

Facultad de Ciencias y Sistemas

“Manual de funciones para el restaurante Italianissimo ubicado en Managua”.

Trabajo Monográfico para optar al título de Ingeniero de Sistemas

Elaborado por:

Br. María Miguel
Martínez López
Carnet: 2011-39324

Br. Luzbella Angélica
Zamora Parson
Carnet: 2011-39927

Tutor:

Msc. Hazzely del Carmen
Orozco Miranda

04 de agosto de 2023
Managua, Nicaragua

RESUMEN

El presente documento presenta la elaboración del manual de funciones que describe los puestos y organización de los colaboradores dentro del restaurante “Italianissimo” ubicado en la ciudad de Managua, el cual se inauguró en el año 2010 siendo inicialmente una pizzería con una infraestructura carente, la cual era reconocida por la buena calidad de su comida y el buen trato hacia sus clientes, haciendo que estos lleguen constantemente.

La falta de un Manual de funciones ha sido la mayor problemática para el restaurante Italianissimo, lo cual no le permite llevar un control de las actividades que realiza el personal. Hasta ahora la manera principal de dar a conocer las tareas y responsabilidades del personal ha sido de manera verbal y empírica la cual ha frenado la mejora, eficiencia y el crecimiento del personal.

El objetivo general es “Elaborar la propuesta de manual de funciones para el restaurante Italianissimo ubicado en la ciudad de Managua.” Asimismo, el establecer un manual de funciones puede fomentar la responsabilidad, trabajo en equipo y una visión compartida para un liderazgo efectivo y a su vez, optimizar los recursos humanos, financieros y tecnológicos.

En definitiva, a través del desarrollo del manual de funciones se pudo visualizar la estructura general y las relaciones de las operaciones del restaurante, así como el organigrama estructural, se puede distinguir el nivel jerárquico de las personas que laboran en el restaurante y así definir las áreas de responsabilidad en cada proceso que se lleva a cabo dentro del mismo.

Palabras clave: manual de funciones, análisis de puestos, fichas ocupacionales, misión, visión, organigrama.

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN	1
II. ANTECEDENTES	3
III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
IV. OBJETIVOS	5
4.1 Objetivo General	5
4.2 Objetivos Específicos	5
V. JUSTIFICACIÓN	6
VI. MARCO TEÓRICO	8
6.1 Manual	8
6.1.1 Manual administrativo	8
6.1.2 Objetivos de un manual administrativo	8
6.1.3 Importancia de un manual administrativo	9
6.2 Manual de Funciones	9
6.2.1 Objetivos de los Manuales Funciones	10
6.2.2 Importancia del Manual de Funciones	10
6.3 Filosofía organizacional.....	10
6.3.1 Misión	10
6.3.2 Visión	11
6.3.3 Valores	11
6.3.4 Objetivos Organizacionales	11
6.4 Estructura organizativa.....	11
6.4.1 Organigrama.....	12
6.4.2 Clasificación de los Organigramas	12
6.5 Análisis de descripción de puesto	13

6.5.1	Puesto	14
6.5.2	Estructura de Análisis de puesto	14
6.5.3	Descripción de los puestos	17
6.5.4	Especificación de los puestos.....	18
6.6	Fichas ocupacionales.....	20
6.6.1	Elementos de las Fichas ocupacionales.....	20
6.7	Estructura de un manual de funciones.....	21
CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....		23
1.1	Descripción de la organización	24
1.2	Filosofía organizacional	24
1.2.1	Misión.....	25
1.2.2	Visión	25
1.2.3	Valores	26
1.3	Estructura organizacional	26
1.3.1	Organigrama del Restaurante	26
1.4	Gestión de recursos humanos	28
1.5	Aspectos Organizacionales	28
1.5.1	Manuales administrativos.....	30
1.5.2	Descripción de cargos.....	30
1.6	Plan Estratégico.....	31
CAPÍTULO II: ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.....		32
2.1	Filosofía Organizacional	33
2.1.1	Misión.....	33
2.1.2	Visión	33
2.1.3	Valores	33

2.2 Estructura Organizacional.....	34
2.3 Análisis y descripciones de puestos	36
2.3.1 Administrador general	36
2.3.2 Contador	37
2.3.3 Administrador de sucursal.....	38
2.3.4 Cajero.....	39
2.3.5 Mesero	40
2.3.6 Motorizado	41
2.3.7 Intendente	42
2.3.8 Chef.....	43
2.3.9 Cocinero	44
2.3.10 Pizzero	45
CAPITULO III: PROPUESTA DE MANUAL DE FUNCIONES	47
VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	64
7.1 Conclusiones.....	64
7.2 Recomendaciones.....	65
VIII.BIBLIOGRAFÍA.....	66
IX. ANEXOS.....	67

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	27
Figura 2	35
Figura 3.	53

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Diseño metodológico.....	67
Anexo 2. Instrumento entrevista.....	71

Anexo 3. Resultados de la entrevista.....	72
Anexo 4. Modelo de cuestionario de Recopilación de Información sobre Cargos.	73

I. INTRODUCCIÓN

El documento presenta la elaboración del manual de funciones que describe los puestos y organización de los colaboradores dentro del restaurante “Italianissimo” ubicado en la ciudad de Managua, el cual se inauguró en el año 2010 siendo inicialmente una pizzería con una infraestructura carente, la cual era reconocida por la buena calidad de su comida y el buen trato hacia sus clientes, haciendo que estos lleguen constantemente.

Actualmente tiene casi 12 años en el mercado capitalino de Managua ofreciendo diversos platos de comida italiana a la carta, contando con un amplio local y personal a su disposición, sin embargo, requiere encontrar la manera de mejorar para su público y no dejarse vencer por la competencia.

Durante el tiempo que el restaurante ha estado en operación no se han designado recursos a la creación de un área de recursos humanos que ayude a mejorar la administración del personal y el desempeño en sus labores, lo que ha conllevado a la realización de intentos de delegar funciones de manera desorganizada, no sistemáticos y de un impacto casi nulo.

El restaurante está reconociendo cada vez más la necesidad y la importancia de los manuales, especialmente para que el negocio formalice sus sistemas de trabajo y se consolide la jerarquía organizacional, asegurando así que los colaboradores realicen adecuadamente sus funciones dentro de su puesto de trabajo.

Para resolver esta falta de control y orden del desempeño del personal se elaboró un manual de funciones para el restaurante, partiendo de un diagnóstico de situación actual, seguido del análisis y descripción de puestos que respondan al funcionamiento del restaurante y como último paso se diseñarán las fichas ocupacionales según la descripción de los perfiles de cada cargo.

Para el desarrollo de esta investigación, se ha dividido por los capítulos siguientes:

Capítulo I: Diagnóstico general de Restaurante Italianissimo: en este capítulo se presentó las circunstancias y situación actual que afectan a restaurante italianísimo.

Capitulo II: Análisis y descripción de puestos: este capítulo se basó en el procedimiento a través del cual se determinan las funciones, responsabilidades y obligaciones de los puestos de trabajo.

Capitulo III: Elaboración de la propuesta del manual de funciones, el cual integra los objetivos, alcance y filosofía organizativa, así como las fichas ocupacionales según la descripción de los perfiles de cada cargo, en este capítulo se consolidó el manual de funciones tomando en cuenta lo abordado en el capítulo I y II.

II. ANTECEDENTES

Restaurante “Italianíssimo” comenzó en 2010 y solo tenía 4 colaboradores, pero ha crecido paulatinamente, requiriendo cada vez más organización y distribución de tareas. Actualmente el restaurante cuenta con 13 colaboradores, divididos en 8 puestos, donde trabajan para ofrecer sus mejores servicios con calidad a la demanda cada vez aún mayor.

A través de los últimos 12 años, el restaurante ha generado muchas vacantes de trabajo. El nuevo personal ha recibido la capacitación a través de métodos meramente empíricos, sin sustentos establecidos en normativas o manuales específicos que indiquen puntualmente sus funciones y sus dedicaciones.

Desde su fundación, el restaurante ha venido trabajando con un sistema empírico, donde solo se informa vía verbal sobre la lista de tareas que deben hacer los colaboradores, sin descripciones de ellas o especificaciones de las mismas. Adaptarse de una estructura con la que se ha venido trabajando empíricamente a un sistema organizado, moderno y flexible requiere cambios y transformaciones constantes en todo el restaurante. La gestión de talento humano se ha convertido en una función altamente estratégica y dinámica que proyecta sobre el factor humano un factor clave de éxito, pero que dentro del negocio no se ha solidificado formalmente a pesar de los años en el mercado.

Aunque el restaurante “Italianíssimo” se ha mantenido en pie tras su fundación, sus encargados, conformado por poco personal, han sido sobresaturados de trabajo haciendo que estos no dedicaran el tiempo adecuado a factores importantes, como la formulación adecuada de un plan formal y dejar atrás la gestión informal que los ha llevado al agotamiento, a la toma de decisiones sin sustento y a la constante acción reaccionaria ante hechos trascendentes.

III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La falta de un Manual de funciones ha sido la mayor problemática para el restaurante Italianisimo, lo cual no le permite llevar un control de las actividades que realiza el personal. Hasta ahora la manera principal de dar a conocer las tareas y responsabilidades del personal ha sido de manera verbal y empírica la cual ha frenado la mejora, la eficiencia y el crecimiento del personal.

Las consecuencias negativas que ha generado la falta del Manual de funciones dentro del restaurante Italianisimo ha sido la falta de claridad en cuanto a roles y responsabilidades del personal, duplicidad en las funciones, sobrecarga de trabajo, retrasos, omisiones, confusiones y errores en las tareas a ejecutar en las diferentes áreas.

Asimismo, la falta de asignación de presupuesto para la creación e implementación de dicho manual ha hecho que el restaurante se vea estancada en cuánto a la eficiencia del personal en sus funciones, afectando por ende la calidad de los platillos elaborados y el servicio y la satisfacción al cliente.

Por lo antes expuesto, la necesidad de un manual de funciones hará que el personal conozca con claridad cada una de las tareas a ejecutar, la cual a su vez impactará de manera positiva sobre la eficiencia del desempeño del personal siguiendo una guía de referencia clara, estandarizada y específica sobre cada cargo o individuo.

IV. OBJETIVOS

4.1 Objetivo General

- Elaborar la propuesta de manual de funciones para el restaurante Italianissimo ubicado en la ciudad de Managua.

4.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situacional actual del Restaurante con respecto a los elementos organizacionales y funcionales.
- Definir la filosofía organizacional, la estructura organizativa y el análisis de descripción de los cargos que respondan al funcionamiento del restaurante.
- Diseñar las fichas ocupacionales según la descripción de los perfiles de cada cargo.

V. JUSTIFICACIÓN

El diseño del manual de funciones para el restaurante “Italianissimo” será de gran importancia ya que ayudará a definir con claridad y precisión los deberes y funciones de los colaboradores dentro del restaurante.

Asimismo, servirá de apoyo y orientación a la gestión del Talento Humano como soporte a los procesos operativos, ya que permitirá contar con la documentación de cada uno de los puestos de trabajo, sus funciones y perfil requerido para el desarrollo y funcionamiento del puesto, lo que viene a facilitar el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Igualmente, apoyará a la identificación de las necesidades de capacitación y desarrollo personal, también, servirá de base en los procesos de evaluación al desempeño. Con el aporte de esta investigación es posible permitir al propietario corregir los problemas existentes y realizar una operación organizada dentro del mismo.

Su objetivo principal será describir claramente todas las funciones realizadas en el restaurante y asignar la responsabilidad de cada una de las tareas que la componen. Esto evitará la superposición de funciones y la responsabilidad compartida, por lo tanto, el manual de funciones es beneficioso tanto para el restaurante, como para sus colaboradores, pues es una herramienta que podría ayudar a que todo el personal ayude al cumplimiento de las metas de la organización y brindará información simple, objetiva y secuencial sobre las funciones y tareas que debe realizar cada miembro del talento humano en dicho lugar.

Por otro lado, el establecer un manual de funciones puede fomentar la responsabilidad, trabajo en equipo y una visión compartida para un liderazgo efectivo y a su vez, optimizar los recursos humanos, financieros y tecnológicos.

En definitiva, a través del desarrollo del manual de funciones se puede visualizar la estructura general y las relaciones de las operaciones del restaurante, así como el organigrama estructural, se puede distinguir el nivel jerárquico de las personas que laboran en el restaurante y así definir las áreas de responsabilidad en cada proceso que se lleva a cabo dentro del mismo.

VI. MARCO TEÓRICO

6.1 Manual

De acuerdo a Álvarez (1996) indicó que los manuales son una de las herramientas interpretativas más eficaces para transmitir conocimientos y experiencias, porque ellos documentan la tecnología acumulada hasta ese momento sobre un tema. Además, ayudará en la eficiencia de la gestión de procesos, funciones y operaciones de la organización.

6.1.1 Manual administrativo

Benjamín Franklin (2009) Define que “Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.), como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas”. (p.244)

6.1.2 Objetivos de un manual administrativo

El objetivo principal de los manuales administrativos es el de instruir al personal, acerca de aspectos como: funciones, relaciones, procedimientos, políticas, objetivos, normas, para que se logre una mayor eficiencia en el trabajo. En esencial los manuales administrativos representan un medio de comunicación de las decisiones administrativas, y por ello, que tienen como propósito señalar en forma sistemática la información administrativa.

- a) Presentar una visión de conjunto de la organización (individual, grupal o sectorial).
- b) Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- a) Mostrar claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen.

- b) Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización de funciones pues evitan la repetición de instrucciones y criterios de actuación.
- c) Relacionar las estructuras jerárquicas funcionales con los procesos de negocio.
- d) Coadyuvar a la correcta realización y uniformidad de las labores encomendadas a todo el personal.
- e) Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.
- f) Fortalecer la cadena de valor de la organización.
- g) Facilitar el reclutamiento, selección, inducción, socialización, capacitación y desarrollo del personal.
- h) Servir como una fuente de información para conocer la organización.
- i) Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones.
(Franklin, 2009)

6.1.3 Importancia de un manual administrativo

Los manuales administrativos son documentos escritos que concentran en forma sistemática una serie de elementos administrativos con el fin de informar y orientar la conducta de los integrantes de la empresa, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazados.

El propósito de este manual consiste en orientar sobre la forma en que esta institución se organiza para cumplir con su objetivo, clarificar los grados de responsabilidad de las diferentes áreas administrativas que la integran y sus relaciones de autoridad y dependencia. (Chávez & González, 2014)

6.2 Manual de Funciones

Según González (2012) indicó que el Manual de Funciones es un instrumento o herramienta de trabajo que contiene el conjunto de normas, tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas. Sin embargo, permite establecer

con claridad la responsabilidad, las obligaciones de cada uno de los cargos, sus requisitos, perfiles, y así ser evaluados permanentemente por los respectivos jefes para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión.

6.2.1 Objetivos de los Manuales Funciones

Según Rebolledo (2010) nos indica que el objetivo principal de un Manual de Procedimiento es poder sistematizar las principales actividades que se realizan en la unidad administrativa, en este caso la Unidad de Gestión. No sólo se deben tener en cuenta la realización de este tipo de documentos como un mecanismo de control, también se debe tener en cuenta como una herramienta útil para la gestión administrativa debido a los múltiples beneficios que trae consigo este tipo de documentos. (pág. 4).

6.2.2 Importancia del Manual de Funciones

González (2012) también indicó que estos manuales son de gran importancia para la productividad en las organizaciones a todo nivel, dentro de estas herramientas el Manual de funciones de la empresa cobra una enorme relevancia al convertirse en una herramienta de toma de decisiones y el ordenamiento de la organización en sus diferentes niveles jerárquicos.

6.3 Filosofía organizacional

“La filosofía organizacional se refiere al conjunto de ideas que se plantean con el fin de establecer la misión, visión, valores y estrategias para el óptimo funcionamiento de una organización o empresa” (Organizacional, 2019).

6.3.1 Misión

Constituye la razón de ser o propósito para el cual fue creada la empresa que permite distinguirla de las demás por sus objetivos, operaciones, clientes, tecnología, usuarios, productos, talento humano, valores, políticas fundamentales y su responsabilidad frente a la sociedad.

6.3.2 Visión

Es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una organización es y quiere ser en el futuro, a través de la proyección de la empresa o de su máxima aspiración. Esta responde a las preguntas: ¿Qué quiere ser la empresa en el mediano y largo plazo?, ¿Qué transformaciones se quieren ver en la organización?, ¿Qué clientes tendría?, ¿Qué procesos se llevarán a cabo?, ¿Qué productos o servicios se ofrecerán?

6.3.3 Valores

Los valores corporativos hacen parte de la cultura organizacional, conceptos, costumbres, actuaciones, actitudes, comportamientos o pensamientos que la empresa asume como normas o principios de conducta, son propias de cada compañía dadas sus características competitivas, las condiciones del entorno, su competencia y la expectativa de los clientes y propietarios.

6.3.4 Objetivos Organizacionales

Los objetivos son los indicadores en el camino a recorrer por la empresa, que además sirven para medir su desempeño, que una empresa exitosa se espera que cumpla con la mayoría de los objetivos que se ha trazado.

Los objetivos organizacionales son las metas hacia las cuales se dirige el sistema abierto de administración, para ello existen medios para alcanzar los objetivos de la organización. Si se desarrollan de forma adecuada, los objetivos organizacionales reflejan el propósito organizacional. Todas las organizaciones, tienen diversos propósitos y por tanto diferentes objetivos organizacionales, ya que las empresas tienen diferentes giros e intereses dependiendo de sus metas en toda la organización. (Certo, 1984, pág. 29)

6.4 Estructura organizativa

Se dice que la estructura orgánica es “la descripción ordenada por jerarquía de las unidades administrativas adscritas a una dependencia o entidad o a los órganos

administrativos de una unidad administrativa” (Guía para la elaboración de manuales de organización, n.d., p. 12).

6.4.1 Organigrama

Según la Real Academia Española define el organigrama como “la representación gráfica de la estructura de una empresa o de una institución, en la cual se muestran las relaciones entre sus diferentes partes y la función de cada una de ellas, así como de las personas que trabajan en las mismas” (Organigrama, 2020).

Para lograr las interacciones existentes entre cada área de trabajo, se debe comprender la jerarquía de mando, los niveles de subordinación y coordinación para lograr un efecto sinérgico o de conjunto. Para coadyuvar a dicha comprensión, en general se establece un organigrama de la organización.

6.4.2 Clasificación de los Organigramas

De acuerdo a su disposición gráfica, los organigramas se adaptan al tipo de sistema organizativo que intentan representar entre los cuales tenemos:

- **Verticales:** Presentan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual, los manuales de organización recomiendan su empleo.
- **Horizontales:** Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, en tanto que las relaciones entre las unidades se ordenan por líneas dispuestas horizontalmente.
- **Mixtos:** Este tipo de organigrama utiliza combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de graficación. Se recomienda utilizarlos en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base.
- **De bloque:** Son una variante de los verticales y tienen la particularidad de integrar un mayor número de unidades en espacios más reducidos. Por su

cobertura, permiten que aparezcan unidades ubicadas en los últimos niveles jerárquicos.

- **Circulares:** En este tipo de diseño gráfico, la unidad organizativa de mayor jerarquía se ubica en el centro de una serie de círculos concéntricos, cada uno de los cuales representa un nivel distinto de autoridad, que decrece desde el centro hacia los extremos, y el último círculo, ósea el más extenso, indica el menor nivel de jerarquía de autoridad. (Thompson, 2017)

6.5 Análisis de descripción de puesto

De acuerdo con Dessler dice que el análisis de puesto es el procedimiento para determinar las obligaciones correspondientes a éstos y las características de las personas que se contratarán para ocuparlos. El análisis produce información acerca de los requisitos para el puesto; esta información se usa para elaborar las descripciones de los puestos (una lista de las tareas del puesto) y las especificaciones del puesto (una lista de los requisitos humanos para el puesto o el tipo de personas que se habrán de contratar para el mismo). (Dessler, 2011).

Para Chiavenato (1993) el análisis de puesto según “es una verificación comparativa de las exigencias que dichas tareas o atribuciones imponen al ocupante”. Estudia y determina todos los requisitos, las responsabilidades comprendidas y las condiciones que el puesto exige, para poder desempeñarlo de manera adecuada. El mismo se analiza en relación a los aspectos extrínsecos, es decir, los requisitos que el puesto exige a su ocupante en cuanto a requisitos intelectuales, físicos, responsabilidades implícitas y condiciones de trabajo. Este proceso tiene como fin a través de una búsqueda sistemática de información sobre los puestos, tomar decisiones para aumentar la eficiencia y productividad. Dicho procedimiento aporta datos objetivos de los deberes, tareas o actividades de cada puesto y las cualidades, cualificaciones, conocimientos, habilidades y capacidades, que debe poseer el sujeto que le permitan desempeñarlo adecuadamente.

6.5.1 Puesto

Hebert J. Chruden y Arthur W. Sherman, Jr. Nos dicen que el puesto es la unidad más pequeña de una organización en la cual se agrupan y estructuran las tareas de la organización. (Hebert, Chruden, Sherman, 2014).

Por tal motivo el puesto es una posición dentro de las áreas de trabajo que existen en la empresa, en la que se agrupan y se estructuran las tareas a realizar por los empleados que a su vez deben cumplir con los deberes y responsabilidades que se les han asignado.

Cabe mencionar que de acuerdo a Hebert J. Chruden y Arthur W. Sherman, (2014). Dice que, “El empleado es quien determina, hasta cierto grado, cómo debe desempeñarse su puesto y quién hará que éste sea lo que es. Sin embargo, debe existir cierta forma de control que ayude asegurar que el empleado no cambie su puesto demasiado de la estructura que ha sido establecida. Pueden establecerse controles preparando un enunciado por escrito de los deberes y responsabilidades del puesto”. (Hebert et, al, 2014)

6.5.2 Estructura de Análisis de puesto

El Análisis de puesto está conformado por un conjunto de aspectos extrínsecos que conforman el perfil del puesto; los mismos establecen los requisitos que el ocupante debe poseer para desempeñarse de manera eficiente en el puesto. Los factores de especificación según Chiavenato (1993) son:

- Requisitos Intelectuales:

Hace referencia a las exigencias de un puesto en cuanto a los requisitos que el ocupante debe poseer para poder desempeñarse de manera adecuada. Dentro de este requisito se valora:

- a. Instrucción básica;
- b. Experiencia básica anterior;

- c. Adaptabilidad al cargo;
- d. Iniciativa necesaria;
- e. Aptitudes necesarias.

- Requisitos físicos:

Se refiere a la cantidad, continuidad de energía, esfuerzo físico y mental requerido, así como también la fatiga provocada y la complejidad física que necesita el ocupante para desempeñar el puesto. Incluyen:

- a. Esfuerzo físico necesario;
- b. Capacidad visual;
- c. Destreza o habilidad;
- d. Complejidad física necesaria.

- Responsabilidades Implícitas:

Plantean responsabilidades del ocupante del puesto que deben ser cumplidas además del trabajo normal. Estas son:

- a. Supervisión del personal;
- b. Material, herramientas o equipos utilizados;
- c. Dinero, títulos o documentos, pérdidas y ganancias;
- d. Contactos internos o externos;
- e. Información confidencial.

- Condiciones de trabajo:

Evalúan el grado de adaptación del elemento humano al ambiente y al equipo, facilitando su desempeño. Hacen alusión a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo y sus alrededores, exigiendo al ocupante del cargo una fuerte adaptación para mantener su productividad y rendimiento en el desempeño de sus funciones. Incluyen:

- a. Ambiente de trabajo;
- b. Riesgos.

Por lo anterior el análisis de puestos es un procedimiento que aporta a la empresa una mayor organización en cuanto al trabajo puesto que establece las obligaciones y responsabilidades correspondientes del personal, así como también sus características y requerimientos del mismo.

Según Dessler es preciso seguir los siguientes pasos:

Paso 1. Identifique para qué usará la información, pues ello determinará que datos debe recabar y cómo hacerlo.

Paso 2. Repase la información básica importante, como organigramas, gráficas de procesos y descripción de puestos, si existiera alguna.

Paso 3. Seleccione los puestos representativos que analizará.

Paso 4. Reúna datos acerca de las actividades laborales, las conductas requeridas de los empleados, las condiciones laborales, las características y las capacidades humanas necesarias para desempeñar el trabajo.

Paso 5. Repase la información con las personas que ocupan el puesto. La información del análisis se debe verificar con el trabajador que desempeña las tareas y con su supervisor inmediato. Esto servirá para confirmar que los datos de la información son correctos y están completos.

Paso 6. Prepare una descripción y una especificación del puesto, éstos son dos resultados concretos del análisis de puesto. (Dessler, 2011).

Por lo tanto, las entrevistas, los cuestionarios, las observaciones y las bitácoras, son las herramientas más comunes para reunir los datos del análisis de puestos.

Como se mencionó antes el análisis se realiza por medio de la descripción y especificación del puesto y recabando información de varias personas, es por ello que se debe conocer que se necesita para armar tanto la descripción como la especificación de puestos que ayudará a determinar el análisis.

6.5.3 Descripción de los puestos

Dessler menciona que “la descripción de puestos es un texto que explica lo que hace en realidad la persona que ocupa el puesto, cómo lo hace y en qué condiciones desempeña el trabajo”. (Dessler, 2011). Hebert et, al (2014) dicen que “la descripción de puestos es la declaración escrita que cubre los deberes y responsabilidades de un puesto”.

Chiavenato (1993) añade: “la descripción de puestos es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y los diferencian de los demás puestos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del puesto y de los deberes y las responsabilidades que comprende”.

Por lo anterior la descripción de puestos se refiere a un texto que consiste en la identificación del puesto, el resumen del mismo y la declaración de sus deberes; esto quiere decir que es un escrito en el cual se encuentran las actividades, obligaciones, responsabilidades y autoridades de un puesto.

Por otra parte, no existe un formato estándar para redactar la descripción de un puesto, pero casi todos contienen secciones relativas a:

1. La identificación del puesto. Esta sección ayuda a distinguir un puesto entre los demás de la empresa; mediante el título del cargo.
2. Un resumen del puesto. Este sirve para proporcionar una síntesis que deberá ser suficiente para identificar y diferenciar las obligaciones de éste con los demás puestos.
3. Las responsabilidades y obligaciones. Contiene una lista de las actividades principales del puesto que indican lo que hace el trabajador, como lo hace, porque lo hace. La descripción de los deberes deberá indicar también las herramientas y equipo usado, los materiales empleados, los procedimientos seguidos; de igual

forma debe definir los límites de la autoridad de la persona que ocupa el puesto, su autoridad para tomar decisiones y el grado de supervisión requerido. (Dessler, 2011).

Una vez obtenida la descripción es relevante pasar a la siguiente sección, esta información se usará para redactar la especificación del puesto, en la que se enumeran los conocimientos, las habilidades y las capacidades que se requieren para desempeñar el puesto en forma correcta.

6.5.4 Especificación de los puestos

La especificación según Hebert et, al (2014), se refiere a “las características personales que debe poseer un individuo para hacerse cargo de estos deberes y responsabilidades.”

Y para Dessler es “parte de la descripción del puesto y contesta a la pregunta ¿Qué cualidades, características y experiencias humanas se requieren para desempeñar bien este trabajo?, muestra el tipo de personas que se debe reclutar y las cualidades que se deben medir en esa persona.” (Dessler, 2011).

Por lo tanto, la especificación de puestos es un contenido en el que se presentan las características y experiencias de un individuo que se solicitan para desempeñar las actividades requeridas en un puesto.

De igual forma que la descripción de puestos no existe un formato estándar para su redacción.

Y de acuerdo con Hebert et, al (2014) pueden variar los formatos, pero “en general los puntos cubiertos por una especificación de puesto pueden dividirse en dos grupos: los que cubren los requerimientos de habilidades para un puesto y los que cubren sus demandas físicas.

- a) Requerimientos de habilidades. Los requerimientos de habilidades incluyen las habilidades mentales y manuales, así como las cualidades y características personales de quien sustenta el puesto debe poseer para desempeñarlo efectivamente. Aunque muchas especificaciones de puestos

pueden no contener cada uno de los siguientes requerimientos, deberán contener la mayoría de ellos.

Requerimientos educacionales. Incluyen la educación formal mínima, así como cursos especiales o entrenamiento técnico.

- Experiencia. La mínima cantidad y tipo de experiencia requerida para que un empleado ocupe un puesto, generalmente puede expresarse en términos objetivos y cuantitativos tales como años o meses.
- Requerimientos de conocimiento específicos. Estos requerimientos pueden incluir un conocimiento sobre ciertos materiales, procesos, equipo, sistemas, productos u otros asuntos.
- Requerimientos de personalidad. Puede cubrir asuntos tales como cualidades sociales, criterio, iniciativa, cooperación y habilidad creativa.
- Requerimientos de habilidad manual. Se definen en términos de cantidad, calidad o naturaleza del trabajo que debe desempeñarse.

b) Requerimientos físicos. Pueden incluir aspectos tales como: esfuerzo físico, condiciones de trabajo, y riesgos ocupacionales.

- Esfuerzo físico. Implica actividades tales como caminar, mantenerse de pie, cargar, manejar o hablar.
- Condiciones de trabajo. Se refiere al medio físico en general dentro del cual debe desempeñarse el puesto. Una lista de condiciones desfavorables de trabajo y de los riesgos, puede ayudar a llamar la atención sobre ellos y fomentar su eliminación, contribuyendo así a la salud y seguridad del empleado.
- Consideraciones que afectan las especificaciones del puesto. Al formularse las especificaciones del puesto, debe hacerse toda clase de esfuerzos para cerciorarse de que los requisitos fijados sean en realidad necesarios.” (Dessler, 2011).

La descripción y especificación del puesto son una guía para el análisis del mismo, estos servirán de apoyo para elaborar el manual de organización ya que en el se centran tanto las autoridades, responsabilidades y obligaciones de las actividades a realizar, así como también sus requerimientos.

Por otro lado, para que las tareas se realicen de una forma organizada y que a su vez los puestos sean divididos y agrupados de una manera estructurada, es preciso conocer el concepto y como se compone el organigrama, así como también los tipos y clasificación de los organigramas.

6.6 Fichas ocupacionales

La definición de Fernández (1995): indica que “Ficha Ocupacional: es una ficha descriptiva de actividades para un empleo o cargo, es la presentación de las actividades realizadas por el encargado de este, agrupadas por función de manera precisa, teniendo en cuenta para ello, criterios de complejidad, autonomía, responsabilidad y condiciones de realización. Es importante precisar que la actividad no es un área, sino la acción de desempeño que se espera que realice un empleado en una situación laboral, por eso es importante empezar su redacción con un verbo de acción”.

6.6.1 Elementos de las Fichas ocupacionales

Para Malik, Fredmund (2000): La ficha ocupacional es un documento o formato que tiene como principales elementos los siguientes datos de un puesto de trabajo:

- Funciones del trabajador.
- Requisitos.
- Habilidades: Educación, Experiencia, iniciativa e ingenio.
- Esfuerzo: Mentales y físicos
- Responsabilidades: sobre maquinarias y equipos, Materiales o productos, trabajo de otros.
- Condiciones de trabajo: Ambiente y riesgos.

Conviene subrayar que con esta cantidad de datos el colaborador queda totalmente definido en su puesto laboral para trabajar de forma más eficaz en busca de alcanzar los objetivos de la organización.

6.7 Estructura de un manual de funciones

El manual de organización y funciones es un documento normativo que contiene de forma ordenada y sistemática, información sobre la estructura organizativa de la empresa. Asimismo, este manual define concretamente las funciones encomendadas a cada una de las unidades que integran la empresa.

“Un manual de organización y funciones es el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas” (Kellog, 2008, pág. 30).

Este tipo de manual se encuentra estructurado de la siguiente manera:

- **Carátula de Identificación.**

Presenta el nombre de la unidad orgánica de la organización, la denominación del manual, lugar, fecha de aprobación y el número de la resolución aprobatoria. También se puede incluir la fecha de actualización cuando fuera el caso.

- **Índice.**

Describe la relación clasificada de capítulos que contiene el manual, señalando su respectiva ubicación por el número de página.

- **Introducción.**

Explica en un breve texto de que se trata el Manual que se presenta.

- **Objetivos.**

Definen concretamente que se espera del manual, que se pueden diferenciar entre general y específico.

- **Base Legal.**

Se señalan los dispositivos legales que aprueban los documentos de gestión referidos a la organización.

- **Alcance.**

Se define el campo de aplicación del manual de organización y funciones.

- **Filosofía Organizacional Propuesta.**

Comprende de Misión, visión, valores propuesta para el restaurante.

- **Objetivos Organizacionales.**

Contiene las metas a las cuales se dirige la empresa en las áreas de interés para el desarrollo del Manual.

- **Estructura Orgánica.**

Se delimitan las funciones de cada una de las áreas que conforman la empresa, en sus distintos niveles jerárquicos.

- **Fichas Descripción de puestos**

Describe las funciones que un trabajador debe tener para ejercer eficientemente un puesto de trabajo, así como las tareas y funciones de los puestos

CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

ACTUAL

El siguiente diagnóstico describe la situación actual que permite conocer la realidad objetiva del restaurante, en las siguientes áreas: Descripción de la organización, Filosofía organizacional, Estructura organizacional, Manuales administrativos y Descripción de cargos.



1.1 Descripción de la organización

“Italianissimo” ubicado en la ciudad de Managua, se inauguró en el año 2010, siendo inicialmente una pizzería con una infraestructura carente, la cual era reconocida por la buena calidad de su comida y el buen trato hacia sus clientes, haciendo que estos lleguen constantemente.

Actualmente tiene casi 12 años en el mercado capitalino de Managua la cual tiene como giro principal de negocio el servicio de restaurante de comida italiana ofreciendo diversos platos de comida italiana a la carta, contando con un amplio local y personal a su disposición, sin embargo, requiere encontrar la manera de mejorar para su público y no dejarse vencer por la competencia.

Al día de hoy cuenta con 13 colaboradores.

Italianissimo se posiciona dentro del mercado de comida a la carta, siendo este atractiva para el cliente conocedor y para muchos turistas.

Tiene un amplio menú el cual ofrece:

Pasta, Pizza, Tortellini, Lasagna, Tagliere misto, Bistecca alla Fiorentina, Polenta, Tiramisu, Risotto entre otros platillos italianos.

En cuanto a un plan estratégico, al paso del tiempo el restaurante ha implementado una estrategia genérica de diferenciación, tratando de brindar la exquisitez y novedad en los platillos que se ofrecen como también ciertas estrategias de marketing para poder darse a conocer y poder posicionarse dentro del mercado.

1.2 Filosofía organizacional

La filosofía organizacional es uno de los elementos principales para el perfecto y exitoso funcionamiento de una organización, sea esta empresa, ente económico o fundación; esto conlleva a una distinción, reconocimiento y competitividad en el área o sector que se desempeñe.

1.2.1 Misión

La misión representa la razón de existencia de la empresa. La misión debe ser objetiva, clara e inspiradora. Define la estrategia corporativa e indica el camino que debe seguir la organización.

Basado en la información recopilada a través de las entrevistas se conoció la misión actual de Italianissimo, la cual es:

“Haré lo imposible por la sonrisa de mi cliente”.

Basado en la misión que la empresa tiene actualmente, se puede determinar que esta carece de objetividad, claridad e inspiración, no es conocida por todo el equipo laboral y pocos entienden el significado de dicha misión o cómo hacer que se cumpla pues es corta, pero muy generalizada a la vez. Tomando en cuenta este hallazgo en el capítulo correspondiente se estará haciendo una propuesta de mejora.

1.2.2 Visión

La visión es la imagen que tiene la organización de sí misma y de su futuro, está orientada hacia lo que la empresa pretende ser más que hacia lo que realmente es.

Basado en la información recopilada a través de las entrevistas se conoció la visión actual de Italianissimo, la cual es:

“Crecer como empresa, con estándares de calidad y expandir la empresa”

De igual manera que la misión, la visión carece de fundamental objetividad, redacción y sintaxis, así mismo, es monótona y muy poca visionaria. Carece de claridad en cuanto a cómo y dónde se ven dentro de un determinado periodo de tiempo en el futuro.

1.2.3 Valores

Los valores hacen parte de la filosofía organizacional, conceptos, costumbres, actuaciones, actitudes, comportamientos o pensamientos que la empresa asume como normas o principios de conducta, son propias de cada compañía dadas sus características competitivas, las condiciones del entorno, su competencia y la expectativa de los clientes y propietarios.

Actualmente los valores de Italianissimo son:

- Soy el dueño de mi propio futuro
- Sonrío siempre
- El servir es mi pasión
- 100% Todos los días

Los cuales algunos colaboradores desconocen, a la misma vez se determina que dichos valores no son muy claros lo cual hace que el personal no tenga comprensión sobre el verdadero significado, importancia y propósito de la aplicación de cada uno de ellos.

1.3 Estructura organizacional

Restaurante Italianissimo cuenta con una estructura organizacional de sistema jerárquico, se organizan por cadenas de mando, gracias a ella, se abordan las formas de organización interna y administrativa.

1.3.1 Organigrama del Restaurante

El organigrama de restaurante Italianissimo es estructural, donde está delimitado por puestos de trabajo: gerencia, chef, cocinero, pizzero, meseros, intendente, cajera, motorizado.

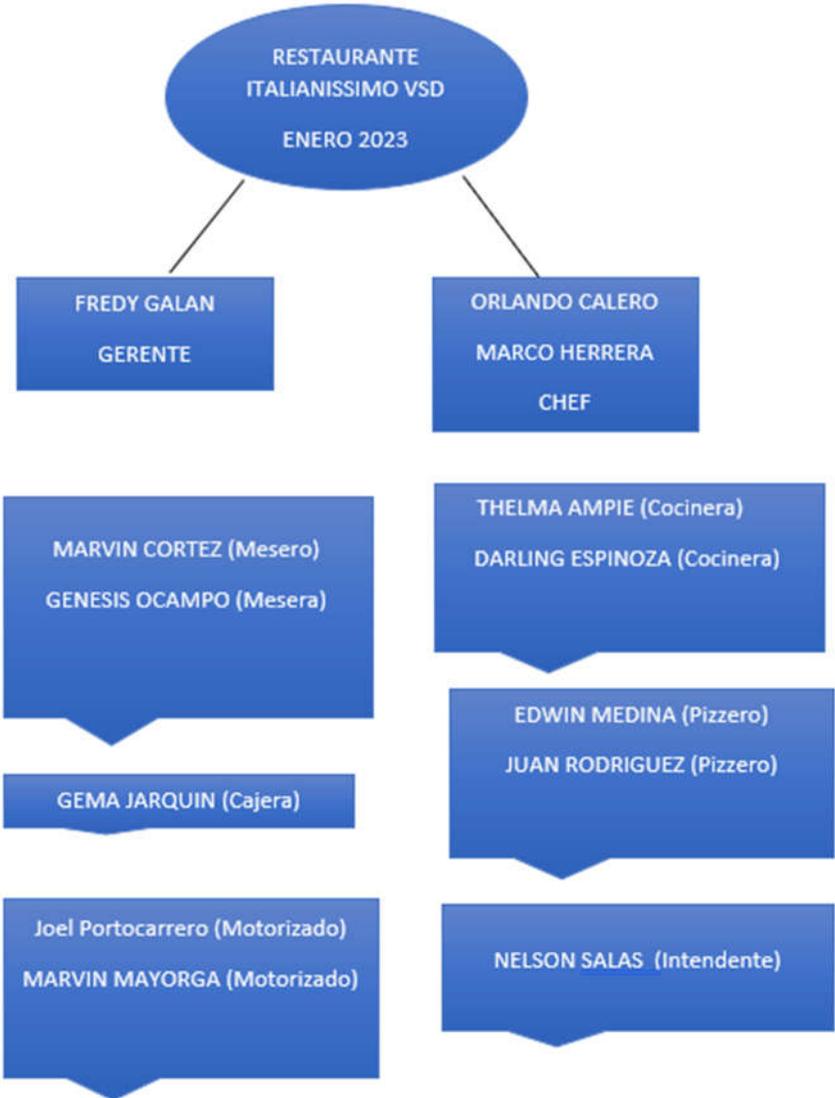
Existen dos líneas de comunicación jerárquica en sucursal Italianissimo, Viejo Santo Domingo: la del gerente y la del chef.

El gerente tiene a su cargo al mesero, cajera y motorizado.

El chef tiene a su cargo a las cocineras, los pizzeros y el intendente que es el personal de limpieza.

Figura 1.

Organigrama del Restaurante.



Fuente: documentación del restaurante.

El organigrama que actualmente maneja la empresa no expresa visualmente la conexión jerárquica entre los diversos puestos y la subordinación entre ellos, además posee evidentes errores de distribución de puestos, lo que repercute fehacientemente en la colocación de tareas. Cabe destacar también que al

momento de entrevistar al personal se pudo determinar que el restaurante cuenta con un área de administración general y este no está reflejado del todo en el organigrama actual. Falta que brinda la pauta para realizar una mejora en la misma.

1.4 Gestión de recursos humanos

En el Restaurante Italianissimo se definen lineamientos para una gestión eficiente del personal.

El proceso para seleccionar personal es:

- Requerimiento, gerencia conoce la existencia del puesto vacante.
- Análisis de puesto, administración general define el perfil del puesto.
- Reclutamiento, se buscan candidatos por referidos, redes sociales y portales web, si es necesario se publica en la prensa.
- Solicitud, las personas aspirantes envían su hoja de vida y aspiración de sueldo, estas son evaluadas para definir quienes reúnen los requisitos para el puesto.
- Entrevista, que es aplicada por administración general, se pone énfasis en los requerimientos técnicos y humanos.
- Validación de referencias, para identificar antecedentes y demás aspectos relevantes; será más profundo en cargos que se relacionen con funciones financieras.
- Contratación, la persona seleccionada acordara vía contrato verbal tres meses a prueba y luego a un año, con posibilidad de ser indefinido.

1.5 Aspectos Organizacionales

Restaurante Italianissimo presenta la carencia de un manual de funciones dentro de su estructura organizativa, lo cual ha impedido realizar a cabalidad las actividades a causa de la debilidad presentada en la estructura organizativa; hubo retrasos de algunos puestos de trabajo por el desconocimiento de las funciones, de una manera detallada. Por otra parte, el no poseer un manual de funciones produce muchas confusiones y conflictos de funciones en los puestos de trabajos, razón por la cual

se dieron muchas fallas durante las funciones del restaurante en casi todas las operaciones haciéndose necesario de manera prioritaria la creación del manual.

A pesar de los esfuerzos que hacía la directiva del restaurante por equilibrar las funciones a través de los años, se presentaron algunas debilidades tales como: Falta de motivación de los trabajadores a causa de despidos y supresión de algunos puestos de trabajos, lo que originó una baja en la producción y por ende baja en la productividad debido a la salida e ingreso de personal nuevo con cero capacitaciones, cero inducción y cero entrenamiento, de hecho se dieron los tiempos improductivos y como consecuencia de ellos atrasos en la atención al cliente.

Además, las funciones a veces tienen su retardo en el cumplimiento, debido primero, a que el mesero no puede anticiparse a las situaciones que le presenta el cliente, como por ejemplo el solicitar cuentas individuales por grupos de clientes o el pago de contado a tarjeta de crédito o viceversa. Segundo, que el mesero no maneja la existencia de los platillos del menú que ofrece al cliente, ya que hasta que solicita al despacho se da cuenta si tienen; de igual manera en el despacho a veces no le entregan el platillo que solicita ya que se agotaron las existencias.

Con respecto al servicio ofertado, a pesar de las deficiencias mencionadas con anterioridad, se considera que el mesero recibe una moderada capacitación verbal para ejercer su función, pudiendo cumplir con el servicio de atención al cliente, aun encontrándose errores involuntarios que se presentan en las horas de mayor afluencia de visitantes al restaurante.

Acercas de la medición de tiempo según los entrevistados se pudo constatar que en general los tiempos de permanencia del cliente en el restaurante es considerable, siendo un estándar de una hora u hora y media como máximo; sin embargo, un tiempo no normado, el cual se centra en el tiempo que los clientes degustan su alimento o permanecen en el restaurante, el cual lógicamente es muy variable.

Acerca de las entrevistas se pudo percibir que los empleados involucrados en la atención al cliente en mesas conocen las funciones básicas, de igual forma cuentan con las herramientas básicas que la misma empresa les entrega y se encuentran comprometidos con los principios y valores de la empresa; sin embargo, algunos meseros consideran que reciben poca capacitación, siendo esto una posición contradictoria con lo que planteó la gerente del restaurante.

Por otro lado, cuando la falta de empatía en el empleado es una situación aislada basta valorar los posibles problemas del mesero y tratar de ayudarlo en su solución, no obstante, si es un problema de actitud debería de verse más allá y valorarse desde antes de su contratación formal.

Las situaciones donde los clientes llaman a los meseros por más servilletas, salsas y agua deberían de emplearse la técnica de superar siempre las expectativas del cliente y adelantarse a las necesidades del mismo, de esta forma no se harían recorridos innecesarios hacia la misma mesa y este tiempo se utilizaría para atender a clientes que están esperando por el servicio evitando los cuellos de botella en el restaurante.

1.5.1 Manuales administrativos

Italianissimo cuenta con documentación limitada en cuanto a manuales administrativos, esto, dato que se obtuvo de la entrevista aplicada al gerente de sucursal quien indicó de manera específica la carencia de un manual de funciones.

1.5.2 Descripción de cargos

Basado en la información previamente recopilada por medio de las entrevistas se pudo determinar la inexistencia de algún documento que normalice y describa las acciones y funciones de cada puesto.

Así mismo se puede decir que, en cuanto a los planes organizacionales, Restaurante Italianissimo no los tiene muy sólidos y claros debido a que no existe una buena estrategia para referirse a la definición de objetivos para orientar y dar dirección. Es importante señalar que la misión, visión y valores empresariales son

muy importantes para la empresa. Por lo que se implementan para un crecimiento óptimo del restaurante y traer más orden al sistema organizacional.

El restaurante cuenta con una misión, sin embargo, es algo corta y general y no todos los colaboradores la conocen, por ello tampoco es puesta en práctica en su totalidad. Esto demuestra cierta carencia para poder llevar una vida empresarial de calidad, ya que ésta debe ser coherente con sus principios y valores.

La visión del restaurante es vaga y ambigua, mal definida y solo tiene una idea muy general y abstracta de convertirse en una empresa más grande y reconocible. Asimismo, no existe una estructura para los procesos de gestión.

A pesar de que cada colaborador es dedicado y responsable en la empresa, el manual de funciones para cada puesto no es muy definido.

1.6 Plan Estratégico

En cuanto a este aspecto, en la entrevista realizada al gerente de sucursal, éste explicó que en la actualidad cuentan con ciertas estrategias de marketing efectivas que ayudan al restaurante a darse a conocer al público constantemente y a incrementar las ventas. A continuación, las estrategias que son empleadas: estrategia intensiva y penetración en el mercado.

CAPÍTULO II: ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

A continuación, se describirán los puestos y sus respectivos análisis dentro del restaurante, se describen las habilidades, requisitos y aspectos a tomar en cuenta para la persona contratada que tenga que ejercer el puesto.



2.1 Filosofía Organizacional

De conformidad con el diagnóstico realizado en el capítulo anterior, es importante reorganizar y rediseñar algunos elementos de la filosofía organizacional, tales como: misión, visión, objetivos y valores. Los cuales se describen a continuación.

2.1.1 Misión

Desde un buen servicio poder satisfacer las necesidades y preferencias de los clientes, brindando alimentos nutritivos, variados y a precios accesibles.

2.1.2 Visión

Ser el mejor Restaurante de Comida Italiana en Nicaragua, posicionarnos en el mercado nacional con la mejor comida italiana, incrementando la demanda de nuestros clientes para obtener una ventaja competitiva.

2.1.3 Valores

- Profesionalismo. Atender a nuestros clientes con experiencia, conocimiento, capacitación y compromiso; para brindar el mejor servicio de manera cálida, amable y satisfacer las necesidades de nuestros clientes.
- Calidad. Cuidar hasta el más mínimo detalle en los productos y en el servicio superando las expectativas de nuestros clientes.
- Honestidad. Ser sinceros con nosotros mismos, con los clientes y colaboradores; enfrentando nuestros errores y equivocaciones buscando la forma eficiente de superarlos, mejorando cada día y cumplir con nuestras actividades laborales.
- Respeto. Reconocer el derecho de los demás, dando un trato amable y cortés a cada persona, sea quien sea, evitando ofender y ser irónicos con los que son o piensan diferente a nosotros.
- Responsabilidad. Responder a los compromisos laborales en tiempo y forma, asumiendo las consecuencias y cumpliendo con lo prometido.
- Solidaridad. Asumir una actitud de ayuda y cooperación, ante las necesidades que se presenten de forma laboral, así como tener la iniciativa y voluntad en el mismo.

2.2 Estructura Organizacional.

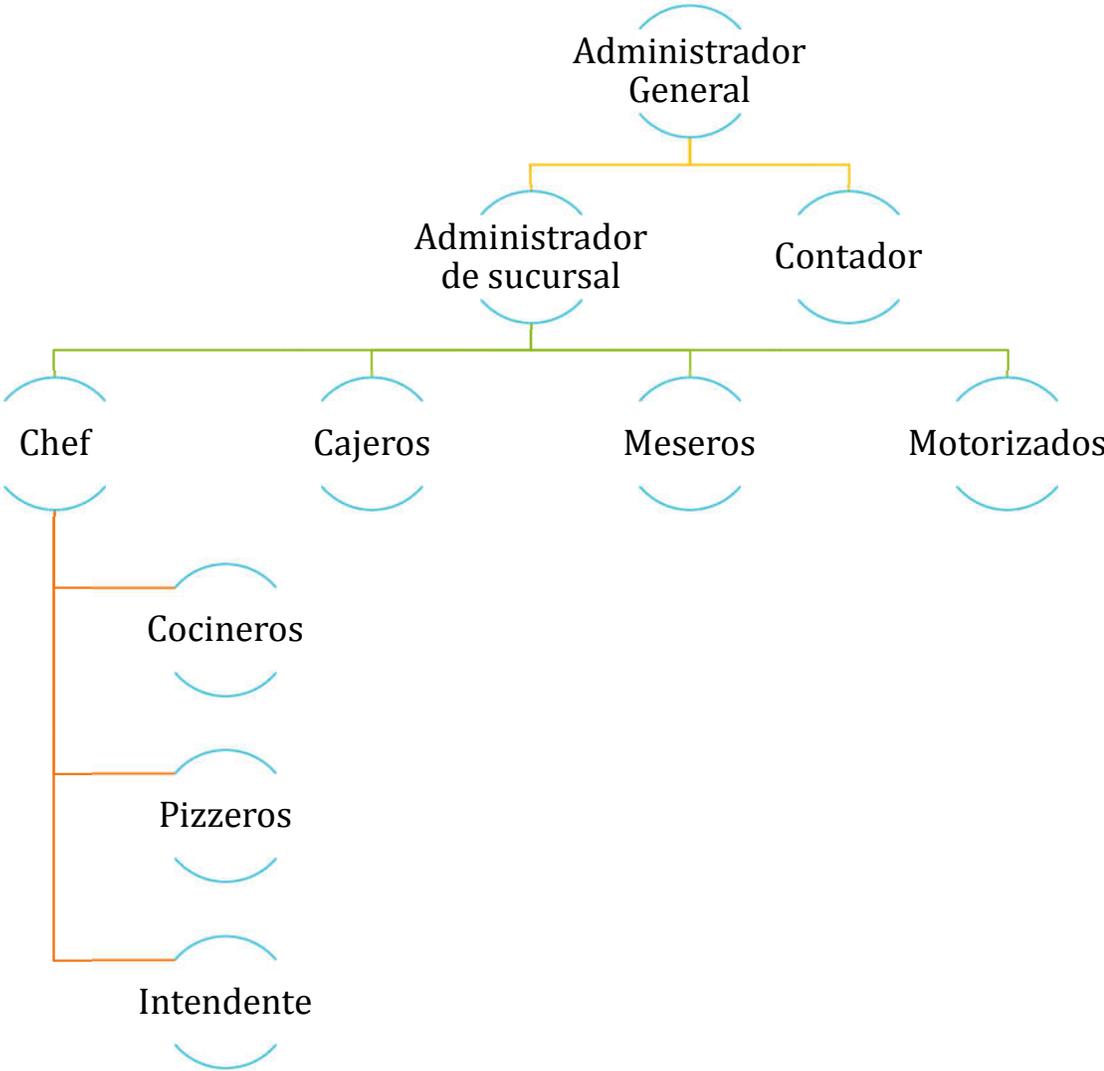
Se sugiere como nueva estructura Organizacional, un Organigrama mixto el cual fusiona al organigrama horizontal con el vertical. Partiendo de un área principal y que actúa como director, se despliegan de arriba hacia abajo las diversas áreas y, de forma horizontal, los departamentos que la componen.

En el Restaurante Italianísimo, en el primer lugar se encuentra la Área administrativa el cual es la que tiene el mando de todas las áreas operativas del restaurante, esta es el nivel superior donde se toman las decisiones y se encarga de organizar y coordinar todo lo relacionado con este, el personal contratado, de aquí sigue el administrador de sucursal el cual es el segundo al mando y recibe órdenes de la administración general, en el mismo nivel se encuentra el Contador, en el tercer nivel se encuentran los chef, Cajeros, meseros y los encargados de la distribución (Motorizados) el cual deben de pasar informes y notificaciones al administrador de sucursal, y por último se encuentran los cocineros.

Pizzeros, intendente y los cuales están a cargo del chef a quien deben de obedecer e informarles de las novedades.

Figura 2

Propuesta de organigrama del restaurante



Fuente: Elaboración propia.

2.3 Análisis y descripciones de puestos

2.3.1 Administrador general

Descripción del puesto
Esta persona se encarga de la dirección y coordinación del restaurante. Su principal objetivo es lograr un crecimiento rentable tanto en el corto como en el mediano y largo plazo, esta persona tiene la dirección de los aspectos comerciales y financieros de la empresa además de poner en marcha las estrategias operacionales y organizacionales de la empresa Como tareas tiene que revisar que los procesos se estén llevando de la forma adecuada, ya que este será el encargado de evaluar el desempeño del personal
Requisitos Intelectuales
<ul style="list-style-type: none">• Licenciatura en Administración de empresas, Ingeniería Industrial, técnico medio o superior en administración.• Experiencia en puesto similar, o manejo administrativo.• Acostumbrado a trabajar bajo presión• Capacidad de toma de decisiones.• Liderazgo.• Trabajo en equipo• Paciencia• Tolerancia• Buena comunicación• Comunicación verbal clara, articulada y expresiva• Raciocinio numérico aplicado a negocios.• Actuar de forma independiente para acelerar decisiones.
Requisitos físicos
<ul style="list-style-type: none">• Requiere de la aplicación de esfuerzo mental intenso• Requiere de la aplicación de esfuerzo físico ligero por periodos cortos e intermitentes
Responsabilidades Implícitas
<ul style="list-style-type: none">• Decidir al respecto de contratar, seleccionar, capacitar y ubicar el personal adecuado para cada cargo.• Analizar los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, personal, contable entre otros.• Planificar los objetivos generales y específicos del restaurante a corto y largo plazo.• Organizar la estructura del restaurante actual y a futuro; como también de las funciones y los cargos.• Dirigir el restaurante, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de ésta.• Controlar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detectar las desviaciones o diferencias.• Establecer políticas de marketing y publicidad,• Definir el presupuesto anual de la empresa, debe supervisar financiera y comercialmente las áreas de la empresa
Condiciones de trabajo
<ul style="list-style-type: none">• El trabajo se realiza en una oficina, con temperatura adecuada, humedad ambiental natural, características de higiene normales, iluminación apta y una buena estructura.

2.3.2 Contador

Descripción del puesto
Analizar y registrar en el sistema todos los movimientos y transacciones contables que se realicen en el restaurante, así como preparar reportes y estados financieros acordes a los principios de contabilidad generalmente aceptados en el país.
Requisitos Intelectuales
<ul style="list-style-type: none">• Licenciatura en Contabilidad• Legislación Tributaria y Laboral• Ley de Contrataciones del Estado• Normatividad del Sector.• De 1 a 3 años en puestos que requieren de conocimiento técnico especializado.
Requisitos físicos
<ul style="list-style-type: none">• Requiere de la aplicación de esfuerzo mental intenso• Requiere de la aplicación de esfuerzo físico ligero por periodos cortos e intermitentes
Responsabilidades Implícitas
<ul style="list-style-type: none">• Comunicación oral y escrita• Control• Cooperación / Trabajo en Equipo• Motivador• Planificación• Razonamiento matemático• Análisis
Condiciones de trabajo
<ul style="list-style-type: none">• El trabajo se realiza en una oficina, con temperatura adecuada, humedad ambiental natural, características de higiene normales, iluminación apta y una buena estructura.

2.3.3 Administrador de sucursal

Descripción del puesto
Se encarga de planificar y desarrollar todas las actividades que deben cumplir el personal que labora en el establecimiento, además es el encargado de recibir y verificar la mercadería que llegue en buen estado. Por otro lado, es la persona responsable de tomar decisiones para el mejoramiento de la sucursal.
Requisitos Intelectuales
<ul style="list-style-type: none">• Licenciatura en Administración de empresas, Ingeniería Industrial, técnico medio o superior en administración.• Experiencia en puesto similar, o manejo administrativo.• Acostumbrado a trabajar bajo presión• Capacidad de toma de decisiones.• Liderazgo.• Trabajo en equipo• Paciencia• Tolerancia• Buena comunicación• Comunicación verbal clara, articulada y expresiva• Raciocinio numérico aplicado a negocios.• Actuar de forma independiente para acelerar decisiones.
Requisitos físicos
<ul style="list-style-type: none">• Requiere de la aplicación de esfuerzo mental intenso• Requiere de la aplicación de esfuerzo físico ligero por periodos cortos e intermitentes
Responsabilidades Implícitas
<ul style="list-style-type: none">• Analizar los problemas de la sucursal, administrativo, personal, contable entre otros.• Dirigir la sucursal, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de ésta.• Controlar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detectar las desviaciones o diferencias.
Condiciones de trabajo
<ul style="list-style-type: none">• El trabajo se realiza en una oficina, con temperatura adecuada, humedad ambiental natural, características de higiene normales, iluminación apta y una buena estructura.• Realizar recorrido por todo el Restaurante, Riegos de Caídas al momento de hacer esto.

2.3.4 Cajero

Descripción del puesto

Es el responsable de cobrar los consumos de alimentos y bebidas de los clientes y el responsable de hacer el cuadro diario de caja.

Requisitos Intelectuales

- Licenciatura en contabilidad o técnico medio o superior en contabilidad.
- Manejo del personal comunicación verbal y escrita
- Trabajar bajo presión
- Solución a problemas
- Estar en la capacidad de escuchar atentamente a las inquietudes y reclamos de los clientes, así como de recibir instrucciones.
- Permanecer en calma al lidiar con clientes frustrados.

Requisitos físicos

- Estar en la capacidad de permanecer de pie por largos periodos de tiempo.
- Utilizar sus manos para operar cajas registradoras y escanear productos.

Responsabilidades Implícitas

- Emisión de facturas y notas de venta.
- Cobro de pedidos.
- Arqueo de caja.
- Conciliación de cuentas.
- Apoyo a la gestión del contador.
- Comunicación verbal clara, articulada y expresiva.
- Raciocinio numérico aplicado a negocios.

Condiciones de trabajo

- Riesgo de tensión por la relación con los clientes
- Trabajar permanente de pie o permanente sentado
- Horarios variables
- Movimientos repetitivos

2.3.5 Mesero

Descripción del puesto
Es el encargado de atender a los clientes, tomar los pedidos y llevarles las órdenes a la mesa.
Requisitos Intelectuales
<ul style="list-style-type: none">• Bachiller académico, técnico en mesa y bar• Experiencia comprobada como mesero/ bar tender• Cuento con certificaciones o capacitaciones previas sobre atención al cliente y restauración.• Tenga conocimiento sobre manipulación de alimentos y bebidas, y sepa sobre políticas de seguridad y salubridad en el trabajo.• Sea entusiasta.• Tenga capacidades motoras.• Normas de etiqueta y protocolo.• Técnicas para servir bebidas, licores y vinos.• Procedimientos de emergencia.• Requisitos de higiene personal adecuados a la ocupación.• Montaje de mesas.
Requisitos físicos
<ul style="list-style-type: none">• Energético• Buena presentación• Buena condición motriz• Facilidad para manejar alimentos y bandejas
Responsabilidades Implícitas
<ul style="list-style-type: none">• Recibir y acomodar al cliente.• Servir al cliente.• Actuar como nexo entre el cliente y demás áreas del restaurante.• Cuidar de la seguridad de los alimentos.• Asegurar la satisfacción del cliente.• Apoyar al equipo.• Cristalería, bebidas y toda herramienta que necesita para desempeñar sus funciones
Condiciones de trabajo
<ul style="list-style-type: none">• Riesgo de Caídas, raspaduras, golpes, choques eléctricos, fracturas, torceduras, cortaduras.• Variaciones de temperaturas

2.3.6 Motorizado

Descripción del puesto
Es la persona que realiza el transporte y la distribución de productos del restaurante hasta el domicilio del cliente, donde se consumirán en unas condiciones óptimas y en unos márgenes de tiempo aceptables.
Requisitos Intelectuales
<ul style="list-style-type: none">• Experiencia laboral demostrable como repartidor.• Poder conducir profesionalmente.• Capacidad para conducir en distintas condiciones climáticas y de tráfico.• Excelentes habilidades de gestión del tiempo y organizativas• Buen historial de conducción sin infracciones de tráfico
Requisitos físicos
<ul style="list-style-type: none">• Racionalidad y pericia que permitan el manejo de la motocicleta.• Destrezas motrices en el manejo de motocicleta
Responsabilidades Implícitas
<ul style="list-style-type: none">• Organiza la ruta de transporte en función del pedido y la ubicación del domicilio donde debe hacer la entrega.• Conduce el vehículo desde el lugar de elaboración o venta hasta el domicilio.• Libra el pedido, teniendo cuidado de que la atención al cliente sea la correcta.• Realiza el registro de la transacción realizada: domicilio de entrega, hora de entrega, incidencias, etc.• En su caso, utiliza la aplicación de la plataforma donde ofrece sus servicios para gestionar el tiempo de entrega a domicilio y hacer un seguimiento del conjunto de pedidos que se le asignan.
Condiciones de trabajo
<ul style="list-style-type: none">• Viaja en Moto en diferentes direcciones, controlando el tiempo de entrega.• Riesgos de Accidentes Automovilísticos.

2.3.7 Intendente

Descripción del puesto
Realiza las actividades de limpieza en las instalaciones, equipo y mobiliario mediante el uso de instrumentos y material de insumo; mantener en óptimas condiciones las instalaciones de la Institución y que las funciones se lleven a cabo en los tiempos establecidos.
Requisitos Intelectuales
<ul style="list-style-type: none">• Trabajo en equipo• Tolerancia a la presión• Proactividad• Confidencialidad• Responsabilidad
Requisitos físicos
<ul style="list-style-type: none">• Facilidad motriz• Buen estado físico general
Responsabilidades Implícitas
<ul style="list-style-type: none">• Solicitar de manera oportuna los artículos y materiales de limpieza requeridos para el desarrollo de las actividades.• Realizar la limpieza de cocinas, mobiliario y equipo de las áreas del restaurante.• Suministrar los insumos necesarios en el área de cocina.• Mantener el área de los sanitarios limpios, con los insumos de material necesario.• Informar cualquier anomalía, daño o desperfecto al gerente.• Atender las indicaciones de las áreas, en relación al aseo o alguna observación a efecto de mantener en óptimas condiciones las instalaciones.
Condiciones de trabajo
<ul style="list-style-type: none">• Riesgo de Caídas, raspaduras, golpes, choques eléctricos, fracturas, torceduras, cortaduras.• Variaciones de temperaturas

2.3.8 Chef

Descripción del puesto

Es el responsable de dirigir y realizar las actividades diarias relacionadas con la elaboración del menú que ofrece el establecimiento a sus clientes.

Requisitos Intelectuales

- Grado de gastronomía o certificación relacionada
- Experiencia laboral comprobada como Chef o Cocinero
- Experiencia práctica con diversos equipos de cocina (por ejemplo, máquinas para hacer pasta)
- Conocimientos avanzados de técnicas culinarias, de panadería y pastelería
- Habilidades de liderazgo
- Capacidad para mantener la calma y emprender diversas tareas
- Excelente capacidad de gestión del tiempo
- Conocimiento actualizado de técnicas y recetas de cocina
- Cálculo de tiempo, peso, dimensión, cantidad y costo de los alimentos.
- Comunicación clara oral y escrita.
- Juzgar sabor, aroma y apariencia de los alimentos.

Requisitos físicos

- Tener la destreza de realizar movimientos rápidos
- Estar en la capacidad de permanecer de pie por largos periodos de tiempo y en áreas expuestas a altas temperaturas
- Poder cargar y levantar equipos e instrumentos pesados

Responsabilidades Implícitas

- Planificar y controlar la cocina.
- Programar la cocina
- Elaborar la carta.
- Crear recetas y preparar platos.
- Administrar existencias.
- Coordinar el trabajo.
- Administrar al equipo.
- Supervisar cuidados de higiene personal y seguridad de los alimentos.

Condiciones de trabajo

- Alta probabilidad de accidentes como lesiones corporales por quemaduras, golpes y raspaduras.
- Ambiente con alta temperatura y humedad.
- Alta probabilidad de exposición a factores de riesgos físicos y químicos tales como: emanaciones en el ambiente como el vapor, humo, sonido indeseable, cambios bruscos de temperaturas y a estar en contacto físico con grasas y aceites en el puesto de trabajo.

2.3.9 Cocinero

Descripción del puesto

Prepara y elabora los distintos platos que tiene el menú, previa petición de los meseros.

Requisitos Intelectuales

- Grado gastronomía o certificación relacionada
- Experiencia laboral comprobada como Cocinero
- Procedimientos básicos de gestión de inventario.
- Conocimiento general de alimentos y especias.
- Técnicas de manipulación, conservación y almacenamiento de alimentos.
- Procedimientos de emergencia.
- Procedimientos de apertura y cierre del área de trabajo.
- Técnicas de corte y moldeado.
- Técnicas de descongelación y cocción.
- Uso de equipos y utensilios básicos de la cocina.

Requisitos físicos

- Tener la destreza de realizar movimientos rápidos
- Estar en la capacidad de permanecer de pie por largos periodos de tiempo y en áreas expuestas a altas temperaturas
- Poder cargar y levantar equipos e instrumentos pesados

Responsabilidades Implícitas

- Apoyar en la administración de existencias.
- Apoyar al chef en la elaboración de menú o carta.
- Realizar corte y preparación de alimentos.
- Realizar cocción.
- Preparar y presentar platos.
- Cuidar de la higiene y seguridad alimentaria.
- Cuidar del área de trabajo.
- Operar equipos y maquinaria

Condiciones de trabajo

- Alta probabilidad de accidentes como lesiones corporales por quemaduras, golpes y raspaduras.
- Ambiente con alta temperatura y humedad.
- Alta probabilidad de exposición a factores de riesgos físicos y químicos tales como: emanaciones en el ambiente como el vapor, humo, sonido indeseable, cambios bruscos de temperaturas y a estar en contacto físico con grasas y aceites en el puesto de trabajo.

2.3.10 Pizzero

Descripción del puesto

Es quien preparara específicamente y especialmente la masa de la pizza, cortar los ingredientes como verduras y carne, y elaborar las comandas de los clientes, teniendo en cuenta peticiones especiales.

Requisitos Intelectuales

- Experiencia laboral como chef de pizza o puesto similar en un restaurante.
- Experiencia práctica en la preparación y horneado de masas de pizza.
- Familiaridad con el equipo de una cocina profesional y los hornos de ladrillo o piedra.
- Conocimientos de higiene alimentaria.
- Buena capacidad para gestionar el tiempo.
- Espíritu de equipo.
- Flexibilidad para trabajar en distintos turnos, incluidos noches y fines de semana.

Requisitos físicos

- Tener la destreza de realizar movimientos rápidos
- Estar en la capacidad de permanecer de pie por largos periodos de tiempo y en áreas expuestas a altas temperaturas
- Poder cargar y levantar equipos e instrumentos pesados

Responsabilidades Implícitas

- Preparar las pizzas del menú y siguiendo las peticiones de los clientes.
- Preparar una amplia variedad de masas de pizza, como masa fina, masa gruesa y rellena de queso.
- Preparar salsa de tomate, pesto y salsa blanca frescas.
- Lavar y cortar las verduras (por ejemplo, tomates, pimientos, cebollas y champiñones).
- Cortar y cocinar las carnes, como pollo, jamón y res.
- Controlar las existencias de comida y realizar pedidos cuando sea necesario.
- Cocinar entrantes como palitos de mozzarella, mini pizzas, pan de ajo y ensaladas.
- Recomendar nuevas recetas para actualizar los menús.

Condiciones de trabajo

- Alta probabilidad de accidentes como lesiones corporales por quemaduras, golpes y raspaduras.
- Ambiente con alta temperatura y humedad.
- Alta probabilidad de exposición a factores de riesgos físicos y químicos tales como: emanaciones en el ambiente como el vapor, humo, sonido indeseable, cambios bruscos de temperaturas y a estar en contacto físico con grasas y aceites en el puesto de trabajo.

Como propuesta a los hallazgos identificados en el diagnóstico de situación sugieren las siguientes recomendaciones, por lo que aplicarlas puede mejorar las debilidades de su empresa y fortalecer sus fortalezas.

- Asegurar la participación del equipo de colaboradores.
- Consentir la participación individual.
- Determinar el plan de la empresa, incluyendo misión, visión, valores y metas.
- Planificar estrategias adecuadas para lograr sus objetivos.
- Crear un organigrama para el restaurante.
- Diseñar un manual de funciones con las descripciones para cada puesto para gestionar correctamente las tareas.
- Implementar planes de incentivos para colaboradores diseñados para fomentar comportamientos que conduzcan a objetivos personales y organizacionales.
- Implementar estrategias de trabajo en equipo.
- Formación y desarrollo de programas, cursos y todas aquellas actividades encaminadas a mejorar los conocimientos del personal

CAPITULO III: PROPUESTA DE MANUAL DE FUNCIONES

El siguiente capítulo formula la propuesta de manual de funciones junto con el organigrama, misión, visión, valores y alcance, con el objetivo de orientar y mejorar las actividades de sus colaboradores con el fin de realizar adecuadamente las funciones que le son asignadas, así como también señalar las áreas que integran a la empresa. Cabe mencionar que la elaboración de esta propuesta se realizó a través de entrevistas cara a cara con cada integrante de la empresa y análisis de puestos utilizando herramientas adecuadas como la observación directa del restaurante.



CONTENIDO

Introducción
Antecedentes del problema
Planteamiento del problema
Objetivos
Justificación
Diseño metodológico
Análisis de Resultados
Conclusión
Recomendaciones

MANUAL DE FUNCIONES DE RESTAURANTE ITALIANISSIMO



Índice

1. Introducción.....	50
2. Objetivos	51
3. Alcance.....	51
4. Base Legal	51
5. Filosofía Organizacional.....	52
6. Misión	52
7. Visión	52
8. Valores	52
10. Estructura Orgánica	53
11. Fichas Descripción de puestos.....	54

1. Introducción

El siguiente manual de funciones está dirigido hacia los colaboradores del Restaurante Italianissimo con el fin de mejorar las destrezas y habilidades, con la cual tengan una idea más clara sobre las funciones que van a realizar y lograr un buen resultado frente a las necesidades y expectativas de los clientes, tomando en cuenta los valores de la empresa

Este documento pretende ser una herramienta informativa y de asesoramiento, como guía y dirección de las actividades laborales, así como para conocer e identificar la estructura orgánica de la empresa y los distintos cargos y así evitarla. duplicidad de funciones.

El consultar el manual permite comprender exactamente qué funciones se requieren realizar y a quién corresponde cada función y a quiénes están sujetas; y para evitar la superposición; para ello es necesario especificar las áreas y cargos en la estructura organizacional y especificar quién es la autoridad correspondiente para cada área.

Este documento está dirigido a todos y cada uno de los colaboradores que labora en el restaurante.

En cada puesto se identifica e incluye el objetivo del mismo, nombre del área y ubicación dentro del organigrama, descripción de funciones y requerimientos del mismo.

Por ser un documento de revisión frecuente, es importante que este manual se actualice o, en su caso, cuando se presenten cambios organizacionales, para que pueda realizar cambios o recomendaciones para mejorar la organización del restaurante y la correcta ejecución de sus operaciones al trabajo que le ha sido asignado.

El manual está diseñado de acuerdo a la estructura organizacional del restaurante, desde el puesto más alto hasta el más bajo, para que pueda comunicarse y saber a quién acudir en caso de dudas o errores, y es fácil de integrar y generalizar en diferentes áreas.

2. Objetivos

Establecer un manual de funciones como herramienta que permita formalizar las responsabilidades del personal de restaurante Italianissimo ubicado en Managua, así como los requerimientos de conocimiento, experiencia y demás competencias exigidas para el desempeño del cargo.

Objetivos específicos

- Definir las funciones del personal en todas las áreas del restaurante.
- Plantear competencias laborales a evaluar en cada uno de los cargos
- Especificar los requerimientos de los empleos en términos de educación, experiencia, habilidades y destrezas como un medio para objetar otros procesos tales como: selección y contratación de personal, inducción y capacitación.

3. Alcance

Este manual aplica para todos los colaboradores en sus distintos niveles jerárquicos y cargos pertenecientes a restaurante Italianissimo.

4. Base Legal

4.1 Reglamento de las empresas prestadoras de servicios de alimentos y bebidas

Reglamento de alimentos, bebidas y diversiones:

Artículo 4, Menciona a los restaurantes.

Artículo 11, De los derechos y obligaciones de los usuarios

Artículo 13, De los Derechos y Obligaciones de las Empresas Prestadoras de Servicios de Alimentos y Bebidas

5. Filosofía Organizacional

5.1. Misión

Desde un buen servicio poder satisfacer las necesidades y preferencias de los clientes, brindando alimentos nutritivos, variados y a precios accesibles.

5.2. Visión

Ser el mejor Restaurante de Comida Italiana en Nicaragua, posicionarnos en el mercado nacional con la mejor comida italiana, incrementando la demanda de nuestros clientes para obtener una ventaja competitiva.

5.3. Valores

- Profesionalismo. Atender a nuestros clientes con experiencia, conocimiento, capacitación y compromiso; para brindar el mejor servicio de manera cálida, amable y satisfacer las necesidades de nuestros clientes.
- Calidad. Cuidar hasta el más mínimo detalle en los productos y en el servicio superando las expectativas de nuestros clientes.
- Honestidad. Ser sinceros con nosotros mismos, con los clientes y colaboradores; enfrentando nuestros errores y equivocaciones buscando la forma eficiente de superarlos, mejorando cada día y cumplir con nuestras actividades laborales.
- Respeto. Reconocer el derecho de los demás, dando un trato amable y cortés a cada persona, sea quien sea, evitando ofender y ser irónicos con los que son o piensan diferente a nosotros.
- Responsabilidad. Responder a los compromisos laborales en tiempo y forma, asumiendo las consecuencias y cumpliendo con lo prometido.
- Solidaridad. Asumir una actitud de ayuda y cooperación, ante las necesidades que se presenten de forma laboral, así como tener la iniciativa y voluntad en el mismo.

6. Estructura Orgánica

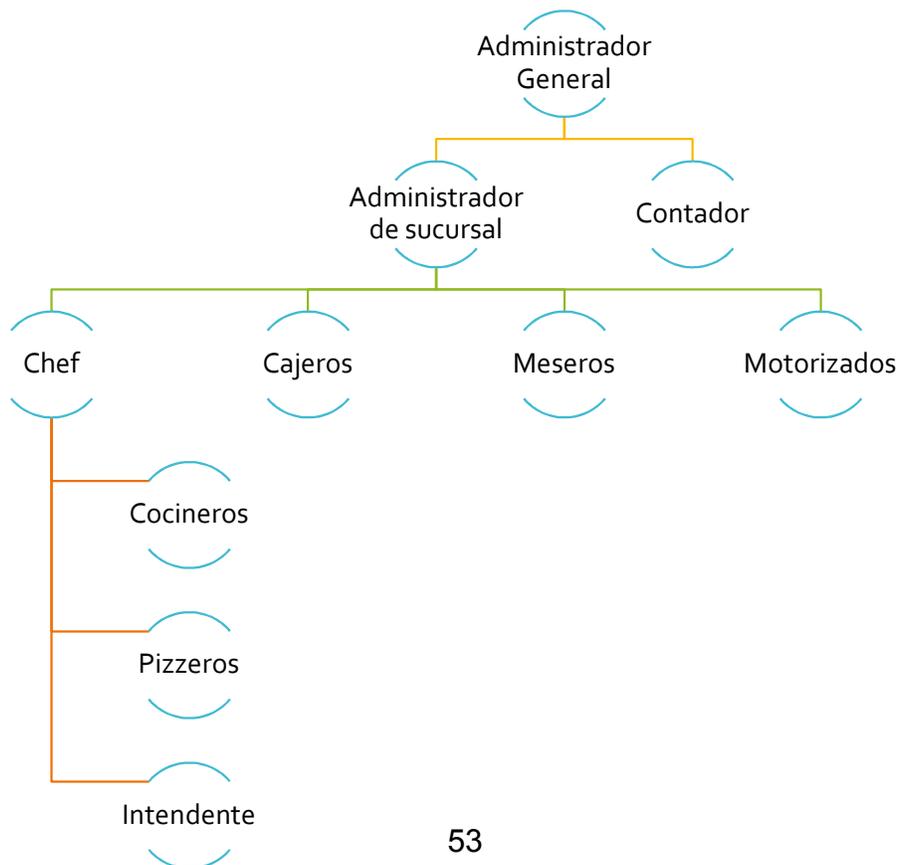
Se sugiere como nueva estructura organizacional, un Organigrama mixto el cual fusiona al organigrama horizontal con el vertical. Partiendo de un área principal y que actúa como director, se despliegan de arriba hacia abajo las diversas áreas y, de forma horizontal, los departamentos que la componen.

Se podría decir que, Un organigrama mixto utiliza dos formas de representación, la de tipo vertical para mostrar la jerarquía de la empresa y la de tipo horizontal para los departamentos. Por tanto, podemos decir que une los dos tipos de representación. A continuación, se presenta la estructura dentro del restaurante, la cual se presenta con un organigrama con sus respectivos puestos y códigos:

Figura 3.

Propuesta de organigrama

Fuente: elaboración propia



7. Fichas Descripción de puestos

	Restaurante Italianísimo FICHA OCUPACIONAL	Código	: 1.0	
		Versión	: 1.0	
		Fecha	: 2023.03.29	
Elaborado por: Gerente general		Aprobado por: Administrador general		
I. Identificación del puesto				
Dependencia Organizativa	Administración general			
Nombre del puesto	Administrador general			
Superior inmediato	No aplica			
Puestos subordinados	Administrador de sucursal y contador			
Ubicación física del puesto	Oficina dentro del restaurante.			
II. Propósito general del puesto				
Planifica y desarrolla todas las actividades que deben cumplir el personal que labora en el establecimiento, además es el encargado de recibir y verificar la mercadería que llegue en buen estado. Por otro lado, es la persona responsable de tomar decisiones para el mejoramiento empresarial.				
III. Descripción de funciones				
<ul style="list-style-type: none"> • Planifica los objetivos generales y específicos de los restaurantes a corto y largo plazo. • Organiza la estructura del restaurante actual y a futuro; como también de las funciones y los cargos. • Dirige el restaurante, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de ésta. • Controla las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detectar las desviaciones o diferencias. • Decide al respecto de contratar, seleccionar, capacitar y ubicar el personal adecuado para cada cargo. • Analiza los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, personal, contable entre otros. • Realiza cálculos matemáticos y financieros. 				
IV. Perfil requerido				
Formación básica	Licenciatura o técnico superior en administración de empresas o carreras afines			
Conocimientos requeridos	Administración general, planificación, dirección estratégica.			
Experiencia laboral	2 años o mas			
Capacidades deseables	Visionario, eficiente y practico			
Medios de transporte deseables	Ninguno			
V. Responsabilidades				
Materiales y Equipos	Computadora, escritorio, papelería de oficina.			
Dinero, títulos y documentos	Caja chica y estados financieros generales y particulares			
VI. Relaciones				
Relación interna con otros puestos	No aplica			
Relaciones externas al puesto	Administradores de sucursales de las diversas sucursales			
VII. Condiciones de trabajo				
Trabajo de Pie o Sentado	Traslado a Distintos Lugares	Esfuerzo Visual	Ambiente de trabajo	Medios de Seguridad
Sentado la mayor parte de la jornada laboral	Traslados regulares a distintas sucursales	Moderado, por el uso de computadoras	Oficina	Ninguno
Riesgos asociados al puesto:				
<ul style="list-style-type: none"> • Caídas al mismo nivel • Caídas de objetos en manipulación • Golpes contra objetos • Manipulación manual de cargas • Cortes, Contactos eléctricos, Incendios 				
VIII. Sistema de compensación				
De acuerdo a las políticas salariales del restaurante				

	Restaurante Italianísimo FICHA OCUPACIONAL	Código	: 1.1	
		Versión	: 1.0	
		Fecha	: 2023.03.29	
Elaborado por: Gerente general		Aprobado por: Administrador general		
I. Identificación del puesto				
Dependencia Organizativa	Administración general			
Nombre del puesto	Administrador de sucursal			
Superior inmediato	Administrador general			
Puestos subordinados	Chef, cajero, meseros y motorizados.			
Ubicación física del puesto	Oficina dentro del restaurante.			
II. Propósito general del puesto				
Asigna y dirige todo el trabajo realizado en la sucursal y supervisar todas las áreas de operación. Administra al personal, fomenta un entorno positivo y garantizará la satisfacción del cliente y el funcionamiento adecuado de la sucursal.				
III. Descripción de funciones				
<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir todos los aspectos operativos, a saber, distribución, servicio de atención al cliente, recursos humanos, administración y ventas • Cumplir objetivos y métricas • Sacar lo mejor del personal de la sucursal proporcionando formación, asesoramiento, desarrollo y motivación • Localizar áreas de mejora y proponer medidas correctivas que superen los desafíos y aprovechen las oportunidades de crecimiento • Compartir conocimientos con otras sucursales y las oficinas centrales sobre prácticas efectivas, inteligencia competitiva, oportunidades de negocio y necesidades • Cefirse a altos estándares éticos y cumplir todas las regulaciones y leyes aplicables • Crear redes de contactos para mejorar la presencia y la reputación de la sucursal y la compañía • Estar al día de los mercados competidores y proporcionar informes sobre movimiento y penetración del mercado 				
IV. Perfil requerido				
Formación básica	Licenciatura o técnico superior en administración de empresas o carreras afines			
Conocimientos requeridos	Administración general, planificación, dirección estratégica.			
Experiencia laboral	2 años o mas			
Capacidades deseables	Visionario, eficiente y practico			
Medios de transporte deseables	Ninguno			
V. Responsabilidades				
Materiales y Equipos	Computadora, escritorio, papelería de oficina.			
Dinero, títulos y documentos	Caja chica y estados financieros generales y particulares			
VI. Relaciones				
Relación interna con otros puestos	Meseros, cajeros, chef, cocineros, motorizados.			
Relaciones externas al puesto	No aplica			
VII. Condiciones de trabajo				
Trabajo de Pie o Sentado	Traslado a Distintos Lugares	Esfuerzo Visual	Ambiente de trabajo	Medios de Seguridad
Sentado la mayor parte de la jornada laboral	Nunca	Moderado, por el uso de computadoras	Oficina	Ninguno
Riesgos asociados al puesto:				
<ul style="list-style-type: none"> • Caídas al mismo nivel • Caídas de objetos en manipulación • Golpes contra objetos • Manipulación manual de cargas • Cortes, Contactos eléctricos, Incendios 				

	Restaurante Italianísimo FICHA OCUPACIONAL	Código	: 1.2	
		Versión	: 1.0	
		Fecha	: 2023.03.29	
Elaborado por: Gerente general		Aprobado por: Administrador general		
I. Identificación del puesto				
Dependencia Organizativa	Administración general			
Nombre del puesto	Contador			
Superior inmediato	Administrador general			
Puestos subordinados	No aplica			
Ubicación física del puesto	Oficina dentro del restaurante.			
II. Propósito general del puesto Analiza y registra en el sistema todos los movimientos y transacciones contables que se realicen en la empresa, así como preparar reportes y estados financieros acordes a los principios de contabilidad generalmente aceptados en el país.				
III. Descripción de funciones <ul style="list-style-type: none"> • Registrar y verificar en el sistema los movimientos y transacciones contables realizadas en la empresa (pagos a proveedores, cargos bancarios, transferencias, facturas, inventario, entre otras). • Preparar y presentar estados financieros de las operaciones de la empresa, así como revisar y señalar las variaciones encontradas con respecto a períodos anteriores. • Generar la información y asegurar el correcto cálculo de la planilla. Asegurar la elaboración de informes obligatorios exigidos por la Ley relacionados al pago de la misma. • Preparar y emitir facturas por los servicios brindados por las marcas, bajo la aprobación del supervisor directo, así como llevar el control de la gestión de cobros de las mismas. • Generar el pago a proveedores bajo la aprobación del supervisor directo (cheques, banca electrónica, transferencias, etc.). 				
IV. Perfil requerido				
Formación básica	Licenciatura o técnico superior en contabilidad financiera o carreras afines			
Conocimientos requeridos	Contabilidad, habilidades numéricas y financieras			
Experiencia laboral	2 años o mas			
Capacidades deseables	Practico, eficiente y rápido			
Medios de transporte deseables	Ninguno			
V. Responsabilidades				
Materiales y Equipos	Computadora, calculadora, agendas, libros de registros y escritorio.			
Dinero, títulos y documentos	Caja chica y estados financieros generales y particulares			
VI. Relaciones				
Relación interna con otros puestos	Administrador general y administrador de sucursal			
Relaciones externas al puesto	No aplica			
VII. Condiciones de trabajo				
Trabajo de Pie o Sentado	Traslado a Distintos Lugares	Esfuerzo Visual	Ambiente de trabajo	Medios de Seguridad
Sentado la mayor parte de la jornada laboral	Nunca	Moderado, por el uso de computadoras	Oficina	Ninguno
Riesgos asociados al puesto: <ul style="list-style-type: none"> • Caídas al mismo nivel • Caídas de objetos en manipulación • Golpes contra objetos • Manipulación manual de cargas • Cortes, Contactos eléctricos, Incendios 				

	Restaurante Italianissimo FICHA OCUPACIONAL		Código	: 1.1.1
			Versión	: 1.0
	Fecha	: 2023.03.29		
Elaborado por: Gerente general		Aprobado por: Administrador general		
I. Identificación del puesto				
Dependencia Organizativa		Administración general		
Nombre del puesto		Chef		
Superior inmediato		Administrador de sucursal		
Puestos subordinados		Cocineros, pizzeros e intendente.		
Ubicación física del puesto		Cocina		
II. Propósito general del puesto Dirige y realiza las actividades diarias relacionadas con la elaboración del menú que ofrece el establecimiento a sus clientes.				
III. Descripción de funciones <ul style="list-style-type: none"> • Organiza y controlar la cocina. • Programa la preparación y cocina de los alimentos. • Elabora la carta, sus precios, diseño y estética • Crea y gestiona recetas • Administra existencias y hacer pedidos cuando hace falta algo • Coordina el trabajo dentro de la cocina • Supervisa al equipo de trabajo, así como herramientas y utensilios. • Supervisa cuidados de higiene personal y seguridad de los alimentos. 				
IV. Perfil requerido				
Formación básica		Chef profesional con especialidad en comida italiana		
Conocimientos requeridos		Manejo del tiempo, hornos y pastas.		
Experiencia laboral		1 años o mas		
Capacidades deseables		Practico, higiénico y creativo.		
Medios de transporte deseables		Ninguno		
V. Responsabilidades				
Materiales y Equipos		Cocinas, hornos, batidoras, cuchillos y equipo general de cocina.		
Dinero, títulos y documentos		Menús, recetas y guías de cocina.		
VI. Relaciones				
Relación interna con otros puestos		Gerente general, cocineros, intendente.		
Relaciones externas al puesto		No aplica		
VII. Condiciones de trabajo				
Trabajo de Pie o Sentado	Traslado a Distintos Lugares	Esfuerzo Visual	Ambiente de trabajo	Medios de Seguridad
De pie la mayor parte de la jornada laboral	Nunca	Bajo	Cocina	Guantes, mascarilla.
Riesgos asociados al puesto: Accidentes moderados en la cocina: cortes profundos, derrame accidental en la cara de ingredientes fuertes como vinagre, ácido acético, ácido cítrico entre otros.				



Restaurante Italianissimo

FICHA OCUPACIONAL

Código : 1.1.1.1

Versión : 1.0

Fecha : 2023.03.29

Elaborado por:
Gerente general

Aprobado por: Administrador general

I. Identificación del puesto

Dependencia Organizativa	Cocina
Nombre del puesto	Cocinero
Superior inmediato	Chef
Puestos subordinados	Pizzeros
Ubicación física del puesto	Cocina

II. Propósito general del puesto

Prepara y elabora los distintos platos que tiene el menú, previa petición de los meseros.

III. Descripción de funciones

- Apoyar en la administración de existencias.
- Apoyar al chef en la elaboración de menú o carta.
- Realizar corte y preparación de alimentos.
- Realizar cocción.
- Preparar y presentar platos.
- Cuidar de la higiene y seguridad alimentaria.
- Cuidar del área de trabajo.
- Operar equipos y maquinaria

IV. Perfil requerido

Formación básica	Cocinero empírico con experiencia o estudios en ello.
Conocimientos requeridos	Manejo de los alimentos, hornos, batidoras.
Experiencia laboral	2 años o mas
Capacidades deseables	Practico, higiénico y creativo.
Medios de transporte deseables	Ninguno

V. Responsabilidades

Materiales y Equipos	Cocinas, hornos, batidoras, cuchillos y equipo general de cocina.
Dinero, títulos y documentos	Recetas y guías de cocina.

VI. Relaciones

Relación interna con otros puestos	Gerente general, chef, pizzeros.
Relaciones externas al puesto	No aplica

VII. Condiciones de trabajo

Trabajo de Pie o Sentado	Traslado a Distintos Lugares	Esfuerzo Visual	Ambiente de trabajo	Medios de Seguridad
De pie la mayor parte de la jornada laboral	Nunca	Bajo	Cocina	Guantes, mascarilla.

Riesgos asociados al puesto:

- Accidentes menores en la cocina: caídas, cortes.
- Accidentes moderados en la cocina: cortes profundos, derrame accidental en la cara de ingredientes fuertes como vinagre, ácido acético, ácido cítrico entre otros.



Restaurante Italianissimo

FICHA OCUPACIONAL

Código : 1.1.1.2

Versión : 1.0

Fecha : 2023.03.29

Elaborado por:
Gerente general

Aprobado por: Administrador general

I. Identificación del puesto

Dependencia Organizativa	Cocina
Nombre del puesto	Pizzero
Superior inmediato	Chef
Puestos subordinados	No aplica
Ubicación física del puesto	No aplica

II. Propósito general del puesto

Preparara específicamente y especialmente la masa de la pizza, cortar los ingredientes como verduras y carne, y elaborar las comandas de los clientes, teniendo en cuenta peticiones especiales.

III. Descripción de funciones

- Preparar las pizzas del menú y siguiendo las peticiones de los clientes.
- Preparar una amplia variedad de masas de pizza, como masa fina, masa gruesa y rellena de queso.
- Preparar salsa de tomate, pesto y salsa blanca frescas.
- Lavar y cortar las verduras (por ejemplo, tomates, pimientos, cebollas y champiñones).
- Cortar y cocinar las carnes, como pollo, jamón y res.
- Controlar las existencias de comida y realizar pedidos cuando sea necesario.
- Cocinar entrantes como palitos de mozzarella, mini pizzas, pan de ajo y ensaladas.
- Recomendar nuevas recetas para actualizar los menús.

IV. Perfil requerido

Formación básica	Cursos o experiencias en preparación de pizzas y derivados
Conocimientos requeridos	Preparación de pizzas, manejo de hornos
Experiencia laboral	6 meses o más
Capacidades deseables	Cuidadoso, eficiente, creativo
Medios de transporte deseables	Ninguno

V. Responsabilidades

Materiales y Equipos	Equipo de cocinar general y hornos
Dinero, títulos y documentos	Libro de recetas

VI. Relaciones

Relación interna con otros puestos	Cocineros, chef.
Relaciones externas al puesto	No aplica

VII. Condiciones de trabajo

Trabajo de Pie o Sentado	Traslado a Distintos Lugares	Esfuerzo Visual	Ambiente de trabajo	Medios de Seguridad
De pie la mayor parte de la jornada laboral.	Nunca	Moderado	Cocina	Ninguno

Riesgos asociados al puesto:

- Accidentes menores en la cocina: caídas, cortes.
- Accidentes moderados en la cocina: cortes profundos, derrame accidental en la cara de ingredientes fuertes como vinagre, ácido acético, ácido cítrico entre otros.



Restaurante Italianissimo

FICHA OCUPACIONAL

Código : 1.1.1.3

Versión : 1.0

Fecha : 2023.03.29

Elaborado por:
Gerente general

Aprobado por: Administrador general

I. Identificación del puesto

Dependencia Organizativa	Administración general
Nombre del puesto	Intendente
Superior inmediato	Chef
Puestos subordinados	No aplica
Ubicación física del puesto	Todo el restaurante

II. Propósito general del puesto

Realiza las actividades de limpieza en las instalaciones, equipo y mobiliario mediante el uso de instrumentos y material de insumo; mantener en óptimas condiciones las instalaciones de la Institución y que las funciones se lleven a cabo en los tiempos establecidos.

III. Descripción de funciones

- Solicitar de manera oportuna los artículos y materiales de limpieza requeridos para el desarrollo de las actividades.
- Realizar la limpieza de cocinas, mobiliario y equipo de las áreas del restaurante.
- Suministrar los insumos necesarios en el área de cocina.
- Lavar platos e instrumentos de cocina.
- Mantener el área de los sanitarios limpios, con los insumos de material necesario.
- Informar cualquier anomalía, daño o desperfecto al gerente.
- Atender las indicaciones de las áreas, en relación al aseo o alguna observación a efecto de mantener en óptimas condiciones las instalaciones

IV. Perfil requerido

Formación básica	3er año de secundaria aprobado como mínimo.
Conocimientos requeridos	Experiencia en limpieza
Experiencia laboral	6 meses a mas
Capacidades deseables	Ordenado, organizado, amable y eficiente
Medios de transporte deseables	No

V. Responsabilidades

Materiales y Equipos	Escobas, lampazos, productos de limpieza
Dinero, títulos y documentos	Ninguno

VI. Relaciones

Relación interna con otros puestos	Gerente general, chef, cocineros
Relaciones externas al puesto	No aplica

VII. Condiciones de trabajo

Trabajo de Pie o Sentado	Traslado a Distintos Lugares	Esfuerzo Visual	Ambiente de trabajo	Medios de Seguridad
De pie la mayor parte del día	Nunca	Bajo	Dentro del restaurante	Ninguno

Riesgos asociados al puesto:

- Accidentes moderados: accidentes leves, caídas
- Accidentes graves: derramamiento de sustancias nocivas, ácidos.



Restaurante Italianissimo

FICHA OCUPACIONAL

Código : 1.1.2

Versión : 1.0

Fecha : 2023.03.29

Elaborado por:
Gerente general

Aprobado por: Administrador general

I. Identificación del puesto

Dependencia Organizativa	Administración general
Nombre del puesto	Cajero
Superior inmediato	Administrador de sucursal
Puestos subordinados	No aplica
Ubicación física del puesto	Barra

II. Propósito general del puesto

Cobra los consumos de alimentos y bebidas de los clientes y el responsable de hacer el cuadro diario de caja.

III. Descripción de funciones

- Emisión de facturas y notas de venta.
- Cobro de pedidos.
- Arqueo de caja.
- Conciliación de cuentas.
- Apoyo a la gestión del contador.

IV. Perfil requerido

Formación básica	Licenciado o técnico en contabilidad financiera
Conocimientos requeridos	Gestión de caja, dinero, POS.
Experiencia laboral	1 años o mas
Capacidades deseables	Eficiente, buena habilidad numérica, practico, honesto.
Medios de transporte deseables	Ninguno

V. Responsabilidades

Materiales y Equipos	Caja, computadora, recibos y registros.
Dinero, títulos y documentos	Dinero de caja, cheques, registros de transferencias.

VI. Relaciones

Relación interna con otros puestos	Gerente general, chef, meseros, motorizados
Relaciones externas al puesto	No aplica

VII. Condiciones de trabajo

Trabajo de Pie o Sentado	Traslado a Distintos Lugares	Esfuerzo Visual	Ambiente de trabajo	Medios de Seguridad
De pie la mayor parte de la jornada laboral.	Nunca	Moderado, por uso de computadora y conteo de dinero.	Barra	Ninguno

Riesgos asociados al puesto:

- Accidentes menores en la barra: caídas, cortes, vidrios rotos.

VIII. Sistema de compensación

De acuerdo a las políticas salariales del restaurante



Restaurante Italianissimo

FICHA OCUPACIONAL

Código : 1.1.2.1

Versión : 1.0

Fecha : 2023.03.29

Elaborado por:
Gerente general

Aprobado por: Administrador general

I. Identificación del puesto

Dependencia Organizativa	Cocina
Nombre del puesto	Mesero
Superior inmediato	Administrador de sucursal
Puestos subordinados	No aplica
Ubicación física del puesto	Salón de recepción a los clientes

II. Propósito general del puesto

Es el encargado de atender a los clientes, tomar los pedidos y llevarles las órdenes a la mesa.

III. Descripción de funciones

- Recibir y acomodar al cliente.
- Servir al cliente.
- Actuar como nexo entre el cliente y demás áreas del restaurante.
- Cuidar de la seguridad de los alimentos.
- Asegurar la satisfacción del cliente.
- Apoyar al equipo.

IV. Perfil requerido

Formación básica	3er año de secundaria mínimo aprobado
Conocimientos requeridos	Atención al cliente
Experiencia laboral	1 año o más
Capacidades deseables	Rápido, practico, intuitivo, servicial, amable y cortes.
Medios de transporte deseables	Ninguno

V. Responsabilidades

Materiales y Equipos	Nota de pedidos, servilletas, cubiertos.
Dinero, títulos y documentos	Carta de menú

VI. Relaciones

Relación interna con otros puestos	Cocineros, chef, caja, motorizados
Relaciones externas al puesto	No aplica

VII. Condiciones de trabajo

Trabajo de Pie o Sentado	Traslado a Distintos Lugares	Esfuerzo Visual	Ambiente de trabajo	Medios de Seguridad
De pie la mayor parte de la jornada laboral.	Nunca	Moderado	Salón de recepción a los clientes y cocina	Ninguno

Riesgos asociados al puesto:

- Accidentes menores en restaurante: caídas, cortes, vidrios rotos.

VIII. Sistema de compensación

De acuerdo a las políticas salariales del restaurante



Restaurante Italianissimo

FICHA OCUPACIONAL

Código : 1.1.3

Versión : 1.0

Fecha : 2023.03.29

Elaborado por:
Gerente general

Aprobado por: Administrador general

I. Identificación del puesto

Dependencia Organizativa	Administración general
Nombre del puesto	Motorizado
Superior inmediato	Administrador de sucursal
Puestos subordinados	No aplica
Ubicación física del puesto	No aplica

II. Propósito general del puesto

Es la persona que realiza el transporte y la distribución de productos del restaurante hasta el domicilio del cliente, donde se consumirán en unas condiciones óptimas y en unos márgenes de tiempo aceptables.

III. Descripción de funciones

- Organiza la ruta de transporte en función del pedido y la ubicación del domicilio donde debe hacer la entrega.
- Conduce el vehículo desde el lugar de elaboración o venta hasta el domicilio.
- Libra el pedido, teniendo cuidado de que la atención al cliente sea la correcta.
- Realiza el registro de la transacción realizada: domicilio de entrega, hora de entrega, incidencias, etc.
- En su caso, utiliza la aplicación de la plataforma donde ofrece sus servicios para gestionar el tiempo de entrega a domicilio y hacer un seguimiento del conjunto de pedidos que se le asignan.

IV. Perfil requerido

Formación básica	Conocimiento y permiso para andar en motocicleta
Conocimientos requeridos	Conducción de motocicleta
Experiencia laboral	2 meses o más
Capacidades deseables	Eficiente, audaz, amable, habilidades de geolocalización
Medios de transporte deseables	Motocicleta

V. Responsabilidades

Materiales y Equipos	Motocicleta
Dinero, títulos y documentos	Registros de entrega

VI. Relaciones

Relación interna con otros puestos	Mesero, caja
Relaciones externas al puesto	No aplica

VII. Condiciones de trabajo

Trabajo de Pie o Sentado	Traslado a Distintos Lugares	Esfuerzo Visual	Ambiente de trabajo	Medios de Seguridad
En viaje la mayor parte del día	Siempre	Moderado	El exterior	Casco de seguridad

Riesgos asociados al puesto:

- Accidentes moderados en la calle: accidentes leves, a moderados
- Accidentes graves: Accidentes que pongan en riesgo la vida.

VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 Conclusiones

El presente estudio cumple con el objetivo de investigación de comprender los elementos que permitan elaborar un manual de funciones que debe analizar los puestos para comprender sus tareas, funciones y perfiles a preparar en la empresa.

La implementación del manual es muy importante, debido a que la empresa restaurantera “Italianissimo” no cuenta con una estructura organizacional clara, así como las políticas y misión, visión y valores de la empresa, solo son conocidos por la gerencia del restaurante y es preciso que tanto ellos como los colaboradores deben saber cuáles son los objetivos y las reglas, así como entender hacia dónde se dirige la empresa, por esa razón es imprescindible considerar estos objetivos y descripciones por escrito, no solo verbalmente.

Luego de realizar este trabajo, es importante enfatizar en aplicar el manual al restaurante, para que los colaboradores determinen sus funciones delegadas de acuerdo a sus áreas correspondientes, evitando duplicidad, baja de personal, así como ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización de las tareas necesarias; y comprensión del trabajo en la empresa, al igual que conocer los requisitos para trabajar en el restaurante.

De igual forma se pudo presentar una sólida propuesta de filosofía organizacional, como lo es misión, visión y valores, por otra parte, se establecieron firmemente las descripciones y análisis de puestos, así como la creación de fichas ocupacionales y organigrama estructural del restaurante.

Asimismo, se pudo presenciar en el Restaurante Italianissimo que el uso del manual de funciones es fundamental para los procesos de cualquier empresa, debido a que sin ellos se pierde tiempo valioso, se desperdician recursos tanto financieros como recursos humanos.

7.2 Recomendaciones

- Se recomienda la implementación del manual de funciones para organizar y estandarizar las actividades de las áreas del restaurante, con el fin de mejorar el servicio y producto del restaurante.
- Se debe actualizar periódicamente el manual en cuanto a su contenido, esto si se realiza algún cambio de función o puesto, o implementar uno nuevo.
- El manual se tiene que dar a conocer a todos los colaboradores del restaurante, informándoles que el manual es una herramienta que deben usar antes de empezar cualquier actividad.
- Es importante implementar una estructura organizacional donde cada trabajador tiene a cargo un puesto o funciones específicas.
- Promover las vías de comunicaciones jerárquicas inmediatas para aclaración de dudas y resolución de problemas.
- Divulgar la filosofía organizacional (Misión, Visión, Valores) a todos los colaboradores, así como los objetivos y plan estratégico del restaurante.

VIII. BIBLIOGRAFÍA

1. Álvarez, M. (1996). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*. Panorama Editorial.
2. Chiavenato I., (1993) *Administración de Recursos Humanos*. Ed.: McGRAW - HILL, Segunda edición.
3. Dessler, G. (2011) *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano*.
4. Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos*. México: McGraw-Hill.
<https://www.promonegocios.net/organigramas/definicion-organigramas.html>
5. Franklin E, (2009). *Organización de empresas*. Bogotá. Editorial Mc Graw Hill. 3ra edición.
6. Franklin, E. (2019). *Auditoría Administrativa (2 ed.)*. Person Educación, México, D.F
7. González, G. (2012). *Manual de Funciones investigativo*.
8. Hebert J. Chruden. Arthur W. Sherman, J. (2014) *Administración de Personal*.
9. Rebolledo, J. (2010). *Manual de procedimientos*. Editorial revista mexicana de academia pública.
10. Rodríguez, J. (2012). *Manuales Administrativos. En R. V. Joaquín, Como elaborar y usar los manuales administrativos (4 ed.)*. Cengage Learning Editores, México D.

IX. ANEXOS

Anexo 1. Diseño metodológico

Descripción del diseño de investigación

El enfoque de la investigación es cualitativo, porque se basó meramente en la información obtenida de la expresión oral y escrita de las personas en cuestión de estudio, así mismo, por medio de la observación, se pudo comprender la situación actual del fenómeno o problema encontrado.

Descripción del tipo de investigación

El tipo de estudio es descriptivo debido a que se explicó el fenómeno de estudio en cuestión, de corte transversal porque se efectuó en un momento determinado en el tiempo, no experimental puesto que no se alteraron las variables y en el cual se analizó el contexto real, en otras palabras, es la interpretación de una realidad, exponiendo de esta manera los principales detalles de dicho fenómeno, generando un mejor sentido de comprensión.

Descripción del universo de estudio e integrantes del sistema

El universo fueron los colaboradores y gerente del restaurante Italianissimo, los cuales conforman 8 puestos en total.

Muestra

Debido a que la población es conocida, finita y accesible, se trabajó con los 13 colaboradores.

Descripción de fuentes de información

Fuentes primarias

Son todas aquellas donde se obtuvo información directa, como el caso de la observación directa, para identificar elementos de descripción y análisis de puestos y las entrevistas que se aplicarían a los colaboradores activos de restaurante Italianissimo.

Fuentes secundarias

Fueron la literatura especializada, con el propósito de mejorar y actualizar algunos conceptos referidos a la temática del uso del manual de funciones dentro de las empresas, así como también páginas web que sirvieron para documentar, a fin de recolectar la información necesaria.

Tipo de información requerida de las fuentes

La presente investigación está fundamentada por dos fuentes de información:

1. La fuente primaria estará compuesta por los elementos identificados de análisis y descripción de puestos, a criterio de los investigadores y las entrevistas aplicadas.
2. La fuente secundaria está compuesta por la información obtenida de:
 - a. Los libros revisados
 - b. Revistas indexadas
 - c. Sitio web

Instrumentos para la recopilación de información

Observación Directa

Esta técnica se utilizó para determinar los aspectos sobre descripción y análisis de puestos en el restaurante y obtener así los datos más próximos que ocurren en la realidad, poniendo especial atención a las actividades como objetos de estudio. Se evaluó brevemente las funciones que realizan los colaboradores y como se ejecutan las acciones dentro del restaurante, esto durante el momento que también se aplicó el siguiente instrumento.

Entrevista

La entrevista se utilizó para recopilar información mediante un cuestionario oral y formal, con la que además de adquirirse información acerca de lo que se investigó, tuvo importancia desde el punto de vista comunicativo; los resultados a lograr en la

misión dependen en gran medida del nivel de comunicación entre el investigador y los participantes en la misma.

Se entrevistó a los 13 colaboradores dentro del restaurante, incluyendo su gerente general.

Revisión documental

La recolección de la información secundaria es por medio de libros, revistas, páginas Web, tesis de grado relacionadas con el tema de investigación en donde sus fuentes son de bibliotecas e internet y datos estadísticos ya publicados.

Procedimiento para la recolección de la información

Se llevaron a cabo los siguientes pasos para la realización de esta investigación:

Se solicitó autorización escrita al gerente de Italianissimo para la aplicación del instrumento, para ello es necesario explicar los objetivos y metodología de la investigación.

Una vez se obtuvo el permiso, se visitó el restaurante, para explicarles todo el proceso que llevó la investigación.

Luego se procedió a la aplicación del instrumento a la muestra seleccionada en el local, de manera individual en un tiempo de 25 minutos. Donde también se les explicó a los colaboradores como funcionaba el instrumento.

Posteriormente los datos fueron analizados a partir de la información clave, facilitada por la población de estudio, para ser presentados posteriormente.

Procesamiento de la información

El análisis de la información obtenida consiste en separar los elementos básicos de la información transcrita y examinarlos con el propósito de responder a las distintas cuestiones planteadas en la investigación.

Luego que se recolectó la información, el siguiente paso fue el análisis de los datos recopilados a través de la entrevista, esto se realizó con la ayuda del programa de

computación Microsoft Office Word, posteriormente se realizó una revisión minuciosa del trabajo y por último se realizan las conclusiones y recomendaciones.

Tipo de análisis que se realizara a la información

Para esta investigación se utilizaron los siguientes análisis:

Análisis descriptivo

Fue el procesamiento de datos que implicó sintetizar los datos obtenidos del restaurante Italianissimo y prepararla para ser analizada posteriormente. Todo este análisis funcionó para encontrar y resumir datos históricos que sirvan para identificar patrones dentro del fenómeno de estudio.

Análisis cualitativo

Se explicaron los datos de manera estandarizada y del porque se recolectó esa información, perspectivas y puntos de vista del fenómeno en cuestión, así mismo también porque los datos que se obtienen son muy heterogéneos y provienen tanto de entrevistas (colaboradores), como de observaciones directas, de documentos públicos o privados, de notas metodológicas, etc., cuya coherencia en la integración es indispensable para recomponer una visión de conjunto.

Estructura del contenido de la monografía

Capítulo I: Diagnóstico general de Restaurante Italianissimo: en este capítulo se presentó las circunstancias y situación actual que afectan a restaurante italianísimo.

Capitulo II: Análisis y descripción de puestos: este capítulo se basó en el procedimiento a través del cual se determinan las funciones, responsabilidades y obligaciones de los puestos de trabajo.

Capitulo III: Elaboración de la propuesta del manual de funciones, el cual integra los objetivos, alcance y filosofía organizativa, así como las fichas ocupacionales según la descripción de los perfiles de cada cargo, en este capítulo se consolido el manual de funciones tomando en cuenta lo abordado en el capítulo I y II.

Anexo 2. Instrumento entrevista

Objetivo: Recopilar información veraz y objetiva sobre el funcionamiento el restaurante Italianissimo.

Indicación: A continuación, se presenta una serie de preguntas conteste según su criterio.

Edad: _____ Sexo: _____ Cargo: _____

1. ¿Cómo considera usted el servicio en la atención personalizada que brinda el Restaurante?
2. ¿Considera usted que la aplicación de un manual de funciones mejorara su desempeño laboral?
3. ¿Conoce la estructura organizativa (misión, visión, objetivos, valores, principios, y políticas) del Restaurante?
4. ¿Cómo considera que la labor desempeñada por los colaboradores tiene un buen rendimiento en la prestación de servicios de calidad, hacia los usuarios?
5. ¿Los problemas que se dan en el Restaurante son más frecuentes en que área?
6. ¿Usted como empleado puede tomar decisiones con respuesta a los problemas que ocurren en su puesto de trabajo?
7. ¿Cree usted conveniente la aplicación de un manual de funciones para mejorar el desarrollo de las actividades laborales?
8. ¿Cree usted que el manual de funciones debe contener lineamientos estratégicos para la mejora de atención al usuario?
9. ¿Qué sugerencias daría usted para mejorar las tareas dentro del restaurante con el uso del manual de funciones?

Anexo 3. Resultados de la entrevista

1. El 100% de los colaboradores considera que el servicio en la atención personalizada del Restaurante es bueno.
2. El 100% de los colaboradores considera que la aplicación de un manual de funciones mejorará su desempeño laboral
3. El 33% de los colaboradores del Restaurante conoce la estructura organizativa (misión, visión, objetivos, valores, principios, y políticas) del Restaurante.
4. El 70% de los colaboradores del Restaurante considera que la labor desempeñada en la prestación de servicios es de buena calidad.
5. El 100% de los colaboradores consideran que el área de cocina es el lugar donde se generan más problemas, debido a falta de productos, falta de personal para el lavado de trastes en la cocina, falta de orden en el trabajo interno y es el lugar con mayores solicitudes de servicios.
6. El 100% de los colaboradores refiere que puede tomar decisiones para dar respuesta a los problemas que ocurren en su puesto de trabajo.
7. El 100% de los colaboradores consideran que la aplicación de un manual de funciones les ayudará a mejorar el desarrollo de las actividades laborales.
8. El 100% de los colaboradores considera que el manual de funciones debe contener lineamientos estratégicos para la mejora de atención al usuario.
9. Dentro de las sugerencias que los colaboradores realizan a la gerencia para la mejora de sus tareas y actividades:
 - Tener un horario establecido (100% de los colaboradores)
 - Tener responsabilidades claras
 - Tener un mejor orden
 - Trabajar en equipo
 - Mejorar la actitud positiva
 - Mejorar la actitud de superación
 - Tener disposición de aprender
 - Mejorar los tiempos de entrega ayuda a la rapidez
 - Mejorar la fluidez del conocimiento

Anexo 4. Modelo de cuestionario de Recopilación de Información sobre Cargos

Cuestionario de Recopilación de Información sobre Cargos	
<p>A. Identificación del Puesto</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nombre del Puesto: - Otros Atributos: - División a la que pertenece: - Departamento al que pertenece: - Supervisor: 	
<p>B. Actualización del Análisis</p> <ul style="list-style-type: none"> - Última fecha de revisión de este Análisis de Puesto: - Revisiones previas efectuadas en: - Análisis de Puesto efectuado por: 	
<p>C. Descripción Resumida</p> <p>Descripción Sumaria del Puesto:</p> <p>Actividades Desempeñadas:</p> <p>Características Más relevantes:</p> <p>- Describa en detalle las características académicas que es necesario poseer para desempeñar el puesto:</p> <p>Graduado Universitario con conocimientos de Administración de Empresas, Contabilidad, Finanzas, carreras afines.</p> <p>____ Escuela Primaria ____ Bachillerato o Preparatoria ____ Graduado Universitario</p> <p>____ Especialización</p> <p>(Anexe una hoja detallando todos los conocimientos y la preparación académica que esta persona debe poseer)</p>	
<p>D. Deberes y Responsabilidades</p> <p>1. Las Tareas de este puesto se clasifican primordialmente como de carácter :</p> <p>____ Médico ____ Técnico ____ Otro</p> <p>____ Administrativo ____ Secretarial</p> <p>2. Elabore una relación de las principales tareas que se llevan a cabo en este puesto. Indique el porcentaje de tiempo que cada una requiere:</p> <p>3. Elabore una relación de las tareas secundarias que se llevan a cabo en este puesto. Indique el porcentaje de tiempo que cada una requiere:</p>	
<p>E. Responsabilidad</p> <p>Especifique las responsabilidades adscritas a este puesto y su importancia porcentual relativa:</p>	
<p>F. Aptitudes Intelectuales</p> <p>a. ¿Qué características intelectuales debe poseer la persona que desempeñe este puesto?</p> <p>b. ¿Cuáles de las aptitudes intelectuales siguientes son indispensables? (Por ejemplo, iniciativa, creatividad, capacidad de juicio, atención, lectura prolongada, uso de técnicas matemáticas, etcétera)</p>	
<p>G. Aptitudes Físicas</p>	

¿Cuáles de las siguientes aptitudes físicas son necesarias o esenciales? (Por ejemplo, Agudeza Visual, agudeza auditiva, habilidad manual, capacidad táctil, fuerza muscular, destreza corporal, capacidad de transportar pesos considerables, etcétera).

H. Experiencia

- a. Irrelevante
- b. Importante
- c. Imprescindible:
- d. Debe poseer _ años de experiencia en la función de Gerente

I. Ámbito Laboral

- a. ¿En qué condiciones físicas trabaja la persona que desempeña este puesto?
- b. ¿Está sometido a presiones psicológicas especiales?
- c. ¿Qué características hacen que este puesto sea excepcional?

J. Condiciones Sanitarias y de Seguridad

- a. ¿Está expuesto a accidentes laborales por uso de equipo?
- b. ¿Está expuesto a contagios de enfermedades mortales?
- c. ¿Requiere el uso de equipos especiales de seguridad?

K. Parámetros de desempeño

- a. ¿Cómo se mide el desempeño en este puesto?
- b. ¿Cuáles son los principales factores para lograr el éxito en este puesto?

L. Comentarios Finales

- a. ¿Qué comentarios desea añadir a este formulario?
- b. ¿Cuándo se debe volver a analizar este puesto?

Firma del analista de cargos: _____ fecha: _____

Revisado y Autorizado por: _____ fecha: _____