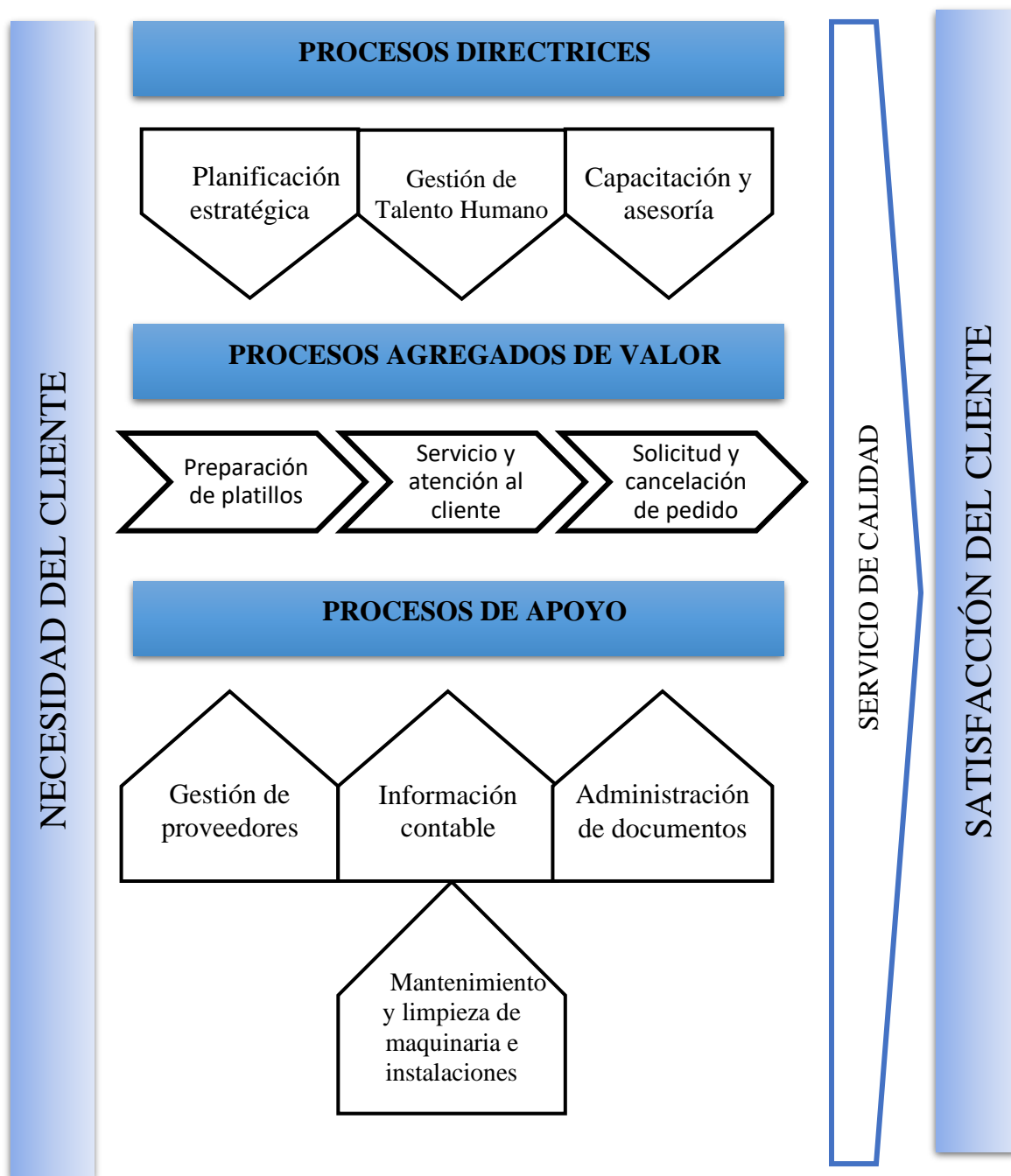




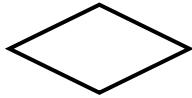



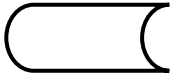
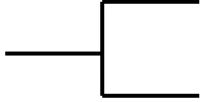


Figura 19: Propuesta mapa de procesos “Parrilla del Tío Jessy”

Fuente: Diagnóstico situacional Parrilla del Tío Jessy, matriz Ibarra

3.2.16 Flujograma de procesos

La propuesta del presente proyecto presenta de manera gráfica las actividades de cada proceso del negocio a través de flujogramas, utilizando la siguiente simbología:

Tabla 43
Simbología de flujograma

SIMBOLO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
	Terminal	Indica el inicio y terminación del flujo
	Operación	Representa la ejecución de una actividad relativa a un procedimiento
	Decisión o alternativa	Señala un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos
	Conector	Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo
	Documento	Representa cualquier tipo de documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Multi documento	Implica intervención de varios documentos
	Datos almacenados	Indica el archivo de documentos en forma temporal o permanente
	Nota aclaratoria	No forma parte del diagrama de flujo, es un elemento que se adiciona a una operación para dar una explicación aclaratoria
	Llamada línea 1	Representa la transmisión de información mediante líneas telefónicas
	Almacenamiento interno	Señala el almacenamiento de información interna

Fuente: Recuperado de “Organización de empresas análisis, diseño, estructura” de Franklin, E.,1998, pág. 73

3.2.17 Necesidad del cliente

En la aplicación de un modelo de auditoría de gestión en la Parrilla del Tío Jessy se debe establecer quienes son los clientes y que esperan de la empresa, el objetivo de un negocio dedicado al servicio tiene como objetivo satisfacer la necesidad del cliente, en este caso los

comensales buscan calidad, diversidad y cantidad en los productos además un precio accesible, esto se logra con la aportación y coordinación de procesos desarrollados por el talento humano.


3.2.18 Propuesta procesos directrices

En la Parrilla del Tío Jessy los procesos directrices están a cargo del señor gerente debido a que es la máxima autoridad y quien tiene el poder de decisión. Se plantea la planificación estratégica como procedimiento que enfatiza en los elementos fundamentales de la organización como misión, visión, objetivos, valores, principios y políticas; también se encuentra la gestión de talento humano el cual se centra en el reclutamiento, selección y contratación de los empleados; además se encuentra el proceso de capacitación y asesoría, los cuales dirige al personal a cumplirlas actividades de acuerdo con la planificación.

▪ Propuesta proceso de planificación estratégica

Tabla 44

Proceso de planificación estratégica

		MANUAL DE PROCESOS	
CÓDIGO	PTJ 2019-01		
FECHA	Diciembre 2019		
ÁREA	Gerencia		
PROCESO	Planificación estratégica		
DESCRIPCIÓN	Desarrollo de planes estratégicos dirigidos al cumplimiento de objetivos, a través de la toma de decisiones.		
EJECUCIÓN	Anual		
RESPONSABLE	Gerente		
PERSONAL INVOLUCRADO	Todos los miembros del negocio		
ESTRATÉGIAS			
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Análisis del entorno al que se vincula la actividad el negocio ➤ Socialización permanente de la estructura organizacional y filosofía de la empresa ➤ Construcción de planes de acción para el logro de objetivos tomando en cuenta el presupuesto anual. ➤ Determinación de resultados a través de la valoración de indicadores de cumplimiento. 			
REQUISITOS LEGALES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reglamento interno ▪ Ley de defensa del artesano 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Permisos de funcionamiento ▪ ARCSA 	
INDICADOR DE GESTIÓN			
Nombre Indicador	Eficiencia		
Descripción	Mide el cumplimiento de objetivos		
Fórmula	$\frac{\text{Número de objetivos alcanzados}}{\text{Número de objetivos planteados}} \times 100$		
Periodicidad	Anual		
Responsable cálculo	Asistente Contable		
Responsable del análisis	Gerente		
Fuente	Cumplimiento de planificación estratégica		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	

Fuente: Diagnóstico situacional Parrilla del Tío Jessy, matriz Ibarra

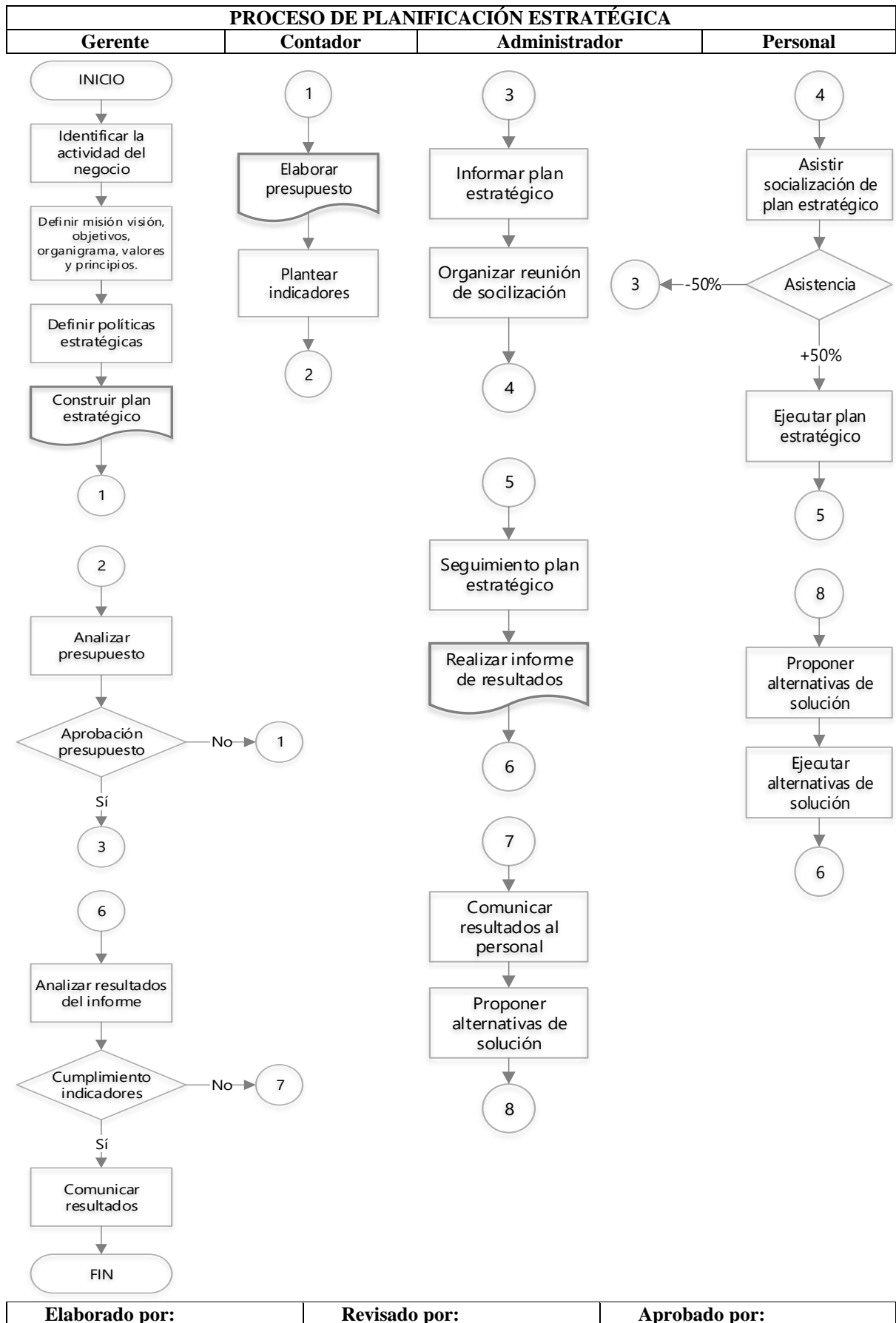


Figura 20: Propuesta flujograma de proceso planificación estratégica

Fuente: Diagnóstico situacional Parrilla del Tío Jessy, matriz Ibarra

▪ **Propuesta proceso de gestión de talento humano**

Tabla 45

Proceso de selección talento humano

		MANUAL DE PROCESOS	
CÓDIGO	PTJ 2019-02 analizar		
FECHA	Diciembre 2019		
ÁREA	Talento Humano		
PROCESO	Selección talento humano		
DESCRIPCIÓN	Diseño y desarrollo de actividades dirigidas a reclutar, seleccionar, contratar e inducir al nuevo personal.		
EJECUCIÓN	Anual		
RESPONSABLE	Administrador		
PERSONAL INVOLUCRADO	Gerente, Postulantes		
POLÍTICAS			
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Determinar los perfiles y funciones del personal necesario ➤ Anunciar el perfil y cantidad de vacantes necesarios en medios de comunicación y redes sociales. ➤ Verificar y validar la información presentada por los postulantes ➤ Analizar la información de cada postulante tomando en cuenta conocimiento, experiencia y valor agregado que puede brindar a la organización. ➤ Realizar pruebas de conocimiento y evaluar de acuerdo con el perfil solicitado ➤ Establecer indicadores de cumplimiento para el cargo. ➤ Establecer un periodo de capacitación al nuevo personal ➤ Contratar al nuevo personal de acuerdo con la normativa laboral vigente ➤ Establecer las funciones, obligaciones y derechos del nuevo empleado. 			
REQUISITOS LEGALES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reglamento interno ▪ Manual de Funciones ▪ Código de trabajo ecuatoriano ▪ IESS 		
INDICADOR DE GESTIÓN			
Nombre Indicador	Eficiencia		
Descripción	Evaluar el nivel de cumplimiento de los postulantes		
Fórmula	$\frac{\text{Número de posulantes}}{\text{Número de empleados contratados}} \times 100$		
Periodicidad	Semestral		
Responsable cálculo	Administrador		
Responsable del análisis	Gerente		
Fuente	Hojas de vida e informe del proceso		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	

Fuente: Diagnóstico situacional Parrilla del Tío Jessy, matriz Ibarra

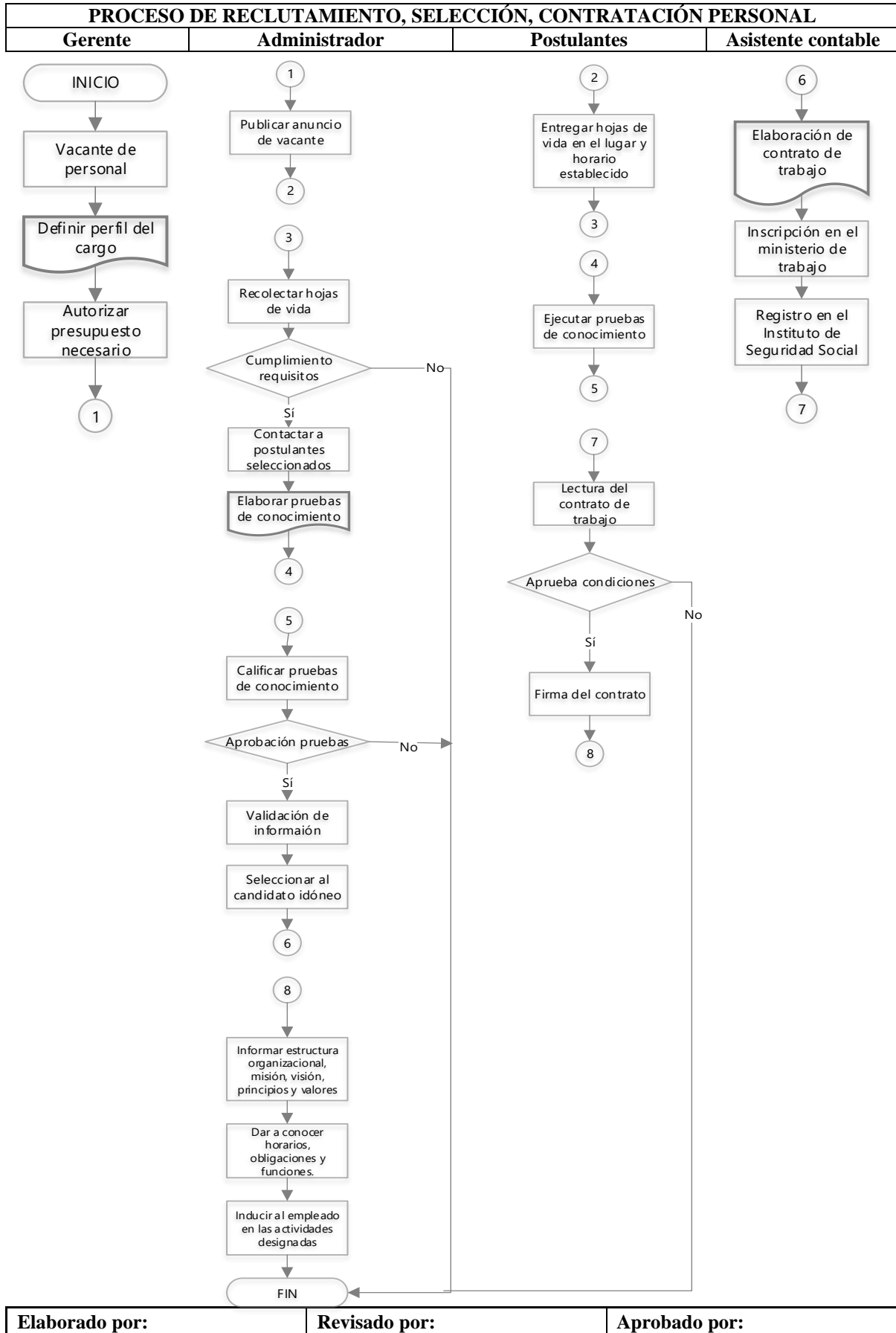


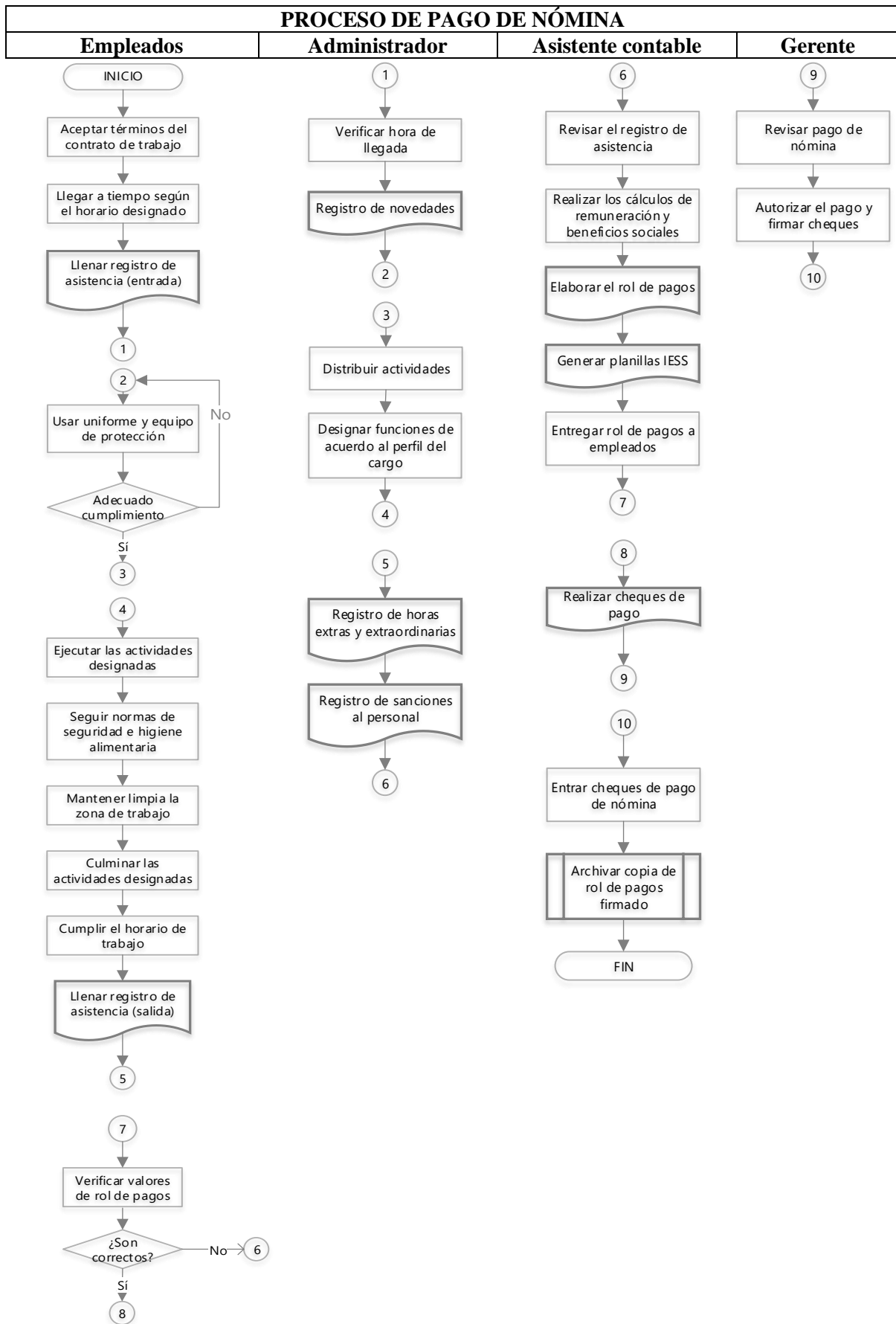
Figura 21: Propuesta flujograma de proceso selección personal

Fuente: Diagnóstico situacional Parrilla del Tío Jessy, matriz Ibarra

Tabla 46
Proceso de pago de nómina

		MANUAL DE PROCESOS	
CÓDIGO	PTJ 2019-03		
FECHA	Diciembre 2019		
ÁREA	Talento Humano		
PROCESO	Pago de nómina		
DESCRIPCIÓN	Determina los lineamientos establecidos al inicio del contrato del empleado y el posterior pago de remuneraciones.		
EJECUCIÓN	Diario		
RESPONSABLE	Administrador		
PERSONAL INVOLUCRADO	Gerente, empleados		
POLÍTICAS			
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Los involucrados deben estar de acuerdo con los términos de contrato ➤ Controlar la puntualidad del personal, llevando un registro de hora de llegada y salida, uso del reloj biométrico. ➤ Uso correcto del uniforme y equipo de protección ➤ Distribuir, dirigir y controlar las actividades del personal son responsabilidad del administrador ➤ Seguir las normas de seguridad e higiene alimentaria ➤ El asistente contable debe cumplir con el pago de remuneraciones en las condiciones establecidas en el contrato, emitiendo un rol de pagos. 			
REQUISITOS LEGALES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reglamento interno ▪ Manual de Funciones ▪ Código de trabajo ecuatoriano ▪ IESS 		
INDICADOR DE GESTIÓN			
Nombre Indicador	Nivel de rendimiento		
Descripción	Evaluar el tiempo de cumplimiento de las actividades asignadas en el día		
Fórmula	<i>Horas trabajadas – Horas establecidas</i>		
Periodicidad	Diario		
Responsable cálculo	Asistente contable		
Responsable del análisis	Gerente, administrador		
Fuente	Registro de hora de llegada – hora de salida		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	

Fuente: Diagnóstico situacional Parrilla del Tío Jessy, matriz Ibarra



Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
-----------------------	----------------------	----------------------

Figura 22: Propuesta flujograma de proceso de pago de nómina.

Fuente: Diagnóstico situacional Parrilla del Tío Jessy, matriz Ibarra

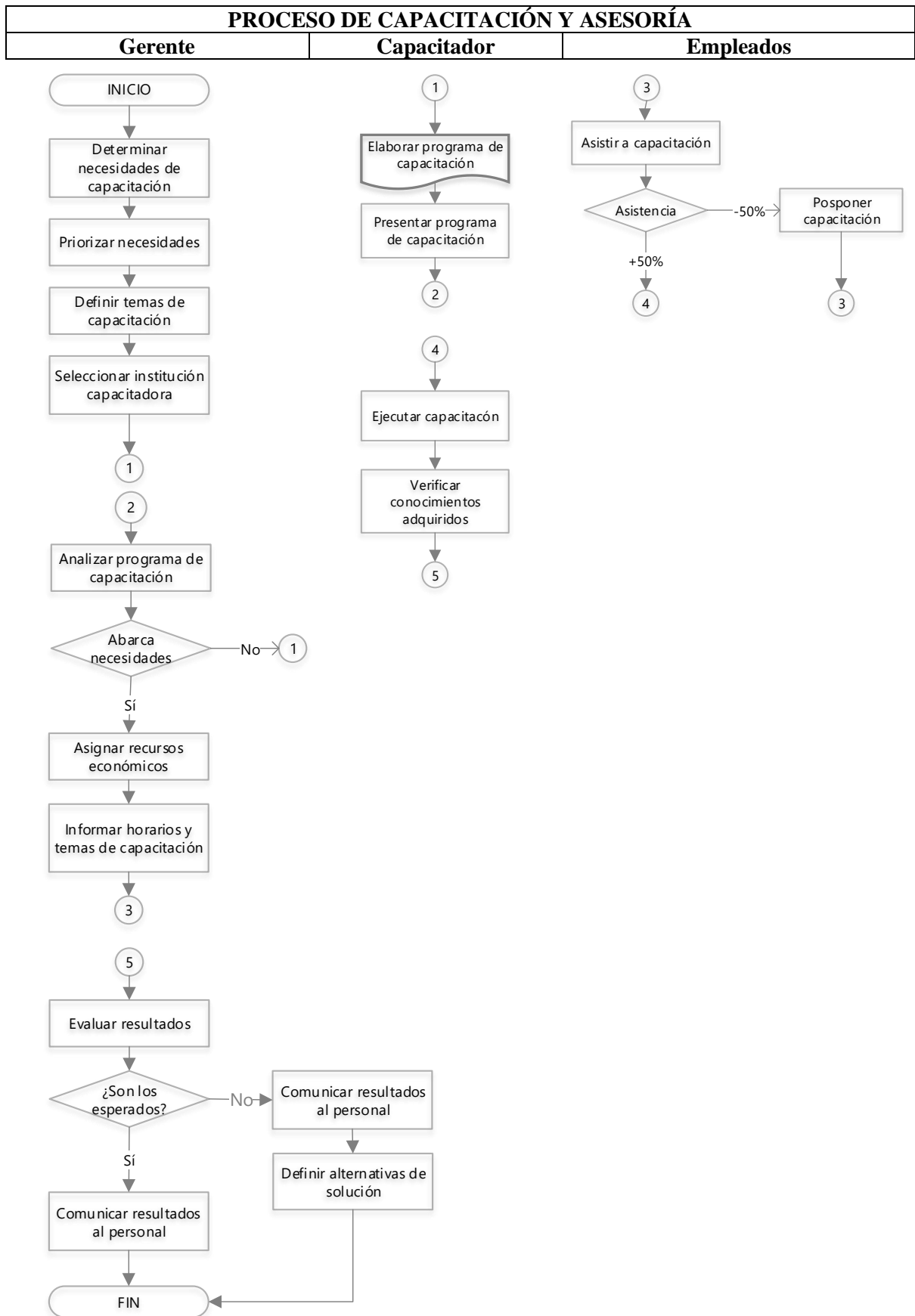
▪ *Propuesta proceso de capacitación y asesoría*

Tabla 47

Proceso de capacitación y asesoría

		MANUAL DE PROCESOS	
CÓDIGO	PTJ 2019-04		
FECHA	Diciembre 2019		
ÁREA	Administrativa		
PROCESO	Capacitación y asesoría		
DESCRIPCIÓN	Permite incrementar la capacidad y destrezas del talento humano en el desarrollo de las diferentes actividades.		
EJECUCIÓN	Semestral		
RESPONSABLE	Gerente, administrador		
PERSONAL INVOLUCRADO	Gerente, capacitadores, empleados		
POLÍTICAS			
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Evaluar al personal periódicamente para detectar las necesidades de conocimiento. ➤ Revisar el presupuesto anual y destinar fondos para capacitación. ➤ Socializar al personal la planificación de programas de capacitación. ➤ Realizar evaluación a los conocimientos adquiridos en la capacitación. ➤ Informar los resultados de la capacitación a todo el personal ➤ Establecer alternativas de solución ante resultados desfavorables de la capacitación. 			
REQUISITOS LEGALES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reglamento interno ▪ Código de trabajo ecuatoriano ▪ Permiso de bomberos y ministerio del turismo ▪ ARCSA 		
INDICADOR DE GESTIÓN			
Nombre Indicador	Eficiencia		
Descripción	Nivel de cumplimiento de capacitación		
Fórmula	$\frac{\text{Número de personas que recibieron capacitación o asesoría}}{\text{Número de empleados}} \times 100$		
Periodicidad	Semestral		
Responsable cálculo	Asistente contable		
Responsable del análisis	Gerente		
Fuente	Asistencia a las capacitaciones		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	

Fuente: Diagnóstico situacional Parrilla del Tío Jessy, matriz Ibarra



Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
-----------------------	----------------------	----------------------

Figura 23: Propuesta flujograma proceso de capacitación y asesoría

Fuente: Diagnóstico situacional Parrilla del Tío Jessy, matriz Ibarra

3.2.19 Propuesta procesos agregados de valor

En la Parrilla del Tío Jessy los procesos agregados de valor están direccionados al cumplimiento de la misión de la empresa, por lo que dentro de estos se encuentra las bases del negocio o razón de ser. Dentro de estos se encuentra la preparación de platillos, servicio al cliente y cancelación del pedido.

El proceso de preparación de platillos requiere poseer un suministro de materia prima, utensilios, herramientas de trabajo y equipo de cocina, mismos que deben ser utilizados bajo procedimientos y técnicas adecuadas, además de las normas de seguridad e higiene alimentaria.

El proceso de atención y servicio al cliente requiere la aplicación de normas de etiqueta y protocolo, además de aptitudes y capacidades como tolerancia, orientación al servicio, escuchar y responder ágilmente ante las necesidades del cliente.


En el proceso de cancelación de pedido se requiere habilidad y agilidad en el manejo de efectivo, conocimiento sobre sistemas de facturación y contables, además de una excelente presentación y atención al cliente.

Todos los procesos antes mencionados necesitan brindan un valor agregado al producto, a través de las acciones del talento humano, lo cual diferencia y hace que el negocio resalte sobre la competencia.

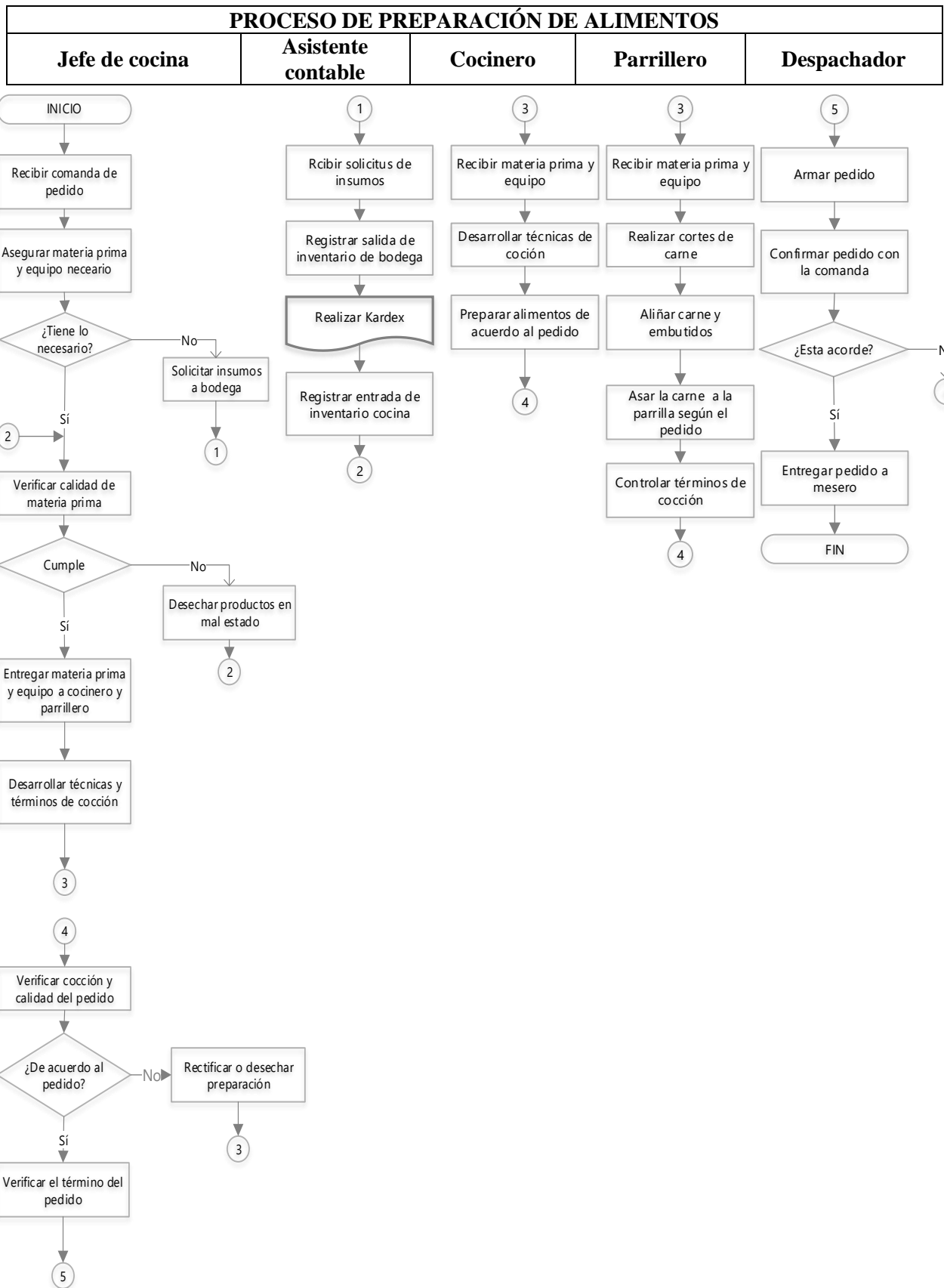
▪ **Propuesta proceso de preparación de alimentos**

Tabla 48

Proceso de preparación de alimentos

 MANUAL DE PROCESOS		
CÓDIGO	PTJ 2019-05	
FECHA	Diciembre 2019	
ÁREA	Producción	
PROCESO	Preparación de alimentos	
DESCRIPCIÓN	Descripción de las actividades dentro de la cocina en la preparación de platos, de acuerdo con el pedido del cliente.	
EJECUCIÓN	Diario	
RESPONSABLE	Jefe de cocina	
PERSONAL INVOLUCRADO	Jefe de cocina, cocinero, parrillero, despachador	
POLÍTICAS		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Recibir el pedido del cliente registrado por la cajera en el sistema y enviado de manera electrónica a través de una comanda al área de cocina. ➤ Abastecer el área de cocina con la materia prima, herramientas y equipo necesario para la preparación de los alimentos. ➤ Establecer herramientas de control de inventario, como Kardex. ➤ El personal debe aplicar buenas prácticas de manufactura y normas de seguridad e higiene alimentaria. ➤ Crear una adecuada gestión con los desperdicios generados. ➤ El personal debe controlar los términos y temperatura de cocción en todo momento. ➤ Verificar de manera constante el pedido del cliente ➤ Realizar control de calidad en cada preparación y producto terminado. 		
REQUISITOS LEGALES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reglamento interno ▪ ARCSA 	
INDICADOR DE GESTIÓN		
Nombre Indicador	Eficiencia	
Descripción	Determinar la calidad en la preparación de platos	
Fórmula	$\frac{\text{Número de platos devueltos}}{\text{Número de platos preparados}} \times 100$	
Periodicidad	Diaria	
Responsable cálculo	Asistente Contable	
Responsable del análisis	Gerente	
Fuente	Informe de ventas e inventario de productos terminados en el sistema contable ARIES	
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

Fuente: Diagnóstico situacional Parrilla del Tío Jessy, matriz Ibarra



Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
-----------------------	----------------------	----------------------

Figura 24: Propuesta flujograma proceso de preparación platillos

Fuente: Diagnóstico situacional Parrilla del Tío Jessy, matriz Ibarra

▪ **Propuesta proceso de atención al cliente**

Tabla 49

Proceso de atención y servicio al cliente

		MANUAL DE PROCESOS	
CÓDIGO	PTJ 2019-06		
FECHA	Diciembre 2019		
ÁREA	Operativa		
PROCESO	Proceso de atención y servicio al cliente		
DESCRIPCIÓN	Se describe la interacción entre empleados y clientes, con el objetivo de lograr la satisfacción de los comensales.		
EJECUCIÓN	Diario		
RESPONSABLE	Meseros, cajera		
PERSONAS INVOLUCRADAS	Clientes, meseros, cajera		
POLÍTICAS			
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cumplir normas de etiqueta y protocolo desde la bienvenida hasta la salida del cliente. ➤ Acompañar al cliente a la mesa y proporcionar el menú de platillos y bebidas. ➤ Indicar y acompañar al cliente al área de caja donde puede realizar el pedido y cancelación ➤ Los meseros deben ofrecer una descripción clara sobre el menú y bebidas disponibles. ➤ Proporcionar los cubiertos y salsas necesarios para el número de comensales en cada mesa ➤ Atender las inquietudes y requerimientos del cliente con amabilidad y agilidad. ➤ Los meseros deben mantener las mesas y área del comedor limpias. ➤ La cajera debe guiar al cliente en la realización del pedido y además ofrecer productos adicionales como bebidas y postres. ➤ Registrar el pedido de acuerdo con lo descrito por el cliente, con cuidado en los detalles que proporciona ➤ Despedir al cliente con amabilidad y dinamismo, buscando satisfacción. 			
REQUISITOS LEGALES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reglamento interno ▪ ARCSA 		
INDICADOR DE GESTIÓN			
Nombre Indicador	Satisfacción del cliente		
Descripción	Mide el grado de conformidad que tiene el cliente ante la atención brindada y producto entregado.		
Fórmula	$\frac{\text{Número de clientes satisfechos}}{\text{Número de clientes atendidos}} \times 100$		
Periodicidad	Diaria		
Responsable cálculo	Asistente Contable		
Responsable del análisis	Gerente		
Fuente	Información del cliente		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	

Fuente: Diagnóstico situacional Parrilla del Tío Jessy, matriz Ibarra

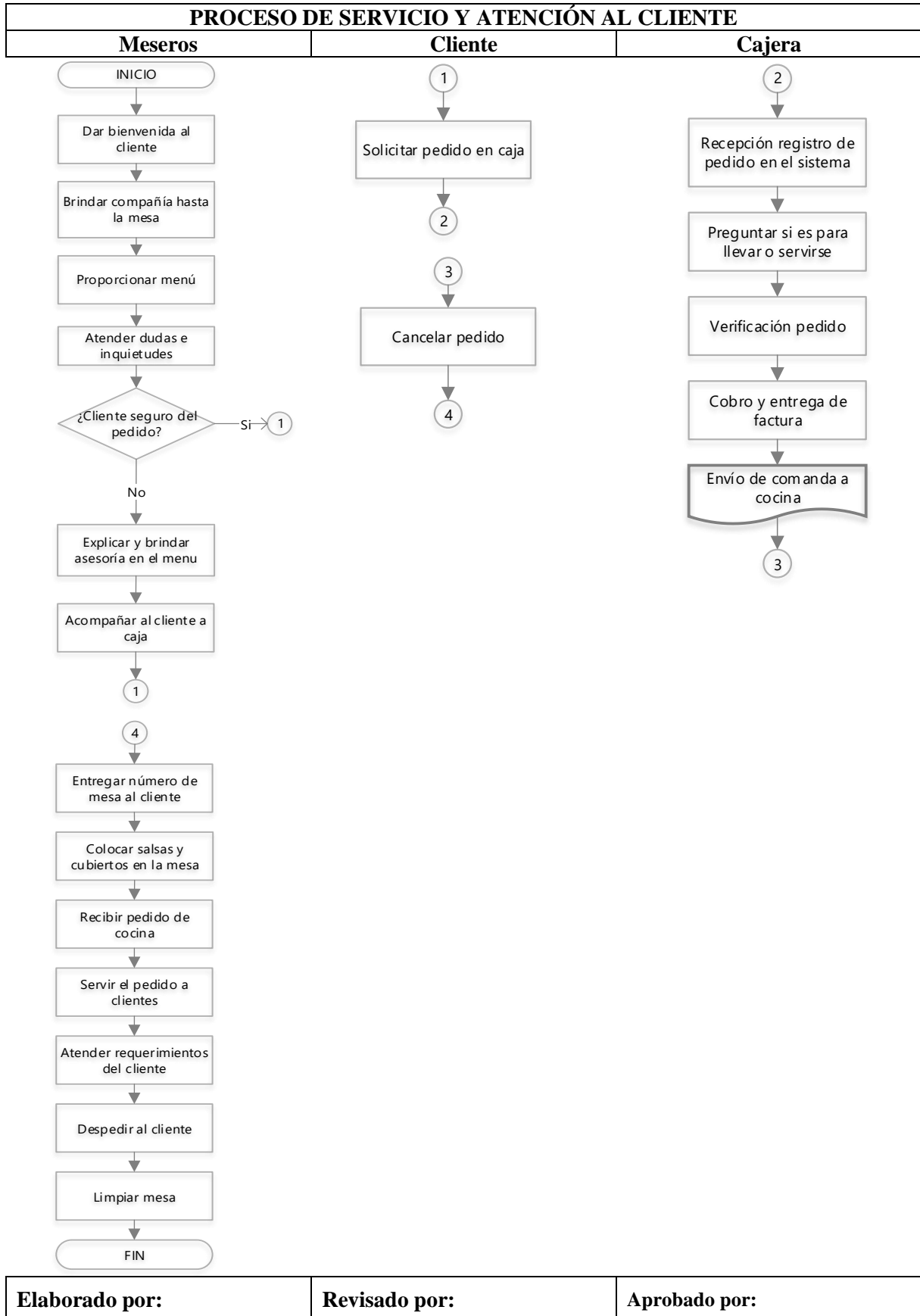


Figura 25: Propuesta flujograma proceso servicio y atención al cliente

Fuente: Diagnóstico situacional Parrilla del Tío Jessy, matriz Ibarra

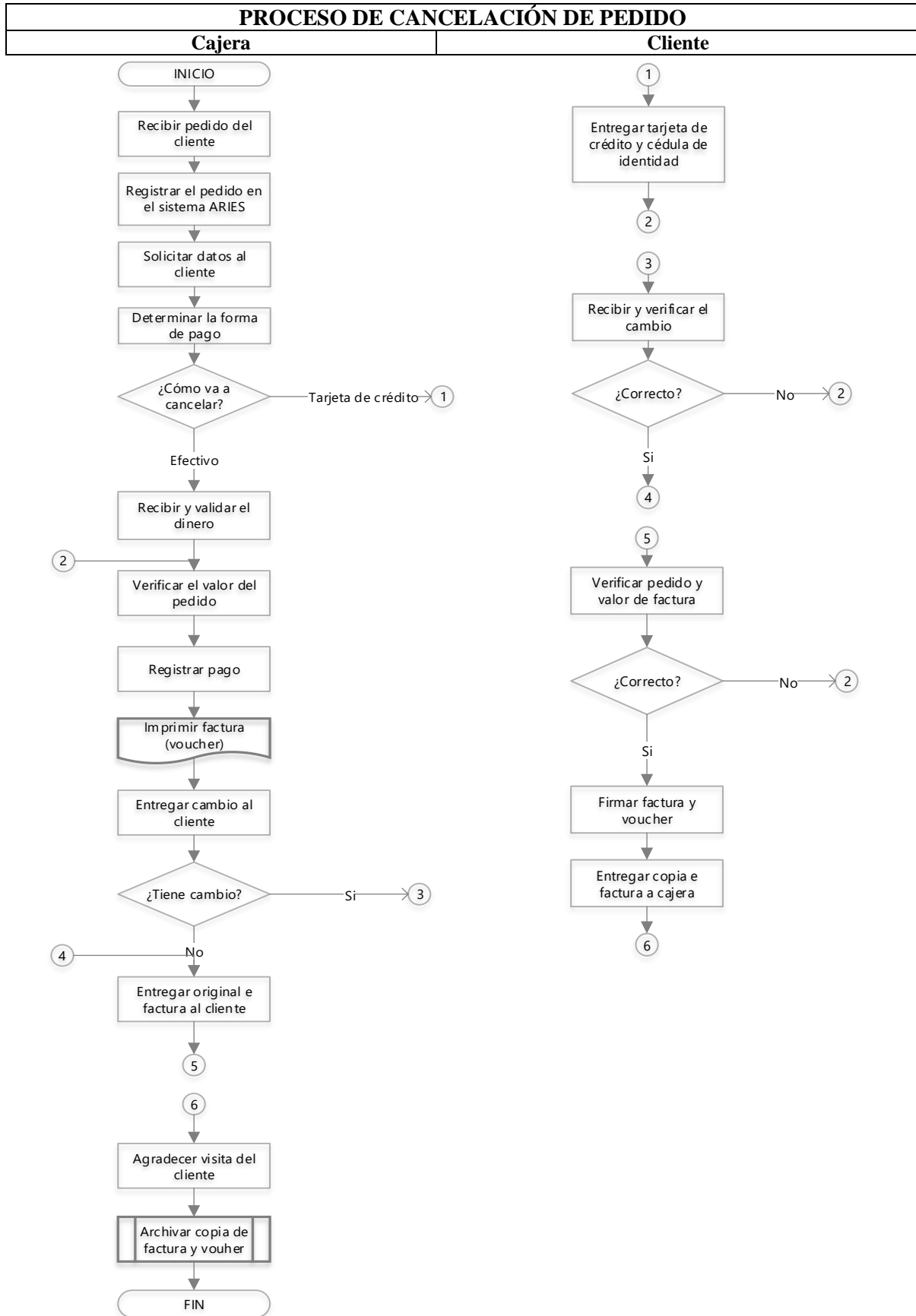
▪ **Propuesta proceso cancelación de pedido**

Tabla 50

Proceso de cancelación de pedido

		MANUAL DE PROCESOS	
CÓDIGO	PTJ 2019-07		
FECHA	Diciembre 2019		
ÁREA	Operativa		
PROCESO	Cancelación de pedido		
DESCRIPCIÓN	Recibir el pago del cliente según el pedido realizado.		
EJECUCIÓN	Diario		
RESPONSABLE	Cajera		
PERSONAS INVOLUCRADAS	Cajera, Clientes		
POLÍTICAS			
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cumplir normas de etiqueta y protocolo desde la bienvenida hasta la salida del cliente. ➤ La cajera debe guiar al cliente en la realización del pedido y además ofrecer productos adicionales como bebidas y postres. ➤ Registrar el pedido de acuerdo con lo descrito por el cliente, con cuidado en los detalles que proporciona ➤ Verificar el pedido y valor de este. ➤ Solicitar datos necesarios al cliente como nombre, número de cédula y dirección. ➤ Determinar la forma de pago y procedimiento correcto para cada una. ➤ Validar el efectivo recibido y constatar si se encuentra de acuerdo con el valor del pedido ➤ Verificar si existe cambio ➤ Entregar factura original al cliente y vóucher si el pago se realizó con tarjeta de crédito. ➤ Despedir al cliente con amabilidad y dinamismo, buscando satisfacción. 			
REQUISITOS LEGALES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reglamento interno ▪ SRI 		
INDICADOR DE GESTIÓN			
Nombre Indicador	Eficiencia		
Descripción	Se realiza una conciliación entre las ventas registradas en el sistema y el efectivo contable recibido		
Fórmula	$Total\ ventas = (Total\ efectivo\ contable\ recibido - caja\ inicial)$		
Periodicidad	Diaria		
Responsable cálculo	Asistente contable		
Responsable del análisis	Gerente		
Fuente	Informes de venta al día		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	

Fuente: Diagnóstico situacional Parrilla del Tío Jessy, matriz Ibarra



Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
-----------------------	----------------------	----------------------

Figura 26: Propuesta flujograma proceso de cancelación de pedido

Fuente: Diagnóstico situacional Parrilla del Tío Jessy, matriz Ibarra


3.2.20 Propuesta procesos de apoyo

En la Parrilla del Tío Jessy los procesos de apoyo fortalecen los procesos de valor agregado ya que administran los recursos financieros y materiales, representando una base fundamental en el desarrollo del negocio.

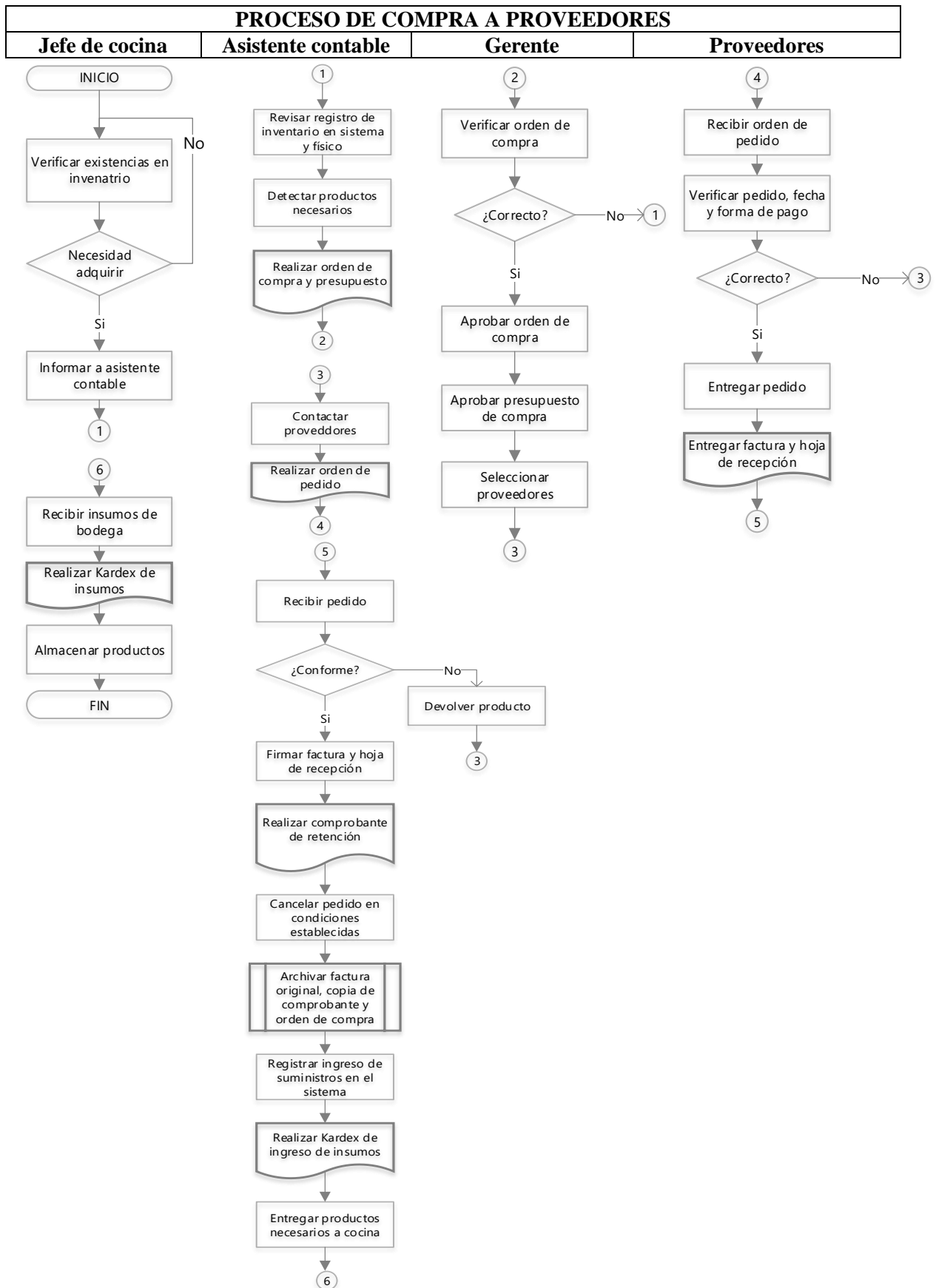
- **Propuesta proceso de compra a proveedores**

Tabla 51

Proceso de compra a proveedores

 MANUAL DE PROCESOS		
CÓDIGO	PTJ 2019-08	
FECHA	Diciembre 2019	
ÁREA	Contable	
PROCESO	Compra a proveedores	
DESCRIPCIÓN	Registrar las adquisiciones realizadas a los proveedores.	
EJECUCIÓN	Diario	
RESPONSABLE	Asistente Contable	
PERSONAS INVOLUCRADAS	Proveedores, Asistente contable	
POLÍTICAS		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Llevar el registro de inventario actualizado en el sistema contable y físico, para facilitar la verificación de existencias. ➤ Realizar adquisiciones bajo un presupuesto preestablecido. ➤ Contar con proveedores fijos y confiables, que acepten las condiciones de pago y entrega de la empresa ➤ Mantener la bodega de alimentos abastecida, siempre que se evite desperdicio de productos. ➤ Realizar el pedido de productos necesarios, estableciendo las condiciones de pago y entrega con anterioridad. ➤ Recibir el pedido verificando la cantidad, tipo, estado y calidad de los productos. 		
REQUISITOS LEGALES	▪ SRI	
INDICADOR DE GESTIÓN		
Nombre Indicador	Calidad de compras	
Descripción	Mide el nivel de calidad de los productos adquiridos.	
Fórmula	$\frac{\text{Cantidad de productos correctamente recibidos}}{\text{Cantidad de productos comprados}} \times 100$	
Periodicidad	Diaria	
Responsable cálculo	Asistente contable	
Responsable del análisis	Gerente	
Fuente	Verificación de factura	
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

Fuente: Diagnóstico situacional Parrilla del Tío Jessy, matriz Ibarra



Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
-----------------------	----------------------	----------------------

Figura 27: Propuesta flujograma proceso de compra a proveedores

Fuente: Diagnóstico situacional Parrilla del Tío Jessy, matriz Ibarra

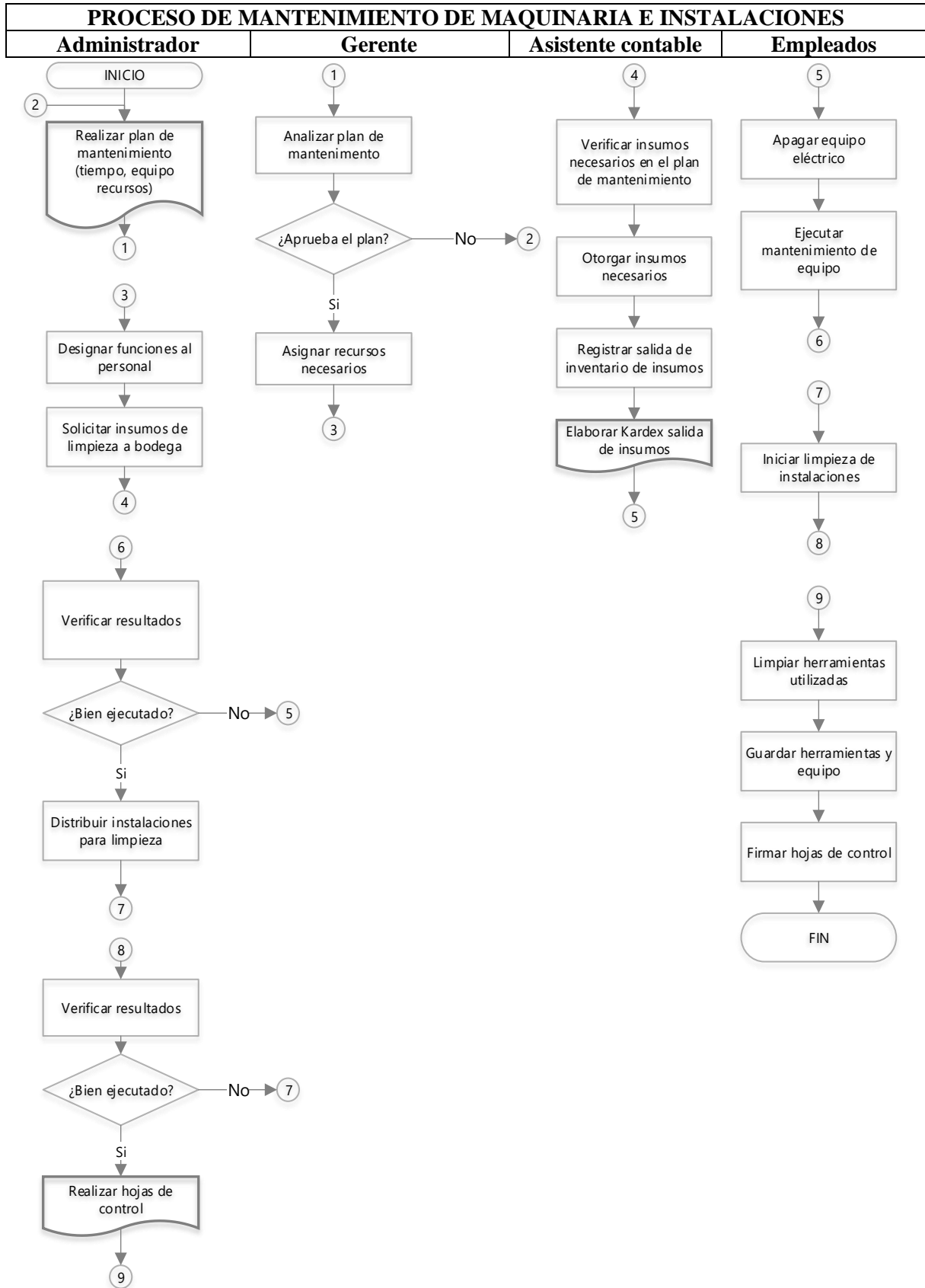
▪ **Propuesta proceso de mantenimiento y limpieza de maquinaria e instalaciones**

Tabla 52

Proceso de mantenimiento y limpieza de maquinaria e instalaciones

		MANUAL DE PROCESOS	
CÓDIGO	PTJ 2019-09		
FECHA	Diciembre 2019		
ÁREA	Operativa		
PROCESO	Mantenimiento y limpieza de maquinaria e instalaciones		
DESCRIPCIÓN	Busca asegurar el buen funcionamiento del equipo y maquinaria, además de mantener limpias las instalaciones para brindar seguridad a los clientes y empleados		
EJECUCIÓN	Diario		
RESPONSABLE	Administrador		
PERSONAS INVOLUCRADAS	Empleados, clientes		
POLÍTICAS			
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Asegurar el equipo y herramientas necesarias ➤ Designar las tareas de limpieza a cada empleado y herramientas correspondientes ➤ Distribuir áreas de limpieza por secciones ➤ Desconectar las máquinas y equipo electrónico antes del proceso ➤ Verificar el resultado del proceso una vez finalizado ➤ Limpiar y organizar las herramientas utilizadas en el lugar de almacenamiento ➤ Firmar las hojas de control verificando el personal, tiempo y resultados del proceso 			
REQUISITOS LEGALES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reglamento interno ▪ ARCSA 		
INDICADOR DE GESTIÓN			
Nombre Indicador	Eficacia		
Descripción	Mide el nivel de cumplimiento de las tareas de mantenimiento y limpieza		
Fórmula	$\frac{\text{Número de tareas correctamente realizadas}}{\text{Total de áreas asignadas}} \times 100$		
Periodicidad	Semanal		
Responsable cálculo	Asistente contable		
Responsable del análisis	Gerente, administrador		
Fuente	Informes de hojas de control		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	

Fuente: Diagnóstico situacional Parrilla del Tío Jessy, matriz Ibarra



Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Figura 28: Propuesta flujograma proceso de mantenimiento de maquinaria e instalaciones

Fuente: Diagnóstico situacional Parrilla del Tío Jessy, matriz Ibarra

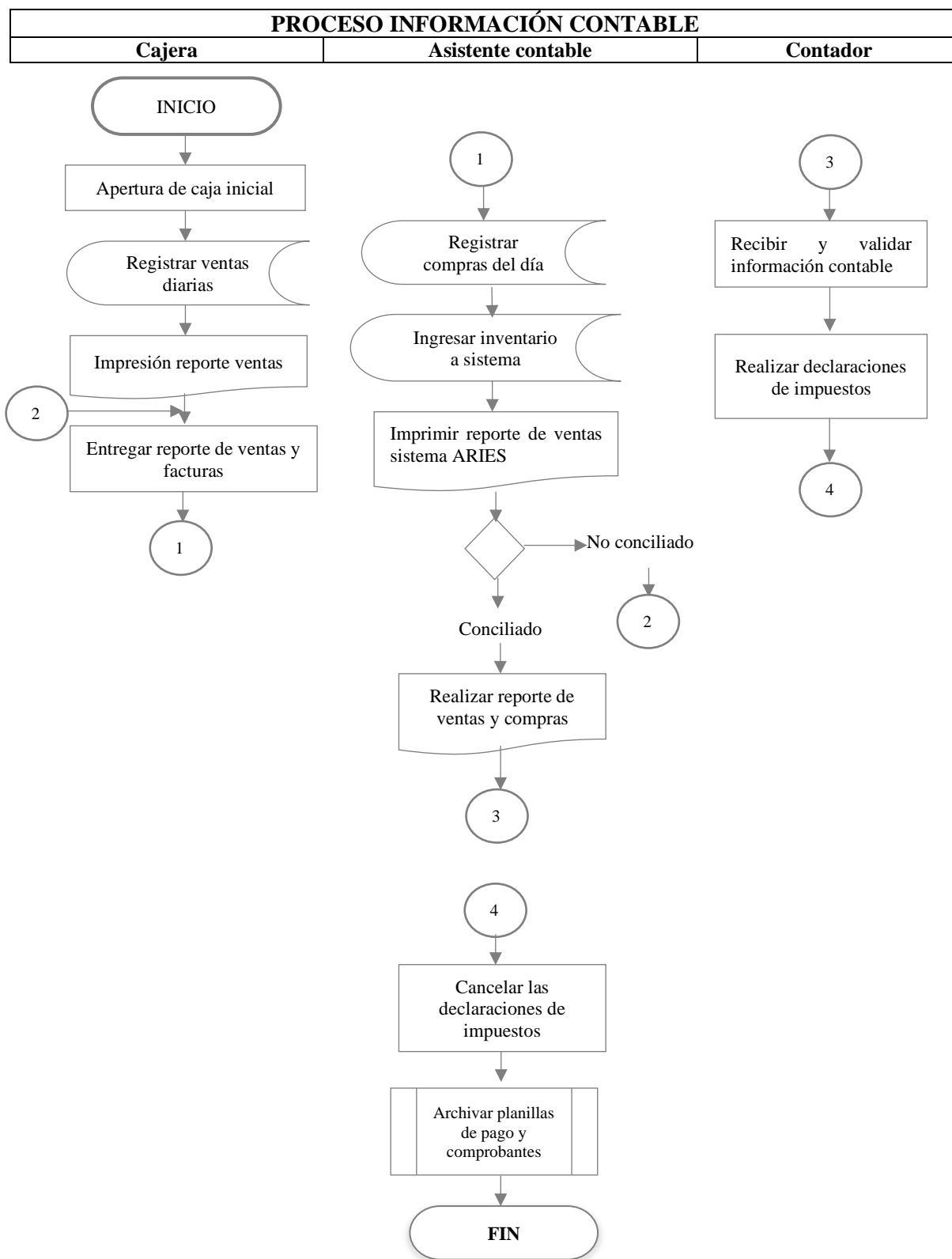
▪ *Propuesta proceso de información contable*

Tabla 53

Proceso de información contable

		MANUAL DE PROCESOS	
CÓDIGO	PTJ 2019-10		
FECHA	Diciembre 2019		
ÁREA	Contable		
PROCESO	Proceso de información contable		
DESCRIPCIÓN	Recolectar, organizar, registrar, analizar y resguardar la información de los movimientos contables que genera el negocio		
EJECUCIÓN	Diario		
RESPONSABLE	Asistente contable		
PERSONAS INVOLUCRADAS	Gerente, empleados, proveedores, contador, clientes		
POLÍTICAS			
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Al inicio del día la cajera debe validar el salo de caja con el que inicia el día. ➤ Registrar las compras el momento en que el producto ingresa al inventario diariamente. ➤ Ingresar al sistema el inventario ingresado a bodega. ➤ Registrar las ventas del día e imprimir el reporte de caja ➤ Conciliar el informe de ventas entregado por el cajero y los informes reportados por el sistema contable. ➤ Entregar documentación e información contable necesaria al contador ➤ Realizar el pago de remuneraciones al personal. 			
REQUISITOS LEGALES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ SRI ▪ IESS ▪ Reglamento interno 		
INDICADOR DE GESTIÓN			
Nombre Indicador	Rentabilidad		
Descripción	Mide el nivel de rendimiento del negocio en base a las ventas realizadas descontando los costos y gastos mensuales		
Fórmula	$\frac{(Ventas\ mensuales - Pagos\ generados)}{Ventas\ mensuales} \times 100$		
Periodicidad	Mensual		
Responsable cálculo	Asistente contable		
Responsable del análisis	Gerente		
Fuente	Reporte de ventas y pagos realizados sistema ARIES		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	

Fuente: Diagnóstico situacional Parrilla del Tío Jessy, matriz Ibarra



Elaborado por:

Revisado por:


Aprobado por:

Figura 29: Propuesta flujograma proceso de información contable**Fuente:** Diagnóstico situacional Parrilla del Tío Jessy, matriz Ibarra

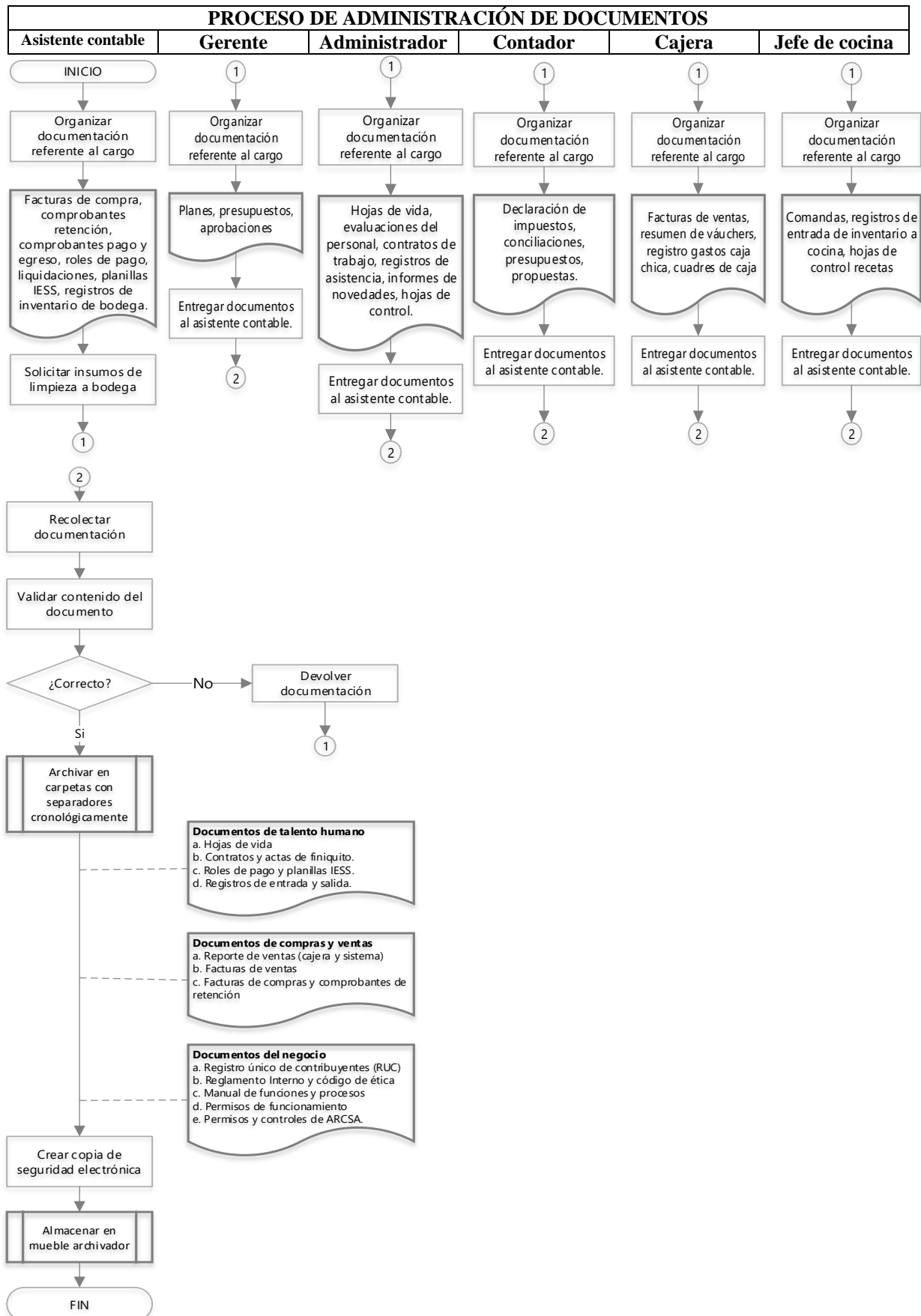
▪ *Propuesta proceso de administración de documentos*

Tabla 54

Proceso de administración de documentos

		MANUAL DE PROCESOS	
CÓDIGO	PTJ 2019-11		
FECHA	Diciembre 2019		
ÁREA	Administrativa		
PROCESO	Proceso de administración de documentos		
DESCRIPCIÓN	Recolectar, organizar y archivar la documentación de la empresa para facilitar el acceso a la información en la toma de decisiones		
EJECUCIÓN	Diario		
RESPONSABLE	Asistente contable		
PERSONAL INVOLUCRADO	Gerente, administrador, asistente contable		
POLÍTICAS			
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Verificar la información de los documentos antes de ser receptados ➤ Mantener por separado el archivo de documentos de acuerdo con el tipo: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Documentos de talento humano <ul style="list-style-type: none"> a. Contratos y Actas de finiquito b. Roles de pago y planillas IESS c. Registros de entrada y salida ▪ Documentos de ventas y compras <ul style="list-style-type: none"> a. Reporte de ventas (cajera y sistema) b. Facturas de ventas c. Facturas de compras y comprobantes de retención d. Pagos declaraciones ▪ Documentos del negocio <ul style="list-style-type: none"> a. Registro único de contribuyentes (RUC) b. Reglamento Interno c. Manual de funciones y procesos d. Permisos de funcionamiento e. Permisos y controles de la Agencia de regulación, control y vigilancia sanitaria ➤ Resguardar y custodiar la documentación para garantizar la conservación de documentos. ➤ Crear copias de respaldo de manera física y electrónica como respaldo de información. 			
REQUISITOS LEGALES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ SRI ▪ Reglamento interno 		
INDICADOR DE GESTIÓN			
Nombre Indicador	Gestión de documento		
Descripción	Determinar el porcentaje de documentos que son administrados correctamente.		
Fórmula	$\frac{\text{Número de documentos archivados}}{\text{Total de documentación}} \times 100$		
Periodicidad	Mensual		
Responsable cálculo	Asistente contable		
Responsable del análisis	Gerente		
Fuente	Documentación		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	

Fuente: Diagnóstico situacional Parrilla del Tío Jessy, matriz Ibarra



Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Figura 30: Propuesta flujograma proceso de administración de documentos

Fuente: Diagnóstico situacional Parrilla del Tío Jessy, matriz Ibarra

3.2.21 Cronograma de implementación de plan estratégico

La implementación del plan estratégico implica la socialización de la misión, visión, objetivos, principios, políticas, valores, estructura organizacional y funcional, reglamento interno, código de ética, manual de funciones y procesos, de acuerdo con el siguiente cronograma:

Tabla 55

Cronograma de implementación de plan estratégico

N°	Descripción	MES				Dirigido a:	Responsable de cumplimiento	Acciones a realizar	Observaciones
		1	2	3	4				
1	Socialización de la estructura organizacional.					Gerente	Gerente	<ul style="list-style-type: none"> Dispondrá, que se establezca, presente y socialice entre el personal la propuesta de organigrama estructural y funcional. 	
2	Capacitación y entrega de reglamento interno y código de ética					Gerente	Gerente	<ul style="list-style-type: none"> Dispondrá la difusión y entrega del reglamento interno y código de ética a todos los empleados. 	
2	Implementación de manual de funciones y procesos					Gerente	Gerente, administrador	<ul style="list-style-type: none"> Presentación y socialización del manual de funciones y procesos entre el personal. Colocación de flujogramas de procesos en áreas donde el personal pueda observarlos, para despejar dudas en las actividades. 	
3	Estructuración y ejecución de programas de capacitación.					Gerente	Gerente	<ul style="list-style-type: none"> Planificación y ejecución de programas de capacitación en temas que mejoren el desempeño del personal. 	
4	Reestructuración del proceso de selección de personal					Gerente	Gerente, administrador	<ul style="list-style-type: none"> Dispondrá, la ejecución de cambios en el proceso de selección donde se establezcan requisitos y perfil profesional necesario. Selección de nuevo personal bajo estándares de cumplimiento del perfil profesional, experiencia y capacidades necesarias dentro del negocio. 	

Fuente: Propuesta plan estratégico Parrilla del Tío Jessy, matriz Ibarra

3.2.22 Matriz de indicadores

La matriz integradora de evaluación permite medir factores relacionados a la satisfacción del cliente y calidad del producto, a través de la aplicación de indicadores y una semaforización que establece los límites para los resultados y con base a estos aplicar acciones correctivas para cada uno.

Tabla 56

Matriz integradora de evaluación

MATRIZ INTEGRADORA DE EVALUACIÓN						
	PROCESO Y NOMBRE INDICADOR	FÓRMULA	DESCRIPCIÓN	FINALIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	PERIODICIDAD
Procesos directrices	Planificación estratégica (Eficiencia)	$\frac{\text{Número de objetivos alcanzados}}{\text{Número de objetivos planteados}} \times 100$	Mide el nivel de cumplimiento de objetivos	Verificar el cumplimiento de objetivos institucionales	Porcentaje	Anual
	Selección talento humano (Eficiencia)	$\frac{\text{Número de posulantes}}{\text{Número de empleados contratados}} \times 100$	Mide el conocimiento y capacidad de los postulantes	Seleccionar a talento humano capaz y apto para el negocio.	Porcentaje	Semestral
	Gestión de talento humano (Nivel de rendimiento)	$\text{Horas trabajadas} - \text{Horas establecidas}$	Mide el tiempo de trabajo efectivo de los empleados	Controlar el desarrollo de actividades del personal.	Horas	Diaria
	Capacitación y asesoría (Eficiencia)	$\frac{\text{Número de personas que recibieron capacitación o asesoría}}{\text{Número de empleados}} \times 100$	Mide la capacidad total del personal, en la ejecución de funciones.	Obtener talento humano capacitado en todas las áreas.	Porcentaje	Semestral
Procesos agregados de valor	Preparación de platos (Eficiencia)	$\frac{\text{Número de platos devueltos}}{\text{Número de platos preparados}} \times 100$	Mide la calidad en la preparación de platillos.	Controlar la preparación de platos bajo estándares de calidad.	Porcentaje	Diaria
	Servicio y atención al cliente (Satisfacción del cliente)	$\frac{\text{Número de clientes satisfechos}}{\text{Número de clientes atendidos}} \times 100$	Mide el grado de conformidad del cliente	Lograr la satisfacción del cliente.	Porcentaje	Diaria
	Cancelación de pedido (Eficiencia)	$\text{Total ventas} = (\text{Total efectivo recibido} - \text{caja inicial})$	Conciliación de ventas realizadas y efectivo	Obtener un cuadros de saldos entre el reporte de caja y el sistema.	Dinero	Diaria

Procesos de apoyo	Compra a proveedores (Calidad de compras)	$\frac{\text{Cantidad de productos correctamente recibidos}}{\text{Cantidad de productos comprados}} \times 100$	Mide la calidad y agilidad en la entrega de materia prima.	Obtener productos de calidad y oportunamente.	Porcentaje	Diaria
	Mantenimiento y limpieza de maquinaria e instalaciones (Eficacia)	$\frac{\text{Número de tareas correctamente realizadas}}{\text{Total de áreas asignadas}} \times 100$	Mide el grado de cumplimiento de mantenimiento y limpieza.	Mantener la maquinaria y equipo en óptimas condiciones.	Porcentaje	Semanal
	Información contable (Rentabilidad)	$\frac{(\text{Ventas mensuales} - \text{Pagos generados})}{\text{Ventas mensuales}} \times 100$	Mide el rendimiento económico del negocio.	Realizar análisis de información contable en busca de rentabilidad.	Porcentaje	Mensual
	Administración documentos (Gestión de documento)	$\frac{\text{Número de documentos archivados}}{\text{Total de documentación}} \times 100$	Mide la adecuada gestión de documentos.	Obtener una correcta administración de documentos	Porcentaje	Mensual

Fuente: Propuesta plan estratégico Parrilla del Tío Jessy, matriz Ibarra

3.2.23 SemafORIZACIÓN aplicada a indicadores

La semaforización de indicadores permite representar de mejor manera el nivel de cumplimiento dentro de la Parrilla del Tío Jessy, a continuación, se presenta acciones correctivas en base a los resultados obtenidos.

Tabla 57
SemafORIZACIÓN de indicadores

SEMAFORIZACIÓN	
Nivel que cumple expectativas	El cumplimiento es satisfactorio
Nivel aceptable	Agilizar la gestión y buscar causa de ese estado para impulsar la terminación
No aceptable	Se requiere tomar medidas correctivas urgentes

Fuente: Parrilla del Tío Jessy, matriz Ibarra

Tabla 58
Acciones en base a resultados de indicadores

PROCESO	SEMAFORIZACIÓN	ACCIONES
Nivel de cumplimiento de objetivos		
Planificación estratégica (eficiencia)	71% - 100%	Nivel de cumplimiento alto Continuar con la ejecución del plan estratégico
	41% - 70%	Nivel de cumplimiento medio Impulsar el cumplimiento del plan estratégico
	0% - 40%	Nivel de cumplimiento bajo Crear nuevas estrategias de cumplimiento
Capacidad de nuevo personal		
Selección de talento humano (eficiencia)	71% - 100%	Nivel de cumplimiento alto Mantener el procedimiento de reclutamiento, selección y contratación de personal.
	41% - 70%	Nivel de cumplimiento medio Determinar las causas de error en la selección
	0% - 40%	Nivel de cumplimiento bajo Cambio de metodología en el reclutamiento, selección e inducción de personal
Diferencia entre horas planificadas y horas trabajadas		
Gestión de talento humano (nivel de rendimiento)	0 hora – 1 hora	Aceptable Mantener el tiempo de ejecución de actividades
	2 hrs – 3 hrs	Regular Agilizar actividades del personal optimizando recursos
	3 hrs – 4 hrs	Excesivo Notificar el tiempo extra para ser remunerado
Capacidad de empleados		
Capacitación y asesoría (eficiencia)	71% - 100%	Capacidad óptima Mantener metodología de capacitaciones
	41% - 70%	Capacidad media Impulsar que todos los empleados acudan a capacitaciones y evaluar los resultados.
	0% - 40%	Capacidad deficiente Exigir asistencia de todos los empleados a capacitaciones y evaluar los resultados

PROCESO	SEMAFORIZACIÓN	ACCIONES		
PROCESOS AGREGADOS DE VALOR	Calidad en la preparación			
	Preparación de platos (eficiencia)	0%	Calidad alta	Mantener el procedimiento de preparación
		1% - 3%	Calidad media	Detectar las causas de errores en la preparación
		4% - 6%	Calidad baja	Cambio de metodología en la preparación
	Satisfacción del cliente			
	Servicio y atención al cliente (satisfacción del cliente)	71% - 100%	Muy satisfecho	Continuar con el buen nivel de atención y servicio
		41% - 70%	Satisfecho	Definir las principales causas de la satisfacción media del cliente, determinar factores valorados.
		0% - 40%	Poco satisfecho	Cambiar la metodología y personal de atención y servicio al cliente
	Diferencia en la conciliación			
	Cancelación de pedido (Eficiencia)	\$0	Excelente	Mantener la eficiencia en el proceso de ventas
\$1 - \$5		Aceptable	Verificar y detectar causas de diferencia	
\$6 - \$10		Deficiente	Localizar errores de cálculo o registro y ejecutar sanciones a responsable	
Calidad de recepción de mercadería				
Compra a proveedores (calidad de compras)	100%	Satisfactorio	Mantener la metodología con proveedores fijos	
	61% - 99%	Poco satisfactorio	Notificar de errores a proveedores	
	0% - 60%	Nada satisfactorio	Cortar relaciones con proveedores que presentan inconvenientes	
PROCESOS DE APOYO	Cumplimiento de actividades			
	Mantenimiento y limpieza de maquinaria e instalaciones (eficacia)	90% - 100%	Bien ejecutado	Mantener el procedimiento en la ejecución de actividades
		61% - 89%	Ejecución regular	Completar las actividades de forma eficiente
		0% - 60%	Mal ejecutado	Iniciar de nuevo las actividades y verificar resultados
	Rendimiento del negocio			
	Información contable (rentabilidad)	90% - 100%	Rendimiento excelente	Mantener el rendimiento en ventas
		51% - 89%	Rendimiento esperado	Analizar el nivel de costos y gastos de la empresa con relación al nivel de ventas
		0% - 50%	Rendimiento regular	Determinar los factores que limitan el rendimiento, cambio de precios y costos
	Nivel de gestión de documentos			
	Administración de documentos (gestión de documentos)	100%	Aceptable	Mantener la metodología de administración de documentación
61% - 99%		Regular	Notificar al responsable ante errores o documentación faltante	
0% - 60%		Excesivo	Aplicar nuevos métodos de administración de documentos de acuerdo con las necesidades del negocio.	


Fuente: Diagnóstico situacional Parrilla del Tío Jessy, matriz Ibarra

3.2.24 Ejemplo de aplicación de semaforización

Para realizar un ejemplo de cómo se debe realizar la semaforización de indicadores de cumplimiento dentro de la Parrilla del Tío Jessy, se toma el proceso de preparación de alimentos en 3 supuestos casos:

Tabla 59

Ejemplo semaforización alto nivel de cumplimiento

 SEMAFORIZACIÓN DE INDICADORES	
ÁREA:	Producción
PROCESO:	Preparación de alimentos
DESCRIPCIÓN:	Ejecución de actividades dentro de la cocina en la preparación de platos, de acuerdo con el pedido del cliente.
EJECUCIÓN:	Diario
RESPONSABLE:	Jefe de cocina

Reporte sistema contable platos entregados: **350**

Reporte administrador platos devueltos: **2**

Aplicación de indicador:

$$\frac{\text{Número de platos devueltos}}{\text{Número de platos preparados}} \times 100$$

$$\frac{2}{350} \times 100$$

$$0,2857$$


El indicador de cumplimiento es 0,2857 lo que representa un **Nivel de cumplimiento satisfactorio**

ACCIONES:	Mantener las actividades del proceso de producción	
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

Fuente: Diagnóstico situacional Parrilla del Tío Jessy, matriz Ibarra

Tabla 60

Ejemplo semaforización aceptable nivel de cumplimiento

 SEMAFORIZACIÓN DE INDICADORES	
ÁREA:	Producción
PROCESO:	Preparación de alimentos
DESCRIPCIÓN:	Ejecución de actividades dentro de la cocina en la preparación de platos, de acuerdo con el pedido del cliente.
EJECUCIÓN:	Diario
RESPONSABLE:	Jefe de cocina

Reporte sistema contable platos entregados: **350**

Reporte administrador platos devueltos: **8**

Aplicación de indicador:

$$\frac{\text{Número de platos devueltos}}{\text{Número de platos preparados}} \times 100$$

$$\frac{8}{350} \times 100$$

$$2,28$$

El indicador de cumplimiento es 2,28 lo que representa un **Nivel de cumplimiento aceptable**


ACCIONES: Detectar las causas de errores en la preparación mediante inspecciones a los procesos de producción y verificación de calidad de materia prima.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
-----------------------	----------------------	----------------------

Fuente: Diagnóstico situacional Parrilla del Tío Jessy, matriz Ibarra

Tabla 61

Ejemplo semaforización no aceptable nivel de cumplimiento

		SEMAFORIZACIÓN DE INDICADORES
ÁREA	Producción	
PROCESO	Preparación de alimentos	
DESCRIPCIÓN	Ejecución de actividades dentro de la cocina en la preparación de platos, de acuerdo con el pedido del cliente.	
EJECUCIÓN	Diario	
RESPONSABLE	Jefe de cocina	

Reporte sistema contable platos entregados: **350**

Reporte administrador platos devueltos: **20**

Aplicación de indicador:

$$\frac{\text{Número de platos devueltos}}{\text{Número de platos preparados}} \times 100$$

$$\frac{20}{350} \times 100$$

$$5,71$$

El indicador de cumplimiento es 5,71 lo que representa un **Nivel de cumplimiento no aceptable**

Acciones:

- Cambio inmediato en los procesos de producción
- Verificación del buen estado de insumos
- Evaluación al cumplimiento de procesos por parte del personal.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
-----------------------	----------------------	----------------------

Fuente: Diagnóstico situacional Parrilla del Tío Jessy, matriz Ibarra

3.3 Plan de riesgos

Dentro de la gestión de riesgos para la Parrilla del Tío Jessy se identifica, mide, controla y valora los riesgos a los que se enfrenta el negocio; especialmente los referentes al área de talento humano, de manera que el presente plan represente una herramienta en la toma de decisiones con el objetivo de disminuir la ocurrencia de eventos y garantizar la seguridad del personal.

El plan de riesgos se forma en base al componente de COSO II sobre la administración de riesgos, donde se integran los siguientes estándares de control:

1. Contexto estratégico
2. Identificación de riesgo
3. Análisis de riesgo
4. Valoración del riesgo
5. Políticas del riesgo

3.3.1 Contexto estratégico de factores internos y externos de riesgo

El contexto estratégico facilita la identificación de riesgos y permite el análisis, valoración y establecimiento de políticas de mitigación; presenta los posibles factores internos y externos que pueden generar oportunidades o amenazas para el normal funcionamiento del negocio.

Tabla 62

Ejemplo de factores internos y externos del proceso de preparación de platillos

CONTEXTO ESTRATÉGICO			
Proceso: Preparación de platillos			
Factores externos	Causas	Factores internos	Causas
Cultura Alimenticia	No consumo de carnes	Capacidad del personal	Falta de conocimiento del proceso de preparación
Competencia	Falta de nueva variedad innovación de platillos	Recepción de pedido	Error en la preparación del pedido
Normativa	Establecimiento de nuevas normas de calidad	Proveedores	Falta de abastecimiento de materia prima.

Fuente: Diagnóstico situacional Parrilla del Tío Jessy, matriz Ibarra

Tabla 63

Ejemplo de factores internos y externos del proceso de servicio al cliente

CONTEXTO ESTRATÉGICO			
Proceso: Servicio y atención al cliente			
Factores externos	Causas	Factores internos	Causas
Necesidad del consumidor	Incremento de demanda	Capacidad del personal	Falta de conocimiento de normas de protocolo
Marketing	Limitada publicidad	Estado anímico del personal	Falta de motivación y compromiso de empleados.
Competencia	Falencias en el servicio	Proceso	Desconocimiento de los procesos a seguir desde el ingreso del cliente.

Fuente: Diagnóstico situacional Parrilla del Tío Jessy, matriz Ibarra

Tabla 64

Ejemplo de factores internos y externos del proceso de cancelación de pedido

CONTEXTO ESTRATÉGICO			
Proceso: Cancelación de pedido			
Factores externos	Causas	Factores internos	Causas
Normativa	Facturación electrónica	Sistema contable	Error en el registro de pedido y facturación.
Economía	Bajo nivel de capacidad de pago cliente	Innovación tecnológica	Uso de dispositivos electrónicos en el cobro a través de tarjetas de crédito.
Legislación	Incremento de impuestos estatales	Capacidad del personal	Error en el cobro de pedido y entrega de cambio (efectivo)

Fuente: Diagnóstico situacional Parrilla del Tío Jessy, matriz Ibarra


3.3.2 Identificación de riesgo

La identificación de riesgos operativos que pueden presentarse en la Parrilla del Tío Jessy permite conocer las causas y efectos para aplicar los controles pertinentes, orientados a gestionar y mitigar las situaciones de peligro, generando un ambiente de confianza para el personal y clientes.

A continuación, se presentan ejemplos de identificación de riesgos operativos dentro de la Parrilla del Tío Jessy:

Tabla 65


Ejemplo del riesgo operativo en el proceso de preparación de alimentos

		IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS						
Área:	Operativa							
Dependencia:	Cocina y Parrilla							
Cargo:	Jefe de cocina, cocinero y parrillero							
Tipo de proceso:	Agregados de valor							
Proceso:	Preparación de alimentos							
1. Objetivo del proceso:	Preparar los platillos de acuerdo con el pedido del cliente y bajo los parámetros de calidad y normas de seguridad alimentaria.							
2. Actividad del proceso en que podría presentarse la situación:	Cocción de alimentos.							
3. Descripción detallada de una situación o evento que impida el cumplimiento del objetivo:	Falta de control en los términos y tiempos de cocción de cada tipo de alimento, especialmente en las carnes.							
4. Agentes generadores de la situación descrita (quién o qué):	- Jefe de cocina, cocinero, parrillero - Cocinas y parrilla							
5. Activos tangibles o intangibles afectados por la situación:	Prestigio del negocio puede verse afectado por las referencias negativas de los clientes. Recursos económicos							
6. Causas que permitieron que se generara la situación:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mal estado del equipo de cocina y parrilla ▪ Falta de control de calidad de materia prima ▪ Falta de capacitación del personal 							
7. Frecuencia de ocurrencia de la situación (número de veces al año):	<table border="1"> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td>Alta (Ocurre una vez al trimestre)</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Media (Ocurre una vez al semestre)</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Baja (Superior al semestre)</td> </tr> </table>		<input checked="" type="checkbox"/>	Alta (Ocurre una vez al trimestre)	<input type="checkbox"/>	Media (Ocurre una vez al semestre)	<input type="checkbox"/>	Baja (Superior al semestre)
<input checked="" type="checkbox"/>	Alta (Ocurre una vez al trimestre)							
<input type="checkbox"/>	Media (Ocurre una vez al semestre)							
<input type="checkbox"/>	Baja (Superior al semestre)							
8. Consecuencias de materialización de la situación:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pérdida de recursos económicos. ▪ Disminución de confianza del cliente. ▪ Generación de referencias negativas del cliente 							
9. Impacto de materialización de la situación:	<table border="1"> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td>Catastrófico</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Moderado</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Leve</td> </tr> </table>		<input checked="" type="checkbox"/>	Catastrófico	<input type="checkbox"/>	Moderado	<input type="checkbox"/>	Leve
<input checked="" type="checkbox"/>	Catastrófico	<input type="checkbox"/>	Moderado	<input type="checkbox"/>	Leve			
10. Identificación del riesgo presentado en la situación	Errores en la preparación de alimentos, genera platillos que no cumplen con los estándares de calidad y sabor del producto, ocasionando malestar y pérdida de clientes.							
11. Tareas de control para prevenir o mitigar el riesgo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacitación constante del personal ▪ Control de calidad a los términos de cocción y temperatura. ▪ Asegurar el buen estado del equipo de cocina 							
12. ¿Cuándo se deben aplicar las tareas de control?	<table border="1"> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td>Antes de la actividad</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Durante la actividad</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Después de la actividad</td> </tr> </table>		<input checked="" type="checkbox"/>	Antes de la actividad	<input type="checkbox"/>	Durante la actividad	<input type="checkbox"/>	Después de la actividad
<input checked="" type="checkbox"/>	Antes de la actividad	<input type="checkbox"/>	Durante la actividad	<input type="checkbox"/>	Después de la actividad			

Fuente: Diagnóstico situacional Parrilla del Tío Jessy, matriz Ibarra

Tabla 66


Ejemplo del riesgo operativo en el proceso de servicio y atención al cliente

		IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS
Área:	Operativa	
Dependencia:	Servicio al cliente	
Cargo:	Meseros y cajera	
Tipo de proceso:	Agregados de valor	
Proceso:	Servicio y atención al cliente	
1. Objetivo del proceso:		
Atender de manera ágil y oportuna las solicitudes del cliente, buscando satisfacción y bienestar en todo momento.		
2. Actividad del proceso en que podría presentarse la situación:		
Asesoría al cliente con respecto al menú.		
3. Descripción detallada de una situación o evento que impida el cumplimiento del objetivo:		
Falta de compromiso y disposición del personal para atender y guiar al cliente en la solicitud del pedido, ocasiona errores y malestar entre los comensales.		
4. Agentes generadores de la situación descrita (quién o qué):		
- Cajera y meseros		
5. Activos tangibles o intangibles afectados por la situación:		
Prestigio del negocio puede verse afectado por las referencias negativas de los clientes.		
6. Causas que permitieron que se generara la situación:		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desmotivación y falta de compromiso del personal ▪ Personal no capacitado ▪ Mínima demostración y explicación del menú ▪ Poca disposición de tiempo. 		
7. Frecuencia de ocurrencia de la situación (número de veces al año):		
<input checked="" type="checkbox"/>	Alta (Ocurre una vez al trimestre)	
<input type="checkbox"/>	Media (Ocurre una vez al semestre)	
<input type="checkbox"/>	Baja (Superior al semestre)	
8. Consecuencias de materialización de la situación:		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Malestar e insatisfacción del cliente ▪ Mala imagen del negocio y el personal ▪ Reclamos de clientes 		
9. Impacto de materialización de la situación:		
<input checked="" type="checkbox"/>	Catastrófico	<input type="checkbox"/> Moderado <input type="checkbox"/> Leve
10. Identificación del riesgo presentado en la situación		
El negocio no tendrá la posibilidad de captación de nueva clientela, debido a las malas referencias generadas por un mal servicio.		
11. Tareas de control para prevenir o mitigar el riesgo		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacitación al personal en temas de protocolo y servicio al cliente. ▪ Exigir al personal tener conocimiento del menú para atender inquietudes del cliente ▪ Utilizar lenguaje sencillo en el detalle del menú. 		
12. ¿Cuándo se deben aplicar las tareas de control?		
<input checked="" type="checkbox"/>	Antes de la actividad	<input checked="" type="checkbox"/> Durante la actividad <input type="checkbox"/> Después de la actividad

Fuente: Diagnóstico situacional Parrilla del Tío Jessy, matriz Ibarra

Tabla 67

Ejemplo de riesgo operativo en el proceso de cancelación de pedido

 IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS	
Área:	Operativa
Dependencia:	Caja
Cargo:	Cajera
Tipo de proceso:	Agregados de valor
Proceso:	Cancelación de pedido
1. Objetivo del proceso: Efectuar el cobro correspondiente al pedido del cliente en efectivo o por medio de tarjeta de crédito.	
2. Actividad del proceso en que podría presentarse la situación: En el momento de recibir el dinero en efectivo y entregar el cambio si lo hubiere.	
3. Descripción detallada de una situación o evento que impida el cumplimiento del objetivo: Al recibir el efectivo del cliente y verificar que el valor del pedido sea cubierto por este o si existe diferencia la cajera entrega efectivo incorrecto al cliente, generando errores en el cuadro de caja y desconfianza del cliente.	
4. Agentes generadores de la situación descrita (quién o qué): - Cajera	
5. Activos tangibles o intangibles afectados por la situación: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Información contable errónea debido a cobros mal registrados ▪ Diferencias en arqueos de caja y conciliaciones ▪ Desconfianza del cliente 	
6. Causas que permitieron que se generara la situación: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desmotivación y falta de compromiso del personal ▪ Personal no capacitado ▪ Mínima demostración y explicación del menú ▪ Poca disposición de tiempo. 	
7. Frecuencia de ocurrencia de la situación (número de veces al año): <input checked="" type="checkbox"/> Alta (Ocurre una vez al trimestre) <input type="checkbox"/> Media (Ocurre una vez al semestre) <input type="checkbox"/> Baja (Superior al semestre)	
8. Consecuencias de materialización de la situación: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Inadecuado manejo del dinero ▪ Falta de capacitación de cajera. ▪ Errores de cálculo en la totalidad del pedido ▪ Afluencia de gente en la caja. 	
9. Impacto de materialización de la situación: <input type="checkbox"/> Catastrófico <input checked="" type="checkbox"/> Moderado <input type="checkbox"/> Leve	
10. Identificación del riesgo presentado en la situación Pérdida de efectivo por el mal cálculo en el cobro del pedido; además de malestar en los clientes por las molestias presentadas.	
11. Tareas de control para prevenir o mitigar el riesgo <ul style="list-style-type: none"> ▪ Verificación del valor del pedido antes de recibir el efectivo ▪ Constatar la cantidad recibida y contrastarla con el valor del pedido ▪ Entregar el cambio si lo hubiere y preguntar al cliente sobre la conformidad del servicio. 	
12. ¿Cuándo se deben aplicar las tareas de control? <input checked="" type="checkbox"/> Antes de la actividad <input checked="" type="checkbox"/> Durante la actividad <input type="checkbox"/> Después de la actividad	

Fuente: Diagnóstico situacional Parrilla del Tío Jessy, matriz Ibarra

En la identificación de riesgos se tomaron los procesos agregados de valor, donde se realiza las principales actividades del negocio y también participa la mayor parte del talento humano, los cuales son: preparación de alimentos, atención y servicio al cliente y cancelación del pedido; presentando riesgos en el correcto desarrollo como: pérdida de clientes y recursos económicos generando falta de crecimiento de la organización, mala imagen ante clientes potenciales y posterior quiebra.

3.3.3 Análisis de riesgo

En el análisis de riesgo se presentan las posibles amenazas y probables eventos resultantes de las actividades que desarrolla el personal de la Parrilla del Tío Jessy, es decir se establece la probabilidad de ocurrencia de los eventos e impacto dentro del normal funcionamiento del negocio.

1. *Medición del riesgo operacional*

En la medición del riesgo operacional se define las variables de frecuencia e impacto, con el objetivo de obtener un resultado cuantitativo para determinar la valoración, información tomada como referencia a la Guía técnica Colombia GTC, NTC- OHSAS 18001 y la NTC-ISO 31000.

Tabla 68

Descripción de probabilidad de riesgo

MEDICIÓN DE PROBABILIDAD			
Nivel	Probabilidad de ocurrencia		Descripción
3	Alta	Más de 3 veces al año	Entre 1 a 1 casos cada 15 días
2	Media	Entre 1 a 3 veces al año	Un caso entre 1 a 6 meses
1	Baja	1 vez al año	Un caso entre 6 a 12 meses

Fuente: Investigación directa _ Parrilla del Tío Jessy, matriz Ibarra

Tabla 69

Descripción del impacto de riesgo

MEDICIÓN DEL IMPACTO		
Nivel	Impacto	Descripción
3	Alto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Genera pérdida de vidas humanas e invalidez ▪ Genera impacto negativo en la mayoría de los usuarios. ▪ Genera pérdidas económicas superiores al 20% de patrimonio.

2	Medio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Genera insatisfacción y reclamos de los usuarios ▪ Genera problemas físicos y psicológicos. ▪ Genera pérdidas económicas entre el 5% y 20% del patrimonio
1	Bajo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Genera molestias en los clientes ▪ Sin lesiones o genera lesiones leves ▪ Genera pérdidas económicas inferiores al 5% del patrimonio.

Fuente: Investigación directa _ Parrilla del Tío Jessy, matriz Ibarra

Tabla 70
Valoración de riesgos

MATRIZ DE CALIFICACIÓN, EVALUACIÓN Y RESPUESTA AL RIESGO				
Probabilidad	Valor	Descripción		
Alto	3	(3 x 5 =15) Zona de riesgo moderado , evitar el riesgo, prevenir.	(3x10=30) Zona de riesgo importante ; reducir, evitar y transferir el riesgo.	(3x20=60) Zona de riesgo inaceptable , evitar, reducir y transferir el riesgo.
		(2x5=10) Zona de riesgo tolerable ; asumir, reducir y prevenir el riesgo.	(2x10=20) Zona de riesgo moderado ; reducir, evitar y transferir el riesgo.	(2x20=40) Zona de riesgo importante ; reducir, evitar y transferir el riesgo.
		(1x5=5) Zona de riesgo aceptable ; asumir el riesgo	(1x10=10) Zona de riesgo tolerable ; reducir, transferir y prevenir el riesgo	(1x20=20) Zona de riesgo moderado ; reducir y transferir el riesgo.
Medio	2			
Bajo	1			
	Impacto	Leve	Moderado	Alto
	Valor	5	10	20

Fuente: Investigación directa _ Parrilla del Tío Jessy, matriz Ibarra

Tabla 71
Nivel de riesgo inherente

VALORACIÓN DE RIESGO	
Nivel de riesgo inherente	Calificación
Inaceptable	60
Importante	30 – 40
Moderado	15 – 20
Tolerable	10
Aceptable	5

Fuente: Investigación directa _ Parrilla del Tío Jessy, matriz Ibarra

Tabla 72
Ejemplos de medición de riesgo

Riesgo	Descripción	Proceso	Probabilidad	Impacto	Valoración	Zona de riesgo	Respuesta
1	Pérdida potencial de clientela	Preparación de alimentos	3	20	60	Inaceptable	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evitar el riesgo ▪ Reducir el riesgo ▪ Transferir el riesgo
2	Bajo crecimiento del negocio	Atención y servicio al cliente	2	20	40	Importante	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reducir el riesgo ▪ Evitar el riesgo ▪ Transferir el riesgo
3	Pérdida de recursos económicos	Cancelación del pedido	1	10	10	Tolerable	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reducir el riesgo ▪ Transferir el riesgo ▪ Prevenir

Fuente: Investigación directa _ Parrilla del Tío Jessy, matriz Ibarra

A partir de la identificación de riesgo dentro de la Parrilla del Tío Jessy, se determina la mediación en base al análisis entre probabilidad e impacto, permitiendo identificar la zona en la que se encuentra el mayor riesgo y las medidas de respuesta necesarias; calificando a los tres principales riesgos como: inaceptable, importante y tolerable con réplicas a gestionarlo como: reducir, transferir, evitar y prevenir.

2. Control del riesgo operacional

En búsqueda de mitigar los riesgos identificados se establecen acciones como medidas de control preventivas correctivas y detectivas de forma permanente, periódica u ocasional y el resultado de este determina el nivel de eficacia en la implementación del control.

Tabla 73
Descripción de controles

APLICACIÓN DEL CONTROL					
	Tipo de Control	Calif.		Periodicidad	Calif.
Preventivo	Antes o al iniciar el proceso	4	Permanente	Durante todo el proceso	3
Correctivo	Durante el proceso	3	Periódica	Transcurridas algunas actividades	2
Detectivo	Cuando el proceso terminó	2	Ocasional	De forma ocasional en un proceso	1
Inexistente	No existe control definido	1			

Fuente: Investigación directa _ Parrilla del Tío Jessy, matriz Ibarra

Tabla 74
Calificación de control

Producción (calificación x periodicidad)		Eficacia del Control	
12 – 9	Alto		4
8 – 6	Medio		3
4 – 2	Bajo		2
1	Inexistente		1

Fuente: Investigación directa _ Parrilla del Tío Jessy, matriz Ibarra

Tabla 75
Ejemplos de controles aplicables a los principales riesgos

Riesgo	Descripción	Proceso	Control	Calif.	Periodicidad	Calif.	Eficacia de Control	Nivel de Eficacia	Calif.
1	Pérdida potencial de clientela	Preparación alimentos	Preventivo	4	Permanente	3	12	Alta	4
2	Bajo crecimiento del negocio	Servicio y atención al cliente	Correctivo	3	Permanente	2	6	Media	3
3	Pérdida de recursos económicos	Cancelación de pedido	Correctivo	3	Periódica	2	6	Media	3

Fuente: Investigación directa _ Parrilla del Tío Jessy, matriz Ibarra

Los riesgos operativos tomados para la presente investigación fueron identificados y calificados en base al tipo de control y periodicidad, determinando que existe un nivel de eficacia de control alta y media, demostrando que las acciones de control descritas en la identificación de riesgos están brindando resultados positivos en el desarrollo del negocio.

3.3.4 Valoración de riesgo

La valoración de riesgo residual toma como base el nivel de riesgo inherente sobre los resultados de eficiencia de control aplicado, de manera que se determina el nivel de dicho peligro según el resultado que muestra el grado de impacto, con el fin de establecer políticas de acción, aplicables cada situación dentro de la organización.

Tabla 76
Valoración de riesgo residual

Nivel de riesgo residual	Calificación
Inaceptable	≥ 30
Importante	20 – 29,99
Moderado	10 – 19,99
Tolerable	5 – 9,99
Aceptable	< 5

Fuente: Investigación directa _ Parrilla del Tío Jessy, matriz Ibarra

Tabla 77
Ejemplos de valoración del riesgo residual

Riesgo	Descripción	Proceso	Riesgo inherente	Eficacia del control	Riesgo residual	Nivel de riesgo residual	Monitoreo
1	Pérdida potencial de clientela	Preparación alimentos	60	4	15	Moderado	Determinar puntos de control que permitan mitigarlo
2	Bajo crecimiento del negocio	Servicio y atención al cliente	40	3	13,33	Moderado	Determinar puntos de control que permitan mitigarlo
3	Pérdida de recursos económicos	Cancelación de pedido	10	3	3,33	Aceptable	No son necesarias acciones adicionales, el riesgo genera bajos impactos.

Fuente: Investigación directa _ Parrilla del Tío Jessy, matriz Ibarra

De los resultados obtenidos en la valoración de riesgos de los tres procesos operativos tomados como ejemplo se determina el nivel de riesgo residual y las acciones de monitoreo respectivas, obteniendo un grado moderado que implica establecer puntos de control para mitigarlo y en el caso de ser aceptable no son necesarias acciones adicionales, pues el riesgo es manejable y el negocio puede continuar con normal funcionamiento.

3.3.5 Mapa de riesgos

El mapa de riesgos presenta el resultado de identificar, analizar y valorar los riesgos pertinentes a las actividades diarias que se realizan dentro de la Parrilla del Tío Jessy; presenta la información para cuantificar el impacto ocasionado por el riesgo y de esta manera plantear políticas de control con el fin de mitigar y evitar las situaciones de peligro.

Tabla 78
Ejemplo de mapa de riesgos aplicado a riesgos operativos

Riesgo	Probabi.	Impacto	Análisis	Acciones de manejo	Control	Acciones de control	Calificación y nivel de eficacia del control	Valoración y nivel de riesgo residual	Responsable	Evidencia del riesgo
Pérdida potencial de clientela	3	20	(3x20=60) Zona de riesgo inaceptable	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evitar el riesgo ▪ Reducir el riesgo ▪ Transferir el riesgo 	Preventivo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacitación constante al personal en normas de preparación de alimentos. ▪ Control de calidad a términos de cocción y sabor del pedido de acuerdo con las necesidades del cliente ▪ Asegurar el mantenimiento y buen estado del equipo de cocina 	4 Alta	15 Moderado	Jefe de cocina, cocineros, parrillero	Comparación de reportes de venta de meses anteriores con el actual
Bajo crecimiento del negocio	2	20	(2x20=40) Zona de riesgo importante	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reducir el riesgo ▪ Evitar el riesgo ▪ Transferir el riesgo 	Correctivo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacitación al personal en temas de protocolo y servicio al cliente. ▪ Exigir al personal tener conocimiento del menú para atender inquietudes del cliente ▪ Utilizar lenguaje sencillo en el detalle del menú. 	3 Media	13,33 Moderado	Cajera, meseros	Comparación de reportes de venta de meses anteriores con el actual

Pérdida de recursos económicos	1	10	(1x10=10) Zona de riesgo tolerable	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reducir el riesgo ▪ Transferir el riesgo ▪ Prevenir 	Correctivo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verificación del valor del pedido antes de recibir el efectivo ▪ Constatar la cantidad recibida y contrastarla con el valor del pedido ▪ Entregar el cambio si lo hubiere y preguntar al cliente sobre la conformidad. 	3	3,33	Media	Acceptable	Cajera	Conciliación de cuadros de caja y reportes de ventas de cajera con el informe económico del sistema ARIES diario.
--------------------------------	---	----	---------------------------------------	---	------------	--	---	------	-------	------------	--------	---


Fuente: Investigación directa _ Parrilla del Tío Jessy, matriz Ibarra

3.3.6 Políticas de riesgos

Las políticas de riesgo se establecen en base a la valoración realizada y presentan acciones guiadas a gestionar dichas situaciones; se determinan medidas de respuesta para evitar, transferir, reducir, asumir y prevenir el riesgo de acuerdo con el grado de impacto como: inaceptable, moderado, tolerable y aceptable; los controles deben ser ejecutados de manera oportuna, de manera que el normal funcionamiento del negocio no se vea afectado.

A continuación, se presentan las principales políticas de riesgo basadas en la investigación de eventos e impactos dentro de la Parrilla del Tío Jessy:

Tabla 79
Políticas de riesgo

		POLÍTICAS DE RIESGO
MEDIDAS DE RESPUESTA	Evitar	Ejecutar acciones para eliminar la probabilidad de ocurrencia del riesgo o minimizar el impacto que puede causar dentro del negocio.
	Transferir	Analizar la posibilidad de transferir o compartir el riesgo para disminuir el impacto probable.
	Reducir	Determinar los recursos en riesgo humanos y materiales, con el fin de tomar acciones y medidas adecuadas para llevar el riesgo a un grado moderado o bajo.
	Prevenir	Premeditar la ocurrencia de riesgos y el impacto, con el fin de establecer medidas preventivas que permitan reducir los efectos o en el mejor de los casos eliminarlos.
	Asumir	La probabilidad o impacto de riesgo son mínimos, por tanto, no se toman medidas correctivas o de control, debido a que no afecta las actividades normales del negocio.
TRATAMIENTO	Riesgos inaceptables e importantes	Ejecutar acciones de forma inmediata.
	Riesgo moderado	Ejecutar acciones de control y monitoreo permanente.
	Riesgo tolerable y aceptable	Continuar con la gestión de riesgo y acciones aplicadas procurando mantener un continuo monitoreo.

Fuente: Investigación directa _ Parrilla del Tío Jessy, matriz Ibarra

3.4 Modelo de cuestionario de evaluación del control interno.

Para la evaluación de la estructura del control interno se toman los componentes del COSO II como: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, seguimiento, y determinar el nivel de riesgo y confianza de acuerdo con la norma internacional de auditoría NIA 6 (Evaluación de riesgo del control interno).

Para establecer la valoración de cada uno de los componentes e indicadores del control interno de la empresa la Parrilla del Tío Jessy se utilizó la siguiente escala de evaluación de resultados.

- **Puntaje óptimo:** La escala utilizada parte desde uno hasta el puntaje máximo de diez, el punto óptimo de excelencia en cada pregunta se encuentra representado por el número 10.
- **Puntaje obtenido:** Al señalar con una x la opción la” SI” automáticamente se representa con el número 10, el máximo puntaje en la calificación que se determinará posteriormente; si la respuesta es “NO” se representa por un número 5 el máximo que se debe colocar en la posterior valoración.
- **Calificación:** En este punto el evaluador se basará en la realidad de la empresa presentada en las repuestas a los parámetros anteriores. Si la respuesta es “SI” el máximo puntaje es diez y puede ir desde el número 1 hasta el 10; por el contrario, si es señalado el “NO” el puntaje obtenido puede colocarse desde el número 1 hasta el 5; según lo determine quien realiza la evaluación.
- **Evaluación de control interno:** Permite determinar el grado de control que existe dentro de la Parrilla del Tío Jessy, presentando tres alternativas derivadas de la calificación obtenida anteriormente, bajo la siguiente escala de valoración y técnica de semaforización:

Tabla 80

Escala de evaluación de control interno

NIVEL DE CONTROL	CALIFICACIÓN	COLOR
Máximo	8,9,10	Verde
Medio	4,5,6,7	Amarillo
Bajo	1,2,3	Rojo

Fuente: Recuperado de “Autoevaluación para el fortalecimiento de las MiPymes del sector textil y ser más competitivos” de Lara, L.; Brucil, G. & Sarauz, V. 2016, págs.. 22 y 23, Ibarra, UTN.

CUESTIONARIO	SI	No	Puntaje óptimo	Puntaje obtenido	Calificación	Evaluación de control interno			Tipo de Riesgo			Observaciones
						Máximo	Medio	Bajo	Leve	Normal	Alto	
5. ¿Tienen definido algunas acciones de mejora continua que contribuyan a fortalecer las actividades del personal?			10									
6. ¿Se desarrolló en alguna ocasión una auditoria de gestión en la empresa?			10									
7. ¿Se establece un sistema adecuado de control contable?			10									
8. ¿Disponen de políticas de seguimiento del reglamento interno?			10									
Total			80									

Fuente: Investigación directa Parrilla del Tío Jessy, matriz Ibarra

3.4.2 Determinación del nivel de control y riesgo

Después de la aplicación del cuestionario de control interno se procede a la identificación del nivel de control a través de la siguiente fórmula:

$$NC = \frac{CT * 100}{PT}$$

Dónde:

NC= Nivel de control

CT = Calificación total

PT= Ponderación total

El nivel de riesgo es indirectamente proporcional al nivel de control, por tanto, mientras más alto es el NC, más bajo es el nivel de riesgo; para el cálculo se procede a la siguiente fórmula:

$$NRI = 100 - NC$$

NRI = Nivel de Riesgo Inherente

Al obtener el porcentaje del nivel de control y riesgo se procede a realizar la valoración a través de una semaforización que permita representar los resultados obtenidos de cuestionario de control interno.

Tabla 87

Nivel de control y riesgo

NIVEL DE CONTROL	Bajo 15% - 50%	Medio 51% - 75%	Máximo 76% - 95%
NIVEL DE RIESGO INHERENTE	Alto 85% - 50%	Normal 49% - 25%	Leve 24% - 5%

Fuente: Investigación directa Parrilla del Tío Jessy

3.4.3 Resultados de evaluación de control interno

La aplicación del cuestionario de evaluación de control interno puede estar a cargo del señor gerente o la persona que el designe dentro de la organización, los resultados obtenidos son analizados para determinar el nivel de control y riesgo inherente, finalmente dicha valoración permite definir la situación, deficiencias y peligros que afectan al desarrollo del negocio.

A partir de la valoración del nivel de confianza y riesgo se plantean acciones pertinentes basadas en la situación real de la Parrilla del Tío Jessy; determinando medidas de cambio específicas que buscan mejorar y optimizar las actividades del talento humano.

Tabla 88

Resultados de evaluación de control interno- alto nivel de confianza

	SEMAFORIZACIÓN		ACCIONES
	Nivel de confianza	Nivel de riesgo	
AMBIENTE DE CONTROL	ALTO	BAJO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Continuar con la ejecución del plan estratégico ▪ Mantener la metodología utilizada en la gestión de riesgos ▪ Mantener los métodos de control implementados ▪ Continuar con el correcto manejo de información y eficiente comunicación. ▪ Mantener la metodología de seguimiento de actividades
EVALUACIÓN DE RIESGOS	ALTO	BAJO	
ACTIVIDADES DE CONTROL	ALTO	BAJO	
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	ALTO	BAJO	
SEGUIMIENTO	ALTO	BAJO	

Fuente: Investigación directa Parrilla del Tío Jessy

Tabla 89

Resultados de evaluación de control interno-medio nivel de confianza

	SEMAFORIZACIÓN		ACCIONES
	Nivel de confianza	Nivel de riesgo	
AMBIENTE DE CONTROL	MEDIO	MEDIO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Socializar entre los empleados la misión, visión, valores, políticas y estructura orgánica de la empresa. ▪ Dar a conocer a los empleados fijos, eventuales y nuevos la descripción de las funciones de manera verbal y escrita a través del manual de funciones. ▪ Implementar el manual de procesos y flujogramas en cada actividad que ejecute el talento humano ▪ Potenciar el compromiso de los empleados hacia el negocio a través de incentivos económicos como bonos de responsabilidad y posibilidades de promoción. ▪ Planificar y ejecutar programas de capacitación en materia de seguridad e higiene alimentaria, servicio al cliente, contabilidad y TIC's. ▪ Implementar técnicas de evaluación al personal como fichas o chek list donde se valore el rendimiento en cada actividad que realiza. ▪ Organizar retroalimentación para los empleados donde se detalle el desempeño, lo que aporta al negocio y en lo que debe mejorar; creando confianza y compromiso del personal
EVALUACIÓN DE RIESGOS	MEDIO	MEDIO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Determinar los riesgos inherentes a los que se encuentra expuesto el personal administrativo y operativo. ▪ Implementar un plan de gestión y mitigación de riesgos. ▪ Dotar al personal del equipo y herramientas óptimos para el desarrollo de actividades y mitigar la ocurrencia de accidentes ▪ Evitar colocar al personal en situaciones de riesgo como mal estado de instalaciones y maquinaria.
ACTIVIDADES DE CONTROL	MEDIO	MEDIO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Disponer al administrador la ejecución de registro de asistencia, permisos y faltas, para asignar sanciones de incumplimiento del reglamento interno. ▪ Ejecutar inspecciones imprevistas a la cocina, salón y caja para verificar el cumplimiento de procesos y funciones del personal. ▪ Colocar en áreas visibles del personal, los flujos de cada proceso dentro de la empresa, con el fin de que los empleados puedan consultarlos, verificar o plantear cambios para optimizar tiempo y recursos. ▪ Suministrar al asistente contable las herramientas y equipo de oficina necesario para archivar y resguardar la información del negocio.

	SEMAFORIZACIÓN		ACCIONES
	Nivel de confianza	Nivel de riesgo	
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	MEDIO	MEDIO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Disponer al asistente contable y administrador del equipo y suministro de oficina adecuado para el archivo, mantenimiento y custodia de la información. ▪ Desarrollar supervisiones sorpresas para observar el estado y tratamiento de la documentación. ▪ Incentivar al personal a comunicar las dudas o situaciones que este afrontando ante los compañeros o jefe inmediato, en reuniones donde todo el personal y gerente participen.
SEGUIMIENTO	MEDIO	MEDIO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verificar el cumplimiento de normativa de seguridad e higiene alimentaria de forma diaria. ▪ Supervisar la limpieza y mantenimiento de equipo e instalaciones diariamente. ▪ Solicitar al contador realizar un control mensual a la información que maneja el asistente contable. ▪ Realizar arqueos de caja sorpresa una vez a la semana cuando la afluencia de cliente lo permita. ▪ Verificar el cumplimiento de funciones del personal.

Fuente: Investigación directa Parrilla del Tío Jessy

Tabla 90

Resultados de evaluación de control interno- bajo nivel de confianza

	SEMAFORIZACIÓN		ACCIONES
	Nivel de confianza	Nivel de riesgo	
AMBIENTE DE CONTROL	BAJO	ALTO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Determinar los factores internos que limitan la ejecución del plan estratégico. ▪ Exigir a los empleados la aplicación del manual de procesos. ▪ Colocar la misión, visión, políticas, valores y organigrama estructural de la empresa en zonas donde existe mayor afluencia del personal. ▪ Sancionar el incumplimiento de funciones y obligaciones
EVALUACIÓN DE RIESGOS	BAJO	ALTO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementar de forma inmediata un plan de riesgos y exigir el cumplimiento a todo el personal. ▪ Determinar las situaciones de riesgo críticas y eliminar la interacción del personal en este proceso o actividad. ▪ Solicitar capacitaciones al cuerpo de bomberos de Ibarra y evaluación a las instalaciones. ▪ Implementar las recomendaciones del cuerpo de bomberos.

	SEMAFORIZACIÓN		ACCIONES
	Nivel de confianza	Nivel de riesgo	
ACTIVIDADES DE CONTROL	BAJO	ALTO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Exigir al administrador el cumplimiento de las funciones de control pertinentes al cargo. ▪ Dar a conocer al personal los controles que se llevarán a cabo acerca de las obligaciones, políticas y normas que debe cumplir. ▪ Detectar al personal que incumple funciones y obligaciones para determinar sanciones económicas o en caso de reincidencia ser desvinculado de la empresa.
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	BAJO	ALTO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ejecutar reuniones extraordinarias donde el personal manifieste la inquietudes o problemas que presenta dentro de la organización. ▪ Exigir al responsable la entrega de documentación oportuna.
SEGUIMIENTO	BAJO	ALTO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Exigir al administrador presentar informes de seguimiento de actividades al personal. ▪ Exigir a los responsables presentar informes de actividades mensuales y verificar el cumplimiento de objetivos.

Fuente: Investigación directa Parrilla del Tío Jessy

3.4.4 Indicadores evaluación de desempeño de la gestión del talento humano.

Tabla 91

Indicadores gestión de talento humano

NOMBRE INDICADOR	FÓRMULA	DESCRIPCIÓN	FINALIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	PERIODICIDAD
Selección	$SELECCIÓN = \frac{\text{Número de posulantes que cumplen con los requisitos}}{\text{Total carpetas analizadas}} \times 100$	Mide el conocimiento y capacidad de los postulantes	Seleccionar a talento humano capaz y apto para el negocio.	Porcentaje	Semestral
Contratación	$CONTRATACIÓN = \frac{\text{Número contratos legalizados}}{\text{Número empleados}} \times 100$	Mide el nivel de cumplimiento de obligaciones laborales.	Verificar el cumplimiento de procesos laborales obligatorios	Porcentaje	Semestral
Asistencia Laboral	$ASISTENCIA TRABAJO = \frac{\text{Días asistidos}}{\text{Días Laborales}}$	Mide el tiempo de trabajo de los empleados	Controlar el desarrollo de actividades del personal.	Días	Diaria
Capacitación	$CAPACITACIONES = \frac{\text{Numero de empleados capacitados}}{\text{Numero Total de Empleados}} \times 100$	Mide la capacidad total del personal, en la ejecución de funciones.	Obtener talento humano capacitado en todas las áreas.	Porcentaje	Semestral
Evaluación	$EVALUACIÓN DE GESTIÓN = \frac{\text{Empleados evaluados}}{\text{Total de Empleados}} \times 100$	Mide el nivel de cumplimiento de funciones.	Controlar el cumplimiento de actividades y generar ambiente de control	Porcentaje	Mensual
Liquidación	$LIQUIDACIÓN = \frac{\text{Número de empleados liquidados bajo requisitos legales}}{\text{Número de empleados liquidados}}$	Mide el grado de cumplimiento de normativa laboral legal.	Evitar sanciones o demandas laborales debido a incumplimiento de normativa legal.	Porcentaje	Mensual

Fuente: Investigación directa Parrilla del Tío Jessy

3.4.5 Cronograma de control y seguimiento

Tabla 92

Cronograma de control y seguimiento

N°	Descripción	MES				Dirigido a:	Responsable de cumplimiento	Acciones	Observaciones
		1	2	3	4				
1	Seguimiento y control de cumplimiento del plan estratégico					Gerente	Gerente	Ejecución de acciones de monitoreo y seguimiento. Evaluación de resultados obtenidos a partir de la implementación de la propuesta	
2	Implementación de evaluaciones de desempeño al talento humano					Gerente	Administrador	Diseño de mecanismos de evaluación de desempeño Medición de cumplimiento de indicadores del plan estratégico	
3	Aplicación del modelo de cuestionario de control interno					Gerente	Gerente	Socialización del objetivo de aplicación del modelo de cuestionario de control interno Aplicación del cuestionario tomando la realidad actual de la empresa después de haber aplicado la propuesta. Determinación del nivel de confianza y riesgo dentro de la empresa.	
4	Implementación de acciones de control correctivas y preventivas.					Gerente	Gerente, administrador	Aplicación de las acciones correspondientes al nivel de confianza y riesgo actual que posee la empresa.	
5	Control y seguimiento al cumplimiento de medidas de control					Gerente	Gerente	Realizar inspecciones de control y seguimiento al cumplimiento de las acciones correctivas establecidas.	

Fuente: Investigación directa

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE IMPACTOS

Permite identificar los impactos y efectos que tiene la aplicación del modelo de auditoría de gestión al talento humano de la Parrilla del Tío Jessy, matriz Ibarra; para ello se utiliza la matriz de entrada simple para la evaluación de impactos y se considera los indicadores con una asignación de niveles de impacto para cada uno de ellos.

Con la finalidad de que sea comprensible este análisis se utiliza la siguiente escala de valores:

Tabla 93

Escala de valores en impactos

Valor asignado	Resultados
3	Impacto alto positivo
2	Impacto medio positivo
1	Impacto bajo positivo
0	No hay impacto
-1	Impacto bajo negativo
-2	Impacto medio negativo
-3	Impacto alto negativo

Fuente: Investigación directa

Una vez asignado el nivel de impacto por cada indicador de acuerdo con el área analizada, se realiza la sumatoria de los niveles, misma que se divide para el número de indicadores por cada ámbito analizado. Bajo cada una de las matrices de impactos se realizará un análisis de porque se le asignó el nivel de impacto en cada uno de los indicadores.

Para determinar el valor de los impactos, se aplicará la siguiente fórmula:

$$\text{Nivel de impacto} = \frac{\Sigma}{\text{Número de indicadores}}$$

Σ : Sumatoria de valoración de indicadores

5.1 Impacto administrativo

Tabla 94

Impacto administrativo

INDICADOR	NIVEL DE IMPACTO							TOTAL
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
1. Cumplimiento de reglamento							X	3
2. Conocimiento de funciones							X	3
3. Cumplimiento de principios y valores						X		2
4. Cumplimiento de procesos						X		2
5. Personal capacitado comprometido con la organización							X	3
TOTAL:						4	9	13

$$\Sigma = 13$$

$$\text{Nivel de impacto administrativo} = \frac{\Sigma}{\text{Número de indicadores}}$$

$$NI = \frac{13}{5}$$

$$NI = 2,6 \text{ Impacto alto positivo}$$

Fuente: Investigación directa – Parrilla del Tío Jessy

Análisis:

El impacto alto positivo que genera el desarrollo del modelo de auditoría de gestión al talento humano de la Parrilla del tío Jessy en el aspecto administrativo se debe a que se proponen mejoras en la estructura organizacional, implementación del reglamento interno y código de conducta, determinación de funciones y procesos, dando lugar a que el personal tenga claro cada rol dentro de la empresa y los objetivos institucionales que se debe alcanzar.

En la organización al contar con personal capacitado, comprometido y con experiencia, contribuye a que se brinde un servicio de calidad que satisfaga en totalmente las expectativas de los clientes y posicionando a la empresa como uno de los referentes de atracción turística más importantes de la zona norte del país.

5.2 Impacto económico

Tabla 95

Impacto económico

INDICADOR	NIVEL DE IMPACTO							TOTAL
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
1. Optimización de recursos materiales y financieros							X	3
2. Optimización de tiempo						X		2
3. Mejora en programas de capacitación							X	3
4. Mejora en planificación de trabajo							X	3
TOTAL:						2	9	11

$$\Sigma = 11$$

$$\text{Nivel de impacto económico} = \frac{\Sigma}{\text{Número de indicadores}}$$

$$NI = \frac{11}{4}$$

$$NI = 2,75 \text{ Impacto alto positivo}$$

Fuente: Investigación directa – Parrilla del Tío Jessy

Análisis:

El impacto económico alto positivo en el área de talento humano se debe a que la aplicación del modelo de auditoría permite la optimización de recursos materiales y tiempo en los procesos que realiza el personal, al tener definidas las funciones y actividades específicas con indicadores que permiten valorar el desempeño, determinar falencias y aplicar medidas correctivas.

Una adecuada gestión del talento humano dentro de la Parrilla del Tío Jessy permite optimizar los recursos económicos y materiales a través de la capacitación y formación del personal, conociendo de las actividades y procesos específicos para cada área, procurando satisfacer las necesidades del cliente y crear la fidelización de los comensales; con el objetivo de lograr crecimiento institucional y mejorar la calidad de vida de todos los integrantes de la empresa.

5.3 Impacto ético

Tabla 96

Impacto ético

INDICADOR	NIVEL DE IMPACTO							TOTAL
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
1. Cumplimiento de políticas institucionales							X	3
2. Gestión administrativa						X		2
3. Aplicación de valores de responsabilidad y honestidad						X		2
4. Cuidado de los recursos de la entidad						X		2
TOTAL:						6	3	9

$$\Sigma = 9$$

$$\text{Nivel de impacto ético} = \frac{\Sigma}{\text{Número de indicadores}}$$

$$NI = \frac{9}{4}$$

$$NI = 2,25 \text{ Impacto medio positivo}$$

Fuente: Investigación directa – Parrilla del Tío Jessy

Análisis:

Este impacto es considerado como medio positivo debido a la importancia de priorizar el cumplimiento de políticas y normas en todas las actividades del talento humano, la aplicación del modelo de auditoría promueve la observancia de la normativa interna con el fin de mejorar el desempeño del personal, evaluar el desarrollo y controlar las actividades.

El impacto ético se enfoca en los valores de honestidad y responsabilidad, el modelo de auditoría a través de la correcta aplicación procura el cuidado de los recursos o detecta razonablemente errores, omisiones y fraudes cometidos por el personal voluntaria e involuntariamente. Además, representa un aporte al proceso administrativo, puesto que se podrá incrementar la eficiencia y eficacia a través de la implementación de nuevos controles e indicadores de seguimiento de las actividades que se realicen, minimizando de esta forma las debilidades existentes.

5.4 Impacto educativo

Tabla 97

Impacto educativo

INDICADOR	NIVEL DE IMPACTO							TOTAL
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
1. Generación de conocimiento						X		2
2. Mejora en habilidades del personal							X	3
3. Desarrollo de la carrera							X	3
4. Creatividad y experiencia						X		3
TOTAL:						2	9	10

$$\Sigma = 11$$

$$\text{Nivel de impacto educativo} = \frac{\Sigma}{\text{Número de indicadores}}$$

$$NI = \frac{10}{4}$$

$$NI = 2,5 \text{ Impacto alto positivo}$$

Fuente: Investigación directa – Parrilla del Tío Jessy

Análisis:

El modelo de auditoría de gestión representa una guía para el gerente de la Parrilla del Tío Jessy, quién puede directamente realizar la evaluación de control interno y establecer la situación de la organización, los problemas operativos y administrativos, además de tener la capacidad de toma de decisiones en la aplicación de acciones correctivas propuestas en la presente investigación. Además, permite ampliar el conocimiento de la gerencia en la importancia que poseen actualmente los modelos de gestión en las MiPymes, constituyéndose como mecanismos ejecutores de las políticas, normas e instrumentos, con la finalidad de lograr coherencia en la aplicación de directrices y cumplimiento de objetivos organizacionales.

Este trabajo de investigación brinda la oportunidad de poner en práctica los conocimientos teóricos adquiridos, además busca representar una fuente de información para futuras generaciones de estudiantes universitarios, en el tema de auditoría de gestión y talento humano.

5.5 Matriz de impacto general

Tabla 98

Matriz de Impacto general

INDICADOR	NIVEL DE IMPACTO							TOTAL
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
1. Impacto administrativo							2,6	2,6
2. Impacto económico							2,75	2,75
3. Impacto ético						2,25		2,25
4. Impacto educativo							2,5	2,5
TOTAL:						2,25	7,85	10,1

$$\Sigma = 10,65$$

$$\text{Nivel de impacto} = \frac{\Sigma}{\text{Número de indicadores}}$$

$$NI = \frac{10,1}{4}$$

$$NI = 2,52 \text{ Impacto alto positivo}$$

Fuente: Investigación directa – Parrilla del Tío Jessy

Análisis:

La aplicación del modelo de auditoría de gestión tendrá un **IMPACTO ALTO POSITIVO** dentro de la Parrilla del Tío Jessy, matriz Ibarra, y permitirá la creación de una mejor administración del personal, a través del cumplimiento funciones, políticas, procesos, valores, principios y normativa interna de la organización, además de la optimización de recursos humanos, económicos y materiales, generando beneficios económicos para la organización y mejorando la estabilidad y desempeño del principal activo y motor de la empresa el talento humano.

CONCLUSIONES

1. La Parrilla del Tío Jessy es una mipyme que define y ejecuta las funciones y procesos del personal de manera empírica, presentando falta de conocimiento de la estructura organizacional por parte de los empleados, inexistencia de un manual de funciones y procesos, reglamento interno y código de ética; además de constatar como el talento humano no recibe capacitaciones y tampoco es evaluado en el desarrollo de las funciones asignadas, imposibilitando el desarrollo y cumplimiento de los objetivos organizacionales.
2. A través de las referencias bibliográficas presentadas en el marco teórico se pudo determinar que en América Latina y Ecuador la implementación de modelos de desarrollo dentro de las MiPymes constituyen mecanismos ejecutores de las políticas, normas e instrumentos, con la finalidad de lograr coherencia en la aplicación de directrices y metodologías; en la gestión de talento humano los manuales muestran un manejo técnico de: identificación de cargos, reclutamiento y selección, remuneraciones y evaluación del desempeño, de acuerdo con el tamaño organizacional y necesidades prioritarias de la empresa
3. La propuesta presenta el diseño de la misión, visión, objetivos estratégicos, políticas, valores, principios, estructura organizacional y funcional; además de los manuales de funciones y procesos con las respectivas herramientas de aplicación e interpretación, con el fin de guiar las actividades del talento humano hacia la optimización de tiempo y recursos económicos; y finalmente se encuentra el modelo de cuestionario de control interno aplicable después de la puesta en marcha del plan estratégico, contando también con herramientas de medición y valoración del nivel de cumplimiento y acciones de control necesarias para crecimiento óptimo del negocio.
4. El análisis de resultados que genera la implementación de la propuesta determina que el mayor impacto positivo se sitúa en el desarrollo económico de la empresa, debido a que la implementación de este modelo propicia la optimización de recursos materiales y financieros a través del establecimiento, control y evaluación de las actividades que desarrolla el talento humano

RECOMENDACIONES

1. A través del análisis al diagnóstico inicial se recomienda implementar los manuales de funciones y procesos, reglamento interno y código de ética para definir y controlar las actividades de los empleados en búsqueda de optimizar tiempo y recursos económicos; implementar programas de capacitación para todo el personal con el fin de que los conocimientos y capacidades que tienen sean optimizadas en el desarrollo de los procesos y uso óptimo de recursos, generando beneficios económicos para el negocio; utilizar la experiencia y reconocimiento logrado por la empresa durante los años de funcionamiento como demostración de contar con un personal altamente calificado y una receta única en sabor, cantidad y calidad.
2. Los resultados positivos obtenidos por MiPymes en América Latina recomiendan la implementación de modelos de gestión argumentando brindar a los empresarios las herramientas necesarias para realizar la administración de talento humano por sí mismos, asegurando la participación de todos y constatando los resultados obtenidos gracias al liderazgo y empoderamiento demostrado.
3. Implementar en el menor tiempo posible la propuesta del plan estratégico para cumplir con el cronograma de aplicación, tomando en cuenta los plazos y acciones a realizar a cargo de los responsables, con el objetivo de lograr cambios a corto plazo y contar con una estructura empresarial que pueda ser evaluada por el gerente.
4. Posterior a la aplicación del plan estratégico se recomienda la implementación del cronograma de control que permitirá valorar y controlar la nueva situación en el área de talento humano, contando con una estructura lista para poder ser evaluada y corregida en beneficio del negocio.
5. Realizar reuniones de socialización de resultados obtenidos a través de la aplicación del modelo de auditoría de gestión, priorizando la participación del personal y permitiendo la discusión y propuesta de nuevas alternativas de solución; generando compromiso y eficiencia en el equipo de trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

- Aristizabal Herrera, C., & Carrión Montaguano, J. (2015). *Elaboración del Manual para al Implementación del Sistema Administrativo Financiero de Gestión de Proyectos del Centro de Investigaciones en Enfermedades Infecciosas (CIEI) de la Pontificia Universidad Católica de Ecuador, Sede Quito*. Quito: Universidad Politécnica Salesiana.
- Atehortúa, F., Bustamente, R., & Valencia, J. (2008). *Sistema de Gestión Integral* (Primera Edición). Universidad de Antioquia.
- Ballén, M. P., & Flor, Z. (2007). *Aboradaje hermeneutico de la investigación cualitativa, teorías, proceso, técnicas*. Bogotá: Colombia.
- Bernal, C. (2016). *Metodología de la Investigación*. Bogotá D.C: Pearson.
- Blanco Luna, Y. (2012). *Auditoría Integral: Normas y Procedimientos*. (Segunda ed.).
- Cashin, J., Neuwirth, P., & Levy, J. (1988). *Manual de Auditoria I. España*: Mc Graw-Hill, Inc.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*.
- Cid, A., Mendez, R., & Franco, S. (2007). *Invesigación Fundamentos y Metodología*. Mexico: Pearson Education.
- Cuenca, J. (2010). *Manual de Dirección y Gestión de Recursos Humanos en los Gobiernos Locales*. Madrid.
- De la Peña Gutiérrez, A. (2011). *Auditoría un Enfoque Práctico* (Primera ed.).
- Delgado, S., & Ena, B. (2011). *Administración: Recursos Humanos* (Cuarta ed.). Madrid.
- Díaz, Vinicio. (2009). *Metodología de la investigación científica y bioestadística* . Chile: RIL@editores
- Franklin, E. (1998). *Organización de empresas análisis, diseño, estructura*. México: McGraw-Hill.

- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico D.F.: Mc Graw Hill Education.
- Lara, L., Brucil, G., & Sarauz, V. (2016). *Autoevaluación para el fortalecimiento de las Mipymes del sector textil y ser más competitivos*. Ibarra: Editorial UTN.
- Lara V., Eduardo. (2012). *Auditoría Financiera*. Ibarra.
- Maldonado E., M. K. (2011). *Auditoría de Gestión*. Quito: Digitales Abaya-Yala.
- MANTILLA A. Samuel. (2009). *Auditoría del Control Interno*.
- Mantilla B, S. (2016). *Auditoría y Normas Internacionales*. Santo Domingo.
- Martínez R. Héctor, Avila R. Elizabeth. (2009). *Métodos de Investigación*.
- Marulanda, C., & Giraldo, J. (2015). *Modelo de evaluación de gestión empresarial para las pymes*. Scielo, 1-23
- Mendívil, V. M. (2016). *Elementos de Auditoría*. Séptima Edición. Mexico: Cengage Learning.
- Miranda, F., & Ovares, L. (1991). *La metodología del diagnóstico en el enfoque de investigación adaptativa*. Costa Rica.
- Muñoz, C. (1998). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis*. México: Col. Industrial Atoto.
- Mondy, W. (2010). *Administración de Recurso Humanos* (Once ed.).
- Oviedo, M; Silva, R. (2011) *Gestión del talento humano: Diseño organizacional y estructura de puestos*.
- Pérez, Y., & Coutín, A. (2015). *La gestión del conocimiento: un nuevo enfoque en la gestión empresarial*. Scielo, 1-10.
- Posso, M. (2011). *Proyectos, Tesis y Marco Lógico*. Ibarra: Noción Imprenta.
- Quispe, G., & Arellano, O. (2016). *Aplicación de la auditoría en las mypes del Ecuador: Un estudio de la demanda*. Scielo, 1-9.

- Sampieri, R., Collado, C., & Pilar, L. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc GrawHill.
- Sánchez, J. (2014). *Teoría y práctica de la auditoría I: concepto y metodología* (5ta ed.). Madrid: Ediciones Pirámide.
- Santillana, J. (2011). *Auditoría Interna Integral*.
- Sevilla, J. (2012) *Auditoría de los sistemas integrados de gestión*
- Sotelo, J. (2018). *La planeación de la auditoría en un sistema de gestión de calidad tomando como base la norma ISO 19011-2011*. Scielo, 1-12.
- Vallejo Chávez, L. (2015). *Gestión de Talento Humano*. Riobamba: Instituto de Investigaciones.
- Vera, A., & Blanco, A. (2019). *Modelo para la gestión del talento humano en las pymes del sector servicios de Barranquilla Colombia*. Scielo, 1- 10
- Zuani, E.; Lazarovich, S. (2012) *Auditoría de la calidad de gestión*

BIBLIOGRAFÍA LEGAL

- Comisión de Legislación y Codificación. (2017). *Código de trabajo ecuatoriano*. Recuperado de : <https://informacionecuador.com/codigo-de-trabajo-ecuador-actualizado-2017-descargar-pdf/>
- Contraloría General del Estado. (2001). *Manual de auditoria de gestión*.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway.(2013). *COSO ERM*.

SITIOS WEB

- Página web Parrilla del Tío Jessy. (2019). <https://www.laparrilladeltiojessy.com/>
- Ministerio de Turismo. (2019). <https://www.turismo.gob.ec/>
- Ban Ecuador. (2019). <https://www.banecuador.fin.ec/productos-organizaciones/>

Recuperado: (19/12/2019) <https://www.banecuador.fin.ec/a-quien-financiara/credito-a-pequenas-y-medianas-empresas-pymes/>

Corporación Financiera Nacional. (2019). <https://www.cfn.fin.ec/servicio/pyme/>

Recuperado: (19/12/2019) <https://www.cfn.fin.ec/cfn-baja-la-tasa-pymes-presenta-lineas-financiamiento/>

Diario El Norte. (2019). *En Imbabura, el promedio mensual de gasto por hogar urbano es de 780,83 dólares.* Recuperado de: (15/12/2019) <https://www.elnorte.ec/ibarra/en-imbabura-el-promedio-mensual-de-gasto-por-hogar-urbano-es-de-780-83-dolares-HCEN47180>

Diario El Telégrafo. (2019). *Ecuador gasta más de \$ 48,27 millones en comida rápida al mes.* Recuperado de: (15/12/2019) <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/ecuador-gasta-mas-de-4827-millones-en-comida-rapida-al-mes>

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. (2019). <https://www.iess.gob.ec/es/web/empleador/>
Gobierno Autónomo Descentralizado de Ibarra. (2019). <https://www.ibarra.gob.ec/site>

ANEXOS

Anexo I: Encuesta dirigida a los empleados de la “Parrilla del Tío Jessy”, Ibarra



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA “PARRILLA DEL TÍO JESSY”, IBARRA

Objetivo: Recopilar información concerniente al control y gestión del talento humano que se realiza en “La Parrilla Del Tío Jessy”, Ubicada En La Ciudad de Ibarra, Provincia de Imbabura.

El aporte brindado será muy importante para el desarrollo de la investigación. Además, la información proporcionada será de absoluta confidencialidad.

Instrucciones: Lea detenidamente la encuesta; conteste con sinceridad y honestidad.

DATOS INFORMATIVOS GENERALES:

Género: Masculino Femenino

Cargo que ocupa:

Edad:

1. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en “La Parrilla Del Tío Jessy”?

- a) Menos de 1 año ()
- b) De 1 a 2 años()
- c) De 2 a 3 años()
- d) De 3 a 5 años()
- e) Más de 5 años()

2. De los siguientes enunciados señale el nivel de formación profesional:

- a) Primaria ()
- b) Secundaria()
- c) Superior()
- d) Post Grado()

5. ¿Cuál fue el procedimiento que la organización siguió para asignarle el puesto que desempeña actualmente?

- a) Selección de carpetas y entrevista personal()
- b) Pruebas de Conocimiento()
- c) Recomendación de Terceros ()

6. ¿Cuándo ingresó a trabajar, se le informó sobre las funciones específicas que debería realizar?

- a) SI()
- b) NO()

7. De los siguientes enunciados, con referencia a la Parrilla del Tío Jessy, indique el nivel de conocimiento que tiene de cada uno:

Aspectos Administrativos	Alto	Medio	Bajo
Organigrama			
Misión			
Visión			
Objetivos			
Valores			
Políticas			

8. De los siguientes aspectos, señale en cuál ha recibido cursos de capacitación, organizados por la empresa:

- a) Servicio al Cliente()
- b) Seguridad y Salud Ocupacional()
- c) Seguridad e Higiene Alimentaria()
- d) Gestión De Talento Humano()
- e) Contabilidad Y Tesorería()
- f) Ninguno()
- g) Otro _____

9. ¿Cómo se controla el cumplimiento de las actividades designadas a cada empleado de la empresa?

- a) Reglamento Interno()
- b) Inspecciones()
- c) Observación Directa()
- d) Ninguna()

10. ¿En cuál de los siguientes aspectos cree usted que necesita mejorar la organización?

- a) Atención al Cliente()
- b) Selección y Contratación()
- c) Capacitación()
- d) Control()

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 2: Encuesta dirigida a los clientes de la “Parrilla del Tío Jessy”, Ibarra



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA
ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE LA “PARRILLA DEL TÍO JESSY”, IBARRA

Objetivo: Recopilar información concerniente al control y gestión del talento humano que se realiza en “La Parrilla Del Tío Jessy”, Ubicada En La Ciudad de Ibarra, Provincia de Imbabura.

Su aporte será muy importante para el desarrollo de la investigación. Además, la información proporcionada será de absoluta confidencialidad.

Instrucciones: Lea detenidamente la encuesta; conteste con sinceridad y honestidad.

1. ¿Cómo calificaría usted el servicio y atención al cliente en “¿La Parrilla del Tío Jessy”

- a) Excelentes()
- b) Buenos()
- c) Regulares()
- d) Malos()

2. En su opinión, ¿cree que el personal a cargo de atención al cliente y caja son eficientes?

- a) Si ()
- b) No()

3. ¿Por qué prefiere consumir en “La Parrilla del Tío Jessy”?

- a) Atención Amable()
- b) Servicio Eficiente()
- c) Sabor y Calidad del Producto()
- d) Precios Bajos()

4. ¿En qué ámbito considera usted que el personal de La Parrilla del Tío Jessy, debe ser capacitado constantemente?

- a) Atención al Cliente()
- b) Seguridad e Higiene Alimentaria()
- c) Sistemas Informáticos()
- d) Ninguno()

5. Según lo que usted ha observado en “La Parrilla del tío Jessy”, ¿Cómo calificaría la coordinación y comunicación que existe entre el personal de atención al cliente?

- a) Excelente()
- b) Buenos()
- c) Regular()
- d) Malo()

6. Cree usted que, en la organización, ¿Se debería mejorar la estrategia de Oportunidad y Amabilidad, mediante el control al comportamiento y atención del personal?

- a) Si ()
- b) No()

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 3: Entrevista dirigida al gerente de la empresa “Parrilla del Tío Jessy”, Ibarra



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA EMPRESA “PARRILLA DEL TÍO JESSY”, MATRIZ IBARRA

- 1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en el mercado de carnes al carbón?**
- 2. ¿La “Parrilla del Tío Jessy” dispone de un organigrama que defina claramente los niveles jerárquicos?**
- 3. ¿Cuenta la organización con una misión y visión institucional? Y ¿El personal administrativo y operativo guía las actividades con base en ellas?**
- 4. ¿La “Parrilla del Tío Jessy” cuenta con un reglamento interno que regule las actividades del personal?**
- 5. ¿La empresa mantiene identificados y definidos los procesos que ejecuta?**
- 6. ¿Cómo califica usted el control interno al Talento Humano que labora en la organización?**
- 7. ¿Qué tan importante considera mantener al personal de la empresa en constantes capacitaciones para la mejora del desempeño?**
- 8. ¿Qué tan importante considera usted que es la Auditoría de Gestión al Talento Humano de la organización?**
- 9. ¿Qué importancia tiene realizar evaluaciones del desempeño al Talento Humano?**
- 10. ¿Cómo ve a “La Parrilla del Tío Jessy dentro de cinco años?**

Anexo 4: Ficha de observación – estructura organizacional

N°	ELEMENTO	EXISTE			NIVEL DE SATISFACCIÓN			OBSERVACIÓN
		Si	En Parte	No	Muy Bueno	Bueno	Regular	
1	Misión							
2	Visión							
3	Políticas							
4	Valores							
5	Objetivos							
6	Metas							
7	Reglamento Interno							
8	Organigrama Estructural							
9	Manual de Funciones							
10	Manual de Procedimientos							
11	Código de Ética							

Anexo 5: Ficha de observación – equipo de informática, respaldo y mantenimiento.

Cant	Equipo Informático y Sistema	Existe		Seguridad / Mantenimiento
		Si	No	
	Computadoras			
	Impresoras			
	Máquina Registradora			
	Software Financiero/ Contable (ARES)			
	Conexión a Internet			
	Impresora Matricial			
	Archivador (Documentos de la Organización)			

Anexo 6: Cruce FO

Oportunidades		Fortalezas						Total
		F1	F2	F3	F4	F5	F6	
		Experiencia y posicionamiento en el mercado durante 9 años.	Personal con educación de segundo nivel.	Perspectiva de servicio de atención bueno por parte de los clientes.	Preferencia del consumidor debido al sabor y calidad de los productos.	Predisposición del personal para recibir capacitación	Variedad de platillos	
O1	Crecimiento poblacional del 1.83% anual de la ciudad de Ibarra que significa una población de 171.084 en el año 2020.	8	6	8	8	7	9	46
O2	Cultura de la población por el consumo de alimentos fuera del hogar	8	7	8	10	8	8	49
O3	Avance tecnológico en los planes de marketing en redes sociales.	8	8	7	8	8	8	47
O4	Programas de capacitación virtuales realizados por el Sistema ecuatoriano de capacitación profesional.	8	9	9	8	10	6	50
O5	Nuevas líneas de financiamiento de Ban Ecuador y Corporación financiera nacional.	8	6	6	7	9	7	43
Total		40	36	38	41	42	38	

Fuente: Investigación Propia _ Parrilla del Tío Jessy, matriz Ajavi Ibarra

Anexo 7: Cruce FA

Amenazas		Fortalezas						Total
		F1	F2	F3	F4	F5	F6	
		Experiencia y posicionamiento en el mercado durante 9 años.	Personal con educación de segundo nivel.	Perspectiva de servicio de atención bueno por parte de los clientes.	Preferencia del consumidor debido al sabor y calidad de los productos.	Predisposición del personal para recibir capacitación	Variedad de platillos	
A1	Cambios en los requisitos del ARCSA para el funcionamiento de restaurantes y bares	9	8	8	9	9	7	50
A2	Nuevas normativas de regulación ambiental emitidas por el Ministerio del Ambiente	9	7	7	6	9	6	44
A3	Nuevos productos de los competidores.	9	7	10	10	9	10	55
A4	Restringido consumo de carne en semana santa.	7	6	6	6	6	10	41
A5	Cambios en las políticas gubernamentales respecto a condiciones laborales y tributarias	8	6	7	7	8	6	42
Total		42	34	38	38	41	39	

Fuente: Diagnóstico situacional _ Parrilla del Tío Jessy, matriz Ajavi Ibarra

Anexo 8: Cruce DO

Oportunidades		Debilidades					Total
		D1	D2	D3	D4	D5	
		Desconocimiento del personal de la estructura organizacional de la empresa.	Falta de capacitación al personal administrativo y operativo	Deficiencias en el proceso de selección, reclutamiento y contratación de personal	Inexistencia de reglamento interno, manual de funciones y procesos.	Falta de evaluación de desempeño del personal	
O1	Crecimiento poblacional del 1.83% anual de la ciudad de Ibarra que significa una población de 171.084 en el año 2020.	5	7	7	6	7	32
O2	Cultura de la población por el consumo de alimentos fuera del hogar	6	7	7	7	7	34
O3	Avance tecnológico en los planes de marketing en redes sociales.	8	8	7	7	7	37
O4	Programas de capacitación virtuales realizados por el Sistema ecuatoriano de capacitación profesional.	8	10	8	7	8	41
O5	Nuevas líneas de financiamiento de Ban Ecuador y Corporación financiera nacional.	6	9	9	8	8	40
	Total	33	41	38	35	37	

Fuente: Diagnóstico situacional _ Parrilla del Tío Jessy, matriz Ajavi Ibarra

Anexo 9: Cruce DA

Amenazas		Debilidades					Total
		D1	D2	D3	D4	D5	
		Desconocimiento del personal de la estructura organizacional de la empresa.	Falta de capacitación al personal administrativo y operativo	Deficiencias en el proceso de selección, reclutamiento y contratación de personal	Inexistencia de reglamento interno, manual de funciones y procesos.	Falta de evaluación de desempeño del personal	
A1	Cambios en los requisitos del ARCSA para el funcionamiento de restaurantes y bares	7	9	9	10	8	43
A2	Nuevas normativas de regulación ambiental emitidas por el Ministerio del Ambiente	6	8	8	8	8	38
A3	Nuevos productos de los competidores.	7	8	8	9	9	41
A4	Restringido consumo de carne en semana santa.	6	6	6	6	6	30
A5	Cambios en las políticas gubernamentales respecto a condiciones laborales y tributarias	7	8	10	9	8	42
Total		33	39	41	42	39	

Fuente: Diagnóstico situacional _ Parrilla del Tío Jessy, matriz Ajavi Ibarra

Anexo 10: Reglamento Interno de la “Parrilla del Tío Jessy”

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

“LA PARRILLA DEL TÍO JESSY”

La “Parrilla del Tío Jessy”, legalmente constituida con domicilio principal en la ciudad de Ibarra, en aplicación de lo que dispone el artículo 64 del Código del Trabajo y con el fin de que proporcione los efectos legales previstos en el numeral 12 del artículo 42; letra a) del artículo 44; y numeral 2° del artículo 172 del mismo Cuerpo de Leyes, aplicará, de forma complementaria a las disposiciones del Código del Trabajo, el siguiente reglamento interno en su matriz a nivel nacional y con el carácter de obligatorio para el gerente, personal administrativo y operativo de la empresa.

CAPÍTULO I

ÁMBITO, DOMICILIO, ACTIVIDAD ECONÓMICA, FINALIDAD Y ALCANCE

Art. 1.- El ámbito de aplicación del presente reglamento interno de trabajo regula relaciones entre el señor Edgar Viana Pozo artesano calificado y propietario de la “Parrilla del Tío Jessy” y los trabajadores que prestan sus servicios en dicho establecimiento, en todas las áreas, locales y, en general, sin considerar la clase o modalidad de contrato que los vincule con dicho establecimiento e independientemente de las funciones, respetándose las disposiciones contenidas en los contratos de trabajo, así como el Código de trabajo y demás leyes conexas vigentes en la República del Ecuador.

Como consecuencia de lo antes mencionado, las normas prescritas en este reglamento se consideran incorporadas a toda relación jurídica contractual e naturaleza laboral existente, así como también a los contratos individuales de trabajo que se celebren con fecha posterior a la celebración de este reglamento interno de trabajo.

Art. 2.- El establecimiento matriz de la “Parrilla del Tío Jessy” está ubicado en la ciudad de Ibarra Av. Cristóbal de Troya 61-81, Redondel de Ajavi; la primera sucursal se establece en la ciudad de Ibarra Sector la Florida Av. Mariano Acosta y Manuela Cañizares, frente la Gasolinera de la Florida., Carr 35; y la segunda sucursal en el Cantón Otavalo Panamericana Sur y calle Pisabo, Sector La Joya.

Art. 3.- La actividad económica principal de la empresa es la preparación y venta de carnes a la parrilla y bebidas en restaurantes.

Art. 4.- El presente reglamento tiene la finalidad de establecer un adecuado sistema de administración del talento humano, con el fin de normar las relaciones laborales entre el empleador y su personal, tanto de los operarios como de los demás trabajadores bajo su dependencia, de conformidad con las disposiciones fundamentadas en el código de trabajo y otras disposiciones reglamentarias aplicables, de carácter general y obligatorio.

Art. 5.- El personal está obligado a conocer las disposiciones de este reglamento, por tanto, su desconocimiento no exime de responsabilidad para ningún trabajador, para lo que se otorgara copia del presente ejemplar a cada trabajador.

CAPÍTULO II

DEL REPRESENTANTE LEGAL

Art. 6.- El representante legal es la autoridad ejecutiva de la empresa, por consiguiente, le corresponde ejercer la dirección de esta y del talento humano, obteniendo la facultad para nombrar, promover o remover empleados o trabajadores, con sujeción a las normas legales vigentes.

Art. 7.- Se considerarán oficiales las comunicaciones, circulares, memorandos, oficios, etc., debidamente suscritos por el representante legal o las personas debidamente autorizadas para el efecto. Sin perjuicio de lo anterior, las amonestaciones y llamados de atención serán suscritos por el administrador o quien haga sus veces; y, los memorandos referentes a políticas o procedimientos de trabajo que implemente la empresa serán firmadas por el representante legal.

CAPÍTULO III

VALORACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS, INGRESO Y SELECCIÓN

Art. 8.- La valoración y clasificación de cargos, es el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos para describir y clasificar los puestos, de acuerdo con las funciones y responsabilidades asignadas, así como los requisitos exigidos para su desempeño.

Art. 9.- Es responsabilidad del empleador el uso y aplicación del manual de funciones en los procesos de reclutamiento, selección y contratación del nuevo personal.

Art. 10.- Corresponde al empleador realizar la selección del nuevo personal que aspire ingresar en la empresa, ya sea como operario u otro cargo.

Como parte del proceso de selección, el empleador podrá exigir a los aspirantes la rendición de pruebas teóricas y prácticas de sus conocimientos, e incluso psicológicas de sus aptitudes y tendencias; sin que ello implique la existencia de relación laboral alguna.

Ar. 11.- Para el ingreso de nuevo personal, el aspirante seleccionado deberá presentar los siguientes documentos actualizados:

- a) Hoja de vida actualizada
- b) Presentar originales y entregar 2 copias a color de la cédula de ciudadanía, certificado de votación y licencia de manejo cuando corresponda
- c) Presentar originales y entregar copias de los certificados o títulos legalmente conferidos.
- d) Certificados de trabajos anteriores y honorabilidad, al menos 2.
- e) Partida de matrimonio y de nacimiento de sus hijos según el caso.
- f) Formulario de retenciones en la fuente del impuesto a la renta.
- g) Dos fotografías actualizadas tamaño carné.

La alteración o falsificación de documentos presentados por el aspirante o trabajador constituye falta grave que faculta al empleador a solicitar visto bueno ante el Inspector de Trabajo competente, sin perjuicio de la obligatoria remisión de la información y documentos a las autoridades penales que corresponda.

Art. 12.- El empleador se reserva el derecho de realizar investigaciones necesarias para establecer la veracidad de sus documentos e historial del aspirante, de igual forma podrá solicitar referencias e información antes o después de la contratación.

Art. 13.- Se considera empleados o trabajadores de la empresa a las personas que, por su educación, conocimientos, formación, experiencia, habilidades y aptitudes, luego de haber cumplido con los requisitos de selección e ingreso, establecidos en la ley, reglamentos,

resoluciones del Ministerio de Relaciones Laborales, presten servicios con relación de dependencia en las actividades propias de la organización.

CAPÍTULO IV

DE LA CONRATACIÓN

Art. 14.- El contrato de trabajo, de cualquier clase, que se encuentre debida y legalmente suscrito e inscrito será el único documento que faculta al trabajador a ejercer su puesto de trabajo como dependiente de la empresa, antes de la suscripción la persona será considerada como aspirante a ingresar.

Art. 15.- Todo contrato de trabajo se realizará por escrito; y luego de su suscripción, deberá ser inscrito ante el Inspector de Trabajo, en un plazo máximo de treinta días contados a partir de la fecha de suscripción.

Art. 16.- La persona que ingrese por primera vez a prestar sus servicios bajo la modalidad contractual de naturaleza laboral en la empresa deberá suscribir un contrato de trabajo individual por un periodo a prueba de hasta 90 días, salvo el caso que se trate de labores que por su naturaleza deben ejecutarse mediante la suscripción de contrato de trabajo de naturaleza ocasional, eventual, temporada, a destajo por tarea, por obra, así como también los de labores de tipo técnico o de servicios profesionales.

Art. 17.- Si para el desempeño de sus funciones, el trabajador recibe bienes o implementos de la empresa o clientes, deberá firmar acta de recepción y descargo que corresponda aceptando la responsabilidad por su custodia y cuidado, debiendo devolverlos a la organización, al momento en que se lo solicite o de manera inmediata por conclusión de la relación laboral.

CAPÍTULO V

DEL SISTEMA DE CAPACITACIÓN

Art. 18.- El sistema de capacitación es el conjunto de políticas estrategias, métodos, normas y procedimientos orientados a desarrollar e integrar la capacitación de los empleados y trabajadores de la empresa, racionalizando el uso de recursos y optimización de resultados.

Art. 19.- El empleador o la persona autorizada será el responsable de la programación, ejecución y control de la capacitación de acuerdo con el presupuesto establecido.

Art. 20.- En la participación de programas de capacitación se considerarán las necesidades de capacitación, las recomendaciones de las evaluaciones del personal y los requerimientos del empleador.

Art. 21.- Todo evento de capacitación será coordinado por el empleador o persona autorizada, para garantizar la ejecución, evaluación y seguimiento de este.

Art. 22.- La capacitación programada será de asistencia obligatoria para el personal designado, según los temas tratados, con excepciones de fuerza mayor.

CAPÍTULO VI

JORNADA DE TRABAJO, ASISTENCIA DEL PERSONAL Y REGISTRO DE ASISTENCIA

Art. 23.- De conformidad con la ley, la jornada de trabajo será de 8 horas diarias y 40 semanales a las que deben sujetarse todos los trabajadores de la empresa; sin embargo, respetando los límites señalados en el Código de trabajo, las jornadas de labores podrá variar y establecerse de acuerdo con las exigencias del servicio o labor que realice cada trabajador y de conformidad con las necesidades de los clientes y organización.

Art. 24.- La jornada ordinaria de trabajo no excederá las 40 horas semanales y en caso de hacerlo, se pagará con los recargos que determine la ley y este artículo en artículos posteriores.

Art. 25.- No se considerarán trabajos suplementarios los realizados en horas que exceden de la jornada ordinaria, ejecutados por los trabajadores que ejercen funciones de confianza y dirección por así disponerlo el artículo 58 del Código del Trabajo, así como también los trabajos realizados fuera de horario sin autorización del jefe inmediato, por lo que para el pago de horas extras se deberá tener la autorización del jefe inmediato.

Art. 26.- No se considerarán horas suplementarias o extraordinarias, los trabajos desempeñados luego de la jornada ordinaria o en días de descanso, con el objeto de compensar el tiempo perdido ya sea por los días feriados no obligatorios o cuando así lo disponga la autoridad competente.

Art. 27.- Se entenderá por horas suplementarias las que se labora excediendo la jornada de trabajo, esto es, las ocho horas diarias y cuarenta semanales, que en ningún modo podrán exceder de cuatro horas diarias ni doce semanales; mismas que se calculan de la siguiente manera.

- a) Si tuvieren lugar durante el día o hasta las 24:00h, el empleador pagará la remuneración correspondiente a cada una de las horas suplementarias con más un cincuenta por ciento de recargo.
- b) Si dichas horas estuvieran comprendidas entre las 24:00h y las 6:00h, el trabajador tendrá derecho a un ciento por ciento de recargo.

Para calcularlo se tomará como base la remuneración que corresponda a la hora de trabajo diurno.

Art. 28.- Se entenderá por horas extraordinarias las que se labora en los días de descanso obligatorio y días feriados obligatorios que contempla el Código de trabajo.

Para laborar en horas extraordinarias y en las suplementarias a que se refiere el artículo anterior, se requiere el acuerdo de las partes y la aprobación de este por parte del inspector de trabajo.

Art. 29.- Para los efectos de la remuneración no se considerará como trabajo suplementario el realizado en horas que excedan de la jornada ordinaria, cuando los trabajadores tuvieren funciones de confianza, esto es, el trabajo de quienes, en cualquier forma representen al empleador o hagan sus veces, y el de los guardianes o porteros residentes, siempre y cuando exista un contrato escrito y debidamente legalizado en el que se establezca los particulares requerimientos y naturaleza de labores.

Art. 30.- La empresa llevará el registro de asistencia de los trabajadores por medio de un sistema de lectura biométrica, o la herramienta que creyere conveniente para mejorar el registro de asistencia de los trabajadores.

En este sistema el trabajador marca el inicio y finalización de la jornada de trabajo y durante la salida e ingreso del tiempo asignado para el almuerzo.

Si por alguna razón no funcionare este sistema, los trabajadores notificaran este particular al administrador o al gerente, el mismo que dispondrá la forma provisional de llevar el control de asistencia mientras dure el daño.

Art. 31.- El trabajador que tenga la debida justificación por escrito del administrador, para ausentarse en el transcurso de su jornada de trabajo, deberá marcar su registro en el reloj biométrico tanto al salir como al ingresar a sus funciones.

Art. 32.- Los empleados y trabajadores se presentarán a desempeñar sus funciones con puntualidad. Las novedades de asistencia y cumplimiento de horario de trabajo de todo el personal serán registradas por el administrador y notificadas al señor propietario.

Art. 33.- La omisión de registro de la hora de entrada o salida hará presumir ausencia a la correspondiente jornada, a menos que tal omisión fuere justificada por escrito con la debida oportunidad al administrador.

Art. 34.- El administrador llevará el control de asistencia, del informe mecanizado que se obtenga del sistema de intranet, de cada uno de los trabajadores y mensualmente elaborará un informe de atrasos e inasistencia a fin de determinar las sanciones correspondientes de acuerdo con lo que dispone el presente reglamento y el Código del trabajo.

El horario establecido para el almuerzo será definido con el administrador, el cual durará una hora, y podrá ser cambiado solo para cumplir con actividades inherentes a la empresa, y este deberá ser notificado por escrito al señor gerente.

Art. 35.- Si la necesidad de la empresa lo amerita, el jefe de cocina y administrador podrán cambiar el horario de salida al almuerzo del personal, considerando, siempre el lapso de 1 hora, de tal manera que el trabajo no sea abandonado.

Art. 36.- Las justificaciones por falta de puntualidad o por inasistencia serán receptadas y registradas por el administrador, y posteriormente informadas al señor gerente.

CAPÍTULO VII

VACACIONES, LICENCIAS Y PERMISOS

VACACIONES

Art. 37.- De acuerdo con el artículo 69 del Código del Trabajo los trabajadores tendrán derecho a gozar anualmente de un período ininterrumpido de quince días de vacaciones, incluidos los no laborables.

Los trabajadores que se encuentran prestando sus servicios para el mismo empleador por más de cinco años, tienen derecho a gozar de un día adicional de vacaciones por cada uno de los años excedentes o recibirán en dinero la remuneración correspondiente a dichos días. Los días de vacaciones adicionales por antigüedad no excederán de quince días, salvo que las partes, mediante contrato legalmente suscrito, convinieren en ampliar tal beneficio.

Art. 38.- El cronograma de las vacaciones será definido de común acuerdo entre el empleador y trabajador, en caso de no llegar a un acuerdo el empleador definirá las fechas a tomar.

Art. 39.- Para hacer uso de vacaciones, los trabajadores deberán cumplir con la entrega de bienes y documentación a su cargo a la persona que suplirá sus funciones, con el fin de evitar la paralización de actividades por efecto de las vacaciones, cuando el caso así lo amerite. El trabajador dejará constancia de sus días de vacaciones llenando el formulario establecido para este caso.

LICENCIAS

Art. 40.- Sin perjuicio de las establecidas en el Código del Trabajo, serán válidas las licencias determinados en este reglamento, que deberán ser solicitadas por escrito y llevar la firma del gerente o de la persona autorizada para concederlos.

Art. 41.- Se concederá licencias con sueldo en los siguientes casos:

- a) Por motivos de maternidad y paternidad.
- b) Por matrimonio civil del trabajador, tendrá derecho a tres días laborables consecutivos, a su regreso obligatoriamente el trabajador presentará el respectivo certificado de matrimonio.
- c) Para asistir a eventos de capacitación y/o entrenamiento, debidamente autorizados por la empresa.
- d) Tres días por calamidad doméstica, debidamente comprobada, como, por ejemplo: incendio derrumbe de la vivienda, que afecten a la economía de los trabajadores.
- f) Cualquier otra licencia prevista en el Código del Trabajo.

Art. 42.- La falta de justificación en el lapso de 24 horas de una ausencia podrá considerarse como falta injustificada, haciéndose el trabajador acreedor a la sanción de amonestación por escrito y el descuento del tiempo respectivo.

PERMISOS

Art. 43.- Se concederá permisos para que el trabajador atienda asuntos emergentes y de fuerza mayor, hasta por tres horas máximo durante la jornada de trabajo, en el periodo de un mes, que serán recuperadas en el mismo día o máximo en el transcurso de esa semana; y, en caso de no hacerlo, descontará el tiempo no laborado, previa autorización del gerente.

Art. 44.- Los trabajadores tendrán derecho a permisos para atención médica, lactancia y asistencia a capacitaciones autorizadas por la empresa.

Art. 45.- El empleador podrá otorgar permisos a los que se refiere el artículo anterior, previa justificación según sea el caso.

CAPÍTULO VIII

REMUNERACIÓN Y PERÍODOS DE PAGO

Art. 46.- Para la fijación de las remuneraciones de los trabajadores, la Empresa se orientará por las disposiciones o normas establecidas en el mercado laboral relativo a la clasificación y

valoración de puestos, aprobados por la gerencia que estarán siempre en concordancia con la ley; y no podrán ser inferiores a los mínimos sectoriales determinados para esta empresa.

Art. 47.- La empresa pagará la remuneración mensual directamente a los empleados en su lugar de trabajo mediante cheque o depósito en una cuenta bancaria, u otros mecanismos de pago permitidos por la ley.

Ar. 48.- La empresa efectuará descuentos de los sueldos del Trabajador solo en casos de:

- a) Aportes personales del IESS;
- b) Dividendos de préstamos hipotecarios o quirografarios, conforme las planillas que presente el IESS;
- c) Ordenados por autoridades judiciales.
- d) Valores determinados por las Leyes o autorizados expresamente por el trabajador, así como por compras o préstamos concedidos por la empresa a favor del trabajador.
- e) Multas establecidas en este Reglamento
- f) Descuentos autorizados por consumos del trabajador, cancelados por la empresa como tarjetas de comisariato, seguro médico privado, consumo de celulares, repuestos, servicios, mantenimiento, etc.

Art. 49.- Cuando un trabajador cesare en su trabajo por cualquier causa y tenga que realizar pagos por cualquier concepto, se liquidará su cuenta; y antes de recibir el valor que corresponde se le descontará todos los valores que esté adeudando a la empresa, como préstamos debidamente justificados y los detallados en el artículo anterior.

Art. 50.- Los beneficios voluntarios u ocasionales de carácter transitorio que la empresa otorgue al trabajador pueden ser modificados o eliminados cuando a juicio de ella hubiese cambiado o desaparecido las circunstancias que determinaron la creación de tales beneficios.

Art. 51.- El empleador podrá conceder anticipos de remuneraciones a los trabajadores con más de seis meses de servicio en el mismo establecimiento de trabajo, las excepciones serán consideradas por el empleador.

Art. 52.- Los anticipos de sueldos podrán ser de hasta el 50% de la remuneración total del trabajador, valor que será descontado de su pago total a fin de mes.

CAPÍTULO IX

ÍNDICES MÍNIMOS DE EFICIENCIA

Art. 53.- Los trabajadores deberán cumplir estrictamente con la labor objeto del contrato, esto es dentro de los estándares de productividad establecidos en las caracterizaciones de cada proceso; caso contrario la Empresa se acogerá al derecho previsto en el numeral 5 del artículo 172 del Código del Trabajo.

Art. 54.- Todos los trabajadores de la Empresa precautelarán que el trabajo se ejecute en observancia a las normas técnicas aplicadas a su labor específica y que redunde tanto en beneficio de la empresa, como en el suyo personal.

CAPÍTULO X

OBLIGACIONES, DERECHOS Y PROHIBICIONES DEL TRABAJADOR

OBLIGACIONES

Art. 55.- Además de las obligaciones constantes en el artículo 45 del Código de Trabajo, las determinadas por la ley, las del contrato de trabajo, código de conducta y este reglamento, son obligaciones del Trabajador las siguientes:

1. Cumplir las leyes, reglamentos, instructivos, normas y disposiciones vigentes en la empresa; que no contravengan al presente reglamento y código de conducta.
2. Ejecutar sus labores en los términos determinados en su contrato de trabajo, y en la descripción de funciones de cada posición, según consta en el Manual de Funciones, desempeñando sus actividades con responsabilidad, esmero y eficiencia;
3. Ejecutar su labor de acuerdo con las instrucciones y normas técnicas que se hubieren impartido y constan en el Manual de Procedimientos; y, cumplir estrictamente con las disposiciones impartidas por el gerente o autoridades competentes, sin que en ningún caso pueda alegarse su incumplimiento por desconocimiento de la labor específica confiada.

4. Observar en forma permanente una conducta armónica, respetuosa, y de consideraciones debidas en sus relaciones con sus compañeros de trabajo, superiores, subalternos, clientes y particulares.
5. Comunicar cualquier cambio de su dirección domiciliaria, teléfono dentro de los cinco primeros días siguientes de tal cambio.
6. Presentarse al trabajo uniformado, aseado y en aptitud mental y física para el cabal cumplimiento de sus labores. Los trabajadores de oficina y los que deban atender al público, se sujetarán a las disposiciones de uso respectivas.
7. Velar por los intereses del Restaurante, y por la conservación de los valores, documentos, útiles, equipos, maquinaria, muebles, suministros, uniformes y bienes en general confiados a su custodia, administración o utilización. Y usarlos exclusivamente para asuntos de la compañía, o en caso de extrema emergencia para asuntos particulares.
8. En el caso de desaparición de cualquier herramienta, instrumento o equipo entregado al trabajador por parte de la Empresa, sea este de propiedad del Restaurante o sus clientes, ésta procederá a su reposición a costo del trabajador. Cuando tal hecho se deba a su culpa, negligencia, o mala fe previamente comprobada.
9. En caso de enfermedad, es obligación del trabajador informar lo ocurrido al inmediato superior o representante legal de la compañía, se justificará las faltas, previa comprobación de la enfermedad, mediante el correspondiente certificado médico extendido por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, o por un centro médico autorizado por la empresa.
10. Guardar absoluta reserva respecto a la información confidencial, secretos técnicos, comerciales, administrativos, e información del cliente sobre asuntos relacionados con su trabajo, y con el giro del negocio de la Empresa. Esta información confidencial o no pública, no debe ser revelada a nadie fuera de la Empresa, incluidos familiares y amigos, en el cual pueda existir conflicto de intereses.
11. Abstenerse de realizar competencia profesional con la Empresa o colaborar para que otros lo hagan, mientras dure la relación laboral.
12. Registrar su ingreso a la empresa en el sistema de control de asistencia, cuando el trabajador esté listo para empezar con sus labores, de igual forma al salir de su jornada de trabajo.
13. Cumplir con puntualidad con las jornadas de trabajo, de acuerdo con los horarios establecidos por la empresa.
14. Una vez terminada la jornada laboral todo el personal deberá mantener bajo llave toda documentación correspondiente a datos confidenciales o reservados de la Empresa.

15. Desplazarse dentro o fuera de la ciudad y del país, de acuerdo con las necesidades del empleado o trabajador, para tal efecto la empresa reconocerá los gastos de transporte, hospedaje y alimentación en que se incurra, según el Art. 42 numeral 22 del Código del Trabajo.
16. Asistir a cursos, seminarios, y otros eventos que se consideren necesarios, como parte de su entrenamiento y capacitación.
17. Todos los trabajadores deberán prestar esmerada atención a los clientes de la empresa, con diligencia y cortesía, contestando en forma comedida las preguntas que le formulen.
18. Mantener los lugares de trabajo en perfecto orden y limpieza, así como los documentos, correspondientes. y todo el material usado para desempeñar su trabajo.
19. Devolver los bienes, materiales y herramientas que recibieren ya sean de propiedad del empleador o sus clientes, cuidar que estos no se pierdan, extravíen o sufran daños.
20. Sujetarse a las medidas de prevención de riesgo de trabajo que dicte la Empresa, así como cumplir con las medidas sanitarias, higiénicas de prevención y seguridad como el uso de aparatos y medios de protección proporcionados por las mismas.
21. Utilizar y cuidar los instrumentos de prevención de riesgos de trabajo, entregados por la Empresa, como: cinturones de protección para carga, etc.
22. Comunicar a sus superiores de los peligros y daños materiales que amenacen a los bienes e intereses de la Empresa o a la vida de los trabajadores, así mismo deberá comunicar cualquier daño que hicieren sus compañeros, colaborar en los programas de emergencia y otros que requiera la Empresa, independientemente de las funciones que cumpla cada trabajador.
23. Informar inmediatamente a sus superiores, los hechos o circunstancias que causen o puedan causar daño a la Empresa.
24. En caso de accidente de trabajo, es obligación dar a conocer de manera inmediata al jefe inmediato; o a quien ejerza la representación legal de la Empresa, a fin de concurrir ante la autoridad correspondiente, conforme lo establece el Código del Trabajo.
25. Facilitar y permitir las inspecciones y controles que efectúe la Compañía por medio de sus representantes, o auditores.
26. Cuidar debidamente los vehículos asignados para el cumplimiento de sus labores.
27. Cumplir con la realización y entrega de reportes, informes que solicite la empresa en las fechas establecidas por la misma.

28. Firmar los roles de pago en todos sus rubros al percibir la remuneración o beneficio que sea pagado por parte de la Empresa.

DERECHOS

Art. 56.- Son derechos de los trabajadores, los siguientes:

- a) Percibir la remuneración mensual que se determine para el puesto que desempeñe, los beneficios legales y los beneficios de la Empresa.
- b) Hacer uso de las vacaciones anuales, de acuerdo con la ley y las normas constantes de este reglamento.
- c) Recibir ascensos o promociones, con sujeción a los procedimientos respectivos, y de acuerdo con las necesidades y criterios de la empresa.
- d) Ejercer el derecho a reclamo, siguiendo el orden correspondiente de jerarquía, cuando considere que alguna decisión le puede perjudicar.
- e) Recibir capacitación o entrenamiento, de acuerdo con los programas de desarrollo profesional que determine la Empresa, tendiente a elevar los niveles de eficiencia y eficacia en el desempeño de sus funciones.
- f) Ser provisto de alimentación, cuando tenga que trabajar por jornadas continuas, según el requerimiento estricto del empleador, dicha alimentación no podrá exceder de tres dólares.
- g) Ser tratado con las debidas consideraciones, no infringiéndoles maltratos de palabra y obra.

PROHIBICIONES

Art. 57.- A más de las prohibiciones establecidas en el artículo 46 del Código del Trabajo, que se entienden incorporadas a este reglamento y código de conducta, y las determinadas por otras leyes, está prohibido al trabajador:

- 1) Mantener relaciones de tipo personal, comercial o laboral, que conlleven un conflicto de intereses, con las personas naturales o jurídicas que se consideren como competencia o que sean afines al giro de empresa. El trabajador deberá informar al empleador cuando pueda presentarse este conflicto.

- 2) Exigir o recibir primas, porcentajes o recompensas de cualquier clase, de personas naturales o jurídicas, proveedores, clientes o con quienes la empresa tenga algún tipo de relación o como retribución por servicios inherentes al desempeño de su puesto.
- 3) Alterar los precios de los productos o servicios que ofrece la empresa a cambio de recompensas en beneficio personal.
- 4) Alterar la respectiva jornada de trabajo o suspenderla sin sujetarse a la reglamentación respectiva de horarios y turnos designados.
- 5) Encargar a otro trabajador o a terceras personas la realización de sus labores sin previa autorización de su Jefe Inmediato.
- 6) Suspender arbitraria e ilegalmente el trabajo o inducir a sus compañeros de trabajo a suspender las suyas.
- 7) Causar pérdidas, daño o destrucción, de bienes materiales o de herramientas, pertenecientes al empleador o sus clientes, por no haberlos devuelto una vez concluidos los trabajos o por no haber ejercido la debida vigilancia y cuidado mientras se los utilizaba; peor aún producir daño, pérdida, o destrucción intencional, negligencia o mal uso de los bienes, elementos o instrumentos de trabajo.
- 8) Realizar durante la jornada de trabajo rifas o ventas; de igual manera atender a vendedores o realizar ventas de artículos personales o de consumo, se prohíbe realizar actividades ajenas a las funciones de la empresa o que alteren su normal desarrollo; por lo que le está prohibido al trabajador, distraer el tiempo destinado al trabajo, en labores o gestiones personales, así como realizar durante la jornada de trabajo negocios y/o actividades ajenas a la empresa o emplear parte de la misma, en atender asuntos personales o de personas que no tengan relación con la organización, sin previa autorización del gerente o persona autorizada.
- 9) Violar el contenido de la correspondencia interna o externa o cualquier otro documento perteneciente a la empresa, cuando no estuviere debidamente autorizado para ello;
- 10) Destinar tiempo para la utilización inadecuada del internet como bajar archivos, programas, conversaciones chat y en fin uso personal diferente a las actividades específicas de su trabajo.
- 11) Instalar software, con o sin licencia, en las computadoras de la Empresa que no estén debidamente aprobados por la Gerencia.
- 12) Divulgar información sobre técnicas, método, procedimientos relacionados con la empresa, redacción, diseño de textos, ventas, datos y resultados contables y financieros de la

- empresa; emitir comentarios con los trabajadores y terceras personas en relación con la situación de la Empresa.
- 13) Divulgar información sobre la disponibilidad económica y movimientos que realice la empresa, ningún trabajador de esta podrá dar información, excepto el personal de contabilidad que dará información únicamente a sus superiores.
 - 14) Queda prohibido para los trabajadores, divulgar la información proporcionada por los clientes a la compañía.
 - 15) Todo personal que maneje fondos de la Empresa no podrá disponer de los mismos para otro fin que no sea para el que se le haya entregado dicho acto dará lugar a la máxima sanción establecida en este reglamento, que implicará la separación de la empresa previo visto bueno otorgado por el Inspector del Trabajo competente, sin perjuicio de otras acciones legales a que hubiere lugar.
 - 16) Utilizar en actividades particulares los servicios, dinero, bienes, materiales, equipos o vehículos de propiedad de la empresa o sus clientes, sin estar debidamente autorizados por el jefe respectivo.
 - 17) Sacar bienes, vehículos, objetos y materiales propios de la empresa o sus clientes sin la debida autorización por escrito del jefe inmediato.
 - 18) Queda terminantemente prohibida la violación de los derechos de autor y de propiedad intelectual de la compañía y de cualquiera de sus clientes o proveedores.
 - 19) Ejercitar o promover la discriminación por motivos de raza, etnia, religión, sexo, pensamiento político, etc., al interior de la empresa.
 - 20) Sostener altercados verbales y físicos con compañeros, trabajadores y jefes superiores dentro de las instalaciones de la empresa y en su entorno, así como también hacer escándalo dentro de la organización.
 - 21) Propiciar actividades políticas o religiosas dentro de las dependencias de la empresa o en el desempeño de su trabajo.
 - 22) Presentarse a su lugar de trabajo en evidente estado de embriaguez o bajo los efectos de estupefacientes prohibidos por la ley.
 - 23) Ingerir o expender durante la jornada de trabajo, en las oficinas o en los lugares adyacentes de la empresa bebidas alcohólicas, sustancias psicotrópicas y estupefacientes, u otros que alteren el sistema nervioso, así como presentarse a su trabajo bajo los efectos evidentes de dichos productos

- 24) Ingerir alimentos o bebidas en lugares que puedan poner en peligro la calidad del trabajo o las personas.
- 25) Fumar en el interior de la empresa.
- 26) No cumplir con las medidas sanitarias, higiénicas de prevención y seguridad impartidas por la empresa y negarse a utilizar los aparatos y medios de protección de seguridad proporcionados por la misma.
- 27) Portar cualquier tipo de arma durante su permanencia en la empresa que pueda poner en peligro la vida y seguridad de las personas y equipos con excepción de las personas que tengan autorización de la empresa.
- 28) Ingresar televisores y cualquier otro artefacto que pueda distraer y ocasionar graves daños a la salud y a la calidad del trabajo de la empresa sin la autorización por escrita de sus superiores.
- 29) Ingresar a las dependencias de la compañía material pornográfico o lesivo, reservándose la empresa el derecho a retirar dicho material y sancionar al infractor.
- 30) Alterar o suprimir las instrucciones, avisos, circulares o boletines colocados por la empresa en los tableros de información, carteleras o en cualquier otro lugar;
- 31) Permitir que personas ajenas a la empresa permanezcan en las instalaciones de la misma, sin justificación o causa para ello.
- 32) Está prohibido a las personas que laboran con claves en el sistema informático entregarlas a sus compañeros o terceros para que utilicen; por tanto, la clave asignada es personalísima y su uso es de responsabilidad del trabajador.
- 33) Los beneficios concedidos al trabajador, que no constituyen obligación legal, son exclusivos para este y su cónyuge, y se extenderá a terceros por autorización escrita del empleador.
- 34) Vender sin autorización bienes, vehículos, accesorios, regalos y repuestos de la empresa.
- 35) Practicar juegos de cualquier índole durante las horas de trabajo
- 36) Distraer su tiempo de trabajo en cosas distintas a sus labores, tales como: leer periódicos, revistas, cartas, ajenas a su ocupación, así como dormir, formar grupos y hacer colectas sin autorización de las autoridades de la empresa.
- 37) Propagar rumores que afecten al prestigio o intereses de la empresa sus funcionarios o trabajadores; así como no podrán reunirse sin autorización de los ejecutivos.
- 38) Tener negocio propio o dentro de la sociedad conyugal relacionado al giro de negocio de la empresa, con el fin de favorecer a su negocio antes que a la organización.

- 39) Comprar acciones o participaciones o montar un negocio directa o indirectamente, por sí mismo o a través de interpuesta persona, para ser proveedor de la organización sin conocimiento expreso por parte de la empresa.
- 40) Laborar horas suplementarias o extraordinarias sin previa orden expresa del administrador o gerente.
- 41) Utilizar en beneficio propio los bienes dejados por los clientes incluyendo vehículos, accesorios o pertenencias.

CAPÍTULO XI

PERSONAS QUE MANEJAN RECURSOS ECONÓMICOS DE LA EMPRESA

Art. 58.- Los Trabajadores que tuvieren a su cargo activos de la empresa, como: dinero, accesorios, vehículos, valores o inventario; como el personal de caja, bodega y cualquier otra área que estén bajo su responsabilidad dinero, valores, insumos, cajas chicas entre otros, son personalmente responsables de toda pérdida, salvo aquellos que provengan de fuerza mayor debidamente comprobada.

Art. 59.- Todas las personas que manejan recursos económicos estarán obligadas a sujetarse a las fiscalizaciones o arquezos de caja provisionales o imprevistos que ordene el gerente; y suscribirán juntamente con los auditores el acta que se levante luego de verificación de las existencias físicas y monetarias.

CAPÍTULO XII

RÉGIMEN DICIPLINARIO

Art. 60.- A los trabajadores que contravengan las disposiciones legales o reglamentarias de la empresa se les aplicará las sanciones dispuestas en el Código del Trabajo, código de conducta, las del presente reglamento y demás normas aplicables.

Art. 61.- En los casos de inasistencia o atraso injustificado del trabajador, sin perjuicio de las sanciones administrativas que se le impongan, al trabajador se le descontará la parte proporcional de su remuneración, conforme lo dispuesto en el Código del Trabajo. En el caso que el trabajador se encuentre fuera de la ciudad, y no presente la justificación debida de las

labores encomendadas, se procederá a descontar los valores cancelados por viáticos, transporte, etc.

Art. 62.- Atendiendo a la gravedad de la falta cometida por el trabajador, a la reincidencia y de los perjuicios causados a la empresa, se aplicará una de las siguientes sanciones:

- a) Amonestaciones verbales;
- b) Amonestaciones escritas;
- c) Multas, hasta el 10% de la remuneración del trabajador;
- d) Terminación de la relación laboral, previo visto bueno sustanciado de conformidad con la Ley.

SANCIONES PECUNARIAS – MULTAS

Art. 63.- La amonestación escrita será comunicada al trabajador en persona, quien deberá suscribir la recepción del documento respectivo. En caso de negativa del trabajador a suscribir o recibir el documento de la amonestación, se dejará constancia de la presentación, y la firmará en nombre del trabajador su jefe inmediato, con la razón de que se negó a recibirla.

Las amonestaciones escritas irán al expediente personal del trabajador, si se realizan a un mismo trabajador por tres veces consecutivas durante un periodo de noventa días serán consideradas como falta grave.

Art. 64.- La sanción pecuniaria es una sanción que será impuesta por el gerente en caso de que el trabajador hubiere cometido faltas leves, o si comete una falta grave a juicio del gerente, en caso de no ameritar el trámite de visto bueno, constituirá en el descuento de una multa de hasta el 10% de la remuneración del trabajador. La sanción pecuniaria no podrá superar el 10% de la remuneración dentro del mismo mes calendario, y en el caso de reincidencia se deberá sancionar al trabajador siguiéndole el correspondiente trámite de visto bueno.

Art. 65.- Las multas serán aplicadas, a más de lo señalado en este reglamento en los siguientes casos:

- a) Provocar desprestigio o enemistad entre los componentes de la empresa, sean directivos o trabajadores;
- b) No acatar las órdenes y disposiciones impartidas por su superior jerárquico;
- c) Negarse a laborar durante jornadas extraordinarias, en caso de emergencia;
- d) Realizar en las instalaciones de la empresa propaganda con fines comerciales o políticos;
- e) Ejercer actividades ajenas a la empresa durante la jornada laboral;
- f) Realizar reclamos infundados o mal intencionados;
- g) No guardar la consideración y cortesía debidas en sus relaciones con el público que acuda a la empresa;
- h) No observar las disposiciones constantes en cualquier documento que la empresa prepare en el futuro, cuyo contenido será difundido entre todo el personal.
- i) No registrar personalmente su asistencia diaria de acuerdo con el sistema de control preestablecido por el administrador.

FALTAS LEVES

Art. 66.- Se consideran faltas leves las siguientes:

- a) La reincidencia por más de tres veces en los casos que hayan merecido amonestación verbal dentro del mismo periodo mensual. La reincidencia que se refiere el presente literal será causal para una amonestación escrita.
- b) Excederse sin justificación en el tiempo de permiso concedido.
- c) La negativa del trabajador a utilizar los medios, recursos, materiales y equipos que le suministre la Empresa.
- d) Los trabajadores que, durante el último periodo mensual de labor, hayan recibido tres amonestaciones escritas.
- e) Los trabajadores que no cumplieren con responsabilidad y esmero las tareas a ellos encomendados.
- f) La negativa de someterse a las inspecciones y controles, así como a los exámenes médicos y chequeos.
- g) Poner en peligro su seguridad y la de sus compañeros. Si la situación de peligro se genere por hechos que son considerados faltas graves, se sancionarán con la separación del trabajador, previo visto bueno.

- h) Disminuir injustificadamente el ritmo de ejecución de su trabajo.
- i) El incumplimiento de cualquier otra obligación o la realización de cualquier otro acto que conforme otras disposiciones de este reglamento sean sancionadas con multa y no constituya causal para sanción grave.
- j) Ingresar datos erróneos en la facturación de productos y servicios.
- k) Recibir cheques de pago que no han sido llenados correctamente y que deban ser devueltos al suscriptor, multa de hasta el 10 % de la remuneración.

FALTAS GRAVES

Art. 67.- Son Faltas graves aquellas que dan derecho a sancionar al trabajador con la terminación del contrato de trabajo. Las sanciones graves se las aplicará al trabajador que incurra en las siguientes conductas, serán sancionados con multa o visto bueno dependiendo de la gravedad de la falta las siguientes:

- a) Estar incurso en una o más de las prohibiciones señaladas en el presente Reglamento, excepto en los casos en que el cometer dichas prohibiciones sea considerada previamente como falta leve por la Empresa, de conformidad con lo prescrito en este instrumento.
- b) Haber proporcionado datos falsos en la documentación presentada para ser contratado por la empresa.
- c) Presentar certificados falsos, médicos o de cualquier naturaleza para justificar su falta o atraso.
- d) Modificar o cambiar los aparatos o dispositivos de protección o retirar los mecanismos preventivos y de seguridad adaptados a las máquinas, sin autorización de sus superiores.
- e) Alterar de cualquier forma los controles de la empresa sean estos de entrada o salida del personal, reportes o indicadores de ventas, cuentas por cobrar, indicadores de procesos de la empresa, etc.
- f) Sustraerse o intentar sustraerse de los talleres, bodegas, locales y oficinas dinero, materiales, materia prima, herramientas, material en proceso, producto terminado, información en medios escritos y/o magnéticos, documentos o cualquier otro bien.
- g) Encubrir la falta de un trabajador.
- h) No informar al superior sobre daños producto de la ejecución de algún trabajo, y ocultar estos trabajos.

- i) Inutilizar o dañar materias primas, útiles, herramientas, máquinas, aparatos, instalaciones, edificios, enseres y documentos de la empresa o clientes, así como vehículos pertenecientes a clientes.
- j) Revelar a personas extrañas a la empresa datos reservados, sobre la tecnología, información interna de la empresa, e información del cliente.
- k) Dedicarse a actividades que impliquen competencia a la empresa; al igual que ser socio, accionista o propietario de negocios iguales o relacionados al giro del negocio de empresa, ya sea por sí mismo o interpuesta persona, sin conocimiento y aceptación escrita por parte del representante legal.
- l) Los malos tratos de palabra u obra o faltas graves de respeto y consideración a jefes, compañeros, o subordinados, así como también el originar o promover peleas o riñas entre sus compañeros de trabajo;
- m) Causar accidentes graves por negligencia o imprudencia;
- n) Por indisciplina o desobediencia graves al presente Reglamento, instructivos, normas, políticas, código de conducta y demás disposiciones vigentes y/o que la Compañía dicte en el futuro.
- o) Acosar u hostigar psicológica o sexualmente a trabajadores, compañeros o jefes superiores.
- p) Por ineptitud en el desempeño de las funciones para las cuales haya sido contratado, el mismo que se determinará en la evaluación de desempeño.
- q) Manejar inapropiadamente las promociones, descuentos, reservas, dinero y productos de la empresa para sus clientes; incumplimiento de las metas de ventas establecidas por la gerencia; así como la información comercial que provenga del mercado.
- r) Los trabajadores que hayan recibido dos o más infracciones, de las infracciones señaladas como leves, dentro del periodo mensual de labor, y que hayan sido merecedores de amonestaciones escritas por tales actos. Sin embargo, si el trabajador tuviese tres amonestaciones escritas dentro de un periodo trimestral de labores, será igualmente sancionado de conformidad con el presente artículo.
- s) Cometer actos que signifiquen abuso de confianza, fraude, hurto, estafa, conflictos de intereses, discriminación, corrupción, acoso o cualquier otro hecho prohibido por la ley, sea respecto de la empresa de los ejecutivos y de cualquier trabajador.
- t) Portar armas durante horas de trabajo cuando su labor no lo requiera.
- u) Paralizar las labores o Incitar la paralización de actividades.

- v) Se considerará falta grave toda sentencia ejecutoriada, dictada por autoridad competente, que condene al trabajador con pena privativa de libertad. Si es un tema de tránsito es potestad de la empresa, si el trabajador falta más de tres días se puede solicitar visto bueno.

CAPÍTULO XIII

CESACIÓN DE FUNCIONES O TERMINACIÓN DE RELACIÓN LABORAL

Art. 68.- Los trabajadores de la empresa cesarán definitivamente en sus funciones o terminarán los contratos celebrados con el empleador, por las siguientes causas, estipuladas en el artículo 169 del Código del trabajo:

- a) Por las causas legalmente previstas en el contrato
- b) Por acuerdo de las partes.
- c) Por conclusión de la obra, periodo de labor o servicios objeto del contrato.
- d) Por muerte o incapacidad del colaboradores o extinción de la persona jurídica contratante, si no hubiere representante legal o sucesor que continúe la Empresa o negocio.
- e) Por caso fortuito o fuerza mayor que imposibiliten el trabajo, como incendio, terremoto y demás acontecimientos extraordinarios que los contratantes no pudieran prever o que previsto, no pudieran evitar.
- f) Por visto bueno presentado por el trabajadores o empleador.
- g) Por las demás establecidas en las disposiciones del Reglamento Interno y Código del Trabajo.

Art. 69.- El trabajador que termine su relación contractual con el empleador, por cualquiera de las causas determinadas en este reglamento o las estipuladas en el código del trabajo, suscribirá la correspondiente acta de finiquito, la que contendrá la liquidación pormenorizada de los derechos laborales, en los términos establecidos en el Código del Trabajo.

CAPÍTULO XIV

OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES PARA LA EMPRESA

Art. 70.- Son obligaciones de la empresa, a parte de las establecidas en el Código de trabajo, Código de ética las siguientes:

- a) Mantener las instalaciones en adecuado estado de funcionamiento, desde el punto de vista higiénico y de salud.
- b) Llevar un registro actualizado de los datos del trabajador y, en general de todo hecho que se relacione con la prestación de sus servicios.
- c) Proporcionar a todos los trabajadores los implementos e instrumentos necesarios para el desempeño de sus funciones.
- d) Tratar a los trabajadores con respeto y consideración.
- e) Atender, dentro de las previsiones de la ley y de este Reglamento los reclamos y consultas de los trabajadores.
- f) Facilitar a las autoridades de trabajo las inspecciones que sean del caso para que constaten el fiel cumplimiento del Código del Trabajo y del presente Reglamento.
- g) Difundir y proporcionar un ejemplar del presente Reglamento Interno de trabajo a sus trabajadores para asegurar el conocimiento y cumplimiento de este.

Art. 71.- Son prohibiciones de la empresa, a parte de las establecidas en el Código de trabajo, Código de ética las siguientes:

- a) Retener más del diez por ciento (10%) de la remuneración por concepto de multas;
- b) Exigir al trabajador que compre sus artículos de consumo en tiendas o lugares determinados;
- c) Imponer colectas o suscripciones entre los trabajadores;
- d) Hacer propaganda política o religiosa entre los trabajadores;
- e) Obstaculizar, por cualquier medio, las visitas o inspecciones de las autoridades del trabajo a los establecimientos o centros de trabajo, y la revisión de la documentación referente a los trabajadores que dichas autoridades practicaren;

CAPÍTULO XV

SEGURIDAD E HIGIENE

Art. 72.- Se considerará falta grave la transgresión a las disposiciones de seguridad e higiene previstas en el ordenamiento laboral de seguridad social, quedando facultada la empresa para hacer uso del derecho que le asista en guardar la integridad de su personal.

DISPOSICIONES GENERALES

Art. 73.- Los trabajadores tienen derecho a estar informados de todos los reglamentos, instructivos, código de conducta, disposiciones y normas a los que están sujetos en virtud de su contrato de trabajo y reglamento interno.

Art. 74.- La empresa aprobará en la Dirección Regional del Trabajo, en cualquier tiempo, las reformas y adiciones que estime convenientes al presente reglamento. Una vez aprobadas las reformas o adiciones, la empresa las hará conocer a sus trabajadores en la forma que determine la ley.

Art. 75.- En todo momento la empresa impulsará a sus trabajadores a que denuncien sin miedo a recriminaciones todo acto doloso, daño, fraudes, violación al presente reglamento y malversaciones que afecten económica o moralmente a la empresa, sus empleos o trabajadores.

Art. 76.- En todo lo no previsto en este reglamento, estará sujeto a lo dispuesto en el código del trabajo y más normas aplicables, que quedan incorporadas al presente Reglamento Interno de Trabajo.

DISPOSICIÓN FINAL

El presente reglamento interno de trabajo entrará en vigor desde la fecha de aprobación por la Dirección Regional del Trabajo y se considerará plenamente aceptado por los trabajadores por el hecho de permanecer en el lugar de trabajo.

Para el conocimiento del presente reglamento interno, el gerente entregará un ejemplar a cada trabajador del establecimiento que se encuentre bajo su dependencia, y uno de los ejemplares se exhibirá en un lugar visible del establecimiento.

Suscribe el presente Reglamento Interno de Trabajo:

EDGAR VIANA POZO
Gerente Propietario

Anexo II: Código de ética de la “Parrilla del Tío Jessy”

CÓDIGO DE ÉTICA DE LA “PARRILLA DEL TÍO JESSY”

CAPÍTULO I

DISPOSICIONES GENERALES

Art. 1. Objetivo. - El presente Código pretende establecer las normas de comportamiento en cuanto a valores y principios éticos del propietario, los empleados, los proveedores y los clientes, con la finalidad de unificar y fortalecer las buenas prácticas dentro del establecimiento.

Art. 2. Ámbito de aplicación. - El presente código es de carácter obligatorio para todos los miembros que laboran dentro del establecimiento.

CAPÍTULO II

VALORES Y PRINCIPIOS

Art. 3. Valores institucionales. - Son el pilar fundamental del establecimiento, pues estos reflejan la moral y ética que rigen las decisiones y acciones dentro de cada actividad ejecutada.

- **Puntualidad:** Cumplir con los horarios de atención al cliente, y con las obligaciones a proveedores dentro de los plazos establecidos.
- **Honestidad:** Respeto a los derechos y bienes de las personas, priorizando el trato justo a clientes, empleados y proveedores.
- **Confianza:** Los productos e instalaciones deben brindar seguridad y confianza a los clientes, de manera que no representen un peligro para la salud o seguridad.
- **Equidad:** Establecer y mantener precios cómodos y al alcance de los clientes.

Art. 4. Principios institucionales. - Comprenden las normas que rigen el pensamiento y comportamiento de los miembros del establecimiento, con la finalidad de crear un ambiente de armonía y estabilidad laboral.

- **Calidad:** En los productos que se asegura a lo largo de todos los procesos de producción, desde la selección de materia prima hasta la entrega del producto final.
- **Servicio:** El cliente es siempre lo más importante y su satisfacción es el objetivo de la empresa, a través de la agilidad junto con un servicio amable y oportuno.
- **Higiene:** La “Parrilla del Tío Jessy” presta atención y cuidado permanente a la limpieza e higiene de las instalaciones, con el fin de brindar seguridad y confianza en el producto que se entrega al cliente.
- **Valor:** La equidad que debe existir en la relación calidad-precio.

CAPÍTULO III PROPIETARIO

Art. 5. Construir una empresa basado en los valores y principios de capítulo 2, con un fuerte espíritu de trabajo en equipo, ético, responsable y profesional.

Art. 6. Cumplir y hacer cumplir el Código de Ética del Restaurante.

Art. 7. Cumplir y hacer cumplir la misión, visión, valores y principios del establecimiento.

Art. 8. Elegir a sus empleados o trabajadores, empleado bajo las leyes establecidas bajo en Código de Trabajo.

Art. 9. Brindar una remuneración justa a sus trabajadores en contraprestación por su trabajo realizado.

Art. 10. Hacer frente el cumplimiento de las obligaciones de la empresa sin retrasos.

CAPÍTULO IV EMPLEADOS

Art. 11. Los empleados merecen un trato digno, con respeto y justicia, así mismo respetando su cultura, creencias religiosas, identidad sexual.

Art. 12. Los trabajadores deben trabajar en un ambiente de trabajo libre de violencia y acoso sexual por parte de compañeros de trabajo.

Art. 13. Desarrollar y socializar las normas de las buenas prácticas de convivencia para el establecimiento.

Art. 14. Garantizar la seguridad e higiene en las áreas de trabajo, manejando medidas de seguridad que aseguren prevenir, emitir y eliminar los posibles riesgos a los que se están expuestos.

Art. 15. Facilitar la participación de personas con capacidades especiales en el ejercicio de las funciones del establecimiento.

Art. 16. Promover el desarrollo personal y laboral de los empleados, mediante la realización de capacitaciones acordes al giro del negocio del establecimiento.

Art. 17. Mantener la confidencialidad de sus operaciones administrativas, financieras y operativas, así como de los datos y documentos, incluso después de haber terminado las funciones en el establecimiento.

CAPÍTULO V

PROVEEDORES Y CLIENTES

Art. 18. Establecer contratos con proveedores de bienes y servicios, que mantengan sus actividades con honestidad, responsabilidad y de manera lícita.

Art. 19. Seleccionar proveedores que realicen prácticas respetando el medio ambiente.

Art. 20. Seleccionar proveedores que ofrezcan productos de calidad, de acuerdo con las exigencias del establecimiento, con un precio justo, condiciones de entrega acorde a lo establecido, libres de actos fraudulentos que comprometan las reglas de la libre competencia.

Art. 21. Conseguir la excelencia de los bienes y servicios para asegurar a los clientes un producto de calidad de manera que se logre la satisfacción y fidelización de los consumidores.

Art. 22. Garantizar una atención de calidad, ágil y oportuna, así mismo, atender a las sugerencias y reclamos de los clientes para una mejora continua en sus actividades.

CAPÍTULO VI

COMPETIDORES

Art. 23. Realizar una competencia leal con empresas que se dediquen al mismo giro del negocio o similares.

Art. 24. Realizar una promoción y publicidad honesta, sin el perjuicio de la reputación de otras empresas.

Art. 25. Realizar alianzas entre empresas, para mejorar el posicionamiento en el mercado, así como su productividad y rentabilidad de los involucrados.

Anexo 12: Fotografías



Figura 31: Encuesta empleados "Parrilla del Tío Jessy"



Figura 32: Entrevista propietario "Parrilla del Tío Jessy"