



Universidad
Nacional de
Ingeniería

Facultad de Tecnología de la Industria

Propuesta de manual de funciones y procedimientos en la empresa Asados Doña Tania, ubicada del Hotel Colón 1 cuadra al sur, media cuadra al oeste, Colonia Los Robles Managua, Nicaragua.

Trabajo Monográfico para optar al título de
Ingeniero Industrial

Elaborado por

Br. Gerardo Alexander
Canales Cortez
Carnet: 2015-1092U

Br. Kenneth Antonio
Gonzalez Salinas
Carnet: 2017-0410U

Br. Joshua Neftalí
Salgado Sandino
Carnet: 2016-0384U

Tutor

MSc. Freddy
Fernando Boza
Castro

5 de mayo de 2023
Managua, Nicaragua

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	6
2. OBJETIVOS.....	8
2.1 OBJETIVO GENERAL	8
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	8
3. MARCO TEORICO	9
3.1 DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN	9
3.1.1 <i>Diagnóstico</i>	9
3.1.2 <i>Organización</i>	10
3.1.3 <i>Propósito de una estructura organizacional</i>	10
3.1.4 <i>Filosofía Organizacional</i>	10
3.1.5 <i>Visión</i>	11
3.1.6 <i>Misión</i>	12
3.1.7 <i>Valores</i>	13
3.1.8 <i>Organigrama</i>	13
3.1.9 <i>Importancia del organigrama</i>	14
3.2 MANUAL.....	14
3.2.1 <i>Objetivos de los manuales</i>	15
3.2.2 <i>Clasificación de los manuales</i>	16
3.2.3 <i>Pasos para elaborar un manual</i>	17
3.2.4 <i>Redacción de manuales</i>	18
3.2.5 <i>Responsables del diseño del manual</i>	18
3.3 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	19
3.3.1 <i>Importancia de los procedimientos</i>	19
3.3.2 <i>Características de los procedimientos</i>	19
3.3.3 <i>Estructura de un procedimiento</i>	20
3.3.4 <i>Fases en la elaboración de procedimientos</i>	20
3.3.5 <i>Contenido de los manuales de procedimientos</i>	21
3.3.6 <i>Diagramas de flujo</i>	22
3.3.7 <i>Diagramación para el manual de procedimiento</i>	24
3.3.8 <i>Simbología del diagrama de flujo</i>	24
3.3.9 <i>Procedimiento (descripción de las operaciones)</i>	26
3.4 MANUAL DE FUNCIONES.....	27
3.4.1 <i>Análisis de puestos</i>	27
3.4.2 <i>Descripción de puestos</i>	28
3.4.3 <i>Etapas de la elaboración del manual de puestos</i>	28
3.4.4 <i>Técnicas de recolección de información</i>	28
3.4.5 <i>Importancia manual de funciones</i>	29
3.4.6 <i>Aspectos para desarrollar un manual de funciones</i>	29
3.4.7 <i>Contenido del manual de funciones</i>	30
3.4.8 <i>Fichas Ocupacionales</i>	30
3.4.9 <i>La ficha ocupacional tiene dos propósitos generales:</i>	31
3.4.10 <i>Modelos de especificaciones del cargo</i>	31

3.4.11	Los perfiles de los cargos	32
4.	DISEÑO METODOLÓGICO	34
4.1	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	34
4.2	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	34
4.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	35
4.3.1	Población	35
4.3.2	Muestra	36
4.4	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN	37
4.4.1	Técnica.....	37
4.4.2	Observación	37
4.4.3	Encuesta	38
4.4.4	Entrevista.....	38
4.5	INSTRUMENTOS.....	38
4.5.1	Valides de instrumentos	39
4.6	ANÁLISIS DE RESULTADOS	39
4.7	SISTEMATIZACIÓN DE INFORMACIÓN	39
5.	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	40
5.1	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	40
5.1.1	La organización del Restaurante.	40
5.1.2	Misión y visión	40
5.1.3	Valores.....	41
5.1.4	Compromiso.....	41
5.2	ORGANIGRAMA.	42
5.3	NIVELES JERÁRQUICOS.	43
6.	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN	44
6.1	RESULTADOS DE LA ENCUESTA	45
6.2	ANÁLISIS DE RESULTADOS	46
6.3	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL	61
7.	MANUAL DE FUNCIONES	63
7.1	INTRODUCCIÓN.....	65
7.2	OBJETIVO	65
8.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	79
8.1	INSTRUMENTO.....	79
8.1.1	Entrevista.....	79
8.1.2	Preguntas de la entrevista	79
8.1.3	Observación	79
8.1.4	Identificación de procedimientos.....	80
8.1.5	Estructura del manual de procedimientos	80
9.	CONCLUSIONES	98
10.	RECOMENDACIONES	100
11.	BIBLIOGRAFÍA	101
12.	ANEXOS.....	102

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: SIMBOLOGÍA DE DIAGRAMA DE FLUJO.	24
TABLA 2: POBLACIÓN.	35
TABLA 3: MUESTRA INTENCIONAL.	36
TABLA 4: NIVELES JERÁRQUICOS.	44

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1: ORGANIGRAMA	14
ILUSTRACIÓN 2: INSTRUCTIVO PARA EL LLENADO DE LA DESCRIPCIÓN DE LAS OPERACIONES.	27
ILUSTRACIÓN 3: ETAPAS DE LA ELABORACIÓN DE MANUAL DE PUESTOS.	28
ILUSTRACIÓN 4: TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	29
ILUSTRACIÓN 5: ORDEN DE PREGUNTAS FORMULADAS	38
ILUSTRACIÓN 6: ORGANIGRAMA ORGANIZACIONAL DE ASADOS DOÑA TANIA.	42
ILUSTRACIÓN 7: ORGANIGRAMA ORGANIZACIONAL DE ASADOS DOÑA TANIA.	43
FUENTE PROPIA. ELABORADO A PARTIR DE INFORMACIÓN PROPORCIONADA POR EL LOCAL.	43
ILUSTRACIÓN 8: ¿CONOCE LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA?	46
ILUSTRACIÓN 9: ¿EN EL MOMENTO EN EL QUE INGRESO A LA EMPRESA LE DIERON INSTRUCCIONES ESPECÍFICAS ACERCA DE SUS FUNCIONES?	47
ILUSTRACIÓN 10: ¿CONOCE EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL QUE LA EMPRESA TIENE HACIA SUS CLIENTES?	48
ILUSTRACIÓN 11: ¿CONOCE EL GIRO EMPRESARIAL DE LA ORGANIZACIÓN?	49
ILUSTRACIÓN 12: ¿CONOCE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA, ES DECIR, COMO SE ENCUENTRA CONFORMADA?	50
ILUSTRACIÓN 13: ¿CONOCE LAS RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES QUE USTED DEBE DE REALIZAR EN SU PUESTO DE TRABAJO?	51
ILUSTRACIÓN 14: ¿CONSIDERA USTED QUE LA EMPRESA LE BRINDA LAS HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA DESARROLLAR SUS ACTIVIDADES?	52

ILUSTRACIÓN 15: ¿CREE USTED QUE REALIZA ACTIVIDADES O TAREAS QUE NO LE CORRESPONDEN A USTED SINO A OTRA PERSONA?.....	53
ILUSTRACIÓN 16: CUANDO INGRESÓ A LA EMPRESA, ¿SE LE ENTREGÓ ALGÚN DOCUMENTO ESCRITO EN DONDE SE LE INDICASE EL “QUÉ” HACER Y EL “CÓMO” HACER SU TRABAJO?.....	54
ILUSTRACIÓN 17: ¿CONOCE EL NIVEL DE RESPONSABILIDAD DE SU CARGO?	55
ILUSTRACIÓN 18: PARA EL DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES, ¿USTED DEPENDE DE ALGÚN OTRO CARGO O ÁREA?	56
ILUSTRACIÓN 19: ¿CONOCE USTED SI LA EMPRESA POSEE UN MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS PARA CADA ÁREA QUE CONFORMA LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL?	57
ILUSTRACIÓN 20: ¿CONSIDERA USTED IMPORTANTE LA EXISTENCIA DE UN MANUAL DE FUNCIONES DENTRO DE LA EMPRESA?	58
ILUSTRACIÓN 21: CONSIDERA USTED IMPORTANTE LA EXISTENCIA DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DENTRO DE LA EMPRESA?	59
ILUSTRACIÓN 22: ¿CREE NECESARIO EL DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTO Y FUNCIONES?	60

1. Introducción

El Manual de funciones y procedimientos es un medio valioso para la comunicación y sirve para registrar y transmitir la información entre las áreas que integran el restaurante, su organización y funcionamiento; es decir, entenderemos por manual, el documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, la información y las instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de la institución, que se consideren necesarios para la mejor ejecución del trabajo dentro de la empresa.

Asados Doña Tania, empresa dedicada al servicio gastronómico, fundada en el año 1997, se erige como uno de los referentes culinarios de Managua, el crecimiento de las empresas de servicios de alimentos ha demandado la contratación de mano de obra que debe estar preparada para ofrecer un servicio de calidad que permita el desarrollo de este tipo de negocio, razón por la cual es importante equiparar el recurso humano con las herramientas de trabajo y procedimientos operativos que permitan la eficacia y eficiencia a la hora de satisfacer las necesidades de los clientes.

La administración de esta empresa es consciente que existen diversos problemas con respecto a la forma en que los empleados ejecutan sus tareas, así como como la ejecución de actividades no correspondidas, declaración de puestos de trabajo, etc. Dicho esto, nos encontramos con problemas operativos que afectan el funcionamiento de la empresa.

En la empresa Asados Doña Tania nunca antes se realizó un trabajo o investigación relacionado a la elaboración de un manual de funciones y procedimientos, no existe ningún tipo de información plasmada; por lo tanto, esta intervención es el primer trabajo oficial, respecto al tema y la empresa está dispuesto a colaborar. Lo

existente es un proyecto de mejoramiento de la calidad y la productividad de las MIPYME en Nicaragua llevado a cabo por el MEFCCA y JICA.

Teniendo en cuenta que, el manual de funciones y el manual de procedimientos, son herramientas que permiten la estandarización de las actividades llevadas a cabo al interior de la organización; además que, los procesos actuales de Asados Doña Tania no cuentan con descripciones detalladas y escritas de las actividades diarias de los procesos a realizar, resulta que, se han manejado desde sus inicios de manera verbal. El manual servirá de apoyo y orientación a la empresa en la gestión del recurso humano y de sus procesos organizacionales, ya que permite contar con la documentación de cada uno de sus procesos, puestos de trabajo, funciones, ubicación en la estructura organizativa para el desarrollo y funcionamiento del puesto.

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

- Proponer un manual de funciones y procedimientos para *la empresa Asados Doña Tania*", ubicada del Hotel Colón 1 cuadra al sur, media cuadra la oeste, Colonia Los Robles Managua, Nicaragua

2.2 Objetivos específicos.

- Realizar un diagnóstico de la situación actual del entorno de trabajo.
- Determinar los descriptores de puestos basados en la estructura organizacional.
- Describir los procedimientos de trabajo según el puesto de manera sistemática para que el personal visualice las actividades comprendidas en cada una de sus áreas y el alcance que estas producen.

3. MARCO TEORICO

Para una mejor comprensión de la presente investigación, se definirán algunos conceptos básicos que se incluyen dentro de un estudio de manual de funciones y procedimientos de trabajo en un restaurante.

3.1 Diagnóstico de la organización

3.1.1 Diagnóstico

Según Rodríguez, (1999), “el diagnóstico plantea el problema del conocimiento y, así, lleva a algunas consideraciones que se hacen necesarias para establecer las bases sobre las que se apoya la posibilidad de realizar afirmaciones acerca del funcionamiento de la organización y, eventualmente, recomendaciones para su cambio”.

En la vida cotidiana se pueden encontrar cambios haciendo diagnósticos de las diversas situaciones que se puedan presentar. Cada vez que se necesite enfrentar una decisión; cada vez que se necesite evaluar diferentes líneas posibles de acción; cada vez que se quieran anticipar posibles consecuencias; se hace un diagnóstico que pretende evaluar o anticipar las alternativas presentes.

Las necesidades de diagnosticar, evaluar, analizar y, eventualmente, iniciar un proceso de desarrollo en la organización, pueden tener diversos orígenes:

- El proceso natural de crecimiento de la organización, que hace difícil continuar con los mismos esquemas organizativos anteriores, apropiados para una organización más pequeña, referida a otro mercado, con otra competencia y responsabilidades diversas.
- El proceso natural de deterioro de la organización, es posible que la organización vea envejecer su personal, sus equipos, sus edificios. Es posible, además, que su producto haya ido quedando obsoleto
- La organización ha sido sometida a cambios de importancia. En este caso, se requiere del diagnóstico como una forma de conocer el impacto que estos cambios han tenido en los diferentes sectores y subsistemas de la

organización o prevenir las transformaciones que pudieran ser provocadas por los cambios que se implementarán.

- El aumento de complejidad del entorno de la organización demanda un cambio correspondiente en la complejidad de la propia organización.
- La organización desea mejorar su clima, aumentar la motivación de sus miembros, hacer, en definitiva, más agradable el trabajo dentro de ella.

3.1.2 Organización

Según Chiavenato, (2007), menciona que es “un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella. Una organización solo existe cuando:

1. Hay personas capaces de comunicarse.
2. Están dispuestas a actuar conjuntamente.
3. Desean obtener un objetivo en común”.

3.1.3 Propósito de una estructura organizacional

Es ayudar a crear un ambiente para el desarrollo humano, por lo que es una herramienta administrativa y no un fin en sí; aunque la estructura define las tareas a realizar, las funciones así establecidas también deben diseñarse con base en las habilidades y motivaciones de las personas disponibles.

3.1.4 Filosofía Organizacional

Freeman, (1996), dice que “la filosofía organizacional es uno de los elementos principales para el perfecto y exitoso funcionamiento de una organización, ente económico, fundación, etc.; esto conlleva a una distinción, reconocimiento y competitividad en el área o sector que se desempeñe”.

También llamada cultura organizacional, tiene como objetivo cumplir una serie de reglas y normas con el fin de una eficaz producción y proyección, haciendo que sus

miembros se sientan parte de la organización a la que pertenecen, es decir, se comprometan con su labor u objetivo, lo cual conduce por los mismos valores, creencias y lenguajes.

Adicionalmente, como antes mencionado la componen un sin número de valores y cualidades las cuales son los factores más relevantes, como lo son el respeto, la honestidad, la solidaridad, el trabajo en equipo, la comprensión, la tolerancia, la unión, la exigencia, entre otros.

Relación del área de Recursos Humanos con el resto de áreas dentro de la organización: Recursos humanos se vincula con el resto de áreas de la organización desde el punto de vista operativo y táctico para garantizar el cumplimiento de los planes estratégicos expresados por la Gerencia General. Esto es sumamente importante para alcanzar la sinergia de dicha organización lo cual le permite adaptarse a los cambios en el entorno y mantener un equilibrio dinámico para el logro de su misión y visión.

3.1.5 Visión

Según Freeman, (1996), se refiere a “una imagen que la organización plantea a largo plazo sobre cómo espera que sea su futuro, una expectativa ideal de lo que espera que ocurra. La visión debe ser realista donde su función sea guiar y motivar al grupo para continuar con el trabajo”.

- Debe ser retadora: La visión debe provocar un desafío en el colectivo donde todos se vean incluidos y hagan el esfuerzo necesario para lograr una situación que se considera deseada o favorable en un determinado plazo de tiempo. El reto impulsa a la gente a derrumbar barreras, a construir futuro, a organizar ideas, a ser proactivo, a desarrollar identidades y talento corporativo. En fin, el reto constituye el motor que alimenta y alinea la energía y el espíritu de la gente para desafiar la realidad y crear nuevas situaciones en el colectivo.
- Debe ser creíble: La visión es un estado ideal, la cual debe ser lo suficientemente convincente, verosímil y aglutinadora para que la gente dirija todos sus esfuerzos en lograrla.

- Debe ser compartida: Todos los miembros de la organización deben conocer la intencionalidad y potencia de la visión para que exista un compromiso sincero de parte de cada uno en realizar los esfuerzos necesarios hasta hacer realidad el deseo.
- Debe ser posible: Cuando se piensa en la visión todo lo deseado tiene que ser factible de realizar, de lo contrario estaríamos en el campo de la utopía y del engaño.

3.1.6 Misión

Chiavenato, (2007), Se refiere a “un motivo o una razón de ser por parte de una organización, una empresa o una institución. Este motivo se enfoca en el presente, es decir, es la actividad que justifica lo que el grupo o el individuo está haciendo en un momento dado.”

La misión de una empresa depende de la actividad que la organización realice, así como del entorno en el que se encuentra y de los recursos de los que dispone. Si se trata de una empresa, la misión dependerá del tipo de negocio del que se trate, de las necesidades de la población en ese momento dado y la situación del mercado.

Para la construcción de la misión se debe incluir los siguientes elementos:

- a) ¿Qué necesidades se satisfacen? Las organizaciones generan bienes y/o servicios que son demandados por la sociedad y que al ser satisfechas plenamente generan un impacto en la calidad de vida de la gente.
- b) ¿Cómo se satisfacen? En este punto es indispensable evaluar los procesos que se llevan a cabo y las normas existentes para transformar los insumos en bienes y/o servicios generados por la organización (Red Institucional de Producción).
- c) ¿Qué procesos hace y debe hacer?, ¿Qué procesos no hace y debe hacer?
Y ¿Qué procesos hace y no debe hacer?

Pero hay que medir bajo qué condiciones de calidad, cantidad y oportunidad llegan los bienes y/o servicios a la ciudadanía.

3.1.7 Valores

Chiavenato, (2007), dice que “los valores constituyen el conjunto de creencias y normas que la organización va creando y arraigando en el recurso humano para mantener una relación de afinidad compartida en la búsqueda de un interés colectivo. Sirve de soporte al desarrollo de la cultura organizacional para indicar actitudes, conductas, identidades, retos, entre otras”.

Los valores organizacionales son elementos fundamentales para motivar, inspirar y crear conciencia a todo el personal sobre las responsabilidades o compromisos que tienen tanto individual como colectivo dentro de la organización y ésta con la sociedad.

Los valores son formulados de forma positiva, retadora, precisa, inspiradora de tal manera que cada quien se vea reflejada en ella y asuma con conciencia la responsabilidad que la organización le entrega para cumplir con la función establecida.

3.1.8 Organigrama

“Un organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría.” (Organigrama, s.f., Recuperado el 19 de mayo de 2020)

En el organigrama se plasma gráficamente el cargo al que pertenece una persona en una empresa y es de gran utilidad ya que del orden de jerarquización parte la descripción del cargo, además son fuentes de información para realizar manuales de descripción de cargos.

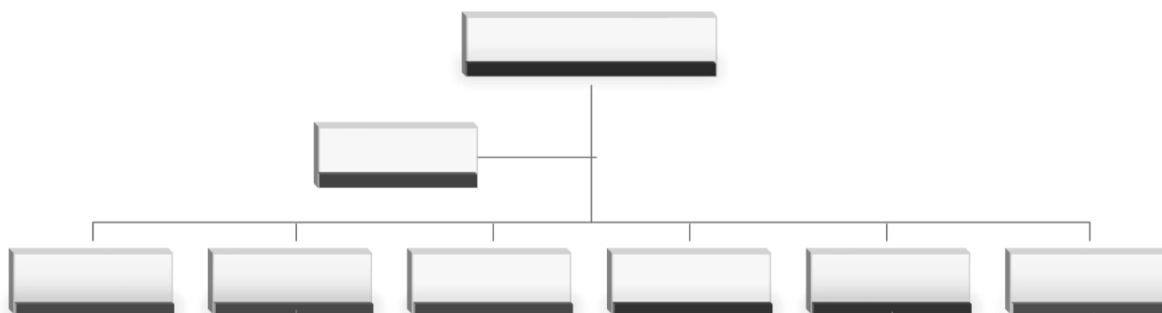


Ilustración 1: Organigrama

Fuente propia.

3.1.9 Importancia del organigrama

Koontz, Weihrich y Cannice, (2012), opina que “a través del análisis periódico de los organigramas actualizados se puede detectar cuando el espacio de control de una unidad excede a su capacidad o nivel y en cualquiera de estos casos se recomienda la modificación de la estructura en sentido vertical u horizontal”.

A veces se crean unidades sin estudiar primero su ubicación y en el momento de actualizar los organigramas se descubren dobles líneas de mando y así poder evitar una relación de dependencia confusa.

Una vez que todos estos datos estén completos, los organigramas tienen que representar de manera gráfica o esquemática, cada uno de los distintos niveles de jerarquía y las relaciones que existen entre cada uno de ellos. La misión principal es únicamente ofrecer información rápida, fácil, sencilla de utilizar y comprender.

En el caso de las especificaciones existe consenso entre los diferentes autores Dessler, (1994), define “la especificación del puesto como la lista de los requerimientos humanos del puesto, esto es, la educación, capacidad, personalidad, etc., necesaria otro producto de un análisis de puestos”.

3.2 Manual

Según Chiavenato, (1994), “el manual es un compendio, es decir, una colección de textos catalogados y fácilmente localizables. Manual es un conjunto de instrucciones, debidamente ordenadas y clasificadas, que proporciona información rápida y organizada sobre las prácticas administrativas. Contiene datos e

información respecto a procedimientos, instrucciones, normas de servicios entre otros”.

Los manuales son el medio que permite comunicar las decisiones referentes a organización, procedimientos, políticas, antecedentes y aspectos técnicos a la dirección. Las organizaciones modernas han considerado sus estructuras organizacionales, planteamiento de políticas, prácticas de procedimientos, bienvenida al nuevo personal, así como elementos para la acción de administrar.

3.2.1 *Objetivos de los manuales.*

Los manuales tienen como función mantener informado al personal clave, sobre los deseos y cambios en las actitudes de la dirección superior, delimitando la estructura organizacional y estableciendo las políticas y procedimientos en forma escrita, representando un medio de comunicación de las decisiones administrativas.

Rodríguez, (2012), opina que los manuales “transmiten información acerca de las políticas, decisiones y estrategias de los niveles directivos para los niveles operativos, y dependiendo del grado de especialización del manual”, podemos mencionar los siguientes objetivos:

- Instruir al personal, acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, procedimientos, etc.
- Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa.
- Contribuir a la ejecución correcta de las labores asignadas y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso.
- Proporcionar información básica para la planeación e implementación de reformas administrativas.
- Auxiliar en la inducción del puesto, adiestramiento y capacitación del personal.
- Ayudar en el establecimiento, análisis, revisión, modificación de un sistema o sus procedimientos
- Determinar las responsabilidades por fallas o errores.
- Facilitar labores de auditoría.

- Aumentar la eficiencia.
- Uniformar los criterios y conocimiento dentro de las diferentes áreas de la organización, en concordancia con la misión, visión y objetivos de la dirección de la misma.

3.2.2 Clasificación de los manuales.

Para Rodríguez, (2002), los manuales se “clasifican por su contenido:

- De historia del organismo
- De organización
- De políticas
- De procedimientos
- De contenido múltiple (cuando, por ejemplo, incluyen políticas y procedimientos, historia y organización)
- De adiestramiento o instructivo
- Técnicos

Por función específica entran los manuales que rigen a una herramienta funciónoperacional como:

- De producción
- De compras
- De ventas
- De finanzas
- De contabilidad
- De crédito y cobranzas
- De personal
- Generales (los que se ocupan de dos o más funciones operacionales)

➤ Por su ámbito de aplicación

✓ General

- Incluyen al organismo en su conjunto. En este grupo de manuales se clasifican los manuales de:

1) Organización.

2) Procedimientos.

3) Políticas.

➤ Específico

- Contienen información de una unidad orgánica. En esta clasificación se incluyen los manuales de:

1) Reclutamiento y selección

2) Auditoría interna

3) Políticas de personal

4) Procedimientos de tesorería”.

El manual de procedimientos y funciones brindará una guía para la realización de sus actividades y evitará así, confusiones a la hora de llevar a cabo sus funciones, a la vez le permitirá ser un instrumento de rendición de cuenta acerca de ¿qué?, ¿cómo?,

¿cuándo? y ¿dónde? se ejecutan las labores que son responsabilidad de cada colaborador.

La elaboración de los manuales de procedimientos y funciones implica en primer lugar definir las funciones y responsabilidades del área de recursos humanos que conforman la organización, incluso, en algunos casos lo primero que hay que hacer es definir las áreas, agrupando o separando funciones según sea lo más conveniente, para hacerle frente y cumplir con su misión.

3.2.3 Pasos para elaborar un manual

Según Chiavenato, (2009), “la elaboración de un manual consta de siete pasos:

1. Visita a la empresa y entrevista con los responsables para la obtención de información sobre: la organización de la empresa, el objetivo que tiene y las características de las diferentes áreas y puestos de trabajo.
2. Análisis del estado de la organización de la empresa.
3. Documentación y racionalización del estado actual de la organización.
4. Elaboración de un anteproyecto de manual de funciones.
5. Contrastar el contenido del anteproyecto con el personal de la empresa.
6. Modificación, correcciones y/o ampliaciones del anteproyecto si las hubiera.

7. Presentación del manual de funciones de la empresa.”

3.2.4 Redacción de manuales

La elaboración de estos manuales está a cargo de la unidad de organización y métodos, y es la culminación del estudio total de un área determinada. Donde los procedimientos establecidos, deben obedecer a las normas predefinidas por la institución.

Es preciso que el conjunto de manuales forme una totalidad homogénea y de fácil consulta. Antes de ser aplicados, los manuales deben ser discutidos con el gerente del área y aprobados por la dirección superior.

La función referida a los manuales se concreta principalmente en estos aspectos:

1. Preparación de manuales, conteniendo disposiciones sobre estructura, políticas, funciones, normas aplicables y procedimientos: los manuales pueden referirse a uno de estos tópicos o a varios de ellos, del mismo modo, pueden legislar sobre una determinada operación, procedimiento o unidad de la empresa.
2. Revisión de los manuales actuales y análisis de las modificaciones que deban introducirseles para adaptarlos a los cambios organizacionales que se propongan.

3.2.5 Responsables del diseño del manual

De acuerdo al punto de vista de Franklin, (2009), “elaborar manuales es una labor que requiere de precisión, exactitud y objetividad con el fin de no confundir a quien los consulta. Asimismo, considera que es importante designar a un coordinador general que conjuntamente con un equipo técnico dirija el diseño, implementación, contenido, actualización y presentación de los mismos. El equipo técnico debe estar formado por personas que conocen los objetivos, estructura, funciones y procesos de la organización”.

3.3 Manual de procedimientos

Para Franklin, (2009); “el manual de procedimiento constituye un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituye en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización”.

Un manual de procedimientos es una herramienta la cual se ocupa para agrupar una serie de procedimientos necesarios para completar una actividad, con el fin de establecer una adecuada comunicación a los actores involucrados que les permita realizar sus tareas en forma ordenada y sistemática.

El “Manual de Procedimientos” es, por tanto, un instrumento de apoyo administrativo, que agrupa procedimientos precisos con un objetivo común, que describe en su secuencia lógica las distintas actividades de que se compone cada uno de los procedimientos que lo integran, señalando generalmente quién, cómo, dónde, cuándo y de esta manera se aplicará la elaboración del manual de procedimientos y funciones para la empresa nicaragüense.

Es por eso que un manual de procedimientos debidamente elaborado, permite al funcionario de la institución o empresa conocer claramente sus funciones y de qué manera debe desarrollarlas.

3.3.1 Importancia de los procedimientos

Los procedimientos son importantes porque representan de forma ordenada el proceder en la realización de los trabajos administrativos para su mejor función en cuanto a las actividades dentro de la organización, de este modo si tienen procedimientos ilógicos o contradictorios no podrá realizar los objetivos señalados de aquí la importancia del estudio y mejoramiento de los procedimientos.

3.3.2 Características de los procedimientos.

Según Mellinkoff, (2010), describe “las siguientes características de procedimientos:

1. Su aplicación depende de cada situación en particular.
2. Facilita la aplicación continua y sistemática.

3. Son flexibles y elásticos, pueden adaptarse a las exigencias de nuevas situaciones.
4. El método se refiere específicamente a como un empleado ejecuta una determinada actividad en su trabajo.
5. Una actividad específica es la que realiza un empleado como parte de su trabajo en su puesto”.

3.3.3 Estructura de un procedimiento.

Para Mellinkoff, (2010), “los procedimientos se estructuran de la siguiente manera: Identificación. Este título contiene la siguiente información:

1. Logotipo de la organización.
2. Nombre oficial.
3. Denominación y extensión (general o específico) de corresponder a una unidad en particular debe anotarse el nombre de la misma.
4. Lugar y fecha de elaboración. - Numero de revisión.
5. Unidades responsables de su revisión y/o autorización.
6. Objetivos de los procedimientos: Explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos.
7. Áreas de aplicación o alcance de los procedimientos.

3.3.4 Fases en la elaboración de procedimientos

Redeuoparc, (2002), “plantea que la elaboración de un procedimiento se puede dividir en las siguientes fases:

1. Fase de Elaboración del borrador: el gestor de la calidad junto con las personas designadas para la elaboración de procedimiento, realizan un primer borrador del documento, qué será la revisión 0.
2. Fase de Lanzamiento: El borrador redactado en la fase anterior, se distribuye a todas las personas afectadas por el mismo para que puedan sugerir modificaciones que mejoren la comprensión del procedimiento- La

fase de lanzamiento finaliza con la redacción definitiva, en base al borrador y las sugerencias recibidas.

3. Fase de Aprobación: Antes de su distribución, el documento debe ser aprobado por la persona responsable previamente asignada. Normalmente se designa a la Dirección (director-Conservador) para la aprobación de los documentos de primer nivel (Manual de Calidad), al equipo directivo (jefe de Uso público) para los documentos de nivel dos (Procedimientos) y los mandos intermedios, para los de nivel tres. Es decir, un estamento superior al encargado de la redacción
4. Fase de Distribución: Una vez aprobado, el documento debe ser distribuido de forma controlada a las personas o departamentos implicados, conservando un registro de su distribución para asegurar que siempre se mantiene la última versión vigente.
5. Fase de Revisión: la revisión de los documentos puede ser puesta en marcha tanto a solicitud de un empleado como de un cliente, para mejorar algún aspecto de los mismos. En este caso, se seguirían las fases anteriormente expuestas.”

3.3.5 Contenido de los manuales de procedimientos

Según Fincowsky & Ceja, (2009), “los manuales varían de contenido, según el estilo, experiencias y necesidades de la empresa; sin embargo; por lo general observan en su contenido, aspectos básicos estos documentos registran y transmiten, sin distorsiones, la información básica requerida referente al funcionamiento de las unidades administrativas, además, facilitan la actuación de los elementos humanos que colaboran en la obtención de los objetivos y el desarrollo de las funciones”.

Las empresas en todo el proceso de diseñar e implementar el sistema de control interno, tiene que preparar los procedimientos integrales de procedimientos, los cuales son los que forman el pilar para poder desarrollar adecuadamente sus actividades, estableciendo responsabilidades a los encargados de las todas las áreas, generando información útil y necesaria, estableciendo medidas de seguridad,

control y autocontrol y objetivos que participen en el cumplimiento con la función empresarial.

El contenido del manual de procedimientos se conformará por la siguiente información:

1. Portada de identificación
2. Índice de manual
3. Introducción
4. Base legal
5. Objetivo del manual
6. Procedimientos
7. Descripción narrativa de cada procedimiento (objetivo del mismo).
8. Políticas y normas para su utilización.
9. Formato o diseño de los formularios utilizados en cada procedimiento.
10. Instrucciones para llenar los formularios.
11. Indicaciones para el mantenimiento y actualización del manual.
12. Otros anexos o apéndices que fueran necesarios.

3.3.6 Diagramas de flujo

Según Fincowsky & Ceja, (2009), “estos diagramas, que también se conocen como flujogramas, representan de manera gráfica la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento, el recorrido de formas o materiales o ambas cosas”.

En ellos se muestran las áreas o unidades administrativas y los puestos que intervienen en cada operación descrita. Además, pueden mencionar el equipo o los recursos que se deben utilizar en cada caso.

Los diagramas deben presentar, en forma sencilla y accesible, una descripción clara de las operaciones. Para este efecto, es aconsejable el empleo preciso de símbolos, gráficos simplificados o ambos. Asimismo, conviene que las operaciones que se numeraron o codificaron en la descripción escrita del procedimiento se anoten en el mismo orden en el diagrama.

Para Gómez, (1997), “el flujograma, es un diagrama que expresa gráficamente las distintas operaciones que componen un procedimiento o parte de este, estableciendo su secuencia cronológica. Según su formato o propósito, puede contener información adicional sobre el método de ejecución de las operaciones, el itinerario de las personas, las formas, la distancia recorrida el tiempo empleado, etc.”

Según Chiavenato, (1993), “el flujograma o diagrama de flujo, es una gráfica que representa el flujo o la secuencia de rutinas simples. Tiene la ventaja de indicar la secuencia del proceso en cuestión, las unidades involucradas y los responsables de su ejecución”.

Según Chiavenato, (1993), los flujogramas o diagramas de flujo:

3.3.6.1 *Diagrama de flujo vertical*

También denominado gráfico de análisis del proceso. Es un gráfico en donde existen columnas verticales y líneas horizontales. En las columnas verticales están los símbolos o convencionales (de operación, transporté, control, espera y archivo), los funcionarios involucrados en la rutina, el espacio recorrido para la ejecución y le tiempo invertido. Destaca la secuencia de la rutina y es extremadamente útil para armar una rutina o procedimiento para ayudar en la capacitación del personal y para racionalizar el trabajo.

3.3.6.2 *El diagrama de flujo horizontal*

Destaca a las personas u organismos que participan en una determinada rutina o procedimiento. Es muy usado cuando una rutina involucra varios organismos o personas, ya que permite visualizar la parte que corresponde a cada uno y comparar la distribución de las tareas para una posible racionalización o redistribución del trabajo. este utiliza los mismos símbolos y convenciones que el vertical.

3.3.6.3 *Diagrama de flujo de bloques*

Es un diagrama de flujo que representa la rutina a través de una secuencia de bloques, cada cual con su significado y encadenados entre sí. Utiliza una simbología

mucho más rica y variada que los diagramas anteriores, y no se restringe a líneas y columnas preestablecidas en el gráfico.

Los analistas de sistemas utilizan mucho este diagrama para representar los sistemas, es decir, para indicar entradas, operaciones, conexiones, decisiones, archivado, etc., que constituyen el flujo o la secuencia de las actividades de los sistemas.

3.3.7 Diagramación para el manual de procedimiento

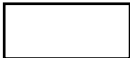
Según (Franklin Fincowsky, 2009, pág. 298) define diagramación como: “representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos, relaciones o fenómenos de todo tipo por medio de símbolos que clarifican la interrelación entre diferentes factores”.

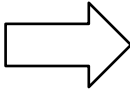
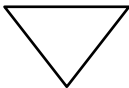
Por otro lado, (Gómez Ceja, 1997, pág. 137) suscita que la diagramación para el manual de procedimiento “lo constituye el llamado diagrama de procedimientos el cual representa en forma gráfica la secuencia en la que se realizan las operaciones de un determinado procedimiento o el recorrido de las formas de los materiales”.

3.3.8 Simbología del diagrama de flujo

Raffino, (2018), opina que “el diagrama de flujo o también diagrama de actividades es una manera de representar gráficamente un algoritmo o un proceso de alguna naturaleza, a través de una serie de pasos estructurados y vinculados que permiten su revisión como un todo”.

Tabla 1: Simbología de diagrama de flujo.

Símbolo	Actividad
	Terminal: Indica el inicio o terminación del flujo.
	Operación: Representa la realización de una operación.

	Inspección o verificación: Representa la característica mediante un estándar de calidad preestablecida.
	Decisión: Representa un punto del flujo donde se produce una bifurcación de un "sí" o un "no".
	Conector: Representa una conexión o enlace.
	Documento: Representa cualquier tipo de documento que entre, se utilice, genere o salga de procedimiento.
	Transporte o movimiento físico: Del producto o de un componente.
	Demora: Indica la necesidad de tener un periodo de inactividad en espera de alguna actividad de operación, inspiración o transporte.
	Almacenamiento: Mantener un producto en almacenamiento hasta que continúe su procesamiento o se venda.

La representación gráfica de la tabla N°1 Simbología de diagrama de flujo de procesos emplea, una serie determinada de figuras geométricas que representan cada paso puntual del proceso que está siendo evaluado. Estas formas definidas de antemano se conectan entre sí a través de flechas y líneas que marcan la dirección del flujo y establecen el recorrido del proceso, como si de un mapa se tratara.

Los diagramas de flujo son un mecanismo de control y descripción de procesos, que permiten una mayor organización, evaluación o replanteamiento de secuencias de actividades y procesos de distinta índole, dado que son versátiles y sencillos. Son empleados a menudo en disciplinas como la programación, la informática, la economía, las finanzas, los procesos industriales e incluso la psicología cognitiva.

3.3.9 Procedimiento (descripción de las operaciones)

De acuerdo con la perspectiva de (Rodríguez Valencia, 2003, pág. 259) “Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, para lo cual se anota el número de operación, el nombre de las áreas responsables de llevarlas a cabo y, en la descripción, explicar en qué consiste, como, donde y con que se llevan a cabo”.

Para la descripción de las operaciones, su presentación es por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, para lo cual se anota el número de operación, el nombre de las áreas responsables de llevarlas a cabo y, en la descripción, explicar en qué consiste, como, donde y con que se llevan a cabo.

En la ilustración 9 puede apreciarse un instructivo para el llenado de la descripción de operaciones:

1. Logotipo de la organización. Expresión gráfica de la identidad corporativa de una organización compuesta por un símbolo, un emblema y una tipografía específicos.

2. Denominación. Nombre de la organización y del documento.

3. Procedimiento. Nombre del procedimiento que, además, describe la materia a que se refiere.

4. Fecha. Día, mes y año en que se terminó de elaborar el procedimiento.

5. Página _de_. En el primer espacio debe anotarse el número progresivo de las hojas del manual y, en el segundo, el número total de hojas de que consta el documento.

6. Sustituye. Fecha y página que reemplaza la hoja. Este espacio se completa exactamente en los términos anotados en los puntos 4 y 5.

7. Número de operación. Se enumera progresivamente cada una de las operaciones que forman parte del procedimiento.

8. Responsables. Nombre del área, unidad administrativa o puesto responsable de realizar cada operación.

9. Descripción. Expresión del contenido de cada operación del procedimiento. Debe incluir el nombre y clave de las formas utilizadas.

10. Unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización. Nombre y firma del responsable de elaborar, revisar y aprobar el procedimiento.

Ilustración 2: Instructivo para el llenado de la descripción de las operaciones.
Fuente: Propia.

3.4 Manual de funciones

El manual de funciones es un instrumento de administración de personal, que refleja las funciones, competencias y perfiles establecidos para los cargos de la institución y la base que sustenta a la capacitación y la evaluación del desempeño. Es un elemento técnico donde se justifica la existencia, creación, eliminación de los cargos.

3.4.1 Análisis de puestos

El análisis de puestos, concretamente, es un proceso sistemático que, provisionalmente, se encarga de obtener la información de un cargo o puesto de trabajo. Con el propósito de despegar confusiones con esta definición, se presentan diversos puntos de vistas de lo que es un análisis de puestos o cargos.

Según (Werther & Keith, 2008) esbozan la siguiente definición de análisis de puestos: “El análisis de un puesto es la recolección, evaluación y organización de información sobre un puesto de trabajo determinado”.

Desde la perspectiva de (Aponte, 2012): “es el proceso sistemático de recolección y estudio de la información característica de un puesto, que permita identificar su objetivo básico, las actividades que deben realizarse para cumplir su misión, las especificaciones, entre otros elementos.”

Las definiciones anteriores hacen énfasis en la “recolección de la información del puesto” siendo un aspecto indispensable en la descripción de los puestos pues, la elaboración de la descripción del puesto depende totalmente del análisis del puesto.

3.4.2 Descripción de puestos

Según la perspectiva de (Werther & Keith, 2008, pág. 99): “Una descripción de puestos consiste en una declaración por escrito en la que se explican las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado.”

3.4.3 Etapas de la elaboración del manual de puestos

La elaboración de manuales de puestos, según (Aponte, 2012, pág. 81), puede resumirse en tres etapas principales, mostradas a continuación:



Ilustración 3: Etapas de la elaboración de manual de puestos.

Fuente propia. Elaborado a partir de Aponte, J. C. (2012).
Administración de personal un enfoque hacia la calidad.
Bogotá: Ecoe.

3.4.4 Técnicas de recolección de información

Para los analistas de puesto resulta indispensable contar con técnicas de recolección de la información. (Werther & Keith, 2008, pág. 119) sugiere las siguientes técnicas:

- Entrevistas
- Comité de evaluadores
- Observación directa
- Cuestionarios
- Bitácoras de los empleados

Para (Aponte, 2012, pág. 82), las técnicas de recolección se clasifican en:

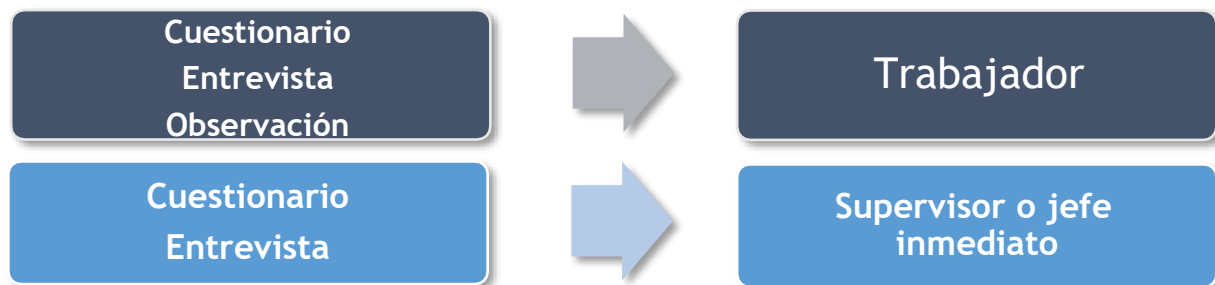


Ilustración 4: Técnicas de recolección de datos

La definición anterior deja claro que la descripción de puesto es un documento en donde se establece toda la información de un cargo y que, para realizarlo, es necesario de un análisis sistemático.

3.4.5 Importancia manual de funciones

- Facilita el proceso de inducción del personal y permite la orientación de las funciones y responsabilidades del cargo al que han sido asignados, así como aplicar programas de capacitación.
- Determina las funciones específicas, responsabilidad y autoridad de los cargos dentro de la estructura orgánica de cada dependencia.
- Proporciona información a los funcionarios y servidores sobre sus funciones específicas, su dependencia y coordinación para el cumplimiento de sus funciones.

3.4.6 Aspectos para desarrollar un manual de funciones

- Definir la estructura organizacional de la empresa.
- Definir la denominación y número de cargos que conformaran la estructura.

- Asignar a cada cargo las funciones que les corresponden.
- Establecer los requisitos (estudios, experiencia, perfil) necesarios para desempeñar las funciones asociadas.
- Establecer las relaciones jerárquicas entre los diferentes cargos.
- Aprobar y divulgar el manual de la empresa

3.4.7 Contenido del manual de funciones

- El manual de funciones compila las descripciones de puestos de trabajo producto del análisis de puestos de trabajo. Usualmente estas descripciones adoptan la forma de fichas.
- descriptivas del puesto.
- Una ficha de descripción de puestos es un documento formal donde se reflejan los resultados del análisis de puestos realizado previamente.
- El registro se efectúa ordenadamente y en impreso normalizado. Así, se facilita el conocimiento y la comprensión de los puestos analizados.

3.4.8 Fichas Ocupacionales

En el caso de las especificaciones existe consenso entre los diferentes autores Dessler, (1994), define “la especificación del puesto como la lista de los requerimientos humanos del puesto, esto es, la educación, capacidad, personalidad, etc., necesaria otro producto de un análisis de puestos”.

Para Chiavenato, (1990), “las especificaciones del cargo constituyen una descripción detallada de los requisitos mentales y físicos necesarios que requiere el ocupante para poder desempeñar adecuadamente el cargo, además de las responsabilidades y de las condiciones de trabajo que constituyen el hábitat del mismo”.

Las especificaciones son la integración de los principales aspectos cognitivos, afectivos, físicos y sociales. Se refieren a los requerimientos humanos de los cargos, Asimismo, también se producen transformaciones con respecto a las

especificaciones, en lo que inciden las nuevas concepciones psicológicas sobre el estudio de la personalidad. Por eso aparecen los términos competencias y áreas claves de resultados las cuales reflejan esencialmente los objetivos precisados en términos de los resultados objetivos que debe alcanzar el trabajador en el desempeño de sus funciones.

A partir de la descripción del cargo, sobre la base de las características de las tareas, las principales acciones u operaciones, las condiciones de trabajo, riesgos y responsabilidades, se derivan las especificaciones del cargo, las cuales no van a ser más que la integración de los principales aspectos cognitivos, afectivos, físicos y sociales, visto a través de las principales formaciones y competencias necesarias para desempeñar con éxito un cargo u grupo de éstos.

Donde las especificaciones se precisan los criterios de selección para un determinado cargo u ocupación, y este es el punto de partida de la veracidad y credibilidad del proceso.

3.4.9 La ficha ocupacional tiene dos propósitos generales:

- a) Está orientado a facilitar a las personas encargadas de esta tarea, identificar cuáles son los requerimientos de empleos y cargos que realmente necesitan o demanda las organizaciones de acuerdo con los retos y desarrollo del sector y el contexto.
- b) Lograr tener una definición clara de estos en términos de sus principales funciones, con la finalidad de poder realizar su análisis funcional y así lograr establecerlas normas y elementos de competencia, que den respuesta a las condiciones de vinculación, movilidad, flexibilidad, racionalidad.

3.4.10 Modelos de especificaciones del cargo

Existen diferentes modelos de especificaciones del trabajo (Sánchez, (1993)); señala entre “los aspectos que deben contener las especificaciones de cargos, son las siguientes:

- Denominación del puesto.
- Descripción del contenido a desempeñar: síntesis de las principales funciones a desempeñar.
- Cualidades requeridas para efectuar el trabajo: Requisitos intelectuales, actitudinales.
- Requisitos de personalidad.
- Requisitos de formación (titulación, idiomas).
- Requisitos profesionales (experiencia, especialización).
- Requisitos personales (edad, sexo)
- La posición jerárquica superior.
- El salario contractual mínimo.
- El plan de ascensos”.

Chiavenato, (2007), plantea “como principales requisitos que deben aparecer en las especificaciones los siguientes:

- Requisitos mentales: la instrucción esencial, la experiencia anterior esencial, la adaptabilidad al cargo, la iniciativa necesaria y las aptitudes necesarias.
- Requisitos físicos: el esfuerzo físico necesario, la concentración visual, la destreza y habilidad y la complexión física necesaria.
- Responsabilidad: la supervisión del personal, los materiales, herramientas, equipos, dinero, títulos, documentos, contactos internos y externos y las informaciones confidenciales.
- Condiciones de trabajo: el ambiente de trabajo, las condiciones y los riesgos”.

3.4.11 Los perfiles de los cargos

Freeman, (1996), dice que “existen distintas denominaciones, así como diferentes modelos de organizar las principales exigencias o requerimientos humanos, que constituirán el punto de partida objetivo para realizar dicho proceso”.

El trabajo de análisis, descripción y elaboración de las especificaciones de los cargos culmina en la elaboración de los perfiles, como resultado del estudio del trabajo.

Sánchez, (1993), plantea que “mientras la descripción de tareas describe el puesto en sus diversos aspectos y no tiene en cuenta, o sólo relativamente, a quien lo desempeña, el perfil profesiográfico tiene como fin evidenciar los requisitos profesionales necesarios para que el trabajo se realice bien, señalar las cualidades que debe poseer la persona que va a realizar el trabajo”.

Chiavenato, (1993), emplea “los términos ficha profesiográfica o ficha de especificaciones, definiéndola como: “un resumen del análisis profesiográfico. En sentido amplio, es un sinónimo del análisis del trabajo o análisis ocupacional. En un sentido más restringido, es la investigación de elementos componentes de un trabajo y su interacción, con el objetivo de determinar las condiciones necesarias para un desempeño adecuado”.

A partir de las especificaciones, las cuales pueden adoptar un carácter más explicativo, se confecciona el perfil del cargo, que no es más que la síntesis gráfica de las principales cualidades que debe poseer un trabajador en función de alcanzar el éxito en el mismo.

4. DISEÑO METODOLÓGICO

4.1 Diseño de investigación

Según (Palella Stracuzzi & Martins Pestana, 2006), considera que el diseño no experimental es el que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable. El investigador no sustituye intencionalmente las variables independientes. Se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado o no, para luego analizarlos.

Este trabajo se considera dentro de un diseño no experimental, debido a que su propósito es observar y realizar una descripción de cada una de las variables que afectan dentro de los procesos que se realizan en el Local para su posterior análisis.

4.2 Tipo de investigación

La investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables. (Palella Stracuzzi & Martins Pestana, 2006)

Esta investigación se considera de campo debido a que su finalidad es obtener información acerca de las diferentes situaciones que se presentan dentro de la empresa, por medio de la observación directa a las personas y sus respectivas actividades que afectan directamente a cada uno de los procesos.

Según (Niño Rojas, 2011), la investigación descriptiva Se entiende como el acto de representar por medio de palabras las características de fenómenos, hechos, situaciones, cosas, personas y demás seres vivos, de tal manera que quien lea o interprete, los evoque en la mente.

Esta investigación es de carácter descriptivo debido a que se documentara información de todas las actividades y las personas que se involucran en ellas, para

luego realizar un análisis en el cual se determinen las causas y efectos que inciden dentro del funcionamiento del local.

4.3 Población y muestra

4.3.1 Población

Según (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, P. 174) se considera que “las poblaciones deben situarse claramente por sus características de contenido, lugar y tiempo”.

Igualmente, (Dieterich Steffan, 2008, P. 148) menciona que “el universo o población estadística es definido por el interés de conocimiento del investigador”.

Citado lo anterior se establece como población, de acuerdo con el enfoque de los procesos y funciones, a los colaboradores de las áreas de estudio, las cuales son: área de administración, área de producción, área de Encargada de atención al cliente y área de aprovisionamiento.

Tabla 2: Población.

POBLACION	
Cargo	Cantidad
Gerente General	1
Gerente Administrativo	1
Supervisor General	1
Supervisor de cocina	1
Supervisor de empaque y atención	1
Cocineros	2
ayudantes de cocina	4
Cajero	1
Asadores	2
Meseros	3
Despacho Restaurante	2
Despacho Delivery	2
Conductor	1
Limpieza	1
Total	23

Según la tabla 2, se presenta un total de 23 colaboradores que abarcarán la población de las áreas de estudio, las cuales son: aprovisionamiento, Encargada de atención al cliente, producción y administración.

4.3.2 Muestra

Según (Beatriz Pineda, Luz de Alvarado, & H. de Canales, 1994, P. 108) define como muestra a “un subconjunto o parte del universo o población en que se llevará a cabo la investigación con el fin posterior de generalizar los hallazgos al todo”.

Así mismo, (Palella Stracuzzi & Martins Pestana, 2006, P. 116) lo define como “la escogencia de una parte representativa de una población, cuyas características reproduce de la manera más exacta”.

Sin embargo, el enfoque de la investigación deberá ser segmentada, más bien seleccionada, puesto que, cocineros, ayudantes de cocina, asadores y despacho representan el mayor número de colaboradores que cuenta el Restaurante. Dicho enfoque se caracteriza como “muestra intencionada”; pues como afirma (Garcés paz, 2000, P. 93), este término consiste “partiendo del conocimiento amplio que el investigador tiene del universo, por su cuenta, va a seleccionar los sujetos que compondrán la muestra mediante la selección de casos considerados como típico”. La muestra intencionada, seleccionada de acuerdo con las áreas de estudio, se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 3: muestra intencional

Cargo	Cantidad
Supervisor de cocina	1
Supervisor de empaque y atención	1
Cocineros	2
ayudantes de cocina	4
Cajero	1
Asadores	2
Meseros	3
Despacho Restaurante	2
Despacho Delivery	2
Conductor	1
Total	19

4.4 Técnicas e instrumentos de la investigación

4.4.1 Técnica

La recolección de información es muy importante, más bien, inherente para todo proceso investigativo sobre un tema de interés; depende de cómo y cuáles serán los métodos de recolección de datos que darán soporte, valor y veracidad a las conclusiones generadas al realizar el análisis posterior de los datos compilados.

Según Las técnicas esenciales en toda investigación, sea de carácter cuantitativo o cualitativo, es la observación, entrevistas y encuestas; pues a como afirma (Niño Rojas, 2011, P. 61) son “las tres técnicas convencionales de obligatorio conocimiento”.

La fuente primaria de la extracción de información, serán el mismo personal del Restaurante Asados Doña Tania; puesto que las áreas donde ejercen su actividad laboral son el objeto de estudio de la investigación.

Como fuente secundaria: leyes, artículo y acápites de referencia a las obligaciones dentro de un Restaurante.

4.4.2 Observación

La observación es una técnica útil en cualquier proceso investigativo, pues según (Garcés paz, 2000) “permite recoger la información del comportamiento del fenómeno tal como ocurre”, siendo ésta dirigida a la observación directa de las actividades realizadas por el personal de Asados Doña Tania permitirán la consulta y confirmación de la situación del entorno de objeto de estudio.

En este caso, la observación directa será aplicada a todas las áreas de la empresa, se pretende compilar la mayor información posible sobre el entorno actual de la organización, permitiendo la toma de apuntes, bajo ninguna influencia de algún agente externo, de lo que se está siendo observado.

4.4.3 Encuesta

Según (Garcés paz, 2000, P. 122) la encuesta es comúnmente aplicada para “averiguar actitudes y opiniones, mediante preguntas hábiles dirigidas. Al formular preguntas específicas sobre tal o cual acontecimiento permite que las respuestas tengan objetividad”.

La encuesta será enfocada para determinar cómo el personal del Restaurante, según las áreas de estudio, perciben la estructura organizacional de la empresa.

4.4.4 Entrevista

La entrevista, del mismo modo que las encuestas, se elaboran a partir de una serie de preguntas, pero este en particular se define por el dialogo verbal entre los interlocutores. Siendo uno, el que formula preguntas y el otro el que genera repuestas.

4.5 Instrumentos

Según Sabino (1998) citado por (Niño Rojas, 2011, P. 87) “un instrumento de recolección de datos es, en principio, cualquier recurso de que pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información”.

Atendiendo la cita anterior, el recurso a utilizar en la investigación será la formulación de preguntas dimensionadas o formuladas. Las preguntas formuladas según (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014. P. 405) se define de la siguiente manera:



Ilustración 5: Orden de preguntas formuladas

Fuente propia. Elaborado a partir de Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2014). Metodología de la investigación. México, México D.F: McGrawhill

4.5.1 Valides de instrumentos

La validez del instrumento de investigación previamente mencionado: preguntas dimensionadas o formuladas; dependerá del enfoque que se pretende medir, según (Niño Rojas, 2011, P. 87) “consiste en que este sirva para medir la variable que se busca medir, y no otra, es decir, que sea el instrumento preciso, el adecuado”.

Respecto a la observación, debido a que previamente se ha definido de acuerdo con los objetivos de la investigación, las áreas de interés coinciden con en el carácter de una observación estructurada; pues se aplicará la observación directa de las actividades diarias del personal del Restaurante y todas sus áreas.

Respecto a la encuesta, deberá de aplicarse de forma mixta, pues para el estudio de “Análisis de la situación actual”, se aplicará una encuesta con preguntas cerradas, enlazadas a los objetivos planteados: Objetividad, estructura organizacional, comunicación y control.

4.6 Análisis de resultados

Según la interpretación de los resultados (paralelo a los objetivos de la investigación, teorías citadas por expertos y marco legal) permitirá diagnosticar la estructura organizacional de la empresa relacionada a las áreas de estudio, de la misma manera, comprender las actividades a vezadas por los colaboradores de la empresa.

4.7 Sistematización de información

La recolección de datos se hará mediante plataformas como Google forms, la cual está diseñada para le elaboración de encuestas. Luego de la recolección de datos se extraerá la base de datos a Microsoft Excel para el análisis de resultados.

5. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

5.1 Estructura organizacional

5.1.1 La organización del Restaurante.

La estructura organizativa del Restaurante Asados doña Tania, aglomera a un grupo colaboradores encargados de la prestación de servicios. Cuyas decisiones tomadas entre las cabeceras administrativas, son enfocadas a una misma misión, visión, compromiso y valores.

5.1.2 Misión y visión

La misión y visión del restaurante, si están establecidos. Sin embargo, el local no lo plasma a la vista de todo el personal.

5.1.2.1 Misión

La misión de una empresa define: qué es y para qué existe, sin ella, no se reflejaría los objetivos organizacionales de la empresa, dejando a la deriva de comprensión (para cualquier parte interesada) la finalidad de esta.

“Superar las expectativas de nuestros clientes de forma tal que nuestro nombre sea conocido como una experiencia memorable.

Ser opción destacable y diferente.

Mantener una excelente calidad en nuestros platos.”

5.1.2.2 Visión

La visión comprende hacia dónde se dirige la organización, formula el estado ideal a como se visualiza la empresa en el futuro.

“Ser reconocidos entre los mejores restaurantes a nivel local y nacional por nuestra oferta gastronómica, ambiente y atención.”

5.1.3 Valores

Humildad: Somos conscientes de que siempre se puede mejorar y aprender. para seguir mejorando día a día.

Empatía: Nos ponemos en la piel del cliente para tratarle tal y como nos gustaría que nos trataran a nosotros

Esfuerzo y dedicación: Aplicamos todo nuestro esfuerzo y dedicación diariamente, para que todo aquel que entre a nuestro restaurante, salga más contento de lo que entró. Salga satisfecho, bien comido, bien servido y con ganas de repetir.

Agradecimiento: “Es de bien nacidos ser agradecidos”

Profesionalidad y experiencia: A lo largo de todos estos años en el mundo de la restauración, hemos reunido una gran experiencia.

Exigencia: Durante este largo camino que lleva recorrido el Restaurante Salamanca, nos hemos hecho acreedores del cariño y fidelidad de muchos clientes.

5.1.4 Compromiso

“Demostrar vocación de servicio y sentido de pertenencia, ejerciendo el liderazgo necesario para dar cumplimiento a los objetivos de la organización, respetando el medio ambiente.”

Estructura Organizacional.

Actualmente El Restaurante Asados Doña Tania da empleo directo a 23 colaboradores, distribuidos en diferentes áreas.

5.2 Organigrama.

El Restaurante no cuenta con una estructura organizacional jerárquica ilustrativa que plasme al personal la cadena o jerarquía de mando dado el caso, se presenta como propuesta el organigrama con el que opera actualmente el Local:

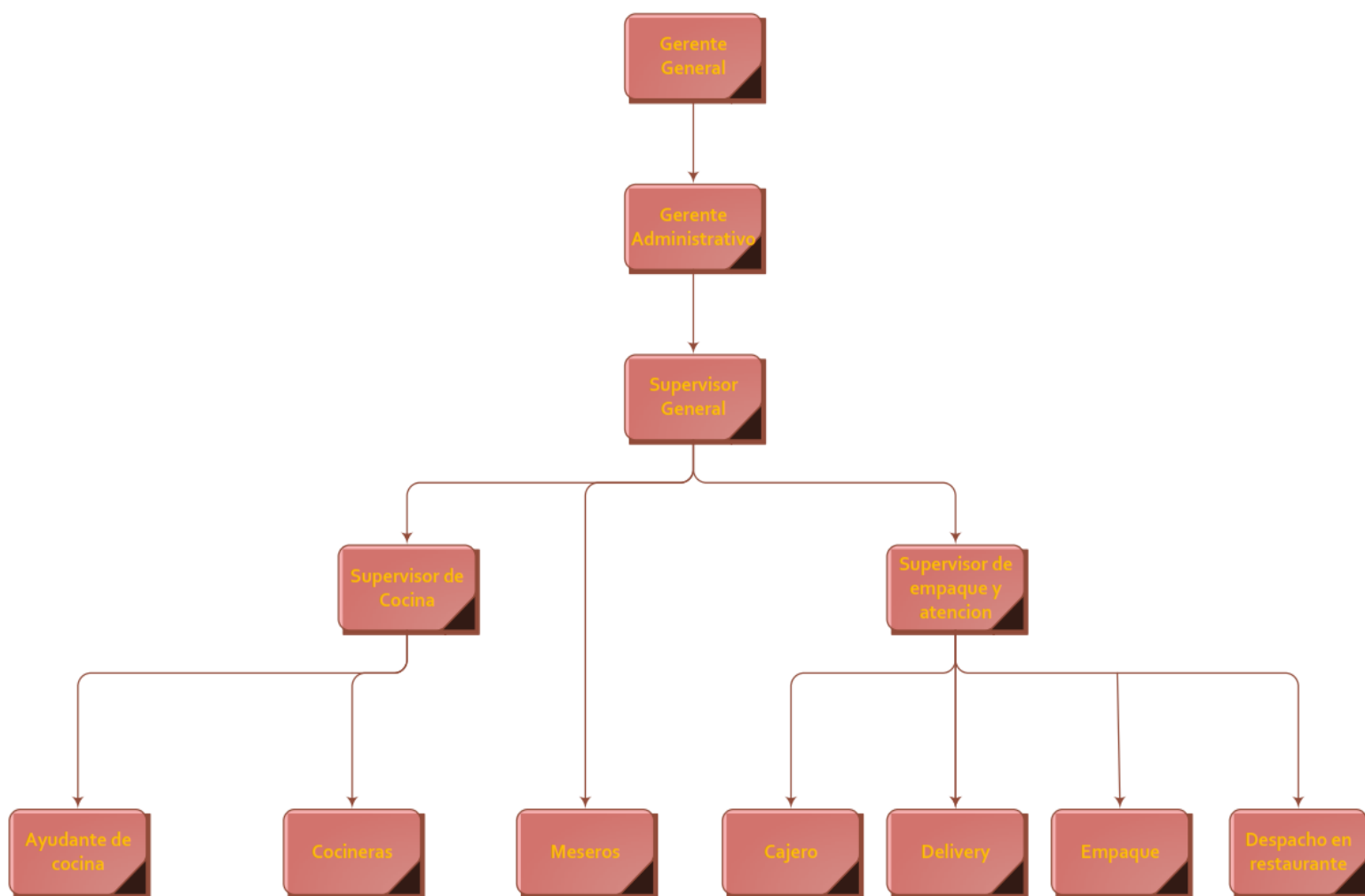


Ilustración 6: Organigrama organizacional de Asados Doña Tania

Fuente propia. Elaborado a partir de información proporcionada por el Local.

5.3 Niveles Jerárquicos.

Los niveles jerárquicos de una organización definen la posición en la que actualmente se encuentra un colaborador. Permite a éste la ubicación de su puesto y las posibilidades de escalar dentro de la empresa. Por lo tanto, se muestra la siguiente propuesta de los niveles jerárquicos de la organización

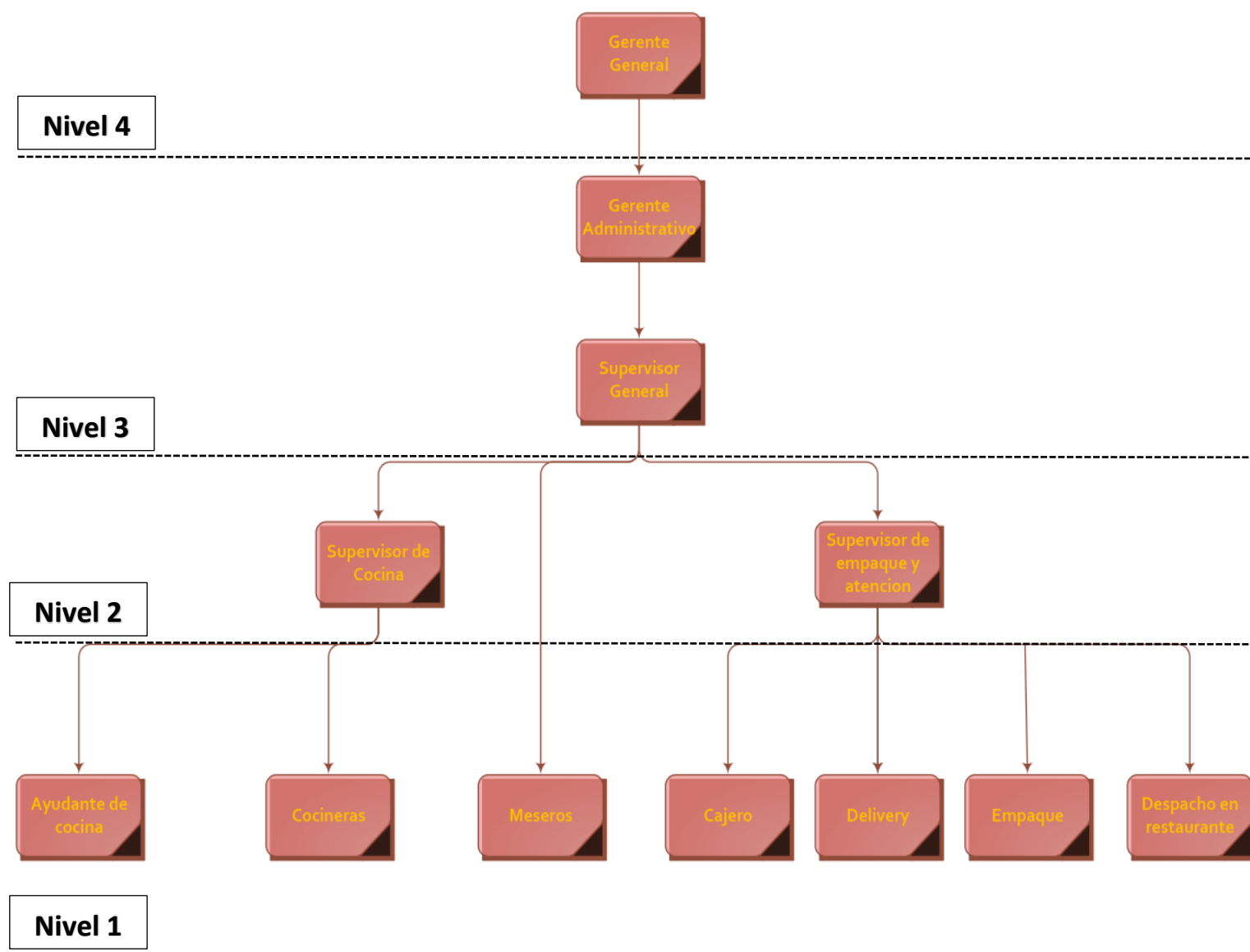


Ilustración 7: Organigrama organizacional de Asados Doña Tania
Fuente propia. Elaborado a partir de información proporcionada por el local.

Tabla 4: Niveles Jerárquicos.

NIVELES JERARQUICOS		
Niveles	Caracteriza	Cargos
Nivel 4	<i>Se encuentra cargos meramente administrativos, son los cargos con más alto grado de responsabilidad, pues deben de controlar y supervisar las acciones de los demás niveles que se encuentran abajo. Modifican cualquier comportamiento en la organización.</i>	Gerente General. Gerente Administrativo.
Nivel 3	<i>Se caracterizan cargos que deben de controlar procesos operativos, poseen cierto grado de toma de decisiones respecto a las acciones a tomar y proponen criterios válidos de estudio.</i>	Supervisor General
Nivel 2	<i>Se caracterizan cargos operativos y de supervisión, pues al recibir una instrucción de los niveles más altos, estos adhieren un lapso de autoridad momentáneo, ante los niveles más bajos, hasta cumplir con las instrucciones.</i>	Supervisor de cocina Supervisor de empaque y atención
Nivel 1	<i>Se caracterizan cargos meramente operativos, pero de gran ayuda, pues estos son la primera identidad en encontrar divergencias en algunas situaciones.</i>	Ayudante de cocina Meseros Cajeros Cocineros Empaque Delivery

Fuente propia. Elaborado a partir de información proporcionada por el restaurante.

6. Instrumentos de recolección

El diagnostico se llevó a cabo principalmente utilizando la técnica de la encuesta. Las encuestas se realizaron de manera individual a un total de 19 empleados, utilizando cuestionarios enfocados en determinar el conocimiento presentado por cada persona con respecto a sus funciones y posición en la empresa.

6.1 Resultados de la encuesta

Se establece como población, de acuerdo al enfoque de los procesos y funciones, a los colaboradores de las áreas de estudio, las cuales son: área de administración, área de producción, área de Encargada de atención al cliente y área de despacho. Sin embargo, el enfoque de la investigación deberá ser segmentada, más bien seleccionada, puesto que, cocineros, Ayudantes de cocina, meseros y despachadores, representan el mayor número de colaboradores que cuenta el Restaurante.

Las encuestas se realizaron, tomando como muestra a un total de 19 colaboradores, de manera individual, utilizando un cuestionario de preguntas enfocadas en determinar el conocimiento presentado por cada persona con respecto a sus funciones y posición en la empresa.

La mayor parte de las preguntas están conformadas con 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 percibido.

6.2 Análisis de resultados

1. ¿Conoce la misión, visión y valores de la empresa?

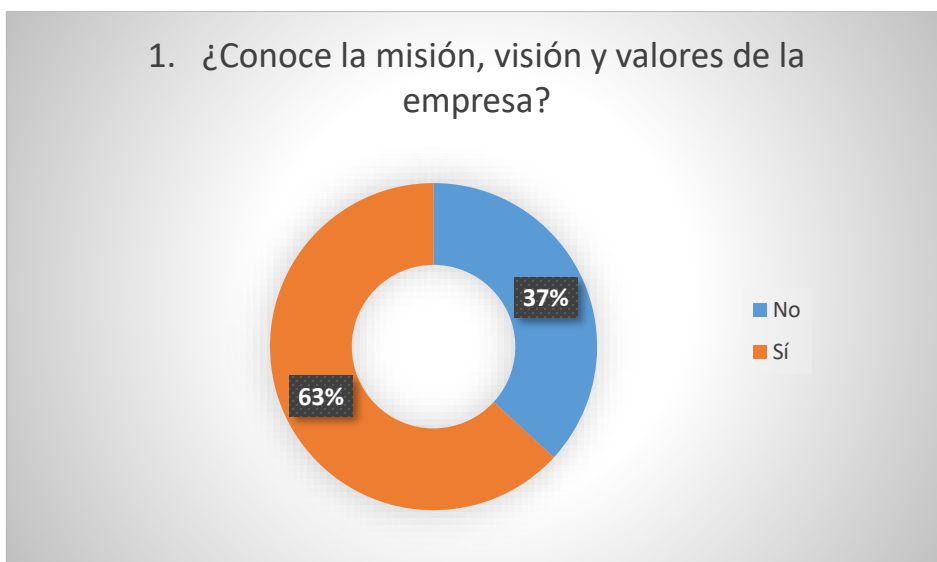


Ilustración 8: ¿Conoce la misión, visión y valores de la empresa?

Análisis e interpretación: Los resultados muestran que el 63% de los colaboradores encuestados sí conocen la misión, visión y valores; y que, por otro lado, existe un 37% que desconocen estos aspectos del Restaurante.

El objetivo de esta pregunta es conocer y a su vez validar el conocimiento que tienen los trabajadores sobre el fin y la razón de ser de la empresa.

Los valores y la ideología tienen un significado esencial, la declaración de la visión y la misión es el paso más importante del proceso de programación estratégica. Una declaración efectiva de la filosofía de la organización sirve de marco de referencia para la adopción de decisiones estratégicas. Por ello, resulta indispensable que los trabajadores conozcan la razón de ser de la empresa.

2. ¿En el momento en el que ingreso a la empresa le dieron instrucciones específicas acerca de sus funciones?

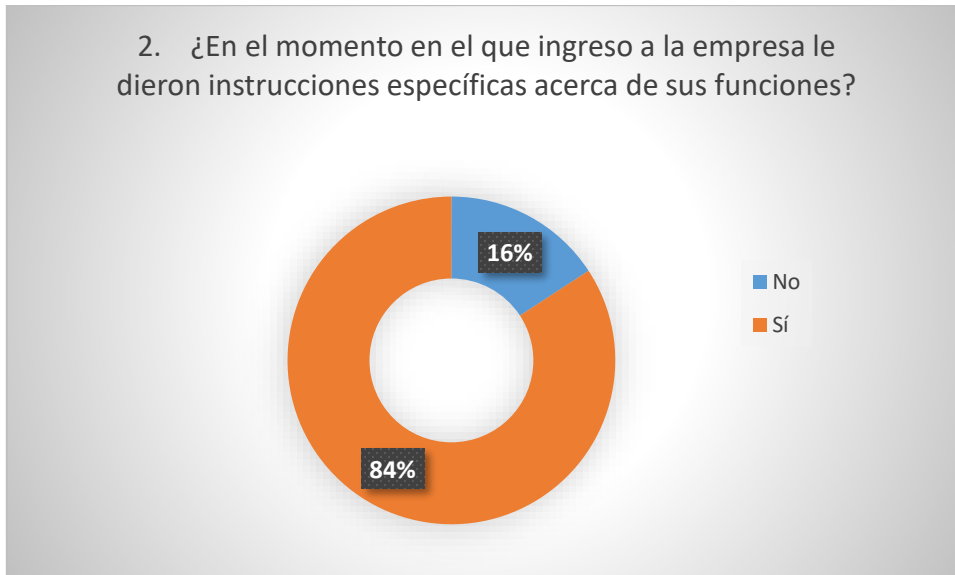


Ilustración 9: ¿En el momento en el que ingreso a la empresa le dieron instrucciones específicas acerca de sus funciones?

Análisis e interpretación: Podemos observar que, a la mayor parte de la población encuestada, siendo más preciso, al 84% no se les instruyo acerca de los pasos y funciones a realizar según su puesto de trabajo. En cambio, al 16% de los encuestados si se les dio la instrucción y el seguimiento necesario acerca de las funciones a realizar según su cargo.

No obstante, esto quiere decir que el restaurante no cumple con el parámetro lógico de darle las instrucciones a sus colaboradores acerca de sus tareas y funciones a desempeñar.

3. ¿Conoce el compromiso organizacional que la empresa tiene hacia sus clientes?

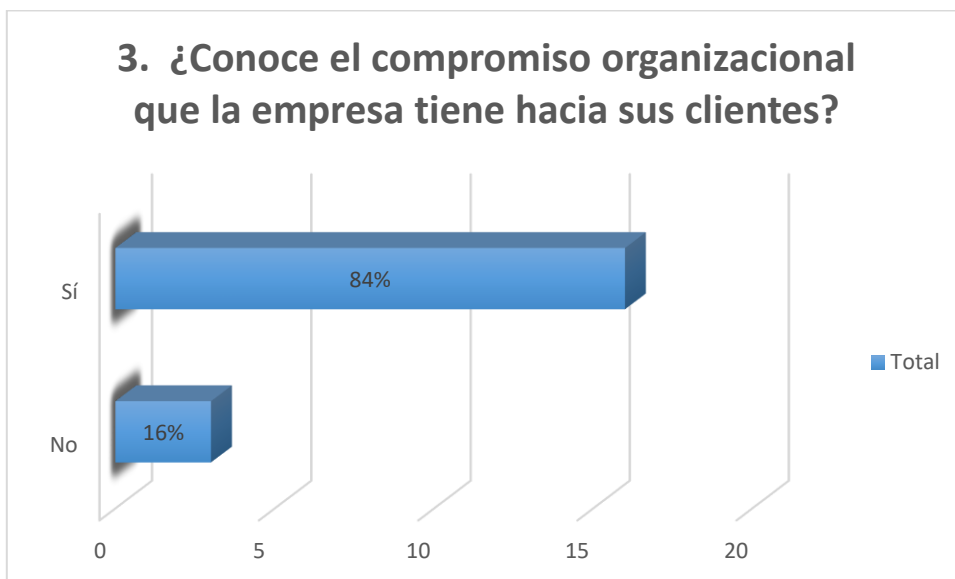


Ilustración 10: ¿Conoce el compromiso organizacional que la empresa tiene hacia sus clientes?

Análisis e interpretación: En esta pregunta se observa que el 84% de los colaboradores si conoce el compromiso organizacional que tiene la empresa hacia sus clientes, mientras que el otro 16% de ellos desconocen estos aspectos.

En relación con las demás preguntas, acá se evidencio que se obtuvieron casi los mismos resultados por lo que, probablemente, un poco más de los mismos trabajadores que no conocían la misión, visión y valores de la empresa; si conocían en mayor medida el compromiso organizacional que la empresa tiene hacia sus clientes.

Por otra parte, el 16% de la población que desconoce el compromiso del local, entonces se deberá reforzar sus actividades, en términos de conocimiento, a efecto de que conozcan estas políticas ya que estas delinean lo que la organización espera de sus empleados y de sus gerentes.

4. ¿Conoce el giro empresarial de la organización?



Ilustración 11: ¿Conoce el giro empresarial de la organización?

Análisis e interpretación: Según los resultados obtenidos, el 90% de los encuestados respondió que si conocen el giro empresarial de la organización.

Esto señala que, este porcentaje del personal encuestado conoce cómo está estructurada la empresa, sabiendo así, las actividades o negocio que desarrolla la misma dentro del mercado de servicios y atención al cliente.

Los colaboradores entienden que la empresa no gana dinero aportando productos concretos, sino realizando y llevando un servicio de gastronomía que beneficia al cliente. Conocer el giro empresarial del negocio podría ser utilizado como un elemento estratégico en la visión del negocio.

Por otra parte, un 5% de los encuestados respondió que no lo saben con certeza, además, se encuentra que también otro colaborador (5%) del local que declaró que no la conocía totalmente.

5. ¿Conoce la estructura organizativa de la empresa, es decir, como se encuentra conformada?

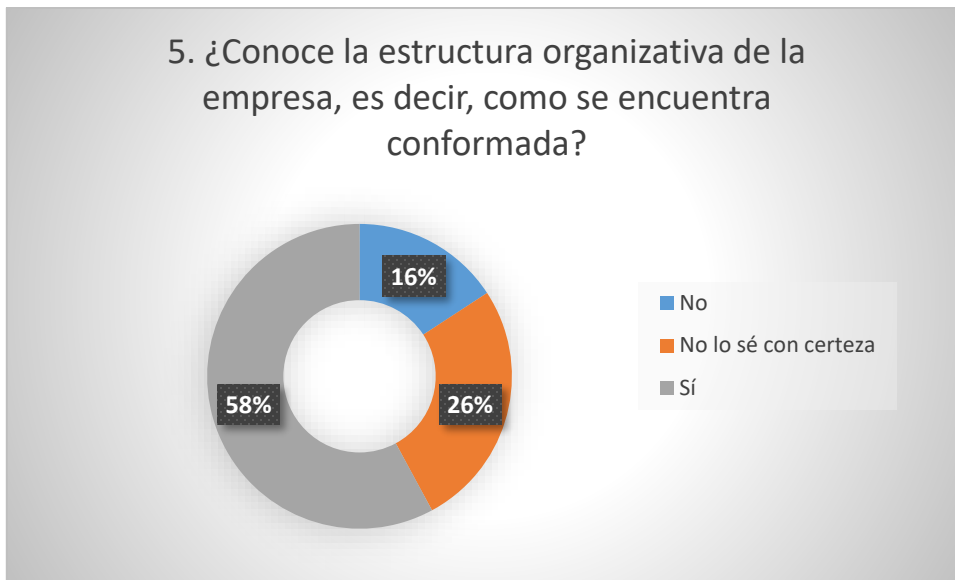


Ilustración 12: ¿Conoce la estructura organizativa de la empresa, es decir, como se encuentra conformada?

Análisis e interpretación: Los resultados muestran que el 58% de los encuestados conoce la estructura y que el 16 % respondieron no conocerlo.

Por otra parte, un 26% de los encuestados respondió que no conocen con certeza la estructura organizativa de la empresa, el local no cuenta con una estructura organizacional jerárquica ilustrativa que plasme al personal la cadena o jerarquía de mando dado el caso.

Y la otra parte de los colaboradores, exactamente el 16% de los encuestados no conoce del todo la estructura organizativa de la empresa.

6. ¿Conoce las responsabilidades y funciones que usted debe de realizar en su puesto de trabajo?

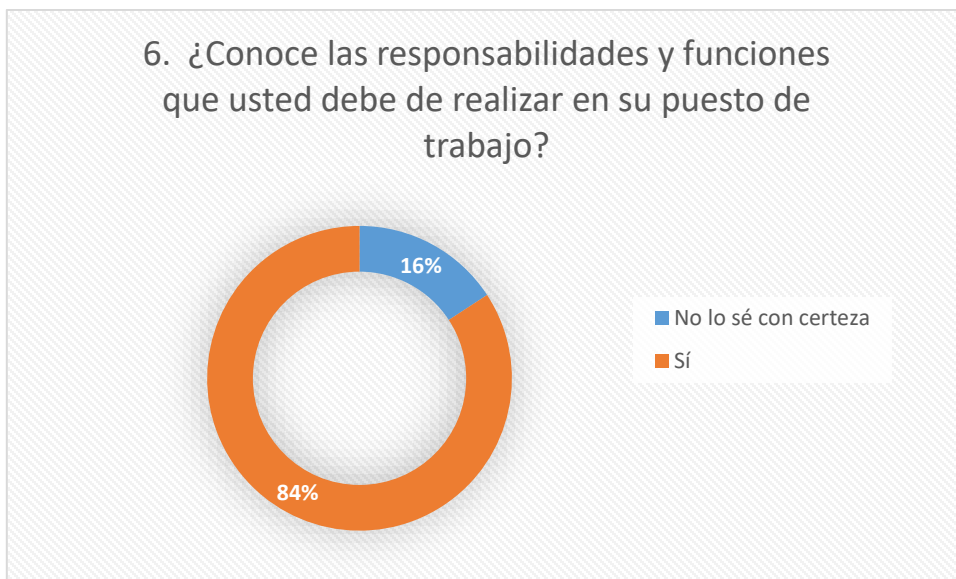


Ilustración 13: ¿Conoce las responsabilidades y funciones que usted debe de realizar en su puesto de trabajo?

Análisis e interpretación: Los resultados muestran que el 84% de los colaboradores encuestados conocen sus responsabilidades y funciones que deben de realizar en su puesto de trabajo.

Aunque el 16% de los colaboradores considera no conocer sus responsabilidades y funciones, es importante no ignorar este resultado, pues los trabajadores, al no conocer claramente sus funciones y responsabilidades, evadirán responsabilidades y pueden duplicar funciones.

Cabe destacar que, los perfiles, funciones y actividades del personal del Restaurante, han sido establecidas por el Gerente administrativo.

Sin embargo, a lo largo de los años, dichos procesos se han llevado a cabo bajo las acciones adquiridas de los colaboradores, logrando, el cumplimiento de tareas por medio de la improvisación del personal.

La gerencia del restaurante nunca ha realizado esfuerzos para la formalización de los procesos, procedimientos y funciones que conforman la operación de la empresa. La Gerencia, siempre ha considerado que es más importante solucionar las dificultades que se han presentado cotidianamente, que organizar el local de una manera formal.

En gran medida, las actividades se realizan sin seguimiento formal. Gran parte de los procesos se siguen, aprueban y continúan por la vía verbal. Por tal razón, se deberá incluir formatos formales definidos para el control de la ejecución de las responsabilidades y funciones por parte de la dirección.

7. ¿Considera usted que la empresa le brinda las herramientas necesarias para desarrollar sus actividades?



Ilustración 14: ¿Considera usted que la empresa le brinda las herramientas necesarias para desarrollar sus actividades?

Análisis e interpretación: Los resultados muestran que el 89% de los colaboradores encuestados consideran que la empresa le brinda las herramientas necesarias para desarrollar sus actividades, mientras que un restante 11% considera que no se les brinda.

Estas herramientas facilitan el control de todos los procesos y actividades del local, apoyándose en sistemas informáticos con el objetivo de automatizar los procesos, facilitar el trabajo colaborativo y, en definitiva, ganar en eficacia y productividad.

8. ¿Cree usted que realiza actividades o tareas que no le corresponden a usted sino a otra persona?



Ilustración 15: ¿Cree usted que realiza actividades o tareas que no le corresponden a usted sino a otra persona?

Análisis e interpretación: Según los resultados obtenidos se demuestra que un 32% del personal cree que sí realizan actividades que le corresponden a otra persona, y un 26% respondió que en ocasiones si se encargan de realizar otras actividades que son responsabilidad de alguien más.

Según lo anterior, indica que un 58% del personal del Restaurante asados Doña Tania, realizan actividades que, a lo largo de la jornada laboral, deben de llevarse a cabo para la ejecución de las operaciones, pero debido a la demanda laboral, estas terminan variando entre los colaboradores de la misma área, ocasionando que se mezclen las responsabilidades de los demás cargos. Esto ocurre mayor parte en el área de producción, debido que la carga laboral les demanda la improvisación de labores, esto refleja que las actividades de los cargos dentro del restaurante no están definidas correcta ni estratégicamente, además indica que las instrucciones de las actividades a realizar no son instruidas de forma satisfactoria.

En cambio, el 42% de colaboradores menciona que no hacen labores o realizan actividades de otros puestos.

9. Cuando ingresó a la empresa, ¿se le entregó algún documento escrito en donde se le indicase el “qué” hacer y el “cómo” hacer su trabajo?

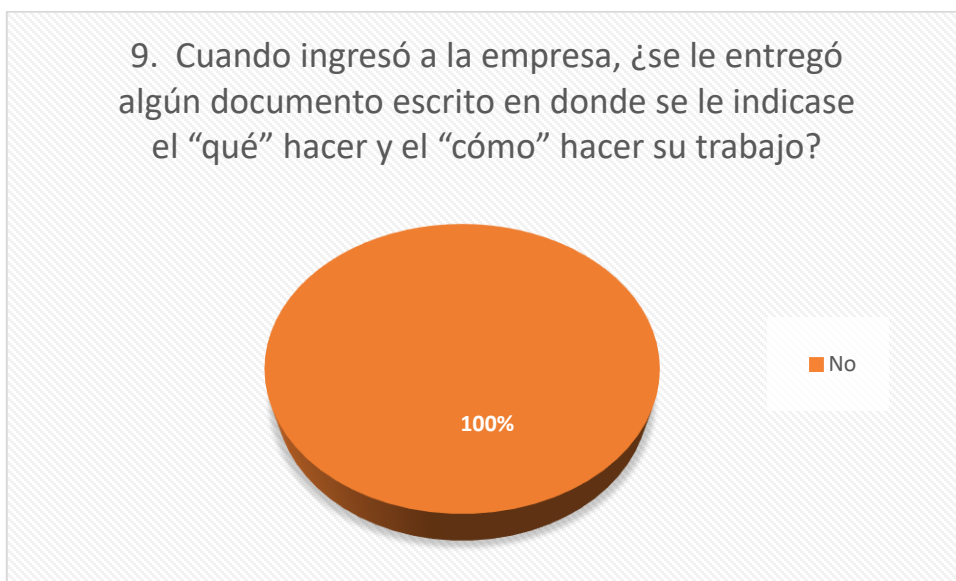


Ilustración 16: Cuando ingresó a la empresa, ¿se le entregó algún documento escrito en donde se le indicase el “qué” hacer y el “cómo” hacer su trabajo?

Análisis e interpretación: Se observa que el 100 % de los trabajadores cuando ingresó al restaurante no se le entregó algún documento escrito en donde se le indicase el “qué” hacer y el “cómo” hacer su trabajo.

Esto quiere decir que el local no cuenta con un manual de funciones y de procedimientos en donde se les indique a las personas cuáles serán sus funciones y responsabilidades, así como también, el cómo deberán realizar su trabajo dentro de la organización.

No hay formatos formales definidos para el control de la ejecución de los procedimientos, por lo cual, en gran medida, las actividades se realizan sin seguimiento formal. Gran parte de los procesos se siguen, aprueban y continúan por la vía verbal.

Los procesos no tienen una secuencia bien definida de procedimientos o actividades, ni niveles de autorización que se controlen de manera formal a través de algún tipo de documentación. Esto refleja de parte del restaurante un déficit estructural en la organización, puesto que, los actores de los procesos, no logran comprender el alcance de sus acciones.

10. ¿Conoce el nivel de responsabilidad de su cargo?

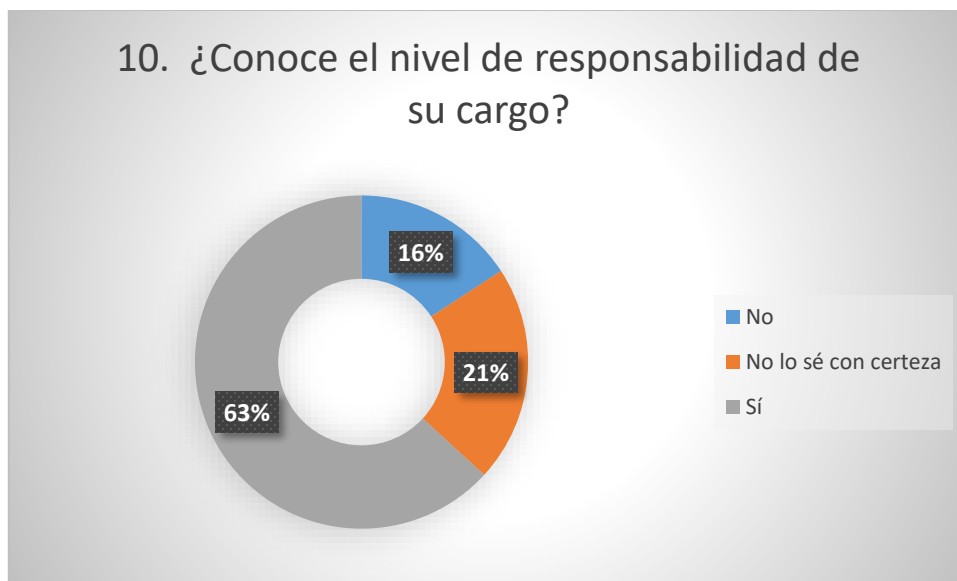


Ilustración 17: ¿Conoce el nivel de responsabilidad de su cargo?

Análisis e interpretación: Los resultados obtenidos se distribuyen de la siguiente manera: el 63% de los colaboradores indican que sí conocen el nivel de responsabilidad que conlleva su cargo, un 21% define que no y un 16% establece que no lo sabe con certeza.

Todo cargo ocupacional dentro de una empresa ya sea mediana o pequeña debe de conocer su alcance y lo importante que es su labor. Si esto no ocurre y no está claro de las responsabilidades que tiene que cumplir, ocasiona incertidumbre e improvisación de parte del colaborador.

11. Para el desempeño de sus funciones, ¿Usted depende de algún otro cargo o área?

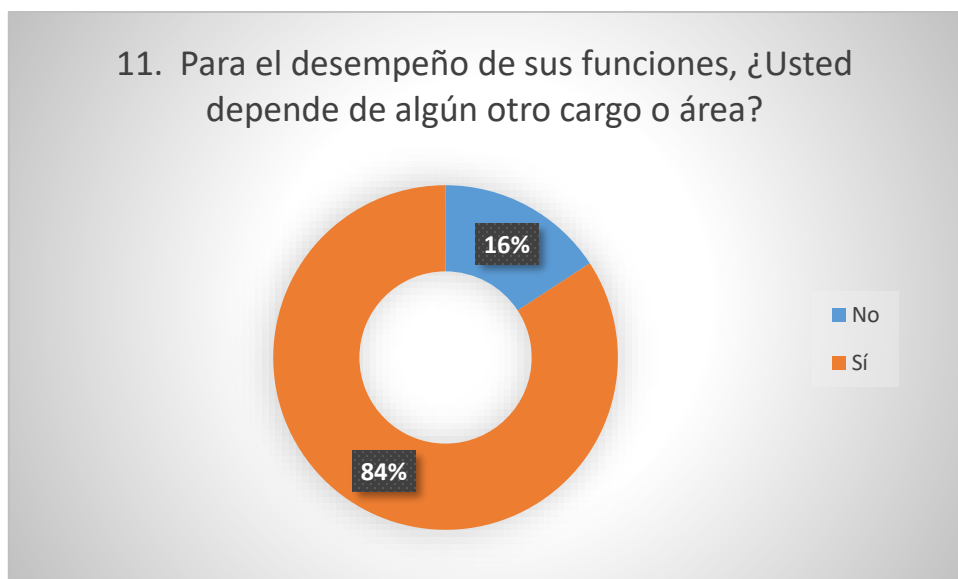


Ilustración 18: Para el desempeño de sus funciones, ¿Usted depende de algún otro cargo o área?

Análisis e interpretación: Los resultados de la encuesta reflejan que el 84% de los colaboradores dependen de otra área o cargo en específico para la efectividad de sus labores. Un 16% establece lo contrario.

Dado lo anterior, podemos determinar que gran parte de los cargos operativos del local, dependen de una estructura jerárquica que compone la delegación de responsabilidades para la supervisión y orientaciones de cargos de niveles inferiores.

12. ¿Conoce usted si la empresa posee un manual de funciones y procedimientos para cada área que conforma la estructura organizacional?

12. ¿Conoce usted si la empresa posee un manual de funciones y procedimientos para cada área que conforma la estructura organizacional?

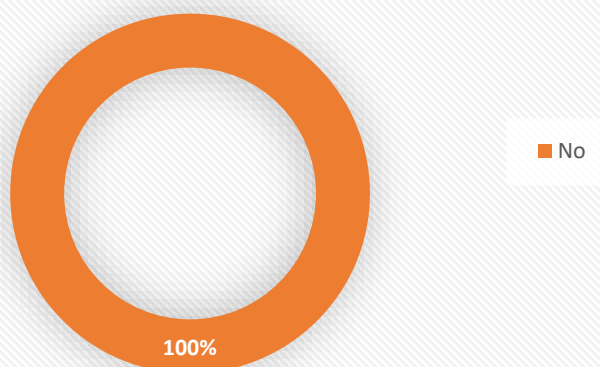


Ilustración 19: ¿Conoce usted si la empresa posee un manual de funciones y procedimientos para cada área que conforma la estructura organizacional?

Análisis e interpretación: Se observa que el 100% de los colaboradores no conocía la existencia de un manual de funciones y procedimientos para cada área que conforma la estructura organizacional.

Ya se ha evidenciado, en análisis anteriores, que los procesos actuales del Restaurante no cuentan con descripciones detalladas y escritas de las actividades diarias de los procesos a realizar. Dichas actividades se han manejado de manera verbal y han adquirido la pericia necesaria que justifique las labores del personal en el trayecto de todas las operaciones diarias del local

13. ¿Considera usted importante la existencia de un manual de funciones dentro de la empresa?

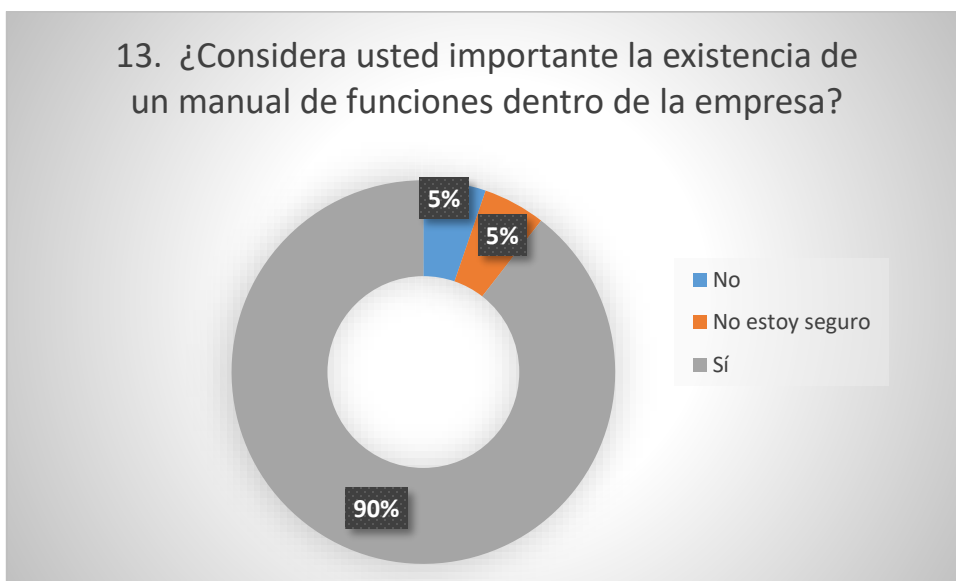


Ilustración 20: ¿Considera usted importante la existencia de un manual de funciones dentro de la empresa?

Análisis e interpretación: Se observa que el 90% de los encuestados está de acuerdo con la existencia de un manual de funciones dentro del restaurante, un 5% de los colaboradores se no están seguros y un 5% no está de acuerdo con la existencia.

La mayoría de los colaboradores (90%) del local muestra interés en contar con un manual de funciones, debido a que no cuenta con un documento en el cual se muestren instrucciones detalladas sobre las actividades y funciones a realizar en cada puesto de trabajo.

Este manual no solo será de ayuda para el personal que labora actualmente en el restaurante, también lo será para futuros colaboradores que ingresen a él.

14. ¿Considera usted importante la existencia de un manual de procedimientos dentro de la empresa?

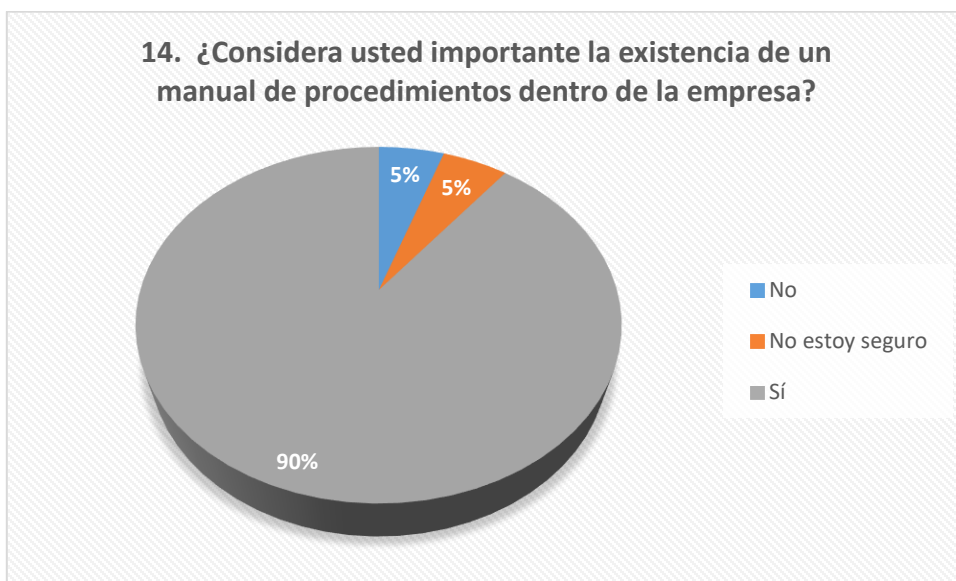


Ilustración 21: Considera usted importante la existencia de un manual de procedimientos dentro de la empresa?

Análisis e interpretación: Los resultados muestran que, al igual que la pregunta anterior, el 90% de los colaboradores están de acuerdo con la existencia de un manual de procedimientos dentro del restaurante, un 5% no está seguro y un 5% no está de acuerdo con su existencia.

De igual manera, en relación con la pregunta anterior, se mostró que en el Restaurante no existe un manual de funciones y procedimientos, en donde se establezcan, por un lado, las actividades a seguir y, por otro lado, la descripción detallada de las funciones de cada uno de los cargos.

La importancia de contar con un manual de procedimientos y funciones es que en ellos explican de manera detallada los procedimientos dentro de una organización. Así pues, incorporar estos manuales, ayudaría a los colaboradores a comprender el objetivo y alcance de sus labores dentro del restaurante, de esta manera, mejorar el rendimiento, tanto del Local como individual.

15. ¿Cree necesario el diseño de un manual de procedimiento y funciones?



Ilustración 22: ¿Cree necesario el diseño de un manual de procedimiento y funciones?

Análisis e interpretación: El total de los colaboradores creen necesario el diseño de un manual de funciones y procedimientos.

La importancia de contar con un manual de procedimientos y funciones es que en ellos explican de manera detallada los procedimientos dentro de una organización. Así pues, incorporar estos manuales, ayudaría a los colaboradores a comprender el objetivo y alcance de sus labores dentro del restaurante, de esta manera, mejorar el rendimiento, tanto del Local como individual.

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.

Los puntos más relevantes encontrados se muestran a continuación:

- Se refleja de parte del restaurante un déficit estructural en la organización, puesto que, los actores de los procesos no logran comprender el alcance de sus acciones.
- En la empresa no todos conocen los aspectos fundamentales de la planeación estratégica como lo son: misión, visión, valores.
- Se requiere compromiso por parte de la dirección para la creación de las reuniones donde el propósito de estas sea la búsqueda del crecimiento organizacional y profesional en conjunto.
- Se evidenció que en la empresa no existe un organigrama actualizado y se propone la estructura organizacional a través de un organigrama con claras distinciones referentes al departamento operativo y administrativo.
- Las actividades del restaurante se han manejado desde sus inicios, de manera verbal y han adquirido la pericia necesaria que justifique las labores del personal en el trayecto de todas las operaciones diarias dentro de las instalaciones.
- No existe un documento o manual actualizado que refleje las distintas funciones y procedimientos comprendidos en el local, lo cual dificulta a los colaboradores ejercer sus funciones.
- Las divisiones de las actividades se encuentran en constante choque, se ven interrumpidas o en algunas ocasiones no son concluidas, esto debido a que

las funciones no son delegadas de forma correcta, ni bajo una estrategia de ejecución.

- El personal no está claro del alcance y grado de responsabilidad de la función necesaria a realizar, ocasionando déficit en la calidad del proceso de servicio y poca aceptación del mismo.
- El personal presenta interés por contar con un manual de funciones y procedimientos, por lo que esto demuestra la necesidad de los colaboradores de contar con un documento formal en el cual se les presenten detalladamente sus funciones y tareas a laborar.
- Los colaboradores de la empresa parecen estar bajo una correcta supervisión, sin embargo, no se les da el seguimiento adecuado como para llevar un control de su desempeño y posteriormente brindarles las recomendaciones para mejorar su eficiencia.

7. Manual de funciones

El presente manual fue elaborado con la finalidad de documentar de una forma clara y ordenada las principales tareas de los procesos productivos y todos los actores involucrados.

Dicho manual se elaboró con la información obtenida por medio de la observación directa y de entrevistas a ciertos cargos con enfoque en la siguiente información.

Identificación del cargo.

- Objetivo del cargo.
- Descripción del cargo.
- Contacto.
- Perfil del puesto.

Según el enfoque nos permitió, conocer de forma detallada y de primera mano la información vital para formalizar y documentar las funciones realizadas.



Manual de Funciones.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

OBJETIVO

FICHAS OCUPACIONALES

7.1 INTRODUCCIÓN

El presente manual de funciones servirá como una referencia clara y específica de las tareas realizadas en cada área de la empresa, según los puestos de trabajo, garantizando el cumplimiento de cada operación, así como servir como un documento de apoyo y mejora continua dentro de la organización, promoviendo el desarrollo productivo de la empresa.

El manual de funciones documenta los cargos de (Orden jerárquico), cada uno es reflejado en el documento y menciona todas las interacciones que se derivan del cargo.

7.2 OBJETIVO

- Definir limitaciones y el propósito de los puestos de trabajo.
- Establecer una guía interna de ayuda al personal sobre las funciones de cada cargo.
- Fortalecer al personal, determinando sus responsabilidades a asumir y las actividades que comprende.
- Plasmar la comunicación interna entre las demás áreas sobre las funciones dependientes, para lograr un mejor entendimiento de las relaciones entre los colaboradores.

	ASADOS DOÑA TANIA		CÓDIGO
	FICHA OCUPACIONAL		
	CARGO:	COCINERO	PÁGINAS
	FECHA REV.		

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	COCINERO
ÁREA	COCINA
SUPERIOR INMEDIATO	SUPERVISOR DE COCINA
SUBORDINADOS	N/A
NÚMERO DE OCUPANTES	2
OBJETIVO	
Garantizar la correcta preparacion de los platillos principales y demás productos	

DESCRIPCION DEL CARGO	
FUNCIONES ESPECIFICAS	FRECUENCIA
Preparar productos previo a la apertura	Diario
Recepcionar ordenes de trabajo e insumos a utilizar.	Diario
Preparar carnes para asados	Diario
Hacer enchiladas	Periódicamente

FUNCIONES GENERALES	FRECUENCIA
Limpiar su área de trabajo.	Periódicamente
Lavar y almacenar enseres utilizados.	Según funcionamiento

CONTACTO	
Supervisores	
Asadores	
Despachadores	
Ayudantes de cocina	
PERFIL DEL PUESTO	
REQUERIMIENTOS	
Deseable (D) Indispensable (I)	
ESPECIFICACION	CARACTERISTICAS
Educación	Bachillerato I
Computación	D
Idioma	D
Experiencia	I
Habilidades	Trabajo en equipo I
	Orientación al servicio
	Tolerancia al trabajo bajo presión
	Buena coordinación
	Iniciativa

	ASADOS DOÑA TANIA		CÓDIGO
	FICHA OCUPACIONAL		
	CARGO:	CAJERO	PÁGINAS
	FECHA REV.		

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	CAJERO
ÁREA	ADMINISTRATIVA
SUPERIOR INMEDIATO	GERENCIA ADMINISTRATIVA
SUBORDINADOS	N/A
NÚMERO DE OCUPANTES	1
OBJETIVO	
Recibir pagos de comandas y servicios de forma objetiva garantizando integridad contable	

DESCRIPCION DEL CARGO	
FUNCIONES ESPECIFICAS	FRECUENCIA
Verificar caja chica.	Diario
Revisar disponibilidad de servicios.	Periódicamente
Realizar cobros, reembolsos. (distintos metodos de pago).	Periódicamente
Recibe comandas (Pick Up y Delivery).	Periódicamente

FUNCIONES GENERALES	FRECUENCIA
Limpiar su área de trabajo.	Periódicamente

CONTACTO		
Supervisores		
Asadores		
Despachadores		
Cocineros		
PERFIL DEL PUESTO		
REQUERIMIENTOS		
Deseable (D) Indispensable (I)		
ESPECIFICACION	CARACTERISTICAS	
Educación	Técnico Medio/Superior (Contabilidad o Similares)	I
Computación	Paquete de Office	I
Idioma		D
Experiencia		D
Habilidades	Trabajo en equipo	I
	Orientación al servicio	
	Tolerancia al trabajo bajo presión	
	Buena coordinación	
	Iniciativa	

	ASADOS DOÑA TANIA		CÓDIGO
	FICHA OCUPACIONAL		
	CARGO:	AYUDANTE DE COCINA	PÁGINAS
	FECHA REV.		

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	AYUDANTE DE COCINA
ÁREA	COCINA
SUPERIOR INMEDIATO	SUPERVISOR DE COCINA
SUBORDINADOS	N/A
NÚMERO DE OCUPANTES	5
OBJETIVO	
Asistir al personal de cocina con los insumos de platillos principales.	

DESCRIPCION DEL CARGO	
FUNCIONES ESPECIFICAS	FRECUENCIA
Limpiar y hervir frijoles.	Diaria
Picar verduras, vegetales y hortalizas.	Diaria
Hacer enchiladas y tacos.	Diaria

FUNCIONES GENERALES	FRECUENCIA
Limpiar su área de trabajo.	Periódicamente
Lavar y almacenar enseres utilizados.	Según funcionamiento

CONTACTO	
Supervisores	
Asadores	
Despachadores	
Cocineros	
PERFIL DEL PUESTO	
REQUERIMIENTOS	
Deseable (D) Indispensable (I)	
ESPECIFICACION	CARACTERISTICAS
Educación	Bachillerato
Computación	I
Idioma	D
Experiencia	I
Habilidades	I
	Trabajo en equipo
	Orientación al servicio
	Tolerancia al trabajo bajo presión
	Buena coordinación
	Iniciativa

	ASADOS DOÑA TANIA		CÓDIGO
	FICHA OCUPACIONAL		
	CARGO:	ASADORES	PÁGINAS
	FECHA REV.		

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	ASADORES
ÁREA	COCINA
SUPERIOR INMEDIATO	SUPERVISOR DE COCINA
SUBORDINADOS	N/A
NÚMERO DE OCUPANTES	2
OBJETIVO	
Garantizar que los cortes de carne a la parilla sean de la mejor calidad.	

DESCRIPCION DEL CARGO	
FUNCIONES ESPECIFICAS	FRECUENCIA
Asar cortes de carne y embutidos.	Periódicamente

FUNCIONES GENERALES	FRECUENCIA
Limpiar su área de trabajo.	Periódicamente
Lavar y almacenar enseres utilizados.	Según funcionamiento

CONTACTO		
Supervisores		
Asadores		
Despachadores		
Cocineros		
PERFIL DEL PUESTO		
ESPECIFICACION	REQUERIMIENTOS	
	Deseable (D)	Indispensable (I)
	CARACTERISTICAS	
Educación	Bachillerato	I
Computación		D
Idioma		D
Experiencia	Experiencia en cocina o similares	I
Habilidades	Trabajo en equipo	I
	Orientación al servicio	
	Tolerancia al trabajo bajo presión	
	Buena coordinación	
	Iniciativa	

	ASADOS DOÑA TANIA		CÓDIGO
	FICHA OCUPACIONAL		
	CARGO:	CONDUCTOR	PÁGINAS
	FECHA REV.		

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	CONDUCTOR
ÁREA	ADMINISTRATIVA
SUPERIOR INMEDIATO	GERENTE ADMINISTRATIVA
SUBORDINADOS	N/A
NÚMERO DE OCUPANTES	1
OBJETIVO	
Realizar las actividades de cargue, transporte y descargue, acorde a los requisitos establecidos por la empresa.	

DESCRIPCION DEL CARGO	
FUNCIONES ESPECIFICAS	FRECUENCIA
Gestiones Empresariales	Periódicamente
Compra, carga y descarga de productos y alimentos comprados en el mercado.	Diario

FUNCIONES GENERALES	FRECUENCIA
Garantizar el correcto funcionamiento de los vehiculos.	Periódicamente

CONTACTO		
Supervisores		
Área de cocina		
Área de despacho		
Gerencia Administrativa y General		
PERFIL DEL PUESTO		
REQUERIMIENTOS		
Deseable (D) Indispensable (I)		
ESPECIFICACION	CARACTERISTICAS	
Educación	Bachillerato	I
Computación		D
Idioma		D
Experiencia	Licencia de conducir categoria #3	I
Habilidades	Trabajo en equipo	I
	Orientación al servicio	
	Tolerancia al trabajo bajo presión	
	Buena coordinación	
	Iniciativa	

	ASADOS DOÑA TANIA		CÓDIGO
	FICHA OCUPACIONAL		
	CARGO:	DESPACHO DELIVERY	PÁGINAS
	FECHA REV.		

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	DESPACHO DELIVERY
ÁREA	DESPACHO DELIVERY
SUPERIOR INMEDIATO	SUPERVISOR DE DESPACHO
SUBORDINADOS	N/A
NÚMERO DE OCUPANTES	2
OBJETIVO	
Garantizar el correcto empaque de los productos y utensilios para el delivery.	

DESCRIPCION DEL CARGO	
FUNCIONES ESPECIFICAS	FRECUENCIA
Empacar productos	Periódicamente
Empacar utensilios	Periódicamente
Atender y entregar a empresas de delivery	Periódicamente

FUNCIONES GENERALES	FRECUENCIA
Limpiar su área de trabajo.	Periódicamente
Lavar y almacenar enseres utilizados.	Según funcionamiento

CONTACTO		
Supervisores		
Área de cocina		
Empresas de servicio Delivery		
Cajero		
PERFIL DEL PUESTO		
REQUERIMIENTOS		
Deseable (D) Indispensable (I)		
ESPECIFICACION	CARACTERISTICAS	
Educación	Bachillerato	I
Computación		D
Idioma		D
Experiencia	Experiencia en cocina o similares	I
Habilidades	Trabajo en equipo	I
	Orientación al servicio	
	Tolerancia al trabajo bajo presión	
	Buena coordinación	
	Iniciativa	

	ASADOS DOÑA TANIA		CÓDIGO
	FICHA OCUPACIONAL		
	CARGO:	DESPACHO RESTAURANTE	PÁGINAS
	FECHA REV.		

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	DESPACHO RESTAURANTE
ÁREA	DESPACHO
SUPERIOR INMEDIATO	SUPERVISOR DE DESPACHO
SUBORDINADOS	N/A
NÚMERO DE OCUPANTES	2
OBJETIVO	
Garantizar la entrega en tiempo y forma de productos y utensilios para consumo local.	

DESCRIPCION DEL CARGO	
FUNCIONES ESPECIFICAS	FRECUENCIA
Servir productos y sus utensilios	Periódicamente
Limpiar y rellenar de productos el mostrador	Periódicamente

FUNCIONES GENERALES	FRECUENCIA
Limpiar su área de trabajo.	Periódicamente
Lavar y almacenar enseres utilizados.	Según funcionamiento

CONTACTO		
Supervisores		
Área de cocina		
Cajero		
Mesero		
PERFIL DEL PUESTO		
REQUERIMIENTOS		
Deseable (D) Indispensable (I)		
ESPECIFICACION	CARACTERISTICAS	
Educación	Bachillerato	I
Computación		D
Idioma		D
Experiencia	Experiencia en cocina o similares	I
Habilidades	Trabajo en equipo	I
	Orientación al servicio	
	Tolerancia al trabajo bajo presión	
	Buena coordinación	
	Iniciativa	

	ASADOS DOÑA TANIA		CÓDIGO
	FICHA OCUPACIONAL		
	CARGO:	MESERO	PÁGINAS
	FECHA REV.		

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	MESERO
ÁREA	DESPACHO
SUPERIOR INMEDIATO	SUPERVISOR DE DESPACHO
SUBORDINADOS	N/A
NÚMERO DE OCUPANTES	3
OBJETIVO	
Generar la comanda u orden del pedido y servirlos en mesa.	

DESCRIPCION DEL CARGO	
FUNCIONES ESPECIFICAS	FRECUENCIA
Presentar el menú al cliente.	Periódicamente
Generar la comanda.	Periódicamente
Servir los productos.	Periódicamente

FUNCIONES GENERALES	FRECUENCIA
Limpiar su área de trabajo.	Periódicamente
Lavar y almacenar enseres utilizados.	Según funcionamiento

CONTACTO		
Supervisores		
Cliente		
Cajero		
Area de Despacho		
Afanadores		
PERFIL DEL PUESTO		
REQUERIMIENTOS		
Deseable (D) Indispensable (I)		
ESPECIFICACION	CARACTERISTICAS	
Educación	Bachillerato	I
Computación		D
Idioma		D
Experiencia	Experiencia en cocina o similares	I
Habilidades	Trabajo en equipo	I
	Orientación al servicio	
	Tolerancia al trabajo bajo presión	
	Buena coordinación	
	Iniciativa	

	ASADOS DOÑA TANIA		CÓDIGO
	FICHA OCUPACIONAL		
	CARGO:	AFANADOR	PÁGINAS
	FECHA REV.		

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	AFANADOR
ÁREA	DESPACHO
SUPERIOR INMEDIATO	SUPERVISOR DE DESPACHO
SUBORDINADOS	N/A
NÚMERO DE OCUPANTES	1
OBJETIVO	
Garantizar el orden y el aseo en el area de atencion al cliente.	

DESCRIPCION DEL CARGO	
FUNCIONES ESPECIFICAS	FRECUENCIA
Limpiar pisos y mesas.	Periódicamente

FUNCIONES GENERALES	FRECUENCIA
Limpiar su área de trabajo.	Periódicamente
Lavar y almacenar enseres utilizados.	Según funcionamiento

CONTACTO		
Supervisores		
Cliente		
Cajero		
Area de Despacho		
PERFIL DEL PUESTO		
REQUERIMIENTOS		
Deseable (D) Indispensable (I)		
ESPECIFICACION	CARACTERISTICAS	
Educación	Bachillerato	I
Computación		D
Idioma		D
Experiencia	Experiencia en cocina o similares	I
Habilidades	Trabajo en equipo	I
	Orientación al servicio	
	Tolerancia al trabajo bajo presión	
	Buena coordinación	
	Iniciativa	

	ASADOS DOÑA TANIA		CÓDIGO
	FICHA OCUPACIONAL		
	CARGO:	GERENTE ADMINISTRATIVO	PÁGINAS
	FECHA REV.	N/A	

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	GERENTE ADMINISTRATIVO
ÁREA	GERENCIA
SUPERIOR INMEDIATO	GERENCIA GENERAL
SUBORDINADOS	CONDUCTOR, ÁREAS DE DESPACHO Y COCINA
NÚMERO DE OCUPANTES	1
OBJETIVO	
Lograr de forma eficiente la coordinación, organización, ejecución y evaluación de las tareas y actividades del personal a cargo y de la empresa.	

DESCRIPCION DEL CARGO	
FUNCIONES ESPECIFICAS	FRECUENCIA
Pago de al Personal	Periódicamente
Contrataciones y despidos	Periódicamente
Control de activos	Periódicamente
Manejo y pago a proveedores	Periódicamente

FUNCIONES GENERALES	FRECUENCIA
Garantizar óptimas condiciones laborales	

CONTACTO
Supervisores
Clientes
Proveedores
Área de Cocina
Area de Despacho
Gerencia General

PERFIL DEL PUESTO		
REQUERIMIENTOS		
Deseable (D) Indispensable (I)		
ESPECIFICACION	CARACTERISTICAS	
Educación	Universitarios	I
Computación	Avanzado	D
Idioma	Ingles	D
Experiencia	Experiencia en cocina o similares	I
Habilidades	Trabajo en equipo	
	Orientación al servicio	
	Tolerancia al trabajo bajo presión	I
	Buena coordinación	
	Iniciativa	

	ASADOS DOÑA TANIA		CÓDIGO
	FICHA OCUPACIONAL		
	CARGO:	GERENTE GENERAL	PÁGINAS
	FECHA REV.	N/A	

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	GERENTE GENERAL
ÁREA	GERENCIA
SUPERIOR INMEDIATO	N/A
SUBORDINADOS	TODAS LAS ÁREAS
NÚMERO DE OCUPANTES	1
OBJETIVO	
Garantizar el correcto funcionamiento productivo, comercial y financiero de la empresa.	
DESCRIPCION DEL CARGO	
FUNCIONES ESPECIFICAS	FRECUENCIA
-	-

FUNCIONES GENERALES	FRECUENCIA
Garantizar óptimas condiciones laborales	

CONTACTO
Supervisores Clientes Proveedores Gerencia Administrativa

PERFIL DEL PUESTO		
REQUERIMIENTOS		
Deseable (D) Indispensable (I)		
ESPECIFICACION	CARACTERISTICAS	
Educación	Universitarios	I
Computación	Avanzado	D
Idioma	Ingles	D
Experiencia	Experiencia en cocina o similares	I
Habilidades	Trabajo en equipo	
	Orientación al servicio	
	Tolerancia al trabajo bajo presión	I
	Buena coordinación	

	ASADOS DOÑA TANIA		CÓDIGO
	FICHA OCUPACIONAL		
	CARGO:	ASISTENTE DE GERENCIA	PÁGINAS
	FECHA REV.	N/A	

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	ASISTENTE DE GERENCIA
ÁREA	GERENCIA
SUPERIOR INMEDIATO	GERENCIA GENERAL
SUBORDINADOS	N/A
NÚMERO DE OCUPANTES	1
OBJETIVO	
Garantizar el correcto funcionamiento productivo, comercial y financiero de la empresa.	

DESCRIPCION DEL CARGO	
FUNCIONES ESPECIFICAS	FRECUENCIA
-	-

FUNCIONES GENERALES	FRECUENCIA
Asistir en todas las tareas orientadas por la gerencia.	

CONTACTO
Supervisores Clientes Proveedores Áreas de cocina y despacho

PERFIL DEL PUESTO		
REQUERIMIENTOS		
Deseable (D) Indispensable (I)		
ESPECIFICACION	CARACTERISTICAS	
Educación	Universitarios	I
Computación	Avanzado	D
Idioma	Inglés	D
Experiencia	Experiencia en cocina o similares	I
Habilidades	Trabajo en equipo	
	Orientación al servicio	
	Tolerancia al trabajo bajo presión	I
	Buena coordinación	

	ASADOS DOÑA TANIA		CÓDIGO
	FICHA OCUPACIONAL		
	CARGO:	SUPERVISOR	PÁGINAS
	FECHA REV.	N/A	

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	SUPERVISOR
ÁREA	COCINA / DESPACHO
SUPERIOR INMEDIATO	GERENCIA GENERAL
SUBORDINADOS	PERSONAL DEL ÁREA
NÚMERO DE OCUPANTES	1
OBJETIVO	
Garantizar el correcto funcionamiento productivo y comercial del área.	

DESCRIPCION DEL CARGO	
FUNCIONES ESPECIFICAS	FRECUENCIA

FUNCIONES GENERALES	FRECUENCIA
Mantener limpia y ordenada su área de trabajo.	Periódicamente
Garantizar el cumplimiento de tareas del personal a cargo	Periódicamente

CONTACTO
Gerencia general
Clientes
Proveedores
Áreas de cocina y despacho

PERFIL DEL PUESTO		
REQUERIMIENTOS		
Deseable (D) Indispensable (I)		
ESPECIFICACION	CARACTERISTICAS	
Educación	Técnico	D
Computación		D
Idioma		D
Experiencia	Experiencia en cocina o similares	I
Habilidades	Trabajo en equipo	
	Orientación al servicio	
	Tolerancia al trabajo bajo presión	I
	Buena coordinación	
	Iniciativa	

8. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

8.1 Instrumento

La recolección de la información pertinente a los procedimientos operativos pertenecientes a las áreas de estudio (aprovisionamiento, servicio al cliente y proceso productivo) se realizó mediante la entrevista aplicada a los colaboradores de cada área y la observación directa de las actividades.

8.1.1 Entrevista

La entrevista aplicada fue directamente a los colaboradores de las áreas correspondientes a los procedimientos padres, pues ellos conforman la fuente primaria de información respecto a los procedimientos realizados.

8.1.2 Preguntas de la entrevista

Las preguntas para realizar deberán de estar en semántica con la encuesta de preguntas abiertas aplicada para el manual de funciones. Las preguntas formuladas han sido las siguientes:

- ¿Qué actividades realizan en el área?
- ¿Tienen alguna secuencia las actividades?
- ¿Cómo inician las actividades?
- ¿Cómo finalizan las actividades?
- ¿Alguna otra área es parte de las actividades?
- ¿Quiénes comprenden las actividades?

8.1.3 Observación

Así mismo, se ha contemplado los mismos procesos descritos por medio de la observación, pues permite la confirmación, o la veracidad, de la información sustraída por los colaboradores; permitiendo de este modo la comprobación de las actividades a vezadas por los mismos.

8.1.4 Identificación de procedimientos

Las identificaciones de los procedimientos documentados se identificaron bajo el supuesto de abarcar todas las actividades que realizan los trabajadores dentro del local, exceptuando la contabilización monetaria de lo generado por los procesos.

8.1.5 Estructura del manual de procedimientos

8.1.5.1 Encabezado

El primero elemento del manual de procedimientos es el encabezado del procedimiento que se va a detallar.

8.1.5.2 Objetivo del procedimiento

Define el porqué del procedimiento y cuál es la finalidad de este, se deberá responder qué es lo que se pretende generar después ejecución secuencial de las actividades acumuladas.

8.1.5.3 Alcance de los procedimientos

Define el perímetro del procedimiento, es decir, el inicio y fin de este. Se debe detallar todas las áreas que se ven involucradas en el procedimiento y a los colaboradores correspondientes de dichas áreas

8.1.5.4 definiciones de los procedimientos

Definir conceptos de carácter técnico, sobre situaciones u objetos en particular, pues la correcta definición de estos conceptos hará más accesible a la comprensión de los procedimientos detallados

8.1.5.5 políticas y normas de procedimientos

Criterios o líneas de acción que se formulan de manera explícita para orientar y facilitar el desahogo de las operaciones que llevan a cabo las distintas instancias que participan en el procedimiento

8.1.5.6 *Responsables de procedimientos*

Define todos los cargos que corresponden o se ven involucrados en la preparación, planificación, control u operativo dentro el global del procedimiento

8.1.5.7 *Descripción de procedimientos*

Descripción narrativa y de manera secuencial, según su lógica de operar, de las actividades que comprenden el procedimiento.

8.1.5.8 *Diagramas de flujo del procedimiento*

Representa de manera gráfica la secuenciación o paralelada de las actividades operacionales de los colaboradores, se debe de reflejar su inicio y su fin, las actividades se presentan con un objeto específico, pues el objeto representa la naturaleza de cada actividad.



Manual de procedimientos

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

OBJETIVOS

PROCEDIMIENTOS DOCUMENTADOS

1. INTRODUCCIÓN

El presente Manual de control de documentos tiene como propósito contar con una guía clara y específica que garantice el óptimo manejo de las operaciones y el desarrollo de las diferentes actividades de cada uno de los procesos que se realizan en asados doña Tania.

Este manual comprende en forma ordenada, secuencial y detallada, el objetivo de cada uno de los procedimientos de acuerdo con su finalidad. Conceptos que, según su carácter técnico, son necesarios definir y para comprender el procedimiento. Documentación relevante para el desarrollo del proceso. Responsables cuyas funciones son necesarias para la ejecución del proceso. Políticas o normas que se deben de tomar en cuenta antes, durante y después del proceso. Descripción secuencial de las actividades a ejecutar. El flujograma de los procesos y cualquier elemento inherente al proceso.

2. OBJETIVO DEL MANUAL

Suministrar información sobre los procesos que se realizan en asados doña Tania, y así asegurar el correcto desempeño de sus actividades y el éxito de los objetivos de la empresa Asados Doña Tania.

3. PROCEDIMIENTOS DOCUMENTADOS

Los procedimientos documentados son:

- **Aprovisionamientos**
- **Proceso productivo**
- **Atención al cliente**
 - Sub: En el restaurante
 - Sub: Delivery

	APROVISIONAMIENTO	
	Código:	Paginas 1 de 3
	Fecha revisión:	

OBJETIVO

El aprovisionamiento consiste en el abastecimiento, consecución o adquisición de servicios o bienes que realiza una empresa, con el objetivo de obtener todo lo necesario para la realización adecuada de sus actividades de comercialización o fabricación de productos.

La finalidad de este procedimiento se refiere a la adquisición de las materias primas requeridas para que el restaurante inicie funciones.

ALCANCE

La descripción del procedimiento comienza con la adquisición de la materia prima hasta la verificación y control de estas para entregarlas en el área de cocina.

DEFINICIONES

- **Orden de compras:** es el documento por el cual se deja constancia sobre el pedido de una transacción y su precio. Funciona como acuerdo y respaldo tanto del comprador como del vendedor, para establecer las condiciones de la adquisición.
- **Las centrales de abasto:** son unidades comerciales de distribución de productos alimenticios, que proporcionan a la población servicios de abastecimiento de productos básicos al mayoreo, sus instalaciones permiten concentrar los productos provenientes de diferentes centros de producción, para surtir de éstos a los comerciantes especializados.

	APROVISIONAMIENTO	
	Código:	Paginas 2 de 3
	Fecha revisión:	

POLITICAS Y NORMAS

N/A

RESPONSABLES

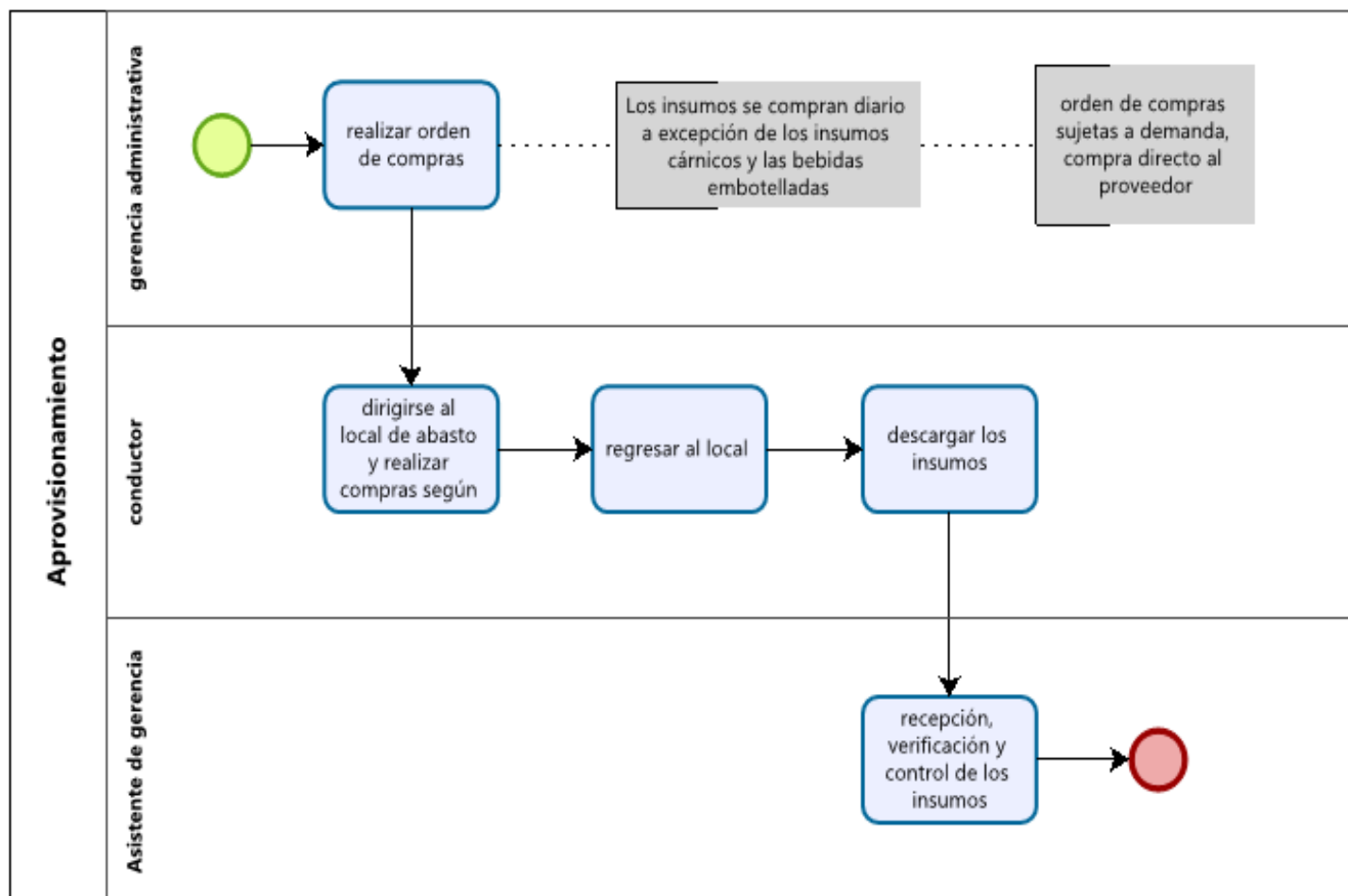
- Gerencia administrativa
- Asistente de gerencia
- Conductor

PROCEDIMIENTOS

Paso	Desarrollo del procedimiento	Documento	Responsable
1	Realizar la orden de compras de los insumos requeridos.	Orden de compra	Gerencia administrativa
2	Dirigirse a la central de abastos y comprar los insumos detallados en la orden de compras.	Orden de compra	Conductor
3	Regresar al restaurante con todos los insumos de la orden de compra.		Conductor
4	Descargar y entregar insumos a la asistente de gerencia.		Conductor
5	Recepcionar y verificar que los insumos sean los mismos de la orden de compras, luego entrega insumos al área de cocina.		Asistente de gerencia
FIN.			

	APROVISIONAMIENTO	
	Código:	Paginas 3 de 3
	Fecha revisión:	

DIAGRAMA DE FLUJO



	SERVICIO AL CLIENTE (RESTAURANTE)	
	Código:	Paginas 1 de 4
	Fecha revisión:	

OBJETIVO

La atención al cliente es un proceso que tiene como finalidad cumplir con las demandas de los clientes, maximizar la conveniencia del servicio, y la satisfacción del cliente antes, durante, y después de que se ofrece el servicio.

ALCANCE

La descripción del procedimiento comienza con la visita del cliente al restaurante hasta su cancelación del servicio que le brindamos y su salida del restaurante.

DEFINICIONES

- **Comanda Física:** es el soporte físico del cual dispone la persona responsable de tomar un pedido a los clientes de todo aquello que forma parte de la oferta del local gastronómico.
- **Pedido:** orden de la comanda física ya emplatada.

POLITICAS Y NORMAS

- Presentar buena imagen y actitud con el cliente en todo momento
- Estar atentos a las diferentes mesas en caso de que los clientes deseen pedir algo más.
- Mantener la higiene del área en todo momento.

	SERVICIO AL CLIENTE (RESTAURANTE)	
	Código:	Paginas 2 de 4
	Fecha revisión:	

RESPONSABLES

- Mesero
- Despacho restaurante
- Cajero

PROCEDIMIENTOS

Paso	Desarrollo del procedimiento	Documento	Responsable
1	Visitar el restaurante y realizar orden.		Cliente
2	Recepcionar la orden, generar la comanda y entregarla a despacho restaurante.	Comanda	mesero
3	Elaborar el pedido descrito en la comanda y entregarlo al mesero.	Comanda	Despacho restaurante
4	Entregar el pedido al cliente.		Mesero
5	Preguntar al cliente si desea pedir algo más. SI. Continuar con el paso 6. NO. Regresar al paso 2.		Mesero
6	Generar factura de lo descrito en la comanda y entregarla al mesero.	Factura	Cajero
7	Entregar la factura al cliente.	Factura	Mesero
8	Recepcionar factura y forma de pago y entregarla al cajero.	Factura	Mesero

	SERVICIO AL CLIENTE (RESTAURANTE)	
	Código:	Paginas 3 de 4
	Fecha revisión:	

9	Cancelar factura con forma de pago correspondiente.	Factura	Cajero
FIN.			



SERVICIO AL CLIENTE (RESTAURANTE)

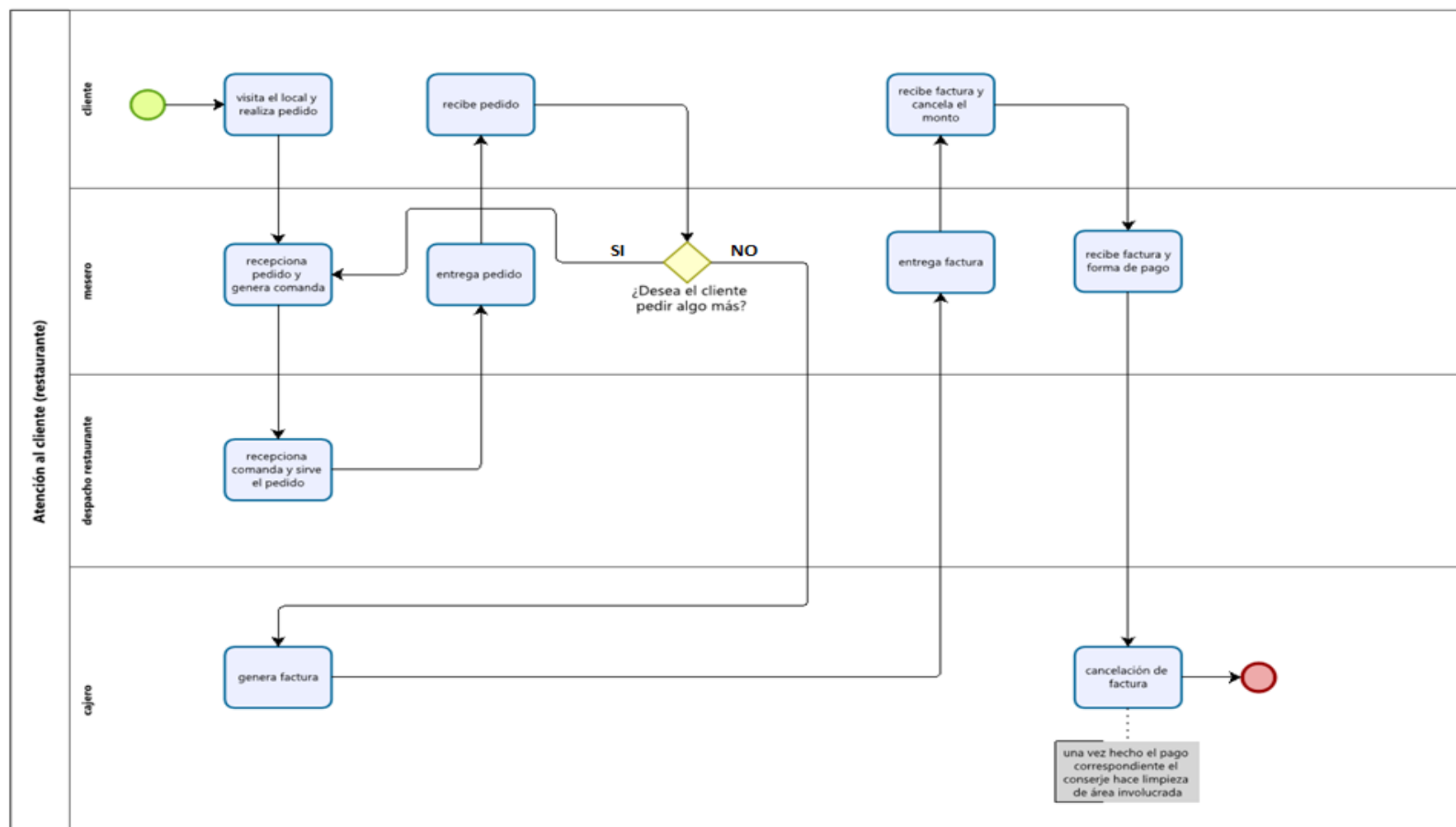
Código:

Fecha revisión:

Paginas

4 de 4

DIAGRAMA DE FLUJO



	SERVICIO AL CLIENTE (DELIVERY)	
	Código:	Paginas 1 de 3
	Fecha revisión:	

OBJETIVO

Trabajar en conjunto de los servicios de Delivery y con las herramientas digitales para expandir nuestras fronteras y mejorar nuestro servicio.

ALCANCE

La descripción del procedimiento comienza con la recepción de la comanda digital hasta la entrega del pedido empaçado al motorizado.

DEFINICIONES

- **Comanda digital:** es el soporte digital del cual dispone la persona responsable de tomar un pedido a los clientes de todo aquello que forma parte de la oferta del local gastronómico.
- **Pedido:** orden de la comanda ya empaçada.

POLITICAS Y NORMAS

- Acomodar el servicio de manera que no se deteriore o desacomode en el empaque.

RESPONSABLES

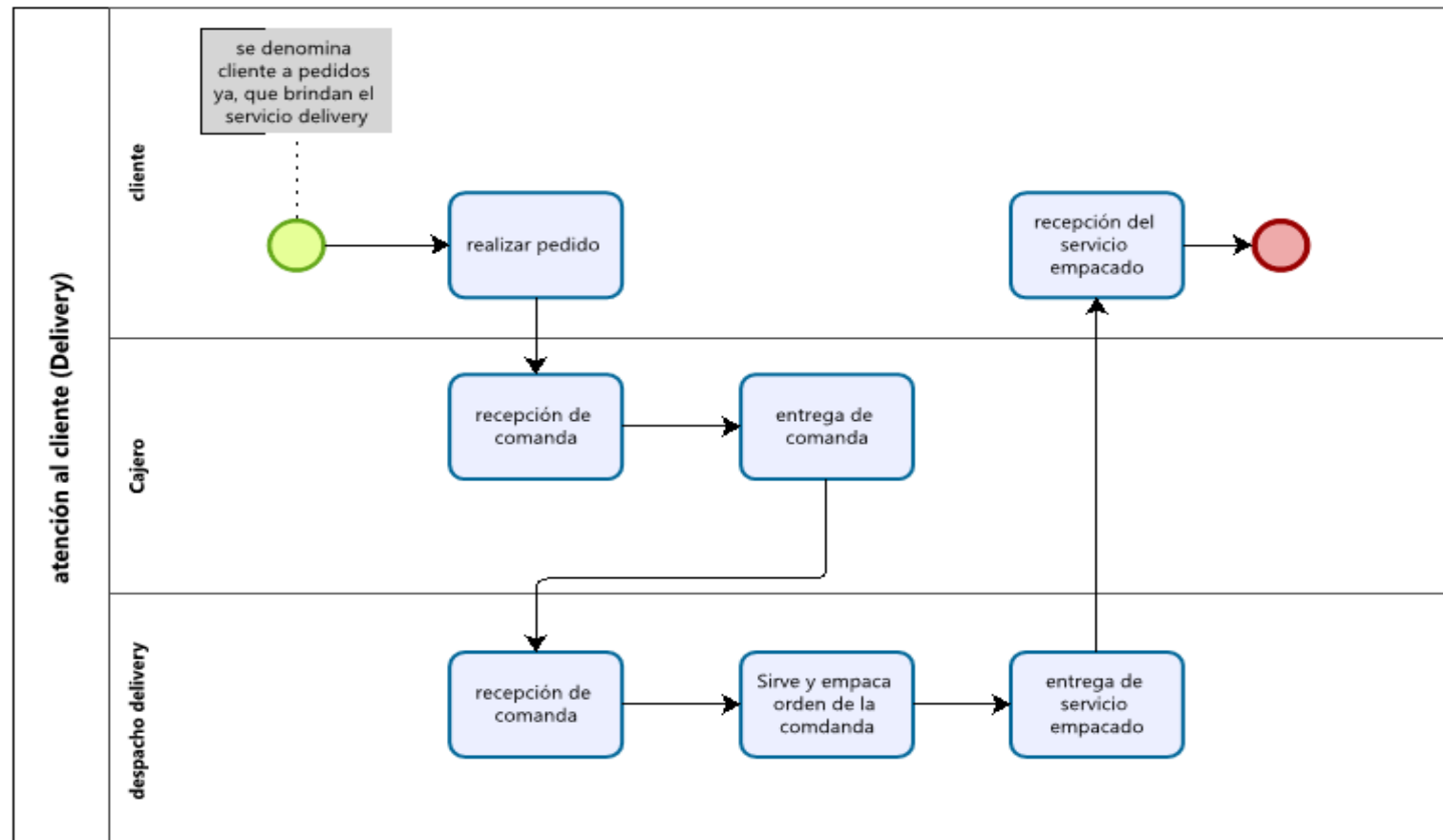
- Despacho Delivery
- Cajero

	SERVICIO AL CLIENTE (DELIVERY)	
	Código:	Paginas 2 de 3
	Fecha revisión:	

PROCEDIMIENTOS			
Paso	Desarrollo del procedimiento	Documento	Responsable
1	Realiza pedido		Cliente
2	Recepcionar comanda digital y elaborar comanda física	Comanda digital	Cajero
3	Entregar comanda física a despacho Delivery	Comanda física	cajero
4	Recepcionar comanda física	Comanda física	Despacho Delivery
5	Elaborar el pedido descrito en la comanda física y empacarlo	Comanda física	Despacho Delivery
6	Entregar el pedido al cliente.		Despacho Delivery
7	Recepción de pedido.		Cliente
FIN.			

	SERVICIO AL CLIENTE (DELIVERY)	
	Código:	Paginas 3 de 3
	Fecha revisión:	

DIAGRAMA DE FLUJO



	PROCESO PRODUCTIVO	
	Código:	Paginas 1 de 4
	Fecha revisión:	

OBJETIVO

El proceso productivo alude a una serie de trabajos y operaciones que permiten llevar a cabo a la elaboración de los productos que ofertamos, el objetivo es transformar la materia prima hasta volverla el producto terminado.

ALCANCE

La descripción del procedimiento comienza con la recepción de los insumos y orden de trabajo hasta la entrega de todos los productos elaborados al área de despacho.

DEFINICIONES

- **Orden de trabajo:** documento que especifica lo que se va a elaborar en el proceso productivo.
- **Baño María:** El baño maría es un método de cocción con el que se proporciona calor indirecto a los ingredientes que se cocinen mediante esta técnica, ofreciendo una temperatura suave, uniforme y constante.

POLITICAS Y NORMAS

- Entrada solo a personal autorizado
- Lavarse las manos antes y después de cualquier proceso.
- Todos los recipientes deben estar rotulados con el producto que contienen.
- Segmentar bien el espacio de almacenamiento para evitar la contaminación cruzada.

	PROCESO PRODUCTIVO	
	Código:	Paginas 2 de 4
	Fecha revisión:	

RESPONSABLES

- Cocineros
- Ayudantes de cocina
- Asadores

PROCEDIMIENTOS

Funciones realizadas de manera simultánea por los involucrados

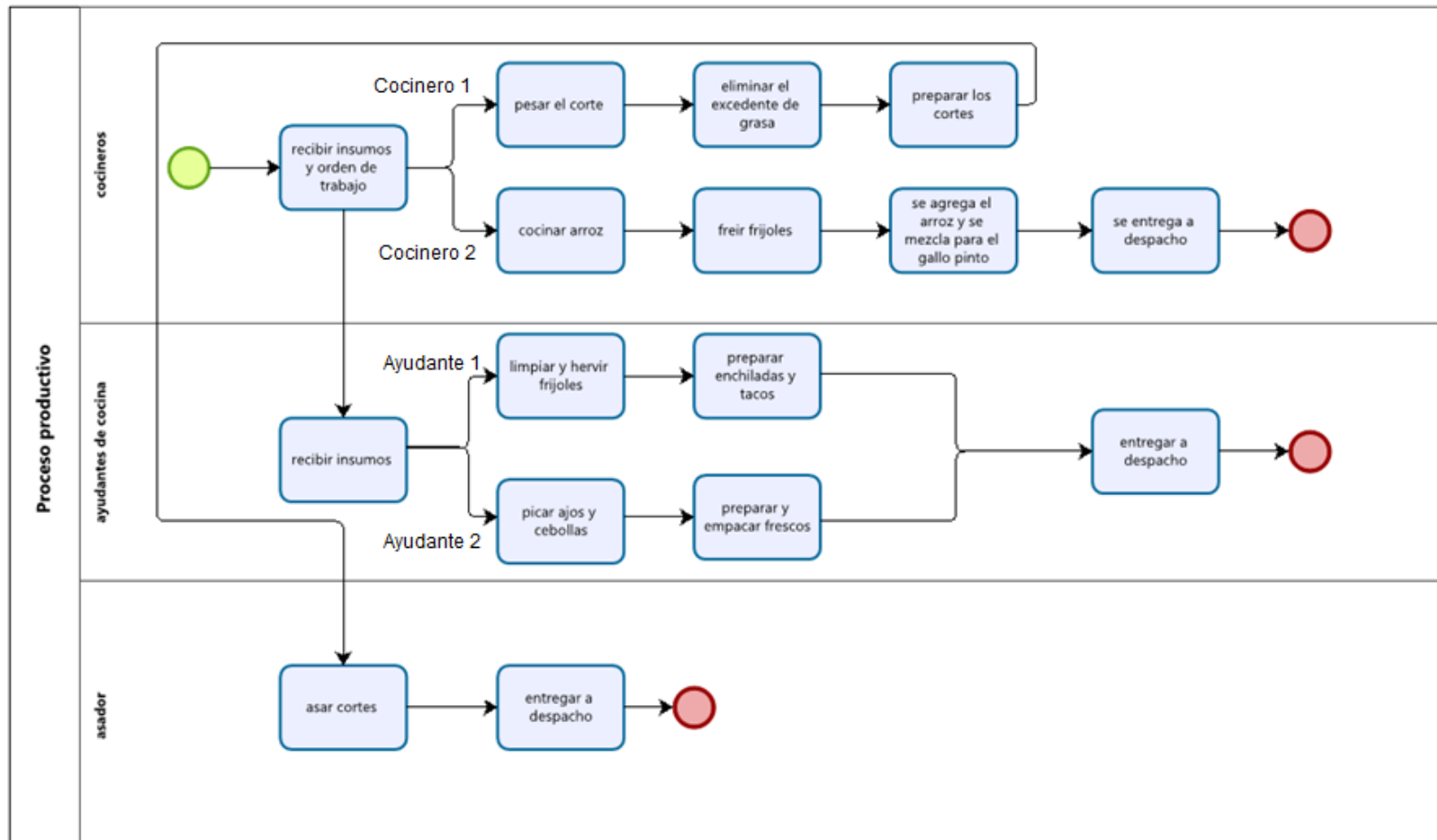
Paso	Desarrollo del procedimiento	Documento	Responsable
1	Recibir los insumos y la orden de trabajo.		Cocineros 1 y 2
2	Recibir los insumos.		Ayudantes de cocina 1 y 2
3	Pesar los cortes cárnicos.		Cocinero 1
4	Eliminar el excedente de grasa de los cortes.		Cocinero 1
5	Preparar los cortes cárnicos.		Cocinero 1
6	Limpiar y cocinar el arroz.		Cocinero 2
7	freír los frijoles.		Cocinero 2
8	Se mezcla el arroz y los frijoles fritos para hacer el gallo pinto.		Cocinero 2
9	Entregar a despacho.		Cocinero 2
10	Limpiar y hervir los frijoles		Ayudante 1
11	Preparar enchiladas y tacos		Ayudante 1

	PROCESO PRODUCTIVO	
	Código:	Paginas 3 de 4
	Fecha revisión:	

PROCEDIMIENTOS				
Funciones realizadas de manera simultánea por los involucrados	Paso	Desarrollo del procedimiento	Documento	Responsable
	12	Picar ajos y cebollas		Ayudante 2
	13	Preparar y empacar frescos		Ayudante 2
	14	Entregar a despacho		Ayudante 2
	15	Asar los cortes cárnicos		Asadores
	16	Entregar a despacho		Asadores
FIN				

	PROCESO PRODUCTIVO	
	Código:	Páginas 4 de 4
	Fecha revisión:	

DIAGRAMA DE FLUJO



9. CONCLUSIONES

A continuación, se detallan cada uno de los objetivos del estudio con sus respectivas conclusiones:

➤ ***Realizar un diagnóstico de la situación actual del entorno de trabajo.***

Solo el 63% de los colaboradores conoce la misión y visión de la empresa. Así que se requiere por parte de la dirección realizar reuniones o charlas para dar a conocer a los colaboradores la misión y visión de la empresa.

El 58% del personal afirma, que con frecuencia u ocasionalmente realizan actividades que no le corresponden y se observa que el 100% de los trabajadores cuando ingresó al restaurante no se le entregó algún documento escrito en donde se le indicase el “qué” hacer y el “cómo” hacer su trabajo.

Se observó que el 100% de los colaboradores no conocía la existencia de un manual de funciones y procedimientos para cada área que conforma la estructura organizacional.

No hay formatos formales definidos para el control de la ejecución de los procedimientos, por lo cual, en gran medida, las actividades se realizan sin seguimiento formal.

➤ ***Determinar los descriptores de puestos basados en la estructura organizacional.***

El manual de funciones documenta los cargos de: gerente general, gerente administrativo, asistente de gerencia, supervisor, despacho delivery, despacho restaurante, cajero, mesero, cocinero, asadores, ayudante de cocina, conductor, afanador. Cada uno es reflejado en el documento y menciona todas las interacciones que se derivan del cargo.

- ***Describir los procedimientos de trabajo según el puesto de manera sistemática para que el personal visualice las actividades comprendidas en cada una de sus áreas y el alcance que estas producen.***

El manual de procedimientos documentó los procesos de cada área de trabajo. La recopilación de información de los procedimientos se realizó a través de la observación y aplicación de una entrevista. De esta manera se pudo lograr una descripción más profunda y detallada de cada uno de los pasos en los procedimientos.

10. RECOMENDACIONES

- Dar a conocer a cada colaborador su ficha ocupacional y los manuales de procedimientos para que de esta manera conozcan la importancia de su participación en el cumplimiento de estos.
- Ejecutar la propuesta del Manual de Funciones y Procedimientos en conjunto a todos los miembros de la organización para que de esta manera se puedan estandarizar los procedimientos realizados y los servicios prestados a los clientes.
- Llevar a cabo capacitaciones y/o charlas al personal para que conozcan los valores, las políticas, la misión y visión de la empresa.
- Diseñar un sistema de Evaluación de Desempeño y Sistema de Estímulos en base a resultados del personal para fomentar la competitividad laboral.
- Actualizar los manuales periódicamente por modificaciones en las funciones o procesos para que estos sirvan como una herramienta administrativa a la empresa el cual permitirá tener un mejor control en la estructura organizacional.
- Crear encuestas dirigidas al personal de la empresa en periodos definidos según el aumento de demanda del servicio, de este modo poder encontrar los cuellos de botellas entre los procesos y fomentar la participación del personal en la búsqueda de nuevas metodologías de trabajo.

11. BIBLIOGRAFÍA

- Aponte, J. C. (2012). Administración de personal un enfoque hacia la calidad. Bogotá: Ecoe.
- Chiavenato I. (1999) Administración de recursos humanos. Ed. McGraw Hill, Quinta Edición, México
- Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría General de la Administración. México: McGraw-Hill.
- Franklin Fincowsky, E. B. (2009). Organización de empresas. México: McGraw-Hill.
- Rodríguez Valencia, J. (2002). Estudio de sistemas y procedimientos administrativos. México: Thomson
- Rodríguez Valencia, J. (2002). Administración moderna de personal: Fundamentos. México. Editorial Thomson.
- Rodríguez, A., Samaniego, C. (1999). Introducción a la psicología del trabajo y las organizaciones. Ediciones Pirámide.
- Harold Koontz. Heinz Weihrich. Mark Cannice. (2012). Una perspectiva global y empresarial, México: McGraw-Hill. 14a. edición
- Melinkoff, Ramón V. (2010) La estructura de la organización. Caracas; Panapo,
- William B. Werther, Keith Davis. (2008). Administración de recursos humanos, El capital humano de las empresas; 6ta. Edición; Ciudad de México
- Gary Dessler. (1994). Human Resource Management. Prentice-Hall International
- James A. F. Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert (1996). Administración. México. Prentice Hall.

12. ANEXOS

ENCUESTA MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS ASADOS DOÑA TANIA.

1. ¿Conoce la misión, visión y valores de la empresa?

Marca solo un óvalo.

☐ Sí

☐ No

2. ¿En el momento en el que ingreso a la empresa le dieron instrucciones específicas acerca de sus funciones?

Marca solo un óvalo.

☐ Sí

☐ No

3. ¿Conoce el compromiso organizacional que la empresa tiene hacia sus clientes?

Marca solo un óvalo.

☐ Sí

☐ No

4. ¿Conoce el giro empresarial de la organización?

Marca solo un óvalo.

☐ Sí

☐ No

5. ¿Conoce la estructura organizativa de la empresa, es decir, como se encuentra conformada?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Sí
- ☐ No
- ☐ No lo sé con certeza

6. ¿Conoce las responsabilidades y funciones que usted debe de realizar en su puesto de trabajo?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Sí
- ☐ No
- ☐ No lo sé con certeza

7. ¿Considera usted que la empresa le brinda las herramientas necesarias para desarrollar sus actividades?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Sí
- ☐ No
- ☐ No lo sé con certeza

8. ¿Cree usted que realiza actividades o tareas que no le corresponden a usted sino a otra persona?

Marca solo un óvalo.

☐ Sí

☐ No

☐ En ocasiones

9. Cuando ingresó a la empresa, ¿se le entregó algún documento escrito en donde se le indicase el “qué” hacer y el “cómo” hacer su trabajo?

Marca solo un óvalo.

☐ Sí

☐ No

10. ¿Conoce el nivel de responsabilidad de su cargo?

Marca solo un óvalo.

☐ Sí

☐ No

11. Para el desempeño de sus funciones, ¿Usted depende de algún otro cargo o área?

Marca solo un óvalo.

☐ Sí

☐ No

☐ En ocasiones.

12. ¿Conoce usted si la empresa posee un manual de funciones y procedimientos para cada área que conforma la estructura organizacional?

Marca solo un óvalo.

☐ Sí

☐ No

13. ¿Considera usted importante la existencia de un manual de funciones dentro de la empresa?

Marca solo un óvalo.

☐ Sí

☐ No

☐ No estoy seguro

14. ¿Considera usted importante la existencia de un manual de procedimientos dentro de la empresa?

Marca solo un óvalo.

☐ Sí

☐ No

☐ No estoy seguro

15. ¿Cree necesario el diseño de un manual de procedimiento y funciones?

Marca solo un óvalo.

☐ Sí

☐ No

☐ No estoy seguro