

Facultad de Tecnología de la Industria

Propuesta de manual de funciones del área de cocina del hotel Albergue el porvenir ubicado en Rivas.

Trabajo Monográfico para optar al título de
Ingeniero Industrial

Elaborado por:

Br. Arlington Josue
García Potoy

Carnet: 2014-02571

Br. Cristhian
Emmanuel Mendez
Nuñez

Carnet: 2017-1339U

Br. Enoc Alexander
Gonzalez Toruño

Carnet: 2014-0215U

Tutor:

MSC. Pietro Marcelo
Silvestri Jirón

27 de febrero de 2023

Managua, Nicaragua

1. ÍNDICE

Contenido

1. ÍNDICE	2
2. Objetivo General	4
2.1. Objetivos específicos	4
3. Marco Teórico.....	5
3.1 Conformación del manual.....	8
3.1.1 Identificación.....	8
3.1.2 Objetivo de los procedimientos.....	9
3.1.3 Área de aplicación	9
3.1.4 responsables	9
3.1.5. Políticas y normas de operación	9
3.1.6 Concepto.....	10
3.1.7 Descripción de puestos y funciones.....	10
3.1.8 Responsables.....	10
4. Diseño metodológico de investigación	10
4.1 Descripción del diseño de investigación.....	10
4.2 Descripción del tipo de investigación.....	11
4.3 Descripción de la población a estudiar.....	11
4.4 Descripción de la muestra a utilizar	11
4.5 Descripción de fuentes de información.....	11
4.6 Tipo de información requerida de las fuentes.....	12
4.7 Instrumentos para la recopilación de información.....	12
4.8 Observación Directa	12
4.9 Entrevista Directa.....	12
4.10 Hoja de análisis de cargo	13
4.11 Procedimiento para la recolección de la información.....	13
5.0 Situación actual del área de cocina del hotel.....	13
5.1 Estructura organizativa actual.....	14
5.2 Encuesta realizada al personal.....	15
6.3 Diagnóstico de la situación actual	23
7.0 Organigrama propuesto	24

8.0 Manual de funciones	25
Manual de funciones.....	26
Presentación	28
9. INDICADORES DE GESTIÓN	37
9.1 Introducción	37
9.2 Diseño de los indicadores de gestión.	37
9.3 Indicadores de gestión definidos	38
9.4 Presentación de indicadores de gestión.....	38
9.4.1 Definición del indicador	39
9.4.2 Información para la medición del indicador.....	41
9.4.3 Comportamiento del indicador	41
9.4.4 Medición del indicador	42
9.4.5 Análisis e interpretación.....	42
Conclusión.....	44
Recomendaciones.....	46
Cronograma de actividades a ejecutar	47

2. Objetivo General

Proponer un manual de procesos y funciones de trabajos en el área de cocina en el hotel albergue ecológico el porvenir

2.1. Objetivos específicos

1. Diagnosticar la situación actual del área de cocina del hotel albergue ecológico el porvenir
2. Desarrollar una nueva estructura organizacional del área de cocina
3. Describir mediante un análisis de puestos de funciones y responsabilidades de los trabajadores que conforman la estructura organizacional existente en el área de cocina
4. Elaborar el manual de funciones y procedimientos del área de cocina en el hotel albergue ecológico el porvenir
5. Definir indicadores de gestión con el fin de medir los resultados de las medidas propuestas

3. Marco Teórico

Manual

Un documento que contiene, en una forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia. Organización, política y procedimiento de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo. (como elaborar y usar los manuales administrativos. cuarta edición).

Según G. R. Terry un manual es:

Un registro inscrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa.

Dicho concepto del autor, el manual está compuesto de información ordenada y dirigida a un fin u objetivo específico en dependencia de los alcances que desea conseguir una organización a través de un cuerpo laboral de trabajo.

Manual de funciones

comprende una descripción detallada de las tareas que deben desarrollar los individuos en los distintos sectores de la organización.

Es absolutamente necesario que todas las funciones o tareas que se llevan a cabo en un sector o por un individuo queden expresas por escrito, así de esta manera se pueda llevar un control más exacto de las obligaciones correspondiente. El manual de funciones puede expresar claramente y sin ambigüedad a que unidad o individuo reporta la tarea que se está describiendo y en caso inverso quienes son los subordinados de ese sector o individuo.

Puesto

Un puesto “se puede definir como una unidad de la organización que consiste en un grupo de obligaciones y responsabilidades que lo separan y distinguen de los demás puestos. Estas obligaciones y responsabilidades pertenecen al empleado que desempeña el puesto y proporcionan los medios con los cuales los empleados contribuyen al logro de los objetivos de una organización”.

Básicamente, tareas o responsabilidades “son los elementos que componen una función de trabajo y deben ser realizados por el ocupante”.

Las diversas fases del trabajo constituyen el puesto completo. De este modo, un puesto “es el conjunto de todas aquella

Descripción del puesto

Se podría decir entonces que la descripción de cargo no es más que enumerar detalladamente las tareas y responsabilidad que conforman al mismo y de esta manera diferenciar de un cargo de los otros.

Esta descripción debe incluir:

- Cuáles son las funciones del ocupante
- Cuando hace el ocupante estas funciones
- Por qué el ocupante hace dichas funciones (Objetivo).
- Como hace el ocupante sus funciones.

Eficacia

Es una medida normativa del logro de resultados, la eficacia de una organización se refiere a su capacidad de satisfacer una necesidad de la sociedad mediante de los productos (bienes, o servicios) que proporciona. (chiavetano, 2007, pág. 24)

Eficiencia

Es una relación técnica entre entradas y salidas, relación entre costos y beneficios. También se refiere a la mejor forma de hacer o realizar (métodos) las cosas, a fin de que los recursos (personas, maquinas, materias primas) se apliquen de la forma más racional posible. (chiavetano, 2007, pág. 24)

Indicadores de gestión

Los indicadores de gestión son parámetros cuantitativos que miden el comportamiento, el proceso y el desempeño de una organización.

Gracias a los indicadores de gestión es posible interpretar lo que está sucediendo, conocer la magnitud de desviación de una meta y a partir de ello poder tomar medidas correctivas o en su caso preventivas.

Condiciones de trabajo

Comprenden las condiciones del ambiente y los alrededores en que se realiza el trabajo, lo hace desagradable, adverso o sujeto a riesgos, exige del ocupante una dura adaptación, a fin de conservar la productividad y el rendimiento en sus funciones. Evalúan el grado de adaptación de la persona al ambiente y al equipo de trabajo para facilitarle su desempeño.

Estructura organizacional

Esta genera orden en una empresa identificando y clasificando las actividades de la empresa, agrupando en divisiones o departamentos, asignando autoridades para la toma de decisiones y seguimiento. Desde un punto de vista más amplio, comprende tanto la estructura formal (que incluye todo lo que está previsto en la organización), como la estructura informal (que surge de la interacción entre los miembros de la organización y con el medio externo a ella) dando lugar a la estructura real de la organización.

Estructura formal

Es una estructura bien definida de autoridad y responsabilidad que define la delegación de autoridad y relaciones entre varios miembros de la organización. Funciona a través de un conjunto de políticas pre definidas, planes, procedimientos, programas y cronogramas. Estructura diseñada con autoridad formal, reglas, regulaciones y canales de comunicación.

Está conformada por las partes que integran a la organización y las relaciones que las vinculan, incluyendo las funciones, actividades, relaciones de la autoridad y de dependencia, responsabilidades, objetivos, manuales, procedimientos, descripciones de puesto de trabajo, asignación de recursos, y todo aquello que esta previamente definido de alguna manera.

Esta podrá ser de forma escrita y publica o no, pero siempre se refiere a procesos, tareas y comunicaciones que habrán de tener lugar entre sus miembros.

Estructura informal

Es la organización que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal y a partir de las relaciones que establecen entre sí como ocupantes de cargos. Se forma a partir de antagonismo o del surgimiento de grupos informales que no aparecen en el organigrama, o en cualquier otro documento formal.

En la estructura organizacional se tomará en cuenta los organigramas, por ello se definirán los siguientes conceptos.

Los organigramas según (Pérez & Merino, 2009) permiten analizar la estructura de la organización representa, y cumple un rol informativo, al ofrecer datos sobre las características generales de la organización.

Los organigramas pueden incluir los nombres de las personas que dirigen cada departamento o división de la entidad, para explicitar las relaciones jerárquicas y competentes vigentes.

De esta manera los organigramas deben representar de forma gráfica o esquemática los distintos niveles de jerarquía y las relaciones existentes entre ellos.

3.1 Conformación del manual

3.1.1 Identificación

Este documento deberá incorporar la siguiente información:

- Logotipo de la organización.
- Nombre oficial de la organización
- Denominación y extensión. De corresponder a una unidad en particular debe anotarse el nombre de la misma.
- Lugar y fecha de elaboración.
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización.

3.1.2 Objetivo de los procedimientos

Explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos.

Los objetivos son uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria; simplificar la responsabilidad por fallas o errores; que tanto los empleados como sus jefes conozcan si el trabajo se está realizando adecuadamente; reducir los costos al aumentar la eficiencia general, además de otras ventajas adicionales.

3.1.3 Área de aplicación

Dentro de la administración los procedimientos han sido clasificados, atendiendo al ámbito de aplicación y a sus alcances, en sus procedimientos

3.1.4 responsables

Unidades administrativas y/o puestos que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus fases.

3.1.5. Políticas y normas de operación

En esta sección incluirá los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan en forma explícita para facilitar la cobertura de responsabilidad de las distintas instancias que participan en los procedimientos.

Además, deberán contemplarse todas las normas de operación que precisan las situaciones alternativas que pudiesen presentarse en la operación de los procedimientos. A continuación, se mencionan algunos lineamientos que deben considerarse en su planteamiento:

- Se definirán perfectamente las políticas y/o normas que circunscriben el marco general de la actuación del personal, a efecto de que este no incurra en fallas
- Los lineamientos se elaboran clara y concisamente, a fin de que sean comprendidos incluso por persona no familiarizadas con los aspectos administrativos o con el procedimiento mismo.
- Deberán ser lo suficiente explicativas para evitar la continua consulta a los niveles jerárquicos superiores.

3.1.6 Concepto

Palabras o términos de carácter técnico que se emplean en el procedimiento, las cuales, por su significado o grado de especialización requieren de mayor información o ampliación de su significado, para hacer más accesible al usuario la consulta del manual.

3.1.7 Descripción de puestos y funciones

Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que realizan, explicando en qué consisten, cuando, como, donde, con qué y cuánto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarlas a cabo. Es conveniente codificar las operaciones para simplificar su comprensión e identificación, aun en los casos de varias opciones en una misma operación.

3.1.8 Responsables

Para iniciar los trabajos que conducen a la integración de un manual, es indispensable prever que no quede diluida la responsabilidad de la conducción de las acciones en diversas personas, sino que debe designarse a un coordinador, auxiliado por un equipo técnico, al que le debe encomendar la conducción del proyecto en sus fases de diseño, implantación y actualización. De esta manera se logrará homogenizar el contenido y presentación de la información.

4. Diseño metodológico de investigación

Para la implementación del manual de funciones y procedimientos en el área de cocina del hotel albergue ecológico el porvenir. es necesario definir una metodología que nos permita realizar la recopilación y el análisis de datos.

4.1 Descripción del diseño de investigación.

En este caso se llevará a cabo una investigación de tipo no experimental debido a que se procederá a observar las distintas funciones que realizan en el área de cocina del hotel albergue ecológico el porvenir. Esta investigación desarrollará este diseño para conocer la situación actual del área de cocina del Hotel Albergue Ecológico El Porvenir.

Posteriormente al determinar que la investigación es no experimental, se elegirá que será transversal ya que la información será recolectada a través de observación

directa y entrevistas con cada uno de los trabajadores en el área a estudiar por un determinado tiempo.

4.2 Descripción del tipo de investigación.

El tipo de investigación a utilizar en la implementación del manual de funciones y procedimientos será de tipo exploratorio ya que no se cuenta con registros anteriores

por el motivo que nunca se ha implementado dicha herramienta en el área a evaluar.

A través de este estudio se podrá recolectar información que será útil y confiable para conocer la viabilidad de dicho manual.

4.3 Descripción de la población a estudiar.

En el presente estudio la población está compuesta por el personal del área de cocina, Primer chef, segundo Chef, Chef pastelero, dos ayudantes de cocina y Lavaplatos. Esta área cuenta con 6 colaboradores que conforman la cocina en el Hotel Albergue Ecológico el Porvenir. El dueño del hotel fue quien solicito primordialmente que esta área sea analizada

4.4 Descripción de la muestra a utilizar

Según Garcés (2000) expresa que es un parte del universo en la que se hallan representados los elementos de cada uno de los estratos, grupo necesario para la investigación que se propone realizar. Se toma como muestra a toda la población debido a que es un número pequeño y se puede conseguir información directa sobre ella. Según Barrera (2000) considera que no toda investigación requiere de un procedimiento de muestreo. En muchos casos el investigador puede fácilmente tener acceso a toda la población y no necesita muestrear, como en este caso en el que el universo es de 6 personas

4.5 Descripción de fuentes de información

Entre las fuentes primarias que se utilizarán están las entrevistas con el personal del are de cocina de Hotel albergue ecológico el porvenir. ya que manejan información valiosa de las condiciones reales de sus funciones y procedimientos.

En las fuentes secundarias la proporcionara el dueño del hotel, esta será tomada como información histórica con el fin de conocer sobre las características importantes que ayuden al desarrollo del manual de funciones y procedimientos.

4.6 Tipo de información requerida de las fuentes.

El tipo de información que se requiere obtener a través de las entrevistas con el personal del área de cocina de Hotel albergue ecológico el porvenir es conocer todos los aspectos del cargo que se analizará, sus funciones y el manejo de los procedimientos que realizan ya que permitirá adquirir información más completa al recibir respuestas claras y precisas. A través de las fuentes bibliográficas se requiere obtener la información o contenido que ayude a mejorar las funciones, procedimientos y organización de dichas áreas, ampliando los conocimientos sobre el tema que se estará abordando.

4.7 Instrumentos para la recopilación de información.

Para la realización del manual de funciones y procedimientos se aplicarán diferentes instrumentos de recolección de información que ayudará a obtener información clara y precisa tales como:

4.8 Observación Directa

Permite recabar información de manera directa, se aplica en cargos sencillos, rutinarios y repetitivos. Es un instrumento de fácil aplicación, y requiere de la capacidad de captar los detalles y desarrollo de las funciones.

4.9 Entrevista Directa

Es un método flexible y productivo en el análisis de cargo. Si está bien estructurada puede obtenerse información acerca de todos los aspectos del cargo. La participación del empleado es activa, en vista que debe responder a las preguntas que se le realizan.

4.10 Hoja de análisis de cargo

Consiste en la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos trabajo, determinando así los deberes y naturaleza de los puestos y tipo de personas, en términos de capacidad y experiencia que deben de poseer.

4.11 Procedimiento para la recolección de la información.

Para recolectar información del área de cocina se realizará de la siguiente manera:

A través de la observación directa se obtendrán datos claves al observar al ocupante del cargo de manera dinámica en pleno ejercicio de sus funciones, así mismo obtener información acerca de las cualidades necesarias para ejercer el puesto de trabajo, características y datos ocupacionales.

La entrevista directa será aplicada a todo el personal que labora en dichas áreas, para ello se formularán una serie de preguntas que consistirán en recolectar información relacionada con el cargo que se estará analizando, mediante un acercamiento directo y verbal con el trabajador y con sus jefes directos para verificar que la información obtenida es válida y permitirá esto la eliminación de dudas. A través de la hoja de análisis de cargo se va recabar toda la información sobre el perfil requerido para el puesto de trabajo, tales como requisitos intelectuales, físicos, responsabilidades y las condiciones de trabajo de dicho puesto de trabajo, al igual que una exposición de las tareas o funciones que se desempeñan.

5.0 Situación actual del área de cocina del hotel

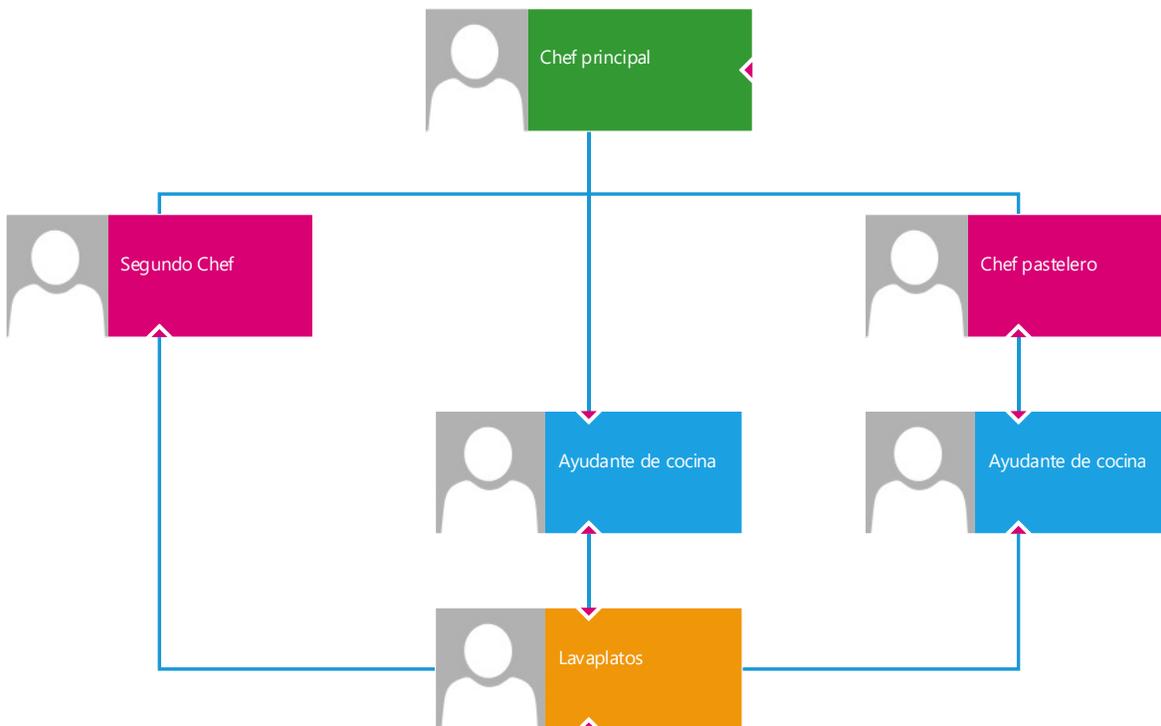
El propósito de este capítulo es identificar los aspectos más relevantes del área de cocina del hotel ecológico el porvenir, para determinar los factores que influyen, en la operación, gestión y dirección del área. En primera instancia se detallará la distribución organizativa actual, las relaciones jerárquicas existentes y cualquier aspecto disfuncional que se presente en la organización

Realizaremos una encuesta a los trabajadores del área con el fin de identificar la situación actual y poder aplicar soluciones con una nueva estructura organizacional definiendo funciones específicas

Consecuentemente, al final del capítulo, se presentará el diagnóstico de la información obtenida de la situación actual, la cual nos servirá para presentar y ejecutar mejoras.

5.1 Estructura organizativa actual

Actualmente el área de cocina no tenía un organigrama bien definido, sin embargo esto es un ejemplo de la estructura actual del área



5.2 Encuesta realizada al personal

La encuesta fue realizada a todo el personal que conforma el área en cuestión, por otro lado, al considerar la población sea todos los colaboradores actuales se obtendrá mayor fiabilidad en la investigación. Por lo tanto, la encuesta se desarrolló con un total de 11 preguntas, que fueron definidas para validar diversos aspectos relacionados con el clima organizacional, estructura organizacional y relaciones.

La mayor parte de las preguntas están conformadas con dos alternativas de respuestas, esto con el propósito de evitar respuesta intermedias o ambiguas, que no son significativas y, por tanto, ineficaz para la interpretación.

Por último, los resultados serán presentados, para cada pregunta, de forma gráfica y en donde se realizará la interpretación según lo concebido.

Pregunta 1. ¿le gusta pertenecer al equipo de trabajo en el área de cocina del hotel?

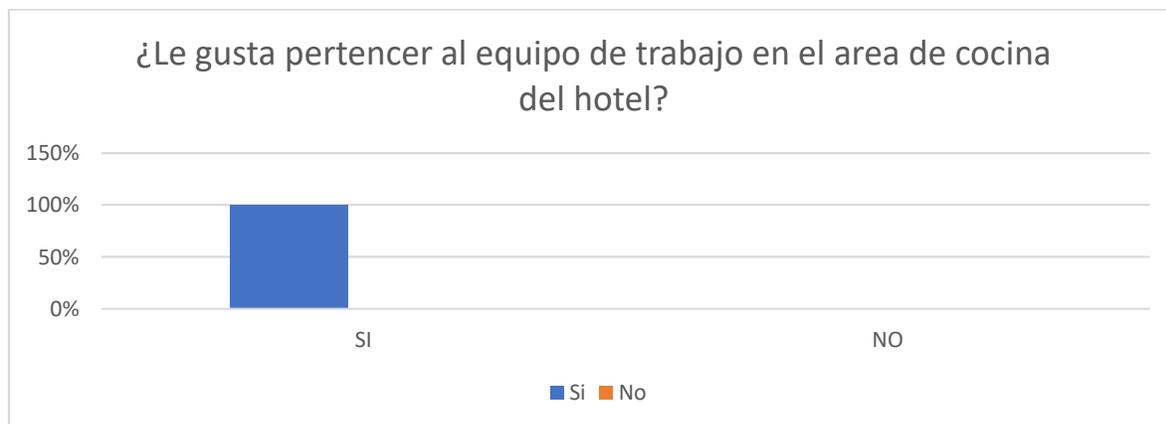


Figura 1. ¿le gusta pertenecer al equipo de trabajo en el área de cocina del hotel?

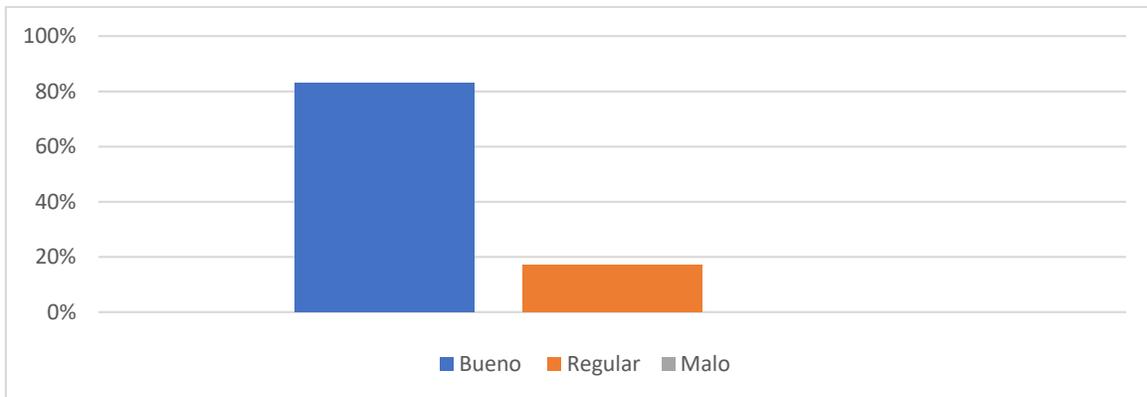
FUENTE: Elaboración propia a partir de encuesta

Análisis e interpretación

Logramos identificar que dentro del área de cocina ningún colaborador está inconforme con pertenecer a esta familia. Esto es positivo ya que nos indica el deseo de seguir siendo parte de esta familia laboral

Pregunta 2. ¿El ambiente laboral dentro de la cocina es?

Figura 2. ¿El ambiente laboral dentro de la cocina es?



FUENTE: Elaboración propia a partir de encuesta

Análisis e interpretación

Se puede observar un 83% de los encuestados estuvieron de acuerdo en que el área de cocina se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones, mientras que un 17% indicaron que es regular. Esto implica que, en términos generales, existe un ambiente agradable entre las personas que laboran en la empresa.

La pregunta tiene como propósito determinar el grado de relación entre los empleados, evidenciando si existe grupos de trabajos que interactúan por el bien de la empresa. No obstante, es sumamente preocupante que el 17% de los trabajadores indican estar en duda con la afirmación, por lo que es recomendable identificar si existe algún conflicto personal entre los trabajadores de la empresa

Pregunta 3. ¿se tiene claro a quien reportar?

Figura 3. ¿se tiene claro a quien reportar?



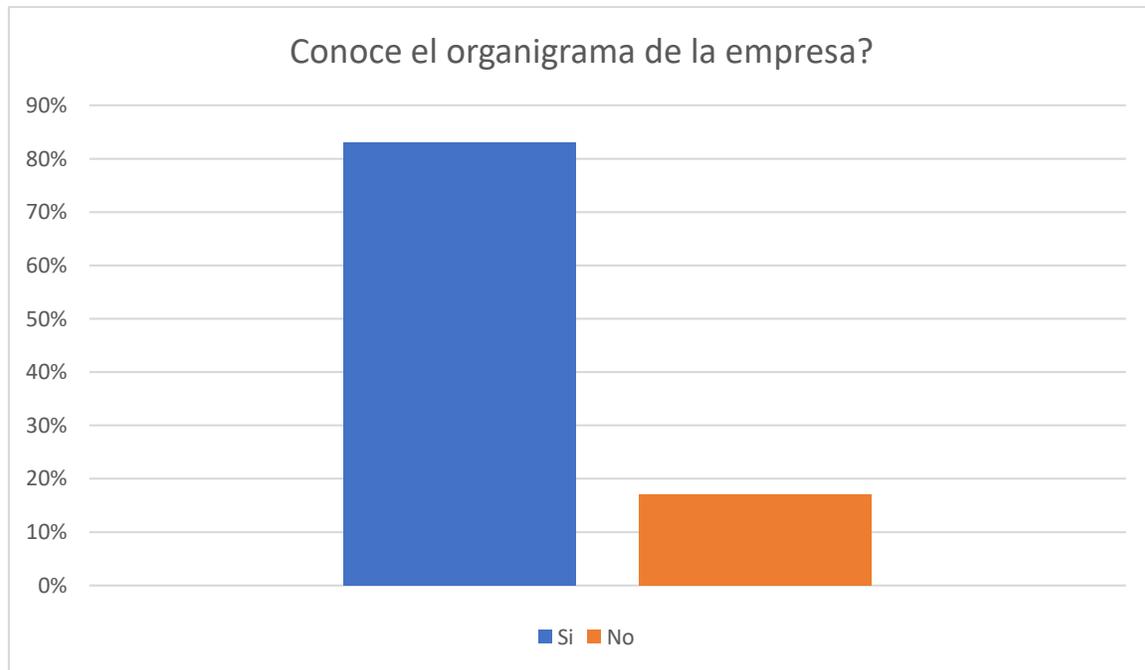
FUENTE: Elaboración propia a partir de encuesta

Análisis e interpretación

Al analizar los resultados se puede apreciar que el 83%% de las personas encuestas tienen claro a quien acudir en caso de reportar percances o anomalías y el resto (17%) no tiene idea a quien acudir.

Pregunta 4. ¿Conoce el organigrama de la empresa?

Figura 4. ¿Conoce el organigrama de la empresa?



FUENTE: Elaboración propia a partir de encuesta

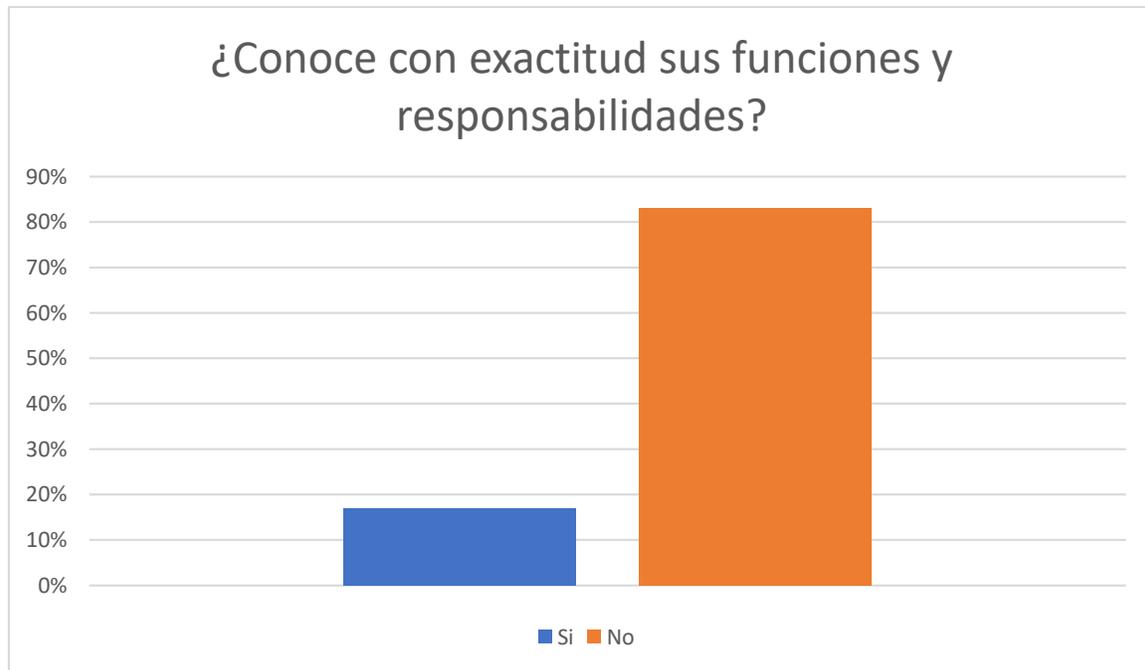
Análisis e interpretación

Los resultados muestran que únicamente el 83% de los trabajadores encuestados indicaron que sí conocen el organigrama de la empresa y que el 17% respondieron no conocerlo.

Por otra parte, aunque el organigrama es conocido por una considerable cantidad de trabajadores, este no se encuentra actualizado según las necesidades de la empresa, dando como resultado un elemento sumamente negativo para la empresa: la desorganización y el desconocimiento de jerarquía. Se aduce, además, que el organigrama está a la disposición exclusivamente para el área administrativa (en este caso ocupacional) mas no para el área de cocina. Conviene enfatizar, y no está de más decir, que el organigrama debe ser conocido por todos los niveles jerárquicos del hotel sin mencionar que este deberá estar actualizado según las necesidades del hotel sin excluir los niveles inferiores de la organización

Pregunta 5. ¿conoce con exactitud sus funciones y responsabilidades?

Figura 5. ¿conoce con exactitud sus funciones y responsabilidades?



FUENTE: Elaboración propia a partir de encuesta

Análisis e interpretación

De los resultados obtenidos, el 17% % de los encuestados respondieron que sí conocen sus funciones y responsabilidades que deben de realizar en su puesto de trabajo, mientras que un 83% % respondieron que no están muy seguros. Siendo las cosas así, resulta claro que la mayoría de los trabajadores son conscientes de lo que tendrán que cumplir y lo que la empresa espera de ellos. Aunque el 75 % obtenido es un número sumamente alto siendo esto muy grave ya que nos revela la importancia de un manual de funciones detallado así mismo organigrama actualizado, es importante no ignorar este resultado, pues los trabajadores, al no conocer claramente sus funciones y responsabilidades, evadirán responsabilidades y existirá una dualidad de funciones.

Pregunta 6. ¿Considera usted que una nueva estructura organizacional mejorará el nivel de funcionamiento del área de cocina?

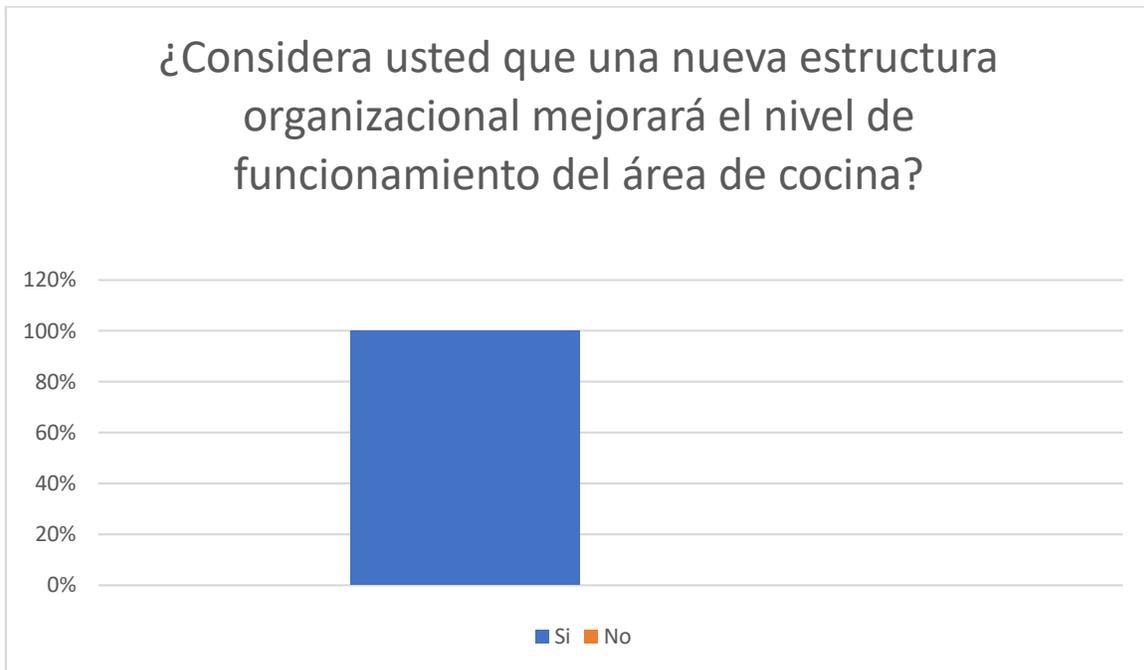


Figura 6. ¿Considera usted que una nueva estructura organizacional mejorará el nivel de funcionamiento del área de cocina?

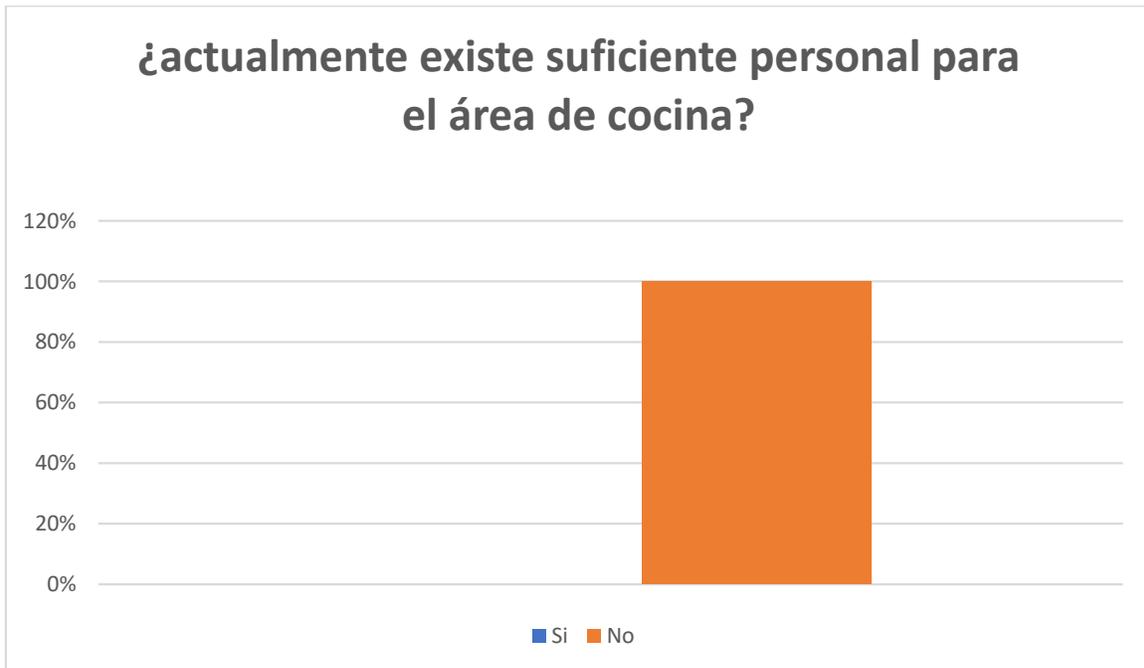
FUENTE: Elaboración propia a partir de encuesta

Análisis e interpretación

El 100 % de los encuestados estuvieron de acuerdo con que una nueva estructura organizacional mejorará el nivel de funcionamiento de la cocina.

Estos resultados revelan que la mayoría de los trabajadores no están conforme con la actual estructura organizacional de la empresa y están de acuerdo que una nueva traerá mejores resultados para la empresa. Atendiendo a estas consideraciones, se sugiere diseñar una nueva estructura organizacional aspecto que se hará en el presente trabajo en las que todos se sientan conforme con la forma en que la cocina labora.

Pregunta 7. ¿actualmente existe suficiente personal para el área de cocina?

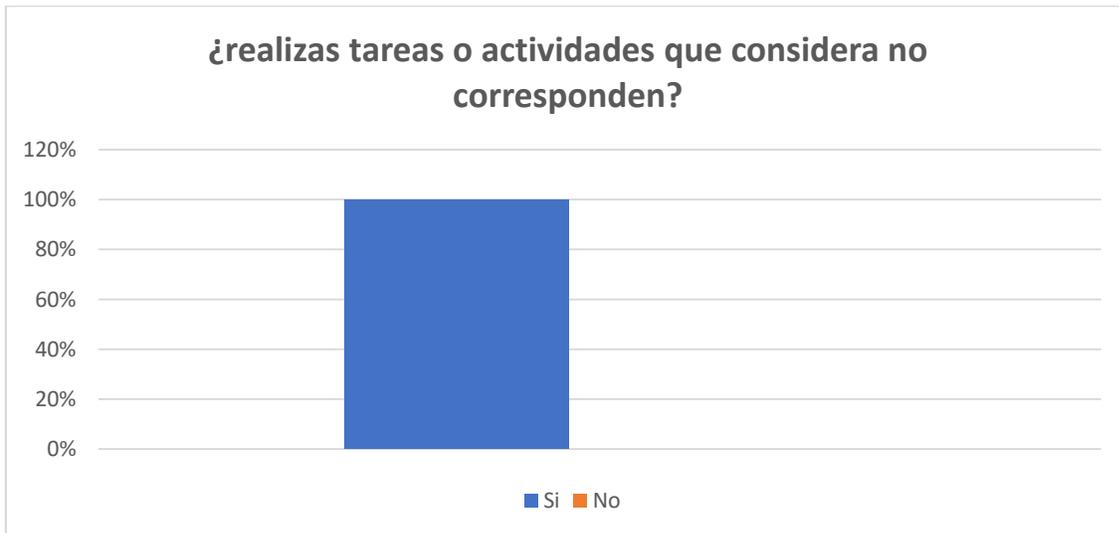


FUENTE: Elaboración propia a partir de encuesta

Análisis e interpretación

Esta pregunta es una de las que nos indican que existe un problema serio y es alarmante ya que la totalidad de los colaboradores nos dicen que necesitan reforzar esta área, tomando en cuenta que estos se sienten cómodos y con deseos de seguir perteneciendo a esta familia, esto lo recopilamos en preguntas anteriores, atendiendo esto es importante tomar medidas inmediatas.

Pregunta 8. ¿realizas tareas o actividades que considera no corresponden?



FUENTE: Elaboración propia a partir de encuesta

Análisis e interpretación

Esta pregunta no es más que una afirmación y conclusión a que el área de cocina esta débil en cuanto a personal, definición de obligaciones y necesidad de ayuda técnica y profesional.

El 100% del personal del área de cocina se ve obligada a dejar sus prioridades y apoyar para tener un funcionamiento, pero esto crea cuellos de botellas en cuanto los pedidos órdenes atrasadas, inconformidad a los clientes y mala disposición laboral a corto plazo, es por eso que hacemos un llamado a la dirigencia del hotel albergue el por venir a tomar cartas en el asunto.

6.3 Diagnóstico de la situación actual

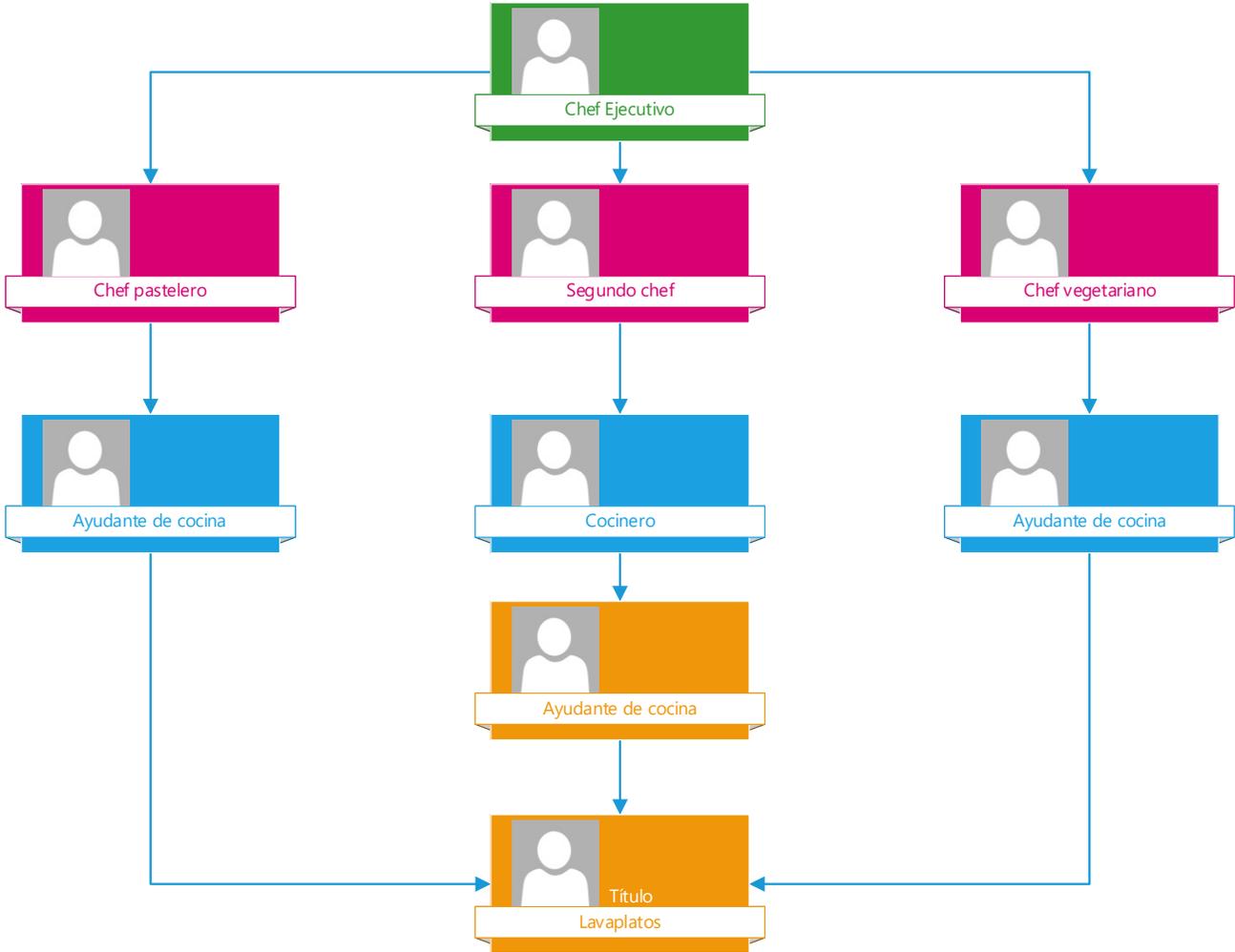
Luego de aplicar la encuesta a los trabajadores, y de realizar el análisis e interpretación para cada una de las preguntas, se describe a continuación la situación actual de la empresa y, por ende, de las áreas objeto de estudio.

Las falencias más relevantes encontradas se puntualizan a continuación:

- El personal está conforme con pertenecer y laborar dentro del hotel especialmente colaboradores del área de cocina
- Existe un positivismo en cuanto al ambiente laboral y que tan acogedor llegara ser.
- El personal está un poco confundido en cuanto a sus superiores o quien darle respuesta inmediata a inquietudes que pasen durante el transcurso de las horas laborales
- No existe un manual de funciones que esté debidamente actualizado y a la disposición de todos los trabajadores.
- En la empresa no ha existido un manual de procedimiento por lo que las labores son desarrolladas de forma empíricas sin un estándar establecido.

7.0 Organigrama propuesto

Tomando como premisa el organigrama brindado por el Hotel, se realizaron algunos cambios y ajustes basados en la situación actual de la empresa, los cambios se describen a continuación: Se incorporó el chef ejecutivo, cuya gestión estará a cargo del segundo chef, chef vegetariano y chef pastelero, asimismo, se incluyeron como niveles inferiores a los cargos un cocinero quien le reporta al segundo chef. Una vez definida la estructura organizacional de la empresa, se tomó como base para la elaboración de los descriptivos de puestos, pues los organigramas no solo muestran el funcionamiento de la organización, sino que también, sirven de base para la creación del manual de funciones.



8.0 Manual de funciones

En el capítulo anterior, se evidenció que en el Hotel albergue el porvenir no había existido un manual de funciones, por lo que se hizo necesario la elaboración de un cuestionario para analizar los diferentes puestos que conforman la estructura organizacional en el área de cocina del Hotel albergue el porvenir.

El cuestionario está estructurado con una serie de preguntas que infieren, exclusivamente, al puesto de trabajo, y a las cualidades, características y competencias indispensables para el buen desempeño del mismo. Esto con el fin de conocer con precisión “lo que el trabajador hace” y las “aptitudes para hacerlo bien”.

Relaciones del puesto

Para conocer las relaciones tanto internas como externas que se deben de llevar a cabo para el correcto desempeño del puesto. Se indica con cuáles puestos se relaciona y el “para que” de la relación.

Perfil del puesto

Apartado que indica la preparación o el grado académico deseable en el ocupante del puesto para el adecuado desempeño de las funciones, es decir se refiere a las exigencias o requisitos mínimos del puesto, con este apartado se especifica el tiempo de experiencia necesario para desempeñar el cargo.

Competencias

En esta sección se indican las competencias más trascendentales que facilitan las tareas al ocupante del puesto y, de la misma manera, se describen las conductas o características asociadas a las mismas.

Habilidades y conocimientos

Especifica los requisitos humanos del cargo, tales como: los conocimientos, ya sean en idiomas o en otras áreas, así como también las habilidades informáticas que debe poseer la persona ocupante al puesto

Manual de funciones

Área de cocina en Hotel Albergue el por venir

Objetivo del manual

El presente manual es dotar de los conocimientos y herramientas necesarias que sirvan de apoyo para establecer los perfiles adecuados para el correcto desempeño del puesto, determinando detalladamente, los deberes, responsabilidades, funciones y demás aspectos inherentes al cargo, que deberá poseer el ocupante.

Índice

Presentación.....	Pág. 27.
Alcance.....	Pág. 27.
Competencias profesionales	Pág. 28.
Puestos documentados.....	Pág. 29.

Presentación

El siguiente documento presenta un manual de funciones para el Hotel Albergue el porvenir en el cual se documentan formalmente las funciones, responsabilidades, el perfil requerido y otros aspectos relevantes del puesto, esto con el fin de determinar el panorama general en el que estará el ocupante del cargo

Entre los objetivos específicos, más importantes, que se pueden lograr con la implementación del presente manual, se encuentran:

1. Facilitar el proceso de reclutamiento y selección de personal.
2. Facilitar la inducción y orientación de nuevos trabajadores.
3. Contratar personas altamente calificadas para desempeñar los cargos de la empresa
4. Delimitar, específicamente, las funciones y responsabilidades que deberán cumplir los ocupantes de los cargos.
5. Especificar las competencias profesionales inherentes a los puestos de trabajos, que faciliten la ejecución de las funciones.
6. Utilizarlo como medio para la evaluación del desempeño

Alcance

El alcance del manual es a todos los cargos que conforman las áreas en estudio, siendo estas: El área de cocina del hotel albergue el porvenir

Competencias profesionales

Competencia	Descripción
Adaptabilidad	Capacidad para hacer ajustes sobre la marcha e incorporarlos cuando las condiciones internas o externas (entorno) cambian.
Asertividad	Habilidad social que se manifiesta en una actitud transparente y constructiva en la relación con otros y sobre todo en el abordaje de situaciones difíciles o conflictivas en las que se requiere planteamientos verbales concretos y oportunos que conduzcan a decisiones u orientaciones correctas.
Colaboración	Actitud proclive a la ayuda y apoyo a otros de manera desinteresada.
Compromiso con la organización	Actitud comprometida ante las directrices, objetivos y metas que la organización ha establecido. Implica dedicación, esfuerzo y disciplina personales.
Cumplimiento de normas	Capacidad para comprender y aplicar las diversas normas de la organización, siguiendo sus pautas y comprometiéndose con sus alcances.
Dirección de personas	Capacidad para dirigir a su personal mediante el sano ejercicio de una autoridad concomitante con responsabilidad, el aporte de ejemplos y apoyo cuando sea requerido.
Gestión de recursos	Capacidad para optimizar los diversos recursos a disposición de una manera racional
Pulcritud	Esmero en la ejecución de su trabajo, lo que se refleja en el orden, limpieza y seguridad en el área de trabajo.
Tolerancia a la presión	Capacidad del individuo de manejar la presión de trabajo de una manera equilibrada, lo que le permite conciliar las exigencias mediante sus propias respuestas que tienden a la efectividad.
Trabajo en equipo	Capacidad de promover, fomentar y mantener relaciones de colaboración eficientes con compañeros y otros grupos de trabajo para integrar esfuerzos comunes y resultados tangibles.

Fuente: Elaboración propia a partir de Tarcica, J., & Masis, M. (s.f). 120 competencias integrales: materiales de alta calidad en recursos humanos

Puestos documentados

1. Chef ejecutivo
2. Segundo chef
3. Chef vegetariano
4. Chef pastelero
5. Cocinero
6. Ayudante de cocina
7. Lavaplatos

DESCRIPCION DEL PUESTO DE TRABAJO			
NOMBRE DEL PUESTO	CHEF EJECUTIVO	AREA	COCINA
SUPERVISION RECIBIDA		SUPERVISION EJERCIDA	
N/A		AREA DE COCINA	
DESCRIPCION DE PUESTO			
<p>Chef calificado para preparar platillos exquisitos de acuerdo con el menú que se presenta en el restaurante. Se encargará de supervisar platos que deleiten a nuestros clientes para garantizar buen sabor y su buen servicio.</p> <p>El chef debe ser capaz de dar las instrucciones para cocinar y servir comidas bien preparadas. También es importante la experiencia en el uso de diversos ingredientes y técnicas de cocina. El objeto es conservar y mejorar reputación para ampliar nuestra clientela.</p>			
OBJETIVOS DEL PUESTO			
<ul style="list-style-type: none"> • Organizar las estaciones de trabajo con todos los ingredientes y equipos de cocina necesarios. • Garantizar una excelente presentación de los platos servidos. • Asegurarse que toda la comida y productos estén almacenados de forma adecuada. • Comprobar la calidad de los ingredientes. • Controlar las existencias y hacer pedidos cuando falte algo. 			
CONDICIONES DEL PUESTO DE TRABAJO			
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Experiencia demostrable como chef. ➤ Experiencia en el uso de herramientas de corte, utensilios de cocina, bandejas, etc. ➤ Conocimiento de diversos procedimientos y métodos de cocina (plancha, horno, cocción, etc.) ➤ Capacidad de seguir todos los procedimientos sanitarios. ➤ Capacidad de trabajar en equipo. ➤ Muy buenos dotes de comunicación. ➤ Capacidad de Gestión de recursos 			
REQUISITO DEL PUESTO			
EDUCACION		FORMACION ESPECIFICA	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Educación primaria aprobada. ▪ Educación secundaria aprobada. ▪ Técnico o estudios superiores en gastronomía. 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cursos de gastronomía ▪ Conocimientos de almacenamiento y conservación de vegetales y carnes ▪ conocimiento en la preparación de carnes y vegetales. 	

DESCRIPCION DEL PUESTO DE TRABAJO			
NOMBRE DEL PUESTO	SEGUNDO CHEF	AREA	COCINA
SUPERVISION RECIBIDA		SUPERVISION EJERCIDA	
CHEF EJECUTIVO		COCINERO	
DESCRIPCION DE PUESTO			
<p>Chef calificado para preparar platillos exquisitos de acuerdo con el menú que se presenta en el restaurante.</p> <p>El chef debe ser capaz de seguir las instrucciones del chef ejecutivo para cocinar y servir comidas bien preparadas. También es importante la experiencia en el uso de diversos ingredientes y técnicas de cocina.</p>			
OBJETIVOS DEL PUESTO			
<ul style="list-style-type: none"> • Organizar las estaciones de trabajo con todos los ingredientes y equipos de cocina necesarios. • Preparar los ingredientes para cocinar (cortes de carnes, verduras etc.) • Garantizar buen sabor y presentación en los platos servidos. • Reportar al chef ejecutivo los faltantes de ingredientes o instrumentos de cocina 			
CONDICIONES DEL PUESTO DE TRABAJO			
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Experiencia demostrable como chef. ➤ Experiencia en el uso de herramientas de corte, utensilios de cocina, bandejas, etc. ➤ Conocimiento de diversos procedimientos y métodos de cocina (plancha, horno, cocción, etc.) ➤ Capacidad de seguir todos los procedimientos sanitarios. ➤ Capacidad de trabajar en equipo. ➤ Muy buenos dotes de comunicación. ➤ Cumplimiento de normas y compromiso con la organización 			
REQUISITO DEL PUESTO			
EDUCACION		FORMACION ESPECIFICA	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Educación primaria aprobada. ▪ Educación secundaria aprobada. ▪ Técnico en gastronomía. 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cursos de gastronomía ▪ Conocimientos de almacenamiento y conservación de vegetales y carnes ▪ conocimiento en la preparación de carnes y vegetales. 	

DESCRIPCION DEL PUESTO DE TRABAJO			
NOMBRE DEL PUESTO	CHEF VEGETARIANO	AREA	COCINA
SUPERVISION RECIBIDA		SUPERVISION EJERCIDA	
CHEF EJECUTIVO		AUXILIAR DE COCINA	
DESCRIPCION DE PUESTO			
<p>Chef calificado para preparar platillos vegetarianos exquisitos de acuerdo con el menú que se presenta en el restaurante. Se encargará de supervisar platos que deleiten a nuestros clientes para garantizar buen sabor y su buen servicio.</p> <p>El chef debe ser capaz de dar las instrucciones para cocinar y servir comidas bien preparadas. También es importante la experiencia en el uso de diversos ingredientes y técnicas de cocina. El objeto es conservar y mejorar reputación para ampliar nuestra clientela.</p>			
OBJETIVOS DEL PUESTO			
<ul style="list-style-type: none"> • Asegurarse que toda la comida y productos estén almacenados de forma adecuada. • Reportar al chef cualquier problemática • Cumplir con los requerimientos de los clientes en la especialidad vegana 			
CONDICIONES DEL PUESTO DE TRABAJO			
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Experiencia demostrable como chef. ➤ Experiencia en el uso de herramientas de corte, utensilios de cocina, bandejas, etc. ➤ Conocimiento de diversos procedimientos y métodos de cocina (plancha, horno, cocción, etc.) ➤ Capacidad de seguir todos los procedimientos sanitarios. ➤ Capacidad de trabajar en equipo. ➤ Muy buenos dotes de comunicación. 			
REQUISITO DEL PUESTO			
EDUCACION		FORMACION ESPECIFICA	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Educación primaria aprobada. ▪ Educación secundaria aprobada. ▪ Técnico en gastronomía. 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cursos de gastronomía ▪ Conocimientos de almacenamiento y conservación de vegetales y carnes ▪ conocimiento en la preparación de carnes y vegetales. 	

DESCRIPCION DEL PUESTO DE TRABAJO			
NOMBRE DEL PUESTO	CHEF PASTELERO	AREA	COCINA
SUPERVISION RECIBIDA		SUPERVISION EJERCIDA	
CHEF EJECUTIVO		AUXILIAR DE COCINA	
DESCRIPCION DE PUESTO			
Chef especializado en elaborar postres y las masas reposteras exquisitas de acuerdo con el menú que se presenta en el restaurante.			
OBJETIVOS DEL PUESTO			
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar, preparar decorar y presentar platos dulces. • Mantener presentación llamativa en postres • Elaborar platos dulces que sean originales, manteniendo una innovación permanente que atraiga clientes 			
CONDICIONES DEL PUESTO DE TRABAJO			
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Experiencia demostrable como chef. ➤ Experiencia en el uso de herramientas. ➤ Conocimiento de diversos procedimientos y métodos de pastelería. ➤ Capacidad de seguir todos los procedimientos sanitarios. ➤ Capacidad de trabajar en equipo. ➤ Muy buenos dotes de comunicación. ➤ Capacidad de Gestión de recursos 			
REQUISITO DEL PUESTO			
EDUCACION		FORMACION ESPECIFICA	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Educación primaria aprobada. ▪ Educación secundaria aprobada. ▪ Técnico en gastronomía. 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cursos de pastelería. 	

DESCRIPCION DEL PUESTO DE TRABAJO			
NOMBRE DEL PUESTO	COCINERO	AREA	COCINA
SUPERVISION RECIBIDA		SUPERVISION EJERCIDA	
SEGUNDO CHEF		AUXILIAR DE COCINA	
DESCRIPCION DE PUESTO			
Ejecutar los procedimientos y funciones asignadas por el segundo chef para asegurar que el departamento de cocina cumpla con las metas establecidas para su área. Es responsable de implementar buenas prácticas de manipulación de alimentos, según los estándares de higiene establecidas, a su vez debe asegurar que el producto terminado cumpla con la calidad esperada y vaya de acuerdo a las solicitudes del cliente.			
OBJETIVOS DEL PUESTO			
Preparación y elaboración de alimentos y bebidas que consume la clientela de restaurante, cumpliendo las reglas de higiene y buenas prácticas de manufactura, de acuerdo con las instrucciones del segundo chef y los menús previamente establecidos, para el consumo diario en los horarios de comida señalados en el restaurante.			
CONDICIONES DEL PUESTO DE TRABAJO			
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se responsabilizará del buen funcionamiento de la cocina ante el chef encargado de la cocina. ➤ Repartirá y organizará y dirigirá el trabajo de sus ayudantes en la preparación de los platos. ➤ Colaborará para que las instrucciones dadas por el segundo chef se ejecuten de manera correcta. ➤ Realizará la preparación, aderezo y presentación de platos utilizando las técnicas más idóneas ➤ Revisa y controla el material de uso de cocina. ➤ Controla y cuida la conservación y aprovechamiento de los productos puestos a su disposición. ➤ Cumplimiento de normas y tolerancia a la presión 			
REQUISITO DEL PUESTO			
EDUCACION		FORMACION ESPECIFICA	
Formación técnica en cocina, gastronomía o estudios relacionados.		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mantenimiento en el área de cocina. ▪ Elaboración de los alimentos. 	

DESCRIPCION DEL PUESTO DE TRABAJO			
NOMBRE DEL PUESTO	AUXILIAR DE COCINA	AREA	COCINA
SUPERVISION RECIBIDA		SUPERVISION EJERCIDA	
CHEF ASIGNADOS		N/A	
DESCRIPCION DE PUESTO			
Apoyar las labores de cocina, preparando, cocinando, distribuyendo alimentos y bebidas para garantizar un eficiente servicio alimenticio en la organización. Ejecutar las responsabilidades y tareas asignadas, mostrando máxima eficiencia en la manipulación de alimentos ajustándose a los tiempos y procedimientos preestablecidos.			
OBJETIVOS DEL PUESTO			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Auxiliar al cocinero en todo lo relacionado con la preparación de los alimentos. ▪ Cumplir con las normas de higiene y seguridad necesaria para preservar la salud y evitar accidentes. ▪ Servir y recoger el servicio del comedor 			
CONDICIONES DEL PUESTO DE TRABAJO			
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realizar todas las operaciones requeridas en la cocina según su jefe de trabajo ➤ Cumplir con los horarios de trabajo según contrato. ➤ Controlar el stock de cocina en los equipos, útiles, utensilios de cocina. ➤ Tolerancia a la presión y pulcritud en su área de trabajo 			
REQUISITO DEL PUESTO			
EDUCACION		FORMACION ESPECIFICA	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ educación primaria ▪ Educación secundaria ▪ Técnico en manipulación de alimentos 		Cursos de almacenamiento e higiene de alimentos.	

DESCRIPCION DEL PUESTO DE TRABAJO			
NOMBRE DEL PUESTO	LAVAPLATOS	AREA	COCINA
SUPERVISION RECIBIDA		SUPERVISION EJERCIDA	
CHEF EJECUTIVO		N/A	
DESCRIPCION DE PUESTO			
<p>El lava platos será responsable de limpiar los platos, las vajillas y demás utensilios de cocina prestando su apoyo a las personas que elaboran la comida, así como a las que trabajan en sala y comedor. Adicional es el encargado de mantener limpia su área, antes, durante y después de las horas de trabajo</p>			
OBJETIVOS DEL PUESTO			
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener perfecta limpieza y orden en la cocina, equipo e instalaciones, incluyendo vajillas, cubiertos, platos de cocina, etc. • Controlar la vajilla, cubiertos, etc. • Mantener pulcritud en el área de cocina, máximo encargado de velar por la seguridad e higiene en el área • Capacidad de colaboración y trabajo en equipo 			
CONDICIONES DEL PUESTO DE TRABAJO			
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Experiencia demostrable como ayudante en cualquier área ➤ Capacidad de seguir todos los procedimientos sanitarios. ➤ Capacidad de trabajar en equipo. ➤ Mantener las condiciones sanitarias en el área de trabajo ➤ Conocimiento de normas sanitarias 			
REQUISITO DEL PUESTO		FORMACION ESPECIFICA	
<ul style="list-style-type: none"> • Educación Secundaria • Experiencia como auxiliar 		N/A	

9. INDICADORES DE GESTIÓN

9.1 Introducción

Se ha documentado las propuestas dentro del área de cocina se establecerá un sistema de seguimiento y control que pueda determinar la eficacia o eficiencia de los procesos; teniendo muy presente que aquello que no se mide, no podrá controlarse.

En este sentido para el sistema de seguimiento y control es necesario tener a la disposición información administrable que permita un análisis ágil y facilite la toma de decisiones; todo lo anterior proviene y se desarrolla a través de los indicadores de gestión.

Es importante destacar que el mejoramiento continuo solo es posible si se hace un seguimiento meticuloso y exhaustivo a cada puesto dentro del área de cocina. El seguimiento, incluyendo las mediciones que se realizan, son las herramientas principales no solo para detectar oportunidades de mejoras en los procedimientos, sino además para implementar planes de acciones.

9.2 Diseño de los indicadores de gestión.

El diseño de muchos indicadores suele ser en la mayoría de los casos contraproducente. Por tanto, se deberán diseñar indicadores meramente relevantes que reflejen los cambios en los procedimientos. En este parte se tendrá que ser muy selectivo, pues se tratará de buscar un equilibrio entre lo que se debe medir y lo que se puede medir. Antes de definir un indicador es recomendable recurrir a criterios que determinen su relevancia. Algunos de los criterios, según (PNUD, 2002, pág. 88), que se utilizaron fueron los siguientes.

Tabla 1

Criterios para la selección de indicadores

CRITERIO	DESCRIPCIÓN
A	El sentido del indicador es claro
B	Datos fácilmente disponibles
C	El indicador es bastante representativo y explica las variables a estudiar
D	El indicador es tangible y se puede observar

FUENTE: Elaboración propia a partir de PNUD, O. d. (2002). Manual del seguimiento y evaluación de resultados. New York, USA.

9.3 Indicadores de gestión definidos

Los indicadores se definieron tomando en cuenta que el área de cocina se encuentra en estado crítico y que, por tanto, es de suma importancia establecer un sistema de seguimiento y control.

Tabla 2

AREA	PROCEDIMIENTO	INDICADOR
COCINA	Ordenes de cocina	Exactitud en platillo
		Control de ingredientes
	Gestión de oportunidades	Efectividad de platillos terminados
		Efectividad en servicios al cliente
	Facturación de pedidos	Cumplimiento con platillos solicitados

FUENTE: Elaboración propia

9.4 Presentación de indicadores de gestión

Los indicadores definidos serán presentados de manera explicativa en una ficha técnica que resume toda la información relevante. La estructura de la ficha es la siguiente.

Encabezado

La ficha tendrá como encabezado los siguientes elementos:

Versión: Numero de versión del indicador (en caso de posteriores ajustes de la ficha).

Nombre del procedimiento: Nombre del procedimiento a medir o controlar.

La codificación utilizada se realizó de la siguiente manera, las primeras letras corresponden al tipo de ficha o documento:

IND: Indicador de gestión

Esto comenzara con el numero correspondiente al proceso o. Por último, el ultimo termino está formado por el correlativo. De esta manera, la codificación de los indicadores de gestión, y a manera de ejemplo, será la siguiente:

IND- 01-01: Indicador de gestión # 1 del procedimiento #1.

La codificación de los demás indicadores se muestra en la tabla 3

Tabla 3:*Codificación de los indicadores de gestión*

INDICADOR	CODIFICACION
Exactitud en platillo	IND-01.01
Control de ingredientes	IND-01-02
Efectividad de platillos terminados	IND-02-01
Efectividad en servicios al cliente	IND-02-02
Cumplimiento con platillos solicitados	IND.03-01

9.4.1 Definición del indicador

Corresponde a la información general de cada indicador, aquí se concretan aspectos tales como los mostrados en la tabla 5:

Tabla 4:*Definición del indicador*

ELEMENTO	DESCRIPCION
Nombre del indicador	Nombre del indicador, deberá ser fácilmente identificable y estar relacionado a lo que se va a medir (auto explicativo).
Objetivo del indicador	Señalar el para qué se establece el indicador y qué mide, dicho de otra manera: la razón de ser del indicado
Tipo de indicador	Definir si es de eficiencia o de eficacia
Meta	Se designa el resultado que se quiere lograr o mantener. Este valor también se conocerá como umbral.
Plazo de cumplimiento	Plazo de cumplimiento de la meta establecida, puede ser a corto, mediano o largo plazo
Rango de gestión	Definir los valores máximos y mínimos que permitan mantener al indicador en condiciones de control y faciliten el uso de alarmas.

FUENTE: Elaboración propia

9.4.1.1 Cálculo del rango de gestión

El rango de gestión consiste en establecer, para cada indicador, un rango de comportamiento que permita hacerle el seguimiento, teniendo en cuenta el hecho de que es muy difícil que una variable se comporte siempre de manera idéntica (Beltrán Jaramillo, pág. 53).

Por tanto, y tomando en consideración lo anterior, surge la necesidad de conocer qué tan cerca, por arriba o por abajo, se estuvo de lograr la meta. Para ello se planteó, a manera de conveniencia, tres valores de referencia para mejorar la toma de decisiones, tal como se muestra en la **tabla 5**.

Tabla 5:

Rango de gestión

RANGO DE GESTION	
Situación 1	Cuando se busca que el valor del indicador se incremente
VALORES	Mínimo (nivel crítico, estado de alarma)
	Aceptable (indicador sin eventualidades presentes)
	Máximo (nivel sobresaliente)
Situación 2	Cuando se busca que el valor del indicador disminuya
VALORES	Mínimo (nivel sobresaliente)
	Aceptable (indicador sin eventualidades presentes)
	Máximo (nivel crítico, estado de alarma)

REPRESENTACION	
Situación 1	Situación 2

FUENTE: Elaboración propia

Los valores establecidos en la tabla 5 variarán según sea el indicador en estudio, por otro lado, la meta y el plazo de cumplimiento serán fijados por el dueño del proceso (en este caso, del procedimiento).

9.4.2 Información para la medición del indicador.

Sección que especifica los aspectos para la medición del indicador, se detallan a continuación:

Tabla 6:

Aspectos de la medición del indicador

ELEMENTO	DESCRIPCION
Unidad de medida	Sea la escala de referencia para la medición (ejemplo: porcentaje o cantidades totales).
Frecuencia de análisis	Se determina cada cuánto tiempo se deben analizar los datos recolectados
Responsable de medición	Identifica al responsable de realizar el análisis de la información. Es común que el responsable de la medición se encargue también del análisis.
Fuentes de información	Sean aquellos “programas o software” que suministrarán los datos para el indicador. En el caso específico, se harán uso de: SysContab y CRM (zoho)
Forma de calculo	Fórmula matemática utilizada para calcular el indicador

FUENTE: Elaboración propia

9.4.3 Comportamiento del indicador

Se presentan los datos tanto del numerador como del denominador dentro del periodo establecido. En la ficha actual, y para la mayoría de los indicadores, se determinó un periodo de 3 meses, sin embargo, la información para el cálculo de algunos indicadores varia para 1 a 2 meses.

Ahora bien, se determinaron indicadores en los cuales la empresa no lleva registro de los datos para su correspondiente medición. No obstante, se hará la medición con datos hipotéticos o ficticios para que sirvan como referencia en el contexto estudiado.

Los indicadores que cuentan con información disponibles y los que no, se muestran en la tabla 7:

Tabla 7:

Información disponible para la medición de los indicadores

INDICADOR	DATOS DISPONIBLES	TIEMPO DE ANALISIS
EXACTITUD DE PLATILLO	NO	1 MES
CONTROL DE INGREDIENTES	SI	2 MESES
EFFECTIVIDAD PLATILLO TERMINADOS	SI	2 MESES
EFFECTIVIDAD SERVICIO AL CLIENTE	SI	2 MESES
CUMPLIMIENTO CON PLATILLOS SOLICITADOS	SI	2 MESES

De la tabla anterior se observa que existe 1 indicador sin información fidedigna por analizar, y el resto, cuenta con la información para 1 mes. Por tanto, y consecuentemente, para los indicadores cuyos datos no están disponibles, se analizarán datos hipotéticos para un periodo de 3 meses, aquellos que cuentan con información para 2 meses, se analizaran de manera normal.

Conviene mencionar que no se es posible realizar una regresión para determinar los datos faltantes, pues el indicador no será representativo ni explicará el comportamiento real del procedimiento a medir.

9.4.4 Medición del indicador

Se muestran los resultados del cálculo del indicador en el periodo establecido, asimismo, se compara con la meta objetiva para determinar el porcentaje de cumplimiento.

Por último, se muestra la representación gráfica del indicador que explique el comportamiento del procedimiento.

9.4.5 Análisis e interpretación

de los resultados del indicador Una vez realizada la medición del indicador es fundamental (pues es la parte medular) relacionar los resultados con la tendencia histórica. Esto servirá como elemento para la toma de decisiones y generación de acciones de tipo correctiva y preventiva, sin dejar a un lado aquellas oportunidades de mejoras que puedan detectarse.

para los indicadores de gestión se clasificará en dos categorías, tal como se muestra en la tabla.

Tabla 8: Análisis de tendencia de los indicadores

TIPO DE TENDENCIA	COMPORTAMINETO
Maximización	Cuando el indicador tiene un comportamiento creciente, es decir, va aumentando a medida que pasa el tiempo
Minimización	Cuando el valor del indicador muestra un comportamiento que va disminuyendo con el tiempo

FUENTE: Elaboración propia a partir de (DAFP), D. A. (2012). Guía para la construcción de indicadores de gestión. Bogotá.

De manera general, el análisis e interpretación de los indicadores propuestos se realizará en dos momentos:

9.4.5.1 Análisis de resultados

Primeramente, los indicadores serán analizados mediante una comparación con la meta objetiva y el rango de gestión, del mismo modo se evaluarán las tendencias descritas en la tabla 8.

Cuando el indicador no cumpla con los rangos de gestión se deberán establecer e implementar acciones correctivas. Por otro lado, cuando se observe una tendencia en el tiempo, se establecerán acciones preventivas o bien, redefinir la meta objetiva y a su vez implementar oportunidades de mejora

9.4.5.2 Análisis de causas

El análisis de los indicadores también se utiliza para determinar las causas que originan el comportamiento presentado. Determinar qué origina la tendencia encontrada, el por qué los datos en un determinado periodo no están cumpliendo con la meta, estas y otras variantes tendrán que ser contestadas antes de implementar acciones correctivas o preventivas.

En caso de que los indicadores requieran acciones correctivas, preventivas u oportunidad de mejora, se deberá realizar un análisis de causas utilizando las siguientes técnicas o herramientas:

- Diagrama causa y efecto
- Lluvia de ideas
- Ley 80/20
- SCAMPER

Por motivos de comodidad, se recomienda utilizar la técnica de los porqués, pues las técnicas antes mencionadas pueden usarse únicamente cuando el problema o la falencia es de gravedad y no se cuenta con suficientes datos para determinar su causa raíz.

Una vez presentado la metodología y aspectos a llenar en la ficha, se procede a mostrar el análisis de los indicadores propuestos.

Conclusión

Por motivos de comodidad, se enlistarán los objetivos de presente trabajo y se presentarán las conclusiones obtenidas de estos:

1. Diagnosticar la situación actual del área de cocina del hotel albergue ecológico el porvenir

Se realizó el diagnóstico situacional para determinar las falencias presentes en el área de cocina, esto fue realizado mediante una encuesta para posteriormente analizar las respuestas obtenidas. La estructura de la encuesta fue categorizada por los elementos: propósito, estructura organizacional, relación interna.

Los resultados más relevantes de este diagnóstico fueron los siguientes:

Los resultados muestran que únicamente el 75 % de los trabajadores encuestados indicaron que sí conocen el organigrama de la empresa y que el 25 % respondieron no conocerlo.

El 25 % de los encuestados respondieron que sí conocen sus funciones y responsabilidades que deben de realizar en su puesto de trabajo, mientras que un 75 % respondieron que no están muy seguros.

2. Desarrollar una nueva estructura organizacional del área de cocina

Analizando el organigrama actual de la empresa, y tomando en cuenta las discrepancias, se desarrolló una nueva estructura organizacional. Se eliminaron los aspectos disfuncionales: estructura desequilibrada y la indefinición de niveles jerárquicos. Los cambios específicos se detallan a continuación:

Se incorporó un chef ejecutivo, en donde se agregaron, como subordinados, los puestos de Segundo chef, chef pastelero, chef vegetariano cocinero, ayudante de cocina y lavaplatos.

esto por la gran relación que tiene el puesto con las actividades de venta.

El organigrama propuesto se diseñó en base a los niveles jerárquicos y de autoridad.

3. Describir mediante un análisis de puestos de funciones y responsabilidades de los trabajadores que conforman la estructura organizacional existente en el área de cocina.

Para describir las funciones y responsabilidad se efectuó una descripción de puesto tomando en cuenta elementos como: identificación del puesto, descripción general, relaciones, perfil de puesto, competencias, habilidades y conocimientos y escala de responsabilidades. Para el análisis de puestos se utilizó el organigrama propuesto en el presente trabajo.

4. Elaborar el manual de funciones y procedimientos del área de cocina en el hotel albergue ecológico el porvenir

Una vez que se determinaron las funciones y responsabilidades mediante la descripción de puesto, se elaboró el manual de funciones para los puestos que conformaban el área de cocina. En el manual se documentaron 7 puestos en el área de cocina del hotel albergue ecológico el porvenir.

5. Definir indicadores de gestión con el fin de medir los resultados de las medidas propuestas

Los indicadores se definieron tomando en cuenta que el área de cocina se encuentra en estado crítico y que, por tanto, es de suma importancia establecer un sistema de seguimiento y control.

Recomendaciones

- Implementar la propuesta del manual de funciones para el área de cocina de hotel albergue ecológico el porvenir que sirva como estándar, facilite la capacitación del personal y, del mismo modo, pueda utilizarse como herramienta administrativa para el control interno.
- La empresa deberá asignar a un responsable que se encargue de la revisión y Actualización, resulta conveniente actualizar el manual de funciones por lo menos una vez al año.
- Crear, en caso de ser necesario, una matriz de comunicación en donde se especifique la manera en que se distribuirán los manuales de funciones y de procedimientos propuestos, esto a todos los trabajadores de la empresa Actualizar, en la brevedad de tiempo posible, el organigrama cuando se hagan modificaciones o cambios. De esta manera no se tendrán problemas con las líneas de autoridad y dependencias jerárquicas.

Cronograma de actividades a ejecutar

