

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA DE BANQUETES
CASA ARIANA”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR:

LUISA CAROLINA AMÉZQUITA MARTÍNEZ

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS
EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADA

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2011

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

Decano	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal 1	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal 2	Lic. Marío Leonel Perdomo Salguero
Vocal 3	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal 4	P.C Edgar Arnoldo Quiche Chiyal
Vocal 5	P.C. José Antonio Vielman

EXAMINADORES DE ÁREAS PRÁCTICAS

Área	Examinador
Área Administración-Finanzas	Licda. Sonia Aracely Pacheco Morales
Área Mercadotecnia-Operaciones	Licda. María del Carmen Mejía García
Área Matemática-Estadística	Lic. Axel Osberto Marroquin Reyes

JURADO QUE PRACTICÓ EXÁMEN PRIVADO DE TESIS

Presidenta:	Licda. Sonia Aracely Pacheco Morales
Secretario:	Licda. Nancye Dorothy Brown Méndez
Examinador:	Lic. Jaime René Ocampo Muralles

Guatemala, 4 de julio de 2011.

Licenciado
JOSÉ ROLANDO SECAIDA MORALES
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Ciudad Universitaria, zona 12

Señor Decano:

Tengo el agrado de dirigirme a usted, en atención a la notificación emanada de ese Decanato, de fecha uno de febrero del año en curso, mediante la cual se me designa como asesor del trabajo de tesis de la estudiante **LUISA CAROLINA AMÉZQUITA MARTÍNEZ**, carné 2001-20810, cuyo tema se denomina **Reorganización administrativa de la Empresa de Banquetes Casa Ariana**, el cual cumple con las normas y requisitos académicos establecidos en la Facultad.

En tal sentido, me permito emitir dictamen favorable para que sea aceptado y que la estudiante Amézquita Martínez pueda sustentar el Examen Privado de Tesis, previo a optar al Título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,

"D Y ENSEÑAD A TODOS"



Lic. Nery Leonidas Guzmán de León, M. Sc.
Colegiado No. 2426

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE
GUATEMALA



FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS

Edificio "S-8"

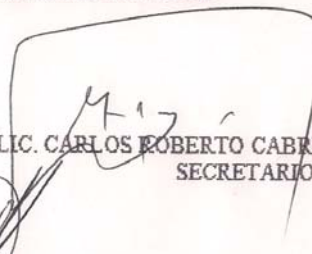
Ciudad Universitaria, Zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
OCHO DE NOVIEMBRE DE DOS MIL ONCE.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 30-2011 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 31 de octubre de 2011, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 164-2011 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 30 de agosto de 2011 y el trabajo de Tesis denominado: "REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA DE BANQUETES CASA ARIANA", que para su graduación profesional presentó la estudiante LUISA CAROLINA AMÉZQUITA MARTÍNEZ, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO




LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO



Smp.


Ingrid

ACTO QUE DEDICO

A Dios:

Ser Divino, Infinito, Omnipotente, Todopoderoso y Supremo que me da el aliento de vida, a Él sea toda la gloria y honra, mis labios no se cansaran de expresar desde lo más profundo de mi ser el gran agradecimiento por tantas cosas que de Él he recibido, muestra de ello es el haberme concedido obtener este logro en mi vida profesional. Te amo Dios.

A mi madre:

Yolanda, tu fuerza, tu valentía, tu lucha, tu sacrificio sin límite y tu amor me han dirigido por la vida y me han dado las alas que he necesitado para volar. Has sido capaz de darme todo sin recibir nada a cambio. Has sido capaz de invertir todo en un proyecto sin medir la rentabilidad que le aporte su inversión. Infinitamente Gracias Madre.

A mi familia:

Dana, Javier, Roger, Claudia, Ángel, Hilda y Sara, un profundo agradecimiento por su incomparable apoyo y por compartir mi pasión en esta carrera.

A mi novio:

Erick por su apoyo incondicional, sus preciados consejos gratos momentos, su amor y comprensión que permanentemente me hace sentir.

A mi asesor:

Nery Guzmán, por ser un gran profesional, un gran apoyo en los momentos difíciles del estudio, porque nunca escatimó esfuerzo y tiempo para corregir y mejorar este trabajo.

**A la Universidad
de San Carlos:**

Es un gran honor para mí poder obtener un título universitario de esta casa de estudios.

A Casa Ariana:

Por todas las facilidades otorgadas y la autorización de poder realizar este estudio.

**A mis amigos y
Compañeros
de aulas:**

Lucky, Alvin, Frank, Marcos y Saul: con los que compartí las faenas del estudio, los problemas cotidianos, así como también las vivencias estudiantiles.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Introducción	Pág. i
CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO	
1.1 Empresa	01
1.1.1 Empresas de servicios	01
1.1.2 Empresas de servicios de banquetes	02
1.2 Administración	02
1.3 Proceso administrativo	03
1.3.1 Planeación	04
1.3.1.1 Elementos de la planeación	04
1.3.2 Organización	06
1.3.2.1 Principios de la organización	07
1.3.2.2 Elementos de la organización	09
1.3.2.3 Diseño organizacional	11
1.3.2.4 Instrumentos de organización	13
1.4 Reorganización administrativa	15
1.4.1 Concepción del cambio	16
1.4.2 Alcance y fuentes de un cambio organizacional	16
1.4.3 Procedimiento para la reorganización	16
1.4.4 Estimaciones de costo	17
1.5 Diagnostico administrativo	18
1.5.1 Análisis estructural	19
1.5.2 Análisis funcional	19
1.5.3 Análisis procedimental	19
1.5.4 Análisis de facultades	19
1.5.5 Análisis de relaciones	20
1.5.6 Análisis organizacional o administrativo	20

CAPÍTULO II
DIAGNÓSTICO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y FUNCIONAL DE
LA EMPRESA CASA ARIANA

	Pág.
2.1 Metodología	21
2.2 Antecedentes	23
2.3 Filosofía de Casa Ariana	25
2.3.1 Descripción general del funcionamiento de Casa Ariana	25
2.3.2 Misión	25
2.3.3 Objetivos	25
2.3.4 Metas	26
2.4 Análisis estructural	26
2.4.1 Estructura organizacional	26
2.4.2 Organigrama general	26
2.4.3 Forma de organización	29
2.4.4 Niveles organizacionales	29
2.4.5 Tramo de administración	31
2.4.6 Tipo de autoridad	33
2.5 Análisis funcional	33
2.5.1 Análisis funcional de los departamentos del Hotel Conquistador que se relacionan con Casa Ariana	35
2.6 Análisis procedimental	37
2.6.1 Principales procedimientos de Casa Ariana	37
2.6.2 Principales procedimientos del Hotel Conquistador vinculados a Casa Ariana	40
2.7 Análisis de facultades	44
2.7.1 Nivel alta gerencia	45
2.7.2 Nivel de mandos medios	46
2.7.3 Nivel operativo	47

	Pág.
3.5 Diseño organizacional	68
3.5.1 Estructura organizacional	69
3.5.2 Departamentalización	69
3.5.3 Niveles organizacionales	71
3.5.3.1 Tramo de administración	73
3.5.3.2 Autoridad y responsabilidad	77
3.5.3.3 Toma de decisiones	77
3.5.3.4 Distribución de autoridad y responsabilidad	78
3.5.4 Funciones	80
3.5.4.1 Funciones de la junta directiva	80
3.5.4.2 Funciones de la gerencia general	81
3.5.4.3 Funciones del departamento de administración	82
3.5.4.4 Funciones del departamento de ventas	84
3.5.4.5 Funciones del departamento de operaciones	85
3.6 Instrumentos de organización propuestos	88
3.6.1 Manual de organización	88
3.6.2 Manual de procedimientos	89
3.6.3 Herramientas administrativas	89
3.6.3.1 Herramientas administrativas	
departamento de administración	89
3.6.3.2 Herramientas administrativas departamento	
de ventas	93
3.6.3.3 Herramientas administrativas departamento	
de operaciones	94
3.7 Recursos necesarios para la implementación de la propuesta	94
3.7.1 Instalaciones físicas	95
3.7.2 Mobiliario y equipo	96
3.7.3 Papelería y útiles de oficina	96
3.7.4 Gastos varios	96

	Pág.
3.7.5 Recurso humano	97
3.7.6 Nota de la tabla anterior	97
3.7.7 Costo de la propuesta	98
3.7.8 Notas de la tabla anterior	99
3.7.9 Relación beneficio costo	99
3.8 Proceso de información, capacitación y socialización	100
3.8.1 Etapa de información	101
3.8.2 Etapa de socialización	103
3.8.3 Etapa de capacitación	104
3.9 Evaluación de la reorganización administrativa	105
3.10 Proceso de implementación de la propuesta	105
3.10.1 Primera fase de implementación	106
3.10.2 Segunda fase de implementación	108
3.10.2 Tercera fase de implementación	109
3.11 Plan de acción para implementar la propuesta	112
Conclusiones	119
Recomendaciones	120
Bibliografía	121
Anexos	122

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
1. Niveles organizacionales	30
2. Cantidad de recurso humano existente	32
3. Descripción de funciones	34
4. Funciones específicas que se realizan en Hotel Conquistador para Casa Ariana	36
5. Descripción de procedimientos	38
6. Descripción de procedimientos Hotel Conquistador	41
7. Facultades nivel alta gerencia	45
8. Facultades nivel mando medio	46
9. Deficiencias en cuanto a las relaciones generadas por la duplicidad de mando, retrasos y deficiencias	53
10. Departamentalización propuesta	70
11. Dimensión de la estructura propuesta	72
12. Distribución de autoridad y responsabilidad para los jefes de departamento	79
13. Herramientas administrativas departamento de administración	90
14. Herramientas administrativas propuestas departamento de ventas	93
15. Herramientas administrativas propuestas departamento de operaciones	94
16. Propuesta de planilla para puestos propuestos	97
17. Presupuesto de la propuesta de reorganización administrativa	98
18. Recursos a utilizar en la presentación	103
19. Presupuesto de primera fase de implementación	107
20. Presupuesto de segunda fase de implementación	109
21. Presupuesto de tercera fase de implementación	111

ÍNDICE DE GRÁFICAS

	Pág.
1. Organigrama general Casa Ariana	27
2. Relaciones empleados Casa Ariana	48
3. Relaciones entre directivos Casa Ariana y Hotel Conquistador	49
4. Relaciones departamentos y unidades Casa Ariana y Hotel Conquistador	51
5. Organigrama general propuesto Casa Ariana	71
6. Tramo de administración	75
7. Organigrama nominal propuesto Casa Ariana	76

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1	Manual de organización
Anexo 2	Manual de normas y procedimientos
Anexo 3	Herramientas administrativas propuestas
Anexo 4	Cuestionario para colaboradores y directivos de Casa Ariana y cuestionario para departamento de compras, recursos humanos y cocina; Hotel Conquistador

INTRODUCCIÓN

Casa Ariana, es una empresa del medio guatemalteco que se dedica a ofrecer los servicios de banquetes para la celebración actividades de carácter social, tales como: seminarios, congresos, casamientos, cumpleaños, entre otros.

Esta empresa, en los últimos años, ha manifestado algunas deficiencias de carácter administrativo, debidas algunas por el mismo crecimiento experimentado, por el desconocimiento de instrumentos y técnicas administrativas pertinentes y además de la dependencia administrativa que tiene con el Hotel Conquistador. Es por eso que, para dar sustento al trabajo de tesis realizado, fue necesario realizar un estudio más profundo en materia organizacional, funcional y procedimental en Casa Ariana, cuyo fundamento teórico y resultados obtenidos aparecen debidamente estructurados en tres capítulos.

En el capítulo I, se describe la teoría administrativa básica que forma la base para argumentar este estudio.

El capítulo II denominado diagnóstico administrativo, contiene los resultados principalmente del análisis organizacional; estructural, funcional y procedimental de la empresa objeto de estudio.

Uno de los principales hallazgos es la ausencia de una estructura organizacional apropiada que le permita adaptarse a las necesidades actuales para mejorar su desempeño, es el principal problema detectado en la empresa, debido a que en la actualidad está generando deficiencias administrativas.

El capítulo III, contiene una propuesta de reorganización administrativa, un diseño acorde a las necesidades organizacionales de la empresa, un manual de descriptor de puestos que contiene principalmente la descripción de las atribuciones de los puestos de trabajo de la empresa. También se incluye un manual de normas y procedimientos que define los principales procedimientos generadores de valor para la empresa.

Además del establecimiento de estrategias enfocadas a reducir las deficiencias con el objetivo de optimizar los procesos y funciones de trabajo.

Finalmente, las conclusiones, recomendaciones y bibliografía, lo cual se complementa con los respectivos anexos.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

Como parte del proceso de este estudio, se hace necesario el planteamiento del marco teórico, en donde se establece y se deja en claro la teoría que ordena la investigación, es decir la teoría que se está siguiendo como modelo de la realidad que se está investigando y para orientar el análisis de los datos.

1.1 Empresa

Se toma en consideración que una empresa es una “unidad económico - social en la que el capital, el trabajo y la dirección, se coordinan entre sí para realizar una producción socialmente útil de acuerdo con las exigencias e intereses del bien común.” (2:6)

Los autores Julio García y Cristóbal Casanueva, definen la empresa como una “entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados.” (3:3)

1.1.1 Empresas de servicios

“El sector servicio o sector terciario que es el sector que engloba todas aquellas actividades económicas que no producen bienes materiales de forma directa, sino servicios que se ofrecen para satisfacer las necesidades de la población.” (1:s.p)

1.1.2 Empresas de servicios de banquetes

Según información del Banco de Guatemala, las empresas de servicios de banquetes no tienen una categoría específica en lo que respecta a las clasificación de empresas de servicios de Guatemala, únicamente este tipo de empresas está contenida dentro del rubro 5120 restaurantes, bares y cantinas de la CIU (Clasificación Internacional Uniforme).

Un banquete es una comida espléndida a la que concurren muchas personas para celebrar algún acontecimiento especial. Hoy en día los banquetes son actos muy generalizados que se producen por diversos motivos, debido a la necesidad de contactos entre las personas.

1.2 Administración

Para la realización perfecta de un servicio de banquete, la empresa debe tener un mecanismo administrativo que debe ajustarse a que, en su momento se pueda hacer frente a todo tipo de servicios o banquetes, de forma que estos se lleven a cabo sin una sola falta de organización y hagan que el cliente encuentre todo, según era su expectativa. Es de suma importancia que la empresa tenga controlados los más mínimos detalles del servicio, desde el primer contacto con el cliente hasta la realización del mismo.

Así pues se define la administración como la “disciplina científica que orienta los esfuerzos humanos para aprovechar los recursos de que se dispone y así ofrecer a la sociedad satisfactores de necesidades para alcanzar las metas de quienes emprenden dichos esfuerzos.” (1:3)

“La administración constituye una serie de acciones coordinadas dirigidas a determinadas metas. Acciones que quienes son responsables de ejercer la

administración en una empresa deben llevar a cabo a fin de lograr los objetivos de la misma.” (1:2)

1.3 Proceso administrativo

El proceso administrativo comprende cinco funciones fundamentales: planeación, organización, integración, dirección y control de esta forma se define como “un proceso continuo e inseparable, en el que cada parte, cada acto, cada etapa, tiene que estar indisolublemente unida con las demás y que, además se dan entre sí simultáneamente.” (4:22) Para varios autores en el proceso administrativo es coincidente la presencia de las cinco grandes funciones ya mencionadas que están en constante actividad y por la relación una con la otra incluso generan una relación causal.

Para la elaboración de este estudio se hará énfasis únicamente en las funciones de planeación y organización del proceso administrativo, debido a que esta investigación está enfocada en: determinar la dirección y formato de las acciones futuras, para luego dar continuidad a; distribuir o señalar las actividades y unidades necesarias de trabajo entre los miembros del grupo, además de indicar las líneas de comunicación, los niveles jerárquicos entre cada nivel de la organización.

En lo que respecta a la función de integración dirección, y control que también forman parte del proceso administrativo y son partes indisolubles del proceso administrativo, no se enfatizara en ellas, aunque si representan importancia y son indispensables para la ejecución de distintas actividades, no serán de mayor representatividad debido a que el enfoque de esta investigación está orientado a las dos funciones anteriormente enunciadas.

1.3.1 Planeación

Cabe destacar que en un sentido amplio la planeación se realiza casi a cada momento de la vida cotidiana. La planeación es la acción y efecto de planear que implica “hacer que ocurran cosas que, de otro modo, no habrían ocurrido. Equivale a trazar los planes para fijar dentro de ellos la futura acción. En el fondo consiste en tomar decisiones hoy, sobre lo que habrá de lograrse en el futuro. Es decir este es un proceso para decidir las acciones que deben realizarse en el futuro.” (5:244)

Para que la gestión administrativa de una empresa funcione, es de suma importancia trazar planes estratégicos para poder enfrentarse a contingencias que se presentan con las mayores posibilidades de éxito, eliminando la improvisación.

Una forma de llevar a la práctica los esfuerzos de la planeación, es a través del plan estratégico y el plan de acción, definiéndose el primero como “el conjunto de acciones en el presente que hace una organización con el objeto de lograr resultados a futuro que le permitirán una toma de decisiones de mayor certidumbre posible.” (1:65) Por su parte un plan de acción se define como “un tipo de plan que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas, de esta manera se constituye como especie de guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo determinado proyecto.” (2:s.p)

1.3.1.1 Elementos de la planeación

Para desarrollar adecuadamente la planeación es necesario llevar a cabo una serie de etapas que son conocidas también como elementos fundamentales de la planeación, que son las que se describen a continuación.

a. Misión

La misión en una empresa es el marco de referencia, ya que muestra un panorama más amplio y preciso, es decir, enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipo de servicios ofrece y en qué sector esta posicionada. La misión de una organización es su “finalidad específica, que la distingue de otras de su tipo. Siendo así la finalidad más amplia que una organización escoge para sí misma.” (1:45)

b. Visión

La importancia de verificar la existencia de la visión en una organización debe radicar en que es una fuente de inspiración para el negocio, además de representar la esencia que guía la iniciativa y que de ella se extraigan fuerzas en momentos difíciles así como ayudar a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que están comprometidos.

Una visión “expresa las aspiraciones fundamentales de una organización, apelando por lo general a las emociones e inteligencia de sus miembros. Una declaración de visión dota de espíritu a las declaraciones de la misión.” (1:46)

c. Objetivos

El término objetivo puede designarse a un propósito o meta que debe cumplirse en un lapso de tiempo definido. “Un objetivo es un blanco que se debe alcanzar para que la organización cumpla sus metas. Por su misma naturaleza, los objetivos son más específicos que el planteamiento de la misión y vienen a ser, en realidad, la traslación de éste a términos concretos que sirven para medir los resultados.” (1:46) Los objetivos son los resultados que las organizaciones aspiran, lograr a través del discernimiento de su misión.

d. Políticas

Las políticas deben de ser definidas en áreas de la empresa dentro de las cuales deben tomarse decisiones que sean congruentes y con objetivos que contribuyan a su cumplimiento. Una definición precisa de políticas es la siguiente: “son declaraciones amplias y generales de acciones esperadas que sirven como guía para la toma de decisiones administrativas o para supervisar las acciones de los subordinados.” (1:46)

e. Procedimientos

Los procedimientos son los “planes que describen detalladamente la secuencia de pasos que deben seguirse para ejecutar ciertas actividades de la manera más eficiente. Tienden generalmente a establecer rutinas que representan la mejor manera de hacer las cosas, desde el punto de vista del tiempo, esfuerzo y costo.” (1:47)

1.3.2 Organización

El término organización implica un “arreglo de funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas.” (7: 276)

La mayoría de los autores modernos la interpretan como un “proceso mediante el cual partiendo de la división del trabajo, agrupa y asigna funciones a unidades específicas e interrelacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquía para contribuir al logro de objetivos comunes a un grupo de personas.” (2: 239)

1.3.2.1 Principios de la organización

El propósito de la organización es ayudar a lograr que los objetivos tengan significado y contribuyan a la eficiencia organizacional, razón por la cual se establecen mecanismos llamados principios.

a. Principio de la especialización

Resulta importante advertir que la división del trabajo no es sino el medio para obtener una mayor especialización, mayor precisión, profundidad de conocimientos, destreza y perfección en cada una de las personas dedicadas a cada función.

Este principio es junto con el siguiente, quizás el fundamental en la organización. “Cuanto más se divide el trabajo, dedicando a cada empleado a una actividad más limitada y concreta, se obtiene mayor eficiencia, precisión y destreza.” (7:282) Por tal razón este principio servirá de base para determinar si la división de trabajo es la adecuada en cada puesto de trabajo. Más adelante en este mismo apartado de organización se hará énfasis en la división de trabajo.

b. Principio de la unidad de mando

Desde el momento en que dos jefes ejercen autoridad sobre la misma persona o sobre el mismo servicio, se deja sentir un malestar, si la causa persiste, aumenta la confusión y la tensión. “Para cada función debe existir un sólo mando. Este principio establece la necesidad de que cada subordinado no reciba órdenes sobre una misma materia de dos personas distintas. Esto es esencial para el orden y la eficiencia que exige la organización.” (7:282)

c. Principio del equilibrio de autoridad-responsabilidad

La autoridad se ejerce de arriba hacia abajo; la responsabilidad va en la misma línea, pero de abajo hacia arriba. “Debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondiente a aquella.” (7:284)

d. Principio del equilibrio de dirección-control

“La autoridad se delega, mientras que la responsabilidad se comparte, esto es cierto en el sentido de que la autoridad delegada no debe seguirse ejerciendo más que en casos extraordinarios, en tanto que la responsabilidad señalada se sigue teniendo, porque el delegante debe conocer, a través de los nuevos controles fijados, la forma en que está actuando el delegado para corregir sus errores, orientar su acción y en último término, limitar la responsabilidad comunicada o remover a dicho jefe inferior.” (7:285)

Para ampliar más este contexto, dentro de los elementos de la organización se acentúa un argumento acerca de la autoridad.

e. Principio de la definición de puestos

Mientras no se establezca en forma precisa y clara lo que cada quien debe hacer y para que en una empresa exista una estructura adecuada es necesario la realización de una definición objetiva de todas las atribuciones y funciones de cada puesto y cada unidad. “Deben definirse por escrito las actividades y responsabilidades que corresponden a cada puesto, entendiendo por éste la unidad de trabajo impersonal específico.” (7:285)

1.3.2.2 Elementos de la organización

Los elementos de la organización, se deben combinar y relacionar dinámicamente con características que los diferencian o identifican como organizaciones, de tal manera que sino coexisten no se trata de una organización.

a. Estructura

La estructura organizacional constituye los patrones prescritos del comportamiento relacionado con el trabajo que se establece deliberadamente para conseguir los objetivos de la empresa. “La estructura organizacional sirve para relacionar a los individuos entre sí y para proveer la comunicación formal que se hace necesaria en toda organización.” (1:125) La alta dirección de una empresa debe diseñar una estructura que incorpore la estrategia global de la organización, en un marco que tenga en cuenta factores como la competencia y el ambiente.

b. Delegación de autoridad

La delegación es indispensable para que una organización pueda existir. “La delegación de autoridad es el derecho inherente a un puesto (y por ello, de la persona que lo ocupa) a ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones, que afectan a otras personas, lo cual es un tipo de poder en el marco de una organización.” (1:142)

c. Responsabilidad

Todo individuo u órgano administrativo tiene la exigencia de dar cumplimiento a las acciones encomendadas y de rendir cuentas de su ejecución a la autoridad correspondiente. “Es la obligación de ejecutar una actividad asignada. Es el

compromiso autoasumido por una persona para manejar un trabajo con lo mejor de su habilidad.” (1:146)

d. Puestos

Un puesto se puede definir así: “es lo que debe hacerse en cada unidad de trabajo se detalla en el documento que se denomina descripción de puestos, es decir, es una relación escrita que delinea los deberes y las condiciones relacionados con el puesto. Proporcionando datos sobre lo que el aspirante hace, cómo lo hace y por qué lo hace.”(1:165)

Obedeciendo al principio de definición de puestos citado con anterioridad, una descripción de puestos debe ser considerada como un contrato, ya que cuando una persona ingresa a una organización deberá entregársele un ejemplar de su descripción de puesto. Por tal razón, es de suma importancia que en cada organización exista una descripción de cada puesto ya que los empleados logran conseguir una rápida adaptación a sus funciones y aceleran su desenvolvimiento.

e. División del trabajo

Toda organización debe dividir la carga entera de trabajo en tareas que puedan ser ejecutadas en forma lógica y cómoda, ya sea para la creación de nuevos puestos o los puestos existentes. “La división del trabajo consiste en dividir la totalidad de las actividades en porciones manejables, lo que propicia la especialización.” (1:127)

f. Unidad de mando

Para obtener mayor eficiencia la especialización estableció la división por funciones; la unidad de mando, para lograr también mayor eficiencia establece su coordinación a través de un solo mando, que fije el objetivo común y dirija a todos a lograrlo, esto coincide con la definición del principio de unidad de mando que se citó con anterioridad en este mismo apartado de organización. “Cada trabajador debe recibir órdenes de un solo superior de manera preferente.”(1:126)

1.3.2.3 Diseño organizacional

Cuando los gerentes toman decisiones para determinar la estructura adecuada de la organización o para alterar o transformar la ya existente, participan en lo que se denomina diseño organizacional, el autor Robbins Stephen clasifica el diseño organizacional en seis elementos clave: “especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, formalización centralización y descentralización.” (8:234)

a. Departamentalización

La forma en que se agrupan los trabajos en departamentos, divisiones, unidades administrativas y puestos es el aspecto más importante de la departamentalización.

“En toda empresa el trabajo se divide en departamentos principales; en cada departamento se asignan las tareas por áreas o secciones y así el proceso continúa hasta que todas las operaciones han sido fraccionadas en tareas que pueda desempeñar la persona que ocupe un puesto específico para lograr la especialización y con ello eficiencia.” (1:127)

Será conveniente elaborar los siguientes aspectos para la creación de departamentos y puestos: “listar las funciones para los departamentos, unidades, y puestos, clasificarlas, agruparlas según un orden jerárquico, asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas, especificar las relaciones de autoridad, responsabilidad, obligación entre las funciones y los puestos. Por último, establecer líneas de comunicación e interrelación entre los departamentos.” (1:127)

b. Niveles organizacionales

La jerarquización es la representación gráfica de los diferentes niveles de autoridad y responsabilidad. Establece que la organización es una pirámide, en donde deben existir líneas claras de autoridad, que vayan desde los niveles más altos hasta los niveles más bajos.

“La organización, como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de responsabilidad dentro de la empresa, manteniendo la comunicación necesaria para lograr los planes en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyan en línea clara e ininterrumpida desde el más alto ejecutivo hasta el más bajo a esta enunciación se le denomina jerarquización.” (7:313)

c. Centralización y descentralización

Es de importancia advertir que “es absolutamente imposible tanto la total centralización como la descentralización completa; la administración más centralizada delega de manera necesaria a los jefes intermedios aunque sea las mínimas facultades de supervisar el trabajo y la mayor descentralización forzosamente exige que los jefes supremos controlen aunque sea parcialmente los resultados finales.

“La administración centralizada delega poco y conserva en los altos jefes el máximo control, reservando a estos el mayor número de decisiones. La administración descentralizada delega en mucho mayor grado la facultad de decidir y conservar sólo los controles necesarios en los altos niveles.” (7:312)

1.3.2.4 Instrumentos de organización

Para materializar el diseño de la estructura organizacional y todo lo que esto trae consigo, “son necesarios los instrumentos para llevar a cabo una organización racional. Es indispensable contar con ellos durante el proceso de organización y aplicarlos de acuerdo con las necesidades de cada grupo social.” (1:164)

Para dar continuidad a la fase de organización es de suma importancia la elaboración de los instrumentos de organización, entre los que destacan: organigramas y manuales de organización (manual de organización, manual de descripción de puestos y manual de normas y procedimientos).

a. Organigramas

Los organigramas contribuyen a identificar y relacionar las diversas partes de la organización. El organigrama es un “conjunto de figuras geométricas que representan órganos y líneas que se utilizan para dar una idea gráfica de cómo está estructurada una organización, por ello son de gran utilidad en la empresa.” (1:166)

1. Organigramas generales: este tipo de organigramas “contienen información de una organización hasta determinado nivel jerárquico, dependiendo de su magnitud y características.” (1:168)

2. Organigramas departamentales o específicos como su nombre lo indica este tipo de organigramas “muestran en forma particular la estructura de una unidad administrativa o área de la organización.” (1:168)
3. Organigramas nominales, plazas y unidades: estos organigramas indican, “para cada unidad consignada, las necesidades en cuanto a puestos, así como el número de plazas existentes o necesarias.” (1:169)

b. Manuales administrativos

La realización de manuales administrativos “nació de la práctica principalmente para asentar por escrito todas las instrucciones, indicaciones y recomendaciones de carácter permanente que se consideran necesarias para el buen funcionamiento de la empresa, eliminando los inconvenientes y perjuicios que trae consigo dejar las cosas a la memoria, el criterio o al buen juicio personal.” (1:171)

La elaboración de los principales manuales tal como lo son: manual de descripción de puestos y manual de normas y procedimientos, permiten principalmente a una organización: brindar una visión global de la estructura a los nuevos integrantes o personas interesadas en el funcionamiento de la misma además de facilitar el control interno, la aplicación de los mejores métodos de trabajo y a minimizar errores.

1. Manual de organización: documento que contiene información detallada referente al directorio administrativo, antecedentes, atribuciones, estructuras y funciones de las unidades administrativas que integran la organización, señalando los niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, canales de comunicación y coordinación, asimismo, contiene organigramas que describen en forma gráfica la estructura de organización.

2. Manual de descriptor de puestos: es un documento que contiene información detallada referente a la identificación y especificaciones de los puestos que conforman una empresa y como principal característica, detalla la descripción de las atribuciones de cada puesto.
3. Manual de normas y procedimientos: instrumento administrativo de carácter informativo, en el que se presenta la secuencia procedimental para la ejecución de las actividades propias de las funciones de una unidad administrativa o, de una empresa en su conjunto.

1.4 Reorganización administrativa

Emprender un proceso de reorganización administrativa es una decisión que la organización debe evaluar detenidamente antes de ponerla en marcha.

La estructura administrativa de las organizaciones representa los cimientos sobre los que se erige y funciona la organización. Una reorganización adecuada de todos los recursos de una empresa permite alcanzar los objetivos de la misma.

La decisión de efectuar ajustes a las estructuras “se basa en criterios derivados de ciertas necesidades, sin considerar la adaptación de la estructura existente para atender las nuevas responsabilidades, evitando su crecimiento o desaparición en forma congruente, para evitar fallas en la operación organizacional, con el consiguiente ahorro en costos, trámites, líneas de comunicación y demás funciones.” (2:239)

A continuación se expone un modelo para efectuar el proceso de reorganización, el cual incluye tres variables fundamentales que tienen que ser consideradas en su ejecución e implantación.

1.4.1 Concepción del cambio

En este sentido, la iniciativa de un cambio en la estructura organizacional en una empresa, representa una oportunidad invaluable para transformarla en un modelo de operación que se ajusta a las exigencias actuales del sistema competitivo. “La reorganización de un aparato administrativo demanda una acción coordinada y un criterio unitario para que, en forma armónica, todas las instancias que conforman su estructura orgánica contribuyan a elevar los niveles de eficiencia en su conjunto.” (2:252)

1.4.2 Alcance y fuentes de un cambio organizacional

Cuando se lleva a cabo un cambio en una estructura, “se afecta en forma directa a toda la organización, ya que sus efectos se traducen a nivel horizontal y vertical en el organigrama lo que repercute en toda la dinámica organizacional.” (2:239)

El desarrollo de una iniciativa de reorganización en una empresa, proviene de elementos originados que incurren en: determinación de nuevos objetivos y programas, detección de problemas operativos internos, dificultad en el proceso de toma de decisiones, funcionalidad técnica y tecnológica, a propuesta de alguna unidad administrativa, como resultado de un estudio técnico de mejoramiento o simplificación, entre otras.

1.4.3 Procedimiento para la reorganización

La reorganización de una empresa debe llevarse a cabo en forma ordenada y conforme a un proyecto basado en los siguientes elementos:

a. Determinación de la situación actual de la empresa

“Consiste en determinar los procesos, funciones y demás gestiones que opera la empresa.”(6:16) Se determina al aplicar un diagnóstico administrativo conformado por los análisis: estructural, funcional, procedimental, de facultades y de relaciones, también se puede determinar por medio de un análisis a través de áreas funcionales que conforman la estructura de la empresa.

b. Análisis de la problemática

“Luego de evaluar la situación actual de la empresa, posteriormente se analiza la información obtenida, con la finalidad de comparar los hechos determinados y los aspectos técnicos establecidos.” (6:16)

c. Propuesta de reorganización

“Consiste en sugerir las modificaciones que la organización necesita como: definición de la nueva estructura organizacional e implementación de estrategias paralelas en las áreas funcionales donde sea necesario.” (6:16)

Es decir, es aquí donde se determinará la nueva estructura que se considere adecuada para la organización, específicamente se le denomina diseño organizacional lo cual ya se expuso con anterioridad.

1.4.4 Estimaciones de costo

“Las propuestas de cambios estructurales afectan los presupuestos autorizados en la organización, ya que modifican el número de unidades administrativas en el organigrama con la consecuente reducción o ampliación del número de puestos y plazas destinados a cada área”. (2:250)

Estas modificaciones repercuten directamente sobre la distribución de funciones y cargas de trabajo por consecuencia en los resultados organizacionales, cuya mejor unidad de medida son los productos y/o servicios generados, por lo cual es fundamental que la cuantificación del proceso de reestructuración considere los factores siguientes:

a. Costo total

“La reorganización en cualquier nivel jerárquico representa no sólo gastos en personal directivo y técnico, sino además en costos de administración tales como los inherentes a contabilidad, administración de personal, transportes, oficina, mobiliario y equipo. Adicionalmente, los directivos requieren servicios auxiliares que representan gastos en vehículos, mantenimiento, mensajería y viáticos.”
(2:251)

b. Costo-beneficio

"El manejo de ajustes a la organización representa un gasto definido que recaerá sobre sus recursos, ya que tiene que justificar su procedencia mediante logros perfectamente definidos en aumento de productividad y eficiencia." (2:251)

1.5 Diagnóstico administrativo

El diagnóstico administrativo es un estudio sistemático, integral y periódico que tiene como propósito fundamental conocer la organización administrativa y el funcionamiento del área objeto de estudio, con la finalidad de detectar las causas y efectos de los problemas administrativos de la empresa.

1.5.1 Análisis estructural

“Es el estudio específico de cada área de la unidad administrativa, su conformación, los recursos asignados, etc. Se realiza sobre los siguientes aspectos: determinar la estructura orgánica, definir el objetivo general, identificar los niveles jerárquicos dentro de la misma, el tramo de control, los criterios que ésta aplica, los recursos necesarios para su funcionamiento y el tipo de autoridad que se ejerce”. (6:17)

1.5.2 Análisis funcional

“Este análisis realiza el estudio de las funciones asignadas a la unidad administrativa y de cada órgano que integra la empresa. A través del siguiente proceso: determinar las funciones principales y de apoyo que logren el objetivo particular de su actividad, establecer la naturaleza y la compatibilidad de las mismas con el objetivo principal de la empresa y finalmente conocer la correspondencia, traslape, duplicidad u omisión de funciones”. (6:17)

1.5.3 Análisis procedimental

“Estudia la secuencia de las actividades que desarrolla cada órgano de la unidad administrativa que se analice. Para su realización se llevan a cabo las siguientes acciones: identificar el proceso general del área en estudio de acuerdo a su nivel jerárquico, establecer la forma del seguimiento del proceso, determinar si el proceso corresponde a la función o funciones descritas”. (6:18)

1.5.4 Análisis de facultades

“Estudio detallado de los derechos concedidos para hacer algo, para lo cual es conveniente observar lo siguiente: definir las facultades de cada órgano que están normadas, quien, cómo y cuándo fueron delegadas. Definir si las

facultades concuerdan con las funciones que desarrolla cada departamento, su nivel jerárquico y determinar el ámbito de responsabilidad de las facultades delegadas”. (6:18)

1.5.5 Análisis de relaciones

“Analiza las líneas de conexión o comunicación, que guardan los órganos de la unidad administrativa. Para realizarlo se lleva a cabo las siguientes actividades: establecer la correspondencia para cada dependencia con las funciones que desempeña, la duplicidad, traslape u omisión de las relaciones por departamento”. (6:18)

1.5.6 Análisis organizacional o administrativo

“Sirve para comparar los hechos determinados y los aspectos técnicos establecidos según la teoría administrativa, a efecto de relacionar los puntos que afectan negativamente a la dependencia o unidad administrativa. Se analiza el proceso administrativo en su conjunto y se incluyen las fases, los principios y elementos de cada uno”. (6:19)

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y FUNCIONAL DE LA EMPRESA CASA ARIANA

2.1 Metodología

Con el propósito de determinar la situación actual en materia de organización y funcionamiento de la unidad objeto de estudio, se hizo necesaria la aplicación del método científico con el objetivo de obtener conocimientos válidos mediante instrumentos confiables.

La recolección de información se llevó a cabo principalmente por medio de la aplicación de un diagnóstico administrativo utilizándose para el mismo la aplicación de técnicas basadas principalmente en una boleta de encuesta enfocada en la descripción de los análisis estructural, funcional, procedimental, facultades y relaciones, dicha boleta de encuesta fue aplicada a veinticinco empleados de la empresa, en donde cada uno de los cuarenta y cinco elementos del total de empleados que conforma Casa Ariana tuvo la misma oportunidad de ser seleccionado.

Para dar sustento a la determinación de la muestra de veinticinco personas, a continuación se presenta la fórmula para el cálculo del tamaño adecuado de la muestra.

$$n = \frac{Z^2 c^2 N}{Z^2 o^2 + E^2 (N - 1)}$$

N = 45 incluye la cantidad total de empelados que laboran en Casa Ariana.

Z = Se piensa trabajar con un nivel de confianza de 93%.

E = Se está en la disposición de aceptar como máximo un error de 0.5.

o= Como desviación estándar se toma en consideración 2 personas entrevistadas que no proporcionan respuestas coherentes.

Sustituyendo datos en fórmula:

$$n = \frac{(1.81)^2 (2)^2 (45)}{(1.81)^2 (2)^2 (45) + (0.5)^2 (45-1)} = \frac{589.70}{24.10} = 24.46$$

Nota: el dato total obtenido en la formula 24:46 fue aproximado a 25.

Para una confianza de 93% se deben entrevistar a veinticinco personas en forma aleatoria del total de cuarenta y cinco personas que laboran en Casa Ariana.

Se aplico la boleta de encuesta, al personal que corresponde a los departamentos de compras, recursos humanos y contabilidad del Hotel Conquistador. Además se utilizó, la técnica de la observación directa dentro de las instalaciones de la empresa, específicamente para determinar aspectos de infraestructura, mobiliario, equipo, entre otros, otra técnica complementaria fue la utilización de entrevistas a profundidad dirigida directamente a gerente de ventas y supervisora de cocina de Casa Ariana.

Dentro de los instrumentos utilizados se hizo necesaria la elaboración de tablas de tabulación de datos con el fin de llevar a cabo el procesamiento y clasificación de información para así poder analizarse e interpretarse con mayor facilidad.

2.2 Antecedentes

Casa Ariana procedente de la década de los años cuarenta, inicialmente fue construida como casa de habitación, pero debido a la decisión de los propietarios fue deshabitada en el año 1976. Fue entonces hasta el año de 1995, cuando los propietarios del Hotel Conquistador, toman la decisión de adquirir dicha propiedad y crear un concepto adicional a lo que en servicios de banquetes se refiere.

Casa Ariana fue inscrita en el registro mercantil bajo figura legal de empresa individual, la empresa se estableció por la necesidad que surgió de ampliar la red comercial entre los propietarios, la relación entre Casa Ariana y Hotel Conquistador se da principalmente por el interés de disminuir los costos operacionales. La empresa está ubicada en Avenida Reforma 11 calle 7-95 de la zona 9.

Casa Ariana tiene quince años de operar en el mercado de los servicios de banquetes en Guatemala. En sus inicios en lo que a estructura organizacional se refiere, únicamente contaba con el departamento de ventas, unidad de banquetes e insuficiente personal de seguridad, limpieza y mantenimiento, sumándose un total de dieciocho personas las que laboraban para la empresa en ese entonces.

Con el pasar de los años la empresa ha venido mejorando paulatinamente su nivel organizacional, ya que hace cuatro años se abrió la unidad de cocina, siendo esta una decisión importante ya que, desde que la empresa inició

operaciones, cualquier clase de eventos de banquetes que era requerido por los clientes, se tenía que realizar en el Hotel Conquistador y luego trasladar todo el equipo necesario para cubrir el evento a Casa Ariana. El equipo que tenía que ser trasladado era: mantelería, cristalería, mesas, sillas, arreglos florales, herramientas y utensilios para servir el banquete. Debido a que el banquete requerido tenía que ser elaborado en el Hotel Conquistador, la cartera de menús era la misma que ofrecía el hotel, es decir, Casa Ariana no tenía su propia cartera de menús, pero cuando inició a operar la unidad de cocina, la empresa empieza a especializarse en la gastronomía nacional e internacional.

Después de siete años de operaciones, surgió la idea de ampliar las instalaciones en Casa Ariana, debido a la demanda de eventos, ya que el espacio era muy reducido, porque únicamente 4 salones eran los que estaban a disposición de los clientes, posteriormente en el año 2008 nuevamente se construyeron otros tres salones, conservando siempre el diseño en estilo Art Deco. Este diseño es considerado como una estructura basada específicamente en la arquitectura de figuras geométricas, donde no sobresalen las esquinas.

Debido al desarrollo de la empresa, no solo de infraestructura, sino que también tuvo un crecimiento organizacional ya que en la actualidad laboran cuarenta y cinco personas, fue necesaria la creación de nuevos puestos de trabajo, como: chef ejecutivo (jefe de la cocina), gerente de alimentos y bebidas, supervisor, cocineros, meseros y steward (que traducido al español significa camarero), en Casa Ariana se le adjudica el término steward a la persona que se dedica a realizar la limpieza general de la cocina.

2.3 Filosofía de Casa Ariana

Casa Ariana pone de manifiesto la importancia de la empresa como unidad económica productora de servicios de banquetes, de forma que expresa los planes para alcanzar propósitos y objetivos, para se basa en la determinación de una, misión, objetivos y metas que involucran a la empresa en su totalidad proporcionando un enfoque global.

2.3.1 Descripción general del funcionamiento de Casa Ariana

Organización de eventos sociales y corporativos, el cual se hace a través de visitas a las empresas, visitas del cliente a la propiedad, girando una cotización de los servicios, posteriormente cerrando con la orden de contrato de servicios.

2.3.2 Misión

“Somos una empresa de elaboración y servicio de alta cocina ubicada al tope de la franja económica alta, superando las expectativas de ese sector, visionaria y dinámica reflejando nuestros valores empresariales y proporcionando un excelente servicio de alimentos y bebidas en un ambiente místico logrando la satisfacción total de nuestros clientes, colaboradores y accionistas”

2.3.3 Objetivos

- Mantenerse en los estándares de calidad de cinco estrellas.
- Estar en el Top mind de las personas.
- Mantener la calidad de servicio.
- Mantener la calidad de los alimentos.
- Mantener en óptimas condiciones los diferentes ambientes.

2.3.4 Metas

- Llegar más allá de las expectativas del cliente.
- Estar en la mente del cliente como primera opción a elegir.
- Lograr llegar al presupuesto de ventas asignado.
- No dejar ir ningún cliente, si está entre los límites de la empresa.
- Que el cliente vuelva de nuevo.

2.4 Análisis estructural

Se presenta la estructura organizacional actual de la empresa Casa Ariana, es decir la situación real específica de cada departamento juntamente con las unidades administrativas que la conforman, así como también forma de organización, niveles organizacionales y tramo de control.

2.4.1 Estructura organizacional

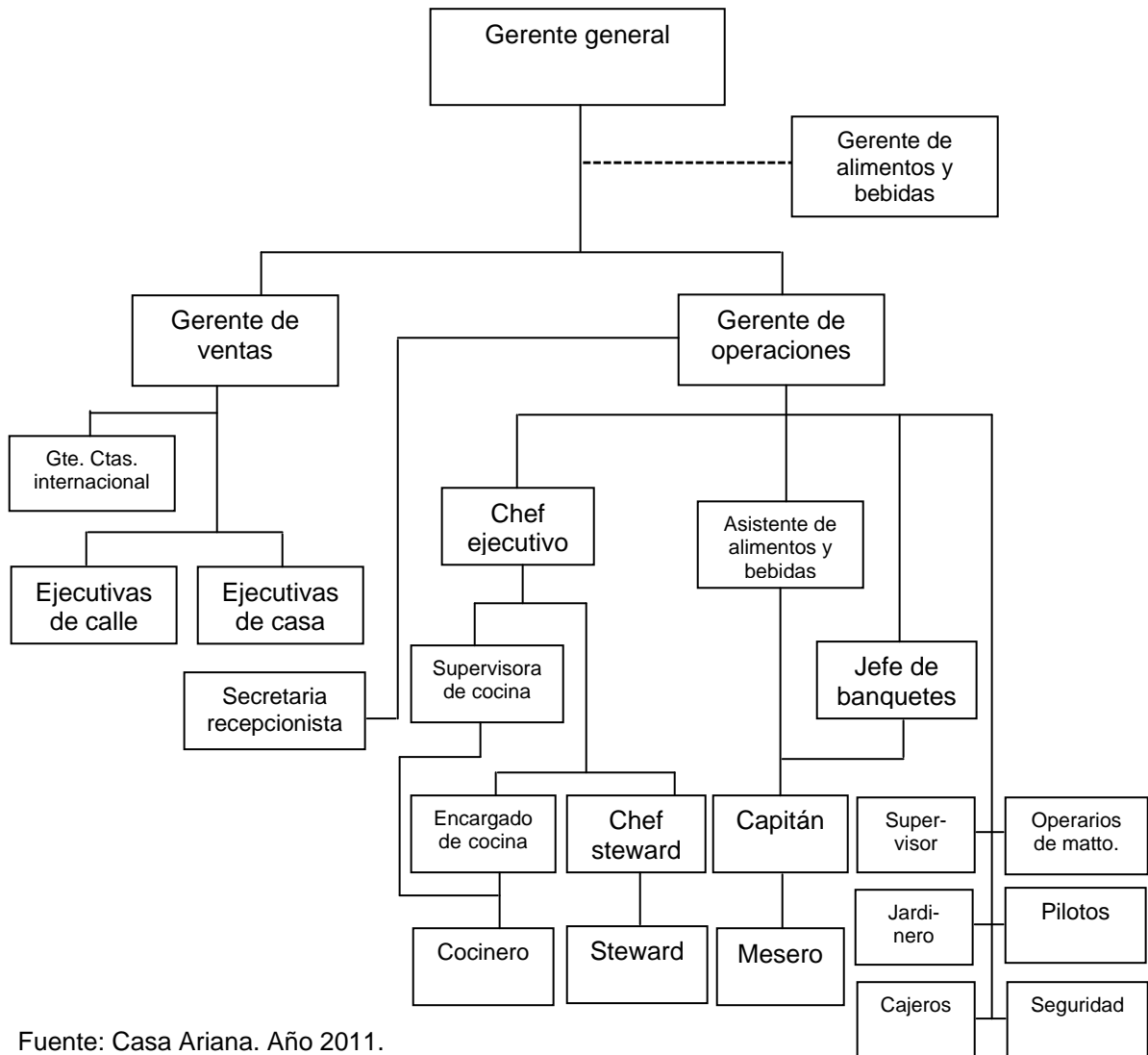
La empresa Casa Ariana actualmente cuenta con una estructura organizacional limitada basada únicamente en dos departamentos:

1. Departamento de ventas: conformado por la unidad de ventas
2. Departamento de alimentos y bebidas: conformado por: unidad de cocina, unidad de banquetes y área operativa

2.4.2 Organigrama general

En este apartado se presenta una grafica la cual representa el enfoque y criterio que utiliza la empresa para transmitir en forma gráfica la composición de la empresa.

Gráfica 1
Organigrama general
Casa Ariana
Enero 2011



Fuente: Casa Ariana. Año 2011.

El organigrama anterior fue proporcionado por la empresa, después de analizarlo detenidamente se pueden mencionar los siguientes aspectos:

- a. En la empresa este organigrama es denominado como organigrama general, pero en realidad es un organigrama de puestos, debido a que

dentro de los cuadros están descritos los distintos puestos que conforman la estructura organizacional.

- b. Al comparar los puestos que son ejercidos en la actualidad, se determinó que el organigrama presenta puestos adicionales que no están cubiertos, por ejemplo: se puede observar que se cuenta con un gerente de operaciones, gerente de cuentas internacionales, asistente de alimentos y bebidas, chef steward y cajeros, al hacer una estimación de los dieciocho puestos reales con que cuenta la empresa, se constató que el organigrama no está actualizado.
- c. Dentro del organigrama, aparece un puesto denominado: gerente de operaciones, pero en realidad el puesto que funciona bajo este nombre es; denominado; gerente de alimentos y bebidas, según el personal encuestado y entrevistado indican que no opera ningún puesto bajo el nombre de gerente de operaciones.
- d. Se observa que se rompe el principio de unidad de mando, entre el gerente de ventas y gerente de operaciones hacia la recepcionista y también entre los puestos de chef ejecutivo, supervisor de cocina hacia encargado de cocina y cocinero, además de el asistente de alimentos y bebidas con el jefe de banquetes hacia el capitán y mesero.
- e. No se logra identificar que existan niveles jerárquicos.
- f. Se pierde la dimensión del organigrama, debido a que los rectángulos no son semejantes.
- g. Debido al mal diseño que presenta el organigrama, no se facilita su interpretación.
- h. El objetivo de un organigrama es ser un instrumento idóneo para transmitir en forma gráfica y objetiva la composición de una empresa, en Casa Ariana al momento de que alguna persona solicita el organigrama general, se le es proporcionada la gráfica en cuestión, proporcionando al interesado, una gráfica mal elaborada, poco objetiva, desactualizada y que no se puede definir e interpretar con exactitud.

2.4.3 Forma de organización

Casa Ariana es considerada en cuanto a su estructura organizacional y funcional como un tipo de organización formal, esto debido a la dependencia administrativa que tiene con el Hotel Conquistador con lo cual, la estructura organizacional de Casa Ariana se convierte en una organización con una dimensión amplia en cuanto a los niveles de estructura se refiere.

Los departamentos y unidades administrativas que corresponden al hotel y que son los que están vinculados a la empresa para la realización de procesos y funciones, son los siguientes:

1. Junta directiva
2. Gerencia general
3. Departamento de compras
4. Bodega general
5. Departamento de costos
 - Unidad de contabilidad
6. Departamento de recursos humanos
 - Unidad de reclutamiento y selección
 - Unidad de desarrollo y capacitación

2.4.4 Niveles organizacionales

La dimensión de la estructura de la empresa, está determinada por tres categorías que son las que conforman los niveles jerárquicos.

Tabla 1
Niveles organizacionales
Casa Ariana
Abril 2011

Nivel alta gerencia	
Órgano administrativo	Puesto
Junta directiva y gerencia general	a. Miembros de la junta directiva b. Gerente general
Nivel de mandos medios	
Gerencia de primera línea, jefes de segunda línea y supervisores	a. Gerente de ventas b. Gerente de alimentos y bebidas c. Chef ejecutivo d. Jefe de banquetes e. Supervisor de cocina
Nivel operativo	
Personal de las unidades de ventas, cocina, banquetes y área operativa	a. Ejecutivas de ventas b. Recepcionista c. Cocina (cocineros y stewards) d. Banquetes (capitanes y meseros) e. Área operativa (agentes de seguridad, operarios de mantenimiento, jardinero, pilotos y operarios de limpieza).

Fuente: Casa Ariana. Año 2011.

Ante el cuestionamiento al personal de la empresa sobre la dimensión organizacional de los niveles jerárquicos, el personal del área administrativa tiene conocimiento de que existe una diferenciación entre las dependencias administrativas, saben seguir la línea de autoridad y responsabilidad, sin embargo el personal operativo, no identifica con precisión a qué categoría organizacional pertenecen, esto se debe principalmente a que desconocen el organigrama de la empresa y a que los altos mandos rompen la línea de mando, ya que extienden su autoridad hacia toda la empresa.

2.4.5 Tramo de administración

De acuerdo con la información obtenida por medio de la boleta de encuesta se determinó que el personal administrativo tiene conocimiento de que su jefe inmediato es la gerente de ventas y únicamente es a ella a quien se reportan, directamente de ella dependen seis personas (cinco ejecutivas de ventas y una recepcionista). Por el contrario, el personal que corresponde al departamento de alimentos y bebidas aún no tiene claro quién es su jefe inmediato.

El gerente de alimentos y bebidas tiene a su cargo dos unidades operativas principales; la cocina y banquetes cada una tiene su respectivo jefe inmediato, además tiene a su cargo un área puramente operativa.

Resulta que el personal de cocina y de banquetes no obedece la línea de autoridad ya que en ocasiones acuden directamente al gerente de alimentos y bebidas al momento de surgir alguna solicitud o un inconveniente, sin antes consultar a sus respectivos jefes inmediatos, esto se debe principalmente a que el gerente de este departamento abusa de su poder, restándole autoridad y mando a los jefes de cada área que conforma el departamento,

Esta situación provoca que se rompa el principio de unidad de mando, duplicidad de funciones asimismo provoca que el tramo de administración resulte ser muy extenso, ya que el gerente de alimentos y bebidas tiene a su cargo directamente un total de treinta y siete personas, debido a que el personal no obedece la línea de autoridad y responsabilidad en los niveles organizacionales

Tabla 2
Cantidad de recurso humano existente
Casa Ariana
Abril 2011

Departamento	Unidad	Puesto	Cant.
Departamento de ventas	Unidad de ventas	Gerente de ventas	1
		Ejecutivas de ventas	6
Departamento de alimentos y bebidas	Unidad de cocina	Chef ejecutivo	1
		Supervisor de cocina	1
		Cocinero	4
		Steward	4
	Unidad de banquetes	Jefe de banquetes	1
		Capitán	4
		Mesero	10
	Área operativa	Agente de seguridad	5
		Operario de mantenimiento	2
		Piloto	2
		Jardinero	1
		Operario de limpieza	2
	Total empleados Casa Ariana		

Fuente: Casa Ariana. Año 2011.

En la tabla anterior se observa la cantidad del recurso humano existente para cada departamento y unidad, así como la denominación de cada puesto. De acuerdo a la información obtenida a través de las encuestas se puede hacer énfasis en lo siguiente:

- a. En la unidad de ventas, no se dispone de personal suficiente para la ejecución de las operaciones y cumplimiento de metas relacionadas con las ventas, debido a la sobrecarga de trabajo que tienen que cumplir las ejecutivas de ventas, no solo el cumplimiento de sus atribuciones

específicas sino que también la ejecución de actividades en conexión con la unidad de contabilidad del hotel.

- b. Asimismo, en la unidad de cocina existe insuficiente personal, específicamente cocineros, al momento de que aumenta la cantidad de banquetes a elaborar, se produce sobrecarga de trabajo para todo el personal de la cocina provocando baja productividad en el desempeño de las actividades. Esta información se pudo constatar por medio de la boleta de encuesta además de una entrevista realizada a la supervisora de cocina.

2.4.6 Tipo de autoridad

En Casa Ariana dos son las personas que ejercen autoridad con respecto a las funciones establecidas, gerente de ventas y el gerente de alimentos y bebidas, los dos las establecen, coordinan, supervisan y toman decisiones. Es importante aclarar que los altos mandos en cuestión, siguen instrucciones específicas de los miembros de la junta directiva y del gerente general del hotel, es decir no trabajan con total independencia. Es importante indicar además que en Casa Ariana se ejerce autoridad formal de tipo funcional, debido a que los puestos que poseen la facultad para delegar autoridad, la ejecutan fuera de sus propias áreas, provocando principalmente que se rompa el principio de unidad de mando.

2.5 Análisis funcional

En este apartado se describen y analizan las funciones que son realizadas en cada uno de los departamentos y unidades, que integran la estructura organizacional de Casa Ariana así como la definición de hallazgos en los departamentos y unidades. Como parte adicional a este análisis, se presenta un esquema que describe las funciones que se realizan en el Hotel Conquistador y que son las que contribuyen al funcionamiento organizacional de Casa Ariana.

Tabla 3
Descripción de funciones
Casa Ariana
Abril 2011

Departamento de ventas	
Descripción de funciones	Hallazgos
<ul style="list-style-type: none"> a. Planificar y elaborar presupuesto de ventas. b. Contactar posibles clientes. c. Analizar el volumen de ventas, costos y utilidades. d. Efectuar compensación, incentivos y dirección del equipo de ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> a. El presupuesto de ventas y el análisis de utilidades son realizados por el gerente general y gerente de costos del Hotel Conquistador. b. Los incentivos dirigidos al equipo de ventas son sumamente escasos.
Unidad de ventas	
<ul style="list-style-type: none"> a. Entregar cotizaciones a clientes. b. Elaborar contratos de eventos. c. Efectuar el seguimiento del proceso de ejecución de eventos. d. Elaborar reportes de ventas. e. Efectuar seguimiento a entregas de facturas. f. Realizar seguimiento postventa. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Existe ineficiencia en la entrega de cotizaciones, provocando pérdida de clientes. b. El seguimiento postventa en ocasiones no se ejecuta, repercutiendo en la pérdida de oportunidades de nuevos negocios. c. Insuficiencia de suministros de oficina para la ejecución de tareas, debido a que la unidad de compras del hotel únicamente se encarga de trasladar lo indispensable.
Departamento de alimentos y bebidas	
<ul style="list-style-type: none"> a. Administrar y coordinar la operación de eventos. b. Supervisar la ejecución y cumplimiento de tareas del personal. 	<p>No se detectó ninguna deficiencia que afecte el desempeño de las operaciones en este departamento.</p>
Unidad de cocina	
<ul style="list-style-type: none"> a. Planificar, supervisar, elaborar y coordinar las actividades diarias para la producción de alimentos de los banquetes. b. Supervisar sabor, apariencia y temperatura de los alimentos. c. Llevar el manejo de inventarios. d. Prevenir la descomposición de alimentos. e. Mantener el nivel de productividad establecido en la elaboración de banquetes. 	<p>Duplicidad de funciones entre el chef ejecutivo y supervisora de cocina, para la planificación y coordinación en la elaboración de banquetes.</p>

Unidad de banquetes	
<ul style="list-style-type: none"> a. Coordinar el montaje de eventos. b. Distribuir la cantidad de eventos. c. Colocar el equipo necesario (cristalería, mantelería, mesas, sillas, etc.). d. Atender demandas de último momento. e. Supervisar la excelencia en cuanto al servicio al cliente. f. Cumplir a cabalidad las solicitudes del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Supervisión y control deficiente para la ejecución y montaje de eventos. b. Deficiencia en el servicio al cliente. c. Debido a la cantidad de tareas que son requeridas en la realización de un evento, las demandas de los clientes de último momento no son atendidas eficientemente.
Área operativa	
<ul style="list-style-type: none"> a. Velar por el orden y seguridad del personal y clientes de la empresa, así como de sus instalaciones. b. Velar por el buen funcionamiento, imagen y limpieza de la empresa. c. Trasladar todo tipo de materiales, equipo e insumos a los lugares asignados. 	<p>No se detectó ninguna deficiencia que afecte el desempeño de las operaciones en este departamento.</p>

Fuente: Casa Ariana. Año 2011.

Al analizar las funciones de los departamentos y unidades que conforman la estructura organizacional de Casa Ariana, se determinó que, la mayoría de las actividades que son realizadas contribuyen al logro de objetivos de la empresa, ya que cada función está encaminada a los fines determinados por la empresa.

2.5.1 Análisis funcional de los departamentos del Hotel Conquistador que se relacionan con Casa Ariana

En los departamentos de compras, costos, recursos humanos, unidad de contabilidad y bodega general del hotel, principalmente, se realizan determinadas funciones que se coordinan simultáneamente con personal de Casa Ariana. La siguiente tabla hace énfasis en las funciones que son realizadas en el hotel para el funcionamiento de Casa Ariana.

Tabla 4
Funciones específicas que se realizan en Hotel Conquistador para
Casa Ariana
Abril 2011

Junta directiva y gerencia general	
Descripción de funciones	Hallazgos
<ul style="list-style-type: none"> a. Formular plan estratégico. b. Determinar lineamientos. c. Resolver conflictos. d. Tomar decisiones. e. Supervisar y ejercer control. 	<ul style="list-style-type: none"> a. En cuanto a la toma de decisiones: <ul style="list-style-type: none"> 1. Si son de mayor seriedad, como: toma de decisiones estratégicas, se efectúan en el hotel. 2. Dependiendo de la causa son efectuadas con los directivos del hotel y de Casa Ariana. 3. Si no representan mayor complejidad, las resuelven los directivos de Casa Ariana. b. Supervisión esporádica.
Departamento de recursos humanos	
<ul style="list-style-type: none"> a. Realizar las gestiones en cuanto reclutamiento, selección y contratación. b. Administrar el sistema de pago de nómina y beneficios. c. Coordinar capacitaciones. d. Gestionar trámites personales. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Retrasos en las gestiones de trámites personales. b. Inconveniencia para los empleados al trasladarse de la empresa al hotel a realizar gestiones personales y para participar en eventos de capacitación u otros.
Departamento de costos y unidad de contabilidad	
<ul style="list-style-type: none"> a. Elaborar facturas. b. Autorizar planillas. c. Gestionar créditos y cobros. d. Analizar y realizar estados financieros (balance general, estado de resultados, flujo de efectivo, inventarios, etc.) e. Análisis de costos 	<p>Demoras para la realización de facturas.</p>
Departamento de compras	
<ul style="list-style-type: none"> a. Atender solicitudes de compras de montos mayores y menores. b. Solicitar cotizaciones a proveedores. c. Gestionar compras de mercadería. 	<ul style="list-style-type: none"> a. No se da prioridad a las solicitudes de compras de Casa Ariana. b. Centralización total de todas las gestiones de compras.
Bodega general	
<p>Atender órdenes de pedido, preparar y entregar mercadería.</p>	<p>Demora para la entrega de insumos, en Casa Ariana.</p>

Fuente: Casa Ariana. Año 2011

Luego de analizar las funciones que realizan los distintos órganos del hotel para el desempeño de tareas de Casa Ariana, se puede determinar que estas acciones contribuyen al funcionamiento operacional de la unidad objeto de estudio, pero a su vez en que en el Hotel Conquistador se realicen una serie de funciones y procesos parciales provocan aspectos negativos que obstaculizan el desarrollo organizacional de Casa Ariana.

2.6 Análisis procedimental

Se presentan los principales procedimientos a cargo del personal de la empresa, así como los principales procedimientos que están vinculados con el Hotel Conquistador. Se indican además, las deficiencias determinadas en algunos procedimientos al momento de su ejecución.

2.6.1 Principales procedimientos de Casa Ariana

En la actualidad en la empresa existe un manual de procedimientos, pero cada procedimiento se encuentra incompleto, únicamente el personal administrativo tiene conocimiento de la existencia de este manual. Este material obsoleto debido a que está desactualizado e incompleto.

Los principales procedimientos que se realizan dentro de la empresa son:

1. Procedimiento de cierre de venta que incluye búsqueda de clientes, cotización, preparación y cierre de venta.
2. Procedimiento de planificación y preparación de eventos.
3. Procedimiento de montaje de eventos y proceso de eventos a domicilio.

Tabla 5
Descripción de procedimientos
Casa Ariana
Abril 2011

Procedimiento No 1			
Cierre de venta			
Respons.	Paso	Actividad	Hallazgos
Ejecutiva de ventas	01	Cliente llama o ejecutiva de ventas, realiza una visita personaliza.	Al momento en que la ejecutiva de ventas reparte las órdenes de contrato de eventos a todos los interesados, suele suceder lo siguiente: -El chef ejecutivo no se encuentra presente. -La ejecutiva de ventas no entrega orden de evento al chef. -Al momento de la realización del evento el chef no tiene conocimiento del evento, lo cual significa que, la supervisión del evento resulte ser ineficiente por parte del chef.
	02	Verifica si hay disponibilidad para la realización de un evento, sino hay se le agradece al cliente por su preferencia.	
	03	Si hay disponibilidad se le indica al cliente vía e-mail, vía telefónica o se le hace una invitación a la empresa.	
	04	Elabora un formulario de cotización.	
	05	Envía formulario al cliente ya sea personalmente, vía electrónica o vía fax.	
	06	Recibe cotización por parte del cliente 6.1 Si el evento es confirmado se elabora un contrato. 6.2 No es confirmado, se archiva cotización.	
	07	Elabora contrato de evento.	
	08	Reparte copia de contrato a todas las áreas interesadas (chef ejecutivo, área de cocina y banquetes).	
	09	Supervisa tres horas antes del evento, el salón donde se llevará a cabo.	
	10	Día del evento, se presenta ante el cliente, entrega salón y se le indica que todo está en perfecto orden.	
	11	Traslada datos a contador del hotel para la realización de factura.	
Contador	12	Elabora factura y envía a ejecutiva de ventas.	
Ejecutiva de ventas	13	Informa a cliente tres días después de haber culminado el evento, que debe recoger su factura.	
	14	Realiza seguimiento postventa, a cliente.	

Procedimiento No 2			
Planificación y preparación de eventos			
Respons.	Paso	Actividad	Hallazgos
Supervisor de cocina	01	Distribuye todas las órdenes de contrato de eventos.	Se determinó que existen actividades específicas para el área de cocina, que los empleados no realizan, por ejemplo: -La preparación del banquete debe ser distribuida entre cada integrante de la unidad, lo cual no se hace proporcionalmente. -Garantizar una buena rotación del producto almacenado. Esta atribución es asignada a todo el personal de la unidad, pero únicamente la supervisora de cocina la realiza. Esta situación influye a que exista sobrecarga de trabajo dando lugar a la especialización de tareas, únicamente al puesto de supervisora de cocina.
	02	Verifica si hay disponibilidad de insumos en almacén. 2.1 Si hay insumos en existencia empieza con realización de la planificación del banquete. 2.2 No hay insumos, realiza orden de pedido a bodega general.	
	03	Efectúa orden de pedido a bodega general, entregándosela a piloto.	
Piloto	04	Traslada a encargado de bodega general la orden de pedido.	
Encargado de bodega	05	Despacha pedido.	
Piloto	06	Traslada insumos a cocina.	
Supervisor de cocina	07	Verifica que la solicitud de pedido sea la requerida y que esté completa.	
	08	Distribuye las tareas para la preparación del banquete.	
Cocinero	09	Prepara banquete seleccionado por el cliente.	
Cocinero/ Mesero	10	Montaje del banquete 10.1 Si el banquete es buffet, los cocineros trasladan comida al salón y es servida por ellos mismos.	
		10.1 No es buffet, los cocineros introducen platos en termos, meseros lo trasladan a salón y el banquete es servido por meseros.	
Supervisor de cocina	11	Supervisión general de todo el evento.	

Procedimiento No 3 Montaje de eventos			
Respons.	Paso	Actividad	Hallazgos
Jefe de banquetes	01	Asigna capitanes para cada evento.	No se detectó ninguna deficiencia que afecte la ejecución de este procedimiento.
Capitán	02	Asigna un número adecuado de meseros para cubrir el evento, además asigna mesas y tareas a cada uno.	
Mesero	03	Coloca: mesas, sillas, mantelería, cristalería, equipo audiovisual, si el evento lo requiere, entre otros.	
	04	Sirve plato fuerte, bebidas, postres así como recoge los utensilios.	
	05	Consulta a los presentes del evento si necesitan algo adicional.	
Jefe de banquetes	06	Supervisa la ejecución del evento.	
Mesero	07	Recoge todo tipo de utensilios, mesas, sillas, es decir deja en completo orden.	

Fuente: Casa Ariana. Año 2011.

El primer procedimiento citado con anterioridad contribuye principalmente a la generación de: aumento de la cartera de clientes, aumento de la participación en el mercado y por consiguiente, el aumento de rentabilidad de la empresa, ya que en este procedimiento se concluye si el cliente firma el contrato o no, para el cierre de una venta. El segundo y tercer procedimiento se basan principalmente en la elaboración del banquete así como el montaje del mismo, procurando otorgar un excelente servicio al cliente.

2.6.2 Principales procedimientos Hotel Conquistador vinculados a Casa Ariana

Debido a la conexión que existe con algunas unidades administrativas del Hotel Conquistador para el desempeño de actividades de Casa Ariana, se hace necesaria la ejecución de diversos procedimientos; a continuación se describen los siguientes.

Tabla 6
Descripción de procedimientos
Hotel Conquistador
Abril 2011

Procedimiento No 1 Autorización de compras			
Respons.	Paso	Actividad	Hallazgos
Área interesada	01	Surge la necesidad de compra de determinado suministro, insumo o equipo.	-Demoras para la confirmación de autorización o rechazo de las solicitudes de compras. El tiempo promedio para la autorización de una solicitud de compras es de 8 a 15 días. -Centralización total en el hotel, para la toma de decisiones de las solicitudes de compras realizadas por Casa Ariana.
	02	Elabora la solicitud de compra.	
Piloto	03	Traslada solicitud de compra al departamento de compras del hotel.	
Encargado de compras	04	Verifica solicitud de compras. 4.1 Si es compra frecuente, continua con el proceso. 4.2 No, traslada a gerencia general para autorizar la compra o rechazar la solicitud.	
Gerencia general	05	Evalúa solicitud de compra 5.1 Si autoriza, traslada a departamento de compras para continuar con el proceso. 5.2 No autoriza, traslada a departamento de compras indicando el rechazo de la solicitud y procede a archivar.	
Encargado de compras	06	Informa a la unidad interesada, sobre la autorización y procede a solicitar cotizaciones a los proveedores.	
	07	Selecciona la mejor opción para compra.	
	08	Informa a proveedor sobre la decisión de compra.	
	09	Informa a la unidad interesada que ya se tiene la mercadería.	
Encargado de bodega	10	Hace entrega de mercadería a piloto.	
Piloto	11	Traslada mercadería a la unidad interesada de la empresa.	
Encargado de compras	12	Solicita factura a proveedor y entrega contraseña para que proveedor entregue en contabilidad.	
Contador	13	Elabora cheque.	

Procedimiento No 2			
Solicitud de insumos a bodega general y proveedores			
Respons.	Paso	Actividad	Hallazgos
Supervisor de cocina	01	Debido al desabastecimiento de insumos en el almacén, se realiza orden de pedido a bodega general.	La entrega de los pedidos de mercadería en ocasiones no son oportunos debido a factores que influyen en su entrega: -Saturación de proveedores en bodega general. -Congestionamiento de vehículos en el trayecto del hotel hacia Casa Ariana. -En ocasiones no se tiene en existencia determinados insumos en la bodega general.
Piloto	02	Traslada orden de pedido a encargado de bodega.	
Encargado de bodega	03	Verifica orden de pedido. 3.1 Si hay disponibilidad de insumos despacha la solicitud de pedido. 3.2 No hay mercadería en existencia, indica al departamento de compras para realizar proceso de compra.	
Piloto	04	Traslada la mercadería a Casa Ariana.	
Supervisor de cocina	05	Revisa el pedido.	
	06	En caso de que surja la necesidad de compra de vegetales, frutas o legumbres, se localiza a los proveedores directos de dichos productos.	
	07	Realiza orden de pedido de mercado y hace entrega a proveedor.	
	08	Verifica si la orden de pedido de mercado está completa y en buenas condiciones.	
Contador	09	Recibe factura y elabora cheque.	

Procedimiento No 3 Gestiones contables	
Procedimiento	Hallazgos
<p style="text-align: center;">Facturación</p> <p>Elaboración de facturas a clientes, que involucran la participación de ejecutiva de ventas y contador del hotel.</p>	<p>-El procedimiento de realización de facturación es de dos a tres días, no se entrega de inmediato al cliente.</p> <p>-Al finalizar determinado evento el cliente debe regresar a la empresa a recoger su respectiva factura, la empresa no la hace llegar a ningún lugar asignado por el cliente.</p>
<p style="text-align: center;">Inventarios</p> <p>El contador y la supervisora de cocina, realizan inventario de todos los insumos del almacén, posteriormente el gerente de costos y contador analizan y toman decisiones en base a información recabada.</p>	<p>No se detectó ninguna deficiencia que afecte la ejecución de este procedimiento.</p>
<p style="text-align: center;">Gestiones de pagos</p> <p>La ejecutiva de ventas recibe pagos de eventos y cuotas de parqueo asimismo realiza informe de lo percibido, posteriormente el contador solicita efectivo así como el informe.</p>	<p>Sobrecarga de trabajo para ejecutiva de ventas.</p>
<p style="text-align: center;">Pago de nómina</p> <p>Las boletas de pago para los empleados son realizadas en la unidad de contabilidad del hotel, luego se le trasladan a recepcionista donde ella es la encargada de entregarlas a todo el personal de Casa Ariana.</p>	<p>En ocasiones la encargada de la distribución de boletas de pago, está ausente, dichas boletas son entregadas al gerente de alimentos y bebidas. Esta situación resulta incómoda para el personal de la empresa ya que las boletas de pago se mantienen a la vista de varios empleados que laboran en ambas empresas.</p>

Procedimiento No. 4			
Reclutamiento, selección, contratación e inducción al personal			
Respons.	Paso	Actividad	Hallazgos
Gerente de ventas	01	Informa a departamento de RR.HH del hotel que se necesita cubrir un puesto.	A los directivos de Casa Ariana no se les consulta con precisión el perfil del candidato, sino que únicamente se les informa que ya se ha contratado al nuevo empleado, suele suceder que este no es el indicado para ocupar el puesto debido a: -Inexperiencia -Bajo nivel de estudios -Bajo potencial Provocando aumento del nivel de rotación de personal en la empresa, así como bajo desempeño en las operaciones.
Asistente de RR. HH	02	Realiza convocatorias por medio de técnicas de reclutamiento.	
	03	Selecciona candidatos.	
	04	Realiza las actividades pertinentes a la selección del personal.	
	05	Analiza evaluaciones y demás documentos de los candidatos.	
	06	Envía información de los candidatos seleccionados a gerente general y gerente de RR.HH.	
Gerente general y gerente de RR.HH	07	Selecciona al mejor candidato para ocupar el puesto.	
Asistente de RR. HH	08	Realiza gestiones para la contratación.	
Gerente de RR.HH	09	Entrevista al candidato seleccionado para ocupar el puesto.	
Asistente de RR. HH	10	Indica lineamientos básicos al nuevo empleado, así como firma contrato y otros documentos.	
	11	Informa a directivos de Casa Ariana sobre la contratación del nuevo empleado.	
Gerente de ventas/ Gerente de A&B	12	Indica lineamientos específicos acerca de la empresa y atribuciones al nuevo empleado, posteriormente el empleado es ubicado en su respectiva área.	

Fuente: Casa Ariana. Año 2011.

2.7 Análisis de facultades

Por medio de la información recabada en la boleta de encuesta, se estableció que el personal de la empresa, tiene claro cuál es el límite en cuanto al grado de toma de decisiones que tiene en la ejecución de sus tareas así como de sus responsabilidades. Además, se determinó que el grado de libertad en la toma

de decisiones que se le ha delegado al personal corresponde a sus funciones y a su nivel jerárquico.

2.7.1 Nivel alta gerencia

Los puestos que corresponden a este nivel son: junta directiva y gerencia general, están facultados para trabajar con total independencia. Estos órganos corresponden al Hotel Conquistador se tomaron en cuenta, debido a que pertenecen a la estructura organizacional de la empresa y a la importancia que representan.

Tabla 7
Facultades nivel alta gerencia
Casa Ariana
Abril 2011

Junta directiva y gerencia general	
Facultades	Hallazgos
<ul style="list-style-type: none"> a. Tomar decisiones en momentos críticos. b. Participar en la programación de trabajo de cada empleado. c. Identificar problemas imprevistos; buscarles solución y resolverlos. d. Tomar iniciativa. e. Resolver conflictos originados dentro de la empresa. f. Autorizar y firmar documentos. 	<p>Las facultades ejercidas por este nivel, son realizadas directamente en el Hotel Conquistador, provocando atrasos y demoras en determinadas situaciones que son de suma importancia para Casa Ariana.</p>

Fuente: Casa Ariana. Año 2011.

2.7.2 Nivel de mandos medios

Este nivel trabaja siguiendo lineamientos generales de los directivos del Hotel Conquistador, en algunos casos toman la iniciativa de cualquier imprevisto, pero posteriormente deben informar sobre las decisiones tomadas. Categoría representada por: gerente de ventas, gerente de alimentos y bebidas, chef ejecutivo, supervisor de cocina y jefe de banquetes.

Tabla 8
Facultades nivel mando medio
Casa Ariana
Abril 2011

Gerente de ventas y gerente de alimentos y bebidas	
Descripción de facultad	Hallazgos
<ul style="list-style-type: none"> a. Tomar decisiones en momentos críticos. b. Participar en la programación de trabajo de otros empleados. c. Identificar problemas e imprevistos; buscarles solución y resolverlos. d. Tomar iniciativa. e. Resolver conflictos originados dentro de la empresa. f. Autorizar y firmar documentos. g. Disminuir precios. h. Disminuir costos. i. Proveer información a los clientes sobre las políticas de ventas. 	<p>Abuso de poder en cuanto a la toma de decisiones de otras unidades, debido a la dualidad de mando, provocando incomodidad y malestar entre los empleados.</p>
Chef ejecutivo, supervisor de cocina y jefe de banquetes	
<ul style="list-style-type: none"> a. Tomar decisiones en ausencia de gerente de alimentos y bebidas en momentos críticos. b. Resolver y solucionar los problemas originados en su área e informar tan pronto como sea posible a los directivos de la empresa. c. Autorizar salidas y permisos de los empleados. 	<p>No se detectó ninguna deficiencia en el análisis de las facultades delegadas a: chef ejecutivo, supervisor de cocina y jefe de banquetes.</p>

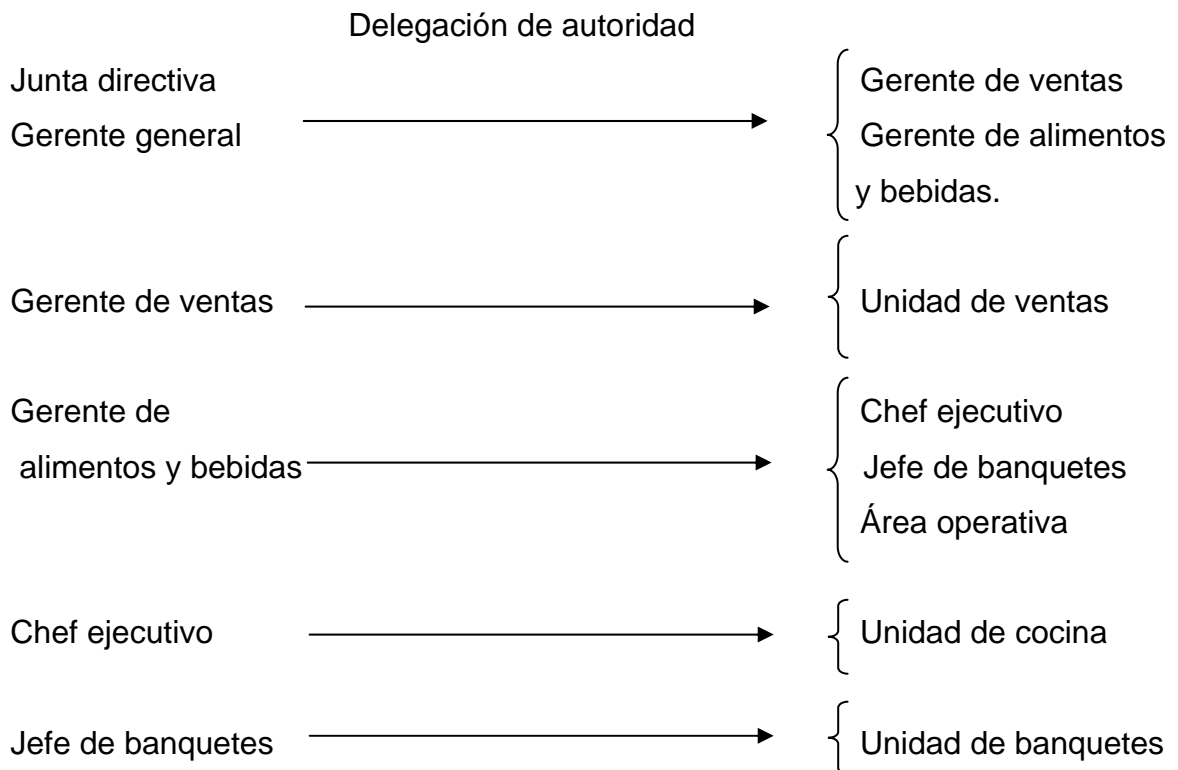
Fuente: Casa Ariana. Año 2011.

2.7.3 Nivel operativo

Categoría representada por: ejecutivas de ventas, cocineros, capitanes, meseros, stewards, agentes de seguridad, mantenimiento, pilotos, operarios de limpieza y jardinero. Los empleados pertenecientes a este nivel tienen un mínimo grado de libertad para resolver un imprevisto y tomar decisiones.

2.7.4 Distribución de la autoridad

La transferencia de autoridad entre los puestos que conforman la empresa, es la siguiente:



Se observa que el recorrido de la línea de autoridad se transfiere inicialmente con los altos niveles ejecutivos, en donde posteriormente estos delegan autoridad a los mandos medios para que luego la autoridad sea delegada a las unidades operativas.

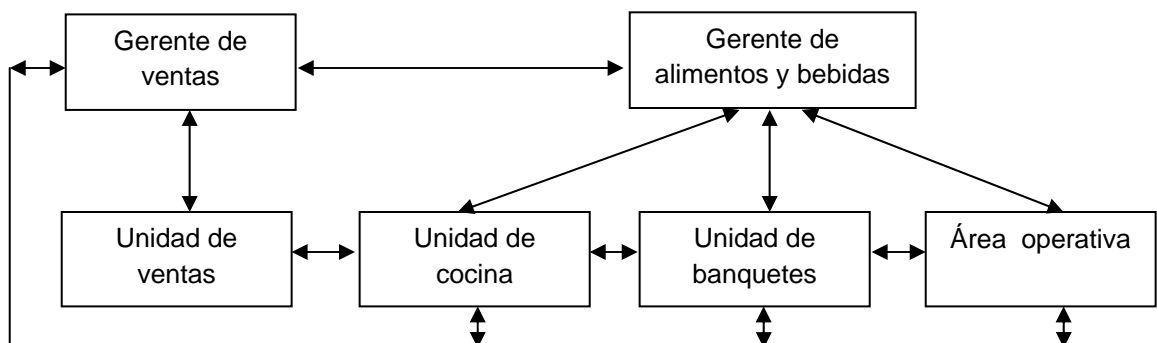
2.8 Análisis de relaciones

Se describen los vínculos existentes de las relaciones entre cada departamento, unidad y puestos de trabajo de la empresa y del Hotel Conquistador, además de la comunicación existente entre cada uno de ellos y de la relación externa que se tiene con los clientes y proveedores.

2.8.1 Relaciones de trabajo

Existen diferentes relaciones de trabajo dentro de la empresa y fuera de la empresa, cuando se indica que existen relaciones fuera de la empresa se refiere a la conexión que se tiene con la junta directiva, gerente general, departamentos de compras, costos y recursos humanos, unidad de contabilidad y bodega general, del Hotel Conquistador, además de los proveedores y clientes.

Gráfica 2
Relaciones empleados Casa Ariana
Abril 2011



Fuente: Casa Ariana. Año 2011.

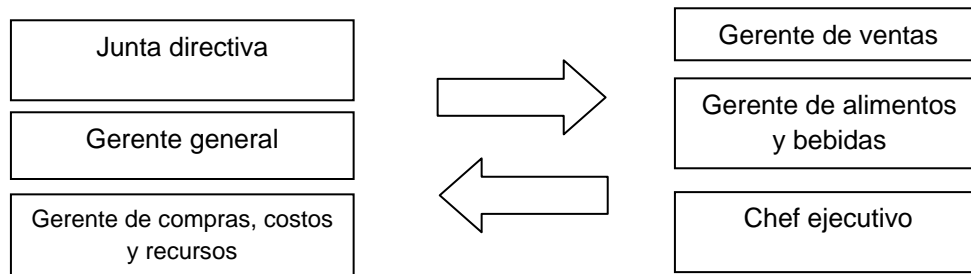
- El gerente de ventas y gerente de alimentos y bebidas, mantienen una relación estrecha básicamente para tratar asuntos relacionados con el cumplimiento de tareas, objetivos y metas de la empresa, razón por la cual el tipo de comunicación es constante.

- b. La gerente de ventas se comunica principalmente con su equipo de ventas y con el resto del personal de Casa Ariana.
- c. El gerente de alimentos y bebidas se relaciona con el chef ejecutivo, para tratar cuestiones de: reducción de costos, modificaciones de menús. Con el jefe de banquetes para la dirección y coordinación de eventos y con el área operativa, para llevar a cabo el buen funcionamiento en cuanto orden, imagen, limpieza y logística.
- d. Unidad de ventas, cocina y banquetes se comunican simultáneamente para la planificación, elaboración, coordinación de los eventos.

Se determinó que únicamente el personal de la unidad de ventas realiza actividades como: celebración de actividades, reuniones fuera de la empresa, entre otras, para mejorar y estrechar las relaciones de trabajo, para el resto del personal no les es realizada ninguna actividad que tenga por objetivo la ampliación de las relaciones de trabajo y comunicación.

Se realizan algunas actividades en el Hotel Conquistador, pero son mínimas, no dan lugar a la asistencia de la mayoría del personal operativo debido a que perjudican en el atraso que tienen con sus actividades laborales.

Gráfica 3
Relaciones entre directivos Casa Ariana y Hotel Conquistador
Abril 2011



Fuente: Casa Ariana. Año 2011.

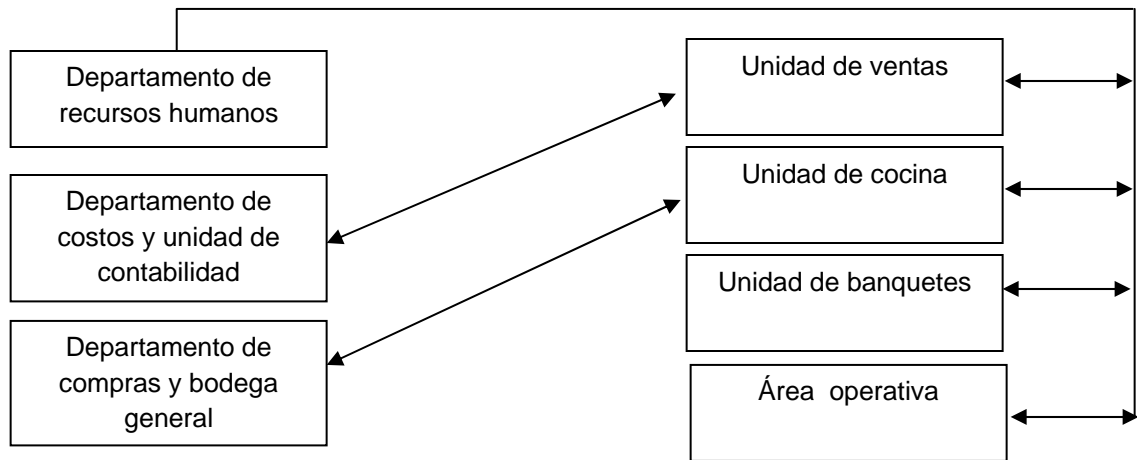
- a. El gerente de ventas, gerente de alimentos y bebidas y chef ejecutivo, mantienen relación estrecha con los altos directivos del Hotel Conquistador, dichos jefes se trasladan con frecuencia al hotel asistiendo a reuniones para tratar asuntos específicos de la empresa.
- b. El chef ejecutivo se relaciona con el gerente de compras, para tratar asuntos relacionados con las compras y abastecimiento del almacén de la unidad de cocina.
- c. El gerente de costos para el análisis financiero y toma de decisiones, mantiene relación con gerente de alimentos y bebidas y chef ejecutivo.

Este tipo de relaciones con los directivos del hotel es indispensable para estrechar los canales de comunicación que repercuten en el buen funcionamiento de Casa Ariana, pero en ocasiones resultan inconvenientes como; retrasos, demoras, mal interpretación de información, entre otros.

Se logró determinar que únicamente al personal del área administrativa y a los jefes inmediatos se les informa sobre el cumplimiento de objetivos, metas y logros de la empresa.

El personal operativo no recibe ningún tipo de información relacionada con los logros de la empresa, esta situación va provocando paulatinamente que el personal no se identifique con Casa Ariana y que no sepa hacia dónde quiere llegar.

Gráfica 4
Relaciones departamentos y unidades
Casa Ariana y Hotel Conquistador
Abril 2011



Fuente: Casa Ariana. Año 2011.

- a. La unidad de ventas mantiene relaciones con la unidad de contabilidad específicamente para proveer información sobre cantidades monetarias percibidas por eventos y otros ingresos percibidos.
- b. La supervisora de cocina, se relaciona además con el personal del departamento de compras del hotel y con el encargado de bodega, básicamente para los pedidos y traslado de los insumos.
- c. Con respecto a la gerencia de recursos humanos, todo el personal de la empresa acude a dicho departamento ya que es allí donde se realizan diversas gestiones que conciernen a determinadas funciones como: capacitación, contratación de puestos vacantes, actualización de datos del personal, entre otros.

Se determinó con base en la información obtenida en la boleta de encuesta, que el 90% del personal obtiene suficiente colaboración de los empleados de otras unidades al momento de establecer algún vínculo para la realización de determinado procedimiento o función, del 10% restante de los empleados, se estableció que reciben mínima colaboración del personal que labora en otras unidades.

Además, se determinó que todo el personal de la empresa mantiene una relación considerable con sus jefes inmediatos y que no tienen ningún conflicto para comunicarse con ellos, según información recabada, los jefes son accesibles al momento de transmitirles cualquier solicitud.

2.8.2 Relaciones externas

Es indispensable la relación que debe tener Casa Ariana con los clientes, con el objetivo principal de lograr crecimiento en las ventas, valiéndose de estrategias por medio del equipo de la fuerza de ventas. La cartera de clientes de la empresa la conforman empresas privadas, dependencias del estado, colegios, universidades, así como personas jurídicas individuales.

Otra relación externa que mantiene la empresa, es con los distintos proveedores que se encargan de abastecer y suministrar todos los requerimientos de Casa Ariana, esta relación con los proveedores la mantiene el departamento de compras del hotel y la supervisora de cocina de Casa Ariana.

2.8.3 Deficiencias en las relaciones

Mediante el análisis realizado en la investigación de campo en la empresa se determinó que existen situaciones desfavorables en cuanto a las relaciones, entre las que destacan:

Tabla 9
Deficiencias en las relaciones generadas por la duplicidad de mando
retrasos y deficiencias
Casa Ariana
Abril 2011

Puestos que generan duplicidad de mando	Observación	Repercusión
a. Gerente de ventas y b. Gerente de alimentos y bebidas	Ambos gerentes extienden su autoridad a toda la empresa no limitándose únicamente a sus respectivos departamentos.	Provocando confusión de identificación de autoridad y abuso de poder en ambos puestos.
a. Gerente de alimentos y bebidas b. Chef ejecutivo	Extienden su autoridad a ejecutivas de ventas en donde únicamente es el gerente de ventas de quien deben de recibir todo tipo de órdenes.	Provocando fastidio, molestia, incomodidad así como la generación de conflictos entre los órganos involucrados.
Retrasos y deficiencias		
Gerente de alimentos y bebidas	La coordinación y supervisión del cumplimiento de tareas de dos unidades y un área (cocina, banquetes y área operativa), demandan exceso de comunicación y relaciones de trabajo.	Situación que provoca en ocasiones atrasos para el seguimiento de las operaciones.
Departamentos y unidades pertenecientes al Hotel Conquistador	Toda solicitud para la consecución de determinado proceso o función, es atendida pero no de inmediato, es decir Casa Ariana no es prioridad para los directivos, departamentos y unidades del hotel.	Influyendo en la ineficiencia y baja productividad de la empresa a nivel general.

Fuente: Casa Ariana. Año 2011.

2.9 Análisis administrativo

En esta fase del diagnóstico se enfatiza en forma integral las deficiencias administrativas detectadas en la empresa, así como también las deficiencias de las funciones y procesos vinculados con el Hotel Conquistador.

2.9.1 Principales deficiencias

Existen algunos aspectos que impiden el desarrollo eficiente de Casa Ariana y por consiguiente influyen en el desempeño de los empleados, a continuación se mencionan los principales aspectos originados en Casa Ariana y los que provienen de la conexión con el hotel.

2.9.1.1 Aspectos de fundamentación estratégica y organización

Estos aspectos representan mayor importancia ya que son la base fundamental para el proceso de desarrollo de Casa Ariana juntamente con los empleados. Se describen los principales iniciando con elementos de fundamentación estratégica (misión y objetivos) la empresa no cuenta con una visión definida. Posteriormente se enuncian algunos elementos de organización.

a. Elementos de planeación estratégica

- **Misión**

Los directivos de la empresa se fijaron como meta que todo el personal memorizara la misión, según información obtenida por la gerente de ventas, afirma que se le entregó una tarjeta en donde está escrita la misión a cada empleado, pero al cuestionar a los empleados, ninguno tiene conocimiento de ella, inclusive los jefes inmediatos, esta situación influye en que los empleados

no se identifiquen con la empresa, así como la falta de compromiso de contribuir con el desarrollo óptimo de la misma, los empleados ejercen el cumplimiento de sus funciones sin saber qué es lo que pretende cumplir y hacer en su entorno Casa Ariana.

En cuanto a los aspectos que debe incluir una misión, se determinó que la misión definida de Casa Ariana únicamente cuenta con cinco aspectos de los diez que debe contener una misión debidamente formulada.

- **Objetivos**

En cuanto a la definición de los logros que la empresa desea conseguir se determinó que estos no son medibles y cuantificables, siendo los objetivos uno de los pilares de la planificación estratégica de una organización. La formulación de objetivos equivocados es sinónimo de fracasar antes de comenzar debido a que la definición de objetivos partirá la planificación de las acciones y procesos de cualquier emprendimiento.

b. Estructura organizacional

La estructura de la empresa se considera como formal, ya que las tareas, las responsabilidades, canales de comunicación, están debidamente establecidos, pero la estructura es muy limitada ya que como se ha comentado únicamente cuenta con dos departamentos, aparentemente la empresa cuenta con una estructura amplia pero, solamente al momento de establecer vínculos organizacionales con el Hotel Conquistador, situación que en la actualidad está influyendo negativamente en el desempeño de la empresa.

c. Tramo de administración

Se logró determinar que en la empresa predomina el tramo de administración amplio, hacia el departamento de alimentos y bebidas ya que el gerente de alimentos y bebidas tiene alrededor de treinta y siete personas por supervisar en pocos niveles organizacionales, estas treinta y siete personas conforman las unidades de cocina, banquetes y área operativa, provocando que exista poca supervisión y control entre las actividades de cada unidad, según la base teórica el número de subordinados que puede tener a cargo un jefe inmediato es de ocho personas.

d. Instrumentos de organización

Casa Ariana cuenta con un instrumento de organización llamado Manual de Casa Ariana dentro de este manual se encuentran normadas algunas reglamentaciones y lineamientos que debe seguir el personal, así como un manual de descriptor de puestos y un manual de procedimientos, dicho manual resulta ser material obsoleto ya que no es actualizado, contiene mínima información y no se le es trasladado al personal.

El hecho que en Casa Ariana no se apliquen y no se cuenten con instrumentos de organización provoca lo siguiente:

1. El personal no tiene conocimiento de los elementos de la planificación estratégica (misión, visión, objetivos, metas y políticas entre otros), definidos por la empresa.
2. División inadecuada del trabajo.

3. Se rompe el principio de unidad de mando debido a que varios jefes inmediatos ejercen abuso de poder (liderazgo autoritario), sobre puestos que no les corresponden.
4. Traslape de funciones.
5. No se identifica la correspondencia de los niveles jerárquicos.

2.9.1.2 Aspectos por área funcional

A continuación se presenta en forma general un listado de las deficiencias que existen en cada área de la empresa. Se describen aspectos administrativos que obstaculizan el desarrollo óptimo de cada empleado en la ejecución de sus tareas, que son ocasionados únicamente por la deficiencia derivada de las gestiones establecidas en la empresa y por las determinaciones de los directivos del hotel.

a. Unidad de ventas

1. Se rompe el principio de unidad de mando, con respecto a la gerente de ventas que extiende su autoridad hacia toda la empresa.
2. Sistema de comisión de ventas poco favorable.
3. Insuficiente personal, provocando deficiencia en cuanto al servicio al cliente.
4. Cumplimiento excesivo de metas de ventas.
5. Mínima supervisión por parte de los directivos de Casa Ariana.
6. Sobrecarga de trabajo debido a que las ejecutivas de ventas tienen a su cargo la ejecución de funciones adicionales como lo son gestiones contables.
7. Insuficientes medios publicitarios.

b. Unidad de cocina

1. Se rompe con el principio de unidad de mando, entre el gerente de alimentos y bebidas y chef ejecutivo.
2. Duplicidad de funciones.
3. Mínima supervisión y control por parte de los directivos de Casa Ariana
4. Insuficiente personal, provocando sobrecarga de tareas.
5. Comunicación no fluye adecuadamente, debido a la cantidad de operaciones que se tienen que realizar en la unidad.
6. Inadecuada división de trabajo.
7. Desconocimiento de instrumentos de organización.

c. Unidad de banquetes

1. Duplicidad de funciones entre el jefe de banquetes y capitanes.
2. Deficiente coordinación en la ejecución y montaje de eventos.
3. Mínima, supervisión y control por parte de los directivos de Casa Ariana.
4. Desconocimiento de instrumentos de organización.
5. Mínima participación para la toma de decisiones.

d. Área operativa

1. Mínima participación para la toma de decisiones.
2. Desconocimiento de instrumentos de organización.
3. Mínima supervisión por parte de los directivos de Casa Ariana.

2.9.1.3 Aspectos de mobiliario, suministros, herramientas e infraestructura

Por medio de la técnica de observación directa, se determinaron los siguientes aspectos favorables y desfavorables que son considerados necesarios para el funcionamiento de la empresa y el desarrollo de actividades.

- a. Mobiliario de oficina: luce deteriorado, dando lugar a una imagen poco favorable con los clientes.
- b. Equipo de cómputo: desactualizado y presenta muchas fallas.
- c. Sala de espera: espacio muy reducido.
- d. Equipo de cocina: en buenas condiciones, pero se necesita de más equipo.
- e. Utensilios y materiales: se cuenta con lo indispensable.
- f. Parqueo: es un área muy incómoda para el tránsito de los clientes y estacionamiento de vehículos.
- g. Señalización: escasa.
- h. Piso: no es resbaloso.
- i. Aire acondicionado: adecuado.
- j. Temperatura ambiente: adecuada.
- k. Extintores: se cuenta en varias áreas y salones.
- l. Distribución de áreas: limitada, específicamente el área de cocina.
- m. Accesibilidad y ubicación de la empresa: adecuada.
- n. Botiquín: existe, uno en recepción y otro en cocina.
- o. Buzón de sugerencias: no se cuenta con ninguno.
- p. Herramientas: insuficientes.
- q. Suministros de oficina: se cuenta con lo indispensable.

2.9.1.4 Análisis general Hotel Conquistador

Al estar vinculada la empresa administrativamente con el Hotel Conquistador provoca aspectos desfavorables, a continuación se mencionan los siguientes:

- a. Retrasos en entrega de insumos principalmente por el trayecto entre el hotel hacia Casa Ariana.
- b. Centralización para la planificación estratégica.

- c. Demora para la toma de decisiones, ya que las solicitudes de Casa Ariana no representan prioridad para los directivos del hotel.
- d. Demora para la solución de conflictos.
- e. No fluye la comunicación.
- f. Mal interpretación de información.
- g. Duplicidad de funciones.
- h. No se le da prioridad a las solicitudes.
- i. No se agilizan las gestiones de trámites personales.
- j. Aumento del nivel de rotación de personal.
- k. No se optimizan los recursos y el tiempo.
- l. No hay oportunidad de crecimiento, debido a la estructura organizacional limitada de Casa Ariana.
- m. En ocasiones no se toma en cuenta la opinión de los directivos y empleados de la empresa.

La determinación de la problemática de Casa Ariana, descrita en este capítulo, conduce al desarrollo de una propuesta que contribuya principalmente a disminuir o eliminar todas las deficiencias detectadas, desligarse de la mayoría de funciones y procesos parciales que se realizan en el Hotel Conquistador.

En este capítulo queda evidenciada la necesidad de la elaboración de una propuesta para Casa Ariana, que principalmente está enfocada al desarrollo de un diseño de organización que contiene básicamente, una serie de acciones de solución a la problemática diagnosticada en la unidad objeto de estudio, que aparece en el capítulo tres.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA EMPRESA CASA ARIANA

3.1 Justificación de la propuesta

En la empresa Casa Ariana, se dificulta el control de las actividades, tales como: procesos de compras, procesos contables, gestiones de recursos humanos, la planificación de las decisiones estratégicas está centralizada, la unidad de mando se pierde, el proceso de toma de decisiones y soluciones de conflictos es lento entre otros.

Estos aspectos provocan en Casa Ariana, duplicidad de funciones, desmotivación en los empleados, subutilización de recursos materiales y humanos, escasa responsabilidad de los empleados así como falta de desempeño laboral e inexistencia de empleados proactivos, lo que a su vez dificulta el cumplimiento de metas y objetivos; además se disminuye la calidad del servicio, se pierden clientes y por consiguiente, disminución de utilidades de la empresa, estos aspectos dan lugar a que el estudio realizado, acerca de la situación organizacional y funcional de la empresa Casa Ariana, de origen a la definición de acciones correctivas para que la empresa mejore su gestión administrativa, con la finalidad de que adecue y modernice su aparato estructural y funcional.

La implementación de la reorganización administrativa en Casa Ariana está enfocada principalmente en ampliar la estructura organizacional; adicionando un puesto de gerencia general, un departamento administrativo subdividido por tres unidades (contabilidad, recursos humanos y compras) conteniendo dentro de este, cinco puestos que serán agregados a el personal que actualmente labora para la empresa. Las funciones principales de dicho departamento, serán la

realización de los procesos y funciones que en la actualidad se ejecutan en el Hotel Conquistador, es decir las personas responsables de elaborar distintas labores para Casa Ariana quedaran desligadas de su realización, únicamente se dedicarán al cumplimiento de funciones correspondientes al hotel. Más adelante en este capítulo, en el apartado de departamentalización, se profundiza sobre estas modificaciones.

3.2 Objetivo general de la propuesta

Plantear acciones correctivas organizacionales y funcionales, que adecuen y modernicen la estructura organizacional de Casa Ariana, que le permitan adecuarse a las necesidades actuales para mejorar su desempeño en un 100%.

3.2.1 Objetivos específicos de la propuesta

- a. Definir en un 100% la fundamentación estratégica que contenga: misión, visión, objetivos y valores empresariales, que llegue al conocimiento de todo el personal de la empresa al término de un mes.
- b. Definir el diseño organizacional en un 60% adicional al que actualmente cuenta Casa Ariana, enfocado a la creación de unidades administrativas adicionales, estableciendo; estructura de la organización, departamentalización, niveles organizacionales y descripción de funciones y atribuciones.
- c. Elaborar instrumentos de organización: organigramas, así como la elaboración de manual de organización y manual de normas y procedimientos, es decir implementar en un 100% instrumentos de organización en Casa Ariana.
- d. Diseñar herramientas administrativas que abarquen problemas específicos, que permitan la eficiencia en la realización de las operaciones de la empresa, entre ellos formularios, formatos, guías, normas,

solicitudes, entre otras, es decir la implementación en un 90% de herramientas administrativas a la estructura organizacional propuesta y existente.

3.3 Alcances de la propuesta

La propuesta de reorganización administrativa tiene un alcance a nivel general, necesita abarcar todas las áreas que integran la empresa, además de que será necesario el incremento de unidades administrativas.

A la estructura organizacional de Casa Ariana, se le establecerán cambios en las unidades que en la actualidad operan, estas permitirán el desarrollo integral de la empresa.

Se presenta el diseño organizacional propuesto, en forma secuencial:

- a. Fundamentación estratégica
 1. Misión y misión
 2. Objetivos, valores y estrategia del negocio
- b. Definición del diseño organizacional
 1. Estructura de la organización
 2. Departamentalización
 3. Niveles organizacionales
 4. División del trabajo o descripción de todas las atribuciones y funciones de cada unidad administrativa, puestos existentes y de los que hubo necesidad de incorporar a la estructura.

Dentro de este apartado se incluye por medio de representaciones gráficas:

1. Organigrama general
2. Organigrama nominal

Estos organigramas se presentan con las modificaciones correspondientes, en cuanto a estructura se refiere. Al final del capítulo se presentan los recursos necesarios (humanos, materiales y financieros) para llevar a cabo la reorganización administrativa de Casa Ariana.

c. El siguiente apartado es representado por los anexos, en donde se incluyen principalmente los instrumentos de organización siguientes:

1. Manual de organización, este documento contiene información detallada referente al directorio administrativo, antecedentes, elementos de planeación estratégica, descripción de cada uno de los puestos que conforman el diseño organizacional propuesto.
2. Manual de normas y procedimientos que reúne los principales procedimientos que se realizan en la empresa.
3. Finalmente, dentro de los anexos se hace énfasis en algunas herramientas administrativas que contribuirán a la implementación y funcionamiento del diseño organizacional propuesto, tales como: utilización de programas contables y de cómputo, creación de diseño de formatos, formularios, solicitudes, reglamentos entre otros; todos con la finalidad de agilizar el funcionamiento administrativo de cada unidad en Casa Ariana.

3.4 Fundamentación estratégica

Es de suma importancia la fijación de un conjunto de acciones, que estén enfocadas, a establecer los principios que orienten la secuencia de operaciones de la empresa.

3.4.1 Misión

“Somos una empresa comprometida a satisfacer las necesidades y la superación de expectativas de nuestros clientes, suministrándoles el mejor servicio en la elaboración y montaje de banquetes a través de colaboradores comprometidos, a garantizar excelencia, eficiencia y calidad, en este sector culinario”.

3.4.2 Visión

“En Casa Ariana buscamos posicionarnos como la mejor opción en servicios de elaboración de banquetes del país y como líderes en cuanto a calidad, precio y excelente servicio”.

3.4.3 Objetivos

- a. Aumentar el posicionamiento del mercado en un 80% al término de un año, por medio de la aplicación de estrategias para atacar el segmento donde está enfocada la empresa.
- b. Crear estrategias competitivas semestralmente, que exterioricen excelente calidad e imagen; entre las cuales se mencionan: estrategias de posicionamiento, excelencia operativa y conocimiento de cliente.
- c. Ampliar la cartera de clientes en 10% mensualmente, por medio del, adiestramiento del equipo de fuerza de ventas, innovando el servicio, y la utilización de herramientas de marketing.

- d. Mejorar la atención al cliente en un 80%, aplicando acciones dirigidas al logro de la satisfacción de los mismos.
- e. Elevar el nivel de satisfacción de los empleados en un 75%, proveyéndoles distintos incentivos principalmente de tipo económico que sean fuente de motivación, en donde sea recompensado el esfuerzo adicional al cumplimiento de tareas de los empleados.
- f. Innovar en un 20% la cartera de menús mensualmente.

3.4.4 Valores de Casa Ariana

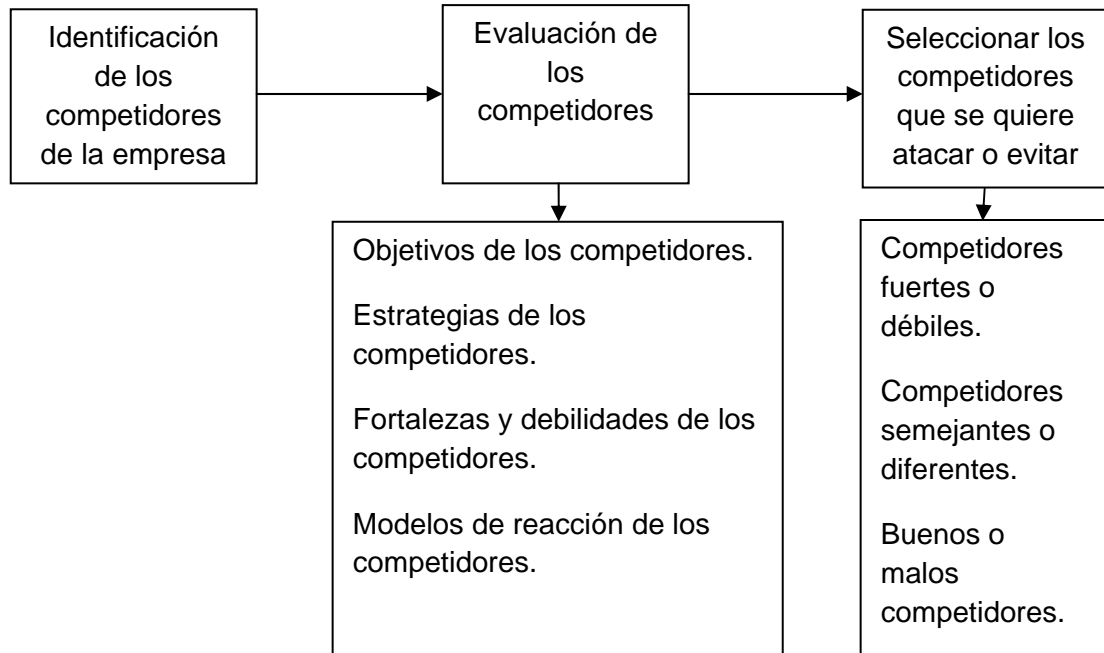
- a. Compromiso: sentimos como propios los objetivos de la empresa y los apoyamos por completo.
- b. Orientación al cliente: satisfacemos las necesidades de los clientes y nos esforzamos por conocer y resolver sus problemas.
- c. Trabajo en equipo: cooperamos y colaboramos unos con otros, somos parte de un grupo y de un trabajo.
- d. Perseverancia: mantenemos la predisposición a estar firmes y constantes en el seguimiento de la ejecución de propósitos.

3.4.5 Estrategia del negocio

Debido a que la empresa con frecuencia se enfrenta a una competencia más intensa, es necesario ofrecer a los clientes que forman el público objetivo más valor y satisfacción que la competencia.

A continuación se detalla un proceso para evaluar a los competidores así como el desarrollo de estrategias eficaces, basadas en valores ofrecidos, para entablar y mantener relaciones rentables con los clientes.

a. Análisis de la competencia



b. Estrategias competitivas

El enfoque de las siguientes estrategias está basado en el modelo básico de estrategia competitiva diseñado por Michael Porter

- **Conocimiento del cliente:**

La empresa se especializará en satisfacer las necesidades únicas de cada cliente a través del logro de relaciones más cercanas, solidas y de un profundo conocimiento.

Para ello el departamento de ventas: elabora bases de datos de clientes para segmentar el mercado, así como a responder inmediatamente las necesidades de cada cliente.

- **Excelencia operativa:**

La empresa estará orientada y comprometida a dedicarse a ofrecer un excelente servicio, que empieza desde el primer contacto que se tiene con el cliente, hasta la finalización de un evento. Entiéndase la inclusión de todos los procedimientos que se incluyen para la ejecución de eventos. Las áreas que deben concentrar todos sus esfuerzos para que esta estrategia sea un éxito son: unidad de ventas, cocina y banquetes.

- **Mas por lo mismo**

Esta estrategia podrá atacar el posicionamiento de la empresa, por medio de ofrecer más calidad, mejor servicio y más producto por el mismo precio. Esta estrategia está enfocada a ofrecer un postre adicional al banquete solicitado o bien ofrecer platillos extras.

3.5 Diseño organizacional

La realización del presente diseño organizacional conlleva principalmente, la ampliación de la estructura organizacional que opera actualmente y también a la adecuación de los recursos con que ya cuenta la empresa, a través de este diseño la estructura organizacional contará con unidades administrativas esenciales, dando lugar a la atribución y transferencia de facultades de decisión y autoridad en la empresa.

Es importante aclarar que la descentralización que se pretende implementar hacia la empresa no significa que se desligue administrativamente por completo del Hotel Conquistador, sino solamente se atenué la jerarquía administrativa conservando en el poder central, limitadas facultades de decisión vigilancia y control en dicho hotel.

3.5.1 Estructura organizacional

Se plantea un sistema de organización con una estructura formal de tipo funcional, debido a las razones siguientes:

- a. Cada departamento y unidad administrativa realiza únicamente sus actividades específicas.
- b. Comunicación directa más fluida.
- c. Máxima especialización y coordinación de actividades.
- d. Optimización de las relaciones de trabajo.
- e. Mayor supervisión y control.

La simplicidad y claridad de este sistema evitará los conflictos provenientes de duplicidad de funciones, unidad de mando, toma de decisiones y resolución de conflictos centralizados, entre otros.

3.5.2 Departamentalización

Se sugiere la creación de una departamentalización funcional, con la creación de departamentos y unidades administrativas que son los que están vinculados con el Hotel Conquistador y son los que actualmente contribuyen al funcionamiento de la empresa, es decir en Casa Ariana se implementará un departamento administrativo que contará con tres unidades (contabilidad, recursos humanos y compras) que serán los órganos encargados de realizar todos los procesos y funciones que se ejecutan actualmente en el hotel, a continuación se hace énfasis en cada uno de ellos:

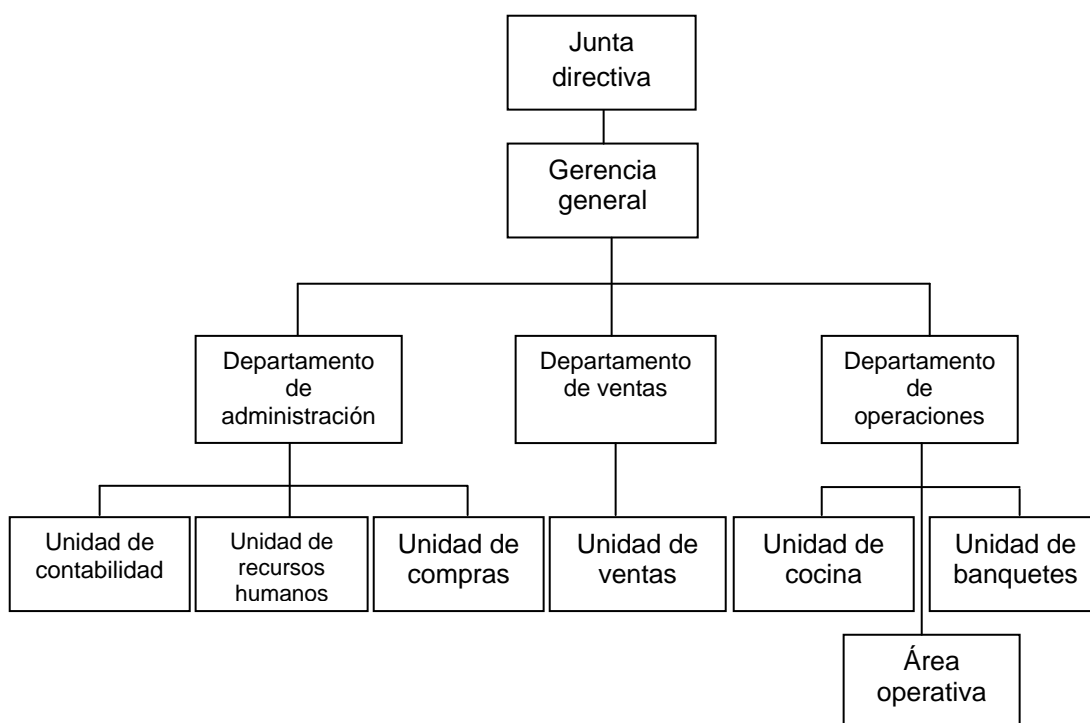
Tabla 10
Departmentalización propuesta
Casa Ariana
Abril 2011

Junta directiva	
Descripción	Puestos
Este órgano será el único que estará vinculado con el hotel debido a, que los miembros de la junta directiva son los propietarios de ambas empresas.	Presidente, secretario, tesorero y vocal.
Gerencia general	
Órgano agregado a la estructura.	Gerente general
Departamento de administración	
<p>Departamento agregado a la estructura organizacional, lo conforman las siguientes unidades administrativas.</p> <p>a. Unidad de contabilidad b. Unidad de recursos humanos c. Unidad de compras</p> <p>Estas unidades son las que han estado vinculadas administrativamente con la empresa.</p>	<p>a. Gerente administrativo b. Contador c. Secretaria administrativa d. Recepcionista e. Encargado de compras f. Encargado de bodega g. Piloto</p> <p>Únicamente el puesto de recepcionista y piloto son puestos que operan en Casa Ariana los demás son puestos propuestos.</p>
Departamento de ventas	
A este departamento y su respectiva unidad de ventas, únicamente se le realizó un cambio. El puesto de recepcionista se traslada al departamento de administración.	<p>a. Gerente de ventas b. Ejecutiva de ventas sociales y corporativas</p>
Departamento de operaciones	
<p>Departamento que era denominado como: departamento de alimentos y bebidas, pasa a nombrarse departamento de operaciones, los cambios realizados son los siguientes:</p> <p>El jefe inmediato del departamento que actualmente es denominado gerente de alimentos y bebidas, se denominará gerente de operaciones.</p> <p>En el área operativa, actualmente hay dos pilotos, se elimino un puesto y el restante será trasladado a la unidad de compras. La empresa únicamente operará con un piloto, debido a que las gestiones de traslado de mercadería ya no se realizaran del hotel a Casa Ariana.</p>	<p>a. Gerente de operaciones b. Chef ejecutivo c. Jefe de banquetes d. Supervisor de cocina e. Cocinero f. Steward g. Mesero h. Capitán i. Agente de seguridad j. Operario de mantenimiento k. Jardinero l. Operario de limpieza</p>

Fuente: elaboración propia con base en investigación realizada. Año 2011.

La siguiente gráfica denominada organigrama general presenta la información citada en la tabla anterior con el objetivo de visualizar la estructura orgánica de la empresa.

Gráfica 5
Organigrama general propuesto
Casa Ariana
Abril 2011



Fuente: elaboración propia con base en investigación realizada. Año 2011.

3.5.3 Niveles organizacionales

La dimensión de la estructura organizacional propuesta está conformada por tres categorías organizacionales, tal como lo muestra la tabla siguiente:

Tabla 11
Dimensión de la estructura propuesta
Casa Ariana
Abril 2011

Nivel alta gerencia			
Máximas autoridades	a. Junta directiva b. Gerencia general		
Nivel de mandos medios			
Gerencia de primera línea, jefes de segunda línea y supervisores.	a. Gerente administrativo b. Gerente de ventas c. Gerente de operaciones d. Chef ejecutivo e. Supervisor de cocina f. Jefe de banquetes		
Nivel operativo			
Puestos que se encargan directamente de la ejecución de actividades para el funcionamiento de la empresa.	Departamento de administración	Departamento de ventas	Departamento de operaciones
	Unidad de contabilidad Contador	Unidad de ventas a. Ejecutiva de ventas sociales b. Ejecutiva de ventas corporativas	Unidad de cocina a. Cocineros b. Stewards
	Unidad de RR.HH a. Secretaria administrativa b. Recepcionista		Unidad de banquetes a. Capitanes b. Meseros
	Unidad de compras a. Encargado de compras b. Encargado de bodega c. Piloto		Área operativa a. Agentes de seguridad b. Operarios de matto. c. Jardinero d. Operarios de limpieza

Fuente: elaboración propia con base en investigación realizada. Año 2011

3.5.3.1 Tramo de administración

La gerencia general tiene a su cargo la dirección y ejecución de toda la empresa, lo hará por medio de la coordinación de los gerentes de nivel medio: (gerente de administración, ventas y operaciones).

El gerente administrativo que corresponde al departamento de administración tendrá a su cargo seis personas, dentro de estas, se incluye una secretaria que es la que asistirá simultáneamente al gerente para el óptimo manejo de actividades del departamento.

El departamento de ventas está compuesto por cinco ejecutivas de ventas, este será el total de personas que tendrá a cargo; gerente de ventas.

El departamento de operaciones conformado por treinta y seis personas esta subdividido por la unidad de cocina, banquetes y el área operativa. La unidad de cocina es representada por el chef ejecutivo quien es el jefe inmediato que tiene a cargo nueve personas, el jefe de la unidad de banquetes a su cargo tiene catorce personas. Dentro del área operativa no existe asignación de jefe inmediato, el gerente de operaciones quedará a cargo de la dirección de esta área conformada por diez personas.

Se puede observar que los jefes inmediatos específicos en cada departamento que conforman la estructura organizacional de la empresa, tienen poco personal por supervisar por tramo, dando lugar a que predomine el tramo de administración estrecho.

Con base a la teoría de organización, bajo el argumento de que un jefe inmediato como máximo tiene el control de ocho personas, en el caso del gerente de operaciones quien a su cargo tiene doce personas, dentro de este personal dos

puestos ejercen el papel de jefes inmediatos, es decir de esta forma se minimiza el control general de las operaciones por parte de dicho gerente.

Otra situación ocurre, en la unidad de banquetes hacia el jefe de banquetes quien tiene a su cargo catorce personas, en este caso los cuatro capitanes que conforman esta unidad se coordinan entre sí con los meseros que son diez, los cuatro capitanes asignan meseros en forma proporcional para que de esta forma se simplifique el control y supervisión en la ejecución de operaciones en la unidad de banquetes.

Con la finalidad de que exista mayor supervisión y control en la ejecución de actividades en el departamento de operaciones y para que el tramo de control no resulte ser amplio hacia el gerente de operaciones, se sugiere a todo el personal conforma dicho departamento lo siguiente:

1. Utilizar los instrumentos de organización propuestos.
2. Seguir la línea de autoridad y responsabilidad correspondiente para cada puesto que conforma este departamento.
3. En caso de surgir un imprevisto o un inconveniente acudir primeramente a los jefes inmediatos de cada unidad, luego si el imprevisto requiere una mayor toma de decisión será canalizado por el jefe inmediato hacia el gerente de operaciones.

La gráfica siguiente muestra en forma resumida la cantidad de personal que tiene a cargo cada jefe inmediato.

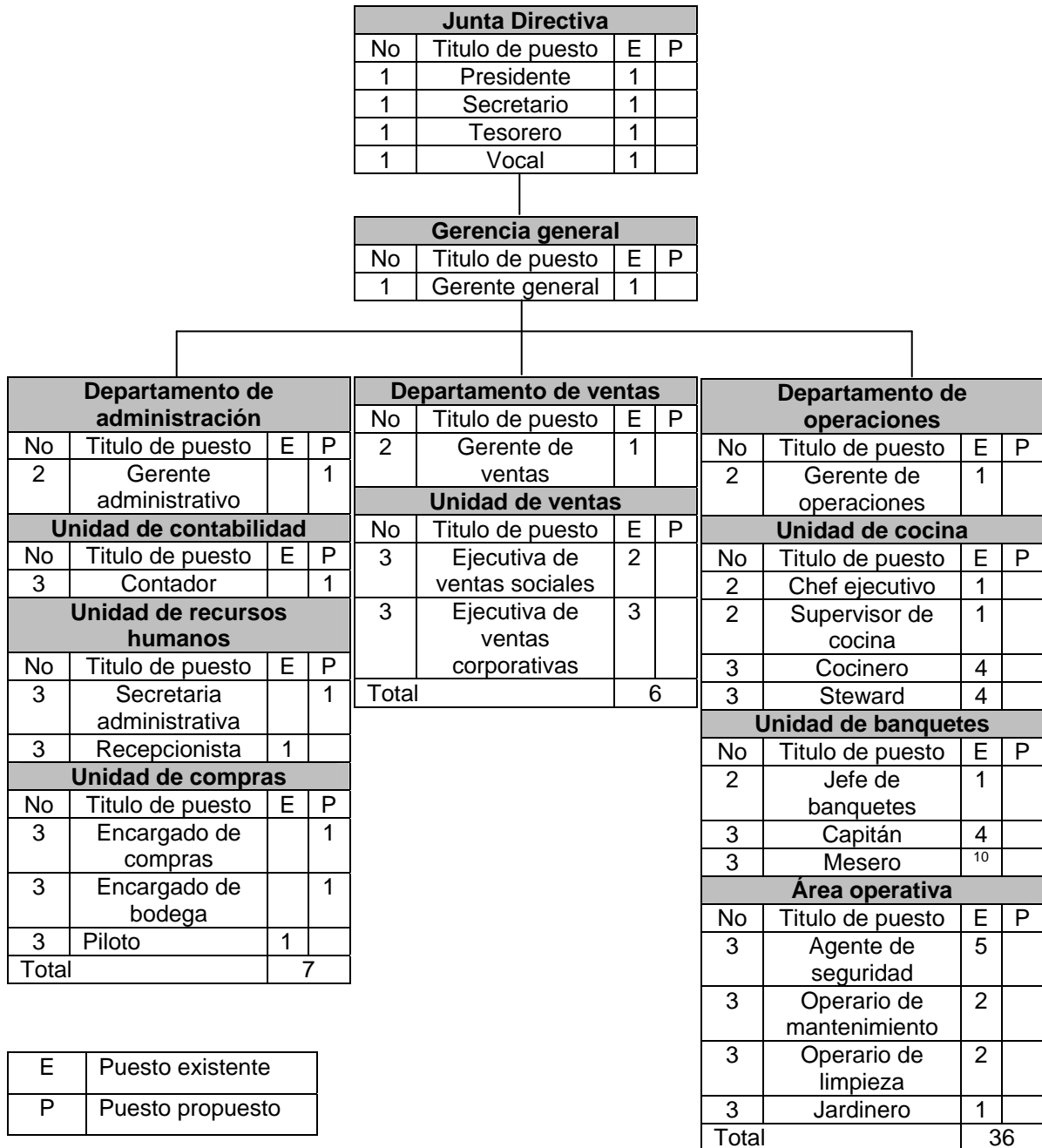
Gráfica 6
Tramo de administración
Casa Ariana
Abril 2011

Gerente general	Gerente administrativo, gerente de ventas y gerente de operaciones	=	3 cargos
Gerente administrativo	Contador, secretaria administrativa, recepcionista, encargado de compras, encargado de bodega y piloto		3 cargos
Gerente de ventas	Cinco ejecutivas de ventas		5 cargos
Gerente de operaciones	Chef ejecutivo, jefe de banquetes, personal área operativa	=	12 cargos
Chef ejecutivo	Supervisor de cocina, cuatro cocineros y cuatro steward		9 cargos
Jefe de banquetes	Cuatro capitanes y diez meseros	=	14 cargos

Fuente: elaboración propia con base en investigación realizada. Año 2011.

Como complemento a la información presentada en ese apartado, se puede visualizar en la siguiente gráfica, los distintos puestos establecidos para la ejecución de las atribuciones, así como el número de plazas existentes, los departamentos, unidades y plazas propuestas.

Gráfica 7
Organigrama nominal propuesto
Casa Ariana
Abril 2011



Fuente: elaboración propia con base en investigación realizada. Año 2011.

3.5.3.2 Autoridad y responsabilidad

La delegación de autoridad estará centralizada en mayor grado en la empresa, aunque estará sujeta en determinadas acciones de decisión, autoridad, vigilancia y control por parte de la junta directiva, que es el órgano que preside a ambas empresas.

El gerente general es el que estará facultado para delegar autoridad a los mandos medios (gerentes de primera línea, jefes de segunda línea y supervisores) que son los que representan la máxima autoridad en los departamentos (administración, ventas y operaciones).

Los jefes de departamentos tendrán autoridad funcional delegada por la gerencia general para transferirla a los puestos que conforman sus respectivas áreas. Estos poseen autoridad técnica derivado de los conocimientos y experiencia que cada uno posee en su área.

Para llevar a cabo el cumplimiento en cuanto al control de autoridad, el gerente general, deberá supervisar; que cada jefe en cada departamento no ejerza abuso de poder en otras áreas que no les corresponde, con la finalidad de evitar al máximo la duplicidad de mando, para el efecto se proponen; instrumentos de evaluación de desempeño para los jefes intermedios, así como la observación directa ejercida por parte del gerente general.

3.5.3.3 Toma de decisiones

Para mejorar la gestión administrativa de la empresa se hace necesaria la creación de un comité ejecutivo, el cual estará integrado por:

- a. Gerente general, quien es el que preside y convoca las reuniones cada inicio de semana.
- b. Gerentes de departamento.
- c. En ocasiones cuando se requiera la presencia del chef ejecutivo y jefe de banquetes.

El objetivo del comité ejecutivo es, darle seguimiento continuo al funcionamiento de la gestión administrativa y organizacional de la empresa por medio de la formulación de actividades óptimas y la determinación de toma de decisiones adecuadas.

Las funciones principales de este comité son las siguientes:

- a. Rendir cuenta a la junta directiva de la marcha administrativa y financiera de la empresa.
- b. Evaluar el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas.
- c. Analizar temas relevantes y definir nuevos lineamientos.
- d. Coordinar actividades y proponer planes de actividades para las mismas.

3.5.3.4 Distribución de autoridad y responsabilidad

La tabla siguiente presenta el tipo de decisiones según el nivel de autoridad conferida, para cada jefe de departamento y la responsabilidad que esta conlleva, según el principio de autoridad-responsabilidad.

Tabla 12
Distribución de autoridad y responsabilidad para los jefes de departamento
Casa Ariana
Abril 2011

Puesto	Tipo de autoridad	Toma de decisiones	Responsabilidad
Junta directiva y gerente general	Lineal Autoridad única y absoluta como consecuencia de inicio de unidad de mando.	a. Inversión b. Financiamiento c. Operación	a. Legal b. Fiscal c. Operativa y administrativa
Gerente administrativo	Funcional Derecho delegado al departamento para controlar procesos, practicas, funciones u otras.	Operación a. Procesos administrativos y contables b. Gestiones recursos humanos c. Gestiones solicitudes y autorización de compras	a. Económica b. Material c. Humana d. Manejo de información
Gerente de ventas	Funcional	Operación a. Fijación de precios b. Cartera de clientes c. Estrategias de ventas	a. Económica b. Manejo de información c. Cumplimiento de metas
Gerente de operaciones	Funcional	Operación a. Coordinación y supervisión de eventos b. Coordinación y supervisión de producción c. Logística	a. Nivel de calidad, servicio y producción b. Manejo de información c. Imagen, servicio y seguridad

Fuente: elaboración propia con base en investigación realizada. Año 2011.

3.5.4 Funciones

Para lograr la correcta funcionalidad en la coordinación, comunicación, supervisión y ejecución de actividades, se detallan las funciones generales de cada departamento y sus respectivas unidades que los conforman.

3.5.4.1 Funciones de la junta directiva

Es el órgano directivo y administrativo de mayor jerarquía en la empresa.

a. Descripción general

Está conformada por los accionistas mayoritarios y minoritarios, que se encargan de vigilar el patrimonio colectivo, se encargan además de brindar las directrices generales a la misma, así como de la supervisión de su rentabilidad y el aprovechamiento de nuevas inversiones.

b. Objetivo

Fiscalizar y supervisar las operaciones de la empresa para el resguardo del patrimonio colectivo.

c. Funciones

1. Participar en la preparación del plan estratégico y en el seguimiento correspondiente.
2. Evaluar continuamente los riesgos de la empresa.
3. Estar consciente de las actuaciones de la gerencia general, así como de mantener relación estrecha.
4. Sesionar el número de veces necesario y con la oportunidad apropiada.
5. Formular políticas que favorezcan los intereses de la empresa y los de sus accionistas.
6. Definir los negocios, de capital, inversión y financiamiento.

3.5.4.2 Funciones de la gerencia general

Administrar, coordinar y controlar el rumbo de la empresa.

a. Descripción general

Dirige la operación de la empresa administrando los recursos humanos y materiales de acuerdo a los planes establecidos, asegurando la satisfacción total de clientes, accionistas y empleados.

b. Objetivo

Ejercer la dirección de la empresa.

c. Funciones

1. Asistir a la junta directiva en la elaboración del plan estratégico.
2. Informar oportunamente a la junta directiva y a los accionistas sobre el desempeño de la empresa.
3. Definir metas y objetivos para la operación de la empresa, dándole seguimiento y control continuo.
4. Evaluar constantemente los resultados de los gerentes de departamentos de acuerdo a los objetivos trazados.
5. Desarrollar nuevas estrategias que se anticipen a los cambios en el mercado.
6. Buscar nuevas alternativas de expansión para la empresa.
7. Establecer y monitorear estándares de calidad de servicio y de alimentos y bebidas.
8. Realizar las correcciones respectivas surgidas de las desviaciones en cuanto a planes u objetivos diseñados.

3.5.4.3 Funciones del departamento de administración

Es el órgano de nivel medio encargado de llevar a cabo las funciones administrativas de la empresa.

a. Descripción general

A este departamento le corresponde la ejecución de las operaciones administrativas y financieras de la empresa, entiéndase las siguientes áreas: contabilidad, recursos humanos y compras.

b. Objetivo

Planificar, organizar, ejecutar y controlar las operaciones administrativas y financieras de la empresa.

c. Funciones del gerente administrativo

1. Planificar, coordinar y supervisar las operaciones contables, gestiones de compras y principalmente asistir con la secretaria administrativa para la administración del personal.
2. Autorizar documentos.
3. Brindar asesoría y colaborar con los demás departamentos cuando sea necesario.
4. Coordinar y dirigir reuniones semanales y mensuales además de realizar las correcciones respectivas, de las desviaciones surgidas de planes u objetivos diseñados.
5. Asistir y participar activamente en las reuniones de comité ejecutivo.
6. Informar oportunamente a gerencia general sobre el desarrollo de las operaciones.

d. Funciones de la unidad de contabilidad

1. Elaborar y analizar estados financieros (balance general, estado de resultados, flujo de efectivo, entre otros).

2. Analizar, revisar, actualizar y autorizar costos operacionales.
3. Elaborar planillas.
4. Llevar el control de caja chica e impuestos.
5. Realizar gestiones de créditos y débitos
6. Informar constantemente sobre el desempeño de las operaciones al gerente del departamento.

e. Funciones de la unidad de recursos humanos

1. Reclutar, seleccionar y contratar al personal idóneo para cada puesto.
2. Mantener un canal de comunicación social y laboral con los empleados.
3. Analizar, revisar y actualizar los instrumentos de organización (organigramas y manuales).
4. Evaluar el desempeño del personal, así como promover el desempeño eficiente del personal.
5. Desarrollar programas de capacitación.
6. Administrar el sistema de pago de nómina y beneficios.
7. Llevar el control de beneficios de los empleados.
8. Informar constantemente sobre el desempeño de las operaciones al gerente del departamento.

f. Funciones de la unidad de compras

1. Revisar y autorizar las solicitudes de compras.
2. Realizar cotizaciones.
3. Agilizar el proceso de solicitud de compras.
4. Mantener excelentes relaciones con los proveedores con el fin de lograr las condiciones comerciales más favorables.
5. Asistir al encargado de bodega al control de inventarios.
6. Realizar reporte diario de compras.

7. Localizar fuentes de abastecimiento, implantando políticas de compra que beneficien a la empresa.
8. Cooperar con los departamentos de la empresa que soliciten sus servicios.
9. Informar sobre cambios de productos o materiales que pudiesen afectar.
10. Informar constantemente sobre el desempeño de las operaciones al gerente del departamento.

3.5.4.4 Funciones del departamento de ventas

Este órgano da seguimiento y control continuo a las actividades de ventas.

a. Descripción general

El departamento es el encargado de persuadir a los clientes sobre la existencia del servicio que ofrece la empresa, valiéndose de la fuerza del equipo de ventas, por medio de la aplicación de técnicas y políticas de ventas.

b. Objetivo

Incrementar el nivel de ventas y optimizar las actividades de ventas.

c. Funciones de gerente ventas

1. Elaborar pronósticos de ventas.
2. Establecer precios.
3. Elaborar publicidad y promoción de ventas.
4. Elaborar plan de mercadeo anual.
5. Definir, evaluar metas y objetivos para sus reportes directos.
6. Apoyar al crecimiento de la cartera de clientes.
7. Analizar semanalmente con el contador, la cartera de créditos y llevar a cabo acciones correctivas.
8. Monitorear constantemente a la competencia.

9. Coordinar y dirigir reuniones semanales y mensuales del departamento y realizar las correcciones respectivas, de las desviaciones surgidas de planes u objetivos diseñados.
10. Asistir y participar activamente en las reuniones de comité ejecutivo.
11. Informar oportunamente a gerencia general sobre el desarrollo de las operaciones.
12. Elaborar y dar seguimientos a las acciones delineadas en el plan de mercadeo para la promoción eficiente de la empresa.
13. Desarrollar nuevas estrategias que se anticipen a los cambios en el mercado.
14. Buscar nuevas alternativas de expansión para la empresa.
15. Llevar un adecuado control y análisis de las ventas.

d. Funciones de la unidad de ventas

1. Responder inmediatamente a toda solicitud de información por medio de cotizaciones.
2. Informar a gerente de ventas sobre estado de cuentas y ventas cerradas.
3. Elaborar contratos de eventos.
4. Dar seguimiento en la entrega de factura.
5. Dar seguimiento a las ventas durante y post venta.
6. Elaborar reporte de ventas: ventas realizadas, ventas perdidas y proyección de ventas.
7. Ampliar la cartera de clientes.

3.5.4.5 Funciones del departamento de operaciones

Es el órgano encargado de administrar, coordinar y supervisar la operación de eventos, asegurando la más alta calidad del servicio.

a. Descripción general

Este departamento se encarga principalmente de la logística en la ejecución de los eventos, cuidando aspectos de calidad, producción, buen servicio, imagen, limpieza y seguridad del cliente.

b. Objetivo

Agrupar esfuerzos con todo el personal del departamento de operaciones para la ejecución eficiente de la presentación de eventos.

c. Funciones del gerente de operaciones

1. Planificar y dirigir todas las actividades operativas de los eventos.
2. Supervisar el montaje y servicio en los diferentes eventos.
3. Mantener los niveles de calidad en el servicio de alimentos y bebidas de la empresa.
4. Coordinar y dirigir reuniones semanales y mensuales además de realizar las correcciones respectivas, de las desviaciones surgidas de planes u objetivos diseñados.
5. Asistir y participar activamente en las reuniones de comité ejecutivo.
6. Informar oportunamente a gerencia general sobre el desarrollo de las operaciones.
7. Supervisar el mantenimiento de la planta física de la empresa y el equipo de operación, mediante inspecciones periódicas y la programación de actividades preventivas y correctivas.
8. Asistir a los clientes de la empresa en lo relacionado a los eventos que se realizan así como eventos futuros, además de atender todas las demandas de los clientes.
9. Apoyar a todo el personal de su departamento en todo lo que sea necesario.

d. Funciones de la unidad de cocina

1. Planificar, coordinar y supervisar las actividades diarias para la producción de los banquetes.
2. Controlar el costo preestablecido por la empresa en la utilización de productos.
3. Velar por el mantenimiento de los estándares de calidad establecidos por la empresa.
4. Elaborar nuevas recetas, tomando en cuenta el costo de mercado.
5. Revisar la correcta ejecución de elaboración de menús y montaje de eventos.
6. Hacer uso adecuado del equipo de cocina y mantener en óptimas condiciones el área de cocina (espacio físico, equipo y herramientas de cocina).
7. Prevenir la descomposición de alimentos.
8. Elaborar solicitudes de pedidos.
9. Realizar inventarios y mantenerlos al nivel más bajo posible, pero lo suficiente para abastecer satisfactoriamente las necesidades de producción y garantizar una buena rotación del producto almacenado.

e. Funciones de la unidad de banquetes

1. Coordinar eficientemente el montaje y servicio de eventos.
2. Supervisar que el servicio sea excelente.
3. Distribuir al personal adecuado para la atención de cada evento.
4. Revisar que todo el equipo necesario para cubrir el evento se encuentre en orden y en óptimas condiciones.
5. Proporcionar el mejor servicio al cliente, así como atender demandas de último momento.
6. Dejar en completo orden los salones utilizados.

f. Funciones de la sección operativa

1. Velar por el orden y seguridad del personal y clientes de la empresa.
2. Velar por el buen funcionamiento e imagen de la empresa cuidando aspectos de orden y limpieza.
3. Realizar mantenimiento a todo el equipo y áreas en las que sea necesario.
4. Transportar todo tipo de materiales, equipo e insumos a lugares destinados.
5. Limpiar, pintar y ordenar todas las instalaciones de la empresa.
6. Cuidar con esmero los jardines de la empresa.

3.6 Instrumentos de organización propuestos

Como complemento a la propuesta de reorganización administrativa se hace necesaria la elaboración de instrumentos de organización. Es de suma importancia de que al momento de la aplicación de la propuesta, todo el personal que labora para Casa Ariana cuente con estos instrumentos de organización.

3.6.1 Manual de organización

Este instrumento contiene información básicamente para dar a conocer aspectos enfocados del sistema general en que opera la empresa, incluyendo básicamente: antecedentes, función principal, misión, visión, objetivos, valores, en este manual también se incluye información de la descripción técnica de los veintitrés puestos que conforman la estructura organizacional propuesta de la empresa (véase anexo 1).

3.6.2 Manual de normas y procedimientos

En este manual están contenidos los tres principales procedimientos que generan valor para el funcionamiento eficiente de la empresa (véase anexo 2).

1. Procedimiento de cierre de venta.
2. Procedimiento preparación y montaje de eventos.
3. Procedimiento de compras.

3.6.3 Herramientas administrativas

Para obtener una adecuada implementación de la propuesta de reorganización administrativa, es indispensable realizar otros cambios en las áreas que conforman la empresa, como; modificar e implementar, sistemas, normas, formularios, formatos, guías, solicitudes, entre otros, al momento de su aplicación permitirá un mejor aprovechamiento y adaptación a la reorganización administrativa propuesta.

La presentación de estas herramientas administrativas, serán presentadas, iniciando con el departamento de administración y sus correspondientes unidades; contabilidad, recursos humanos y compras, posteriormente el departamento de ventas, con la unidad de ventas y por último el departamento de operaciones (véase anexo 3).

3.6.3.1 Herramientas administrativas propuestas para el departamento de administración

Dentro de la estructura organizacional propuesta, el departamento de administración es el único órgano al que se sugiere su total implementación a la estructura. Para la funcionalidad de este departamento es necesaria la

ejecución de acciones, que contribuyan a su funcionamiento, a continuación se presenta una serie de componentes básicos que debe contener un departamento para su debida funcionalidad. Estas herramientas están distribuidas por áreas que conforman el departamento.

Tabla 13
Herramientas administrativas propuestas departamento de administración
Casa Ariana
Abril 2011

Unidad de contabilidad	
<p>Se sugiere la utilización de los programas de contabilidad SAP y AS 400 para la aplicación de:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Estados financieros b. Gestiones de créditos c. Débitos d. Control de planillas y demás gestiones contables <p>Como segunda opción se propone la utilización de formatos propuestos para la elaboración de:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Balance general b. Estado de resultados c. Gestiones de créditos d. Control de pagos a proveedores e. Liquidación de caja chica f. Planillas de personal g. Factura h. Control y evaluación de inventarios <p>(Véase anexo 3 numerales: 1.1, 1.2, 1.3, 1.4, 1.5, 1.6, 1.7, 1.8).</p> <p>La aplicación de estados financieros permitirá evaluar la situación financiera de la empresa. Esta evaluación será realizada trimestralmente, simultáneamente se realizarán las correcciones respectivas, presentando alternativas de solución.</p>	

Unidad de recursos humanos	
Implementación de políticas de reclutamiento	<p>Reclutamiento interno: se darán oportunidades de trabajo a los empleados de la empresa, con el fin de que puedan ascender a mejores puestos, desarrollando su carrera profesional en la empresa.</p> <p>Reclutamiento externo: como segunda opción en caso de, que no se cuente con el personal idóneo dentro de la empresa, se dará lugar a la convocatoria de puestos por medio de avisos en periódicos y página de internet (véase anexo 3, numeral 1.9).</p>

Programa de capacitación	En este instrumento se explican los propósitos formales e informales de la capacitación, respondiendo a las demandas de la empresa y las necesidades de los empleados (véase anexo 3, numeral 1.10).
Evaluación del desempeño	<p>La aplicación a la evaluación de desempeño se realizará por medio de listas de verificación, que permitirán analizar el desenvolvimiento del empleado y sus características, estas evaluaciones se aplicarán a todo el personal de la empresa inclusive jefes inmediatos (véase anexo 3, numeral 1.11).</p> <p>Reconocimientos: de acuerdo a los resultados de la evaluación de desempeño, mensualmente los jefes de departamento otorgarán un diploma de reconocimiento como el mejor empleado del mes, así como también, se colocará la foto del empleado en la sala de espera (véase anexo 3, numeral 1.12).</p> <p>Reconocimientos a las ideas e iniciativas: al momento de que un empleado aporte o realice alguna actividad adicional a la de su trabajo normal que beneficie al departamento y por consiguiente a la empresa, se le otorgará una recompensa económica, esta actividad fomentará en la empresa una cultura de esfuerzo extra así como la existencia de empleados proactivos.</p>
Reglamento interno	En este instrumento se describe un conjunto de normas explícitas, con la finalidad de lograr un mejor desempeño de las actividades (véase anexo 3, numeral 1.13).
Habilitación de contrato de trabajo	Permitirá que todo el personal cuente con un contrato de trabajo, evitará demandas y cumplirá con la normativa legal al respecto (véase anexo 3, numeral 1.14).
Diseño de formatos y formularios	<p>Solicitud de empleo: este documento permitirá recabar de forma introductoria los datos de los posibles candidatos a ocupar un puesto (véase anexo 3, numeral 1.15).</p> <p>Base de datos: se introducirá dentro de una base de datos toda la información personal de los empleados de la empresa (véase anexo 3, numeral 1.16).</p> <p>Nomina de personal: este instrumento permitirá de una manera ordenada, el análisis del pago de sueldos y salarios a los empleados, así como proporcionar información contable, a quien la solicite (véase anexo 3, numeral 1.17).</p>

	<p>Llamada de atención por escrito: esta constancia se le dará al empleado, como primera llamada de atención, al momento que incumpla con las normas impuestas por la empresa, la segunda llamada de atención se hará verbalmente (véase anexo 3, numeral 1.18).</p> <p>Registro de conflictos detectados durante un mes: como parte de la ejecución del control, mensualmente se realizará un listado de todos los inconvenientes surgidos en el mes, con el objetivo de mejorar paulatinamente todas las deficiencias en la empresa (véase anexo 3, numeral 1.19).</p>
--	--

Unidad de compras	
Diseño de formatos y formularios	<p>Solicitud de compras: por medio de este formato cualquier área de la empresa podrá hacer sus requisiciones de determinada compra, previo a ser autorizada (véase anexo 3, numeral 1.20).</p> <p>Requisición de compra directa: este documento servirá para solicitar compras de determinados productos que no se tienen en existencia en bodega y que son de uso inmediato, específicamente este formulario es para la unidad de cocina, posterior a presentar este documento se tiene que realizar el formulario de pedido a bodega general (véase anexo 3, numeral 1.21).</p> <p>Pedido a bodega general: por medio de este formato se podrá solicitar a la bodega los productos de mayor consumo, este documento permitirá que los requerimientos de pedido, no tengan que pasar por el proceso de autorización de compra (véase anexo 3, numeral 1.22).</p> <p>Listado de proveedores: este documento será un directorio de todos los proveedores que surten a la empresa, permitirá agilizar el proceso de compra al momento que sea necesaria la búsqueda de información del proveedor (véase anexo 3, numeral 1.23).</p>

Fuente: elaboración propia con base en investigación realizada. Año 2011.

3.6.3.2 Herramientas administrativas para el departamento de ventas

Se proponen una serie de herramientas que en la actualidad, algunas de ellas están implementadas pero no son ejecutadas eficientemente, la creación de estas, están diseñadas, para el cumplimiento de diversos objetivos.

Tabla 14
Herramientas administrativas departamento de ventas
Casa Ariana
Abril 2011

Departamento de ventas	
Atención al cliente	<p>Con el fin de que la empresa mejore el servicio de atención al cliente, se sugieren una serie de actividades interrelacionadas con el objetivo ofrecer un buen servicio al cliente; entre las propuestas están:</p> <p>Guía de componentes básicos del buen servicio al cliente: será otorgada al personal que guarda relación con los clientes (véase anexo 3, numeral 2.1).</p> <p>Sala de espera: la cual contará con mayor amplitud más asientos, además de proporcionar boletines con información del servicio que ofrece la empresa.</p> <p>Buzón de sugerencias: este buzón será colocado en la sala de espera, será competencia del gerente de ventas darle seguimiento a todas las quejas y reclamos para luego notificarlas ante el comité ejecutivo.</p> <p>Boleta para evaluar la satisfacción del cliente: esta boleta se le dará al cliente una vez haya culminado el evento que solicitó, será competencia de ejecutiva de ventas, entregarle una boleta al cliente y solicitarle que la entregue de inmediato (véase anexo 3, numeral 2.2).</p>
Plan de retribución de comisiones de ventas	<p>La aplicación de este plan permitirá incentivar al equipo de fuerza de ventas (véase anexo 3, numeral 2.3).</p>
Creación de formatos y formularios	<p>Compromiso de pago: este documento servirá como garantía a la empresa, en casos de incumplimiento de pagos de los clientes (véase anexo 3, numeral 2.4).</p> <p>Modelo cartera de clientes: permitirá tener información de cada cliente con el propósito de conocer a profundidad a cada uno de ellos, así como el establecimiento de relaciones más cercanas (véase anexo 3, numeral 2.5).</p>

Fuente: elaboración propia con base en investigación realizada. Año 2011.

3.6.3.3 Herramientas administrativas para el departamento de operaciones

Para el departamento de operaciones también se sugieren algunas acciones que permitirán la optimización del funcionamiento de las actividades.

Tabla 15
Herramientas administrativas departamento de operaciones
Casa Ariana
Abril 2011

Departamento de operaciones	
Control de mantenimiento preventivo y correctivo	<p>Para enfrentar las fallas que generalmente ocurren en las operaciones principalmente de producción, se propone la aplicación de mantenimiento preventivo: con la finalidad de prevenir fallas, evitando detenciones costosas en el proceso productivo.</p> <p>También se propone la aplicación de mantenimiento correctivo, para recuperar la funcionalidad u operatividad del equipo. Estas acciones se aplicarán al equipo de la cocina y al equipo de computo, será competencia de los operarios de mantenimiento llevar el control de la aplicación de las tareas de mantenimiento (véase anexo 3, numeral 3.1).</p>
Normas de higiene y Seguridad	<p>Por sus propias características, las actividades que se realizan en la empresa, conllevan una serie de riesgos de origen y consecuencias muy variadas, relacionadas básicamente con las instalaciones y los productos que se manipulan, razón por la cual se propone una guía de higiene y seguridad (véase anexo 3, numeral 3.2).</p>

Fuente: elaboración propia con base en investigación realizada. Año 2011.

3.7 Recursos necesarios para la implementación de la propuesta

Para el correcto funcionamiento de la aplicación de la propuesta de reorganización administrativa y la obtención de objetivos planteados, es de suma importancia contar con los siguientes recursos:

3.7.1 Instalaciones físicas

Será imprescindible contar con este aspecto para la aplicación de la propuesta, ya que se harán distintas modificaciones e implementaciones a distintas áreas entre las cuales:

- a. Ampliar sala de espera
- b. Reubicar los departamentos administrativos (ventas y operaciones)
- c. Habilitar el departamento de administración
- d. Habilitar una bodega
- e. Remodelar parqueo

Estas modificaciones incluyen actividades de plomería, albañilería, soldadura, carpintería, pintura, entre otras.

La reubicación para las distintas áreas quedara de la siguiente forma: (véase anexo 3, apartado 4 para visualizar el diseño gráfico de esta reubicación).

Planta baja

1. Actualmente el área que es ocupada por la sala de espera y oficina de ejecutivas de ventas corporativas, será únicamente el ambiente físico del área de sala de espera ya que se pretende ampliar dicha área.
2. En la parte baja existe una oficina que se encuentra desocupada está será ocupada por la gerencia general.
3. En el área de cocina existe un espacio que en la actualidad es ocupado por herramientas, el espacio es adecuado para la apertura de la bodega.

Planta alta

1. La oficina que actualmente pertenece a ejecutivas de ventas corporativas pasará a ser ocupado por el departamento administrativo donde quedaran ubicados: gerente administrativo, secretaria administrativa, contador y encargado de compras.
2. La oficina que corresponde al gerente de alimentos y bebidas y chef ejecutivo, será ocupada por la gerente de ventas y las cinco ejecutivas de ventas es decir el departamento de ventas.
3. La oficina correspondiente a la gerencia de ventas pasará a ser ocupada por el gerente de operaciones, chef ejecutivo y jefe de banquetes

3.7.2 Mobiliario y equipo

Para el funcionamiento adecuado de las distintas áreas de la empresa, será necesaria la adquisición de mobiliario de oficina (escritorios, sillas y archivos) para todos los puestos que conforman el departamento de administración y otras áreas así como la adquisición de equipo de cómputo para dicho departamento.

3.7.3 Papelería y útiles de oficina

Se incluyen todos los insumos de oficina específicamente para el departamento de administración así como otras áreas según las necesidades de cada uno.

3.7.4 Gastos varios

Se incluyen gastos de compra de software para actualizar y optimizar los procesos para la unidad de contabilidad y ventas, además de pagos por trámites y otros imprevistos.

3.7.5 Recurso humano

El recurso humano sugerido para la aplicación de la propuesta de reorganización administrativa es el siguiente:

- a. Gerente general
- b. Gerente administrativo
- c. Contador
- d. Secretaria administrativa
- e. Encargado de compras
- f. Encargado de bodega

A continuación se presenta una tabla que describe la propuesta de planilla para los puestos propuestos.

Tabla 16
Propuesta de planilla para puestos propuestos
Casa Ariana
Abril 2011

Puestos	Numero plazas	Sueldo mensual	Prestaciones laborales	Total de salarios por puestos
Gerente general	1	15,000	6250.5	21,251
Gerente administrativo	1	12,000	5000.4	17,000
Contador	1	3,000	1250.1	4,250
Secretaria administrativa	1	3,000	1250.1	4,250
Encargado de compras	1	3,000	1250.1	4,250
Encargado de bodega	1	1,930	804.231	2,734
Totales	6	37,930	15,805.43	53,735

Fuente: elaboración propia con base en investigación realizada. Año 2011.

3.7.6 Nota de la tabla anterior

Para el cálculo del total de sueldos, se aplicó el porcentaje 42.67%, se pretende cumplir con la ley, al pagar a los empleados los sueldos que cubran el salario mínimo; cumplir con el pago de las cuotas patronales y laborales.

3.7.7 Costo de la propuesta

Se presenta el siguiente plan numérico que detalla el costo que tendrá la propuesta de reorganización administrativa para la empresa, en el se incluyen todos los recursos físicos, materiales y humanos que son requeridos para cubrir dicha propuesta.

Tabla 17
Presupuesto de la propuesta de reorganización administrativa
Casa Ariana
Abril 2011

No.	Descripción del gasto	Monto
1	Manual de de organización	Q. 2,000.00
2	Manual de normas y procedimientos	Q. 500.00
3	Herramientas para el departamento de administración	Q. 500.00
4	Herramientas para el departamento de ventas	Q. 300.00
5	Herramientas para el departamento de operaciones	Q. 200.00
Instalaciones físicas		
6	Ampliación de sala de espera	Q. 1,000.00
7	Habilitación de bodega	Q. 5,000.00
8	Reubicación de los departamentos de ventas y operaciones	Q. 3,000.00
9	Habilitación departamento de administración	Q. 2,500.00
10	Remodelación de parqueo	Q. 3,000.00
11	Colocación de señalización	Q. 1,500.00
Mobiliario y equipo		
12	6 escritorios de oficina con sillas secretariales	Q. 6,000.00
13	7 sillas de espera	Q. 700.00
14	1 recepción	Q. 1,000.00
15	6 archivos	Q. 4,500.00
16	6 computadoras	Q. 36,000.00
Recurso humano		
17	Propuesta de planilla para puestos propuestos	Q. 53,735.00
Papelaría y útiles de oficina		
18	Papelaría y útiles departamento de ventas	Q. 500.00
19	Papelaría y útiles departamento de administración	Q. 1,000.00
Gastos varios		
20	Software contable	Q. 8,000.00
Total		Q 130,935

Fuente: elaboración propia con base en investigación realizada. Año 2011.

3.7.8 Notas de la tabla anterior

- a. Las herramientas indicadas en los numerales 3,4 y 5 corresponden al diseño de formatos y formularios, implementación de técnicas, elaboración de guías y aplicaciones de servicio al cliente, e instrumentos de organización.
- b. En el rubro de instalaciones físicas se incluyen acciones de albañilería, plomería, herrería y carpintería.
- c. En el apartado de mobiliario y equipo se incluye la compra de mobiliario para todo el departamento de administración, bodega, mobiliario para recepción y remodelación de sala de espera. El equipo hace referencia también al departamento de administración.
- d. Se hace referencia de utilización de papelería y útiles de oficina que será destinada para suministrar el departamento de administración y para cubrir las necesidades en el departamento de ventas.
- e. En la propuesta de planilla se incluyen sueldos y prestaciones laborales de los puestos en forma mensual y únicamente se incluyen los sueldos de los puestos propuestos.
- f. Los gastos varios que se indican son para, la adquisición de software contable y actualización de software en el departamento de ventas y otros imprevistos.

3.7.9 Relación beneficio - costo

A modo de expresar la forma de aceptación o rechazo de la implementación de la propuesta de reorganización administrativa en Casa Ariana se utiliza el método de la comparación del valor actual de las entradas de efectivo, con el valor del desembolso original es decir el total del presupuesto asignado a esta propuesta.

Para su cálculo respectivo se utiliza la siguiente fórmula:

$$\text{Valor actual entradas /Inversión neta} \\ 707,700/130,935 = 5.41$$

Criterio de decisión: Se acepta la propuesta de reorganización ya que se obtiene un rendimiento de Q 5.41 de valor presente por cada quetzal invertido

Nota: el valor que asciende a Q. 707,700 es un valor que representa en promedio los ingresos mensuales en Casa Ariana (este es un valor representativo, no es exacto) y el valor de Q. 130,935 es la cantidad asignada en el presupuesto de reorganización.

3.8 Proceso de información, capacitación y socialización

Dado a que es de suma importancia asegurar el proyecto de la propuesta de reorganización administrativa para Casa Ariana, es imprescindible la realización de un proceso de información, capacitación y socialización dirigido principalmente a los directivos y empleados de Hotel Conquistador y Casa Ariana.

Es importante que todo el personal de Casa Ariana conozca de qué se trata la implementación de una reorganización administrativa, para ello la presentación deberá ser dirigida sin tecnicismos y en un idioma que se entienda. A continuación se listan algunos aspectos a considerar

- Previo a la presentación, se coordina una reunión con los directivos de Hotel Conquistador para la autorización de la presentación y el material a utilizar.
- Se tomará en consideración realizar la presentación un día domingo en donde por lo regular no hay actividades de eventos en Casa Ariana.
- La duración de la presentación será de cuatro horas.

3.8.1 Etapa de información

A continuación se plantea un modelo con seis aspectos orientados principalmente a la aceptación de la propuesta principalmente por los directivos del Hotel Conquistador.

- a. Crearle la necesidad a los directivos y empleados de Casa Ariana: Se plantean todas las deficiencias que están influyendo negativamente en el desempeño de operaciones, generadas por los vínculos administrativos que se tienen con el Hotel Conquistador. Se inicia con el planteamiento de los problemas generados por la ausencia de un departamento de compras, seguidamente con el departamento de contabilidad y por último con el departamento de recursos humanos.
- b. Darle un conocimiento general sobre la propuesta de reorganización a los directivos y empleados de Casa Ariana: A continuación se presenta todo lo referente a la propuesta de reorganización administrativa, en forma breve, a modo que no resulte tediosa la presentación; iniciando con:
 - Filosofía de la empresa: definición de misión, visión, objetivos, valores y estrategia del negocio.

- Definición del diseño organizacional: estructura de la organización, departamentalización, niveles organizacionales, en esta etapa se presentan los organigramas general y nominal.
 - Descripción de funciones y atribuciones: se le traslada un manual de organización a todo el personal presente en donde están descritas sus atribuciones y se hace el recordatorio de que en dicho manual podrán profundizar sobre la estructura y funcionamiento de Casa Ariana asimismo indicar que deberán leerlo, analizarlo y consultar dudas a sus correspondientes jefes inmediatos.
- c. Coffee Break: al momento de informar a los directivos de Casa Ariana sobre la presentación de la propuesta, se solicito proporcionar un refrigerio a los presentes. Esta suspensión de la presentación durará veinte minutos.
- d. Presentar la propuesta de una forma fuera de lo normal: para presentar la propuesta de una forma que llame más la atención y parezca más interesante, se harán visualizaciones gráficas, diseños, esquemas que tengan efectos deslumbrantes; en donde se representarán las implementaciones para la empresa como por ejemplo: la ampliación de la sala de espera, remodelación del parqueo, la señalización que tendrá la empresa, la reubicación de las oficinas administrativas, la habilitación de la bodega, además se enfatizará en los cambios a favor de Casa Ariana surgidos por la ampliación de la estructura organizacional.
- e. Plantear el costo de la propuesta no como un gasto sino como una inversión: parte muy delicada y fundamental para la aceptación de la propuesta. En esta parte se plantearán todos los gastos indicando hasta

el último detalle de cada uno de ellos, posteriormente enunciando los beneficios a futuro que se esperan obtener así como las utilidades, simultáneamente aclarar que vean la propuesta como una inversión tremenda que pronto traerá cosechas.

- f. Preguntas, comentarios o sugerencias: se le agradece a los presentes por la atención prestada y asimismo se cuestiona si existen preguntas, comentarios o sugerencias al respecto.

Tabla 18
Recursos a utilizar en la presentación
Casa Ariana
Abril 2011

Cant.	Descripción de material	Responsable
1	Computadora	Material proporcionado por la presentadora
1	Cañonera	Material proporcionado por la presentadora
1	Pizarra	Material proporcionado por Casa Ariana
1	Salón	Material proporcionado por Casa Ariana
	Sillas y mesas	Material proporcionado por Casa Ariana
	Coffee break	Material proporcionado por Casa Ariana
50	Manual de organización	Material proporcionado por la presentadora

Fuente: elaboración propia con base en investigación realizada. Año 2011.

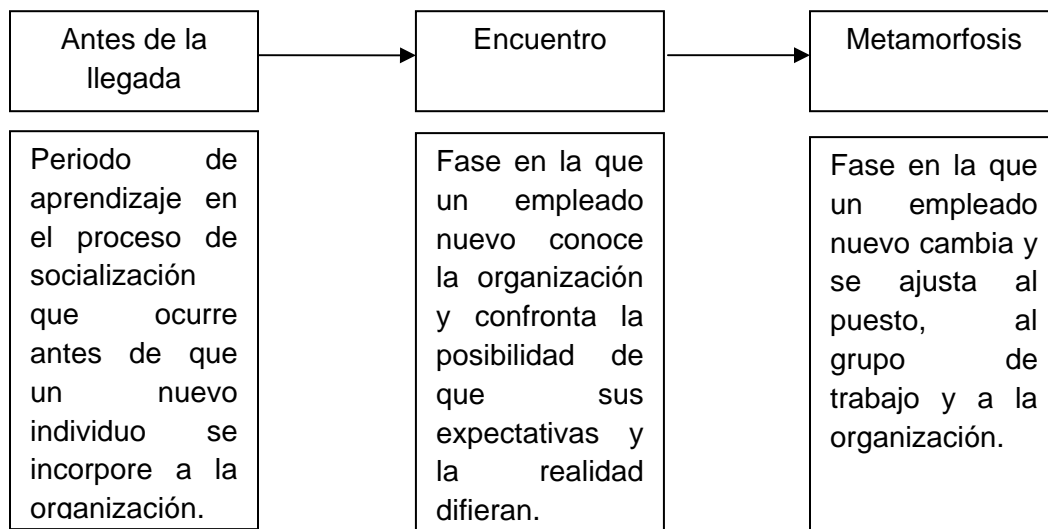
3.8.2 Etapa de socialización

Se considera esta etapa como una de las más importantes ya se trata de convertir al foráneo en un empleado en toda forma.

Dentro de todas las modificaciones realizadas para Casa Ariana se propone la incorporación de seis empleados, lo más importante en esta etapa es que los empleados nuevos, se adapten a la cultura organizacional de la empresa y

también a que los empleados actuales los acepten como tal y por consiguiente debido a todos los cambios implementados se transformen en una sinergia para no trastornar ideas y cambios.

Se presenta un modelo de socialización basado como un proceso de tres fases:



Este modelo de socialización será presentado a los directivos de Hotel Conquistador y Casa Ariana, lo deberán aplicar al momento que se incorpore un empleado a la empresa.

3.8.3 Etapa de capacitación

La capacitación abarca principalmente impartir a los nuevos empleados las directrices técnicas y esenciales para ejercer sus puestos correspondientes, además de impartir un adiestramiento sobre el desarrollo organizacional que ha tenido, está teniendo y tendrá Casa Ariana, con la finalidad de que los nuevos empleados conozcan en donde están ubicados, así como lo que la empresa pretende cumplir en su entorno.

3.9 Evaluación de la reorganización administrativa propuesta

Es importante que posterior a la aplicación de la reorganización administrativa se evalúen los avances, acerca de las funciones ejercidas para generar acciones correctivas, preventivas y de optimización.

Para la realización de la evaluación del diseño organizacional propuesto, se recomienda la ejecución de un diagnóstico administrativo, luego de transcurrir un año de aplicar dicha propuesta. Este diagnóstico será aplicable a todos los departamentos de la empresa, enfocándose a las áreas más deficientes y realizando las correcciones necesarias según las necesidades que en ese momento tenga la empresa.

Como parte de la evaluación se le dará énfasis a la evaluación al desempeño de los empleados, evaluación de la satisfacción del personal, evaluación de la satisfacción del cliente. Será competencia del gerente general y junta directiva, evaluar a los jefes de cada departamento, así como tomar las medidas correspondientes, con respecto a la evaluación del desempeño y la satisfacción del personal, los jefes de cada departamento serán los encargados de analizar los resultados, para la toma de decisiones.

3.10 Proceso de implementación de la propuesta

La relación administrativa que tiene Casa Ariana con el hotel se debe principalmente por la reducción de costos operacionales de la empresa en cuestión, los ejecutivos de Casa Ariana y hotel están interesados en que, Casa Ariana sea una empresa independiente es decir que desvincule administrativamente del hotel.

Debido a que los directivos del Hotel Conquistador actualmente no cuentan con los recursos financieros suficientes para implementar la propuesta de

reorganización en su totalidad, se plantea un proceso de implementación fraccionado en tres partes. A continuación se detalla el proceso que principalmente contiene el detalle de adicionar el departamento administrativo a la estructura organizacional que como se ha mencionado con anterioridad está conformado por la unidad de contabilidad, recursos humanos y compras.

3.10.1 Primera fase de implementación

Se sugiere la implementación de la unidad de compras juntamente con la apertura de la bodega general para Casa Ariana, debido a que las funciones que realizan en este departamento para Casa Ariana son indispensables para el funcionamiento de operaciones. Actualmente las funciones que son ejercidas por parte del hotel están provocando, principalmente: retrasos en la entrega de insumos, duplicidad de funciones, no fluye la comunicación, estos aspectos provocan ineficiencia en la elaboración y montaje de los eventos que por lo consiguiente se brinda un deficiente servicio al cliente. Además en esta fase se introducen los instrumentos de organización propuestos así como las herramientas administrativas para el departamento de ventas y operaciones.

Los aspectos generales a considerar en esta fase son los siguientes:

- a. Reubicar los departamentos administrativos (ventas y operaciones).
- b. Habilitar el departamento administrativo, en la oficina que actualmente opera el departamento de ventas. Principalmente adecuar el ambiente físico para la unidad de compras.
- c. Habilitar una bodega en un espacio disponible que se ubica a un costado de la unidad de cocina.
- d. Cotización y compra de mobiliario, equipo y otros insumos.
- e. Proceso de reclutamiento, selección y contratación de un puesto para encargado de compras y encargado de bodega.

- f. Gerente de ventas momentáneamente será la persona que preside a la unidad de compras.
- g. En la actualidad operan dos pilotos Casa Ariana únicamente se contará con uno, el otro piloto será despedido de la organización, debido a que no será de utilidad, ya que al contar con la unidad de compras en la empresa se reducirán las tareas que le competen a este puesto.
- h. Traslado del piloto a unidad de compras que actualmente pertenece al área operativa del departamento de alimentos y bebidas.

Tabla 19
Presupuesto de primera fase de implementación
Casa Ariana
Abril 2011

No.	Descripción del gasto	Monto
1	Manual de de organización	Q. 2,000.00
2	Manual de normas y procedimientos	Q. 500.00
3	Herramientas para el departamento de ventas	Q. 300.00
4	Herramientas para el departamento de operaciones	Q. 200.00
5	Herramientas administrativas para la unidad de compras	Q. 200.00
Instalaciones físicas		
6	Habilitación de bodega	Q. 5,000.00
7	Reubicación de los departamentos de ventas y operaciones	Q. 3,000.00
8	Habilitación departamento de administración (unidad de compras)	Q. 1,000.00
Mobiliario y equipo		
9	2 escritorios de oficina con sillas secretariales	Q. 2,000.00
10	2 archivos	Q. 1,500.00
11	2 computadoras	Q. 12,000.00
Recurso humano		
12	Planilla para puesto de encargado de compras	Q. 4,250.00
13	Planilla para puesto de encargado de bodega	Q. 2,734.00
El cálculo total de sueldos incluye el porcentaje 42.67% que corresponde al pago de cuotas patronales y laborales.		
Papelería y útiles de oficina		
14	Papelería y útiles departamento de ventas	Q. 500.00
15	Papelería y útiles unidad de compras	Q. 400.00
Total		Q. 35,584.00

Fuente: elaboración propia con base en investigación realizada. Año 2011.

3.10.2 Segunda fase de implementación

Esta fase está orientada en adicionar la unidad de contabilidad así como el puesto de gerente administrativo. Se agrega la unidad de contabilidad dentro de esta segunda fase, debido a la importancia que representa la ejecución de funciones que se realizan en dicha unidad y que son con consideradas de suma importancia para Casa Ariana.

Las funciones contables que son ejecutadas por parte del hotel contribuyen al funcionamiento de Casa Ariana pero simultáneamente están influyendo negativamente en el desempeño de operaciones de la unidad de ventas y cocina principalmente, ya que éstas dos unidades colaboran a la ejecución de funciones para la unidad de contabilidad, esta situación provoca principalmente sobrecarga de trabajo en los órganos involucrados mencionados de Casa Ariana.

Los aspectos generales a considerar en esta fase son los siguientes:

- Reubicar en el departamento administrativo, el espacio adecuado para el puesto de contador así como el puesto de gerente administrativo.
- Cotización y compra de mobiliario, equipo y otros insumos para la unidad de contabilidad y puesto de gerente administrativo.
- Proceso de reclutamiento, selección y contratación de un puesto de contador y gerente administrativo.
- Debido a que en esta fase ya se incorpora el puesto de gerente administrativo quien es el que tiene a su cargo la dirección del departamento administrativo, gerente de ventas quedará desligado del control de operaciones de este departamento.

Tabla 20
Presupuesto de segunda fase de implementación
Casa Ariana
Abril 2011

No.	Descripción del gasto	Monto
1	Herramientas administrativas unidad de contabilidad	Q. 100.00
Instalaciones físicas		
2	Ubicación física unidad contabilidad y puesto de gerente administrativo en departamento de administración.	Q. 500.00
Mobiliario y equipo		
3	2 escritorios de oficina con sillas secretariales	Q. 2,000.00
4	2 archivos	Q. 1,500.00
5	2 computadoras	Q. 12,000.00
Recurso humano		
6	Planilla para puesto de gerente administrativo	Q. 17,000.00
7	Planilla para puesto de contador	Q. 4,250.00
El cálculo total de sueldos incluye el porcentaje 42.67% que corresponde al pago de cuotas patronales y laborales.		
Papelería y útiles de oficina		
8	Papelería y útiles unidad de contabilidad	Q. 200.00
Gastos varios		
9	Software contable	Q. 8,000.00
Total		Q. 45,550.00

Fuente: elaboración propia con base en investigación realizada. Año 2011.

3.10.3 Tercera fase de implementación

La última fase de implementación que da lugar a complementar la propuesta de reorganización administrativa de Casa Ariana. Esta fase está enfocada en incluir la unidad de recursos humanos que es la unidad que complementa en su totalidad el departamento administrativo y la inclusión del gerente general a Casa Ariana.

Dentro de esta fase también se implementan actividades tales como: ampliación de la sala de espera, colocación de señalización y remodelación de parqueo.

Se adiciona en esta última fase a la unidad de recursos humanos no porque las actividades que se realizan en conexión con el hotel sean de menor importancia, sino que la ejecución de las operaciones que se realizan en su mayoría no intervienen directamente en los procesos para la ejecución, elaboración, coordinación, montaje de los eventos, es decir en la función principal del negocio.

Los aspectos generales a considerar en esta fase son los siguientes:

- Reubicar dentro del departamento administrativo el espacio adecuado para la unidad de recursos humanos.
- Adecuar el espacio físico en la planta baja para la gerencia general.
- Actualmente en la planta baja donde opera la unidad de ventas se ubica también la sala de espera, las ejecutivas de ventas serán trasladadas a la planta alta de la empresa y el espacio que actualmente ocupan será utilizado únicamente para la ampliación de sala de espera.
- Cotización y compra de mobiliario, equipo y otros insumos para la unidad de recursos humanos, puesto de gerente general, ampliación de sala de espera, remodelación de parqueo y colocación de señalización.
- Proceso de reclutamiento, selección y contratación de un puesto de secretaria y gerente general.
- El puesto de recepcionista pertenece al departamento de ventas, este será trasladado al departamento de administración específicamente ubicado en la unidad de recursos humanos.

Tabla 21
Presupuesto de tercera fase de implementación
Casa Ariana
Abril 2011

No.	Descripción del gasto	Monto
1	Herramientas administrativas unidad de recursos humanos	Q. 200.00
Instalaciones físicas		
2	Ampliación de sala de espera	Q. 1,000.00
3	Ubicación física unidad de recursos humanos en departamento de administración y reubicación física para la gerencia general.	Q. 1,000.00
4	Remodelación de parqueo	Q. 3,000.00
5	Colocación de señalización	Q. 1,500.00
Mobiliario y equipo		
6	2 escritorios de oficina con sillas secretariales	Q. 2,000.00
7	7 sillas de espera	Q. 700.00
8	1 recepción	Q. 1,000.00
9	2 archivos	Q. 1,500.00
10	2 computadoras	Q. 12,000.00
Recurso humano		
11	Planilla para puesto de gerente general	Q. 21,251.00
12	Planilla para puesto de secretaria administrativa	Q. 4,250.00
El cálculo total de sueldos incluye el porcentaje 42.67% que corresponde al pago de cuotas patronales y laborales.		
Papelería y útiles de oficina		
13	Papelería y útiles unidad de recursos humanos	Q. 400.00
Total		Q 49,801.00

Fuente: elaboración propia con base en investigación realizada. Año 2011

3.11 Plan de acción para implementar la propuesta

Empresa: Casa Ariana	Fecha: abril 2012-junio 2013.
Tema: Reorganización administrativa	
Introducción El presente plan está diseñado para priorizar las actividades más importantes para cumplir con los objetivos propuestos, este plan servirá como guía que proporciona un marco o estructura al momento de llevar a cabo la propuesta de reorganización.	
Objetivo del Plan Definir y facilitar las acciones y actividades mínimas para implementar la propuesta en un 100% a corto y mediano plazo.	

No	Actividad	Responsable	Calendario		Costo Q.	Resultado
			Inicio	Fin		
1	Presentar la propuesta, a los directivos y empleados de Hotel Conquistador y Casa Ariana	Luisa Amézquita (Presentadora de la propuesta)	02/04/12	02/04/12	100	Se pretende presentar la propuesta con todos los lineamientos planificados.
2	Discutir y aprobar la propuesta.	Junta directiva, gerente general, gerente de ventas y gerente de operaciones (Hotel Conquistador y Casa Ariana)	02/04/12	02/04/12	0.00	Se espera que la propuesta sea aprobada por los directivos de Hotel Conquistador.
3	Notificar a la gerencia sobre modificaciones sugeridas para la aplicación de la propuesta.	Luisa Amezquita (Presentadora de la propuesta)	15/04/12	15/04/12	100.00	Se efectuarán debidamente las correcciones respectivas a la implementación de la propuesta.

4	Informar a todo el personal de la empresa y áreas de Hotel Conquistador, sobre el proyecto de reorganización administrativa, que será implementado en tres fases iniciando con la unidad de compras, luego unidad de contabilidad y por ultimo unidad de recursos humanos.	Luisa Amézquita (Presentadora de la propuesta)	16/04/12	16/04/12	100.00	Por medio de una presentación al personal de la empresa se pretende que se tenga conocimiento sobre la implementación de una reorganización administrativa en Casa Ariana.
5	Verificar el espacio físico para redistribuir los departamentos administrativos ventas y operaciones	Gerente general y jefes de departamento (Casa Ariana)	18/04/12	18/04/12	0.00	El espacio físico deberá ser adecuado para la redistribución de áreas.
6	En esta fase se introducirán los instrumentos de organización propuestos así como herramientas administrativas para el departamento de ventas y operaciones.	Gerente general y gerente de ventas (Hotel Conquistador y Casa Ariana)	19/04/12	20/04/12	3,000	Se espera que el personal de ventas y operaciones conozcan y analicen los instrumentos de organización y las herramientas propuestas.
7	Notificar a gerente de ventas que llevará el control de actividades de la unidad de compras y bodega.	Gerente general (Hotel Conquistador)	19/04/12	19/04/12	0.00	Gerente de ventas ejercerá adecuadamente al cargo para el control de operaciones de la unidad de compras y bodega.
8	Iniciar con las actividades de traslado de mobiliario y equipo, colocación de módulos en las áreas y otros materiales para la adecuación de los departamentos de ventas, operaciones y de este modo adecuar el ambiente físico de la unidad de compras.	Personal que conforman los departamentos de ventas y operaciones además operarios de mantenimiento (Casa Ariana)	20/04/12	22/04/12	4,000.	El personal de los órganos involucrados contribuirá al traslado del mobiliario y equipo.

9	Habilitar una bodega a un costado de donde se ubica el área de la cocina	Operarios de mantenimiento (Hotel Conquistador)	30/05/12	05/06/12	5,000	El espacio físico para la habilitación de la bodega es el adecuado.
10	Cotizar compra de mobiliario, equipo, papelería y útiles para la unidad de compras y bodega general	Departamento de compras (Hotel Conquistador)	30/05/12	04/06/12	100.00	Se cotizará con tres posibles proveedores, se espera hacer las respectivas negociaciones con la mejor oferta de opción de compra.
11	Iniciar con el proceso de reclutamiento, selección y contratación de un puesto para encargado de compras y encargado de bodega, e indicar a la junta directiva, gerente general sobre los posibles candidatos a ocupar el puesto.	Departamento de recursos humanos (Hotel Conquistador)	05/06/12	15/06/12	7,100	Se utilizará la técnica de reclutamiento externo, se entrevistará a tres candidatos en ambos puestos y se contratará al mejor candidato elegido por la gerencia general.
12	Comprar 2 escritorios de oficina, 2 sillas secretariales, 2 archivos, 2 computadoras y compra de papelería y útiles para la unidad de compras y bodega.	Departamento de compras (Hotel Conquistador)	20/06/12	25/06/12	15,900	La compra del mobiliario y equipo será adquirida con uno de los proveedores directos del hotel Conquistador con las mejores condiciones de pago y calidad de mobiliario.
13	Instalar el mobiliario y equipo en la unidad de compras y bodega general	Operarios de mantenimiento (Casa Ariana)	26/06/12	27/06/12	100.00	La unidad de compras y bodega general se encuentran disponibles para su utilización.
14	Proveer inducción y capacitación a encargado de compras y encargado de bodega (otorgar instrumentos de organización).	Gerente de ventas, gerente de operaciones departamento de recursos humanos (Hotel Conquistador y Casa Ariana)	26/06/12	30/06/12	200.00	Se espera obtener resultados óptimos de la inducción otorgada al personal que integra la unidad de compras.
15	Informar a piloto que pertenece al área operativa que será trasladado a la unidad de compras	Gerente de ventas y operaciones (Casa Ariana)	28/06/12	28/06/12	0.00	De inmediato el piloto será trasladado a la unidad de compras esperando sea adaptado adecuadamente en esta unidad.

16	Inicio de operaciones en la unidad de compras y bodega general, e implementación de herramientas administrativas propuestas.	Encargado de compras, encargado de bodega y piloto	01/07/12	-----	400.00	Se espera que la ejecución de actividades en esta unidad contribuya a disminuir las deficiencias detectadas provenientes por la ausencia de esta unidad en Casa Ariana.
Total primera fase de implementación de la propuesta					Q. 36,100	
1	Inicio de la segunda fase de implementación de la propuesta (unidad de contabilidad y adicionar puesto de gerente administrativo), informar a todo el personal de Casa Ariana sobre esta implementación.	Luisa Amezcua (Presentadora de la propuesta)	05/01/13	05/01/13	100.00	Se pretende presentar la propuesta con todos los lineamientos planificados esperando la aceptación del personal de Casa Ariana.
2	Informar a gerente de ventas que quedará desligada de presidir a la unidad de compras, dado que se contratará un gerente administrativo.	Gerente general (Hotel Conquistador)	06/01/13	06/01/13	50.00	Gerente de ventas únicamente quedará a cargo de la dirección del departamento de ventas.
3	Reubicar en el departamento administrativo, el espacio adecuado para el puesto de contador así como el puesto de gerente administrativo.	Gerente de ventas y operarios de mantenimiento (Casa Ariana)	07/01/13	09/01/13	500.00	En el departamento administrativo se encuentra el espacio disponible para la ubicación del puesto de contador y gerente administrativo.
4	Cotizar compra de mobiliario, equipo, software contable, papelería y útiles para la unidad de contabilidad y gerente administrativo.	Unidad de compras (Casa Ariana)	10/01/13	15/01/13	200.00	Se cotizará con tres posibles proveedores, se espera hacer las respectivas negociaciones con la mejor oferta de opción de compra.
5	Iniciar con el proceso de reclutamiento, selección y contratación de un puesto de contador y gerente administrativo, e indicar a la junta directiva y gerente general sobre los posibles candidatos a ocupar el puesto.	Departamento de recursos humanos (Hotel Conquistador)	12/01/13	20/01/13	21,450	Se utilizará la técnica de reclutamiento externo, se entrevistará a tres candidatos en ambos puestos y se contratará al mejor candidato elegido por la gerencia general.

6	Comprar 2 escritorios de oficina, 2 sillas secretariales, 2 archivos, 2 computadoras, software contable y papelería y útiles para el contador y gerente administrativo.	Unidad de compras (Casa Ariana)	20/01/13	23/01/13	23,700	La compra del mobiliario y equipo será adquirida con uno de los proveedores directos de Casa Ariana con las mejores condiciones de pago y calidad de mobiliario.
7	Instalar el mobiliario y equipo en el departamento de administración.	Operarios de mantenimiento (Casa Ariana)	24/01/13	26/01/13	100.00	La unidad de contabilidad y gerencia administrativa ya se encuentran disponibles para su utilización.
8	Proveer inducción y capacitación a contador y gerente administrativo (otorgar instrumentos de organización).	Gerente de ventas, gerente de operaciones departamento de recursos humanos (Hotel Conquistador y Casa Ariana)	24/01/13	28/01/13	200.00	Se espera que la ejecución de actividades en esta unidad contribuya a disminuir las deficiencias detectadas provenientes por la ausencia de esta unidad en Casa Ariana.
9	Inicio de operaciones en la unidad de contabilidad y puesto de gerente administrativo, adicionar las herramientas administrativas propuestas.	Contador y gerente administrativo (Casa Ariana)	01/02/13	_____	100.00	Se espera que la ejecución de actividades en esta unidad contribuya a disminuir las deficiencias detectadas provenientes por la ausencia de esta unidad en Casa Ariana.
Total segunda fase de implementación de la propuesta					Q 46,400	
1	Inicio de la tercera fase de implementación de la propuesta (unidad de recursos humanos y adicionar puesto de gerente general), además de ampliación de sala de espera, remodelación de parqueo entre otras, Informar a todo el personal de Casa Ariana sobre esta implementación.	Luisa Amezquita (Presentadora de la propuesta)	01/08/13	01/08/13	100.00	Se pretende presentar la propuesta con todos los lineamientos planificados esperando la aceptación del personal de Casa Ariana.
2	Reubicar en el departamento administrativo, el espacio adecuado para el puesto de secretaria y habilitar el ambiente físico para la gerencia general	Operarios de mantenimiento (Casa Ariana)	03/08/13	05/08/13	1,000	En el departamento administrativo se encuentra el espacio disponible para la ubicación del puesto para secretaria. La habilitación de la gerencia general es un espacio adecuado para su implementación

3	Iniciar con trabajos de albañilería, para la remodelación de parqueo y ampliación de sala de espera.	Operarios de mantenimiento (Casa Ariana)	04/08/13	15/08/13	4,000	La remodelación del parqueo es un área indispensable para su recreación, se espera la satisfacción total de los clientes.
4	Cotizar de compra de mobiliario, equipo, y papelería y útiles para la unidad de recursos humanos y gerente general.	Departamento de compras (Hotel Conquistador)	08/08/13	15/08/13	200.00	Se cotizará con tres posibles proveedores, se espera hacer las respectivas negociaciones con la mejor oferta de opción de compra.
5	Iniciar con el proceso de reclutamiento, selección y contratación de un puesto de secretaria y gerente general, e indicar a la junta directiva, gerente general sobre los posibles candidatos a ocupar el puesto.	Departamento de recursos humanos (Hotel Conquistador)	10/08/13	18/08/13	25,501	Se utilizará la técnica de reclutamiento externo, se entrevistará a tres candidatos en ambos puestos y se contratará al mejor candidato elegido por la gerencia general.
6	Comprar 2 escritorios de oficina, 2 sillas secretariales, 2 archivos, 1 recepción, 7 salas de espera, 2 computadoras y compra de papelería y útiles para la secretaria y gerente general además rótulos de señalización	Unidad de compras (Casa Ariana)	12/08/13	15/08/13	19,100	La compra del mobiliario y equipo será adquirida con uno de los proveedores directos de Casa Ariana con las mejores condiciones de pago y calidad de mobiliario.
7	Instalar el mobiliario y equipo en el departamento de administración, gerencia general y sala de espera	Operarios de mantenimiento (Casa Ariana)	16/08/13	19/08/13	100.00	La unidad de recursos humanos y gerencia general se encuentran disponibles para su utilización.
8	Proveer inducción y capacitación a secretaria y gerente general (otorgar instrumentos de organización).	Gerente de ventas, gerente administrativo, gerente de operaciones, departamento de recursos humanos (Hotel Conquistador y Casa Ariana)	20/08/13	25/08/13	200.00	Se espera que la ejecución de actividades en esta unidad contribuya a disminuir las deficiencias detectadas provenientes por la ausencia de esta unidad en Casa Ariana.

9	Informar a recepcionista que será parte del departamento de administración y ya no pertenecerá a departamento de ventas.	Gerente administrativo (Casa Ariana)	26/08/13	26/08/13	0.00	De inmediato la persona que ocupa el puesto de recepcionista será trasladado al departamento de administración, esperando su adaptación.
10	Inicio de operaciones en la unidad de recursos humanos y puesto de gerente general, adicionar las herramientas administrativas propuestas.	Gerente general y secretaria (Casa Ariana)	01/09/13	-----	0.00	Se espera que la ejecución de actividades en esta unidad contribuya a disminuir las deficiencias detectadas provenientes por la ausencia de esta unidad en Casa Ariana.
11	Evaluar la propuesta de reorganización administrativa.	Gerencia general y gerentes de nivel medio (Casa Ariana)	01/04/14	15/04/14	1,000	Luego de transcurrir un año de la implementación de la reorganización se evaluara su funcionamiento.
12	Realizar las correcciones respectivas a las deficiencias detectadas en la evaluación	Gerentes de nivel medio (Casa Ariana)	18/04/14	25/04/14	-----	A las deficiencias detectadas se le realizarán los cambios respectivos para luego continuar con la supervisión de las mismas.
13	Dar retroalimentación constante para el funcionamiento eficiente de la empresa.	Gerencia general y gerentes de nivel medio (Casa Ariana)	-----	-----	-----	Se deben introducir nuevos, métodos, sistemas, controles, herramientas a toda la estructura organizacional de Casa Ariana.
Total tercera fase de implementación de la propuesta					Q.51,201	
Total implementación propuesta de reorganización administrativa Casa Ariana					Q.133,701	

Fuente: elaboración propia con base en investigación realizada. Año 2011

CONCLUSIONES

1. La ausencia de un diseño organizacional técnicamente definido y que no se cuenta con las unidades administrativas necesarias que sean las encargadas de realizar las gestiones administrativas y que sean las que permitan adecuarse a las necesidades actuales para mejorar su gestión, es la causa de todas las deficiencias administrativas que presenta la empresa Casa Ariana, dando lugar a la aceptación de la hipótesis planteada.

Se demostró acerca de la inexistencia de unidades administrativas esenciales que conlleva a que la administración sea incompleta y por lo consiguiente, se ejecutan funciones y procesos parciales debido a que estos son realizados en el Hotel Conquistador, provocando ineficiencia en cuanto a la productividad, eficiencia en la ejecución de actividades en Casa Ariana.

2. Depender de procesos y funciones administrativas del Hotel Conquistador, provoca una serie de conflictos que repercuten en el desarrollo óptimo de la empresa entre ellos: duplicidad de funciones, retrasos para la entrega de insumos, no fluye adecuadamente la comunicación, demoras para la toma de decisiones, solución de conflictos, entre otros.
3. Aspectos como: duplicidad de mando, mínima de supervisión, ausencia de instrumentos de organización, insuficiente equipo y herramientas, entre otros, son factores que actualmente están influyendo negativamente en el desempeño de operaciones en Casa Ariana.

RECOMENDACIONES

1. La gerencia general y los jefes de nivel medio deberán enfocarse al cumplimiento de procesos y funciones, en cada área que les corresponde, colaborando y apoyando al máximo al personal que labora en cada departamento para evitar las inconformidades manifestadas por los empleados, esta acción contribuirá simultáneamente al desarrollo óptimo de la empresa.
2. El comité ejecutivo deberá sesionar semanalmente y ser el encargado del seguimiento y actualización de los instrumentos de organización y la modificación e implementación de herramientas administrativas corresponden a cada departamento con la finalidad de incrementar la ineficiencia e ineficacia en el desempeño de la empresa.

La junta directiva, la gerencia general y los jefes de nivel medio, deberán darle seguimiento continuo y retroalimentación a la ejecución del funcionamiento de todas las operaciones propuestas, para contribuir a eliminar paulatinamente las deficiencias detectadas.

3. Los altos directivos quienes aprobaron la ejecución de la presente propuesta, son los principales responsables de los resultados que se obtengan de la implementación de la reorganización administrativa a la empresa. Se deberá considerar tomar en cuenta todos los aspectos sugeridos para mantener y retroalimentar el diseño organizacional definido.

BIBLIOGRAFÍA

1. Benavides Pañeda, Raymundo Javier. **Administración.** Editorial Mc Graw Hill. México, septiembre 2007. 346 páginas.
2. Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín. **Organización de empresas, análisis, diseño y estructura.** Editorial Mc Graw Hill. 257 páginas.
3. García del Junco, Julio. **Prácticas de la gestión empresarial.** Editorial Mc Graw Hill. México, 2000. 352 páginas.
4. Kinicki, Angelo y Kreitner Robert. **Comportamiento Organizacional.** Editorial Mc Graw Hill. 7ma. Edición. México, 2003. 469 páginas.
5. Koontz, Harold y Heinz Wehrich. **Administración una perspectiva global.** Editorial Mc Graw Hill. 11a. Edición. México, 776 páginas.
6. Molina Cabrera, Leonel Alberto. **Reorganización de una empresa dedicada a la importación y distribución de motores y repuestos automotrices.** Tesis USAC. 2008. 85 páginas.
7. Reyes Ponce, Agustín. **Administración moderna.** Editorial Limusa. México, 2008. 465 páginas.
8. Robbins P. Stephen. **Administración.** Editorial Pearson Education. 6ta. edición. México. 645 páginas.

Páginas web consultadas

1. http://es.wikipedia.org/wiki/Sector_servicios
2. <http://definicion.de/plan-de-accion/>

Anexos

Anexo 1

Manual de organización Casa Ariana

ÍNDICE

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

	Pág.
1. Introducción	i
1.1 Presentación y autorización	01
1.2 Objetivo del manual	02
1.3 Antecedentes de la empresa	02
1.4 Actividad económica de la empresa	04
1.5 Misión y Visión	04
1.6 Objetivos y valores	05
1.7 Estructura orgánica general	07
1.8 Organigrama general y nominal	08
1.9 Descripción de funciones de cada área	10
1.10 Descripción técnica de puestos	19
1.10.1 Propósitos de la descripción técnica de los puestos	19
1.10.2 Aspectos generales de los puestos	19
1.10.3 Descripción de puestos	
a. Gerente general	20
b. Gerente administrativo	23
c. Gerente de ventas	25
d. Gerente de operaciones	28
e. Chef ejecutivo	31
f. Jefe de banquetes	34
g. Secretaria administrativa	36
h. Contador	38
i. Encargado de compras	40
j. Recepcionista	42
k. Encargado de bodega	44
l. Piloto	46
m. Ejecutiva de ventas sociales	48
n. Ejecutiva de ventas corporativas	51
ñ. Supervisora de cocina	54
o. Cocinero	56
p. Steward	58
q. Capitán	60
r. Mesero	62
s. Agente de seguridad	64
t. Operario de mantenimiento	67
u. Operario de limpieza	69
v. Jardinero	71

INTRODUCCIÓN

El presente instrumento de organización, denominado manual de organización el cual es creado para obtener información detallada, de aspectos relevantes que conciernen a la empresa Casa Ariana.

El manual está conformado por seis aspectos que son los que le dan importancia al instrumento, inicialmente se presenta la descripción histórica de Casa Ariana, seguidamente se describe en forma general la actividad económica de la empresa, posteriormente se detalla información de la filosofía organizacional como lo es; misión, visión objetivos y valores.

El cuarto aspecto lo conforma la estructura orgánica general, básicamente las categorías que conforma los niveles jerárquicos de la empresa, seguidamente se presenta el organigrama general y nominal de Casa Ariana y por último se presenta en forma ordenada y sistemática la descripción técnica de los puestos de la empresa Casa Ariana; con la finalidad de que cada empleado conozca todas y cada una de las tareas que ha de llevar a cabo, así como los requerimientos mínimos para que sean desempeñados en forma eficaz y eficiente, alcanzando así los objetivos fijados por la empresa.

Cada descripción de puestos se presenta en tres apartados claramente identificados; en el primer segmento de la descripción, se identifican los elementos principales que conforman la descripción técnica del puesto, el segundo apartado muestra una breve descripción específica, en términos generales y con un grado de importancia las tareas que son características de cada uno, posteriormente se presentan las atribuciones de acuerdo a su orden correlativo cada proceso de trabajo definido; las responsabilidades, que son los elementos que inciden en la participación del empleado; aunado a ello se presentan elementos como autoridad, relaciones de trabajo, responsabilidades económicas operacionales y legales.

Los penúltimos dos apartados describen los requisitos mínimos exigidos, es decir los requerimientos mínimos de educación formal, experiencia, conocimientos, habilidades y/o destrezas, por último se detallan las responsabilidades, que son los elementos que inciden en la participación del servidor público entre los que se mencionan; uso de equipo, toma de decisiones, así como la eficiencia en el trabajo.

1.1 Presentación y autorización

El presente manual de organización de la empresa Casa Ariana tiene como fin informar el funcionamiento de dicha organización, de una forma sistemática y ordenada, en donde se presenta la estructura orgánica, las funciones asignadas a cada unidad administrativa y las atribuciones correspondientes para cada puesto de trabajo

Permite identificar con rapidez funciones y responsabilidades de cada una de las áreas que la integran, evitando la duplicidad de funciones así como proporcionar los elementos indispensables para alcanzar el desarrollo correcto de las mismas.

También se constituye como un instrumento de consulta y de apoyo administrativo que describe las relaciones entre las distintas unidades administrativas, enunciando sus objetivos y funciones que coadyuvan al mejor conocimiento del trabajo por parte de cada uno de los empleados que están a cargo de Casa Ariana.

Para su eficiente aplicación la presente herramienta administrativa se debe actualizar cada año. Este manual tiene un alcance global para toda la empresa y personal externo autorizado, que tenga interés de conocer el funcionamiento de Casa Ariana.

Aprobado y vigente a partir del día de hoy.

Gerencia general

Guatemala, abril 2012

1.2 Objetivo del manual

Proporcionar de manera exacta la información puntual de cada una de las áreas de Casa Ariana, con el propósito de conocer la estructura de la organización, incluyendo básicamente la filosofía empresarial, estructura organizacional, funciones, atribuciones y niveles de responsabilidad que tiene dicha organización, además de proveer información rápida y eficaz sobre; historia y actividad económica de la empresa.

1.3 Antecedentes de la empresa

Casa Ariana procedente de la década de los años cuarenta, inicialmente fue construida como casa de habitación, pero debido a la decisión de los propietarios fue deshabitada en el año 1976, fue en el año de 1995, cuando los propietarios del Hotel Conquistador toman la decisión de adquirir dicha propiedad y crear un concepto adicional a lo que servicios de banquetes se refiere.

Casa Ariana tiene quince años de operar en el mercado de los servicios de banquetes en Guatemala, en sus inicios en lo que a estructura organizacional se refiere, únicamente contaba con el departamento de ventas, unidad de banquetes e insuficiente personal de seguridad, limpieza y mantenimiento, sumándose un total de dieciocho personas las que laboraban para la empresa en ese entonces.

Con el pasar de los años la empresa ha venido mejorando paulatinamente su nivel organizacional, ya que hace cuatro años se apertura la unidad de cocina, siendo esta una decisión importante ya que, desde que la empresa inició operaciones, cualquier clase de eventos de banquetes que era requerido por los clientes, se tenía que realizar en el Hotel Conquistador y luego trasladar todo el equipo necesario para cubrir el evento a Casa Ariana, el equipo que tenía que

ser trasladado era: mantelería, cristalería, mesas, sillas, arreglos florales, herramientas y utensilios todo esto para servir el banquete. Debido a que el banquete requerido tenía que ser elaborado en el Hotel Conquistador, la cartera de menús era la misma que ofrecía el Hotel, es decir, Casa Ariana no tenía su propia cartera de menús, pero cuando inició a operar la unidad de cocina, la empresa empieza a especializarse en la gastronomía nacional e internacional.

Después de siete años de operación, surgió la idea de ampliar las instalaciones de Casa Ariana, debido a la demanda de eventos, ya que el espacio era muy reducido, porque únicamente solo 4 salones eran los que estaban a disposición de los clientes, posteriormente en el año 2008 nuevamente se construyeron otros tres salones, conservando siempre el diseño en estilo Art Deco. Este diseño es considerado como una estructura basada específicamente en la arquitectura de figuras geométricas, donde no sobresalen las esquinas.

Debido al desarrollo de la empresa, no solo de infraestructura, sino que también tuvo un crecimiento organizacional ya que a la actualidad laboran cuarenta y cinco personas, fue necesaria la creación nuevos puestos de trabajo, como: chef ejecutivo (jefe de la cocina), gerente de alimentos y bebidas, supervisores, cocineros, meseros y steward (persona que se dedica a la limpieza general de la cocina).

1.4 Actividad económica de la empresa

Casa Ariana es una organización de eventos sociales y corporativos, el cual se hace a través de visitas a la empresa, visitas del cliente a la propiedad, girando una cotización de los servicios, posteriormente cerrando con la orden de contrato de servicios.

Dentro de la diversidad de banquetes que Casa Ariana ofrece al cliente se pueden mencionar los siguientes: bodas, cenas de gala, homenajes, comidas de negocios, congresos, conferencias, seminarios, coffee break, cenas de fin de año, cumpleaños, cocteles, inauguraciones, graduaciones, aniversarios, eventos a domicilio, entre otros.

- **Logotipo de Casa Ariana**



1.5 Misión y Visión

- **Misión**

“Somos una empresa comprometida a satisfacer las necesidades y la superación de expectativas de nuestros clientes, suministrándoles el mejor servicio y la elaboración y montaje de banquetes a través de colaboradores comprometidos, a garantizar excelencia, eficiencia y calidad, en este sector culinario”.

- **Visión**

“En Casa Ariana buscamos posicionarnos como la mejor opción en servicios y elaboración de banquetes del país y como líderes en cuanto a calidad, precio y nivel de servicio”.

1.6 Objetivos y valores

- **Objetivos**

- a. Aumentar el posicionamiento del mercado en un 80% al término de un año, por medio de la aplicación de estrategias para atacar el segmento donde está enfocada la empresa.
- b. Crear estrategias competitivas semestralmente, que exterioricen excelente calidad e imagen entre las cuales se mencionan: estrategias de posicionamiento, excelencia operativa, conocimiento de cliente, etc.
- c. Ampliar la cartera de clientes en 10% mensualmente, por medio del, adiestramiento del equipo de fuerza de ventas, innovando el servicio, utilizando herramientas de marketing.
- d. Mejorar la atención al cliente en un 80%, aplicando acciones dirigidas al logro de la satisfacción de los mismos.
- e. Elevar el nivel de satisfacción en un 75% de los empleados, proveyéndoles distintos incentivos principalmente de tipo económico que sean fuente de motivación, como reconocimiento al esfuerzo adicional al cumplimiento de tareas de los empleados.
- f. Innovar en un 20% la cartera de menús mensualmente.

- **Valores de Casa Ariana**

- a. Compromiso: sentimos como propios los objetivos de la empresa y los apoyamos por completo.
- b. Orientación al cliente: satisfacemos las necesidades de los clientes y nos esforzamos por conocer y resolver sus problemas.
- c. Trabajo en equipo: cooperamos y colaboramos unos con otros, somos parte de un grupo y de un trabajo.
- d. Perseverancia: mantenemos la predisposición a estar firmes y constantes en el seguimiento de la ejecución de propósitos.

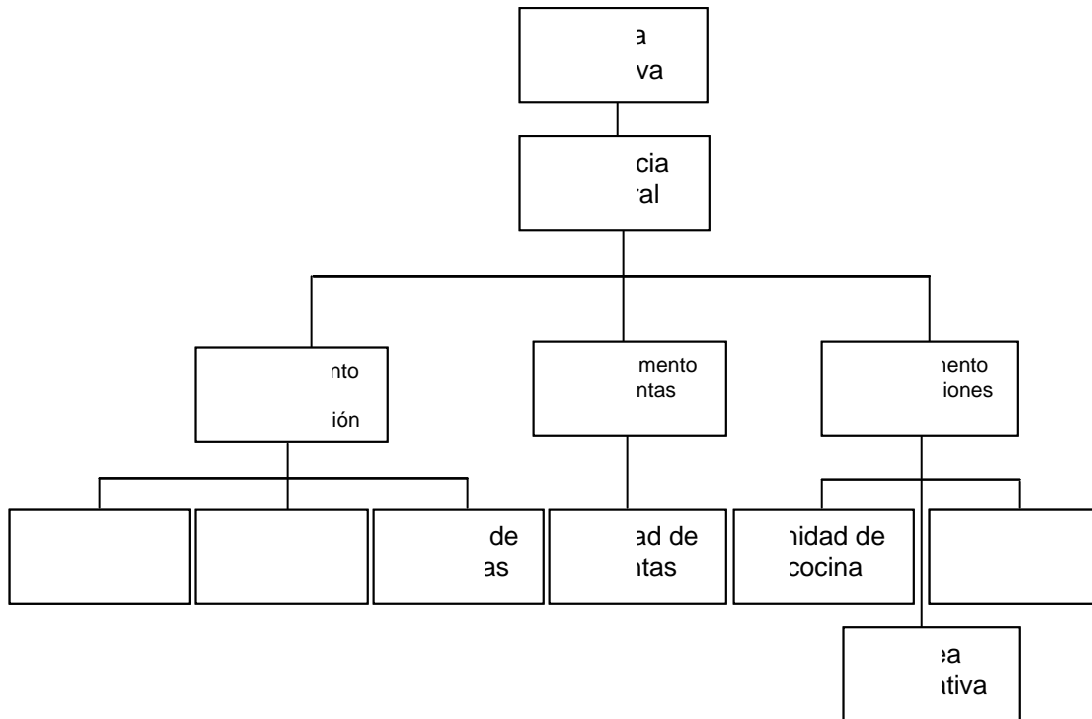
1.7 Estructura orgánica general

Nivel alta gerencia			
Máximas autoridades	a. Junta directiva b. Gerencia general		
Nivel de mandos medios			
Gerencia de primera línea, jefes de segunda línea y supervisores.	a. Gerente administrativo b. Gerente de ventas c. Gerente de operaciones d. Chef ejecutivo e. Supervisor de cocina f. Jefe de banquetes		
Nivel operativo			
Puestos que se encargan directamente de la ejecución de actividades para el funcionamiento de la empresa.	Departamento de administración	Departamento de ventas	Departamento de operaciones
	Unidad de contabilidad	Unidad de ventas	Unidad de cocina
	Contador	a. Ejecutiva de ventas sociales b. Ejecutiva de ventas corporativas	a. Cocineros b. Steward
	Unidad de RR.HH		Unidad de banquetes a. Capitán b. Mesero
Unidad de compras	Área operativa a. Agente de seguridad b. Operario de matto. c. Jardinero d. Operario de limpieza		
	a. Secretaria administrativa b. Recepcionista		
	a. Encargado de compras b. Encargado de bodega c. Piloto		

Fuente: elaboración propia con base en investigación realizada. Año 2011

1.8 Organigrama general y nominal

Organigrama general Casa Ariana



Fuente: elaboración propia con base en investigación realizada. Año 2011

Organigrama nominal Casa Ariana

Junta Directiva			
No	Titulo de puesto	E	P
1	Presidente	1	
1	Secretario	1	
1	Tesorero	1	
1	Vocal	1	

Gerencia general			
No	Titulo de puesto	E	P
1	Gerente general	1	

Departamento de administración				Departamento de ventas				Departamento de operaciones				
No	Titulo de puesto	E	P	No	Titulo de puesto	E	P	No	Titulo de puesto	E	P	
2	Gerente administrativo		1	2	Gerente de ventas	1		2	Gerente de operaciones	1		
Unidad de contabilidad				Unidad de ventas				Unidad de cocina				
3	Contador		1	3	Ejecutiva de ventas sociales	2		2	Chef ejecutivo	1		
3	Secretaria administrativa		1	3	Ejecutiva de ventas corporativas	3		2	Supervisor de cocina	1		
3	Recepcionista	1		Total				6	3	Cocinero	4	
Unidad de recursos humanos								Unidad de banquetes				
3	Encargado de compras		1					2	Jefe de banquetes	1		
3	Encargado de bodega		1					3	Capitán	4		
3	Piloto	1						3	Mesero	10		
Total			7					Área operativa				
								3	Agente de seguridad	5		
								3	Operario de mantenimiento	2		
								3	Operario de limpieza	2		
								3	Jardinero	1		
								Total		36		

E	Puesto existente
P	Puesto propuesto

Fuente: elaboración propia con base en investigación realizada. Año 2011.

1.9 Funciones específicas de cada área

Para lograr la correcta funcionalidad en la coordinación, comunicación, supervisión y ejecución de actividades, se detallan las funciones generales de cada departamento y sus respectivas unidades que los conforman.

1.9.1 Funciones de la junta directiva

Es el órgano directivo y administrativo de mayor jerarquía en la empresa.

a. Descripción general

Está conformada por los accionistas mayoritarios y minoritarios, que se encargan de vigilar el patrimonio colectivo, se encargan además de brindar las directrices generales a la misma, así como de la supervisión de su rentabilidad y el aprovechamiento de nuevas inversiones.

b. Objetivo

Fiscalizar y supervisar las operaciones de la empresa para el resguardo del patrimonio colectivo.

c. Funciones

1. Participar en la preparación del plan estratégico y en el seguimiento correspondiente.
2. Evaluar continuamente los riesgos de la empresa.
3. Estar consciente de las actuaciones de la gerencia general, así como de mantener relación estrecha.
4. Sesionar el número de veces necesario y con la oportunidad apropiada.
5. Formular políticas que favorezcan los intereses de la empresa y los de sus accionistas.
6. Definir los negocios, de capital, inversión y financiamiento.

1.9.2 Funciones de la gerencia general

Administrar, coordinar y controlar el rumbo de la empresa.

a. Descripción general

Dirige la operación de la empresa administrando los recursos humanos y materiales de acuerdo a los planes establecidos, asegurando la satisfacción total de clientes, accionistas y empleados.

b. Objetivo

Ejercer la dirección de la empresa.

c. Funciones

1. Asistir a la junta directiva en la elaboración del plan estratégico.
2. Informar oportunamente a la junta directiva y a los accionistas sobre el desempeño de la empresa.
3. Definir metas y objetivos para la operación de la empresa, dándole seguimiento y control continuo.
4. Evaluar constantemente los resultados de los gerentes de departamentos de acuerdo a los objetivos trazados.
5. Desarrollar nuevas estrategias que se anticipen a los cambios en el mercado.
6. Buscar nuevas alternativas de expansión para la empresa.
7. Establecer y monitorear estándares de calidad de servicio y de alimentos y bebidas.
8. Realizar las correcciones respectivas surgidas de las desviaciones en cuanto a planes u objetivos diseñados.

1.9.3 Funciones del departamento de administración

Es el órgano de nivel medio encargado de llevar a cabo las funciones administrativas de la empresa.

a. Descripción general

A este departamento le corresponde la ejecución de las operaciones administrativas y financieras de la empresa, entiéndase las siguientes áreas: contabilidad, recursos humanos y compras.

b. Objetivo

Planificar, organizar, ejecutar y controlar las operaciones administrativas y financieras de la empresa.

c. Funciones del gerente administrativo

- a. Planificar, coordinar y supervisar las operaciones de la administración del personal, procesos contables y gestiones de compras.
- b. Autorizar documentos.
- c. Brindar asesoría y colaborar con los demás departamentos cuando sea necesario.
- d. Coordinar y dirigir reuniones semanales y mensuales además de realizar las correcciones respectivas, de las desviaciones surgidas de planes u objetivos diseñados.
- e. Asistir y participar activamente en las reuniones de comité ejecutivo.
- f. Informar oportunamente a gerencia general sobre el desarrollo de las operaciones.

d. Funciones de la unidad de contabilidad

- a. Elaborar y analizar estados financieros (balance general, estado de resultados, flujo de efectivo, entre otros).
- b. Analizar, revisar, actualizar y autorizar costos operacionales.
- c. Elaborar planillas.
- d. Llevar el control de caja chica e impuestos.
- e. Realizar gestiones de créditos y débitos
- f. Informar constantemente sobre el desempeño de las operaciones al gerente del departamento.

e. Funciones de la unidad de recursos humanos

- a. Reclutar, seleccionar y contratar al personal idóneo para cada puesto.
- b. Mantener un canal de comunicación social y laboral con los empleados.
- c. Analizar, revisar y actualizar los instrumentos de organización (organigramas y manuales).
- d. Evaluar el desempeño del personal, así como promover el desempeño eficiente del personal.
- e. Desarrollar programas de capacitación.
- f. Administrar el sistema de pago de nómina y beneficios.
- g. Llevar el control de beneficios de los empleados.
- h. Informar constantemente sobre el desempeño de las operaciones al gerente del departamento.

f. Funciones de la unidad de compras

- a. Revisar y autorizar las solicitudes de compras.
- b. Realizar cotizaciones.
- c. Agilizar el proceso de solicitud de compras.
- d. Mantener excelentes relaciones con los proveedores con el fin de lograr las condiciones comerciales más favorables.

- e. Asistir al encargado de bodega al control de inventarios.
- f. Realizar reporte diario de compras.
- g. Localizar fuentes de abastecimiento, implantando políticas de compra que beneficien a la empresa.
- h. Cooperar con los departamentos de la empresa que soliciten sus servicios.
- i. Informar sobre cambios de productos o materiales que pudiesen afectar.
- j. Informar constantemente sobre el desempeño de las operaciones al gerente del departamento.

1.9.4 Funciones del departamento de ventas

Este órgano da seguimiento y control continuo a las actividades de ventas.

a. Descripción general

El departamento es el encargado de persuadir a los clientes sobre la existencia del servicio que ofrece la empresa, valiéndose de la fuerza del equipo de ventas, por medio de la aplicación de técnicas y políticas de ventas.

b. Objetivo

Incrementar el nivel de ventas y optimizar las actividades de ventas.

c. Funciones de gerente ventas

- a. Elaborar pronósticos de ventas.
- b. Establecer precios.
- c. Elaborar publicidad y promoción de ventas.
- d. Elaborar plan de mercadeo anual.
- e. Definir, evaluar metas y objetivos para sus reportes directos.
- f. Apoyar al crecimiento de la cartera de clientes.

- g. Analizar semanalmente con el contador, la cartera de créditos y llevar a cabo acciones correctivas.
- h. Monitorear constantemente a la competencia.
- i. Coordinar y dirigir reuniones semanales y mensuales del departamento y realizar las correcciones respectivas, de las desviaciones surgidas de planes u objetivos diseñados.
- j. Asistir y participar activamente en las reuniones de comité ejecutivo.
- k. Informar oportunamente a gerencia general sobre el desarrollo de las operaciones.
- l. Elaborar y dar seguimientos a las acciones delineadas en el plan de mercadeo para la promoción eficiente de la empresa.
- m. Desarrollar nuevas estrategias que se anticipen a los cambios en el mercado.
- n. Buscar nuevas alternativas de expansión para la empresa.
- o. Llevar un adecuado control y análisis de las ventas.

d. Funciones de la unidad de ventas

- a. Responder inmediatamente a toda solicitud de información por medio de cotizaciones.
- b. Informar a gerente de ventas sobre estado de cuentas y ventas cerradas.
- c. Elaborar contratos de eventos.
- d. Dar seguimiento en la entrega de factura.
- e. Dar seguimiento a las ventas durante y post venta.
- f. Elaborar reporte de ventas: ventas realizadas, ventas perdidas y proyección de ventas.
- g. Ampliar la cartera de clientes.

1.9.5 Funciones del departamento de operaciones

Es el órgano encargado de administrar, coordinar y supervisar la operación de eventos, asegurando la más alta calidad del servicio.

a. Descripción general

Este departamento se encarga principalmente de la logística en la ejecución de los eventos, cuidando aspectos de calidad, producción, buen servicio, imagen, limpieza y seguridad del cliente.

b. Objetivo

Agrupar esfuerzos con todo el personal del departamento de operaciones para la ejecución eficiente de la presentación de eventos.

c. Funciones del gerente de operaciones

- a. Planificar y dirigir todas las actividades operativas de los eventos.
- b. Supervisar el montaje y servicio en los diferentes eventos.
- c. Mantener los niveles de calidad en el servicio de alimentos y bebidas de la empresa.
- d. Coordinar y dirigir reuniones semanales y mensuales además de realizar las correcciones respectivas, de las desviaciones surgidas de planes u objetivos diseñados.
- e. Asistir y participar activamente en las reuniones de comité ejecutivo.
- f. Informar oportunamente a gerencia general sobre el desarrollo de las operaciones.
- g. Supervisar el mantenimiento de la planta física de la empresa y el equipo de operación, mediante inspecciones periódicas y la programación de actividades preventivas y correctivas.

- h. Asistir a los clientes de la empresa en lo relacionado a los eventos que se realizan así como eventos futuros, además de atender a todas las demandas de los clientes.
- i. Apoyar a todo el personal de su departamento en todo lo que sea necesario.

d. Funciones de la unidad de cocina

1. Planificar, coordinar y supervisar las actividades diarias para la producción de los banquetes.
2. Controlar el costo preestablecido por la empresa en la utilización productos.
3. Velar por el mantenimiento de los estándares de calidad establecidos por la empresa.
4. Elaborar nuevas recetas, tomando en cuenta el costo de mercado.
5. Revisar la correcta ejecución de elaboración de menús y montaje de eventos.
6. Hacer uso adecuado del equipo de cocina y mantener en óptimas condiciones el área de cocina (espacio físico, equipo y herramientas de cocina).
7. Prevenir la descomposición de alimentos.
8. Elaborar solicitudes de pedidos.
9. Realizar inventarios y mantenerlos al nivel más bajo posible, pero lo suficiente para abastecer satisfactoriamente las necesidades de producción y garantizar una buena rotación del producto almacenado.

e. Funciones de la unidad de banquetes

1. Coordinar eficientemente el montaje y servicio de eventos.
2. Supervisar que el servicio sea excelente.
3. Distribuir al personal adecuado para la atención de cada evento.

4. Revisar que todo el equipo necesario para cubrir el evento se encuentre en orden y en óptimas condiciones.
5. Proporcionar el mejor servicio al cliente, así como atender demandas de último momento.
6. Dejar en completo orden los salones utilizados.

f. Funciones de la sección operativa

1. Velar por el orden y seguridad del personal y clientes de la empresa.
2. Velar por el buen funcionamiento e imagen de la empresa cuidando aspectos de orden y limpieza.
3. Realizar mantenimiento a todo el equipo y áreas en las que sea necesario.
4. Transportar todo tipo de materiales, equipo e insumos a lugares destinados.
5. Limpiar, pintar y ordenar todas las instalaciones de la empresa.

1.10 Descripción técnica de puestos

El desarrollo de esta descripción de puestos, es producto de la recopilación de información de todas las atribuciones, por medio de información proporcionada por cada empleado que labora actualmente en la empresa e información recabada del manual personal de Casa Ariana, con la finalidad de presentar las descripciones para cada puesto de trabajo, en donde se define como sigue: naturaleza específica del puesto, atribuciones administrativas, responsabilidades, autoridad, relaciones de trabajo, responsabilidades económicas y legales, así como las especificaciones que son requeridas para cada puesto.

Esta descripción de puestos tiene como objetivo principal, proporcionar información precisa y clara a los empleados para el logro de una rápida adaptación a sus atribuciones y así acelerar su desenvolvimiento.

1.10.1 Propósitos de la descripción técnica de los puestos

- a. Crear perfiles que contengan las características del personal idóneo para desempeñar las diferentes funciones dentro de la empresa.
- b. Determinar las principales atribuciones de cada puesto de trabajo.
- c. Enfocar a los empleados al cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa, por medio del desempeño adecuado de sus actividades.
- d. Servir de apoyo para la inducción de los empleados.

1.10.2 Aspectos generales de los puestos

- a. Mantener respeto, buenas costumbres y moralidad para con todo el personal de la empresa, clientes, proveedores y demás personas.
- b. Cumplir con la jornada de trabajo establecida para cada puesto.
- c. Respeto a la línea de autoridad jerárquica.
- d. Cumplimiento de reglamentos, normas y políticas de la empresa.

Descripción técnica de puesto
Gerente general
Casa Ariana

A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Código	001
Título del puesto:	Gerente general
Número de plazas:	Una
Ubicación administrativa:	Gerencia general
Jefe inmediato superior:	Junta directiva
Subalternos:	Directivos nivel de mandos medios: gerente administrativo, gerente de ventas y gerente de operaciones.

B. DESCRIPCIÓN

Naturaleza:
 Es un puesto de carácter ejecutivo el de más alto nivel, encargado de administrar los recursos humanos y materiales de la empresa, asegurando un efectivo control de la operación cotidiana de la empresa, la satisfacción de los clientes, el crecimiento profesional de los empleados y la permanencia en el mercado.

Atribuciones administrativas:

- a. Asistir a la junta directiva en la elaboración del plan estratégico de la empresa.
- b. Definir metas, objetivos, políticas y estrategias para la operación de la empresa, dándoles seguimiento y control continuo.
- c. Informar oportunamente a la junta directiva sobre el desempeño de la empresa.
- d. Evaluar constantemente los resultados de los gerentes de departamentos de acuerdo a los objetivos trazados.
- e. Desarrollar nuevas estrategias que se anticipen a los cambios en el mercado.
- f. Buscar nuevas alternativas de expansión para la empresa.
- g. Establecer y monitorear estándares de calidad de servicio y de alimentos y bebidas.
- h. Realizar las correcciones respectivas surgidas de las desviaciones en cuanto a planes u objetivos diseñados.
- i. Elaboración de presupuestos a determinadas áreas de la empresa.

Responsabilidades:

- a. Es responsable de las actividades propias, así como las que desarrolle el personal a su cargo.
- b. Debe velar por el buen uso y cuidado del equipo, herramientas y demás materiales de trabajo de la empresa.
- c. Responsable de la solución de conflictos.
- d. Debe interrumpir sus actividades al momento de que surjan imprevistos de emergencia, para atender y resolver cualquier incidencia.

Autoridad:

Tiene la autoridad para delegar funciones, o actividades para el personal a su cargo, exigir informes, reportes, tomar decisiones en casos previo a consultar con la junta directiva y en casos aplicar sus propios criterios.

Económica:

- a. Velar por la efectiva ejecución del presupuesto asignado y realizar el seguimiento y evaluación de dicha ejecución.
- b. Tomar de decisiones acerca de inversión, financiamiento y riesgo crediticio.

Relaciones de trabajo:

Por la naturaleza de sus funciones deberá mantener una relación estrecha con la junta directiva y con los jefes de nivel medio, principalmente para tratar aspectos de cumplimiento de objetivos y el desempeño de las operaciones.

Operacional:

- a. Supervisar efectivamente los procesos de producción y montaje de eventos.
- b. Supervisar la atención al cliente.

Legal:

Atender las acciones y situaciones legales, así como la representación legal de la empresa.

C. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Educación:	Título universitario de administración de empresas.
Experiencia:	Mínimo 5 años de experiencia en el puesto de gerencia general.
Habilidades, destrezas y competencias:	<ul style="list-style-type: none"> a. Desarrollo de relaciones humanas a nivel empresarial. b. Buenas relaciones interpersonales. c. Orientado a logro de objetivos. d. Liderazgo. e. Emprendedor, creativo, proactivo, innovador, desarrollo de personas, comunicación, colaboración y trabajo en equipo. f. Toma de decisiones y resolución de conflictos. g. Manejo de windows, office y otros paquetes de computación.
Otros requisitos:	<ul style="list-style-type: none"> a. 100% Bilingüe. b. Conocimientos gastronómicos.
Ambiente físico en el que labora:	El ambiente físico que le rodea mientras desempeña su cargo está conformado por elementos como: temperatura que se adapta al ambiente, el nivel de ruido es mínimo, el tipo e intensidad de iluminación es adecuada, no tiene que trasladarse a mayor lejanía a las demás áreas, el espacio físico donde labora es apropiado para ejercer sus labores.

**Descripción técnica de puesto
Gerente administrativo
Casa Ariana**

A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Código	002-1
Título del puesto:	Gerente administrativo
Número de plazas:	Una
Ubicación administrativa:	Departamento de administración
Jefe inmediato superior:	Gerente general
Subalternos:	Secretaria administrativa, contador, encargado de compras, encargado de bodega y recepcionista.

B. DESCRIPCIÓN

Naturaleza:

Puesto que corresponde al nivel medio, le concierne la ejecución de la gestión administrativa y contable de las operaciones de la empresa, recibe y transfiere autoridad, toma decisiones, soluciona conflictos relacionados con las actividades de su departamento.

Atribuciones administrativas:

- a. Planificar, coordinar, supervisar las operaciones de la administración del personal, procesos contables y gestiones de compras.
- b. Autorizar documentos.
- c. Brindar asesoría y colaborar con los demás departamentos cuando sea necesario.
- d. Coordinar y dirigir reuniones semanales y mensuales del departamento y realizar las correcciones respectivas, de las desviaciones surgidas de planes u objetivos diseñados.
- e. Informar oportunamente a gerencia general sobre el desarrollo de las operaciones.
- f. Asistir y participar activamente en las reuniones de comité ejecutivo.
- g. Apoyar al personal de la empresa en actividades que le competen.

Responsabilidades:

- a. Es responsable de las actividades propias, así como las que desarrolle el personal a su cargo.
- b. Debe velar por el buen uso y cuidado del equipo, herramientas y demás materiales de trabajo de su área.
- c. Responsable de la solución de conflictos que conciernen a su departamento.
- d. Debe interrumpir sus actividades al momento de que surjan imprevistos.

<p>Autoridad: Tiene la autoridad para delegar funciones o actividades a el personal a su cargo, exigir informes, reportes, tomar decisiones en casos, previo a consultar con el gerente general y en casos aplicar sus propios criterios.</p> <p>Económica:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Analizar los estados financieros y presentarlos al gerente general. b. Supervisar las actividades contables; pago de impuestos, cuentas por pagar, cuentas por cobrar así como los insumos y materiales para las operaciones de la empresa. <p>Relaciones de trabajo: Por la naturaleza de sus funciones deberá mantener una relación estrecha con la junta directiva y con los jefes de nivel medio, principalmente para tratar aspectos de cumplimiento de objetivos y el desempeño de las operaciones, además de mantener comunicación estrecha con los miembros de su departamento para tratar asuntos relacionados con todas las gestiones administrativas del departamento y también mantiene relaciones externas específicamente con los proveedores.</p> <p>Operacional: Inspeccionar los procesos de compras e inventarios.</p> <p>Legal: Atender las acciones y situaciones legales.</p>

C. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Educación:	Cierre de pensum en administración
Experiencia:	Mínimo 5 años de experiencia en las siguientes áreas: finanzas, recursos humanos y compras.
Habilidades, destrezas y competencias:	<ul style="list-style-type: none"> a. Buenas relaciones interpersonales. b. Orientado a logro de objetivos. c. Liderazgo. d. Emprendedor, creativo, proactivo, desarrollo de personas, innovador, analítico y trabajo en equipo. e. Toma de decisiones y resolución de conflictos. f. Manejo de windows, office, conocimiento de paquetes contables SAP y AS 400.
Otros requisitos:	Manejo del idioma ingles 70% hablado y escrito.

Descripción técnica de puesto
Gerente de ventas
Casa Ariana

A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Código	002-2
Título del puesto:	Gerente de ventas
Número de plazas:	Una
Ubicación administrativa:	Departamento de ventas
Jefe inmediato superior:	Gerente general
Subalternos:	Ejecutivas de ventas sociales y corporativas

B. DESCRIPCIÓN

Naturaleza:

Es un puesto de mando medio enfocado principalmente al cumplimiento de metas de ventas establecidas por la gerencia.

Atribuciones administrativas:

- a. Elaborar pronósticos de ventas.
- b. Establecer precios.
- c. Elaborar publicidad y promoción de ventas.
- d. Elaborar plan de mercadeo anual.
- e. Definir y evaluar metas y objetivos para sus reportes directos.
- f. Apoyar al crecimiento de la cartera de clientes.
- g. Analizar semanalmente con el contador, la cartera de créditos y llevar a cabo acciones correctivas.
- h. Monitorear constantemente a la competencia.
- i. Coordinar y dirigir reuniones semanales y mensuales del departamento y realizar las correcciones respectivas, de las desviaciones surgidas de planes u objetivos diseñados.
- j. Asistir y participar activamente en las reuniones de comité ejecutivo.
- k. Informar oportunamente a gerencia general sobre el desarrollo de las operaciones.
- l. Elaborar y dar seguimientos a las acciones delineadas en el plan de mercadeo para la promoción eficiente de la empresa.
- m. Desarrollar nuevas estrategias que se anticipen a los cambios en el mercado.
- n. Buscar nuevas alternativas de expansión para la empresa.
- o. Llevar un adecuado control y análisis de las ventas.
- p. Supervisar la atención al cliente.
- q. Apoyar al personal de la empresa en actividades que le competen.

Responsabilidades:

- a. Es responsable de las actividades propias, así como las que desarrolle el personal a su cargo.
- b. Debe velar por el buen uso y cuidado del equipo, herramientas y demás materiales de trabajo de su área.
- c. Responsable de la solución de conflictos que conciernen a su departamento.
- d. Debe interrumpir sus actividades al momento de que surjan imprevistos de emergencia, para atender y resolver cualquier incidencia.

Autoridad:

Tiene la autoridad para delegar funciones o actividades a el personal a su cargo, exigir informes, reportes, tomar decisiones en casos, previo a consultar con el gerente general y en casos aplicar sus propios criterios.

Económica:

- a. Manejar informes de ventas.
- b. Controlar la fijación de precios.
- c. Manejar el presupuesto de publicidad.

Relaciones de trabajo:

Por la naturaleza de sus funciones deberá mantener una relación estrecha con la junta directiva y con los jefes de nivel medio, principalmente para tratar aspectos de cumplimiento de objetivos y el desempeño de las operaciones, además de mantener comunicación estrecha con las ejecutivas de ventas para tratar asuntos relacionados con todas las gestiones administrativas del departamento, además de mantener relaciones externas específicamente con los clientes.

Operacional:

- a. Supervisar el proceso de venta.
- b. Manejar adecuadamente las actividades de mercadeo, publicidad y servicio al cliente.

Legal:

Atender las acciones y situaciones legales.

C. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Educación:	Mercadologo o cierre de pensum en administración
Experiencia:	Mínimo 3 años de experiencia en el área de mercadeo.
Habilidades, destrezas y competencias:	<ul style="list-style-type: none"> a. Buenas relaciones interpersonales. b. Orientado al logro de objetivos y metas. c. Liderazgo. d. Emprendedor, creativo, proactivo, desarrollo de personas, innovador, analítico, trabajo en equipo y orientación al cliente. e. Toma de decisiones y resolución de conflictos. f. Manejo de windows y office.
Otros requisitos:	Manejo del idioma ingles 70% hablado y escrito.
Ambiente físico en el que labora:	El ambiente físico que le rodea mientras desempeña su cargo está conformado por elementos como: temperatura que se adapta al ambiente, el nivel de ruido es mínimo, el tipo e intensidad de iluminación es adecuada, no tiene que trasladarse a mayor lejanía a las demás áreas, el espacio físico donde labora es apropiado para ejercer sus labores.

Descripción técnica de puesto
Gerente de operaciones
Casa Ariana

A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Código	002-3
Título del puesto:	Gerente de operaciones
Número de plazas:	Una
Ubicación administrativa:	Departamento de operaciones
Jefe inmediato superior:	Gerente general
Subalternos:	Chef ejecutivo, jefe de banquetes, supervisor operativo y demás personal que pertenece a la unidad de cocina, banquetes y área operativa.

B. DESCRIPCIÓN

Naturaleza:

Es un puesto de mando medio, encargado de administrar, coordinar y supervisar eficientemente la ejecución de los eventos.

Atribuciones administrativas:

- a. Planificar, dirigir todas las actividades operativas de los eventos.
- b. Supervisar el montaje y servicio en los diferentes eventos.
- c. Mantener los niveles de calidad en el servicio de alimentos y bebidas de la empresa.
- d. Coordinar y dirigir reuniones semanales y mensuales del departamento y realizar las correcciones respectivas, de las desviaciones surgidas de planes u objetivos diseñados.
- e. Asistir y participar activamente en las reuniones de comité ejecutivo.
- f. Informar oportunamente a gerencia general sobre el desarrollo de las operaciones.
- g. Mantener en óptimas condiciones la planta física de la empresa y el equipo de operación, mediante inspecciones periódicas y la programación de actividades preventivas y correctivas.
- h. Asistir a los clientes de la empresa en lo relacionado a los eventos que se realizan así como eventos futuros, además de atender a todas las demandas de los clientes.
- i. Apoyar al personal de la empresa en actividades que le competen.

Responsabilidades:

- a. Es responsable de las actividades propias, así como las que desarrolle el personal a su cargo.
- b. Debe velar por el buen uso y cuidado del equipo, herramientas y demás materiales de trabajo de su área.
- c. Responsable de la solución de conflictos que conciernen a su departamento.
- d. Debe interrumpir sus actividades al momento de que surjan imprevistos de emergencia, para atender y resolver cualquier incidencia.

Autoridad:

Tiene la autoridad para delegar funciones o actividades al personal a su cargo, exigir informes, reportes, tomar decisiones en casos, previo a consultar con el gerente general y en casos aplicar sus propios criterios.

Económica:

- a. Responsable de la ejecución del mantenimiento correctivo y preventivo del equipo de la cocina, para evitar la ocurrencia de gastos.
- b. Supervisión del manejo de inventarios en bodega.

Relaciones de trabajo:

Por la naturaleza de sus funciones deberá mantener una relación estrecha con la junta directiva y con los jefes de nivel medio, principalmente para tratar aspectos de cumplimiento de objetivos y el desempeño de las operaciones, además de mantener comunicación estrecha, con todo el personal que corresponde al departamento de operaciones así como también clientes y proveedores.

Operacional:

- a. Supervisar la calidad de los banquetes y el servicio al cliente.
- b. Inspeccionar las instalaciones de la empresa y gestionar todas las acciones correspondientes.

Legal:

Atender las acciones y situaciones legales.

C. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Educación:	Cierre de pensum en administración.
Experiencia:	Mínimo 3 años de experiencia en puesto similar.
Habilidades, destrezas y competencias:	<ul style="list-style-type: none"> a. Buenas relaciones interpersonales. b. Liderazgo. c. Emprendedor, creativo, proactivo, desarrollo de personas, innovador, trabajo en equipo, colaboración e iniciativa. d. Toma de decisiones y resolución de conflictos. e. Manejo de windows y office.
Otros requisitos:	<ul style="list-style-type: none"> a. Manejo del idioma ingles 70% hablado y escrito. b. Conocimientos gastronómicos.
Ambiente físico en el que labora:	El ambiente físico que le rodea mientras desempeña su cargo está conformado por elementos como: temperatura que se adapta al ambiente, el nivel de ruido es mínimo, el tipo e intensidad de iluminación es adecuada, no tiene que trasladarse a mayor lejanía a las demás áreas, el espacio físico donde labora es apropiado para ejercer sus labores.

Descripción técnica de puesto
Chef ejecutivo
Casa Ariana

A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Código	003-1
Título del puesto:	Chef ejecutivo
Número de plazas:	Una
Ubicación administrativa:	Departamento de operaciones
Jefe inmediato superior:	Gerente de operaciones
Subalternos:	Supervisor de cocina, cocineros, steward y encargado de bodega.

B. DESCRIPCIÓN

Naturaleza:

Es un puesto de mayor jerarquía dentro de la cocina, el chef es una de las personas mas importantes a la hora del armado del menú y de los banquetes contando con la asistencia de cocineros especializados, se requiere alternar con sus tareas entre participaciones esporádicas sobre la cocción y trabajo directo de los alimentos además de la ejecución de tareas administrativas correspondientes al área de cocina.

Atribuciones:

- a. Revisar la correcta ejecución del menú y de eventos.
- b. Coordinar y supervisar actividades del personal de la cocina.
- c. Controlar asistencia, puntualidad, desempeño.
- d. Controlar calidad, costo de mercado y abarrotos.
- e. Elaborar menús.
- f. Elaborar nuevas recetas y costear las recetas.
- g. Manejar las emergencias.
- h. Coordinar y dirigir reuniones semanales y mensuales de la unidad y realizar las correcciones respectivas, de las desviaciones surgidas de planes u objetivos diseñados.
- i. Asistir y participar activamente en las reuniones convocadas por el jefe del departamento.
- j. Informar oportunamente al gerente de operaciones sobre el desarrollo de las operaciones.
- k. Apoyar al personal de la empresa en actividades que le competen.

Responsabilidades:

- a. Es responsable de las actividades propias, así como las que desarrolle el personal a su cargo.
- b. Debe velar por el buen uso y cuidado del equipo, herramientas y demás

materiales de trabajo de su área.

- c. Responsable de la solución de conflictos que conciernen a su área de trabajo.
- d. Debe interrumpir sus actividades al momento de que surjan imprevistos de emergencia, para atender y resolver cualquier incidencia.

Autoridad:

Tiene la autoridad para delegar funciones o actividades al personal a su cargo, exigir informes, reportes, tomar decisiones en casos, previo a consultar con el gerente de operaciones y en casos aplicar sus propios criterios.

Económica:

- a. Supervisar del costo de mercado de abarrotes en bodega.
- b. Costear las recetas.

Relaciones de trabajo:

Por la naturaleza de sus funciones deberá mantener una relación estrecha con el gerente de operaciones, principalmente para tratar aspectos de cumplimiento de objetivos y el desempeño de las operaciones, además de mantener comunicación estrecha, con todo el personal que corresponde a la unidad de cocina y en casos que se requiera debe relacionarse con los clientes.

Operacional:

- a. Supervisar la producción, velando por el mantenimiento de estándares de calidad.
- b. Inspeccionar la correcta ejecución de los menús.

Legal:

Atender las acciones y situaciones legales.

C. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Educación:	Título de chef internacional.
Experiencia:	Mínimo 2 años de experiencia en puesto similar.
Habilidades, destrezas y competencias:	<ul style="list-style-type: none"> a. Liderazgo. b. Emprendedor, creativo, proactivo, desarrollo de personas, innovador, trabajo en equipo, colaboración e iniciativa. c. Toma de decisiones y resolución de conflictos. d. Manejo de windows y office.
Otros requisitos:	<ul style="list-style-type: none"> a. Manejo del idioma ingles 70% hablado y escrito. b. Conocimientos generales en todas las áreas de cocina.
Ambiente físico en el que labora:	El ambiente físico que le rodea mientras desempeña su cargo está conformado por elementos como: temperatura que se adapta al ambiente, el nivel de ruido es mínimo, el tipo e intensidad de iluminación es adecuada, no tiene que trasladarse a mayor lejanía a las demás áreas, el espacio físico donde labora es apropiado para ejercer sus labores.

Descripción técnica de puesto
Jefe de banquetes
Casa Ariana

A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Código	003-2
Título del puesto:	Jefe de banquetes
Número de plazas:	Una
Ubicación administrativa:	Departamento de operaciones
Jefe inmediato superior:	Gerente de operaciones
Subalternos:	Capitanes y meseros

B. DESCRIPCIÓN

Naturaleza:

Esencialmente este puesto es el encargado de la eficiente coordinación de los eventos, así como de la atención al cliente al momento que se realiza determinado evento.

Atribuciones:

- a. Verificar los eventos por realizarse en un determinado lapso de tiempo.
- b. Organizar y distribuir los eventos para asignar personal para el servicio, así como dar instrucciones para la coordinación.
- c. Atender las demandas de todo el personal encargado de servir los eventos.
- d. Supervisar detalladamente cada evento.
- e. Manejar las emergencias.
- f. Elaborar solicitudes de compras.
- g. Coordinar y dirigir reuniones semanales y mensuales de la unidad y realizar las correcciones respectivas, de las desviaciones surgidas de planes u objetivos diseñados.
- h. Asistir y participar activamente en las reuniones convocadas por el jefe del departamento.
- i. Informar oportunamente al gerente de operaciones sobre el desarrollo de las operaciones.
- j. Apoyar al personal de la empresa en actividades que le competen.

Responsabilidades:

- a. Es responsable de las actividades propias, así como las que desarrolle el personal a su cargo.
- b. Debe velar por el buen uso y cuidado del equipo, herramientas y demás materiales de trabajo de su área.
- c. Responsable de la solución de conflictos que conciernen a su área de trabajo.

- d. Debe interrumpir sus actividades al momento de que surjan imprevistos de emergencia, para atender y resolver cualquier incidencia.

Autoridad:

Tiene la autoridad para delegar funciones o actividades al personal a su cargo, exigir informes, reportes, tomar decisiones en casos, previo a consultar con el gerente de operaciones y en casos aplicar sus propios criterios.

Relaciones de trabajo:

Por la naturaleza de sus funciones deberá mantener una relación estrecha con el gerente de operaciones, principalmente para tratar aspectos de cumplimiento de objetivos y el desempeño de las operaciones, además de mantener comunicación estrecha, con todo el personal que corresponde a la unidad de banquetes y en casos que se requiera debe relacionarse con los clientes.

Operacional:

- a. Coordinar el montaje de los eventos.
- b. Supervisar la atención al cliente.

Legal:

Responder y atender por las acciones que cometa.

C. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Educación:	Título a nivel diversificado, con estudios universitarios en administración.
Experiencia:	Mínimo 2 años de experiencia en puesto similar.
Habilidades destrezas y competencias:	<ul style="list-style-type: none"> a. Liderazgo. b. Emprendedor, proactivo, desarrollo de personas, innovador, trabajo en equipo, colaboración e iniciativa. c. Toma de decisiones y resolución de conflictos.
Otros requisitos:	<ul style="list-style-type: none"> a. Conocimientos técnicos del idioma ingles b. Conocimientos gastronómicos.
Ambiente físico en el que labora:	El ambiente físico que le rodea mientras desempeña su cargo está conformado por elementos como: temperatura que se adapta al ambiente, el nivel de ruido es mínimo, el tipo e intensidad de iluminación es adecuada, no tiene que trasladarse a mayor lejanía a las demás áreas, el espacio físico donde labora es apropiado para ejercer sus labores.

Descripción técnica de puesto
Secretaria administrativa
Casa Ariana

A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Código	004-1
Título del puesto:	Secretaria administrativa
Número de plazas:	Una
Ubicación administrativa:	Departamento de administración
Jefe inmediato superior:	Gerente administrativo
Subalternos:	Ninguno

B. DESCRIPCIÓN

Naturaleza:

Es un puesto que corresponde al nivel operativo, principalmente maneja todos los aspectos relacionados con los procesos de recursos humanos, además de elaborar cartas y otros documentos.

Atribuciones administrativas:

- a. Asistir en funciones secretariales al gerente administrativo.
- b. Reclutar, seleccionar y contratar al personal idóneo para cada puesto vacante.
- c. Mantener un canal de comunicación social y laboral con los empleados.
- d. Analizar, revisar y actualizar los instrumentos de organización (organigramas, manuales y formatos).
- e. Emitir y archivar certificados de trabajo, boletos de ornato, carné del IGSS e IRTRA.
- f. Elaborar y archivar cartas.
- g. Evaluar el desempeño del personal, así como promover el desempeño eficiente del personal.
- h. Llevar records completos de cada empleado.
- i. Desarrollar programas de capacitación.
- j. Administrar el sistema de pago de nómina y beneficios.
- k. Llevar el control de beneficios de los empleados.
- l. Elaborar solicitudes de compras.
- m. Asistir y participar activamente en las reuniones convocadas por el jefe del departamento.
- n. Informar oportunamente al gerente administrativo sobre el desarrollo de las operaciones.
- o. Verificar las existencias de medicinas del botiquín.
- p. Cualquier actividad afín que se le asigne.
- q. Apoyar al personal de la empresa en actividades que le competen.

Responsabilidades:

- a. Es responsable de las actividades propias.
- b. Debe velar por el buen uso y cuidado del equipo, herramientas y demás materiales que le son asignados.
- c. Responsable de la solución de conflictos que conciernen a sus tareas.
- d. Debe interrumpir sus actividades al momento de que surjan imprevistos de emergencia, para atender y resolver cualquier incidencia.

Autoridad:

Prohibir el acceso a documentos sin previa autorización de su jefe inmediato.

Relaciones de trabajo:

Por la naturaleza de sus funciones deberá mantener una relación estrecha con el gerente administrativo, principalmente para tratar aspectos de cumplimiento de objetivos y el desempeño de las operaciones, además de mantener comunicación estrecha, con todo el personal de la empresa.

Legal:

Responder y atender por las acciones que cometa.

C. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Educación:	Título a nivel diversificado de secretaria bilingüe, estudios universitarios.
Experiencia:	Mínimo 2 años de experiencia en puesto similar.
Habilidades, destrezas y competencias:	<ol style="list-style-type: none"> a. Buenas relaciones interpersonales. b. Emprendedora, proactiva, innovadora y colaboradora. c. Manejo de windows y office.
Otros requisitos:	<ol style="list-style-type: none"> a. Excelente redacción y ortografía. b. Facilidad de palabra.
Ambiente físico en el que labora:	El ambiente físico que le rodea mientras desempeña su cargo está conformado por elementos como: temperatura que se adapta al ambiente, el nivel de ruido es mínimo, el tipo e intensidad de iluminación es adecuada, no tiene que trasladarse a mayor lejanía a las demás áreas, el espacio físico donde labora es apropiado para ejercer sus labores.

Descripción técnica de puesto
Contador
Casa Ariana

A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Código	004-2
Título del puesto:	Contador
Número de plazas:	Una
Ubicación administrativa:	Departamento de administración
Jefe inmediato superior:	Gerente administrativo
Subalternos:	Ninguno

B. DESCRIPCIÓN

Naturaleza:

Es un puesto de nivel operativo, que requiere el análisis e interpretación de la información contable y financiera de la empresa, deberá manejar y controlar bajo la supervisión y apoyo del jefe administrativo.

Atribuciones administrativas:

- a. Elaborar y analizar estados financieros (balance general, estado de resultados, flujo de efectivo, entre otros).
- b. Analizar, revisar, actualizar y autorizar costos operacionales, así como cargar y descargar el libro de inventario.
- c. Elaborar y pagar planilla de salarios, además de gestionar los trámites de prestaciones laborales de los empleados.
- d. Emitir facturas.
- e. Emitir cheques de cuentas por pagar.
- f. Controlar; caja chica, autorizar salidas de efectivo, elaborar liquidación así como el reintegro.
- g. Realizar gestiones de créditos, revisar depósitos diarios, revisar el cobro por concepto de tarjetas de crédito, dar seguimiento a los saldos que sobrepasan el límite de crédito, gestionar los trámites para nuevos créditos, tramitar pagos sobre saldos a favor de clientes.
- h. Entregar a mensajero los depósitos que realizará en el banco.
- i. Solicitar estados de cuenta del banco para realizar conciliación bancaria.
- j. Realizar todas las gestiones de pago de impuestos.
- k. Asistir y participar activamente en las reuniones convocadas por el jefe del departamento.
- l. Informar oportunamente al gerente administrativo sobre el desarrollo de las operaciones.
- m. Cualquier actividad afín que se le asigne.
- n. Apoyar al personal de la empresa en actividades que le competen.

<p>Responsabilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Es responsable de las actividades propias. b. Debe velar por el buen uso y cuidado del equipo, herramientas y demás materiales que le son asignados. c. Responsable de la solución de conflictos que conciernen a sus tareas. d. Debe interrumpir sus actividades al momento de que surjan imprevistos de emergencia, para atender y resolver cualquier incidencia. <p>Autoridad: Prohibir el acceso a documentos sin previa autorización de su jefe inmediato.</p> <p>Económica: Responsable de la ejecución de todas las operaciones financieras de la empresa así como de la toma de decisiones que conlleva el manejo de efectivo.</p> <p>Relaciones de trabajo: Por la naturaleza de sus funciones deberá mantener una relación estrecha con el gerente administrativo, principalmente para tratar aspectos de cumplimiento de objetivos y el desempeño de las operaciones, además de mantener comunicación estrecha, con todo el personal de la empresa.</p> <p>Legal: Responder y atender por las acciones que cometa.</p>
--

C. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Educación:	Título a nivel diversificado de perito contador, tercer año de estudios universitarios en auditoría.
Experiencia:	Mínimo 2 años de experiencia en puesto similar.
Habilidades, destrezas y competencias:	<ul style="list-style-type: none"> a. Buenas relaciones interpersonales. b. Emprendedor, proactivo y analítico. c. Manejo de windows y office. d. Manejo de paquetes contables SAP y AS 400. e. Habilidad numérica.
Otros requisitos:	Conocimiento de la legislación tributaria e impuestos.
Ambiente físico en el que labora:	El ambiente físico que le rodea mientras desempeña su cargo está conformado por elementos como: temperatura que se adapta al ambiente, el nivel de ruido es mínimo, el tipo e intensidad de iluminación es adecuada, no tiene que trasladarse a mayor lejanía a las demás áreas, el espacio físico donde labora es apropiado para ejercer sus labores.

**Descripción técnica de puesto
Encargado de compras
Casa Ariana**

A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Código	004-3
Título del puesto:	Encargado de compras
Número de plazas:	Uno
Ubicación administrativa:	Departamento de administración
Jefe inmediato superior:	Gerente administrativo
Subalternos:	Ninguno

B. DESCRIPCIÓN

Naturaleza:

Es un puesto de nivel operativo, que requiere el análisis e interpretación de la información contable y financiera de la empresa, deberá manejar y controlar bajo la supervisión y apoyo del jefe administrativo.

Atribuciones administrativas:

- a. Revisar y autorizar las solicitudes de compra.
- b. Realizar cotizaciones y cotizaciones especiales.
- c. Coordinar con el encargado de bodega el mantenimiento mínimo de inventarios y planificar las compras requeridas.
- d. Realizar reporte diario de todo tipo compras.
- e. Localizar fuentes de abastecimiento, implantando políticas de compra que beneficien a la empresa.
- f. Cooperar con los departamentos de la empresa que soliciten sus servicios.
- g. Informar sobre cambios de productos o materiales que pudiesen afectar.
- h. Informar constantemente sobre el desempeño de las operaciones al gerente del departamento.
- i. Asistir y participar activamente en las reuniones convocadas por el jefe del departamento.
- j. Informar oportunamente al gerente administrativo sobre el desarrollo de las operaciones.
- k. Cualquier actividad afín que se le asigne.

Responsabilidades:

- a. Es responsable de las actividades propias.
- b. Debe velar por el buen uso y cuidado del equipo, herramientas y demás materiales que le son asignados.
- c. Responsable de la solución de conflictos que conciernen a sus tareas.
- d. Debe interrumpir sus actividades al momento de que surjan imprevistos de emergencia, para atender y resolver cualquier incidencia.

Autoridad:

Prohibir el acceso de documentos sin previa autorización de su jefe inmediato.

Económica:

Mantener excelentes relaciones con los proveedores con el fin de lograr las condiciones comerciales más favorables.

Relaciones de trabajo:

Por la naturaleza de sus funciones deberá mantener una relación estrecha con el gerente administrativo, principalmente para tratar aspectos de cumplimiento de objetivos y el desempeño de las operaciones, además de mantener comunicación estrecha, con el encargado de bodega y con todo el personal de la empresa.

Operacional:

Ejecución adecuada del proceso de compras.

Legal:

Responder y atender por las acciones que cometa.

C. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Educación:	Título a nivel diversificado de perito contador, con estudios universitarios en administración.
Experiencia:	Mínimo 2 años de experiencia en puesto similar.
Habilidades y destrezas:	<ul style="list-style-type: none"> a. Buenas relaciones interpersonales. b. Emprendedor, proactivo, innovador y analítico. c. Manejo de windows y office. d. Habilidad numérica. e. Habilidad para negociar.
Otros requisitos:	Conocimientos técnicos del idioma ingles.
Ambiente físico en el que labora:	El ambiente físico que le rodea mientras desempeña su cargo está conformado por elementos como: temperatura que se adapta al ambiente, el nivel de ruido es mínimo, el tipo e intensidad de iluminación es adecuada, no tiene que trasladarse a mayor lejanía a las demás áreas, el espacio físico donde labora es apropiado para ejercer sus labores.

Descripción técnica de puesto
Recepcionista
Casa Ariana

A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Código	004-4
Título del puesto:	Recepcionista
Número de plazas:	Una
Ubicación administrativa:	Departamento de administración
Jefe inmediato superior:	Gerente administrativo
Subalternos:	Ninguno

B. DESCRIPCIÓN

Naturaleza:

Es un puesto de nivel operativo, este punto exige a la persona que ocupa el cargo; atender al público en general, clientes, proveedores, empleados y demás con amabilidad, respeto y cortesía.

Atribuciones administrativas:

- a. Recepción de llamadas y clasificación de ellas.
- b. Recepción y entrega de correspondencia.
- c. Recepción y entrega de fax.
- d. Preparar y servir coffee break a los altos ejecutivos (reuniones comité ejecutivo).
- e. Asistir y participar activamente en las reuniones convocadas por el jefe del departamento.
- f. Informar oportunamente al gerente administrativo sobre el desarrollo de las operaciones.
- g. Cualquier actividad afín que se le asigne.

Responsabilidades:

- a. Es responsable de las actividades propias.
- b. Debe velar por el buen uso y cuidado del equipo, herramientas y demás materiales que le son asignados.
- c. Responsable de la solución de conflictos que conciernen a sus tareas.
- d. Debe interrumpir sus actividades al momento de que surjan imprevistos de emergencia, para atender y resolver cualquier incidencia.

<p>Autoridad: Prohibir el acceso a documentos sin previa autorización de su jefe inmediato, además de prohibir el acceso de personas a las áreas de la empresa sin previo aviso al jefe inmediato.</p> <p>Relaciones de trabajo: Por la naturaleza de sus funciones deberá mantener una relación estrecha con el gerente administrativo, principalmente para tratar aspectos de cumplimiento de objetivos y el desempeño de las operaciones, además de mantener comunicación estrecha, con todo el personal de la empresa y también con los proveedores, clientes y demás personal que acuda a la recepción.</p> <p>Legal: Responder y atender por las acciones que cometa.</p>
--

C. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Educación:	Titulo a nivel diversificado de secretaria bilingüe estudios universitarios en administración.
Experiencia:	Mínimo 2 años de experiencia en puesto similar.
Habilidades, destrezas y competencias:	<ul style="list-style-type: none"> a. Buenas relaciones interpersonales. b. Emprendedora, proactiva e innovadora. c. Cordial, simpática y amable. d. Manejo de windows y office.
Otros requisitos:	<ul style="list-style-type: none"> a. Ingles 80% fluidez y escrito. b. Excelente presentación.
Ambiente físico en el que labora:	El ambiente físico que le rodea mientras desempeña su cargo está conformado por elementos como: temperatura que se adapta al ambiente, el nivel de ruido es mínimo, el tipo e intensidad de iluminación es adecuada, no tiene que trasladarse a mayor lejanía a las demás áreas, el espacio físico donde labora es apropiado para ejercer sus labores.

Descripción técnica de puesto
Encargado de bodega
Casa Ariana

A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Código	004-5
Título del puesto:	Encargado de bodega
Número de plazas:	Una
Ubicación administrativa:	Departamento de administración
Jefe inmediato superior:	Gerente administrativo
Subalternos:	Ninguno

B. DESCRIPCIÓN

Naturaleza:

Es un puesto operativo, encargado de proveer todos los materiales, suministros, insumos a todo el personal que solicite determinado producto.

Atribuciones administrativas:

- a. Entregar oportunamente todo tipo de materiales al personal interesado.
- b. Recibir pedidos.
- c. Entregar facturas a contabilidad.
- d. Revisar que la mercadería proveniente de los distintos proveedores, este completa y sea la correcta.
- e. Realizar inventario de las existencias en bodega, al principio y fin de mes, así como presentar reporte a jefe administrativo y contador para la toma de decisiones de compra de productos faltantes o escasos.
- f. Mantener ordenada y limpia la bodega.
- g. Colaborar con todo el personal de la empresa en el suministro de equipo de seguridad, uniformes, etc.
- h. Asistir y participar activamente en las reuniones convocadas por el jefe del departamento.
- i. Informar oportunamente al jefe administrativo sobre el desarrollo de las operaciones.
- j. Cualquier actividad afín que se le asigne.

Responsabilidades:

- a. Es responsable de las actividades propias.
- b. Debe velar por el buen uso y cuidado de todos los productos que están dentro de la bodega.
- c. Responsable de la solución de conflictos que conciernen a sus tareas.
- d. Debe interrumpir sus actividades al momento de que surjan imprevistos.

<p>Autoridad: Prohibir el acceso a personal no autorizado dentro de la bodega.</p> <ol style="list-style-type: none"> No entregar ningún tipo de material sin previa autorización del jefe inmediato del área interesada. No recibir mercadería a los proveedores en horarios fuera de servicio. <p>Económica: Entregar oportunamente las facturas a contabilidad.</p> <p>Relaciones de trabajo: Por la naturaleza de sus funciones deberá mantener una relación estrecha con todo el personal de la empresa, principalmente para el suministro de determinados materiales así también deberá mantener relaciones con el jefe administrativo para tratar aspectos sobre el desempeño de las operaciones y también debe mantener relaciones con los proveedores.</p> <p>Legal: Responder y atender por las acciones que cometa.</p>
--

C. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Educación:	Mínimo 3ero. Básico.
Experiencia:	Mínimo 2 años de experiencia en puesto similar.
Habilidades, destrezas y competencias:	<ol style="list-style-type: none"> Buenas relaciones interpersonales. Emprendedor, proactivo, colaborador, organizado y responsable.
Otros requisitos:	<ol style="list-style-type: none"> Conocimientos en manejo de inventarios. Manejo del idioma ingles básico.
Ambiente físico en el que labora:	El ambiente físico que le rodea mientras desempeña su cargo está conformado por elementos como: temperatura que se adapta al ambiente, el nivel de ruido es mínimo, el tipo e intensidad de iluminación es adecuada, no tiene que trasladarse a mayor lejanía a las demás áreas, el espacio físico donde labora es apropiado para ejercer sus labores.

Descripción técnica de puesto
Piloto
Casa Ariana

A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Código	004-15
Título del puesto:	Piloto
Número de plazas:	Una
Ubicación administrativa:	Área operativa
Jefe inmediato superior:	Gerente de operaciones y supervisor operativo
Subalternos:	Ninguno

B. DESCRIPCIÓN

Naturaleza:

Puesto a nivel operativo, encargado del traslado de todo el equipo, materiales principalmente para los eventos a domicilio.

Atribuciones:

- a. Trasladar a los lugares designados por el cliente todo el equipo necesario para la realización de los eventos a domicilio.
- b. Apoyar a cargar y descargar el equipo y materiales.
- c. Trasladar correspondencia a los lugares asignados.
- d. Chequear la funcionalidad del vehículo, así como darle servicio.
- e. Asistir y participar activamente en las reuniones convocadas por el jefe del departamento y supervisor operativo.
- f. Informar oportunamente supervisor operativo sobre el desarrollo de las operaciones.
- g. Cualquier actividad afín que se le asigne.

Responsabilidades:

- a. Es responsable de las actividades propias.
- b. Debe velar por el buen uso y cuidado del equipo, herramientas, medio de transporte y materiales que le son asignados.
- c. Responsable de la solución de conflictos que conciernen a sus tareas.
- d. Debe interrumpir sus actividades al momento de que surjan imprevistos de emergencia, para atender y resolver cualquier incidencia.

Relaciones de trabajo:

Por la naturaleza de sus funciones deberá mantener una relación estrecha con el supervisor operativo y el gerente de operaciones, principalmente para tratar aspectos sobre el desempeño del desarrollo de los operaciones, también debe comunicarse con todo el personal de la empresa, tratando asuntos relacionados con sus actividades.

Legal:

Responder y atender por las acciones que cometa.

C. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Educación:	Mínimo 3ro. básico.
Experiencia:	Mínimo 2 años de experiencia en puesto similar.
Habilidades, destrezas y competencias:	<ul style="list-style-type: none"> a. Emprendedor, proactivo, colaborador, organizado y responsable. b. Poseer licencia tipo A.
Otros requisitos:	Conocimiento en mecánica.
Ambiente físico en el que labora:	El ambiente físico que le rodea mientras desempeña su cargo está conformado por elementos como: temperatura que se adapta al ambiente, el nivel de ruido en ocasiones es agudo, el tipo e intensidad de iluminación es adecuada, no tiene que trasladarse a mayor lejanía a las demás áreas, el espacio físico donde labora es apropiado para ejercer sus labores.

**Descripción técnica de puesto
Ejecutiva de ventas sociales
Casa Ariana**

A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Código	004-6
Título del puesto:	Ejecutiva de ventas sociales
Número de plazas:	Dos
Ubicación administrativa:	Departamento de ventas
Jefe inmediato superior:	Gerente de ventas
Subalternos:	Ninguno

B. DESCRIPCIÓN

<p>Naturaleza: Es un puesto operativo, responsable de persuadir a los posibles clientes a adquirir los servicios que ofrece la empresa, por medio de la aplicación de técnicas y políticas de ventas. Para la promoción y venta del servicio que ofrece la empresa, se deberá contactar al cliente desde la empresa.</p> <p>Atribuciones administrativas:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Responder inmediatamente a toda solicitud de información por medio de cotizaciones. b. Informar a la gerente sobre estado de cuentas y ventas cerradas. c. Elaborar contratos de eventos. d. Entregar órdenes de eventos a todas las unidades interesadas para el cumplimiento del proceso de eventos. e. Dar seguimiento en la entrega de facturas. f. Dar seguimiento a las ventas durante y después de la venta. g. Elaborar reporte de ventas: ventas realizadas, ventas perdidas, proyección de ventas. h. Ampliar la cartera de clientes. i. Efectuar alianzas de ventas con proveedores; ofrecer servicios de ambas empresas. j. Dar seguimiento a las quejas y/o sugerencias de clientes. k. Apoyar a todo el personal de ventas. l. Asistir y participar activamente en las reuniones convocadas por el jefe del departamento. m. Informar oportunamente al gerente de ventas sobre el desarrollo de las operaciones. n. Cualquier actividad afín que se le asigne. o. Asistir al gerente de ventas en el diseño de publicidad y en las estrategias de promoción. p. Asistir al gerente de ventas en la motivación y capacitación del equipo de vtas.
--

Responsabilidades:

- a. Es responsable de las actividades propias.
- b. Debe velar por el buen uso y cuidado del equipo, herramientas y demás materiales que le son asignados.
- c. Responsable de la solución de conflictos que conciernen a sus tareas.
- d. Debe interrumpir sus actividades al momento de que surjan imprevistos de emergencia, para atender y resolver cualquier incidencia.

Autoridad:

Prohibir el acceso a documentos sin previa autorización de su jefe inmediato.

Económica:

Contribuir a la generación del rendimiento de utilidades por medio del cumplimiento de metas de ventas.

Relaciones de trabajo:

Por la naturaleza de sus funciones deberá mantener una relación estrecha con el gerente de ventas, principalmente para tratar aspectos de cumplimiento de objetivos, metas y el desempeño de las operaciones, además de mantener comunicación con los clientes y proveedores.

Operacional:

Ejecución adecuada del proceso de ventas.

Legal:

Responder y atender por las acciones que cometa.

C. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Educación:	Titulo a nivel diversificado, estudios universitarios en administración, mercadeo o carrera afín.
Experiencia:	Mínimo 2 años de experiencia en puesto similar.
Habilidades, destrezas y competencias:	<ul style="list-style-type: none"> a. Buenas relaciones interpersonales. b. Emprendedora, proactiva, innovadora, orientación al cliente, orientación a resultados, trabajo en equipo y relaciones públicas. c. Cordial, simpática y amable. d. Manejo de windows y office.
Otros requisitos:	<ul style="list-style-type: none"> a. Ingles 80% fluidez y escrito. b. Excelente presentación.
Ambiente físico en el que labora:	El ambiente físico que le rodea mientras desempeña su cargo está conformado por elementos como: temperatura que se adapta al ambiente, el nivel de ruido es mínimo, el tipo e intensidad de iluminación es adecuada, no tiene que trasladarse a mayor lejanía a las demás áreas, el espacio físico donde labora es apropiado para ejercer sus labores.

**Descripción técnica de puesto
Ejecutiva de ventas corporativas/domicilio
Casa Ariana**

A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Código	004-7
Título del puesto:	Ejecutiva de ventas corporativas/domicilio
Número de plazas:	Tres
Ubicación administrativa:	Departamento de ventas
Jefe inmediato superior:	Gerente de ventas
Subalternos:	Ninguno

B. DESCRIPCIÓN

Naturaleza:

Es un puesto operativo, responsable de persuadir a los posibles clientes a adquirir los servicios que ofrece la empresa, por medio de la aplicación de técnicas y políticas de ventas. Este puesto requiere promover y vender el servicio que ofrece la empresa, por medio de visitas personalizadas con los clientes.

Atribuciones administrativas:

- a. Realizar cuarenta visitas durante la semana, entre ellas visitar cinco clientes nuevos.
- b. Conocer lugares apropiados para la realización de eventos a domicilio.
- c. Realizar visita previa al lugar donde se realiza el domicilio.
- d. Efectuar alianzas de ventas con proveedores; ofrecer servicios de ambas empresas.
- e. Responder inmediatamente a toda solicitud de información por medio de cotizaciones.
- f. Informar a la gerente sobre estado de cuentas y ventas cerradas.
- g. Elaborar contratos de eventos.
- h. Entregar órdenes de eventos a todas las unidades interesadas para el cumplimiento del proceso de eventos.
- i. Dar seguimiento en la entrega de facturas.
- j. Dar seguimiento a las ventas durante y post venta.
- k. Elaborar reporte de ventas: ventas realizadas, ventas perdidas y proyecciones
- l. Ampliar la cartera de clientes.
- m. Dar seguimiento a las quejas y/o sugerencias de clientes.
- n. Apoyar a todo el personal de ventas.
- o. Asistir y participar activamente en las reuniones convocadas por el jefe del departamento.
- p. Informar oportunamente al gerente de ventas sobre el desarrollo de las operaciones.
- q. Cualquier actividad afín que se le asigne.

- r. Asistir al gerente de ventas en el diseño de publicidad y en las estrategias de promoción.
- s. Asistir al gerente de ventas en la motivación y capacitación del equipo de ejecutivas de ventas.

Responsabilidades:

- a. Es responsable de las actividades propias.
- b. Debe velar por el buen uso y cuidado del equipo, herramientas y demás materiales que le son asignados.
- c. Responsable de la solución de conflictos que conciernen a sus tareas.
- d. Debe interrumpir sus actividades al momento de que surjan imprevistos de emergencia, para atender y resolver cualquier incidencia.

Autoridad:

Prohibir el acceso a documentos sin previa autorización de su jefe inmediato.

Económica:

Contribuir a la generación del rendimiento de utilidades por medio del cumplimiento de metas de ventas.

Relaciones de trabajo:

Por la naturaleza de sus funciones deberá mantener una relación estrecha con el gerente de ventas, principalmente para tratar aspectos de cumplimiento de objetivos, metas y el desempeño de las operaciones, además de mantener comunicación con los clientes y proveedores.

Operacional:

Ejecución adecuada del proceso de ventas.

Legal:

Responder y atender por las acciones que cometa.

C. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Educación:	Título a nivel diversificado, estudios universitarios. en administración, mercadeo o carrera afín.
Experiencia:	Mínimo 2 años de experiencia en puesto similar.
Habilidades, destrezas y competencias:	<ul style="list-style-type: none"> a. Buenas relaciones interpersonales. b. Emprendedora, proactiva, innovadora, orientación al cliente, orientación a resultados, trabajo en equipo y relaciones públicas. c. Cordial, simpática y amable. d. Manejo de windows y office.
Otros requisitos:	<ul style="list-style-type: none"> a. Ingles 80% fluidez y escrito. b. Excelente presentación.
Ambiente físico en el que labora:	El ambiente físico que le rodea mientras desempeña su cargo está conformado por elementos como: temperatura que se adapta al ambiente, el nivel de ruido es mínimo, el tipo e intensidad de iluminación es adecuada, no tiene que trasladarse a mayor lejanía a las demás áreas, el espacio físico donde labora es apropiado para ejercer sus labores.

Descripción técnica de puesto
Supervisor de cocina
Casa Ariana

A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Código	004-8
Título del puesto:	Supervisor de cocina
Número de plazas:	Uno
Ubicación administrativa:	Unidad de cocina
Jefe inmediato superior:	Chef ejecutivo
Subalternos:	Cocineros y steward.

B. DESCRIPCIÓN

Naturaleza:

Es un puesto operativo, encargado de apoyar en área de cocina al chef ejecutivo y controlar la calidad de los alimentos.

Atribuciones administrativas:

- a. Hacer uso adecuado y responsabilizarse del equipo de cocina.
- b. Prevenir la descomposición de los alimentos.
- c. Revisar la existencia de los productos.
- d. Elaborar transferencias y pedidos a la bodega, así como requisiciones de compra.
- e. Revisar y recibir los pedidos.
- f. Asignar y supervisar tareas del personal.
- g. Conocer el recetario del chef.
- h. Mantener al día la tabla de peso de racionamiento de carnes, aves, mariscos, legumbres, pastas y vegetales.
- i. Supervisar producción, velando por el mantenimiento de los estándares de calidad establecidos por la empresa.
- j. Llevar control de máximos y mínimos de almacén.
- k. Administrar turnos y horas extras del personal de cocina.
- l. Revisar la correcta ejecución de los eventos.
- m. Apoyar a todo el personal de la cocina.
- n. Asistir y participar activamente en las reuniones convocadas por el jefe del departamento y chef ejecutivo.
- o. Informar oportunamente al chef ejecutivo sobre el desarrollo de las operaciones.
- p. Cualquier actividad afín que se le asigne.

Responsabilidades:

- a. Es responsable de las actividades propias.
- b. Debe velar por el buen uso y cuidado del equipo, herramientas y demás materiales que le son asignados.
- c. Responsable de la solución de conflictos que conciernen a sus tareas.
- d. Debe interrumpir sus actividades al momento de que surjan imprevistos.

Autoridad:

Tiene la autoridad para delegar funciones o actividades al personal a su cargo, tomar decisiones en casos, previo a consultar con el chef ejecutivo y gerente de operaciones y en casos aplicar sus propios criterios.

Relaciones de trabajo:

Por la naturaleza de sus funciones deberá mantener una relación estrecha principalmente con el chef ejecutivo, cocineros, steward, principalmente para tratar aspectos de cumplimiento de objetivos, metas y el desempeño de las operaciones y también debe comunicarse con todo el personal de la empresa para tratar determinados asuntos, en casos especiales también se deberá relacionar con el cliente.

Operacional:

- a. Colaborar y supervisar la producción de los alimentos.
- b. Supervisar el montaje de los banquetes.

Legal:

Responder y atender por las acciones que cometa.

C. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Educación:	Título a nivel diversificado.
Experiencia:	Mínimo 3 años de experiencia en puesto similar.
Habilidades, destrezas y competencias:	<ol style="list-style-type: none"> a. Buenas relaciones interpersonales b. Emprendedor, proactivo, innovador, orientado a resultados, trabajo en equipo, colaborador, organizado y responsable.
Otros requisitos:	Conocimientos gastronómicos.
Ambiente físico en el que labora:	El ambiente físico que le rodea mientras desempeña su cargo está conformado por elementos como: temperatura que se adapta al ambiente, el nivel de ruido en ocasiones es agudo, el tipo e intensidad de iluminación es adecuada, no tiene que trasladarse a mayor lejanía a las demás áreas, el espacio físico donde labora es apropiado.

Descripción técnica de puesto
Cocinero
Casa Ariana

A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Código	004-9
Título del puesto:	Cocinero
Número de plazas:	Cuatro
Ubicación administrativa:	Unidad de cocina
Jefe inmediato superior:	Chef ejecutivo
Subalternos:	Ninguno

B. DESCRIPCIÓN

Naturaleza:

Es un puesto operativo, encargado de elaborar con atención y responsabilidad los alimentos de acuerdo a las normas establecidas por el chef ejecutivo y supervisor.

Atribuciones:

- a. Hacer uso adecuado y responsabilizarse del equipo de cocina.
- b. Prevenir la descomposición de los alimentos.
- c. Revisar sabor, apariencia y temperatura de los alimentos.
- d. Garantizar una buena rotación del producto almacenado.
- e. Conocer tiempos exactos de cocción de los alimentos.
- f. Revisar la existencia del producto.
- g. Organizar el montaje de los platos.
- h. Revisar y recibir los pedidos, en ausencia del supervisor.
- i. Conocer el recetario del chef.
- j. Apoyar a todo el personal de la cocina.
- k. Asistir y participar activamente en las reuniones convocadas por el jefe del departamento y chef ejecutivo.
- l. Informar oportunamente al chef ejecutivo y supervisor sobre el desarrollo de las operaciones.
- m. Cualquier actividad afín que se le asigne.

Responsabilidades:

- a. Es responsable de las actividades propias.
- b. Debe velar por el buen uso y cuidado del equipo, herramientas y demás materiales que le son asignados.
- c. Responsable de la solución de conflictos que conciernen a sus tareas.
- d. Debe interrumpir sus actividades al momento de que surjan imprevistos de emergencia, para atender y resolver cualquier incidencia.

Autoridad:

Prohibir el acceso a personal no autorizado dentro de la cocina.

Relaciones de trabajo:

Por la naturaleza de sus funciones deberá mantener una relación estrecha principalmente con el chef ejecutivo y supervisor principalmente para tratar aspectos de cumplimiento de objetivos, metas y el desempeño de las operaciones y también debe comunicarse con todo el personal de la empresa para tratar determinados asuntos, en casos especiales también se deberá relacionar con el cliente.

Operacional:

- a. Ejecución de la producción de alimentos.
- b. Contribuir al montaje de los banquetes.

Legal:

Responder y atender por las acciones que cometa.

C. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Educación:	Mínimo 3ero. básico o cursos de cocina nacional e internacional.
Experiencia:	Mínimo 3 años de experiencia en puesto similar.
Habilidades, destrezas y competencias:	Emprendedor, proactivo, innovador, orientado a resultados, trabajo en equipo, colaborador, organizado y responsable.
Otros requisitos:	Conocimientos gastronómicos.
Ambiente físico en el que labora:	El ambiente físico que le rodea mientras desempeña su cargo está conformado por elementos como: temperatura que se adapta al ambiente, el nivel de ruido en ocasiones es agudo, el tipo e intensidad de iluminación es adecuada, no tiene que trasladarse a mayor lejanía a las demás áreas, el espacio físico donde labora es apropiado para ejercer sus labores.

Descripción técnica de puesto
Steward
Casa Ariana

A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Código	004-10
Título del puesto:	Steward
Número de plazas:	Cuatro
Ubicación administrativa	Unidad de cocina
Jefe inmediato superior:	Chef ejecutivo
Subalternos:	Ninguno

B. DESCRIPCIÓN

Naturaleza:

Es un puesto operativo, encargado de mantener en óptimas condiciones de limpieza todas las áreas de la cocina y el área de montaje.

Atribuciones:

- a. Limpiar las siguientes áreas y equipo de cocina: cuartos fríos, campana, piso, azulejos, estufas, planchas, hornos, freidoras, mesas de trabajo, refrigeradoras, utensilios varios y ollas.
- b. Limpiar loza, shafings, salseros, charolas y equipo vario.
- c. Atender requisiciones de cocina para proporcionarle el equipo necesario.
- d. Traer pedidos de bodega.
- e. Asistir al montaje de platos.
- f. Montar de buffet.
- g. Preparar el equipo a domicilio.
- h. Montar el equipo a domicilio.
- i. Mantener en orden las bodegas.
- j. Apoyar a todo el personal de la cocina.
- k. Asistir y participar activamente en las reuniones convocadas por el jefe del departamento y chef ejecutivo.
- l. Informar oportunamente al chef ejecutivo y supervisor sobre el desarrollo de las operaciones.
- m. Cualquier actividad afín que se le asigne.

Responsabilidades:

- a. Es responsable de las actividades propias.
- b. Debe velar por el buen uso y cuidado del equipo, herramientas y demás materiales que le son asignados.
- c. Responsable de la solución de conflictos que conciernen a sus tareas.
- d. Debe interrumpir sus actividades al momento de que surjan imprevistos de emergencia, para atender y resolver cualquier incidencia.

<p>Autoridad: Prohibir el acceso a personal no autorizado dentro de la cocina.</p> <p>Relaciones de trabajo: Por la naturaleza de sus funciones deberá mantener una relación estrecha con todo el personal de la cocina, principalmente para tratar aspectos sobre el desempeño de las operaciones y también debe comunicarse con el encargado de bodega para el traslado de mercadería a la cocina.</p> <p>Legal: Responder y atender por las acciones que cometa.</p>
--

C. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Educación:	Mínimo 3ero. básico.
Experiencia:	Mínimo 1 año de experiencia en puesto similar.
Habilidades, destrezas y competencias:	Emprendedor, proactivo, colaborador, organizado y responsable.
Ambiente físico en el que labora:	El ambiente físico que le rodea mientras desempeña su cargo está conformado por elementos como: temperatura que se adapta al ambiente, el nivel de ruido en ocasiones es agudo, el tipo e intensidad de iluminación es adecuada, no tiene que trasladarse a mayor lejanía a las demás áreas, el espacio físico donde labora es apropiado para ejercer sus labores.

Descripción técnica de puesto
Capitán
Casa Ariana

A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Código	004-11
Título del puesto:	Capitán
Número de plazas:	Cuatro
Ubicación administrativa:	Unidad de banquetes
Jefe inmediato superior:	Jefe de banquetes
Subalternos:	Ninguno

B. DESCRIPCIÓN

Naturaleza:

Es un puesto operativo, encargado de cuidar al pie de la letra todos los requerimientos en sus contratos de eventos asignados, así como de brindar el mejor servicio al cliente.

Atribuciones administrativas:

- a. Examinar detenidamente los contratos de eventos que le son asignados, posteriormente conocer su área y equipo de trabajo.
- b. Revisar si el evento es corporativo o social para detalles adicionales.
- c. Revisar que el montaje del salón esté como se solicitó en el contrato.
- d. Revisar que la mantelería, fundas de sillas, moñas no estén manchadas ni rotas.
- e. Revisar que la cristalería se encuentre en perfectas condiciones.
- f. Revisar si el cliente trae al evento equipo especial.
- g. Informar al cliente lo siguiente: indicar que él será el capitán a su cargo y cualquier duda o cambios lo puede hablar directamente con él.
- h. Atender demandas de último momento.
- i. Supervisar que el servicio sea excelente.
- j. Asistir y participar activamente en las reuniones convocadas por el jefe del departamento y jefe de banquetes.
- k. Informar oportunamente al jefe de banquetes sobre el desarrollo de las operaciones.
- l. Cualquier actividad afín que se le asigne.

Responsabilidades:

- a. Es responsable de las actividades propias.
- b. Debe velar por el buen uso y cuidado del equipo, herramientas y demás materiales que le son asignados.
- c. Responsable de la solución de conflictos que conciernen a sus tareas.

- d. Debe interrumpir sus actividades al momento de que surjan imprevistos de emergencia, para atender y resolver cualquier incidencia.

Autoridad:

Prohibir el acceso a personal no autorizado dentro de las áreas en donde se lleva a cabo el montaje de los banquetes.

Económica:

Responsable por cuidar y entregar los objetos olvidados por los clientes e invitados.

Relaciones de trabajo:

Por la naturaleza de sus funciones deberá mantener una relación estrecha con el jefe de banquetes y meseros, principalmente para tratar aspectos sobre el desempeño del desarrollo de los eventos, también debe comunicarse con el personal de la empresa involucrado en el procedimiento de ejecución y montaje de eventos además se debe comunicar con los clientes.

Operacional:

Supervisar adecuadamente el servicio al cliente.

Legal:

Responder y atender por las acciones que cometa.

C. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Educación:	Mínimo 3ero. básico.
Experiencia:	Mínimo 1 año de experiencia en puesto similar.
Habilidades, destrezas y competencias:	<ul style="list-style-type: none"> a. Emprendedor, proactivo, colaborador, organizado, amable, cortés y responsable. b. Orientado al servicio al cliente.
Otros requisitos:	Conocimientos de alimentos y bebidas.
Ambiente físico en el que labora:	El ambiente físico que le rodea mientras desempeña su cargo está conformado por elementos como: temperatura que se adapta al ambiente, el nivel de ruido es mínimo, el tipo e intensidad de iluminación es adecuada, no tiene que trasladarse a mayor lejanía a las demás áreas, el espacio físico donde labora es apropiado para ejercer sus labores.

Descripción técnica de puesto
Mesero
Casa Ariana

A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Código	004-12
Título del puesto:	Mesero
Número de plazas:	Diez
Ubicación administrativa:	Unidad de banquetes
Jefe inmediato superior:	Jefe de banquetes y capitán
Subalternos:	Ninguno

B. DESCRIPCIÓN

Naturaleza:

Este puesto operativo requiere atender con esmero y excelente servicio el evento asignado, además de velar que todo sea acorde a lo solicitado.

Atribuciones administrativas:

- a. Montar evento en base a orden.
- b. Chequear salón antes y después para que todo permanezca en orden antes del evento.
- c. Revisar sus servicios y horarios junto con capitán.
- d. Cuidar el buen trato de su equipo de trabajo.
- e. Apoyar al capitán con el personal eventual.
- f. Cumplir a cabalidad lo solicitado por el cliente.
- g. Estar siempre pendiente del salón asignado.
- h. Atender demandas de último momento.
- i. Informar al capitán cualquier anomalía presentada por el cliente.
- j. Conocer, cuidar su equipo y área de trabajo.
- k. Conocer menú y su presentación.
- l. Velar porque su servicio sea 100% excelente.
- m. Asistir y participar activamente en las reuniones convocadas por el jefe del departamento y jefe de banquetes.
- n. Informar oportunamente al jefe de banquetes y capitán sobre el desarrollo de las operaciones.
- o. Cualquier actividad afín que se le asigne.

Responsabilidades:

- a. Es responsable de las actividades propias.
- b. Debe velar por el buen uso y cuidado del equipo, herramientas y demás materiales que le son asignados.
- c. Responsable de la solución de conflictos que conciernen a sus tareas.

- d. Debe interrumpir sus actividades al momento de que surjan imprevistos de emergencia, para atender y resolver cualquier incidencia.

Autoridad:

Prohibir el acceso a personal no autorizado dentro de las áreas en donde se lleva a cabo el montaje de los banquetes.

Económica:

Responsable por cuidar y entregar los objetos olvidados por parte de los clientes e invitados.

Relaciones de trabajo:

Por la naturaleza de sus funciones deberá mantener una relación estrecha con el jefe de banquetes y capitán asignado, principalmente para tratar aspectos sobre el desempeño del desarrollo de los eventos, también debe comunicarse con el personal de la empresa involucrado en el procedimiento de ejecución y montaje de eventos y también se debe comunicar con los clientes.

Operacional:

Supervisar adecuadamente el servicio al cliente.

Legal:

Responder y atender por las acciones que cometa.

C. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Educación:	Mínimo 3ero. básico.
Experiencia:	Mínimo 1 año de experiencia en puesto similar.
Habilidades, destrezas y competencias:	<ul style="list-style-type: none"> a. Emprendedor, proactivo, colaborador, organizado, amable, cortés y responsable. b. Orientado al servicio al cliente.
Otros requisitos:	Conocimientos de alimentos y bebidas.
Ambiente físico en el que labora:	El ambiente físico que le rodea mientras desempeña su cargo está conformado por elementos como: temperatura que se adapta al ambiente, el nivel de ruido es mínimo, el tipo e intensidad de iluminación es adecuada, no tiene que trasladarse a mayor lejanía a las demás áreas, el espacio físico donde labora es apropiado para ejercer sus labores.

Descripción técnica de puesto
Agente de seguridad
Casa Ariana

A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Código	004-13
Título del puesto:	Agente de seguridad
Número de plazas:	Cinco
Ubicación administrativa:	Área operativa
Jefe inmediato superior:	Gerente de operaciones y supervisor operativo
Subalternos:	Ninguno

B. DESCRIPCIÓN

Naturaleza:

Puesto a nivel operativo, encargado de velar por el orden y la seguridad del personal y clientes de la empresa, así como de las instalaciones, conduciéndose por las buenas relaciones interpersonales.

Atribuciones administrativas:

- a. Llegar a su puesto de servicio de manera puntual.
- b. Recibir las consignas del agente del turno anterior.
- c. Recibir llaves, formatos y demás enceres que se encuentran al servicio del puesto.
- d. Atender con prontitud y esmero a los proveedores, empleados y visitas que se presenten.
- e. Llevar un estricto control de las entradas y salidas del equipo que se traslada a los eventos a domicilio, anotándolo en los formatos establecidos.
- f. Informar de forma inmediata al supervisor las novedades o anomalías que se presenten durante su turno debiendo dejar informe por escrito.
- g. Mantener un estricto control sobre las llaves de las diferentes áreas, verificando que se anoten en los formatos respectivos.
- h. Atender adecuada y cordialmente las llamadas telefónicas.
- i. Revisar la extracción de la basura, que no vayan objetos de valor de la empresa o clientes.
- j. Preguntar siempre a los visitantes a qué evento vienen, verificar y dejar el ingreso.
- k. Ayudar en casos de emergencia a los cajeros de parqueo.
- l. Ubicar a los automóviles a parquearse, para mejor distribución del mismo.
- m. Hacer guardias por la noche al finalizar los eventos.
- n. No abrir la empresa sin previa autorización en días festivos o fin de semana.
- o. Cobrar el tiempo que corresponde en concepto de parqueo, así como entregar el ticket debidamente marcado por el reloj a los clientes que ingresan

y hacer reporte de fin de turno, en base a los tickets emitidos.

- p. Asistir y participar activamente en las reuniones convocadas por el jefe del departamento y supervisor operativo.
- q. Informar oportunamente supervisor operativo sobre el desarrollo de las operaciones.
- r. Cualquier actividad afín que se le asigne.

Responsabilidades:

- s. Es responsable de las actividades propias.
- t. Debe velar por el buen uso y cuidado del equipo, herramientas y demás materiales que le son asignados.
- u. Responsable de la solución de conflictos que conciernen a sus tareas.
- v. Debe interrumpir sus actividades al momento de que surjan imprevistos de emergencia, para atender y resolver cualquier incidencia.

Autoridad:

- a. No permitir permanencia de personas en los vehículos.
- b. Prohibir el acceso a personal no autorizado dentro de las áreas en donde se lleva a cabo el montaje de los banquetes.
- c. Prohibir el egreso de cualquier pertenencia de la empresa.
- d. Exigir la revisión de mochilas, paquetes, bolsas etc.
- e. Pedir explicación sobre alguna actividad anómala.

Económica:

- a. Gestionar adecuadamente el efectivo percibido de la cuota de parqueo.
- b. Responsable por cuidar y entregar los objetos olvidados por los clientes e invitados.

Relaciones de trabajo:

Por la naturaleza de sus funciones deberá mantener una relación estrecha con el equipo de agentes de seguridad así como el supervisor operativo, principalmente para tratar aspectos sobre el desempeño del desarrollo de las operaciones, también debe comunicarse con todo el personal de la empresa, clientes, proveedores y demás personas que visiten la empresa.

Legal:

Responder y atender por las acciones que cometa.

C. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Educación:	Mínimo 3ero. básico.
Experiencia:	Mínimo 2 años de experiencia en puesto similar.
Habilidades, destrezas y competencias:	<ul style="list-style-type: none"> a. Buenas relaciones interpersonales. b. Carácter fuerte. c. Emprendedor, proactivo, colaborador, organizado, amable, cortés y responsable. d. Orientado al servicio al cliente.
Otros requisitos:	<ul style="list-style-type: none"> a. Poseer licencia de portación de armas. b. Cartilla de servicio militar y/o de reservas militares. c. Excelente condición física y estatura mínima de 1.70 mts. d. Honrado y respetuoso.
Ambiente físico en el que labora:	El ambiente físico que le rodea mientras desempeña su cargo está conformado por elementos como: temperatura que se adapta al ambiente, el nivel de ruido en ocasiones es agudo, el tipo e intensidad de iluminación es adecuada, no tiene que trasladarse a mayor lejanía a las demás áreas, el espacio físico donde labora es apropiado para ejercer sus labores.

**Descripción técnica de puesto
Operario de mantenimiento
Casa Ariana**

A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Código	004-14
Título del puesto:	Operario de mantenimiento
Número de plazas:	Dos
Ubicación administrativa:	Área operativa
Jefe inmediato superior:	Gerente de operaciones y supervisor operativo
Subalternos:	Ninguno

B. DESCRIPCIÓN

Naturaleza:
Puesto a nivel operativo, encargado de la conservación del equipo de producción, asegurando que se encuentre en óptimas condiciones de confiabilidad, así como velar por el buen funcionamiento e imagen de la empresa.

Atribuciones administrativas:

- a. Aplicar mantenimiento correctivo y preventivo al equipo de producción y equipo de cómputo.
- b. Planificar la programación semanal de actividades
- c. Planificar trabajos de corto, mediano y largo plazo.
- d. Llevar record de servicios de equipo.
- e. Revisar las áreas públicas si están de acuerdo a los parámetros que exige los estándares de la empresa.
- f. Revisar pinturas de salones parte externa e interna.
- g. Reparación de repellos de salones y otras áreas que lo necesiten.
- h. Revisar pintura de puertas de salones, casa principal interno y externo.
- i. Revisar pintura de zócalos salones y casa principal.
- j. Chequear focos quemados y cambio inmediato.
- k. Chequear conexiones eléctricas área de jardín, salones, oficinas y pasillos.
- l. Chequear el buen funcionamiento de aire acondicionado de salones.
- m. Chequear gas propano cocina y gas de 100 libras.
- n. Chequear cisternas.
- o. Chequear el buen funcionamiento de planta eléctrica.
- p. Chequear filtros de agua potable.
- q. Informar día y hora en que se le hará mantenimiento al equipo ya sea de producción o de cómputo.
- e. Asistir y participar activamente en las reuniones convocadas por el jefe del departamento y supervisor operativo.
- f. Informar oportunamente supervisor operativo sobre el desarrollo de las operaciones.

- g. Cualquier actividad afín que se le asigne.

Responsabilidades:

- a. Es responsable de las actividades propias.
- b. Debe velar por el buen uso y cuidado del equipo, herramientas y demás materiales que le son asignados.
- c. Responsable de la solución de conflictos que conciernen a sus tareas.
- d. Debe interrumpir sus actividades al momento de que surjan imprevistos de emergencia, para atender y resolver cualquier incidencia.

Autoridad:

Prohibir el acceso a personal que se encuentre en las cercanías de áreas en reparación y mantenimiento.

Económica:

Responsable de la aplicación de mantenimiento preventivo y correctivo al equipo de producción y cómputo evitando detecciones costosas.

Relaciones de trabajo:

Por la naturaleza de sus funciones deberá mantener una relación estrecha con el supervisor operativo y el gerente de operaciones, principalmente para tratar aspectos sobre el desempeño del desarrollo de las operaciones, también debe comunicarse con todo el personal de la empresa, tratando asuntos relacionados con sus actividades.

Legal:

Responder y atender por las acciones que cometa.

C. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Educación:	Titulo a nivel diversificado. Especialidad: electricidad, informática, plomería.
Experiencia:	Mínimo 2 años de experiencia en puesto similar.
Habilidades, destrezas y competencias:	Emprendedor, proactivo, colaborador, organizado y responsable.
Otros requisitos:	Conocimiento de maquinaria industrial. Disponibilidad para laborar en horario nocturno.
Ambiente físico en el que labora:	El ambiente físico que le rodea mientras desempeña su cargo está conformado por elementos como: temperatura que se adapta al ambiente, el nivel de ruido en ocasiones es agudo, el tipo e intensidad de iluminación es adecuada, no tiene que trasladarse a mayor lejanía a las demás áreas, el espacio físico donde labora es apropiado para ejercer sus labores.

Descripción técnica de puesto
Operario de limpieza
Casa Ariana

A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Código	004-16
Título del puesto:	Operario de limpieza
Número de plazas:	Una
Ubicación administrativa:	Área operativa
Jefe inmediato superior:	Gerente de operaciones y supervisor operativo
Subalternos:	Ninguno

B. DESCRIPCIÓN

Naturaleza:

Puesto a nivel operativo, encargado de velar por el orden y limpieza de toda la empresa, cuidando todos los detalles de limpieza.

Atribuciones administrativas:

- a. Realizar programa de trabajos: diario, semanal, quincenal y mensual.
- b. Cuidar su equipo de trabajo, entre las más importantes cuidar las llaves de sanitarios.
- c. Reportar objetos encontrados.
- d. Reportar anomalías.
- e. Apoyar al buen uso de los productos.
- f. Cuidar su check list de funciones.
- g. Cuidar su equipo de trabajo.
- h. Reportar objetos encontrados.
- i. Supervisar la limpieza de cada área.
- j. Limpieza de sanitarios, pisos, vidrios, alfombras, parqueo, paredes, oficinas, persianas.
- k. Lavar, cortinas, manteles, fundas y uniformes.
- l. Asistir y participar activamente en las reuniones convocadas por el jefe del departamento y supervisor operativo.
- m. Informar oportunamente supervisor operativo sobre el desarrollo de las operaciones.
- n. Cualquier actividad afín que se le asigne.

Responsabilidades:

- a. Es responsable de las actividades propias.
- b. Debe velar por el buen uso y cuidado del equipo, herramientas, medio de transporte y materiales que le son asignados.
- c. Responsable de la solución de conflictos que conciernen a sus tareas.

- d. Debe interrumpir sus actividades al momento de que surjan imprevistos de emergencia, para atender y resolver cualquier incidencia.

Relaciones de trabajo:

Por la naturaleza de sus funciones deberá mantener una relación estrecha con el supervisor operativo y el gerente de operaciones, principalmente para tratar aspectos sobre el desempeño del desarrollo de las tareas, también debe comunicarse con todo el personal de la empresa, tratando asuntos relacionados con sus actividades.

Legal:

Responder y atender por las acciones que cometa.

C. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Educación:	Mínimo 6to. Primaria.
Experiencia:	Mínimo 1 año de experiencia en puesto similar.
Habilidades, destrezas y competencias:	Emprendedor, proactivo, colaborador, organizado y responsable.
Ambiente físico en el que labora:	El ambiente físico que le rodea mientras desempeña su cargo está conformado por elementos como: temperatura que se adapta al ambiente, el nivel de ruido en ocasiones es agudo, el tipo e intensidad de iluminación es adecuada, no tiene que trasladarse a mayor lejanía a las demás áreas, el espacio físico donde labora es apropiado para ejercer sus labores.

Descripción técnica de puesto
Jardinero
Casa Ariana

A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Código	004-17
Título del puesto:	Jardinero
Número de plazas:	Una
Ubicación administrativa:	Área operativa
Jefe inmediato superior:	Gerente de operaciones y supervisor operativo.
Subalternos:	Ninguno

B. DESCRIPCIÓN

Naturaleza:

Puesto a nivel operativo, encargado de velar por el orden y limpieza de toda la empresa, cuidando todos los detalles de limpieza.

Atribuciones administrativas:

- a. Regar constantemente los jardines.
- b. Abonar periódicamente las áreas con necesidad del mismo.
- c. Cortar grama en base a programa.
- d. Cuidar con esmero los jardines.
- e. Podar flores cuando se presente necesidad (mal estado).
- f. Cuidar su equipo de trabajo.
- g. Comentar sus necesidades de su área a cargo.
- h. Cuidar el buen uso de materiales productos de uso.
- i. Apoyar a un 100% al departamento de limpieza.
- j. Asistir y participar activamente en las reuniones convocadas por el jefe del departamento y supervisor operativo.
- k. Informar oportunamente supervisor operativo sobre el desarrollo de las operaciones.
- l. Cualquier actividad afín que se le asigne.

Responsabilidades:

- a. Es responsable de las actividades propias.
- b. Debe velar por el buen uso y cuidado del equipo, herramientas, medio de transporte y materiales que le son asignados.
- c. Responsable de la solución de conflictos que conciernen a sus tareas.
- d. Debe interrumpir sus actividades al momento de que surjan imprevistos de emergencia, para atender y resolver cualquier incidencia.

Relaciones de trabajo:

Por la naturaleza de sus funciones deberá mantener una relación estrecha con el supervisor operativo y el gerente de operaciones, principalmente para tratar aspectos sobre el desempeño del desarrollo de las tareas.

Legal:

Responder y atender por las acciones que cometa.

C. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Educación:	Mínimo 6to. primaria.
Experiencia:	Mínimo 1 año de experiencia en puesto similar.
Habilidades, destrezas y competencias:	Emprendedor, proactivo, colaborador, organizado y responsable.
Otros requisitos:	Conocimientos de jardinería.
Ambiente físico en el que labora:	El ambiente físico que le rodea mientras desempeña su cargo está conformado por elementos como: temperatura que se adapta al ambiente, el nivel de ruido en ocasiones es agudo, el tipo e intensidad de iluminación es adecuada, no tiene que trasladarse a mayor lejanía a las demás áreas, el espacio físico donde labora es apropiado para ejercer sus labores.

Anexo 2

***Manual de normas y
procedimientos
Casa Ariana***

ÍNDICE
MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

	Pág.
1. Introducción	i
1.1 Presentación y autorización	01
1.2 Objetivos del manual	02
1.3 Campo de aplicación	02
1.4 Normas generales de aplicación	03
1.4.1 Simbología	04
1.5 Procedimientos	
1.5.1 Procedimiento de cierre de venta	05
1.5.2 Procedimiento preparación y montaje de evento	08
1.5.3 Procedimiento de compras	12

INTRODUCCIÓN

La utilización de instrumentos de organización contribuye al alcance de objetivos así como el desarrollo óptimo de una empresa. Estos permiten conocer el funcionamiento interno de una empresa, auxilian en la inducción y adiestramiento del personal, intervienen en la consulta de todo el personal al momento de emprender tareas de simplificación de trabajo, como análisis de tiempos, delegación de autoridad etc. Además establecen un sistema de información o bien modifican el ya existente, también determinan en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores y contribuyen principalmente a la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y hacerlo para evitar principalmente duplicidad de funciones.

El manual de normas y procedimientos es un componente de los instrumentos de organización, el cual es creado para obtener información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre funciones, sistemas y secuencia lógica de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una empresa.

1.1 Presentación y autorización

El presente manual pretende servir de guía al personal de la empresa, con el objetivo de que las personas involucradas en cada uno de los pasos que conforman los procedimientos, ejecuten sus tareas con mayor eficiencia para que de esta forma se logren los objetivos de la empresa. El manual contiene los procedimientos más relevantes e importantes, que son los que conllevan una realización mas prolongada.

El objetivo del presente manual es proveer un entendimiento claro de los principales procedimientos, objetivos y normas que se persigue alcanzar con cada uno de ellos.

Para la correcta implementación del presente documento y el cumplimiento del objetivo principal es necesario que la gerencia general y el gerente administrativo, realicen las siguientes actividades.

- a. Otorgar a todo el personal un manual para su conocimiento.
- b. Informar al personal sobre el funcionamiento e importancia del manual.
- c. Supervisar por el cumplimiento de los lineamientos del manual y efectuar correcciones a las desviaciones.

Aprobado y vigente a partir del día de hoy.

Gerencia general

Guatemala, abril 2012

1.2 Objetivos del manual

- a. Orientar a todos los empleados a la correcta ejecución de tareas propias de su puesto de trabajo y en las que participan de manera indirecta.
- b. Aumentar la eficiencia y eficacia de la empresa.
- c. Dar a conocer a los encargados de la realización de actividades, en forma detallada cada uno de las tareas que involucren el proceso.
- d. Establecer un criterio técnico, práctico y estandarizado que conduzca a los empleados en sus puestos de trabajo, a proceder de idéntica forma de actuación para la ejecución de actividades.

1.3 Campo de aplicación

El presente instrumento de organización es de aplicación general para la empresa, contiene los principales procedimientos generadores de valor, en cada una de las funciones y atribuciones, es decir, se han establecido cada uno de ellos a una categoría, de nivel alto medio y operativo, por su orden de presentación, catalogados como procedimientos generales ya que involucran la mayoría de áreas de la empresa.

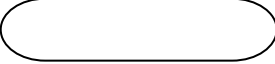


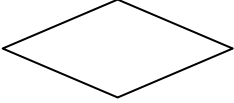
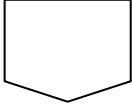

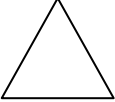

Estos procesos generan principalmente valor económico a la empresa que indirectamente contribuyen al cumplimiento del establecimiento de misión, visión y objetivos. El cumplimiento y seguimiento de las indicaciones del manual, provocará elevar la productividad de la empresa, optimizar recursos, mejorar el ambiente organizacional y por ende el nivel de ventas y utilidades.

1.4 Normas generales de aplicación

- a. El gerente general y el gerente administrativo son los responsables de fomentar la utilización del manual en los empleados, para que se conozca y analice este instrumento de organización, con la finalidad de agilizar eficientemente las operaciones de la empresa.
- b. Al iniciar la aplicación de los procedimientos presentados en este manual, se deberán poner a prueba, para determinar si son funcionales, en caso contrario se deberán realizar las correcciones necesarias, para darle continuidad a cada uno de ellos.
- c. El gerente administrativo es el responsable de actualizar constantemente este manual, realizando mejoras en los procesos y la realización de correcciones.
- d. Este instrumento deberá estar disponible a todos los empleados de la empresa así como del personal de nuevo ingreso.
- e. Este instrumento debe utilizarse como guía a seguir, tomando en cuenta que puede estar sujeto a modificaciones y sugerencias.
- f. Cuando se considere oportuno, será necesario aplicar revisiones a cualquiera de los procedimientos contenidos, solicitando participación de cada uno de los puestos que en el mismo aparecen como responsables de la ejecución.

1.4.1 Simbología

Para la elaboración de los flujogramas que corresponde a cada uno de los procedimientos, se utiliza la simbología ANSI, la cual se describe a continuación.

SIMBOLO	NOMBRE	DESCRIPCION
	Terminal (inicio o fin)	Indica el inicio y final del procedimiento.
	Operación	Representa la realización de una actividad ya sea física o mental relativa a un procedimiento.
	Inspección o revisión	Cuando se examina, verifica o comprueba parte del trabajo que se ejecuta.
	Decisión o alternativa	Indica que un punto del flujo tiene opciones alternas.
	Traslado	Existe cambio de funciones con otra área administrativa para continuar el procedimiento.
	Conector de actividad	Representa el enlace de una parte del diagrama con otro del mismo.
	Archivo temporal	Cuando una fase del proceso se detiene y luego se utilizará otra acción.
	Documento	Representa la utilización de formas, folletos, recibos, vales, etc, debe ir antes de la acción.

1. PROCEDIMIENTO CIERRE DE VENTA

I Definición

Inicia cuando surge la necesidad de adquirir los servicios de la empresa por parte de un cliente o una ejecutiva de ventas, se realiza una visita personalizada, finaliza cuando la ejecutiva de ventas realiza el seguimiento postventa.

II Objetivos específicos

- a. Proporcionar un panorama claro, preciso y específico del servicio que ofrece la empresa al cliente.
- b. Vender y promocionar el servicio que ofrece la empresa.
- c. Realizar con eficiencia todas las actividades que conllevan la realización de proceso de cierre de venta.
- d. Realizar seguimiento postventa garantizando satisfacción del cliente y posibles ventas futuras.

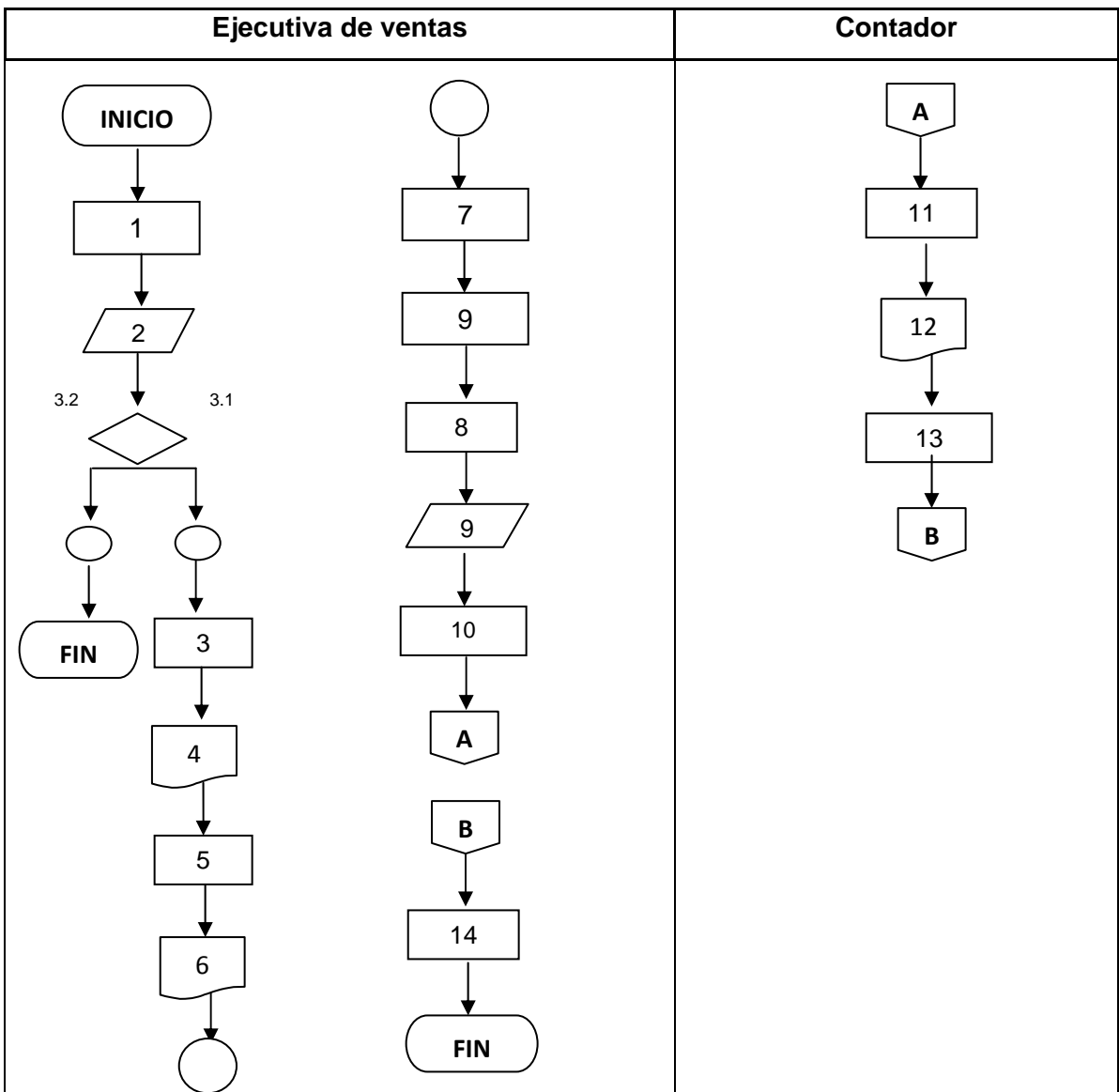
III Normas específicas

- a. La ejecutiva de ventas antes de cerrar un contrato de ventas, deberá verificar si existe disponibilidad de salón y capacidad de producción.
- b. La reservación del salón se mantiene por 72 horas, de lo contrario se cancela la reservación.
- c. Cualquier tipo de cambio en las órdenes de evento debe hacerse con 48 horas de anticipación a la realización del evento, si esto fuera con menos tiempo la empresa se reserva el derecho de modificar el menú de acuerdo a la disponibilidad en materias primas.
- d. Verificar que el cliente lea todos los lineamientos indicados en el contrato.

Descripción del procedimiento		
Empresa: Casa Ariana	Título del procedimiento: Proceso de cierre de venta	Procedimiento No. 01 Página No. 2/3 Pasos: 18
Inicia: Ejecutiva de ventas		Termina: Ejecutiva de ventas
Elaborado por: Luisa Amézquita		

Responsable		Pasos	Actividad
Unidad	Puesto		
Ventas	Ejecutiva de ventas	1	Realiza una visita personalizada, para promocionar el servicio de la empresa a los probables clientes.
		2	Verifica si hay disponibilidad. 2.1 Si hay se le da seguimiento. 2.2 No se le agradece al cliente por su preferencia.
		3	Indica al cliente vía mail, vía telefónica, que existe disponibilidad de salón y capacidad de producción.
		4	Elabora formulario de cotización.
		5	Envía formulario vía mail o entrega personalmente a cliente.
		6	Elabora contrato de evento.
		7	Envía contrato de evento a cliente, para que lea todos los lineamientos del contrato y firme.
		8	Entrega una copia de contrato de evento a: gerente de ventas, chef ejecutivo, supervisora de cocina y jefe de banquetes.
		9	Tres horas antes de la realización del evento se realiza una supervisión en el salón donde se llevará a cabo el evento.
		10	Se presenta con el cliente, le hace entrega del salón indicándole que todo está en completo orden.
		11	Traslada datos a contador para trámite de factura.
Contabilidad	Contador	12	Realiza factura.
		13	Traslada factura a ejecutiva de ventas.
Ventas	Ejecutiva de ventas	14	Entrega factura a cliente y efectúa seguimiento postventa.

Empresa: Casa Ariana	Título del procedimiento: Proceso de cierre de venta	Procedimiento No. 01 Página No. 2/3 Pasos: 18
Inicia: Ejecutiva de venta		Termina: Ejecutiva de venta
Elaborado por: Luisa Amézquita		



2. PROCEDIMIENTO PREPARACIÓN Y MONTAJE DE EVENTOS

I Definición:

Inicia cuando al chef ejecutivo se le indica el tipo de evento que se tiene programado para determinado día, posteriormente el realiza todas las gestiones para la ejecución de la preparación del banquete, finalizando en el área de banquetes quienes se encargan del montaje del banquete.

II Objetivos específicos

- a. Programar adecuadamente la cantidad de eventos, previniendo cualquier tipo de contratiempos.
- b. Hacer uso óptimo de todos los recursos con que se cuentan para la elaboración de banquetes.
- c. Supervisar adecuadamente la preparación de banquetes.
- d. Proporcionar el mejor servicio al cliente.

III Normas específicas

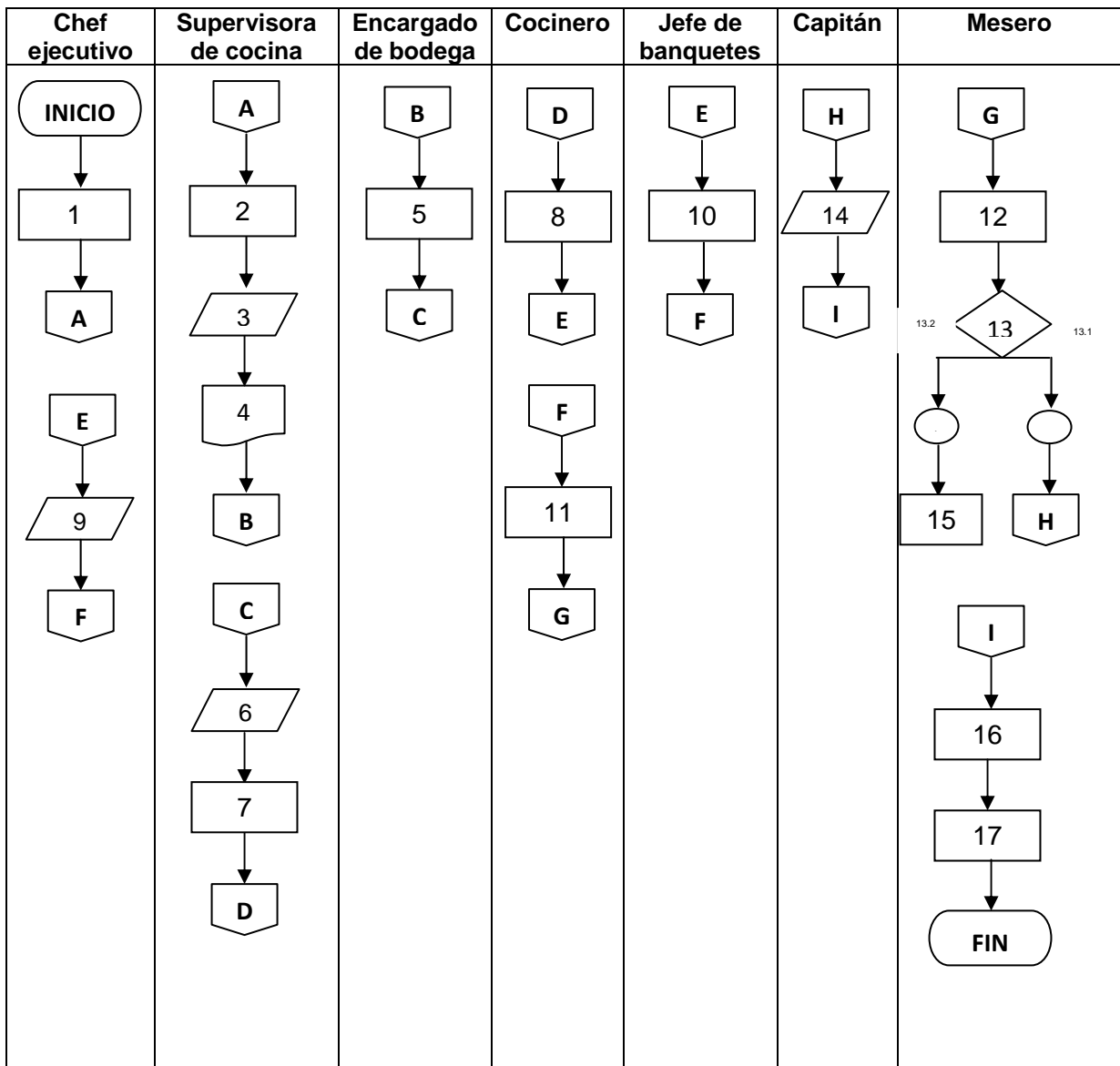
- a. Cualquier tipo de cambio de menú en las órdenes de contrato de eventos debe hacerse con 48 horas de anticipación a la realización del evento, si esto fuera con menos tiempo la empresa se reserva el derecho de modificar el menú de acuerdo a la disponibilidad en materias primas.
- b. Al finalizar el evento, la empresa, no se hace responsable por objetos olvidados en el evento, tales como: centros de mesa, mantas, bases para pastel, licores, etc.
- c. No está permitido veladoras en las mesas, a menos que tengan base, ingresar alimentos ajenos a la empresa, martillar paredes, ingreso de mascotas, tirar confeti y serpentina en las alfombras.

Descripción del procedimiento		
Empresa: Casa Ariana	Título del procedimiento: Proceso de preparación y montaje de eventos.	Procedimiento No. 02 Página No. 2/3 Pasos: 17
Inicia: Chef ejecutivo		Termina: Mesero
Elaborado por: Luisa Amézquita		

Responsable		Pasos	Actividad
Unidad	Puesto		
Cocina	Chef ejecutivo	1	Recibe orden de operación de evento e indica todos los requerimientos del evento al equipo de cocina.
Cocina	Supervisora de cocina	2	Realiza programación de actividades para la realización del evento.
		3	Verifica que exista abastecimiento de productos en bodega.
		4	Realiza solicitud de pedido a bodega.
Bodega	Encargado de bodega	5	Despacha pedido solicitado.
Cocina	Supervisora de cocina	6	Supervisa que el pedido este completo.
		7	Asigna actividades para la preparación del menú.
Cocina	Cocinero	8	Prepara el menú solicitado por el cliente, midiendo tiempos, cocción, temperatura y sabor de alimentos.
Cocina	Chef ejecutivo	9	Supervisa la preparación del menú.
Banquetes	Jefe de banquetes	10	Asigna capitán y meseros para la distribución de actividades para la ejecución del montaje de evento.
Cocina	Cocinero	11	Colocan la comida en shafings.
Banquetes	Mesero	12	Realiza montaje de evento (colocación de mesas, sillas, equipo solicitado, cristalería, entre otros).
		13	Sirve el banquete. 13.1 Si traslada el banquete al salón (cuando el banquete es servido en platos). 13.2 No traslada el banquete al salón (cuando el banquete es tipo buffet, los cocineros son los encargados de trasladar y servir la comida).
Banquetes	Capitán	14	Supervisa el montaje y servicio al cliente.

Cocina	Cocinero	15	Sirve el banquete ya que, debido a los requerimientos del cliente el banquete será tipo buffet.
Banquetes	Mesero	16	Recoge plato fuerte, sirve bebidas, sirve postre, asimismo consulta a los presentes si necesita de algo adicional.
		17	Recoge todo tipo de utensilios, mantelería, mesas, sillas, equipo, etc, es decir debe dejar todo el salón en completo orden.

Empresa: Casa Ariana	Título del procedimiento: Proceso de preparación y montaje de eventos.	Procedimiento No. 02 Página No. 3/3 Pasos: 17
Inicia: Chef ejecutivo		Termina: Mesero
Elaborado por: Luisa Amezquita		



3. PROCEDIMIENTO DE COMPRAS

I Definición

La realización de este proceso consiste en, que en la unidad de compras se canalizan todas las compras recurrentes y no recurrentes de la empresa, ya que la misma es la encargada de suministrar los insumos a toda la empresa.

II Objetivos específicos

- a. Administrar las compras de la empresa asegurando oportunamente el suministro de los insumos necesarios para el funcionamiento de las operaciones.
- b. Mantener excelentes relaciones con los proveedores con el fin de lograr las condiciones comerciales más favorables.
- c. Localizar las mejores fuentes de abastecimiento, que beneficien y faciliten el desempeño de las operaciones.

III Normas específicas

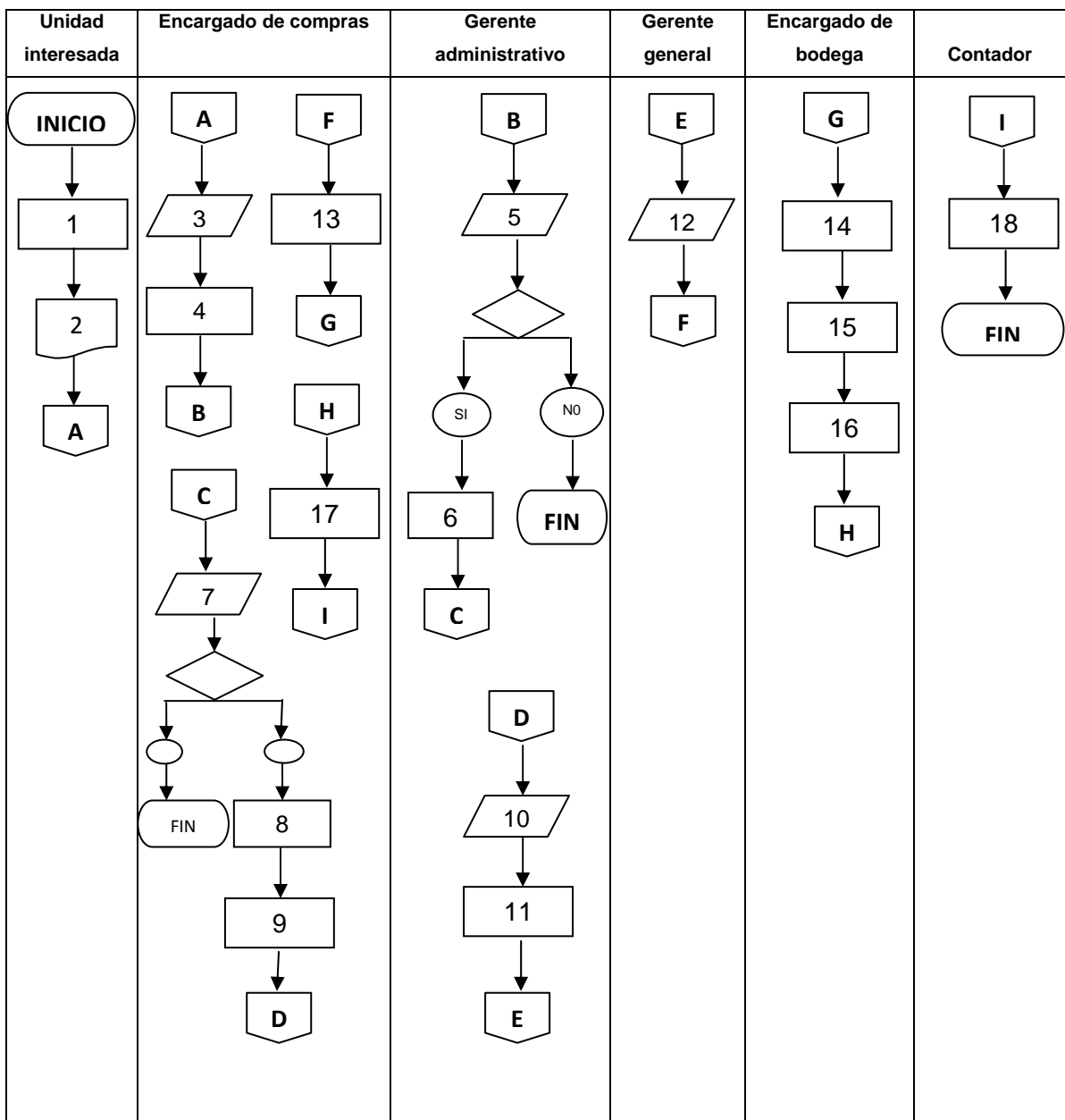
- a. No se dará seguimiento a ninguna compra, que no sea canalizada por la unidad de compras, cuando no se presente la solicitud o requisición de compra y que dicha solicitud no esté firmada por el jefe inmediato de la unidad interesada.
- b. El proveedor que se le asignen compras, tendrá tres días calendario para su despacho, a partir de la fecha en que se le dio a conocer la orden de compra, asimismo el proveedor que no cumpla con lo anteriormente enunciado se prescindirá de sus servicios y se asigna otro proveedor que se tenga como segunda opción.
- c. No se aceptará mercadería sin respectiva factura.
- d. En caso de que el proveedor no entregue la mercadería completa, deberá firmar un documento por los días en que se compromete a entregar la mercadería.

Descripción del procedimiento		
Empresa: Casa Ariana	Título del procedimiento: Proceso de compras.	Procedimiento No. 03 Página No. 2/3 Pasos: 20
Inicia: Unidad interesada		Termina: Contador
Elaborado por: Luisa Amézquita		

Responsable		Pasos	Actividad
Unidad	Puesto		
Unidad interesada	Puesto interesado	1	Surge la necesidad de compra de determinado insumo.
		2	Elabora formulario de solicitud o requisición de compra y traslada a unidad de compras.
Unidad de compras	Encargado de compras	3	Recibe solicitud o requisición, verifica firmas y la descripción de la información.
		4	Traslada requisición al jefe administrativo, para revisión de lo solicitado y autorización.
Administración	Gerente administrativo	5	Recibe solicitud, evalúa y autoriza. 5.1 Si es autorizada envía a encargado de compras para dar continuidad con el proceso. 5.2 No autoriza, traslada a encargado de compras notificándole, que informe al que solicito la compra sobre el rechazo de la misma.
		6	Traslada solicitud de compra autorizada a encargado de compras.
Unidad de compras	Encargado de compras	7	Recibe cotización, verifica existencias. 7.1 Si hay notifica a encargado de bodega para que despache. 7.1 No hay existencias en bodega, le da seguimiento al proceso mediante cotización.
		8	Selecciona proveedores y solicita por escrito cotizaciones.
		9	Analiza las cotizaciones enviadas y traslada a jefe administrativo.
Administración	Gerente administrativo	10	Verifica las cotizaciones, analiza y autoriza la opción de compra que le convenga a la empresa.
		11	Traslada formulario de cotización seleccionado a gerente general.
Gerencia general	Gerente general	12	Verifica, firma y traslada a encargado de compras.

Unidad de compras	Encargado de compras	13	Procede a ingresar información al sistema y notifica a proveedor para el despacho de compra.
Bodega	Encargado de bodega	14	Recibe compra, revisa si esta completa, firma y sella de recibido y solicita factura a proveedor.
		15	Entrega la compra solicitada a la unidad interesada.
		16	Entrega factura a encargado de compras.
Unidad de compras	Encargado de compras	17	Procede a ingresar datos al sistema y entrega factura a contador.
Unidad de contabilidad	Contabilidad	18	Elabora cheque para hacer efectiva la solicitud de compra a proveedor.

Empresa: Casa Ariana	Título del procedimiento: Proceso de compra	Procedimiento No. 03 Página No. 3/3 Pasos: 17
Inicia: Unidad interesada		Termina: Contador
Elaborado por: Luisa Amézquita		




Anexo 3

***Herramientas administrativas
propuestas
Casa Ariana***

ÍNDICE
HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PROPUESTAS

	Pág.
1. Herramientas administrativas departamento de administración	
Unidad de contabilidad	
1.1 Balance general	01
1.2 Estado de resultados	02
1.3 Gestiones de créditos y cobros	03
1.4 Control de pagos a proveedores	05
1.5 Liquidación de caja chica	06
1.6 Planillas de personal	07
1.7 Factura	08
1.8 Control de Inventarios	09
1.8.1 Método de valuación de inventarios	10
Unidad de recursos humanos	
1.9 Reclutamiento externo	11
1.9.1 Reclutamiento externo aviso en internet	12
1.10 Programa de capacitación	13
1.11 Evaluación de desempeño para personal y jefes inmediatos	14
1.12 Reglamento para el personal de la empresa	16
1.13 Reconocimiento Casa Ariana	20
1.14 Modelo de contrato de trabajo sugerido	21
1.15 Solicitud de empleo	22
1.16 Base de datos personal Casa Ariana	25
1.17 Nomina de personal	26
1.18 Constancia de llamada de atención	27
1.19 Registro de conflictos	28
Unidad de compras	
1.20 Solicitud de compras	29
1.21 Requisición de compra directa	30
1.22 Pedido a bodega general	31
1.23 Listado de proveedores	32
2. Herramientas administrativas departamento de ventas	
2.1 Guía servicio al cliente	34
2.2 Boleta para evaluar la satisfacción del cliente	36
2.3 Plan comisión sobre ventas	37
2.4 Compromiso de pago	38
2.5 Modelo de cartera de clientes	39
3. Herramientas administrativas departamento de operaciones	
3.1 Control de mantenimiento preventivo y correctivo	40
3.2 Normas de higiene y seguridad	41
4. Diagrama de reubicación oficinas administrativas	44
4.1 Fotografías Casa Ariana	45

1.1 Balance general

 Balance general Del 1 de enero al 31 de diciembre de _____		
Activo	Año 2012	Año 2013
Activo circulante		
Caja		
Cuentas por cobrar		
Valores negociables		
Inventarios		
Deudores varios		
Total activo circulante		
Activo fijo		
Edificio		
Mobiliario y equipo		
Vehículos		
Otros activos fijos		
(-) Depreciación acumulada		
Activos fijos totales		
Activos totales		
Pasivo y Capital social		
Pasivo corriente		
Cuentas por pagar		
Documentos por pagar		
Proveedores		
Pasivos acumulados a corto plazo		
Impuestos por pagar		
Obligaciones laborales		
Total pasivo corriente		
Pasivo no corriente		
Obligaciones a largo plazo		
Bonos a largo plazo		
Total pasivo a largo plazo		
Total pasivo		
Capital social		
Acciones preferentes		
Acciones comunes		
Utilidades retenidas		
Reserva legal acumulada		
Capital social total		
Total pasivo y capital social		

1.2 Estado de resultados



Estado de resultados
Del 1 de enero al 31 de diciembre de _____
Casa Ariana

	Año 2012	Año 2013
Movimiento en ventas		
Ingreso en ventas		
(-) Costo en ventas		
Utilidad bruta		
(-) Gastos de operación		
Gastos de ventas		
Sueldos de ventas		
Comisiones de ventas		
Prestaciones laborales ventas		
Publicidad		
Gastos generales y administración		
Sueldos administración		
Prestaciones laborales administración		
Papelería y útiles consumidos		
Seguros vencidos		
Cuentas incobrables		
Gastos diversos de oficina		
Gastos por depreciación		
Utilidad en operación		
(-) Gastos por intereses		
Utilidad antes de impuesto		
ISR		
Utilidad después de impuesto		

1.5 Liquidación de caja chica



Liquidación de caja chica Casa Ariana

Fecha	No. de factura	Empresa	Descripción del gasto	Gasto Q.	Descripción del ingreso	Ingresos Q.	Saldo Q.

Saldo de caja chica anterior: _____
 Reembolso con cheque No. _____ del banco: _____

Monto autorizado _____
 (-) Efectivo disponible _____
 (=) Total gastos _____

Caja chica liquidada
 por: _____

Fecha: _____

1.6 Control de planillas de personal Casa Ariana



Boleta –Deposito-No:
 Cuenta bancaria:
 Código empleado:
 Nombre empleado:
 Cedula No:


Planilla-No:
 Periodo del:
 al:
 Sueldo mensual:

Ordinario	Q.	IGSS	Q.
Extraordinario		Anticipos x préstamo	
Bonificación		Desc. Judiciales	
Comisiones		Uniformes	
Otros ingresos		Mercaderías	
Total percibido		Anticipo a quincena	
(-) Total deducciones		Otros	
LIQUIDO A RECIBIR		TOTAL DEDUCCIONES	

Jefe de personal: _____ Recibí
 conforme: _____

Autorizado por: _____ Guatemala, ____
 de _____ de ____.

1.7 Factura

				CASA ARIANA Avenida Reforma 11 calle 7-95 zona 9, Guatemala, Guatemala. PBX: (502) 24244242, Fax (502) 24244243			
FACTURA SERIE A No. 0043632				NIT 504924-5			
Cliente:		Día		Mes		Año	
Dirección:							
NIT:						Tel:	
CANT.		DESCRIPCION				VALOR	
TOTAL EN LETRAS:						TOTAL	
RECIBI CONFORME							
Nombre: _____ No. de cedula: _____							
Firma: _____							
Original: Cliente - Duplicado: Contabilidad							

1.8 Control de inventarios

		
Inventario bodega general Casa Ariana		
Fecha: _____		
No.	Descripción del producto	Unidades
Elaborado por: _____		

1.9 Reclutamiento externo aviso de prensa



SE PARTE DE LA MEJOR OPCIÓN EN SERVICIOS Y ELABORACIÓN DE BANQUETES

Nos hemos esforzado por ser la mejor opción para la realización de cualquier tipo de eventos. Detrás del éxito de Casa Ariana están empleados comprometidos y capaces de contribuir al logro de nuestros objetivos y metas. Si usted quiere formar parte de nosotros, compartir nuestra visión, tome en consideración los siguientes aspectos:

Casa Ariana esta en busca de un profesional que se integre a nuestro equipo de fuerza de ventas enfocado a construir y mantener intercambios beneficiosos con los clientes logrando ofrecer las características, ventajas y beneficios del servicio que ofrece la empresa.

El candidato al puesto deberá tener como mínimo:

- a. 3 años de experiencia en ventas.
- b. Estudios universitarios en administración, 2 años como mínimo.
- c. Enfocado a resultados.
- d. Excelentes relaciones interpersonales.
- e. Vehículo en buen estado.

Casa Ariana ofrece los siguientes beneficios:

- a. Salario base + excelente plan de comisiones.
- b. Prestaciones laborales.
- c. Seguro medico.
- d. Excelente ambiente de trabajo y capacitación constante.

Envíe su curriculum vitae a:

casaariana@rrhh.com.gt




1.9.1 Reclutamiento externo aviso en internet

Oferta de trabajo
<p>Puesto: Ejecutivo de ventas Fecha de publicación: 20/04/2011 Empresa: Casa Ariana Perfil empresa: Elaboración y servicio de banquetes</p>
Detalle
<p>Descripción del puesto: Incrementar la captación de clientes, el mantenimiento de cartera, así como envío de propuestas a clientes. Área: Ventas País: Guatemala Departamento: Guatemala Rango de edad: 22-35 años Rango salarial: (0.00) Sexo: Femenino</p>
Ofrecemos
<ul style="list-style-type: none">a. Ambiente agradable de trabajob. Salario base + excelente plan de comisionesc. Prestaciones laboralesd. Seguro de vida y seguro medicoe. Capacitación constante
Requerimos
<ul style="list-style-type: none">a. 3 años de experiencia en ventasb. Estudios universitarios en administración, 2 años como mínimoc. Enfocado a resultadosd. Excelentes relaciones interpersonalese. Vehículo en buen estado
Forma de contactar
<p>Enviar su hoja de vida al correo electrónico casariana@rr.hh.com.gt especificando el puesto al que aplica. Para mayor información comunicase al tel. 24244242.</p>

1.10 Programa de capacitación

 <p>Programa de capacitación Casa Ariana</p>	
Problema planteado:	Objetivo general del programa:
Estrategia de capacitación:	
Objetivo específico:	
Cursos propuestos: 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____	Áreas a capacitar: 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____
Posibles proveedores: 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____	Costo del programa de capacitación: Q. _____ Q. _____ Q. _____
Lugar: _____ _____	Nombre del responsable: _____

1.11 Evaluación de desempeño para personal y jefes inmediatos

 Evaluación de desempeño Personal Casa Ariana					
Instrucciones: En relación a los cuestionamientos siguientes, use la escala de 1-5, márkela como la respuesta que refleje óptimamente su determinación.					
Nombre: _____					
Cargo: _____					
Departamento: _____					
Áreas de desempeño	1	2	3	4	5
Habilidad para decidir					
Acepta cambios					
Acepta dirección					
Acepta responsabilidades					
Atención a las reglas					
Cooperación					
Atención a los costos					
Iniciativa personal					
Soporta estrés y presión					
Conocimiento del trabajo					
Supera los estándares					
Calidad del trabajo					
Presenta producción elevada					
Cuida el patrimonio					
Comportamiento dinámico					
Dificultad con los números					
Es muy sociable					
Tiene espíritu de equipo					
Es ordenado					
Acepta críticas constructivas					
Buena presentación personal					
Comete muchos errores					
Ofrece buenas sugerencias					
Dificultad para tratar a las personas					
Hace reclamos					
Teme pedir ayuda					
Potencial de desarrollo					
Toma decisiones con criterio					
Es lento y demorado					
Nunca se muestra antipático					
Buena memoria					
Se expresa con dificultad					



Evaluación de desempeño Jefes inmediatos Casa Ariana

Instrucciones: En relación a los cuestionamientos siguientes, use la escala de 1-5, márquela como la respuesta que refleje óptimamente su determinación.

Nombre: _____

Cargo: _____

Departamento: _____

Áreas de desempeño	1	2	3	4	5
Habilidad para toma de decisiones					
Se adapta a los cambios					
Asume dirección					
Asume responsabilidades					
Afronta con objetividad los conflictos					
Capacidad de resolver conflictos					
Relaciones interpersonales					
Se interesa por la carrera de los empleados					
Fomenta nuevas iniciativas					
Planifica y organiza					
Conocimiento del trabajo					
Liderazgo					
Calidad del trabajo					
Demuestra respeto					
Cuida el patrimonio					
Comportamiento dinámico y motivacional					
Es un modelo a seguir					
Es muy sociable					
Comunicación adecuada					
Es ordenado					
Acepta críticas constructivas					
Comete muchos errores					
Ofrece buenas sugerencias					
Dificultad para tratar a las personas					
Hace reclamos					
Capacidad de negociación					
Ejerce mando en áreas que no le corresponden					
Toma decisiones con criterio					
Es lento y demorado					
Nunca se muestra antipático					
Buena memoria					
Se expresa con dificultad					

1.12 Reglamento para el personal de la empresa



Reglamento interno para el personal de la empresa

Se presenta el siguiente documento normativo administrativo interno, que contiene un conjunto de normas, que permite a la administración regular la relación laboral colaborador - empleador, dichas normas se sujetan a la legislación laboral vigente, requiriendo ser aprobado por el ministerio de trabajo para su implementación legal.

Faltas menores

Incurrir en cinco o más ocasiones en alguna de las faltas aquí descritas, generará una llamada de atención verbal, incurrir en diez faltas provocará una llamada de atención por escrito y mayor a quince ocasiones generará la suspensión de tres días de labores sin goce de sueldo y sin pago del séptimo día.

- a. Prohibido el uso de comportamiento de vocabulario indebido, falta de respeto a la integridad personal de un empleado, especialmente dentro de la empresa y frente a un cliente o proveedor.
- b. Al momento del ingreso y egreso a las instalaciones de la empresa, cada empleado debe pasar por un puesto de registro que será competencia del agente de seguridad, sin excepción alguna todos los días.
- c. El ingreso a las instalaciones de la empresa será de la siguiente manera: todo el personal del departamento de administración y ventas, gerente de operaciones, chef ejecutivo y personal del área operativa 8:00 am, personal de la unidad de cocina, banquetes y operarios de mantenimiento; el ingreso a la empresa será según lo coordine el jefe de cada área ya que el horario siempre estará sujeto a cambios debido a la cantidad y horario de eventos.
- d. El personal de la cocina y banquetes como mínimo debe ingresar a las instalaciones de la empresa quince minutos antes de su hora de entrada, para la colocación del uniforme.
- e. Cada empleado debe conducir con responsabilidad y cuidado todo el equipo, herramientas, uniforme y demás materiales que le son asignados para efectuar sus respectivas tareas, además de dejarlo como lo encontró y en los respectivos lugares de almacenamiento.
- f. Se exige tomar las debidas precauciones a todo el personal al momento de utilizar maquinaria o equipo, delicado y sobre todo se debe cuidar su integridad física como la de los compañeros de labores.

- g. Según lo coordine cada jefe inmediato de cada departamento, cada empleado puede disponer diez minutos para refacción, comprendidos entre 9:30 a 10:30 de la mañana, siempre y cuando la operación de la empresa lo permita, éste no es acumulable.
- h. Según coordinación de los jefes inmediatos, el horario para el almuerzo será comprendido entre 12:00 y 2:00 p.m, no se permitirá ingresar diez minutos más de la hora establecida.
Todo empleado deberá hacer uso correcto del uniforme en horas de trabajo, los uniformes estarán a disposición de los empleados en bodega.

Faltas graves

Debido a la naturaleza de estas acciones, que ponen en riesgo tanto la vida del empleado, la integridad física, el prestigio de la empresa, son causas de llamada de atención escrita o de despido inmediato según lo determine la gerencia y jefe inmediato.

- a. Ningún empleado puede hacer ingreso o permanecer dentro de la empresa en estado de embriaguez, bajo efectos de estupefacientes y mucho menos consumir dentro de la empresa bebidas alcohólicas, tabaco y narcóticos.
- b. Cuando se compruebe que un empleado ha realizado hurto de dinero en efectivo, materiales, equipo, este será inmediatamente despedido.
- c. Se prohíbe agredir física o verbalmente a algún empleado, incluyendo el acoso sexual, como insinuaciones verbales y físicas.
- d. Bajo ninguna circunstancia se permiten riñas o altercados entres dos o más empleados.
- e. Inaceptable que un empleado por cualquier circunstancia agrede física o verbalmente a un cliente de la empresa.
- f. Prohibido que un subalterno agrede física o verbalmente a las máximas autoridades de la empresa, así como los jefes inmediatos.
- g. Terminantemente prohibido revelar información de carácter confidencial de la empresa.
- h. Ningún empleado podrá salir de las instalaciones de la empresa sin previa autorización.

Políticas empresariales administrativas

- a. Los pagos a proveedores se realizarán únicamente los días viernes en horario de 8:30 a.m a 12:00 p.m y de 2:00 a 5:00 p.m.
- b. Se entregarán en bodega materiales de oficina y enseres únicamente los días lunes en horario de 8:00 a.m a 4:00 p.m con autorización adjunta.
- c. El horario de atención al cliente será de 8:30 a 12:00 p.m y de 2:00 a 4:30 p.m.

Políticas empresariales de contratación de eventos

- a. Una vez efectuado determinado evento, este debe ser cancelado en su totalidad, haciendo entrega inmediata de la factura.
- b. Se aceptan pagos, con tarjeta electrónica, cheques, en casos especiales se aceptan depósitos a cuentas bancarias siempre y cuando se presente la boleta original.
- c. La reservación del salón se mantiene por 72 horas, de lo contrario se cancela la reservación.
- d. Al momento de hacer su reservación o 15 días después de firmar el contrato, el cliente debe de dar un anticipo del 50% de lo presupuestado, de lo contrario no se iniciara la operación.
- e. Se prohíbe el ingreso de alimentos ajenos a la empresa.
- f. Se aplican las tarifas asignadas de consumos mínimos en cada salón.
- g. La contratación del salón es por 5 horas, en los casos de un solo tiempo de comida o paquete de un coffee break y almuerzo.
- h. Se permite el ingreso de bebidas selladas, alcohólicas y no alcohólicas y se hace un cargo de descorche que se detalla en los listados de precios.
- i. Cualquier tipo de cambio en las órdenes debe hacerse con 48 horas de anticipación a la realización del evento, si esto fuera con menos tiempo la empresa se reserva el derecho de modificar el menú de acuerdo a la disponibilidad en materias primas.
- j. Se asigna salón según disponibilidad y capacidad hasta que se firma el contrato, para no obstaculizar otros eventos.
- k. Al finalizar el evento, la empresa, no se hace responsable por objetos olvidados en el evento, tales como: centros de mesa, mantas, bases para pastel, licores, etc, si por algún motivo el cliente no lo puede llevar el día del evento, lo debe de recoger dos días hábiles después del evento.
- l. El cliente puede traer el pastel del evento, licor y discoteca, los cuales son contratados por ellos.
- m. Los proveedores de servicios para eventos deben de pagar su parqueo, la tarifa especial del evento.
- n. No está permitido veladoras en las mesas, a menos que tengan base.
- o. No está permitido a las discotecas tirar: confeti, serpentina en la alfombra y deben percatarse que su equipo ingrese limpio, que no esté engrasado para evitar cobros por manchas en la alfombra.
- p. No pueden martillar en las paredes, ni usar pegamento en las paredes, ni en las puertas de los salones.
- q. La unidad de contabilidad indica que empresas tienen crédito autorizado y el mismo se encarga de enviar la factura para el trámite de pago, aunque la empresa tenga crédito autorizado el evento debe estar respaldado por el contrato firmado o carta compromiso de pago.
- r. Verificar que el cliente lea todos los lineamientos indicados en el contrato.

Políticas empresariales operativas

- a. Se deberá cumplir con todos los requerimientos del banquete solicitados por el cliente.
- b. Todos los detalles del montaje deberán ser como el cliente lo solicito.
- c. Velar por la seguridad de los clientes dentro de las instalaciones.
- d. El servicio de meseros deberá ser el óptimo.

1.13 Reconocimiento Casa Ariana



Mejor empleado del mes:

Foto de empleado

F. _____ Gerente de personal

F. _____ Gerente general

1.14 Modelo de contrato de trabajo sugerido

Contrato individual de trabajo	
<p>Nombre del representante legal, ____ años de edad, de sexo ____, estado civil ____, de nacionalidad guatemalteca, vecino del departamento de ____, con cedula de vecindad número de orden ____ y de registro ____, extendida por el alcalde municipal de ____, del departamento de ____, actuando en representación de Casa Ariana S.A. con dirección en avenida reforma 11 calle 7-95 zona 9, Guatemala, Guatemala, registrada bajo el número de identificación tributaria 504924-5, y Nombre del trabajador ____ de ____ años de edad, de sexo ____, estado civil ____, de nacionalidad guatemalteca, vecino de ____, con cedula número de orden ____ y registro ____. Quienes en lo sucesivo se denominarán EMPLEADOR Y TRABAJADOR, respectivamente, consentimos celebrar el CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO, contenido en las siguientes cláusulas.</p>	
<p><u>Primera:</u> la relación laboral de trabajo inicia el día ____ del mes ____ de 20___. <u>Segunda:</u> el trabajador prestará los siguientes servicios siguientes: detalle de las principales atribuciones según la descripción técnica del puesto. Desempeñando el puesto de ____, teniendo bajo su cargo: detalle de responsabilidad, autoridad, reportando directamente a ____, quien actúa como jefe inmediato. <u>Tercera:</u> dichas labores serán realizados en: avenida reforma 11 calle 7-95 zona 9, Guatemala, Guatemala. <u>Cuarta:</u> la duración del presente contrato será de tiempo indefinido hasta que se dé la terminación por parte del empleador o del trabajador. <u>Quinta:</u> la jornada de trabajo será diurna y nocturna siendo 8 horas diarias y cuarenta y cinco horas a la semana, según lo indique cada jefe inmediato, de lunes a viernes, el día sábado según indicaciones de los jefes inmediatos, para completar las horas a las semana. <u>Sexta:</u> el salario base será Q.1,930.00 (mil novecientos treinta quetzales exactos), un (incentivo de Q____ o comisión por ventas o trabajos realizados a razón de un ____% sobre____) y la de Q____.00 (quetzales) que le será pagado en quetzales en forma mensual, con un anticipo quincenal no mayor del cuarenta por ciento en referencia a su sueldo del mes inmediato anterior. <u>Séptima:</u> las horas extras, descansos semanales, descanso mínimo dentro de la jornada ordinaria continua, días de asueto, vacaciones, aguinaldo, bonificación incentivo, bonificación anual y en caso, las normas protectoras de la mujer trabajadora, se otorgarán y pagarán como lo establecen las leyes laborales de la república. <u>Octava:</u> para el cumplimiento de las medidas de higiene y seguridad laboral el empleador proporcionará al trabajador uniforme y equipo protector el cual deberá ser de uso obligatorio, así como el comportamiento, el respeto y las conductas morales deberán ser observadas, incluyendo el cuidado de los bienes y enseres de la compañía. Cualquier disposición no contemplada en el presente contrato será resuelta de manera igualitaria para las dos partes, de manera beneficiosa para ambos. Estando las partes de acuerdo se suscribe el presente contrato en la ciudad de Guatemala el ____ del mes de ____ de 2,0__.</p>	
Firma del trabajador	Firma del empleador
Previa aprobación del Ministerio de trabajo y previsión social, legalización con notario, si fuera necesario.	


1.15 Solicitud de empleo

Solicitud de empleo				
Puesto que solicita				Su foto aquí
Sea tan amable de llenar esta solicitud de forma manuscrita. NOTA: toda información aquí proporcionada será tratada confidencialmente.				
Información personal				
Apellido paterno		Apellido materno		Nombre
				Edad _____ años.
Dirección			Teléfono	
Lugar de nacimiento			Sexo	M F
Fecha de nacimiento		Estatura		Peso
Estado civil		Casado		Soltero
				Otro
Vive con		Sus padres		Cónyuge
				Parientes
				Solo
Personas que dependen de usted		Hijos		Cónyuge
				Padres
				Otros
Documentación				
Tiene licencia de conducir		Si	No	Clase y numero de licencia:
Carné IGSS		Pasaporte No.		
Estado de salud y hábitos personales				
¿Cómo considera su estado de salud actual?			¿Padece de alguna enfermedad crónica?	
Bueno	Malo	Regular	No	Si
			Explique:	
¿Practica algún deporte?			¿Pertenece a algún club social o deportivo?	

¿Cuál es su pasatiempo favorito?		Describa alguna de las metas que tiene fijadas para su vida:		
Datos familiares				
Nombre	Edad	Domicilio		Ocupación
Madre				
Padre				
Esposa				
Nombre de hijos				
Escolaridad				
Nombre de la institución	De	a	Años	Título recibido
Primaria				
Secundaria				
Diversificado				
Universidad				
Estudios que está efectuando en la actualidad				
Escuela	Horario		Grado o carrera	
Conocimientos generales				
Que idiomas habla	Leído %	Escrito %	Hablado %	Funciones de oficina que domina
Maquinas que sabe operar			Software que conoce y domina	
Habilidades y destrezas que usted posee				
Empleo actual anterior				
Nombre de la compañía				
Dirección				
Tiempo que prestó sus servicios				

Puesto que desempeñó					
Sueldo mensual					
Nombre jefe inmediato					
Podemos solicitar informes de usted?			Si		No
Referencias personales					
Nombre	Dirección	Teléfono	Ocupación	Tiempo de conocerlo	
Datos generales					
¿Cómo supo de este empleo?		Anuncio		Otro	
¿Tiene parientes trabajando en esta empresa?		Si		No	
¿Tiene seguro de vida?		Si		No	
¿Tiene usted otros ingresos?		Si		No	
¿Su cónyuge trabaja?		Si		No	
¿Vive en casa propia?		Si		No	
¿Posee automóvil?		Si		No	
¿Tiene deudas?					
Comentarios finales del entrevistador			Hago constar que mis respuestas son verdaderas		
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>			<hr/>		
			Firma del solicitante		

1.16 Base de datos personal Casa Ariana

		Base de datos Personal Casa Ariana	
Información general		Descripción	
Nombre completo			
Dirección			
Edad			
No. de cedula de vecindad			
Fecha de nacimiento			
Teléfono			
Correo electrónico			
En caso de emergencia avisar			
Información laboral		Descripción	
Puesto que desempeña			
Departamento			
Sueldo mensual			
Fecha en que inició a laborar			
Llamadas de atención			
Conflictos que ha ocasionado			
Mobiliario, equipo y maquinaria a su cargo			
Beneficios			
Almuerzos		Reconocimientos	
Incentivos		Premios	
Seguro de vida		Seguro medico	

1.18 Constancia de llamada de atención



Llamada de atención por escrito Casa Ariana

Por medio de la presente se hace constar por escrito, que el día de hoy _____, el empleado quien se identifica con los datos siguientes:

Descripción	Detalle
Nombre de empleado	
Número de cedula	
Puesto que desempeña	

Incurrió en la siguiente falta, que a continuación se procede a detallar:

Violando la disposición del reglamento interno de trabajo.

Se hace envío de la respectiva copia a la Inspección General de Trabajo del Ministerio de Trabajo y Previsión Social y de reincidir en lo detallado se procederá a tomar medidas drásticas.

Estando las partes en pleno uso de sus facultades y en completo acuerdo, se ratifica con firmas lo anterior.

Firma del empleado

Casa Ariana S.A.

1.19 Registro de conflictos

			
Conflictos originados durante un mes Casa Ariana			
Fecha: _____			
No.	Descripción del conflicto	Nombre de empleado	Departamento

1.20 Solicitud de compras

		<h3>Solicitud de compras Casa Ariana</h3>			
No. _____					
Departamento: _____					
Fecha: ____/____/____					
No.	Cantidad solicitada	Artículo	Consumo mensual	Existencias	Cantidad autorizada
Uso exclusivo para el departamento de compras					
Cotización 1					
Empresa _____					
Tel _____					
Nombre de artículo _____					
Descripción de cotización _____					
Cotización 2					
Empresa _____					
Tel _____					
Nombre de artículo _____					
Descripción de cotización _____					
Cotización 3					
Empresa _____					
Tel _____					
Nombre de artículo _____					
Descripción de cotización _____					

F.) _____
Solicitado por

F.) _____
Gerente de área

F.) _____
Depto. de compras

F.) _____
Autorizado gerencia general

1.21 Requisición de compra directa

			
<h2>Requisición de compra directa Casa Ariana</h2>			
No. _____			
Departamento: _____			
Fecha: ____/____/____			
Cant.	Descripción	Uso exclusivo del departamento de compras	
		Proveedor	Valor
Para uso en:		Total	

F.) _____
Solicitado por

F.) _____
Gerente de área

F.) _____
Depto. de compras

1.22 Pedido a bodega general

		<h3>Pedido a bodega general Casa Ariana</h3>			
Departamento que solicita: _____					
Fecha: _____					
Cant.	Unidad de medida	Descripción de artículos	Uso exclusivo bodega		
			Código articulo	Cant. entregada	Unidad de medida
Observaciones:			Estos productos se entregarán a: Nombre: _____ F.) _____		

F.) _____
Gerente de área

F.) _____
Bodega

2.1 Guía servicio al cliente



Guía para establecer un excelente servicio al cliente Casa Ariana

Con el objetivo de que la empresa brinde un excelente servicio a nuestros clientes, se le proporciona a usted estimado empleado la siguiente guía básica que incorpora el servicio del cliente como cultura de la empresa.


Objetivo: todos los empleados deben involucrarse e identificarse con el cumplimiento de la satisfacción al cliente. Deben entender la importancia de este punto para el correcto funcionamiento y mejora continua en la empresa.

- a. El servicio al cliente debe de convertirse en rutina, tanto como lo es pagar las cuentas u ordenar suministros de oficina. Además, no tiene que ser muy complicado para causar una buena impresión.
- b. Con frecuencia los clientes recuerdan cuando se les regresa una llamada a tiempo, una tarjeta en una ocasión especial, una nota dando las gracias o un presente.
- c. Una de las ventajas de ser una pequeña empresa es que generalmente es más fácil responder rápida y personalmente a las peticiones de los clientes.
- d. Ponte en el lugar de tus clientes. Pregúntate como te gustaría que te trataran y luego actúa de acuerdo con tu respuesta. Recuerda el mantener una actitud proactiva frente a tus clientes al igual que reaccionar ante sus preocupaciones.
- e. Mantén a tus clientes informados del estado de sus cuentas. Si la solicitud de eventos de uno de ellos se atrasa, infórmalos tan pronto sea posible.
- f. Si prometes tener un trabajo terminado para una fecha y te encuentras en aprietos, infórmasele a tu cliente pronto y déjale saber para cuando esperas que todo se soluciones.


- g. Cuando se trata de tus clientes bien sea en persona o por teléfono, trata de no hacerlos esperar más de un minuto o dos. Si crees que vas a estar ocupado por más tiempo, toma un mensaje y devuelve la llamada tan pronto sea posible.
- h. Cuando tengas una reunión o un evento con un cliente, llámales con anticipación e informales de tu visita. Después de la reunión, conversa con el cliente acerca de sus impresiones. El cliente te va a agradecer que estés pendiente y recibirás información valiosa.
- i. Se agradecido con tus clientes. Si tus clientes visitan la empresa con frecuencia, hazlos sentir bienvenidos, ofréceles café, té o agua.
- j. También, si es posible que tus clientes traigan niños a tu oficina, ten una cesta con juguetes. Los padres apreciarán la distracción y posiblemente la visita sea más cómoda y acogedora.
- k. Finalmente, cuando te relajes y te preguntes cómo le va al desarrollo de tus actividades y el desempeño de la empresa, asegúrate de preguntarle a tus clientes también. Envíales una tarjeta con preguntas en un sobre, o entrégales un cuestionario en la empresa.

“Recuerda que el buen servicio al cliente representa el éxito o fracaso de la empresa en la que colaboras”

2.2 Boleta para evaluar la satisfacción del cliente

				
Encuesta de servicio a nuestros clientes ¿Qué tal lo estamos haciendo?				
Fecha: _____				
Nivel de servicio	Excelente	Bueno	Regular	Malo
¿Le saludamos y ayudamos de forma servicial y cortés?				
¿Fue aceptable para usted la cantidad de tiempo que tuvo que esperar?				
¿Le proporcionamos información completa y precisa para su evento?				
¿Le explicó nuestro empleado el proceso y los procedimientos de una manera fácil de entender?				
¿La atención del personal de ventas fue?				
¿La calidad del banquete fue?				
¿La atención del personal de banquetes fue?				
En general, ¿cómo calificaría el nivel de servicio que le prestamos?				
	SI		NO	
¿Considera que los salones poseen atributos satisfactorios para la realización de cualquier evento.				
¿Considera que el equipo que posee la empresa para el montaje de su evento es el adecuado?				
¿Qué mejoras o sugerencias propone para ofrecerle un mejor servicio?				
Observaciones:				
<i>Gracias por su colaboración!</i>				

2.3 Plan comisión sobre ventas

 Calculo mensual de comisiones sobre ventas							
Rango de ventas	%	Comisión sobre ventas	Sueldo o base	Bonif. 78-89	Sueldo total	Tipo	Característica de este tipo de personas
Q.1,000,001 A 1,500,000	1.20	18,000	1,680	250	Q19,930	Excelente vendedor	Es un vendedor a seguir, posee cualidades difíciles de encontrar, es una persona exitosa en todos los ámbitos de su vida.
Q. 700,001 A 1,000,000	1.10	11,000	1,680	250	Q12,930	Buen vendedor	Persona luchadora, ayuda a los que están debajo de el porque sabe que si todos trabajan el subirá más, eso le permite ser un líder entre las masas.
Q 250,001 A 700,000	1.0	7,000	1,680	250	Q 8,930	Vendedor aceptable	Persona trabajadora, pero tiene miedo de entregarse más, de luchar, le gusta el reconocimiento, es de carácter explosivo y no supera.
Q 100,001 A 250,000	0.7	1,750	1,680	250	Q2,930	Mal vendedor	Persona netamente conformista, tiene metas y sueños pero no tiene la fortaleza, el coraje para alcanzarlos, la pereza lo invade.

2.4 Compromiso de pago



Compromiso de pago Casa Ariana

Fecha: _____

Se definen las partes:

Por un lado la empresa **Casa Ariana** identificada con **NIT 4254049-6** nombrada como proveedora y por otro lado la empresa denominada solicitante, descrita a continuación:

Descripción	Detalle
Nombre	
Dirección	
NIT	
Representante legal	
Contacto	
Teléfonos	

Las partes declaran la aceptación de este compromiso de crédito, en el cual la empresa proveedora otorgará servicios de su giro comercial en calidad de crédito a la empresa solicitante, según las condiciones siguientes.


Descripción	Detalle
Monto de crédito autorizado	
Plazo máximo de crédito	
Vigencia del crédito	
Interés por atrasos	
Fecha de pago	
Documentación requerida	

Estando en pleno acuerdo las partes, se ratifica con firmas de los representantes legales de cada una, la empresa proveedora se reserva el nombre del representante legal.


F. _____
Representante legal proveedora
Nombre
No. de cedula


F. _____
Representante legal solicitante
Nombre
No. de cedula

2.5 Modelo de cartera de clientes

				
Cartera de clientes Casa Ariana				
Cliente No.				
Nombre de cliente				
Dirección				
Teléfono				
E-mail				
Eventos realizados	Cantidad de eventos	Tipo de evento	Fecha	Requisiciones extras
Preferencias/solicitudes del cliente				
Cliente No.				
Nombre de cliente				
Dirección				
Teléfono				
E-mail				
Eventos realizados	Cantidad de eventos	Tipo de evento	Fecha	Requisiciones extras
Preferencias/solicitudes del cliente				
Cliente No.				
Nombre de cliente				
Dirección				
Teléfono				
E-mail				
Eventos realizados	Cantidad de eventos	Tipo de evento	Fecha	Requisiciones extras
Preferencias/solicitudes del cliente				

3.1 Control de mantenimiento preventivo y correctivo

 <p style="text-align: center;">Control de mantenimiento correctivo Casa Ariana</p>	
No. de operación	
Fecha	
Departamento	
Equipo	
Descripción de la operación	

 <p style="text-align: center;">Control de mantenimiento preventivo Casa Ariana</p>				
Intervalos de operación	Fecha	Fecha	Fecha	Fecha
Departamento				
Equipo				
Descripción de la operación				

3.2 Normas de higiene y seguridad



Normas de higiene y seguridad Casa Ariana

El siguiente documento contiene mecanismos de prevención de los riesgos inherentes al entorno laboral, que pueden ocasionar un accidente ocupacional, con daños destructivos a la vida de los trabajadores o a las instalaciones y equipos de la empresa.

Orden y limpieza

- a. Mantén limpio y ordenado tu puesto de trabajo.
- b. No dejes materiales alrededor de las maquinas, colócalos en un lugar seguro y donde no estorben y no perjudiquen el equipo.
- c. Recoge cualquier objeto que pueda causar un accidente.
- d. Guarda ordenadamente los materiales y herramientas, no los dejes en lugares inseguros.
- e. No obstruyas los pasillos, escaleras, puertas o salidas de emergencia.

Equipos de protección individual

- a. Utiliza el equipo de seguridad que la empresa pone a tu disposición.
- b. Si observas alguna deficiencia en el equipo, ponlo en seguida en conocimiento de tu superior.
- c. Mantén tu equipo de seguridad en perfecto estado de conservación y cuando esté deteriorado pide que sea cambiado por otro.
- d. Lleva ajustados los uniformes de trabajo, es peligroso llevar partes desgarradas, sueltas o que cuelguen.
- e. Al realizar operaciones con riesgos de lesiones en la cabeza utiliza casco.
- f. Si ejecutas o presencias trabajos con proyecciones, salpicaduras, deslumbramientos u otros, utiliza gafas de seguridad.

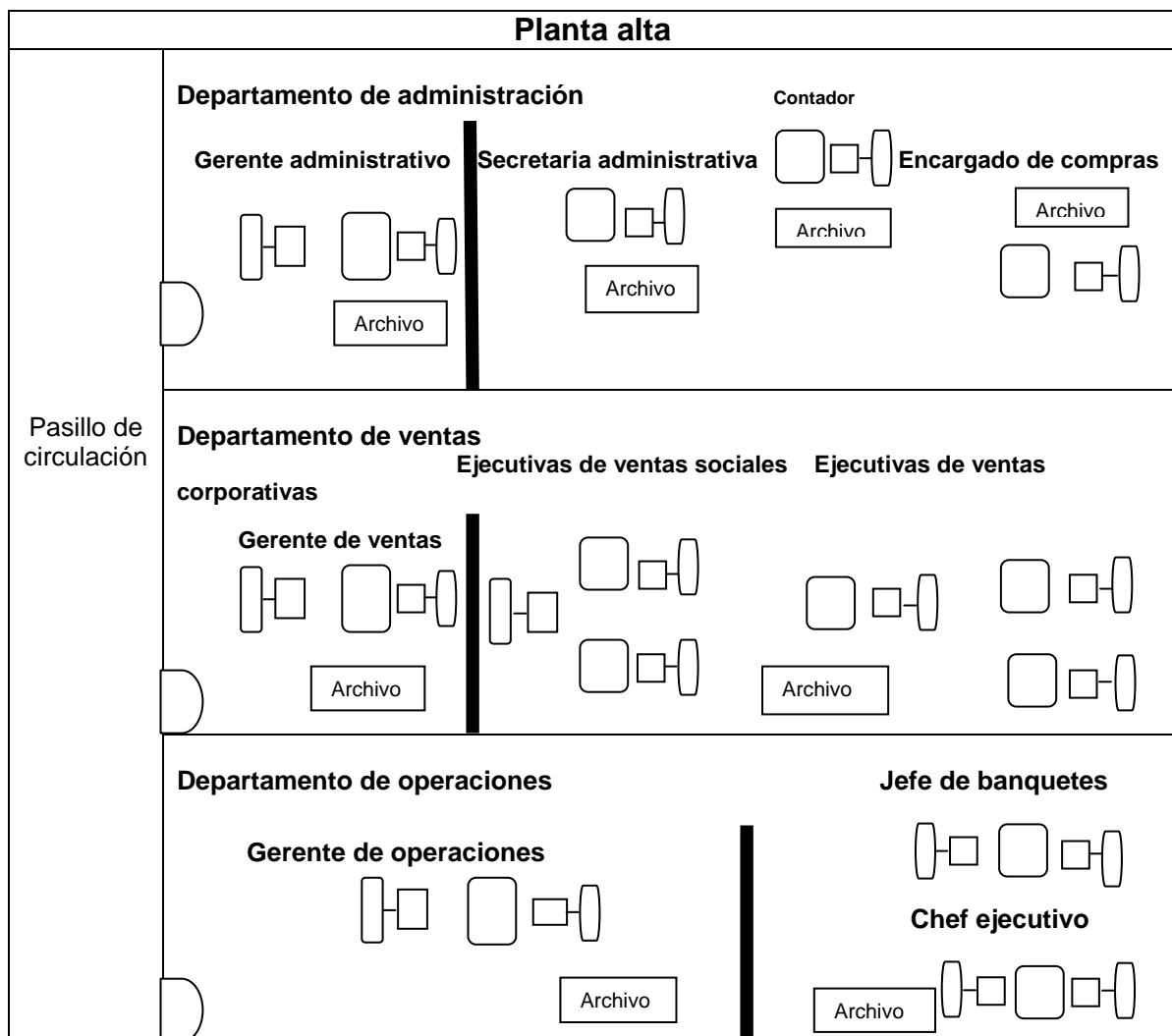
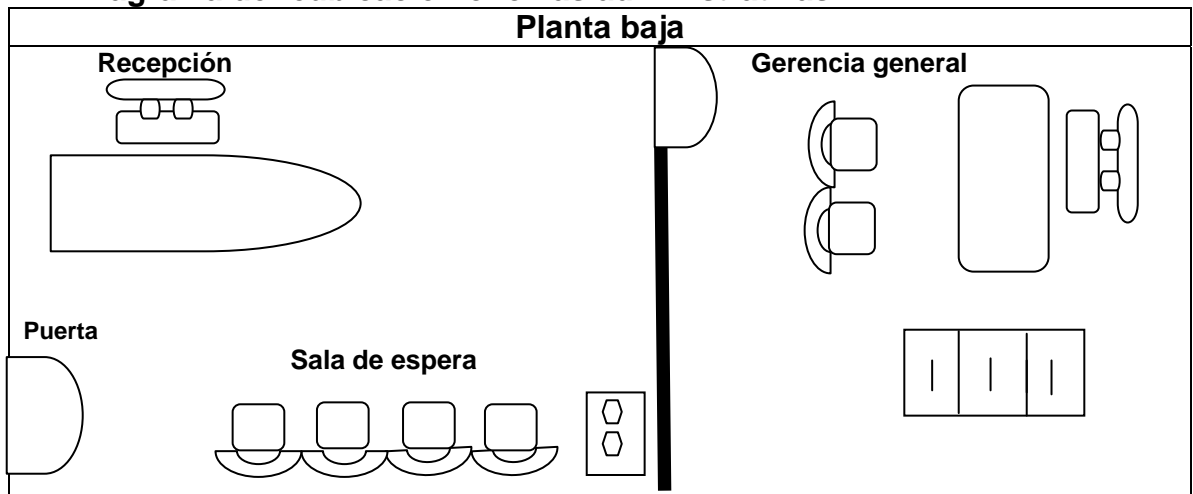
Herramientas y utensilios manuales

- a. Utiliza las herramientas y utensilios manuales solo para sus fines específicos inspecciónalas periódicamente.
- b. Las herramientas y utensilios defectuosos deben ser retirados de su uso.
- c. No lleses herramientas y utensilios en los bolsillos salvo que estén adaptados para ello.
- d. Cuando no las utilices deja las herramientas y utensilios en lugares que no puedan producir accidentes.

Electricidad
<ul style="list-style-type: none"> e. Toda instalación debe considerarse bajo tensión mientras no se compruebe lo contrario con los aparatos adecuados. f. No realices nunca reparaciones en instalaciones o equipos con tensión, asegúrate y pregunta. g. Si trabajas con maquinas o herramientas alimentadas por tensión eléctrica, aíslate. h. Si observas alguna anomalía en la instalación eléctrica, comunícala, no trates de arreglar lo que no sabes. i. Si los cables están gastados o pelados o los enchufes se corre un grave peligro, por lo que deben ser reparados de forma inmediata. j. Al menor chispazo desconecta el aparato o maquina. k. Si observas cosquilleo al utilizar un aparato, no esperes mas, desconéctalo y notifícalo. l. Presta especial atención a la electricidad si trabajas en zonas mojadas y con humedad.
Riesgos químicos
<ul style="list-style-type: none"> a. Si trabajas con líquidos químicos, piensa que tus ojos serían los más perjudicados ante cualquier salpicadura, también otras partes del cuerpo pueden ser afectadas, utiliza el equipo adecuado. b. Si mezclas ácido con agua, hazlo así: ácido sobre agua, nunca al revés; podría provocar una proyección sumamente peligrosa. c. No remuevas ácidos con objetos metálicos, puede provocar proyecciones. d. Si te salpica ácido a los ojos, lávate inmediatamente con abundante agua fría y acude al servicio médico. e. Si manipulas productos corrosivos toma precauciones para evitar su derrame; si este se produce actúa con rapidez según las normas de seguridad. f. Si trabajas con productos químicos toma en cuenta la limpieza personal particularmente antes de las comidas y al abandonar el trabajo. g. Los riesgos para tu organismo pueden llegar por distintas vías: respiratoria, oral, por contacto, etc. Todas ellas requieren atención.
Riesgo de incendios
<ul style="list-style-type: none"> a. Conoce las causas que pueden provocar un incendio en tu área de trabajo y las medidas preventivas necesarias. b. Recuerda que el buen orden y la limpieza son los principios más importantes en la prevención de incendios. c. No fumes en lugares prohibidos, ni tires las colillas o cigarros sin apagar. d. Controla las chispas de cualquier origen ya que pueden ser causa de muchos incendios. e. Ante un caso de incendio conoce su posible acción y cometido. f. Los extintores son fáciles de utilizar, pero si solo se conocen, entérate de su funcionamiento.

g. Si manejas productos inflamables, presta mucha atención y respeta las normas de seguridad.
Emergencias
<ul style="list-style-type: none"> a. Sigue las instrucciones que se te indiquen y en particular, de quien tenga la responsabilidad en esos momentos. b. No corras ni empujes a los demás, si estas en un lugar cerrado busca la salida más cercana sin atropellamientos. c. Usa las salidas de emergencia, nunca los ascensores o montacargas. d. Presta atención a la señalización, te ayudará a localizar las salidas de emergencia. e. Tu ayuda es inestimable para todos, colabora.
Accidentes
<ul style="list-style-type: none"> a. Mantén la calma pero actúa con rapidez. Tu tranquilidad dará confianza al lesionado y a los demás. b. Piensa antes de actuar, asegúrate de que no hay más peligros. c. Asegúrate de quien necesita más tu ayuda y atiende al herido o heridos con cuidado y precaución. d. No hagas más de lo indispensable, recuerda que tu misión no es reemplazar al médico. e. No suministres ningún líquido a una persona sin conocimiento, puedes ahogarla con el líquido.

4.1 Diagrama de reubicación oficinas administrativas



4.2 Fotografías Casa Ariana



Área de Jardín (esta área también se utiliza para realizar eventos).



Interior Casa Ariana (parte baja se ubican la mayoría de salones, una oficina administrativa y área de cocina, parte alta oficinas administrativas).



Muestra de un salón de los más modernos, construido en el año 2,008.



Muestra de un salón de los más antiguos.



Oficina de ejecutivas de ventas (se sugiere que está oficina sea ocupada por el departamento administrativo, cubierto por cuatro puestos).



Sala de espera, ubicada dentro del área de oficinas de ventas (se sugiere que este espacio sea designado para la recepción y así el espacio de sala de espera sea más amplio).



Oficina gerente de ventas (se sugiere que esta oficina sea ocupada por gerente de operaciones y chef ejecutivo).



Cocina



Almacén de abarrotes (espacio sumamente reducido, se sugiere la habilitación de una bodega que quedaría ubicada a un costado derecho de la cocina).



Área de parqueo (se sugiere su remodelación, debido a que es un espacio muy incómodo para el tránsito de los clientes y estacionamiento de vehículos).