

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



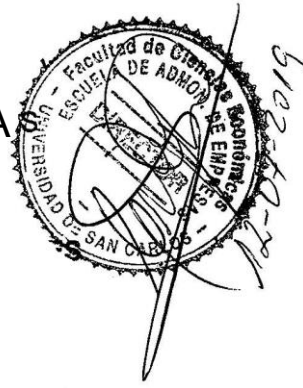
**“REDISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LAS UNIDADES
DE RECEPCIÓN Y SPA DE UN HOTEL CATEGORÍA
CINCO ESTRELLAS DE LA CIUDAD DE GUATEMALA”**

ALMA AMANDA CRUZ GAMBOA DE CHIAN

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2019

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



**“REDISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LAS UNIDADES
DE RECEPCIÓN Y SPA DE UN HOTEL CATEGORÍA
CINCO ESTRELLAS DE LA CIUDAD DE GUATEMALA”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

ALMA AMANDA CRUZ GAMBOA DE CHIAN

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, JUNIO DE 2019

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

DECANO	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
SECRETARIO	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL PRIMERO	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL SEGUNDO	MSc. Byron Giovani Mejía Victorio
VOCAL TERCERO	Vacante
VOCAL CUARTO	BR. CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarías
VOCAL QUINTO	P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL EXAMEN DE ÁREAS
PRÁCTICAS BÁSICAS**

Área Matemática-Estadística	Licda. Thelma Marina Soberanis de Monterroso
Área Administración-Finanzas	Lic. Julio Mauricio González Ruiz
Área Mercadotecnia-Operaciones	Lic. Elder Rodolfo Valdez Duarte

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE	Licda. Nancye Dorothy Brown Méndez
SECRETARIA	Licda. Olivia Concepción Cortez Girón
EXAMINADOR	Lic. Alvaro David Reyes Hernández

Guatemala, 11 de febrero del 2019

Licenciado
Luis Antonio Suárez Roldán
Decano
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su despacho


Señor Decano:

De conformidad a la designación que fui objeto, procedí a asesorar a la estudiante **Alma Amanda Cruz Gamboa de Chian**, en la elaboración del trabajo de tesis titulado **"REDISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LAS UNIDADES DE RECEPCIÓN Y SPA DE UN HOTEL CATEGORÍA CINCO ESTRELLAS DE LA CIUDAD DE GUATEMALA"**.

La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte significativo para la institución objeto de estudio.

Con base a lo anterior, recomiendo que se acepte el trabajo en mención para sustentar el Examen Privado de Tesis, previo a optar al título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,



Licenciado Ariel Ubaldo De León Maldonado

Administrador de Empresas

Colegiado No. 1804

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

Edificio "s-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

J.D-TG. No. 0631-2019
Guatemala, 18 junio de 2019

Estudiante
ALMA AMANDA CRUZ GAMBOA DE CHIAN
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos le transcribo el Punto Quinto, inciso 5.1, subinciso 5.1.2 del Acta 13-2019, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 07 de junio de 2019, que en su parte conducente dice:

“QUINTO: ASUNTOS ESTUDIANTILES

5.1 Graduaciones

5.1.2 Elaboración y Examen de Tesis

Se tienen a la vista providencias y oficios de las Escuelas de Contaduría Pública y Auditoría, de Administración de Empresas y de Estudios de Postgrado; documentos en los que se informa que los estudiantes que se listan a continuación; aprobaron el Examen de Tesis, por lo que se trasladan las Actas de los Jurados Examinadores de Tesis y expedientes académicos.

Junta Directiva acuerda: 1º. Aprobar las Actas de los Jurados Examinadores de Tesis. 2º. Autorizar la impresión de tesis y la graduación a los siguientes estudiantes:

Escuela de Administración de Empresas

Estudiante: Registro Académico: Tema de Tesis:

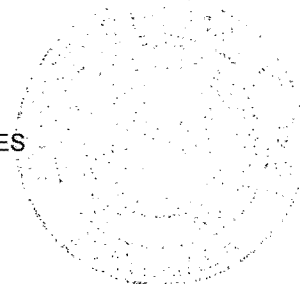
ALMA AMANDA CRUZ GAMBOA DE CHIAN	200612475	“REDISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LAS UNIDADES DE RECEPCIÓN Y SPA DE UN HOTEL CATEGORÍA CINCO ESTRELLAS DE LA CIUDAD DE GUATEMALA”
-------------------------------------	-----------	--

3º. Manifiestar a los estudiantes que se les fija un plazo de seis meses para su graduación”.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

LIC. CARLOS ROBERTO CABREJA MORALES
SECRETARIO

m.ch



Dedicatoria

A Dios: Por estar siempre a mi lado y por todo lo maravilloso que me ha permitido vivir.

A mis padres: Alma Gamboa y Hernán Cruz, gracias por su amor y apoyo incondicional en cada momento de mi vida.

A mi esposo: Giovanni Chian, gracias por su amor, comprensión y apoyo brindado.

A mis hijas: Hiromi y Valeria Chian, que este esfuerzo sea ejemplo de perseverancia para alcanzar todo lo que se propongan en la vida.

A mi familia: A mis tíos y primos, pero en especial a mis abuelos, Victoria Miranda, Amanda Meoño (QEPD), Virginia Rodríguez (QEPD) y Anastasio Gamboa (QEPD) por la inspiración de vida que fueron para mí y a quienes siempre llevare en el corazón.

A mi suegra: Gracias por su apoyo.

A mi asesor: Licenciado Ariel De León, por su colaboración y apoyo brindado en la realización de este trabajo.

A los catedráticos: Licenciada Elisa Rojas, Licenciado Edgar Polanco, Licenciado Elmer Monzón y Licenciado Oscar Quiñonez, por el conocimiento transmitido para mi formación profesional.

A LA TRICENTENARIA

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA: Por ser la fuente de enseñanza, especialmente a la facultad de Ciencias Económicas.

ÍNDICE

Contenido	Página
INTRODUCCIÓN	i
CAPITULO I	
MARCO TEORICO	
1.1 Historia general de los establecimientos de hospedaje	1
1.1.1 Hotel	1
1.1.2 Industria hotelera	2
1.2 Administración	3
1.2.1 Proceso administrativo	3
1.2.1.1 Fase o función de planeación	5
1.2.1.2 Fase o función de organización	11
1.2.2 Diagnóstico administrativo	28
1.2.2.1 Análisis estructural	29
1.2.2.2 Análisis funcional	30
1.2.2.3 Análisis procedimental	31
1.2.2.4 Análisis de facultades	32
1.2.2.5 Análisis de relaciones	32
1.2.2.6 Análisis organizacional o administrativo	33
1.2.3 Rediseño organizacional	34
1.2.3.1 Proceso de reingeniería	35
1.2.3.2 Elementos del proceso de reingeniería	36
CAPITULO II	
DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE LAS UNIDADES DE RECEPCIÓN Y SPA DE UN HOTEL CATEGORÍA CINCO ESTRELLAS DE LA CIUDAD DE GUATEMALA	
2.1 Metodología de la investigación	40
2.2 Antecedentes del Hotel	43
2.2.1 Filosofía organizacional	44

Contenido	Página
2.2.2 Organigrama general actual	45
2.3 Análisis de la situación actual de las unidades de Recepción y Spa	47
2.3.1 Diagnóstico administrativo organizacional de la Unidad de Recepción	47
2.3.1.1 Filosofía organizacional	48
2.3.1.2 Análisis estructural	50
2.3.1.3 Análisis funcional	55
2.3.1.4 Análisis procedimental	58
2.3.1.5 Análisis de facultades	62
2.3.1.6 Análisis de relaciones	64
2.3.2 Diagnóstico administrativo organizacional de la Unidad de Spa	68
2.3.2.1 Filosofía organizacional	69
2.3.2.2 Análisis estructural	71
2.3.2.3 Análisis funcional	76
2.3.2.4 Análisis procedimental	79
2.3.2.5 Análisis de facultades	83
2.3.2.6 Análisis de relaciones	85
2.3.3 Análisis organizacional o administrativo	88
2.4 Análisis de resultados	91

CAPITULO III

REDISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LAS UNIDADES DE RECEPCIÓN Y SPA DE UN HOTEL CATEGORÍA CINCO ESTRELLAS DE LA CIUDAD DE GUATEMALA

3.1 Justificación de la propuesta	93
3.2 Objetivo de la propuesta	93
3.2.1 Objetivo general	94
3.2.2 Objetivo específico	94
3.3 Rediseño organizacional propuesto	94
3.3.1 Filosofía y diseño organizacional del hotel	94
3.3.1.1 Filosofía organizacional	95
3.3.1.2 Estructura organizacional	99

Contenido	Página
3.3.2 Filosofía y diseño organizacional de cada sección	104
3.3.2.1 Sección de Recepción	104
3.3.2.2 Sección de Spa	140
3.3.3 Plan de implementación de la propuesta	176
3.3.4 Presupuesto para implementar la propuesta	177
3.3.5 Beneficios de la propuesta	179
3.4 Plan de acción para implementar la propuesta	179
CONCLUSIONES	182
RECOMENDACIONES	183
BIBLIOGRAFÍA	184
ANEXOS	186

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Título	Página
1	Puestos de trabajo entrevistados Recepción	42
2	Puestos de trabajo entrevistados Spa	43
3	Resumen de deficiencias	88
4	Plan de implementación	176
5	Presupuesto para implementación	178
6	Plan de acción para la propuesta de rediseño organizacional	180

ÍNDICE DE ESQUEMAS

No.	Título	Página
1	Procedimiento actual para realizar el check in	60
2	Procedimiento actual para la recepción de llamadas	61
3	Relación correspondiente a los organos de la unidad de Recepción	64
4	Procedimiento para la reserva de masajes	81
5	Procedimiento para la sesión de masajes	82
6	Relación correspondiente a los organos de la unidad de Spa	86

ÍNDICE DE FORMATOS

No.	Título	Página
1	Rótulo institucional misión del hotel	96
2	Rótulo institucional visión del hotel	97
3	Rótulo institucional valores del hotel	98
4	Rótulo institucional organigrama general del hotel	103
5	Rótulo institucional misión Recepción	106
6	Rótulo institucional visión Recepción	107
7	Rótulo institucional valores Recepción	108
8	Rótulo de ubicación jerárquica organigrama nominal Recepción	113
9	Descriptor y perfil de puestos recepcionista	117
10	Descriptor y perfil de puestos telefonista	120
11	Descriptor y perfil de puestos atención al huésped	123
12	Descripción de procedimientos check in	128
13	Descripción de procedimientos recepción de llamadas en pbx	132
14	Descripción de procedimientos atención al huésped	136
15	Rótulo institucional misión Spa	142
16	Rótulo institucional visión Spa	143
17	Rótulo institucional valores Spa	144
18	Rótulo de ubicación jerárquica organigrama nominal Spa	148
19	Descriptor y perfil de puestos encargado de Spa	152
20	Descriptor y perfil de puestos masajista	155
21	Descriptor y perfil de puestos auxiliar de limpieza y mantenimiento	158
22	Descripción de procedimientos reservación de masajes	162
23	Descripción de procedimientos sesión de masajes	166
24	Descripción de procedimientos limpieza y mantenimiento	171

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Título	Página
1	Etapas del proceso administrativo	4
2	Organigrama general actual	46
3	Conocimiento de la filosofía organizacional Recepción	49
4	Organigrama nominal actual Recepción	51
5	Duplicidad de funciones Recepción	54
6	Conocimiento del descriptor y perfil de puestos Recepción	57
7	Conocimiento del descriptor de procedimientos Recepción	59
8	Toma de decisiones Recepción	62
9	Tipo de comunicación Recepción	67
10	Conocimiento de la filosofía organizacional Spa	70
11	Organigrama nominal actual Spa	72
12	Duplicidad de funciones Spa	75
13	Conocimiento del descriptor y perfil de puestos Spa	78
14	Conocimiento del descriptor de procedimientos Spa	80
15	Toma de decisiones Spa	83
16	Tipo de comunicación Spa	87
17	Organigrama general propuesto Hotel	100
18	Organigrama nominal propuesto sección de Recepción	110
19	Organigrama nominal propuesto sección de Spa	146

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Título	Página
1	Guía de entrevista	187

INTRODUCCIÓN

Las empresas deben contar con un diseño organizacional adecuado, debido a que relaciona las actividades laborales, facultades, responsabilidades y autoridad dentro de cada unidad administrativa.

Por lo tanto, en la presente tesis se detallan tres capítulos entre los cuales, el primero puntualiza el marco conceptual, en donde se definen los conceptos básicos relacionados al tema principal de la investigación.

En el segundo capítulo se detalla el diagnóstico administrativo y se hace énfasis en los análisis que lo integran, por medio de los cuales se logra indagar sobre las deficiencias organizacionales a nivel general del hotel y en las unidades de Recepción y Spa respectivamente.

En el tercer capítulo, se presenta la propuesta de rediseño, en donde se propone actualizar la filosofía organizacional tanto para el hotel en general como para cada unidad. También se expone la implementación de una adecuada estructura, diseño e instrumentos de organización para que sean del conocimiento de cada trabajador, así mismo, los pongan en práctica y a la vez sirvan de apoyo para disminuir las deficiencias actuales.

Por último, con relación a la investigación, diagnóstico y propuestas, se detallan las conclusiones, recomendaciones, bibliografía utilizada y los anexos que sirvieron de apoyo.

CAPITULO I

MARCO TEORICO

A continuación, se presenta la teoría que sustenta la investigación, la cual sirve de base tanto para la determinación de la situación actual del diseño organizacional del hotel, así como para la elaboración de la propuesta.

1.1 Historia general de los establecimientos de hospedaje

“El turismo en Guatemala no era conocido antes de 1882 en Guatemala, y no fue hasta ese año que la primera persona Guillermo Enrique Rittscher Arnold, decide construir el primer lugar para hospedaje en la ciudad, nombrado Gran Hotel San Carlos. Sin embargo, hasta después de la segunda guerra mundial surgen personas con deseos e intereses por reiniciar y darle un nuevo realce a la industria turística, siendo uno de estos el señor Salvador Herrera quien inicio la construcción del Palace Hotel, en 1920, dicho hotel cerró sus puertas en junio de 1971”. (2;15)

Con el paso de los años, la industria turística ha obtenido un crecimiento importante, gracias a que nuestro país cuenta con gran diversidad de lugares turísticos, así como, cultura, tradición e historia lo que llama la atención de personas de todo el mundo; por lo tanto, el apogeo en la industria hotelera ha ido en aumento.

Por lo tanto, la importancia de los establecimientos de hospedaje en Guatemala radica en que atraen divisas para el país y son generadores de empleos.

1.1.1 Hotel

“Para que un establecimiento pueda ser clasificado en el grupo “hoteles”, debe ocupar la totalidad de un edificio o parte del mismo completamente independiente,

constituyendo sus instalaciones un todo homogéneo, con entradas, ascensores y escaleras de uso exclusivo, debiendo prestar los servicios de hospedaje, alimentación y otros de acuerdo con su categoría”. (5;5)

Un hotel es un edificio creado con el propósito de ser fuente de ingresos y de empleo. Su estructura está acondicionada para albergar personas de manera temporal; debe ofrecer servicios de calidad, con la finalidad de que los huéspedes tengan una estadía placentera, también debe poseer áreas de uso común, como restaurante, piscina, gimnasio, spa y diversos espacios de descanso y recreación.

1.1.2 Industria hotelera

“Los hoteles se clasifican como industria, debido a la diversidad de servicios que pueden brindarles a sus huéspedes; la cámara de industria considera a las empresas hoteleras como rama industrial, a todos aquellos que posean categoría de cinco, cuatro y tres estrellas, debido al tipo de servicios y confort que los mismo ofrecen”. (13; sp)

La hotelería es catalogada como industria, debido a que, como complemento del hospedaje, también presta servicio de restaurante, lavandería, gimnasio, spa, piscina, salones de eventos, entre otros.

Con relación a lo anterior, Guatemala es un país con variedad de atractivos turísticos, cultura, tradiciones, flora y fauna, lo que llama la atención de turistas de varias partes del mundo, por lo que favorece a la industria hotelera y la convierte en la segunda fuente de ingresos para el país.

1.2 Administración

“Proceso de diseñar y mantener un ambiente donde individuos, que trabajan juntos en grupos, cumplen metas específicas de manera eficiente”. (6;4)

Por medio de una adecuada administración se logra alcanzar los objetivos de una empresa, aprovechando los recursos que se tienen disponibles coordinándolos de manera eficiente.

La administración se aplica tanto en empresas grandes, como medianas y pequeñas, ya sean con fines de lucro o no, pero siempre conlleva la finalidad de alcanzar metas organizacionales.

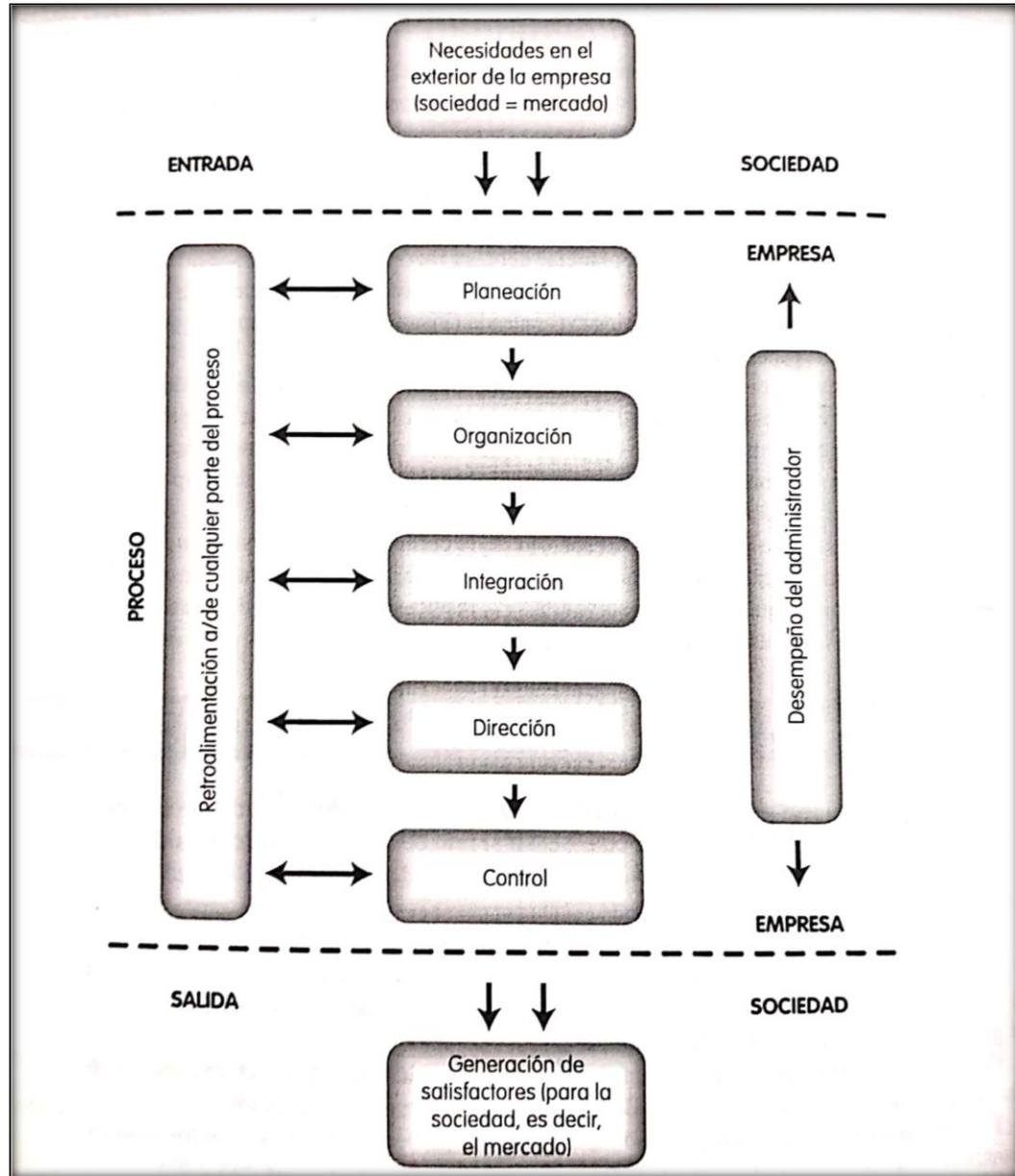
1.2.1 Proceso administrativo

“Es aquel que planea, organiza, integra, dirige y controla las actividades de la organización y el que emplea los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización”. (1;25)

El proceso administrativo es una serie de fases gerenciales que se relacionan entre sí, con la finalidad de lograr los objetivos de la empresa.

A continuación, se presenta un esquema del proceso administrativo que permite visualizar las fases del mismo:

Gráfica 1
Etapas del proceso administrativo



Fuente: Benavides Pañeda, Javier, Administración, Editorial McGraw-Hill, primera edición.

Como se observa en la gráfica anterior, por medio de una adecuada coordinación e interrelación entre las fases del proceso administrativo se puede maximizar la eficiencia en una empresa, por medio de la mejora en el trabajo de cada persona y por consiguiente en el producto que se entrega al consumidor.

Por lo tanto, se hace la aclaración que, para la presente tesis, únicamente se trabajará planeación y organización, debido a que, son las fases que se acoplan a las deficiencias y necesidades del hotel en general y de las unidades de Recepción y Spa respectivamente.

1.2.1.1 Fase o función de planeación

“Seleccionar proyectos y objetivos, así como las acciones para lograrlos, lo cual requiere toma de decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas”.
(6;106)

Por medio de la planeación se puede realizar una visualización de la actualidad de la empresa y hacia donde se quiere llegar, qué objetivos se requieren lograr, así como la manera en que se realizaran. Permite concebir la probabilidad de los riesgos a los que se debe enfrentar una institución y verifica las acciones necesarias para afrontarlos. Por lo tanto, la planeación es una fase primordial del proceso administrativo, porque permite verificar si se está dirigiendo por el camino correcto.

a) Elementos de la planeación

Son indispensables para mantener un enfoque de las necesidades y aspiraciones que una empresa desea alcanzar, apoyándose de estrategias para lograrlo.

- **Metas:** “Se definen como estados o condiciones futuras que contribuyen al cumplimiento de la finalidad última de la organización. Las metas de una organización dan a sus actividades el sentido básico de dirección. En el término metas, se incluyen la misión, visión, valores y objetivos de la empresa”. (1;45)

Aplicado a las organizaciones, una meta es la finalidad que se persigue por medio de la unión de esfuerzos de los trabajadores.

Por medio de las metas se logra alcanzar los objetivos planteados a nivel organizacional.

- **Misión:** “La misión de una organización es su finalidad específica, que la distingue de otras de su tipo. La misión es la finalidad más amplia que una organización escoge por sí misma”. (1;45)

Es la función o la tarea fundamental a la que se dedica una empresa, por lo tanto, expresa la razón de ser de la organización.

Al definir correctamente la misión, toda empresa puede tener claras sus metas, así como lo que diferencia su producto o servicio de otros.

- **Visión:** “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 misión”. (1;46)

Es la perspectiva de hacia donde se dirige una empresa; hacia donde aspira llegar. Por lo tanto, representa la visualización del futuro que motiva a los trabajadores en conjunto a cumplir con sus metas organizacionales.

- **Valores:** “Son un marco de referencia para la actuación individual y colectiva al normar criterios socialmente aceptados para la interacción, que suponen en su seguimiento una alta calidad de vida. Los valores constituyen un credo con el que comulgan las personas, y que las identifica y las nutre de una cultura organizacional”. (1;46)

Los valores permiten orientar el comportamiento o función que se realiza, así mismo ayudan a elegir ciertas actividades de otras que permitan adquirir satisfacción o logro de objetivos.

Los valores pueden ser admirables ante las personas, por lo que en una empresa es indispensable compartirlos, para que sean útiles en el trato tanto entre los trabajadores como hacía los clientes.

- **Objetivo:** “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 hacia los cuales se dirigen las actividades a desarrollar, tanto en la vida personal como empresarial. Toda organización se encuentra orientada por los objetivos, debido a que encaminan los esfuerzos de los trabajadores, porque son el resultado fundamental que se busca alcanzar con las labores en cada puesto de trabajo.

- **Políticas:** “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)

Las políticas se utilizan como una guía por medio de la cual se pueden tomar decisiones, sirve para tener una dirección con relación a lo que se puede o no hacer dentro de una organización.

Por medio de las políticas se pueden verificar y analizar temas sin necesidad de que se generen problemas.

- **Normas:** “Se refieren al comportamiento esperado de los miembros del grupo. Si los individuos se desvían de las normas, se ejerce presión para hacer que la cumplan” (6;474)

Las normas deben ser respetadas por los individuos dentro de una organización, son utilizadas con la finalidad de regular el comportamiento e imponer un orden deseado.

Por medio de las normas se puede lograr que los trabajadores cumplan con conductas o actitudes necesarias dentro de una empresa, mismas que ayudan a dar una mejor presentación hacia los clientes o proveedores.

- **Procedimientos:** “Son los planes que describen detalladamente la secuencia de pasos que deben seguirse para ejecutar ciertas actividades de la manera más eficiente”. (1;47)

Establece una secuencia cronológica de pasos, con la finalidad de que sean realizados con precisión, su finalidad es plantear objetivos a futuro y pueden entrelazar la unión de esfuerzos entre varios departamentos de una empresa, a esta guía se le conoce como procedimiento.

- **Reglas:** “Establecen acciones específicas necesarias, o falta de acción, las cuales no permitirán que existan desviaciones”. (6;110)

En las empresas se establecen reglas con la finalidad de que los trabajadores las cumplan en su ámbito laboral por medio de la adopción de una conducta correcta. Sirven como una guía sencilla para las personas con relación a lo que es ético hacer.

- **Presupuestos:** “El presupuesto es el instrumento de planeación fundamental de muchas organizaciones, dado que obliga a la compañía a realizar por anticipado una recopilación numérica del flujo de efectivo, gastos e ingresos, desembolsos de capital, utilización de trabajo o de horas maquina esperado”. (1;48)

Por medio de la utilización del presupuesto, la empresa puede estimar los ingresos de efectivo que pretende obtener por medio de la venta de productos o servicios, se logra considerar los gastos fijos y variables con los que debe cumplir cada mes, así mismo se debe tomar en cuenta la cantidad de dinero necesaria para cubrir las obligaciones financieras si existieran.

b) Instrumentos de la planeación

Son instrumentos que sirven de apoyo al proceso de planeación, y se describen a continuación:

- **Planes:** “Son documentos que describen cómo se lograrán los objetivos. Por lo general incluyen asignaciones de recursos, programas y otras acciones necesarias para cumplir con los objetivos”. (8;146)

Por medio de los planes una empresa se puede acercar a sus objetivos, tomando en cuenta una serie de pasos necesarios para poder cumplir con la finalidad deseada.

Un plan es un documento escrito en el cual se detalla la viabilidad económica, las estrategias y los medios para obtener un resultado positivo.

- **Programas:** “Son un complejo de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignación de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para realizar un curso de acción determinado” (6;111)

Los programas contienen una mezcla de algunos elementos de planeación, que se relacionan en conjunto con la inversión del recurso financiero y humano de una empresa con la finalidad de brindar investigaciones necesarias para la empresa a largo plazo.

- **Proyectos:** “Es un conjunto de actividades que se llevan a cabo una sola vez y que tienen un tiempo de inicio y fin definido. Los proyectos varían en tamaño y en tiempo”. (8;481)

Los proyectos son importantes, debido a que antes de comenzar la búsqueda de soluciones empresariales, es necesario realizar un estudio donde se indique como, cuando, donde y qué se debe hacer para realizarlo.

Un proyecto permite identificar problemas y mejorarlos con la implementación del mismo; permite organizar los recursos de la empresa, e identifica la necesidad de acceder a un financiamiento, así como la forma de recuperación del mismo.

- **Plan de acción:** “Plan que contiene diversas iniciativas y que serán el camino más apropiado y casi seguro de conseguir una meta propuesta. Es decir, el plan de acción actúa como una especie de instructivo que encaminará hacia la consecución del fin propuesto”. (11;sp)

El plan de acción es una guía que da prioridad a las actividades que requieren mayor importancia dentro de una empresa y que a la vez ayudan en el alcance

de objetivos. Es complemento de un proyecto, debido a que define las actividades a realizar, la fecha en que se ejecutarán, la persona encargada de verificarlas y el costo de implementación.

1.2.1.2 Fase o función de organización

“Constituye la fase del proceso administrativo que permite entrelazar las labores de diferentes personas en la conquista de las metas de la compañía”. (1;124)

“Implica una estructura formalizada intencional de roles o posiciones”. (6;204)

Es la segunda fase del proceso administrativo, permite entrelazar las diversas actividades de los trabajadores de una empresa por medio de una adecuada división del trabajo y una estructura idónea según las necesidades de la organización.

Por lo tanto, la organización es un proceso por medio del cual se ordenan, distribuyen y coordinan las actividades que debe desarrollar cada persona en su respectiva área de trabajo.

a) Elementos de la organización

Deben ser relacionados y combinados estratégicamente con la finalidad de lograr eficiencia en el trabajo y así alcanzar los propósitos fundamentales de una empresa.

- **Funciones:** “En las organizaciones modernas a menudo significa un grupo de actividades relacionadas que se colocan juntas bajo un solo jefe de departamento” (4;218)

Las funciones son elementos de organización que apoyan a todos los trabajadores de una manera sencilla; facilita la representación en que las empresas deben organizar sus departamentos y, por lo tanto, proporciona procesos que facilitan a los trabajadores la manera de realizar sus tareas.

- **Jerarquías:** “En la empresa se deberán definir claramente los niveles jerárquicos y de autoridad de cada puesto con el fin de propiciar el orden y la disciplina y evitar las fugas de responsabilidad”. (7;74)

En toda empresa, sea pequeña, mediana o grande, existen las jerarquías, mismas que deben estar bien definidas para lograr el respeto a la autoridad y mejorar la coordinación de los trabajadores. Por lo tanto, establece un orden que se debe de respetar y constituye diversos grados de subordinación en los cuales se deben de cumplir los requerimientos de los puestos superiores con la finalidad de lograr la eficiencia en las actividades y procedimientos.

- **Puestos:** “Se define como puesto de trabajo al área establecida para que el trabajador cumpla una determinada tarea dentro del proceso de trabajo, estando dotado de los medios de trabajo necesarios para ejecutar una determinada tarea”. (12;sp)

El puesto es el área donde las personas realizan sus actividades aprovechando los medios de trabajo existentes y la finalidad es obtener productos o servicios. Los puestos, junto con los trabajadores y sus respectivas actividades laborales representan la base fundamental de la organización, debido a que, según las tareas que ejecutan, se logra determinar la estructura idónea para las diversas áreas de trabajo dentro de una empresa.

b) Tipos de organización

A continuación, se describen los tipos de organización formal e informal:

- **Organización formal:** “En una forma general se puede establecer que la organización formal es un mecanismo o estructura que permite a las personas laborar conjuntamente en una forma eficiente. Si se toma en consideración que la suma total de esfuerzo de las personas cuando están organizadas será mayor a la suma de los esfuerzos individuales cuando no están organizados, puede establecerse que la organización es necesaria cuando dos o más personas trabajan conjuntamente”. (4;192)

Por medio de la organización formal se logra alcanzar la máxima eficiencia en las labores que realizan en conjunto un grupo de personas al realizar procedimientos organizados, ordenados y controlados por un jefe superior.

La organización formal permite a los administradores conseguir los objetivos empresariales, debido a que a cada trabajador se le asigna responsabilidades y la autoridad necesaria para que realice de una manera eficiente y con el mínimo esfuerzo sus labores.

- **Organización informal:** “Las organizaciones informales podrían conceptuarse como redes de alianzas o esferas de influencia, que existen, aunque no se hayan tomado en cuenta en el organigrama formal. Como en todas las empresas, las organizaciones informales tienen sus propias reglas y tradiciones, que nunca se consignan por escrito pero que, no obstante, se cumplen habitualmente”. (4;194)

En las empresas se conforman varios grupos de trabajadores, ya sea por amistad, fraternidad e incluso por el tipo de trabajo que ejecutan.

La organización informal es el efecto o reacción de las personas o grupos dentro de una empresa, debido a que los individuos pueden sentir pertenencia y protección, así como demostrar ideas o gustos en común.

También se puede presentar lo contrario, en caso de que el grupo mantenga barreras que no permitan mantener un ambiente agradable de trabajo.

c) Componentes de la estructura organizacional

Por medio de una adecuada estructura dentro de la organización se asegura el cumplimiento de las metas y objetivos, basándose en la identificación de las necesidades que se requieren en cada unidad, área o puesto de trabajo.

- **Tipos de estructura organizacional:** Los más importantes dentro de una empresa se detallan a continuación:
 - ✓ **Organización funcional:** “Consiste en agrupar las actividades análogas según su función primordial para lograr la especialización y, con ello, una mayor eficiencia del personal. Este es el tipo de organización más usual”. (7;59)

Esta estructura de organización se basa en dividir el trabajo de la empresa según la especialización. Los trabajadores o grupos de trabajo desarrollan de manera eficiente sus labores al realizarlas en áreas en que se cuenta con mayor grado de conocimiento debido a que se les facilita la consecución

de las actividades y por consiguiente es más práctico lograr los objetivos empresariales.

- ✓ **Organización por producto o mercado:** “Es recomendable en empresas que se dedican a la fabricación de líneas de productos. La departamentalización se hace con un producto o grupos de productos relacionados entre sí”. (7;59)

Este tipo de organización le brinda a cada unidad en que se subdivide la capacidad de tomar decisiones, la facultad de dirigir y coordinar a su respectivo grupo de trabajo. Establece directrices que se encargan de ciertos productos o mercados al que se dirige, con la finalidad de mantener un control más detallado del producto de la empresa.

- ✓ **Organización matricial:** “Esta forma de estructura es propia de grandes empresas. También se conoce como organización de matriz, de parrilla o de proyectos. Es una combinación de distintos tipos de organización y consiste en combinar la departamentalización por proyecto con la de funciones”. (7;64)

La organización matricial conjuga la relación entre departamentos y áreas funcionales con la finalidad de que se realice el trabajo para un proyecto en específico, de manera coordinada y de forma correcta. La finalidad de la organización matricial es maximizar la eficiencia en las actividades laborales en búsqueda del logro de los objetivos y al mismo tiempo minimizar desventajas.

- **Dimensiones de la estructura:** La estructura organizacional se divide en dimensión vertical y horizontal, se detalla a continuación:

- ✓ **Vertical:** “Presentan las unidades ramificadas de arriba hacia abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual se recomienda su empleo en los manuales de organización”. (3;128)

La estructura vertical presenta en la parte superior al presidente de la compañía y en la parte inferior los mandos medios o responsables de los diferentes departamentos. En este tipo de estructura el poder se encuentra bien definido en una línea de arriba hacia abajo, en forma de pirámide. Cada trabajador tiene bien definidas sus funciones y obedece a un superior, lo que conlleva a que las labores se realicen de manera eficiente.

- ✓ **Horizontal:** “Despliega las unidades de izquierda a derecha y coloca al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, en tanto que las relaciones entre las unidades se estructuran por líneas dispuestas horizontalmente”. (3;129)

La estructura organizacional horizontal muestra en la parte izquierda a la persona de mayor jerarquía y por consiguiente los demás niveles de la empresa se encuentran hacia la derecha. Se mantiene una mejor coordinación de los colaboradores debido a que se les da a los miembros cierto grado de empoderamiento con relación a su puesto de trabajo, lo anterior permite el intercambio de ideas que buscan del logro de los objetivos empresariales.

- **Modelo del diseño:** A continuación, se presentan los más utilizados por las empresas en la actualidad.

- ✓ **Organización mecánica (burocracia):** “Estructura rígida y muy controlada, que se caracteriza por una gran especialización, departamentalización rígida, limitado tramo de control, alta formalización, una red de información limitada (en su mayor parte comunicación hacía abajo), y poca participación de los empleados de niveles inferiores en la toma de decisiones”. (8;190)

Se le conoce como burocracia, debido a que los altos mandos son quienes tienen a cargo la supervisión y el control en la toma de decisiones; los mismos establecen normas o procedimientos que los puestos de trabajo inferior deben cumplir, con la finalidad de vigilar de la mejor manera el cumplimiento de las actividades. Es un tipo de organización alargada debido a que crece en cantidades de niveles, lo que ocasiona retrasos al cambio en el entorno o ambiente de trabajo que sirvan como mejora a desventajas presentadas al realizar las labores.

- ✓ **Organización orgánica:** “Pueden tener trabajos especializados, pero dichos trabajos no están estandarizados y pueden cambiar según se necesite. El trabajo se organiza frecuentemente entorno a equipos de empleados. El personal está muy capacitado; cuenta con autoridad para manejar varias actividades y problemas; requiere reglas formales mínimas, y poca supervisión directa”. (8;191)

En este tipo de organización la autoridad se encuentra descentralizada, al capital humano se le capacita y esto ayuda a que existan pocas normas o procedimientos, gracias a la división del trabajo se pueden solucionar

imprevistos de manera rápida. Es un diseño flexible y fácil de adaptar, en el que, por medio de grupos se dividen las actividades laborales para lograr que se ejecuten de manera eficiente.

- **Tramo de control:** “Se refiere a la cantidad de personal que un administrador supervisa directamente en forma eficiente y eficaz”. (1;136)

Es el grado de control que una autoridad ejerce sobre sus trabajadores, con el fin de lograr alcanzar los objetivos organizacionales; por lo tanto, consiste en el conjunto de departamentos y personas que dependen de un gerente específico.

- ✓ **Tramo estrecho:** “Los tramos estrechos o reducidos requieren más supervisores (y sus salarios) y el gasto adicional de oficinas ejecutivas, secretarías, además de las prestaciones marginales. Por otra parte, cuando son más los niveles administrativos por los cuales ha de pasar la comunicación, ésta se diluye y se hace más inexacta”. (1;137)

En el tramo estrecho la supervisión y el control son de manera estricta debido a que la comunicación entre trabajador y supervisor es de manera directa, existen muchos niveles jerárquicos, lo que ocasiona altos costos para la empresa.

El control se ejecuta de una manera continua y precisa debido a que la comunicación entre el jefe y los subordinados es inmediata, lo que conlleva a que la toma de decisiones laborales se realice efectivamente.

- ✓ **Tramo amplio:** “Un tramo amplio puede significar que los gerentes están tratando de abarcar mucho y sus empleados están recibiendo muy poca guía o control. Un tramo amplio para el mínimo número de trabajadores

significa menos niveles gerenciales entre el tope y la base". (1;137)

Las empresas que utilizan un tramo amplio tienden a contratar personal cuidadosamente, con conocimientos y experiencia necesaria para el puesto que va ocupar. Se mantiene capacitados a los subordinados, debido a que esto facilita a los jefes o supervisores determinar qué persona es apta para realizar un trabajo en específico y a la vez le deleguen las actividades a ejecutar con la confianza de que serán efectuadas eficientemente; en éste tramo de control las políticas organizacionales deben ser claras.

- **Sistemas de organización:** Cada organización elige el sistema al que mejor se adapta, buscando siempre alcanzar los objetivos y metas.

- ✓ **Sistema lineal:** "Es la relación en la que un superior ejerce supervisión directa sobre un subordinado, una relación de autoridad en línea o pasos directos". (6;254)

El sistema lineal tiene sus orígenes en los antiguos ejércitos debido a que se le brinda autoridad a un superior que será responsable de la toma de decisiones dentro de la empresa, mismo que debe delegar, organizar y controlar a sus subordinados de manera eficiente.

Entre el superior y los subordinados deben existir líneas de autoridad, donde se exige el cumplimiento de órdenes y labores.

- ✓ **Sistema funcional:** "Derecho delegado a un individuo o un departamento para controlar procesos, prácticas y políticas específicas, u otros asuntos relacionados con actividades realizadas por personal de otros departamentos". (6;254)

La autoridad funcional se lleva a cabo cuando cada jefe delega u organiza a los empleados en lo que él sabe hacer mejor o se encuentra mejor especializado o capacitado; lo anterior se refiere a que cada persona se concentra exclusivamente en un tipo de trabajo en concreto, el tipo de comunicación es de manera directa entre superior y subordinado, lo que hace más eficiente la ejecución de las labores.

- ✓ **Sistema lineal-staff:** “Su función es investigar, buscar y dar asesoría a los gerentes de línea”. (6;254)

La autoridad lineal-staff pueden existir en cualquier nivel de una organización y sirve de apoyo y asesoría en la toma de decisiones.

El sistema lineal-staff garantiza brindar asesoría y servicios especializados; trabajan en conjunto con los órganos de línea en la ejecución de las actividades importantes de una empresa.

d) Componentes básicos del diseño organizacional

“El propósito del diseño organizacional es diseñar la estructura organizativa de la empresa que le permita ofrecer con rapidez, eficiencia y calidad los productos y servicios a la comunidad, así como tener una capacidad de respuesta acorde a las exigencias de esa comunidad”. (1;124)

El diseño organizacional es lo que diferencia a una empresa de otra. Es la unión de factores internos como los objetivos empresariales, la tecnología, estrategias, y factores externos como el ambiente que rodea a la empresa, en donde se busca coordinarlos con la finalidad de alcanzar las metas organizacionales.

Por medio del diseño organizacional los gerentes toman decisiones con respecto a coordinar las actividades y el esfuerzo de cada trabajador, con la finalidad de lograr la eficiencia requerida en cada área de trabajo.

- **División del trabajo:** “Consiste en dividir la totalidad de las actividades en porciones manejables, lo que propicia la especialización”. (1;127)

Por medio de la división del trabajo cada persona tiene conocimiento de las actividades que le corresponden hacer en su respectivo puesto, debido a que son tareas específicas y repetitivas.

La división del trabajo mejora la habilidad y las destrezas de los trabajadores, evita la pérdida de tiempo, minimiza desperdicios de material y mejora la manera en que las personas se interrelacionan con otras áreas de trabajo.

- **Tipos de 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”. (1;127)

Es agrupar a los empleados y asignarles tareas de forma lógica con la finalidad alcanzar las metas y objetivos de la empresa. La importancia de la departamentalización radica en que permite especializar el trabajo, así como facilitarlo, buscando la eficiencia y la mejor calidad en las tareas que se realizan.

- ✓ **Departamentalización por funciones:** “Se agrupan todos los trabajos en departamentos principales bajo sendos jefes, quienes se ocupan de una sola clase de trabajo y pueden concentrar en él todas sus energías con la mínima desviación”. (1;128)

Este tipo de departamentalización permite agrupar de manera lógica las actividades, separándolas por funciones principales y secundarias; las cuales son asignadas a un jefe de área que se encarga de asignarlas y realizarlas de manera controlada.

Es una departamentalización eficiente, debido a que el jefe les asigna las tareas a trabajadores con las habilidades y conocimientos requeridos.

- ✓ **Departamentalización por productos o servicios:** “Las empresas con diversas líneas de productos crean con frecuencia unidades de organización con base en sus artículos. Se divide el trabajo alrededor de determinados productos o líneas de productos, lo cual, permite utilizar al máximo las habilidades y conocimientos del personal”. (1;130)

Este tipo de departamentalización permite al trabajador concentrarse en la línea de producto o servicio que tiene a su cargo, debido a que permite la especialización en los mismos.

Se agrupan las actividades con relación al producto o servicio que ofrece la empresa, lo que facilita el uso de habilidades, conocimientos y la coordinación entre unidades.

- ✓ **Departamentalización por clientes:** “Las organizaciones suelen utilizar esta departamentalización cuando los clientes son de diversa naturaleza, y satisfacer sus necesidades y requerimientos requiere que se destinen recursos para cada grupo de clientes”. (1;131)

La departamentalización por clientes ayuda a la empresa a enfocarse en las necesidades de los clientes potenciales. Permite que los jefes de cada área cuenten con el conocimiento suficiente sobre los gustos o preferencias de sus clientes y así sea más fácil la venta del producto o servicio.

- ✓ **Departamentalización geográfica por zonas o territorios:** “Esta forma de departamentalización se utiliza cuando el mercado que intenta cubrir atender una empresa es muy grande o disperso, y por lo tanto delimita el campo de acción para sus sucursales, bodegas o filiales de tal forma que a cada una de ellas se le responsabiliza la atención de los clientes que estén dentro del territorio que las delimita”. (1;131)

Éste tipo de departamentalización diferencia y agrupa las actividades de acuerdo a la zona geográfica o territorio que cubren sus productos o servicios.

Las empresas utilizan este tipo de departamentalización con la finalidad de mejorar la atención a sus clientes en los diversos mercados que abarca y perfeccionar la solución de problemas al enfocarse en la región que presto los servicios.

- ✓ **Departamentalización por proceso o equipo:** “El proceso o la maquinaria empleada para fabricar un producto puede ser la base para determinar los departamentos que debe haber a nivel de la planta fabril de la compañía”. (1;133)

La departamentalización por procesos es de beneficio para las empresas debido a que se dividen las áreas por la maquinaria o tecnología que se utiliza para la elaboración de los productos y a la vez simplifica la capacitación de los trabajadores. Utiliza en conjunto las habilidades del trabajador, el flujo de los procesos en las maquinas y los facilita hasta que son concluidos.

- ✓ **Departamentalización matricial:** “Diseño estructural según el cual varios especialistas de diferentes departamentos funcionales están asignados para trabajar en uno o más proyectos, bajo el mando de un gerente de proyecto”. (1;134)

Es un tipo de departamentalización en el que se combinan varios departamentos de una empresa y, por consiguiente, se le da facultad al empleado para que aporte y tome decisiones; se conforman grupos o equipos encaminados a concluir el trabajo de la organización.

- **Jerarquización:** La jerarquización implica la definición de la estructura de la empresa estableciendo centros de autoridad y comunicación que se relacionen entre sí con precisión”. (7;58)

Es ordenar los mandos dentro de una empresa, puede ser por departamentos, tareas, áreas o secciones, con la finalidad de fraccionar las operaciones de una manera que pueda ser desempeñada por las personas; las jerarquías también

se pueden agrupar de acuerdo al grado, autoridad y responsabilidad de cada unidad o área de trabajo.

- **Coordinación:** “Para cumplir las metas organizacionales es necesario coordinar personas, proyectos y tareas. Sin coordinación los esfuerzos de los individuos desembocarían muy probablemente en retrasos, frustraciones y desperdicios”. (1;140)

Por medio de la coordinación se logra combinar y ajustar los esfuerzos de los trabajadores para realizar las tareas de manera eficiente, por lo tanto, permite verificar el grado en que las personas se integran, así como la eficiencia en las actividades de un grupo de trabajo.

Se logra alcanzar un máximo valor para la empresa al coordinar los recursos con que cuenta y la interrelación con el equipo de colaboradores y las actividades o tareas de trabajo.

e) Instrumentos de organización

Son herramientas que sirven como guía a los trabajadores dentro de la organización, se presentan a continuación.

- **Organigramas:** “El organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría”. (3;124)

Indica gráficamente la manera cómo están combinados los departamentos a lo largo de las líneas de autoridad dentro de una empresa.

Un organigrama puede adaptarse a cualquier tipo de empresa u organización debido a que detalla los diferentes niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y responsabilidad, así como la manera en que debe fluir la comunicación. A los trabajadores les proporciona de una forma clara la responsabilidad que deben cumplir, así como les demuestra a quién le deben rendir cuentas.

- ✓ **Generales:** “Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características”. (3;125)

Este tipo de organigrama demuestra información general sobre la manera en que se conforman las unidades administrativas y su interrelación en una empresa, tomando en cuenta sus niveles jerárquicos más importantes.

- ✓ **Específicos:** “Muestran en forma particular la estructura de un área de la organización”. (3;126)

Los organigramas específicos son utilizados para demostrar la estructura de una unidad de una manera más detallada.

Por lo tanto, su finalidad es definir la forma como está constituida la unidad, así como su jerarquía y demuestra cómo se segrega el control y la coordinación de los jefes superiores a través de los puestos que constituyen el área.

- ✓ **De puestos, plazas y unidades:** “Indica las necesidades de puestos y el número de plazas existentes o necesarias de cada unidad consignada. También se incluyen los nombres de las personas que ocupan las plazas”. (3;127)

También se le conoce como organigrama nominal, su importancia radica en que demuestra de manera ordenada el número de trabajadores existentes en cada puesto de trabajo para cada unidad o departamento y la cantidad de personas que se requieren para lograr ejecutar las labores; lo anterior facilita la visualización de los jefes superiores y sus respectivos colaboradores.

- **Descripción técnica de puestos:** “Es la reseña del contenido básico de los puestos que componen cada unidad administrativa, que incluye la información siguiente:
 - ✓ Identificación del puesto (nombre, ubicación, ámbito de operación, etcétera).
 - ✓ Relaciones de autoridad, donde se indican los puestos subordinados y las facultades de decisión, así como las relaciones de línea y asesoría.
 - ✓ Funciones generales y específicas.
 - ✓ Responsabilidades o deberes.
 - ✓ Relaciones de comunicación con otras unidades y puestos dentro de la organización, así como las que deba establecer externamente.
 - ✓ Especificaciones del puesto en cuanto a conocimientos, experiencia, iniciativa y personalidad”. (3;253)

La descripción técnica de puestos informa sobre todas las responsabilidades que cada trabajador debe cumplir en su respectivo puesto de trabajo, facilita la consecución de actividades, deberes y compromisos al detallar claramente las

atribuciones correspondientes de cada puesto dentro de una empresa. Es un instrumento importante debido a que sirve de apoyo para seleccionar a la persona idónea para ocupar cada puesto de trabajo.

- **Descripción de procedimientos:** “Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, para lo cual se anota el número de operación, el nombre de las áreas responsables de llevarlas a cabo y, en la descripción, explicar en qué consiste, cómo, dónde y con qué se llevan a cabo” (3;257)

Por medio de la descripción de procedimientos se puede representar de manera cercana a la realidad las actividades y tareas que se realizan en cada puesto de trabajo, debido a que representa la mejor forma de llevar a cabo una actividad, con la finalidad de que la persona que lo realice mantenga un orden lógico que minimice tiempo y duplicidad de tareas. Se logra mejorar la coordinación en las actividades laborales que entrelazan a varios trabajadores.

1.2.2 Diagnóstico administrativo

“Es un estudio sistemático, integral y periódico que tiene como propósito fundamental detectar las causas y consecuencias que dentro de los problemas de organización y funcionamiento afecta o se intuyen que afectan a la empresa, con el objeto de encontrar las alternativas de solución tomando en cuenta los recursos disponibles”. (10;14)

Es un estudio ordenado y continuo, su intención es conocer la organización en general o un área en específico, su finalidad es localizar deficiencias y las causas de las mismas para luego proponer soluciones viables. Por medio de un diagnóstico administrativo periódico se puede preparar a la empresa y a los

trabajadores para adaptarse a los cambios que se presenten en el futuro de una manera fácil y rápida.

1.2.2.1 Análisis estructural

“Es el estudio específico de cada área de la unidad administrativa, su conformación, los recursos asignados, etc. para realizarlo es necesario seguir la siguiente secuencia de actividades:

- a) Definir la estructura orgánica normada del área de estudio.
- b) Definir la estructura real actual del área de estudio.
- c) Conocer los órganos administrativos que integran el área en estudio, así como su nomenclatura.
- d) Definir el objetivo general de la dependencia en estudio, así como los específicos de cada órgano que la integran.
- e) Identificar los niveles jerárquicos existentes en el área de estudio.
- f) Definir el tramo de control por órgano, es decir, la cantidad de órganos con dependencia directa a otro.
- g) Determinar los criterios de organización por órgano en relación a su nomenclatura.
- h) Definir la cantidad de recursos humano empleados por órgano y describir el tipo de contratación.
- i) Determinar el tipo de autoridad existente en el área de estudio”. (10;22)

El análisis estructural es una herramienta que ayuda a comprender la manera en que se encuentra integrada o conformada una unidad, los recursos que tiene asignados, como funciona o se interrelaciona un área en general y ayuda a identificar elementos clave en la consecución de actividades, con la finalidad de lograr la eficiencia requerida.

Por medio del presente análisis se puede verificar y determinar quién es la persona encargada de tomar las decisiones y el control a nivel administrativo, así como quien inspecciona y verifica el comportamiento de los empleados, lo anterior se logra al evaluar los aspectos como organigramas, niveles jerárquicos y las líneas de autoridad.

1.2.2.2 Análisis funcional

“Es el estudio de las funciones asignadas a la unidad administrativa y de cada órgano que la integra, como conjunto de atribuciones y obligaciones que tiene que cumplir en el desempeño de su trabajo; para ello, es conveniente seguir el siguiente proceso:

- a) Confirmar funcionalmente los criterios de organización.
- b) Determinar si las funciones que realiza cada uno de los órganos que integran el área de estudio están normadas.
- c) Determinar la naturaleza del órgano de acuerdo a sus funciones.
- d) Verificar la compatibilidad de las funciones de cada órgano con el objetivo principal general de la dependencia.
- e) Determinar la correspondencia funcional del área de estudio.
- f) Analizar y determinar el traslape de funciones por cada órgano, su duplicidad y omisión.
- g) Determinar las funciones sustantivas y las de apoyo de cada órgano del área de estudio y que ayuden al logro del objetivo particular de su función.
- h) Determinar la afinidad de funciones que desarrolla cada órgano con su nomenclatura.
- i) Determinar si la nomenclatura del órgano identifica las funciones que desempeña”. (10;22)

Permite comprobar si las funciones, actividades o procedimientos asignados a un área de trabajo son los correspondientes, si tienen relación con el objetivo principal

de la unidad o dependencia y si se encuentran normados o establecidos en un descriptor o perfil de puestos; así mismo verifica que no exista duplicidad de funciones o que se queden tareas sin ser realizadas y que luego afecten a la unidad en general.

Verifica que las funciones de apoyo sirvan para ejecutar las actividades del área y que se encuentren formalmente establecidas en la nomenclatura de la empresa.

1.2.2.3 Análisis procedimental

“Es el estudio de la secuencia de actividades que desarrolla cada órgano de la unidad administrativa en estudio, es importante para su realización seguir las siguientes acciones:

- a) Identificar el proceso general del área en estudio, de acuerdo a su nivel jerárquico.
 - b) Establecer la forma de seguimiento del proceso: integral, continúa, de traslape o de corte.
 - c) Determinar si el proceso corresponde a la función o funciones descritas”.
- (10;23)

Por medio de este análisis se logra identificar que los procesos o actividades de cada unidad o área sean los correctos, si se encuentran establecidos en manuales de normas y procedimientos, así mismo, se determina que las funciones sean realizadas de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar los objetivos de cada puesto de trabajo.

Una de las acciones más importantes es identificar el proceso general que se ejecuta en la unidad o área que se analiza, así como los subprocesos y actividades relacionadas, lo anterior, se efectúa con la finalidad de determinar que sí mantengan correspondencia y relación las funciones que realizan.

1.2.2.4 Análisis de facultades

“Es el estudio detallado de las aptitudes o de los derechos concedidos para hacer algo; para su realización es conveniente observar lo siguiente:

- a) Definir las Facultades de cada órgano.
- b) Determinar que Facultades están normadas.
- c) Determinar quién, cómo y cuándo fueron delegadas esas Facultades.
- d) Definir si las Facultades corresponden a las funciones que desarrolla cada órgano y a su nivel jerárquico.
- e) Determinar el ámbito de responsabilidad de las Facultades delegadas”. (10;24)

Dentro de una empresa se encuentra una gran cantidad de personas, quienes cuentan con facultades o aptitudes diferentes que les permite realizar sus tareas de la mejor manera y mientras más alto sea el grado de especialización en cierta área de trabajo, la consecución del mismo se realizará de manera eficiente y en menor tiempo. Es importante verificar qué trabajo realiza cada colaborador, como y cuando lo ejecuta, así como la finalidad del mismo y el grado de responsabilidad que conlleva su ejecución.

1.2.2.5 Análisis de relaciones

“Es el estudio de las líneas de conexión o comunicación, que guardan los órganos de la unidad administrativa en estudio, se sigue entre otros procedimientos el siguiente:

- a) Definir las relaciones que corresponden a cada órgano.
- b) Establecer la normaticidad de las relaciones.
- c) Determinar la correspondencia de las relaciones de cada órgano, con las funciones que desempeñan y su nivel jerárquico.
- d) Distinguir la duplicidad, traslape u omisión de relaciones por órgano”. (10;24)

El análisis de relaciones se encarga de determinar que exista una correcta interrelación, comunicación y coordinación entre el personal de las unidades o áreas analizadas al ejecutar sus funciones en cada puesto de trabajo.

Verifica que exista relación entre los colaboradores a nivel general de la empresa con la finalidad de lograr la máxima eficiencia en los procesos que se interrelacionan con varias áreas de trabajo y que así las actividades se realicen con una comunicación adecuada que permita que las labores sean ejecutadas exitosamente.

1.2.2.6 Análisis organizacional o administrativo

“Es la fase del diagnóstico administrativo que sirve para comparar los hechos determinados y los aspectos técnicos establecidos, a efecto de relacionar los puntos que afectan negativamente a la dependencia o unidad administrativa.

Actividades a desarrollar:

Se confrontan los hechos determinados con los parámetros organizacionales establecidos al inicio del estudio, tales como:

- a) Verificar el tramo de control de cada órgano.
- b) Analizar la cadena de mando de la dependencia.
- c) Determinar los niveles jerárquicos establecidos.
- d) Estudiar los criterios de organización.
- e) Indicar la forma de consecución de objetivos respecto a las funciones desarrolladas.
- f) El tipo de correspondencia funcional.
- g) La correspondencia entre objetivos.
- h) Analizar la continuidad en los procesos.
- i) Relacionar la correspondencia de los procesos respecto a las funciones.
- j) Determinar la correspondencia entre las relaciones y la naturaleza de los órganos.

k) Comprobar la normatividad de las relaciones”. (10;25)

El análisis organizacional o administrativo permite obtener una idea general de la situación actual de una empresa o unidad en específico.

En esta parte se detallan los aspectos positivos y negativos encontrados al realizar cada uno de los análisis anteriormente descritos, se debe de hacer una comparación por medio de un estudio general, en donde se verifiquen los puntos críticos que están causando deficiencias como la cadena de mando, el tramo de control, los niveles jerárquicos, así como evaluar el cumplimiento de objetivos e identificar las relaciones, actividades o procesos por medio de los cuales se llevan a cabo las actividades de cada puesto de trabajo.

1.2.3 Rediseño organizacional

“El rediseño de los puestos implica modificar las responsabilidades y las tareas específicas de los puestos. Siempre que se modifica uno de ellos, sea en razón de nueva tecnología o del rediseño de la organización, el diseño del puesto también cambia”. (3;398)

Según Joaquín Rodríguez Valencia, en su libro “Estudio de sistemas y procedimientos administrativos”, al rediseño también se le denomina como reingeniería, por lo que se define a continuación:

“La reingeniería es uno de los enfoques administrativos más recientes, también llamado rediseño de procesos. Su propósito es lograr más con menos recursos.

Mientras que la reestructuración se refiere a la eliminación de unidades orgánicas, la reingeniería tiene que ver con modificaciones en la manera de trabajar. La reingeniería es el rediseño de los procesos (logística, distribución y manufactura,

por ejemplo) de una organización con el propósito de reducir costos, elevar la calidad, incrementar la rapidez y favorecer la competitividad”. (9;89)

Por medio del rediseño o reingeniería los gerentes logran erradicar en el diseño organizacional existente de una empresa las deficiencias como problemas con relación a las jerarquías existentes o duplicidad de funciones e insuficiencia en las actividades y procedimientos que se deben de realizar en cada área de trabajo.

Su finalidad es modificar el diseño organizacional, por medio de la optimización de los recursos con que cuenta una empresa, aprovechar el capital humano, manejar de una manera eficiente el tiempo para realizar las actividades laborales por medio de la implementación de procesos eficientes, así como detallar de una manera clara las funciones y atribuciones que a cada persona le corresponden ejecutar según su puesto de trabajo.

1.2.3.1 Proceso de reingeniería

“Se puede decir que un proceso es una serie de actividades que transforman la realidad, agregándole valor.

Existen tres tipos de rediseño de procesos que una empresa puede llevar a cabo, éstos son:

- Mejorar costos
- Lograr ser el mejor de su clase
- Realizar una innovación radical”. (9;91)

La importancia de la reingeniería radica en que busca iniciar desde cero un proceso que no está brindando los resultados esperados, con la finalidad de que los cambios que se realicen no perjudiquen las actividades que realizan los empleados, sino que sirvan para brindar cambios con mejoras continuas en todo

lo que rodea la ejecución de las labores; se espera que los empleados acepten dicho rediseño debido a que es para beneficio de la empresa.

1.2.3.2 Elementos del proceso de reingeniería

El proceso de reingeniería se conforma de cuatro elementos y se describen a continuación:

a) Fase preparación del cambio

“Es aquella durante la cual una organización genera una visión estratégica en busca del dominio y de la competitividad renovada en el mercado y determina cómo se pueden modificar sus procesos para alcanzar objetivos estratégicos.

En la preparación para el cambio, se colocan las bases para la actividad futura. Esta fase enfoca el cambio en dos vertientes, que son:

- Desarrollar la comprensión y apoyo en la dirección superior, y aumentar la conciencia de ésta sobre la necesidad del cambio. Estas actividades guían el esfuerzo del rediseño de procesos y desarrollan un procedimiento de aprobación y revisión.
- Preparar el cambio cultural y el convencimiento de los empleados de la organización al informarles de su papel en el inminente proceso de cambio”.
(9;91)

Es la fase en la cual se preparan los altos ejecutivos de una empresa para analizar aspectos de reingeniería por la necesidad de implementar cambios precisos a nivel organizacional.

Es necesario crear grupos encargados de dirigir y controlar todo el proceso de rediseño con la finalidad de que las mejoras organizacionales sean realizadas con éxito.

Por otra parte, es preciso concientizar a todos los trabajadores sobre los cambios que se realizarán y la necesidad de que se involucren en el proceso.

b) Fase de planeación del cambio

“Consiste en operar bajo el supuesto de que las organizaciones necesitan planear su futuro a causa de las constantes variaciones del mercado. Cualquier organización que suponga que las condiciones económicas, las expectativas y las necesidades del consumidor y la competencia en el mercado serán iguales dentro de dos, tres o cinco años, es temeraria y poco realista. Esta fase proporciona a la dirección superior un proceso para prever el futuro y desarrollar las acciones necesarias que operen con eficiencia en él al trabajar con base en las competencias esenciales de la organización. La planeación del cambio proporciona asimismo el rumbo y los lineamientos para la siguiente fase de rediseño. Esta fase se divide en tres pasos principales que son:

- Desarrollar una declaración de misión, una visión del futuro y principios rectores con base en las competencias esenciales de la organización.
- Decidir la manera en que la organización se moverá hacia el futuro en los próximos 3,5 o 7 años.
- Determinar la actividad que realizará cada departamento o división durante el año siguiente, para apoyar el plan estratégico de la empresa”. (9;92)

Es importante que las empresas visualicen y planeen su futuro por medio de la proyección de escenarios tanto negativos como positivos con relación a la

variación en la economía o necesidad en los consumidores, con la finalidad de crear estrategias para poder enfrentar las situaciones que se presenten en el futuro.

Por lo anterior, para aplicar el rediseño es necesario desarrollar e implementar cambios a los elementos de planeación y crear planes de operación de manera anual con el propósito de brindar a los altos ejecutivos las bases necesarias para enfrentar los cambios tanto internos como externos a nivel empresarial que se presenten.

c) Fase de rediseño

“Es aquella etapa del proceso en que se analiza, diseña, se planea y organizan los cambios necesarios en la estructura procedimental con el propósito de lograr un mejor funcionamiento de la empresa.

El rediseño de procesos es un método que las organizaciones utilizan para reinventarse a fin de enfrentar nuevos desafíos.

En esencia el rediseño de procesos significa que se adopta un enfoque de reinventar, es decir, de hacer a un lado las nociones de cómo se realiza el trabajo ahora y se busca la manera de diseñarlo para un desempeño óptimo. La idea es eliminar el espacio abierto y las holguras de tiempo en los flujos de trabajo”. (9;92)

En esta fase se concretiza la definición y estructura del plan para ejecutar la reingeniería, mismo que se debe presentar a los jefes o directores encargados para que procedan a brindar el visto bueno o aceptación. Se identifican y analizan los procesos actuales, el alcance de los mismos, se verifica la relación existente con otras dependencias y luego se procede a brindarles mejoras.

Se deben realizar pruebas a los procesos que se propone mejorar hasta lograr que sean eficientes para poder proceder a su implementación.

d) Fase de ejecución

“Es aquella etapa en la que se pone en marcha el rediseño de los procesos. El rediseño de procesos busca la manera más eficiente de desempeñar una tarea grande. Se le otorga prioridad a descubrir los pasos que se desperdician, por ejemplo, las personas que envían documentos entre sí para generar información, u obtener alguna aprobación”. (9;93)

Es la fase más importante, debido a que se pone en práctica el rediseño o reingeniería, se busca brindar cambios a la filosofía organizacional, realizar ajustes a los organigramas, combinar las actividades de los procesos de manera ordenada y que sean ejecutados en el menor tiempo posible, establecer cambios necesarios a los descriptores de puestos con la finalidad de mostrar de forma clara los objetivos, funciones y atribuciones de cada puesto de trabajo con el propósito de que cada trabajador tenga claras sus atribuciones y pueda tomar decisiones como parte de sus actividades laborales.

CAPITULO II

DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE LAS UNIDADES DE RECEPCIÓN Y SPA DE UN HOTEL CATEGORÍA CINCO ESTRELLAS DE LA CIUDAD DE GUATEMALA

A continuación, se presenta la información obtenida en la investigación de campo relacionada al diseño organizacional actual en las Unidades de Recepción y Spa de un hotel categoría cinco estrellas de la ciudad de Guatemala.

2.1 Metodología de la investigación

Se determinó la situación actual de las Unidades de Recepción y Spa por medio de un diagnóstico en el que se aplicó diferentes métodos, técnicas e instrumentos que permitieron la recopilación de la información y se detallan a continuación.

Por medio de la fase indagadora se obtuvo la investigación necesaria al realizar visitas de campo a las unidades objeto de análisis, así como la aplicación de un censo y entrevista a cada uno de los colaboradores; se utilizó bibliografía relacionada a planeación, organización, diseño y rediseño organizacional e información relacionada a las instituciones hoteleras con la finalidad de obtener referencia eficaz.

La fase demostrativa se empleó al realizar un análisis a los datos obtenidos en las visitas de campo, así como al interpretar la información recabada en el censo y entrevistas aplicadas a los trabajadores de las Unidades de Recepción y Spa, por lo tanto, se logró comprobar las hipótesis planteadas.

Gracias a la fase expositiva se podrá presentar los resultados obtenidos para el diagnóstico aplicado en las Unidades de Recepción y Spa, así también sirve para

exponer la propuesta de rediseño organizacional que más se ajusta a las debilidades encontradas.

El método deductivo sirve de apoyo para analizar los resultados obtenidos en el diagnóstico y, por consiguiente, ayuda a comprobar las hipótesis con la finalidad de lograr los objetivos planteados en el plan de investigación.

Con la finalidad de obtener información precisa sobre las actividades laborales y procedimientos que se ejecutan en cada unidad, se utilizó como técnica de investigación el censo, la observación directa y la investigación bibliográfica.

Entre los instrumentos de investigación se utilizó el cuestionario, guía de observación y fichas bibliográficas; lo anterior descrito fue aplicado al total de trabajadores como se detalla a continuación:

La Unidad de Recepción cuenta con 12 puestos de trabajo, entre los cuales existen 19 empleados; la Unidad de Spa tiene 5 puestos de trabajo, que son ejecutados por 8 empleados, por lo tanto, la observación y el censo se efectuó de manera directa, en horarios de trabajo normal, cuando cada trabajador desarrollaba sus labores, así mismo, se realizó una investigación bibliográfica.

A continuación, se detalla la cantidad de trabajadores que sirvieron de apoyo en la aplicación de los métodos, técnicas e instrumentos para ejecutar la investigación.

Cuadro 1
Puestos de trabajo entrevistados
Unidad de Recepción
Hotel categoría cinco estrellas
Año 2018

Puesto de trabajo	Personas por puesto de trabajo entrevistados (as)
Gerente de recepción	1
Supervisor de recepción	1
Recepcionistas	4
Recepcionista nocturno	1
Supervisor del centro de comunicación	1
Telefonista	2
Supervisor de reservaciones	1
Agente de reservaciones	2
Supervisor de botones	1
Botones	3
Auxiliar de tienda minibar	1
Mayordomo	1
Total	19

Fuente: elaboración propia. Agosto 2018.

Como se observa en el cuadro anterior, en los 12 puestos de trabajo de la Unidad de Recepción se aplicó los métodos, técnicas e instrumentos a 19 trabajadores, el 100% brindo información fundamental con la finalidad de aportar antecedentes y referencias que sirvan de sustento, para determinar la manera en que realizan los procesos de trabajo y establecer el diagnóstico con relación al diseño organizacional actual con que cuenta la unidad.

Cuadro 2
Puestos de trabajo entrevistados
Unidad de Spa
Hotel categoría cinco estrellas
Año 2018

Puesto de trabajo	Personas por puesto de trabajo entrevistados (as)
Gerente de spa	1
Auxiliar de spa	1
Instructor	2
Piscinero	1
Masajistas	3
Total	8

Fuente: elaboración propia. Agosto 2018.

De los 5 puestos de trabajo con que cuenta la Unidad de Spa, se aplicó los métodos, técnicas e instrumentos de investigación a un total de 8 trabajadores, quienes brindaron el tiempo necesario dentro de sus jornadas de trabajo para poder realizar la observación directa y así mismo, responder con información fundamental las entrevistas con relación a las actividades que realizan para llevar a cabo sus respectivas labores.

2.2 Antecedentes del Hotel

El 1 de noviembre del año de 1996 fue inaugurada la institución objeto de investigación, se dedica a prestar servicios de hotelería, cuenta con un total de 205 habitaciones, centro comercial, centro empresarial y centro de entretenimiento, inició operaciones bajo una administración internacional quienes operaron hasta el mes de junio del año 2001, luego ocurre el fallecimiento del dueño y con el transcurrir del tiempo, las personas que tenían a su cargo el hotel contrataban gerentes que se hicieran cargo de la administración, pero al llegar a desacuerdos, eran despedidos o se retiraban por su propia cuenta de la institución, llevándose

los documentos administrativos que se realizaron durante su gestión. En el año 2013 una nueva administración comienza la reestructura y separa las áreas por unidad o departamento, pero actualmente no se encuentra completo el diseño organizacional.

Lo descrito anteriormente es la principal razón por la cual no se cuenta con un diseño organizacional actualizado, en algunos puestos de trabajo la información se presenta de manera empírica y en otros no existe.

2.2.1 Filosofía organizacional

A continuación, se presenta la filosofía actual de la institución hotelera en general, misma que se obtuvo en la gerencia de recursos humanos:

- a) Misión:** “generar la mejor propuesta de valor en el servicio, responder con sentido de urgencia, responsabilidad y disciplina para crear experiencias inolvidables”.

- **Visión:** “ser el hotel líder en la industria guatemalteca reconocido por su filosofía de excelencia, pasión e innovación en los servicios a sus clientes y el compromiso firme con un mundo más sostenible”.

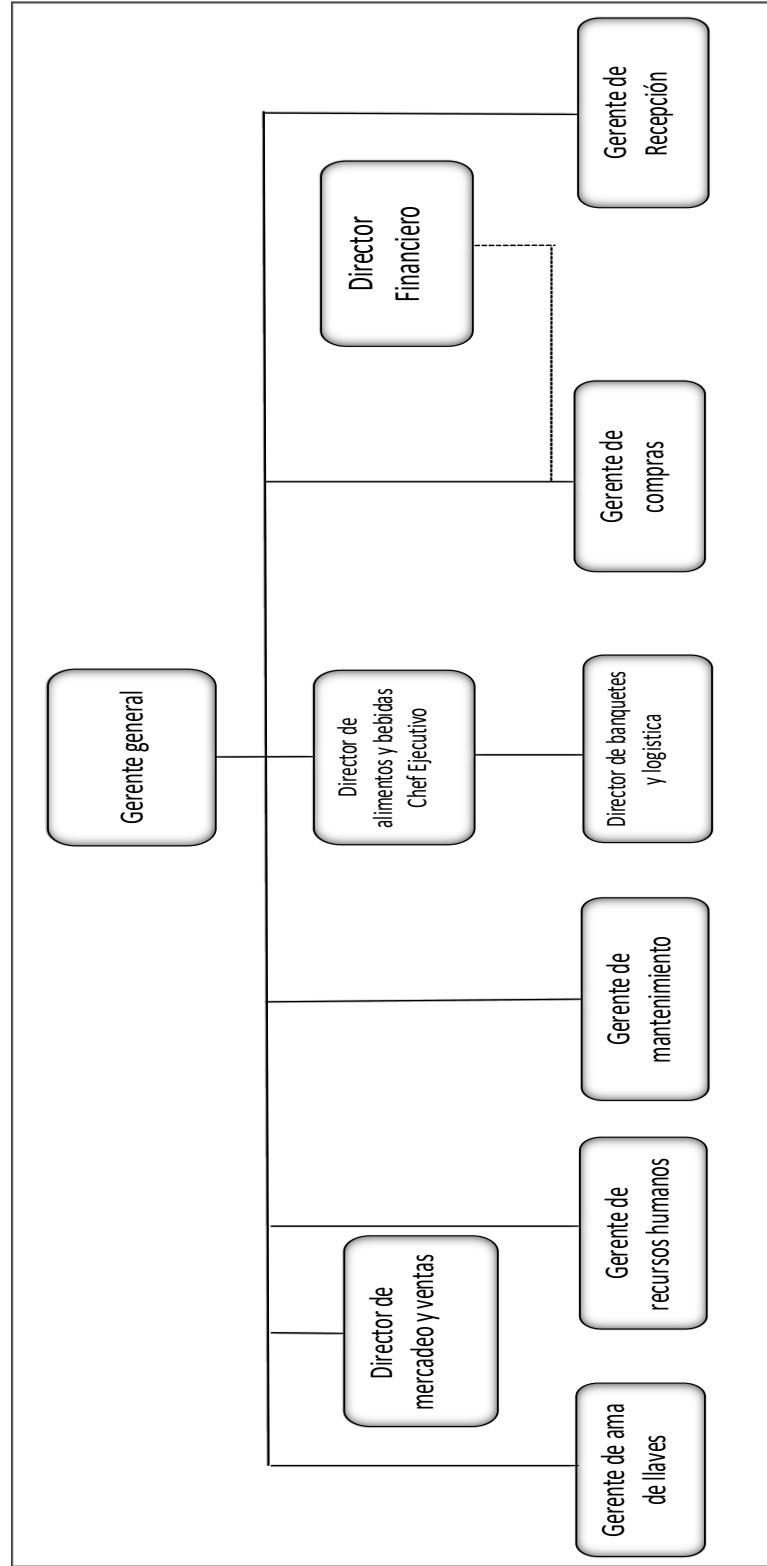
- **Valores organizacionales**
 - ✓ **“Integridad:** soy congruente con lo que digo y hago.
 - ✓ **Compromiso:** me exijo a mí mismo, doy todo de mí para alcanzar el objetivo propuesto.
 - ✓ **Respeto:** doy a los demás lo que en principio nace conmigo mismo.
 - ✓ **Responsabilidad:** asumo conscientemente las consecuencias de las decisiones y acciones que haga o deje de hacer.

- ✓ **Actitud de servicio:** tengo la convicción genuina de que es un honor ser actual”.

2.2.2 Organigrama general actual

El hotel cuenta con un organigrama general actual en el que se observa el nivel estratégico que corresponde a gerencia general y el nivel táctico que representa a los directores y gerentes de cada unidad, el cual se presenta a continuación:

Gráfica 2
Organigrama general actual
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad capital, Guatemala
Año 2017



Fuente: Hotel categoría cinco estrellas. Julio 2018.

En la gráfica anterior se observa el organigrama general normado con que cuenta el hotel actualmente. El organigrama fue creado desde la apertura de la institución hotelera y no ha recibido cambios a pesar de que en los últimos años han contratado varios gerentes en busca de mejoras a nivel administrativo que sirvan para mantener estándares de calidad y prestigio.

En el organigrama general actual, de las unidades objeto de investigación, solo se visualiza la Gerencia de Recepción, mientras que la Unidad de Spa no ha sido agregada, así haya iniciado labores desde la apertura del hotel en el año 1996.

Por lo tanto, tomando en cuenta la información adquirida en el hotel, en la actualidad se observa que las áreas de trabajo se encuentran divididas por unidades, entre las cuales, algunas no aparecen en el organigrama formalmente establecido.

2.3 Análisis de la situación actual de las unidades de Recepción y Spa

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en la investigación y diagnóstico ejecutado en cada unidad:

2.3.1 Diagnóstico administrativo organizacional de la Unidad de Recepción

La investigación se ejecutó bajo la metodología de diagnóstico administrativo, en el que se realizó un análisis estructural, funcional, procedimental, de facultades, de relaciones y organizacional o administrativo. Lo anterior se indagó con la finalidad de encontrar los puntos débiles que están ocasionando deficiencia en el diseño organizacional actual de la Unidad de Recepción de un hotel categoría cinco estrellas.

a) Antecedentes de la Unidad de Recepción

La Unidad de Recepción se encuentra ubicada en el lobby del hotel, inicio labores con la finalidad primordial de atender con prontitud y excelencia a todo huésped desde que llega al hotel hasta su salida. Inicia bajo el mando del gerente general y las operaciones de los puestos de recepción y botones para atender a los huéspedes, telefonista para pbx y agente de reservaciones; con el paso del tiempo y con la necesidad de mejorar el control del área se estableció el puesto de gerente de recepción, luego se agregó a los supervisores de recepcionistas, centro de comunicaciones, botones y reservaciones, así también, se incluyó tres turnos de trabajo para rotar a los recepcionistas durante el día y se introdujo un puesto específico para mantener un recepcionista durante el turno de la noche.

2.3.1.1 Filosofía organizacional

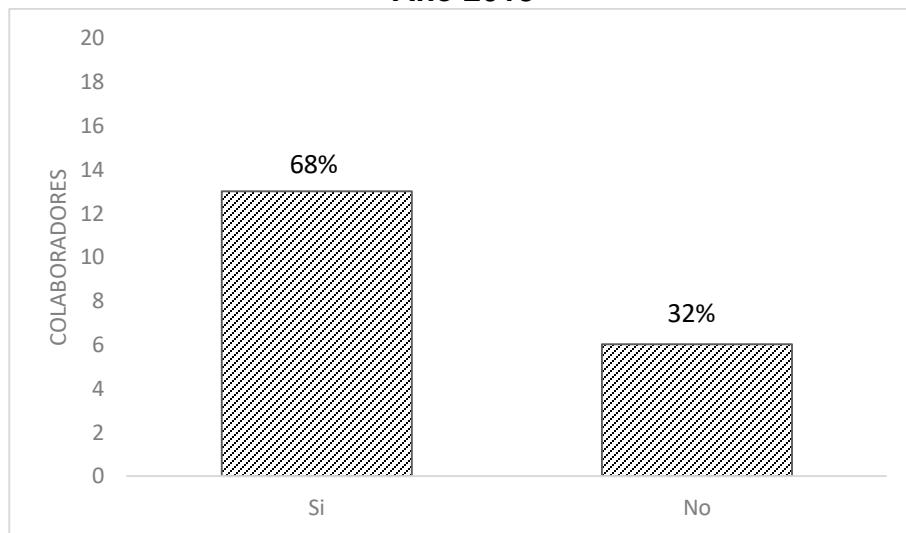
A continuación, se presenta la filosofía organizacional de la unidad de recepción:

- a) Misión:** atender con excelencia a los huéspedes desde su arribo al hotel, durante su estadía en las instalaciones, hasta la salida de los mismos.
- **Visión:** ofrecer a los huéspedes servicio de calidad dentro de las instalaciones del hotel.
- **Valores:**
 - ✓ **Compromiso:** al realizar las labores de manera efectiva.
 - ✓ **Respeto:** a mis compañeros de trabajo, huéspedes y clientes.
 - ✓ **Responsabilidad:** ser responsable en todo lo que conlleva realizar mi trabajo.
 - ✓ **Paciencia:** hacía con mis compañeros de trabajo, huéspedes y clientes.
 - ✓ **Amabilidad:** ser cortés con los huéspedes o clientes del hotel.

La filosofía organizacional no ha sido actualizada desde la apertura del hotel en el año de 1996 y no se encuentra descrita en ningún manual o folleto, la información la brindo el gerente y los supervisores quienes tienen conocimiento de la misma porque al momento de iniciar a laborar en la institución se les explicó la finalidad para la que fue creada la unidad de trabajo.

Por medio de la entrevista se indagó con los trabajadores de Recepción sobre el conocimiento de la filosofía empresarial relacionada a su unidad de trabajo y los resultados se presentan a continuación:

Gráfica 3
Conocimiento de la filosofía organizacional
Unidad de recepción
Hotel categoría cinco estrellas
Año 2018



Fuente: elaboración propia. Julio 2018

Del total de trabajadores entrevistados en Recepción, el 68% de las personas afirman tener conocimiento de la filosofía organizacional, que, aunque no se encuentre formalmente establecida y no se localice escrita en ningún manual o

folleto, si tienen el conocimiento necesario de la razón de ser de su área de trabajo, hacía donde se dirigen las actividades laborales y también explican sobre los valores que aplican para mantener un ambiente laboral de manera cordial y así mismo transmitirlos a los huéspedes y clientes a quienes atienden.

El 32% restante puntualiza que no tienen conocimiento de la filosofía organizacional que maneja la unidad; lo anterior afecta, debido a que los colaboradores no le prestan importancia a la misión y visión de su área de trabajo, lo cual impide encaminar y visualizar de mejor manera las labores que deben realizar; así mismo, desconocen los valores que se deben practicar entre los compañeros y hacía los clientes o huéspedes.

2.3.1.2 Análisis estructural

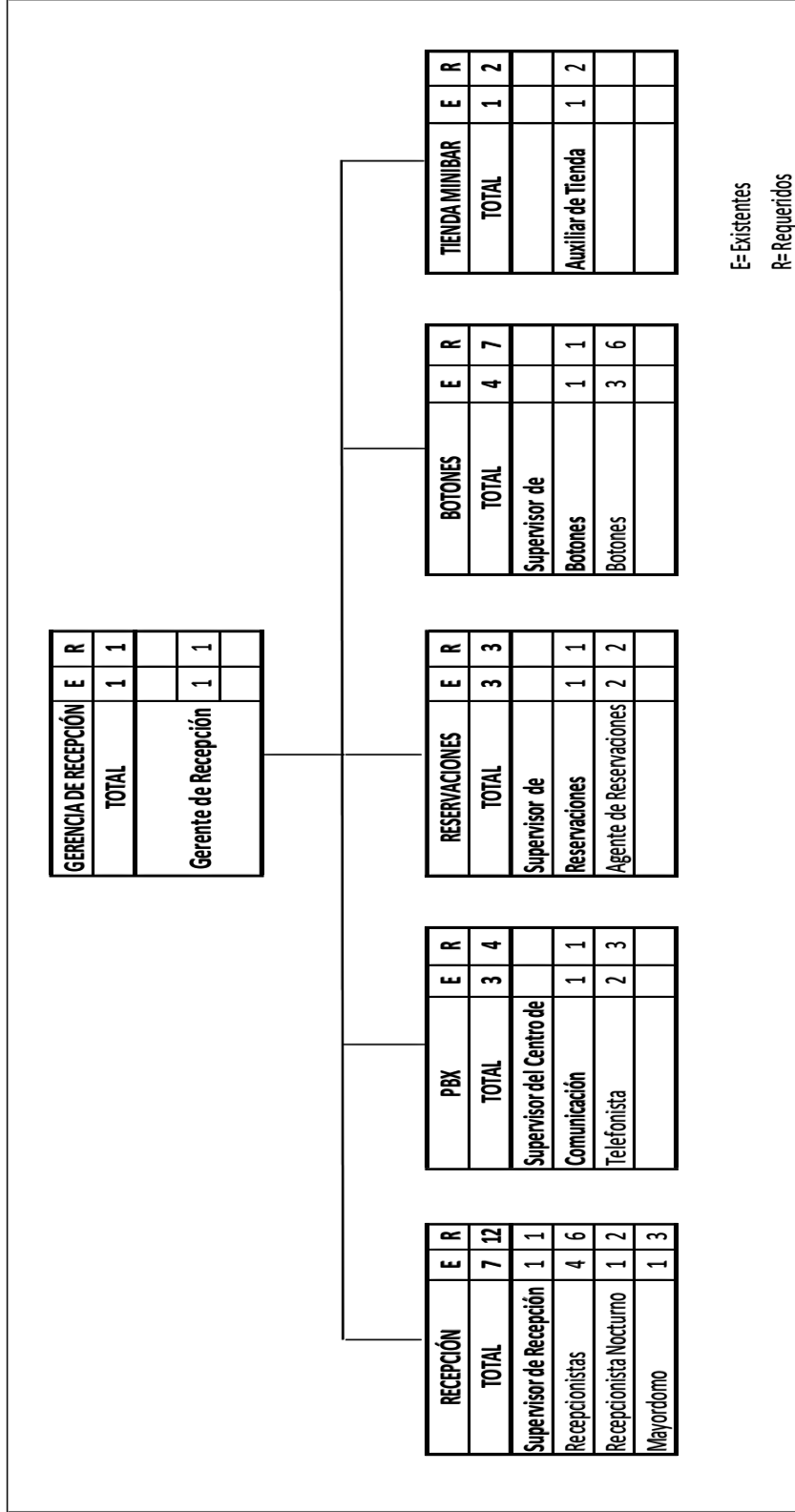
A continuación, se presenta una síntesis específica de la situación actual de la Unidad de Recepción del hotel objeto de investigación.

a) Organigrama nominal

Se entrevistó al total de trabajadores de la Unidad de Recepción, quienes expresan que no cuentan con un organigrama formalmente establecido, por lo tanto, según la investigación, la Unidad se encuentra desglosada por puestos de trabajo, con una estructura organizacional funcional, debido a que el trabajo se encuentra dividido con relación a la función de cada grupo y así se logra la especialización de las labores.

Se presenta en el siguiente organigrama nominal según lo investigado y analizado:

Gráfica 4
Organigrama nominal actual
Unidad de Recepción
Hotel categoría cinco estrellas
Año 2018



Fuente: Elaboración propia. Julio 2018

Como se observa en el organigrama nominal, cada una de las áreas de la Unidad de Recepción se identifica por puesto de trabajo y el control total recae sobre el gerente. En el área de recepción la autoridad la tiene el supervisor, entre los subordinados se encuentran los recepcionistas y el mayordomo. En pbx el supervisor se encarga del mando de todas las actividades y las delega a los telefonistas. En reservaciones la dirección la tiene el supervisor, de quien dependen los agentes de reservaciones. En el área de botones el supervisor se encarga de dirigir a los botones en toda actividad relacionada en apoyar al huésped con su equipaje. En la tienda minibar se encuentra un auxiliar para atender a los clientes, mismo que recibe órdenes directas del gerente de recepción.

Luego de la investigación en la Unidad de Recepción se comprobó que los recepcionistas, el mayordomo, telefonista, botones y auxiliar de tienda no cuentan con la cantidad de personal requerido para poder cubrir los tres turnos de trabajo en que se deben de rotar durante cada día, lo que ocasiona sobrecarga en el horario de trabajo para cada persona y que el servicio a los clientes o huéspedes sea prestado de manera deficiente o con demora.

La inexistencia de un organigrama afecta debido a que los colaboradores desconocen la relación entre los puestos de trabajo, así como la jerarquía que se debe de respetar; pero según describen los trabajadores entrevistados, que, aunque no cuentan con un organigrama específico establecido, por medio de la rutina laboral han aprendido a identificar a sus superiores o jefes inmediatos y subordinados.

- **Departamentalización**

La Unidad de Recepción presenta una departamentalización por funciones, debido a que cada trabajador realiza actividades especializadas, relacionadas o

agrupadas que sirven de apoyo a que las labores sean destinadas a brindar satisfacción y buen servicio a los clientes, huéspedes o socios.

El gerente de Recepción es el encargado de asignar actividades y verificar que las mismas sean realizadas de manera eficiente.

- **División del trabajo**

Se entrevistó al total de trabajadores de la Unidad de Recepción y manifiestan que las diferentes tareas o actividades que realizan en su respectivo puesto son ejecutadas de manera empírica, por rutina y costumbre.

Según explica el gerente de Recepción, en la unidad no cuentan con un puesto de atención y servicio al huésped y por consiguiente el centro de comunicaciones (pbx) debe atender todos los requerimientos de los huéspedes, clientes o socios y verificar qué áreas son las responsables de atenderlos; así como recibir y trasladar llamadas a toda el área del hotel, centro comercial, centro empresarial y centro de entretenimiento.

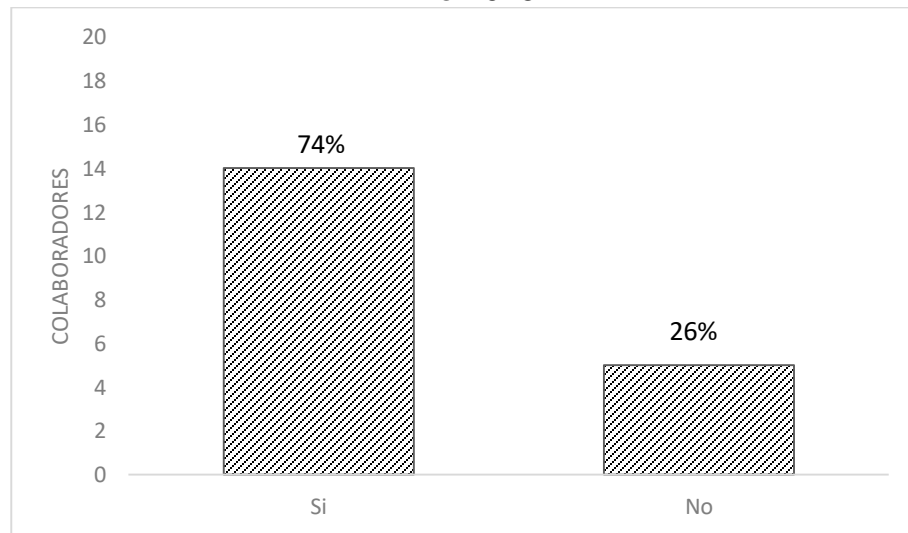
- **Niveles jerárquicos**

Según la investigación la Unidad de Recepción cuenta con tres niveles jerárquicos, el primero lo constituye el gerente de recepción, que es quien toma las decisiones, al segundo nivel le corresponde el nivel táctico, conformado por los supervisores de recepción, botones, centro de comunicaciones y reservaciones, por último, el tercer nivel que es el operativo lo ejecutan los recepcionistas, botones, telefonistas, agentes de reservaciones, mayordomo y auxiliar de tienda minibar.

- **Tipos de autoridad**

En la Unidad de Recepción se observa un tipo de autoridad lineal porque se origina en el nivel superior que es el gerente y desciende por el nivel táctico hasta llegar al nivel operativo. Por lo tanto, se entrevistó al total de trabajadores de la unidad con relación a la existencia de duplicidad de funciones de parte de sus superiores y contestaron lo siguiente:

Gráfica 5
Duplicidad de funciones
Unidad de recepción
Hotel categoría cinco estrellas
Año 2018



Fuente: Elaboración propia. Julio 2018

Del total de trabajadores entrevistados en la Unidad de Recepción, el 74% de las personas expresan que existe duplicidad de funciones, debido a que el gerente delega sobre los supervisores y también sobre los subalternos de estos últimos, de manera constante interfiere en las actividades que realizan en los puestos de trabajo operativos, para verificar qué tipo de acciones realizan y les da órdenes sin que los supervisores tengan conocimiento previo, lo anterior ocasiona confusión y molestia entre el personal. El 26% restante está constituido por los supervisores,

quienes indican no tener problemas de duplicidad de funciones por parte del gerente.

- **Coordinación**

La coordinación en la Unidad de Recepción no se encuentra establecida formalmente, por lo tanto, se determinó que no se cumple, debido a que existe duplicidad de funciones de parte del gerente al delegar sobre los supervisores y luego sobre el personal operativo.

Lo anterior afecta, debido a que según explican los trabajadores, el gerente tiende a causarles indecisión y dudas, debido a que les da instrucciones sobre las actividades laborales, mientras que los supervisores no cuentan con el conocimiento de las directrices que el gerente le ha brindado a su respectivo equipo de trabajo, y al pedir resultados, este último, al personal operativo, causa desconcierto en el supervisor superior.

2.3.1.3 Análisis funcional

Por medio del presente análisis se describen las funciones principales de la Unidad de Recepción:

a) Funciones

La función principal de la Unidad de Recepción es realizar el registro de los huéspedes que llegan al hotel por medio del check in. A continuación, se presentan las funciones complementarias:

1. Realizar reservaciones.
2. Supervisar la cantidad de habitaciones disponibles por cada nivel del hotel.

3. Asignar habitaciones con los requisitos necesarios según solicitud del cliente.
4. Organizar las llaves.
5. Ejecutar el cobro de los servicios utilizados dentro de las instalaciones al realizar la salida del huésped por medio del check out.

La Unidad de Recepción es la encargada de gestionar, controlar y coordinar los requerimientos que necesita cada huésped y verificar cual es el área encargada de brindar solución. También, informa a los huéspedes sobre las actividades y los beneficios a los que tiene derecho al estar hospedado en el hotel.

b) Atribuciones

Para exponer las atribuciones de recepción, se tomará en cuenta a los puestos que tienen mayor representatividad en la unidad y se detallan a continuación:

Atribuciones del recepcionista:

- ✓ Realizar el registro de ingreso y egreso de los huéspedes.
- ✓ Efectuar el cobro de los consumos realizados por los huéspedes dentro de las instalaciones del hotel.
- ✓ Administrar el fondo de caja que le es asignada.
- ✓ Archivar documentos derivados de la actividad de recepción.
- ✓ Ordenar equipo, insumos, material y papelería asignada para realizar sus labores.

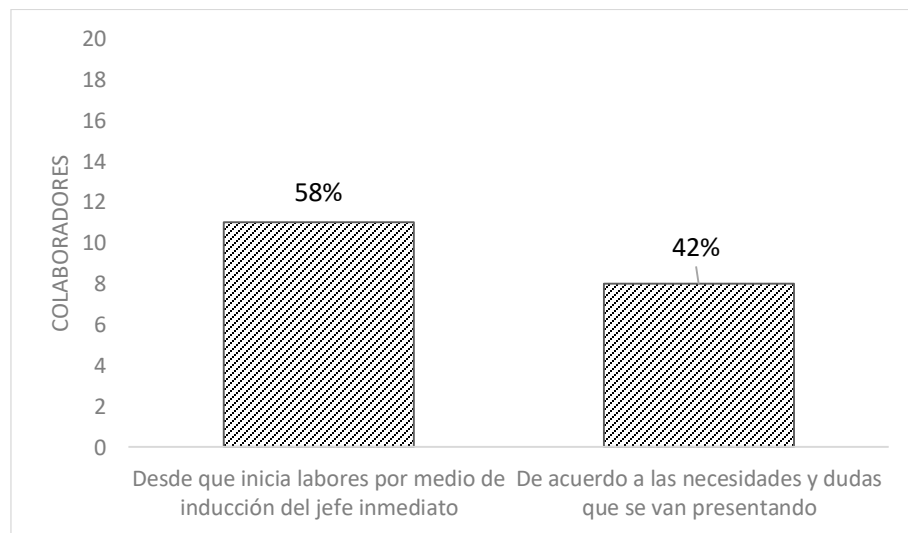
Atribuciones del telefonista:

- ✓ Verificar el uso del equipo telefónico del centro de comunicaciones.
- ✓ Dar seguimiento al soporte técnico eventual y mantenimiento preventivo de la planta telefónica.
- ✓ Atender quejas específicas en la atención al cliente.

- ✓ Atender llamadas de clientes particulares.
- ✓ Trasladar llamadas a las diferentes áreas del hotel, centro comercial, centro empresarial y centro de entretenimiento.
- ✓ Brindar seguimiento a solicitudes o requerimientos de los huéspedes hasta que el área encargada les dé solución.

Por consiguiente, se entrevistó a cada trabajador y se les cuestionó si tiene conocimiento del descriptor y perfil de puestos y sobre el momento en que le dieron a conocer las funciones o atribuciones que debe realizar en su respectivo trabajo y respondieron lo siguiente:

Gráfica 6
Conocimiento del descriptor y perfil de puestos
Unidad de Recepción
Hotel categoría cinco estrellas
Año 2018



Fuente: elaboración propia. Julio 2018.

El total de trabajadores de Recepción expresa que desconoce el descriptor y perfil de puestos de la unidad de manera escrita. Por lo que, el 58% de las personas

manifiestan que las funciones y atribuciones que deben desempeñar se les indican al iniciar labores, por medio de la inducción del jefe inmediato. El 42% de los colaboradores restantes exponen que han aprendido sobre las funciones y atribuciones de su respectivo puesto de acuerdo a las necesidades y dudas que se van presentando diariamente y gracias a la práctica y rutina de trabajo.

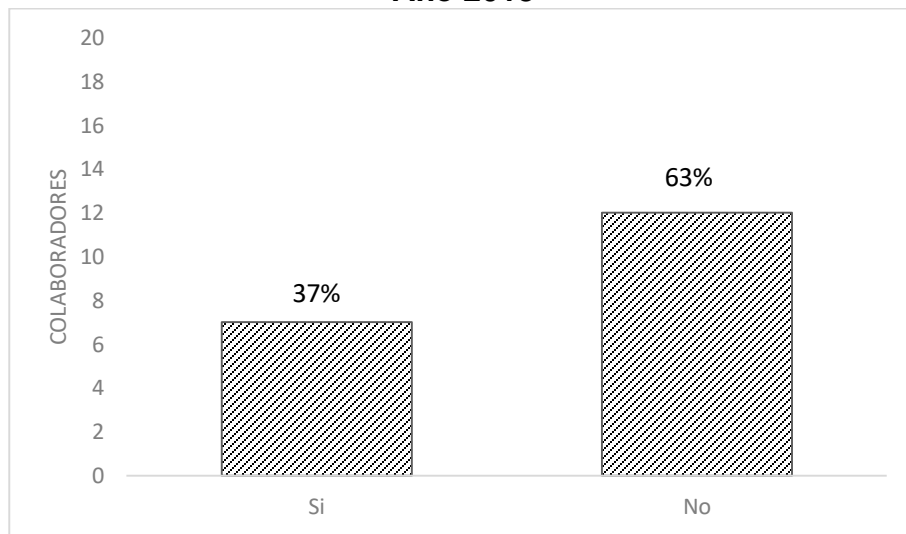
Por consiguiente, lo anterior afecta a la Unidad de Recepción, debido a que no cuentan con los lineamientos o estándares necesarios para que el trabajador tenga el conocimiento preciso de sus responsabilidades o atribuciones dentro de su puesto de trabajo; así mismo, se hacen contrataciones incorrectas, se presentan debilidades en las labores y se ven en la necesidad de despedir y contratar personal de manera continua.

2.3.1.4 Análisis procedimental

Luego del diagnóstico e investigación realizado se puede establecer que en la Unidad de Recepción no cuentan con descriptor y perfil de puestos, ni de procedimientos, por lo que las actividades de trabajo se hacen por costumbre y conforme, a como las circunstancias se van presentando con relación a las labores del área, lo anterior ocasiona que los empleados no logren alcanzar un máximo desempeño que ayude a conseguir los objetivos para el que debe estar diseñado cada puesto de trabajo.

A continuación, se presenta una gráfica con los resultados obtenidos en la entrevista:

Gráfica 7
Conocimiento del descriptor de procedimientos
Unidad de Recepción
Hotel categoría cinco estrellas
Año 2018



Fuente: elaboración propia. Julio 2018.

Del total de trabajadores, el 37% de los entrevistados expresan que, aunque no cuenten con descriptores, consideran que los procedimientos actuales si son los correctos para cumplir con los objetivos de cada puesto de trabajo. El 63% de los colaboradores restantes, mencionan que no creen que sean adecuados, porque al presentarse dudas en las actividades laborales deben recurrir a los supervisores o gerentes para que les apoyen a solucionarlas y así poder lograr culminarlas.

Lo anterior causa deficiencias, debido a que la descripción de los procedimientos es una herramienta que sirve a los trabajadores como guía en la consecución de las actividades laborales, con la finalidad de que se realicen de manera eficiente y si no cuentan con dicho instrumento, los colaboradores tienden a sentirse desorientados con relación a si se está realizando de manera correcta el trabajo o no, así como al realizar tareas de las cuales se derivan otras, o si deben pasar a otra área de trabajo, la actividad se vuelve deficiente y con demora.

a) Procedimiento general

Para proceder a detallar el procedimiento general de la Unidad de Recepción, se eligió a los recepcionistas y al telefonista, debido a que dichos puestos tienen mayor representatividad.

Tomando en cuenta que en la Unidad de Recepción no cuentan con descriptor de procedimientos, por medio de la entrevista y las visitas de campo, los recepcionistas brindaron la información con relación al proceso actual con el que realizan el check in y se presenta a continuación:

Esquema 1
Procedimiento actual para realizar el check in
Unidad de Recepción
Hotel categoría cinco estrellas
Año 2018

Paso	Responsable	Procedimientos
1	Recepcionista	Atiende al huésped con prontitud y le da la bienvenida de manera cortés.
2	Recepcionista	Le pide documento de identificación al titular de la habitación y acompañantes.
3	Huésped	Entrega documento de identificación y brinda el número y nombre de la persona a quien está hecha la reservación.
4	Recepcionista	Le pregunta al huésped la forma en que realizará el pago.
5	Recepcionista	Ingresa en el sistema los datos de los huéspedes.
6	Recepcionista	Se despide y le desea al huésped una placentera estadía.

Fuente: elaboración propia. Julio 2018.

Como se observa en el esquema anterior, se describe el proceso del check in a los huéspedes proporcionado por los recepcionistas. A pesar de no contar con descripción de procedimientos que los encamine a la consecución de las labores, se ejecuta de manera ordenada, lo cual han logrado por la experiencia adquirida

durante el paso del tiempo. Por lo tanto, es uno de los procesos más importantes de la unidad de recepción, donde el recepcionista debe atender con prontitud y amabilidad a los huéspedes, ingresar los datos importantes para confirmar la reservación y a la vez mantener actualizada la información de las personas alojadas en las instalaciones.

Por consiguiente, por medio de la entrevista y las visitas de campo, el telefonista proporcionó el proceso de recepción de llamadas en el área de pbx que se realiza actualmente, el cual se demuestra a continuación:

Esquema 2
Procedimiento actual para la recepción de llamadas
Unidad de recepción
Hotel categoría cinco estrellas
Año 2018

Paso	Responsable	Procedimientos
1	Telefonista	Las llamadas son contestadas lo más breve posible y de manera amable.
2	Telefonista	Atiende al cliente o huésped y le brinda información.
3	Telefonista	Dependiendo de la consulta del cliente o huésped le pregunta si desea ser transferido para que le brinden información eficaz.
4	Telefonista	Lo despide amablemente.

Fuente: elaboración propia. Julio de 2018.

En el esquema anterior, se demuestra el proceso para la recepción de llamadas que efectúa el telefonista en el centro de comunicaciones o pbx del hotel.

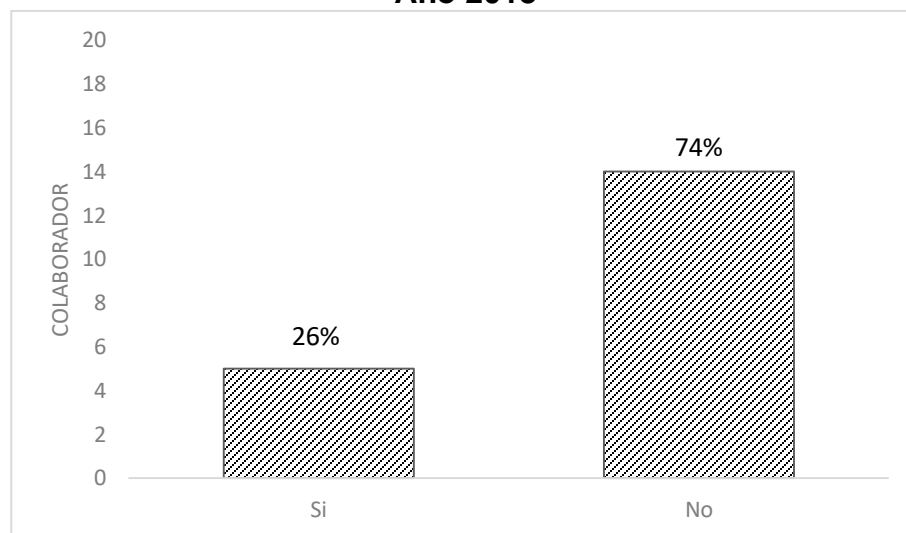
Por lo tanto, el telefonista al realizar el presente proceso debe de atender a clientes en general, huéspedes o socios, verificar los requerimientos o necesidades de los mismos, identificar las áreas relacionadas y comprobar que los problemas sean resueltos; también atiende llamadas y las traslada a toda el área del hotel, centro empresarial, centro comercial y centro de entretenimiento.

En la entrevista realizada al gerente de Recepción, explicó la inexistencia de un puesto específico de atención y servicio al huésped y la necesidad de crearlo para poder brindar apoyo personalizado y directo en función de brindar servicio de calidad a toda persona que se hospeda en las instalaciones del hotel.

2.3.1.5 Análisis de facultades

Por la falta de los descriptores de puestos y de procedimientos los trabajadores de las unidades objeto de análisis no tienen claro todo lo relacionado al puesto de trabajo que ejercen y se presenta a continuación:

Gráfica 8
Toma de decisiones
Unidad de Recepción
Hotel categoría cinco estrellas
Año 2018



Fuente: elaboración propia. Julio 2018.

Del total de entrevistados en la Unidad de Recepción, el 26% de las personas representan a los gerentes y supervisores, quienes expresan que, por costumbre, práctica o rutina tienen el conocimiento suficiente, la autorización y la facultad para tomar decisiones si se presenta algún problema laboral.

El 74% de las personas restantes constituyen al personal operativo, quienes dicen no saber para qué están autorizados y facultados dentro de su puesto de trabajo y si se presenta alguna contrariedad deben recurrir a los gerentes o supervisores para poder brindar la solución.

Lo anterior causa deficiencias y demoras en la atención al huésped, debido a que las labores no logran realizarse de manera eficiente. Por lo tanto, al no contar con el conocimiento preciso de la facultad y autorización con que cuenta cada persona dentro de su puesto de trabajo para tomar decisiones laborales, es difícil solucionar y pronosticar posibles problemas y sus consecuencias a nivel de unidad.

a) Facultades principales

A continuación, se presenta el detalle de las facultades de cada puesto de trabajo representativo de la Unidad de Recepción.

Recepcionista:

- ✓ Controlar el ingreso y egreso de huéspedes.
- ✓ Brindar servicio de atención y asistencia a los huéspedes.
- ✓ Toma de decisiones al presentarse inconvenientes en el área hasta brindar solución.
- ✓ Cobrar cuentas por consumo.
- ✓ Tratar con huéspedes problemáticos y resolver conflictos.

Telefonista:

- ✓ Brindar seguimiento a requerimientos o necesidades de los huéspedes hasta que sean solucionados.
- ✓ Informar de requerimientos necesarios dentro de las instalaciones del hotel a las áreas encargadas.
- ✓ Operar la planta telefónica de acuerdo a los procedimientos establecidos.

- ✓ Ofrecer información puntual a las personas que llaman al pbx del hotel.
- ✓ Reportar los daños que presenten las líneas telefónicas de cada habitación.

2.3.1.6 Análisis de relaciones

Por medio del presente análisis se verifica la relación y comunicación que se ejecuta en la Unidad de Recepción y los puestos de trabajo que la integra.

a) Tipos de comunicación

Por medio de un esquema se describe la relación y comunicación entre los puestos de trabajo de la unidad, misma información se adquirió por medio de la entrevista y la investigación de campo, se presenta a continuación:

Esquema 3
Relación correspondiente a los órganos de la Unidad de Recepción
Hotel categoría cinco estrellas
Año 2018

Puesto	Relación
Gerente de recepción	Dirige y controla a todos los supervisores del área.
Gerente de recepción	Se encarga de verificar que las labores de la auxiliar de tienda Minibar se realicen bajo los estándares establecidos y con la finalidad de brindar servicio de calidad a los huéspedes.
Supervisor de recepción	Inspecciona y dirige a los recepcionistas, verifica el arqueo de caja de cada uno y comunica todo lo relacionado a las reservaciones y requerimientos de los huéspedes. Supervisa toda actividad laboral del mayordomo con relación a la ocupación de huéspedes VIP.
	Mantiene comunicación constante con el supervisor de reservaciones con la

Supervisor de recepción	finalidad de mantener actualizada la ocupación de habitaciones que requiere el hotel en los siguientes 7 días.
Supervisor de botones	Tiene relación directa con los botones, dirige y controla los traslados de huéspedes del hotel al aeropuerto y viceversa. Coordina el acompañamiento de los huéspedes hasta la habitación así como el traslado de las maletas.
Supervisor del centro de comunicaciones (Pbx)	Se relaciona directamente con el/la telefonista, atienden y trasladan llamadas, brindan información de los servicios que ofrece el hotel, dan seguimiento a requerimientos y necesidades de los huéspedes hasta que se les brinde solución.
Supervisor de reservaciones	Se relaciona estrechamente con el agente de reservaciones, gestionan e ingresan todas las reservaciones con los requerimientos especiales de cada cliente.
Supervisor de reservaciones	Gestiona junto con el supervisor de recepción las reservaciones de los próximos 7 días para que organicen las habitaciones necesarias tanto individuales como grupales.
Supervisor de reservaciones	Mantiene informado al supervisor de botones con relación a los huéspedes que deben trasladar del aeropuerto al hotel y viceversa. También le informa sobre la cantidad de huéspedes que espera el hotel durante la semana.

Fuente: elaboración propia. Julio 2018.

Por medio de la investigación se determinó que el tipo de comunicación en la Unidad de Recepción se ejecuta de manera descendente, desde el gerente hacia los supervisores y estos últimos a sus subordinados. También se presenta una comunicación horizontal entre los supervisores, debido a que existe relación

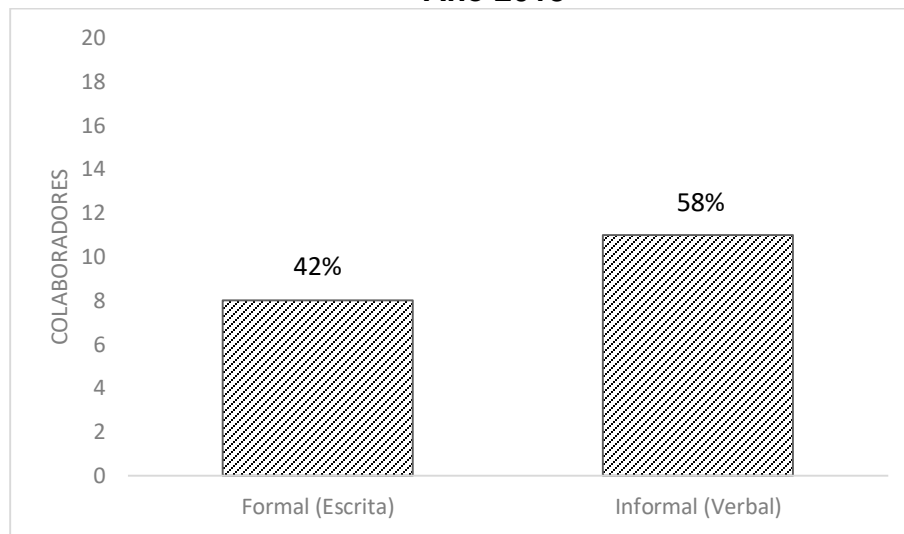
laboral entre ellos, por medio de información importante que debe ser trasladada para complementar la consecución de las labores.

Como se puede observar en el esquema, la relación y comunicación entre los trabajadores de la Unidad de Recepción es esencial para que, por medio de la unión de todos los esfuerzos se pueda aumentar el nivel de competitividad al brindar servicios de calidad a los huéspedes, se logre alcanzar los objetivos y metas organizacionales, se consiga motivar a los empleados y así mismo estos últimos mantengan un mayor grado de compromiso y responsabilidad dentro de su puesto de trabajo.

b) Medios de comunicación

Se entrevistó al total de trabajadores de la unidad de recepción sobre la forma en que se les comunica lo relacionado a su puesto de trabajo y contestaron lo siguiente:

Gráfica 9
Tipo de comunicación
Unidad de Recepción
Hotel categoría cinco estrellas
Año 2018



Fuente: elaboración propia. Julio 2018.

Del total de trabajadores entrevistados, el 42% de las personas coinciden en que la comunicación se realiza de manera formal, debido a que cualquier tipo de información referente al hotel en general o a la unidad objeto de análisis se traslada de manera escrita, por memorándum o correo electrónico.

El 58% de los trabajadores restantes exponen que la comunicación se realiza de modo informal, debido a que cualquier información referente a la unidad de trabajo se traslada de manera oral ya sea de manera personal o por medio de radio transmisor, se ejecuta de esta manera entre los puestos de trabajo operativos, como el de los recepcionistas, mayordomo, telefonista, agente de reservaciones, botones y auxiliar de tienda minibar, quienes describen que realizan la comunicación de esa manera, debido a que es mucho más rápido el trasladar datos relacionados a los huéspedes o respectivos del hotel.

El gerente de Recepción realiza mensualmente reuniones con los trabajadores, con la finalidad de evaluar las actividades actuales, discutir inquietudes o dudas y verificar la posibilidad de aplicar mejoras que ayuden a brindar servicios de mayor calidad.

2.3.2 Diagnóstico administrativo organizacional de la Unidad de Spa

La investigación en la Unidad de Spa se ejecutó mediante un diagnóstico administrativo, por lo tanto, a continuación, se detalla lo indagado con relación al análisis estructural, funcional, procedimental, de facultades, relaciones, organizacional o administrativo que demuestran las deficiencias encontradas y que ocasionan debilidad en el diseño organizacional actual.

a) Antecedentes de la unidad

La Unidad de Spa surgió por la necesidad de ofrecer servicios de relajación y terapias a los huéspedes o socios del hotel, además la institución debía cumplir con los requerimientos de la administración internacional con la que inicio labores, debido a que se debía brindar servicios de hidroterapia, descanso, entretenimiento y distracción.

Lo anterior servía de apoyo a la institución para pertenecer a la categoría de hotel cinco estrellas a nivel nacional e internacional.

La Unidad de Spa inicia labores bajo el control del gerente general, existiendo solo los puestos de auxiliar de spa, masajistas, instructor de gimnasio y piscinero, luego con el transcurso del tiempo surgió la necesidad de delegar el control a un gerente específico.

En un inicio, solo se prestaba el servicio de spa a los huéspedes y socios del hotel, pero desde hace unos años hasta la actualidad, diversos clientes pueden llegar directamente al spa y hacer uso de los servicios sin necesidad de estar hospedados en el hotel y a un precio accesible.

La Unidad de Spa cuenta con masajistas especializados, mismos a los que capacitan constantemente en técnicas de masajes, faciales e hidroterapia, con la finalidad de mantener en menú actualizado, para brindar servicios renovados y de vanguardia.

El área perteneciente al Spa se encuentra ubicada en el segundo nivel del hotel, cuenta con cabinas de masajes para damas y caballeros, lockers, dos piscinas, dos jacuzzis, mesa de ping pong y cancha de squash.

2.3.2.1 Filosofía organizacional

A continuación, se presenta la filosofía organizacional de la Unidad de Spa:

a) Misión: ofrecer a los clientes, huéspedes o socios servicios de relajación y distracción dentro de las instalaciones del hotel.

- **Visión:** posicionarnos como un spa de prestigio a nivel nacional e internacional.

- **Valores:**

- ✓ **Compromiso:** al realizar mis labores y atender a los clientes.

- ✓ **Respeto:** hacia mis superiores, compañeros y clientes.

- ✓ **Responsabilidad:** al ejecutar mis labores de trabajo.

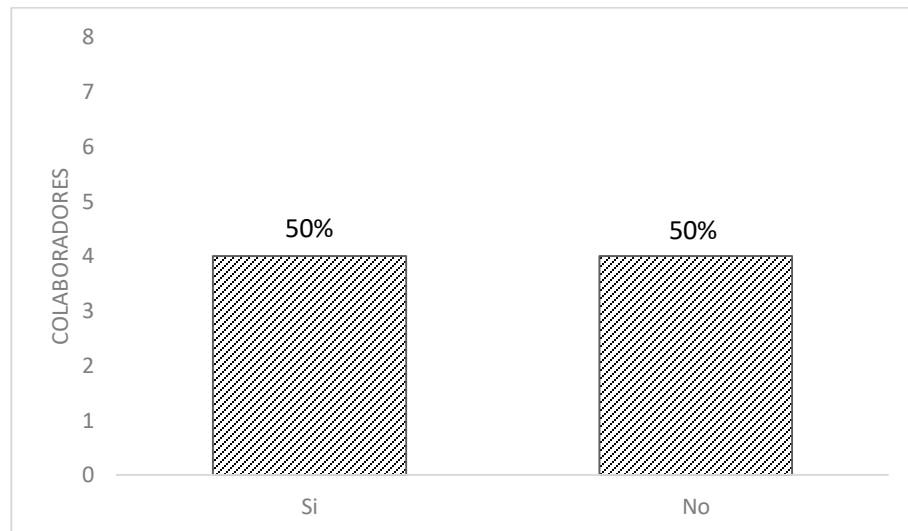
- ✓ **Paciencia:** en todo lo que conlleva mis labores y trato hacia los demás.

- ✓ **Amabilidad:** demostrar atención y gentileza con mis compañeros de trabajo y con nuestros clientes.

La filosofía organizacional de la Unidad de Spa no ha sido actualizada desde la apertura del hotel, la información fue proporcionada por el gerente al realizar la investigación de campo y la entrevista.

Luego de realizar la entrevista a los trabajadores del Spa, con relación a si tienen conocimiento de la filosofía organizacional de la unidad contestaron lo siguiente:

Gráfica 10
Conocimiento de la filosofía organizacional
Unidad de Spa
Hotel categoría cinco estrellas
Año 2018



Fuente: elaboración propia. Julio 2018

Como se presenta en la gráfica anterior, el 50% de los trabajadores del Spa explican que, aunque no se encuentre formalmente establecida la filosofía organizacional, tienen conocimiento de la razón de ser y hacia donde están dirigidas sus labores dentro de cada puesto de trabajo, así mismo expresan los

valores que ponen en práctica para generar un ambiente agradable y estos mismo transmitirlos a los clientes, huéspedes o socios que visitan las instalaciones.

El otro 50% de los trabajadores entrevistados expresan no tener conocimiento de la filosofía organizacional de la unidad, lo anterior provoca que no cuenten con una dirección o guía clara sobre las metas o acciones que permitirán alcanzar los objetivos de la unidad, de igual manera, con los valores, ponen en práctica los que utilizan en su vida cotidiana.

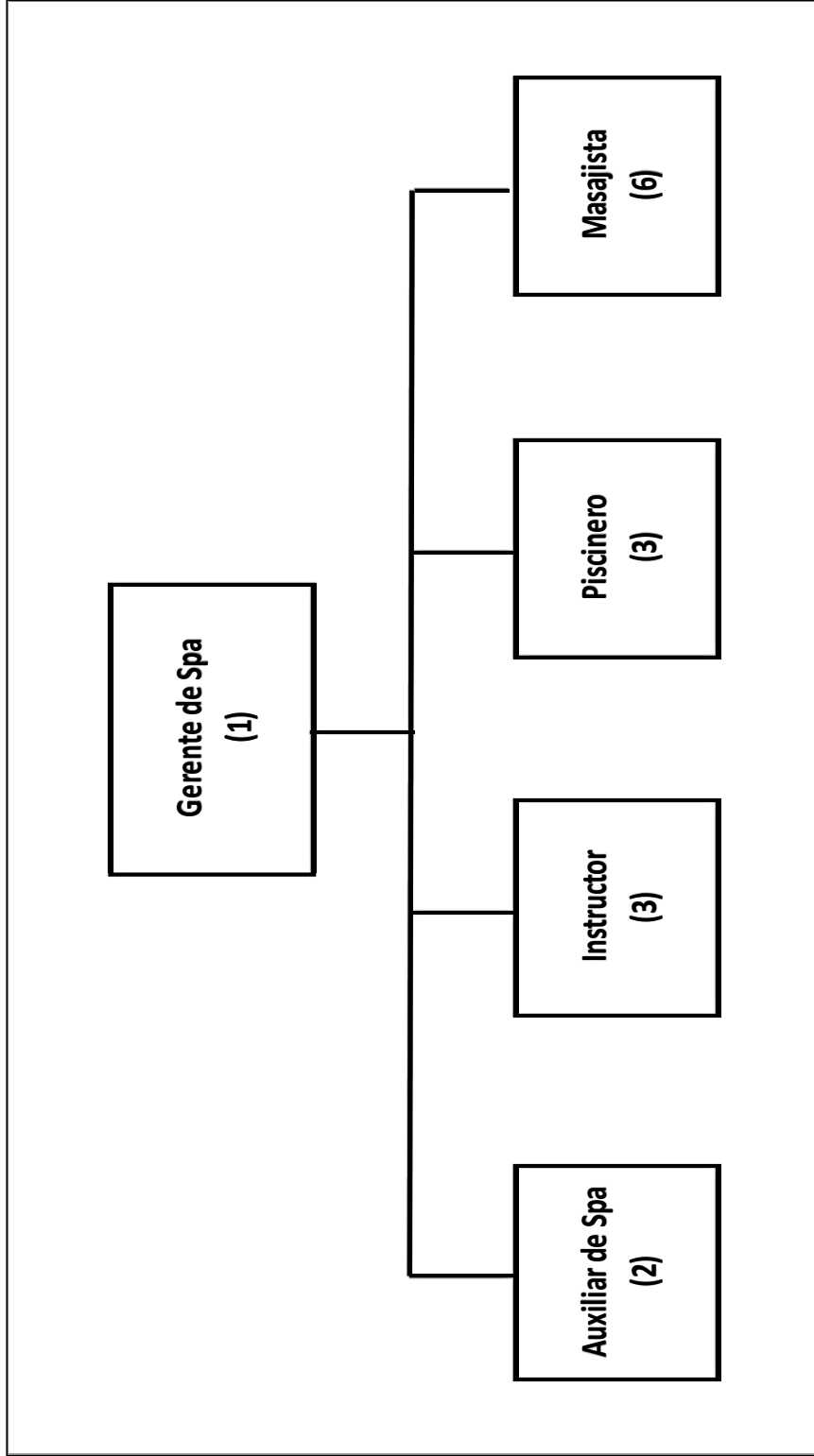
2.3.2.2 Análisis estructural

A continuación, se presenta la situación actual de la Unidad de Spa de un hotel categoría cinco estrellas de la ciudad de Guatemala.

a) Organigrama nominal

Se entrevistó a los trabajadores del Spa, el total expresó que la unidad no cuenta con un organigrama formalmente establecido, mismo que refleje la estructura organizacional, por lo que, por medio de la investigación se determinó que la jerarquía se encuentra desglosada como se demuestra a continuación:

Gráfica 11
Organigrama nominal actual
Unidad de Spa
Hotel categoría cinco estrellas
Año 2018



Fuente: Elaboración propia. Julio 2018

Por medio de la entrevista a cada trabajador y la investigación en el área del Spa, se establece que la Unidad se encuentra dividida por puestos de trabajo, cada uno de sus colaboradores tiene el conocimiento preciso con relación a su jefe inmediato, que es el gerente y la relación laboral y jerárquica que tienen hacia con sus compañeros, misma que han adquirido por la rutina laboral.

La Unidad de Spa cuenta con una estructura organizacional funcional, debido a que, el trabajo se encuentra dividido según las funciones que presta el área y por consiguiente los trabajadores han adquirido la especialización necesaria para desempeñar sus labores.

Se determinó que la cantidad de trabajadores requeridos para los puestos de trabajo no se encuentran completos, como se observa en el organigrama nominal actual, el personal requerido en el puesto de auxiliar de spa es de dos personas, pero actualmente solo existe una trabajadora que se encarga de atender a los clientes; se requieren tres instructores, pero solo cuentan con dos profesionales en el área de gimnasio; deben ser tres piscineros y solamente trabaja un encargado para toda el área de piscinas y su respectivo mantenimiento, y por último, deberían de ser seis masajistas, pero solamente laboran tres encargadas de realizar los servicios de masajes y faciales. Por lo anterior no se logra cubrir los tres turnos de trabajo en cada puesto, por ejemplo, cuando termina el turno del auxiliar, el gerente debe cubrir la recepción del spa; al momento en que los instructores finalizan sus labores deben de cerrar el gimnasio porque no existe otra persona que se quede encargada; el piscinero, al momento de retirarse deja sola el área de piscinas y los masajistas, si se encuentran ocupados deben explicarle a los clientes, huéspedes o socios que deben de esperar a que exista cupo para brindarles el servicio.

- **Departmentalización**

Se concluye que el tipo de departmentalización existente en la Unidad de Spa es por productos o servicios, debido a que el gerente y los trabajadores del área se encuentran especializados, actualizados y enfocados en el área de masajes, faciales, hidroterapia, cuidado personal o corporal y brindar clases de natación.

Lo anterior conlleva a que cada trabajador de la unidad de spa, al realizar sus labores, su objetivo primordial sea brindar servicios de calidad, satisfacción y distracción a los clientes, huéspedes o socios del hotel.

- **División del trabajo**

Luego de la investigación se determinó que por la falta de instrumentos de organización los trabajadores realizan sus labores gracias a la especialización que tienen en el mismo, por práctica o hábito.

En el área de piscinas y jacuzzis se observa que, no cuentan con una persona que se dedique a limpiar el agua y brindarles mantenimiento, debido a que el piscinero lo debe de realizar, tomando en cuenta que su puesto de trabajo fue creado para que se ejecute como salvavidas y dar cursos de natación.

- **Niveles jerárquicos**

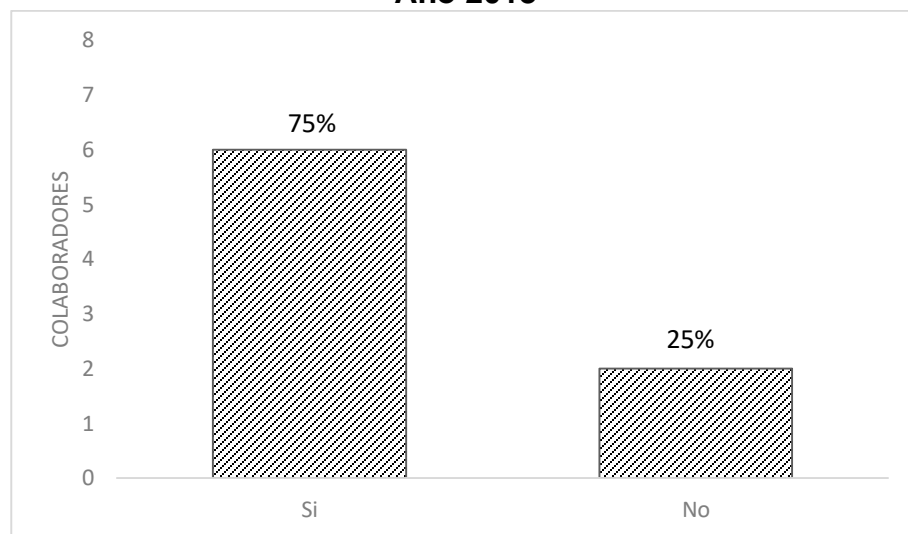
En el Spa se observan dos niveles jerárquicos, constituido en primer lugar por el gerente, quien ocupa el nivel de toma de decisiones y por consiguiente los puestos operativos ejecutados por el auxiliar de spa, masajistas, instructor y piscinero, mismos que en la entrevista explican que tienen conocimiento de la jerarquía existente en la unidad porque al iniciar labores les han dado a conocer quienes integran el área de trabajo.

- **Tipo de autoridad**

Al realizar la investigación en la Unidad de Spa se determinó que cuenta con un tipo de autoridad lineal, misma que se ejerce desde el gerente hacía los subordinados.

Se entrevistó al total de trabajadores con relación a la existencia de duplicidad de funciones de parte de sus superiores y contestaron lo siguiente:

Gráfica 12
Duplicidad de funciones
Unidad de Spa
Hotel categoría cinco estrellas
Año 2018



Fuente: Elaboración propia. Julio 2018

Como se observa en la gráfica anterior, el 75% de los trabajadores entrevistados expresan que, si existe duplicidad de funciones, debido a que reciben órdenes de parte del gerente, pero también uno de los instructores ejerce control sobre ellos, este último, se basa en que tiene más de veinte años de laborar en el hotel y que tiene el conocimiento suficiente para liderar la unidad.

La duplicidad de funciones afecta porque provoca confusión y preocupación entre los trabajadores del nivel operativo, porque explican que el gerente tiene menos de un año de laborar en el Spa y que en ocasiones quien tiene la razón es el instructor.

- **Coordinación**

En la Unidad de Spa no cuentan con una coordinación de las actividades laborales de manera escrita. Se observa que es de tipo directo, que va del gerente hacía los trabajadores operativos, pero luego de la investigación se determinó que no se efectúa porque como se explica anteriormente, el gerente delega sobre los trabajadores y también uno de los instructores de gimnasio, lo que ocasiona cierto grado de incertidumbre entre los colaboradores con relación a quien de los dos tiene la razón.

2.3.2.3 Análisis funcional

Por medio del presente análisis se describen las funciones principales de la Unidad de Spa:

a) Funciones

La función principal del Spa es brindar un espacio de relajación, terapia y distracción dentro de las instalaciones del hotel, a los huéspedes, clientes o socios.

Cuenta con cabinas de masajes adecuadas, sin ruido, con música relajante y camas aromatizadas, con la finalidad de brindar los servicios de una manera correcta a cada una de las personas que buscan de terapia y relajación.

Verifica y coordina el área de piscinas, jacuzzis, mesa de ping pong y cancha de squash con el objetivo de proporcionar lugares adecuados para los huéspedes o socios que buscan un espacio de distracción y diversión.

b) Atribuciones

A continuación, se presentan las atribuciones de los puestos que tienen mayor representatividad en la Unidad de Spa, mismas que fueron proporcionadas por medio de la entrevista y visitas de campo:

Atribuciones del auxiliar de Spa:

- ✓ Realizar reservaciones de servicios de masajes.
- ✓ Efectuar inventario diario de producto tanto al inicio como al finalizar turno, en función del orden y abastecimiento de bodega.
- ✓ Proveer de información específica del Spa a huéspedes, socios y clientes.
- ✓ Administra la caja del Spa, según cobros correspondientes.
- ✓ Brindar atención personalizada a los huéspedes, clientes o socios.
- ✓ Administrar las máquinas, equipos, insumos e implementos del Spa.

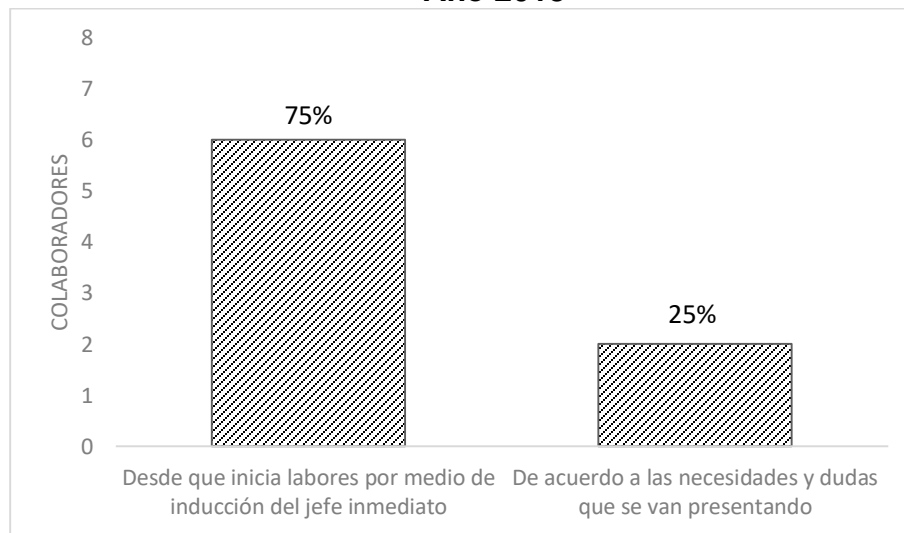
Atribuciones del masajista:

- ✓ Proporcionar servicios de masaje a huéspedes, clientes o socios del hotel, utilizando exfoliantes corporales, envolturas e hidroterapia.
- ✓ Mantenerse actualizado con técnicas y modalidades renovadas relacionadas con su campo de trabajo.
- ✓ Verifica la limpieza de la cabina de masajes.
- ✓ Promover y vender los servicios del Spa incluyendo el ofrecimiento de productos al detalle.

- ✓ Guardar los suministros y equipo al final de cada turno.
- ✓ Realizar inventario del producto existente y el que está por agotarse.

Por lo tanto, se entrevistó a cada trabajador y se les cuestionó sobre el conocimiento del descriptor y perfil de puestos y sobre el momento en que le dieron a conocer las funciones y atribuciones que debe realizar en su respectivo trabajo y respondieron lo siguiente:

Gráfica 13
Conocimiento del descriptor y perfil de puestos
Unidad de Spa
Hotel categoría cinco estrellas
Año 2018



Fuente: elaboración propia. Julio 2018.

Todos los trabajadores de la Unidad de Spa expresan desconocer el descriptor y perfil de puestos, por lo que, del total de entrevistados, el 75% de las personas indican que le dieron a conocer las funciones y atribuciones al iniciar labores por medio de la inducción del jefe inmediato. El 25% de los colaboradores restantes expresan que tiene el conocimiento gracias a las necesidades y dudas que se presentan al realizar su trabajo y por la práctica o experiencia que han ganado en sus respectivos puestos.

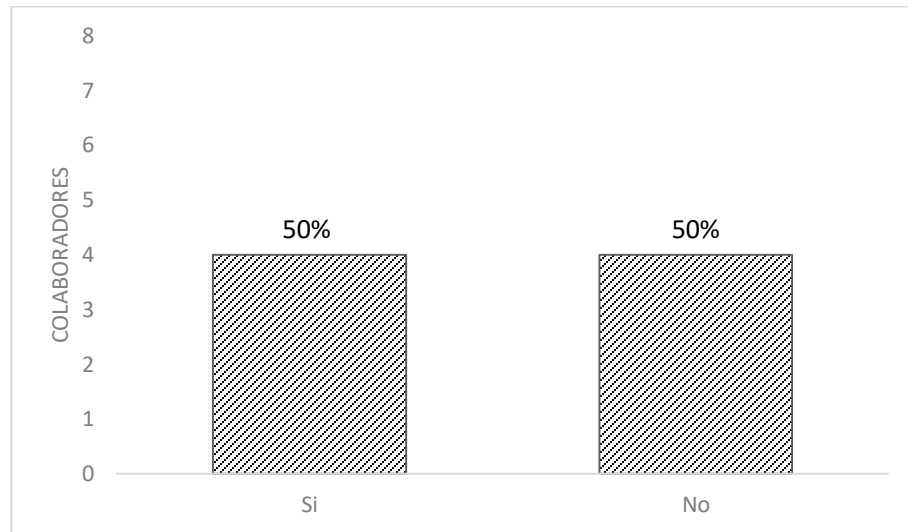
El carecer de descriptor de puestos afecta a la Unidad, debido a que, puede ocasionar deficiencia en las labores que realizan los trabajadores, porque no permite tener claro los objetivos, funciones y atribuciones que deben y pueden ejecutar; así mismo, la falta de perfil puede originar que al contratar al personal se produzcan errores, porque no se toman en cuenta las aptitudes necesarias para ocupar la plaza de trabajo.

2.3.2.4 Análisis procedimental

Con apoyo de la entrevista se establece que en la Unidad de Spa no cuentan con descriptor de puestos ni de procedimientos, lo que dificulta a los trabajadores la consecución de sus labores y minimiza la eficiencia del mismo. Los trabajadores ejecutan los procesos de trabajo por costumbre y los han aprendido conforme a las circunstancias que se han presentado.

Por lo tanto, a continuación, se presenta una gráfica con los resultados obtenidos en la entrevista a cada trabajador:

Gráfica 14
Conocimiento del descriptor de procedimientos
Unidad de Spa
Hotel categoría cinco estrellas
Año 2018



Fuente: elaboración propia. Julio 2018.

Del total de trabajadores la mitad de los entrevistados expresan que, aunque no cuentan con una descripción, consideran que los procedimientos actuales si son los correctos para cumplir con los objetivos de cada puesto de trabajo. Mientras que, el 50% de los trabajadores restantes mencionan que al presentarse dudas o problemas para realizar sus labores deben recurrir al gerente o algún compañero de trabajo para que les apoye a brindar la solución adecuada.

Por lo tanto, al no poseer la Unidad de Spa con una descripción de procedimientos adecuada, pierde los soportes y guías que conducen a los trabajadores por las actividades que deben ejecutar, se puede recaer en errores operativos, desconocimiento de las actividades que tienen relación con otras áreas y deficiencias en la consecución de las labores.

a) Procedimiento general

Se entrevistó al auxiliar de Spa y a los masajistas, con la finalidad de que brindarán la información relacionada a la manera en que realizan sus actividades laborales actualmente.

A continuación, se describen los procedimientos generales y con mayor representatividad de la Unidad, para lo cual se detalla la reserva de masajes por parte de auxiliar de Spa y la sesión de masajes que brinda el masajista:

Esquema 4
Procedimiento para la reserva de masajes
Unidad de Spa
Hotel categoría cinco estrellas
Año 2018

Paso	Responsable	Procedimientos
1	Cliente, huésped o socio	Se dirige con el auxiliar de spa.
2	Auxiliar de Spa	Le consulta al cliente, huésped o socio sobre el tipo de masaje que necesita o le da opciones existentes en el menú.
3	Cliente, huésped o socio	Elige el tipo de masaje deseado.
4	Auxiliar de Spa	Procede anotararlo en el calendario.
5	Auxiliar de Spa	Le pregunta al cliente la forma en que realizará su pago.
6	Auxiliar de Spa	Entrega factura al cliente.

Fuente: elaboración propia. Julio 2018.

En el esquema anterior se presenta el proceso para la reserva de masajes que ejecuta actualmente el auxiliar de Spa, quien explica, que el conocimiento de las actividades que realizan para elaborarlo se ha adquirido conforme a la consecución de las tareas diariamente, o sea por cotidianidad. La reservación de

masajes es uno de los procesos más importantes de la Unidad, porque representa de manera general las actividades que se ejecutan constantemente; por lo tanto, es necesario que no existan errores, debido a que el servicio es prestado a clientes o huéspedes del hotel y debe realizarse de manera eficiente y con calidad.

Por consiguiente, se presenta el proceso actual por medio del cual el masajista realiza una sesión de masaje:

Esquema 5
Procedimiento para la sesión de masajes
Unidad de Spa
Hotel categoría cinco estrellas
Año 2018

Paso	Responsable	Procedimientos
1	Cliente	Se presenta para la sesión.
2	Auxiliar de Spa	Realiza una revisión física de la cabina asignada para verificar que todo se encuentre bajo los estándares establecidos.
3	Auxiliar de Spa	Entrega al cliente juego de toallas y bata si lo desea.
4	Masajista	La masajista se presenta con el cliente y procede a realizar el masaje.
5	Masajista	Finaliza la sesión de masaje.
6	Masajista	La masajista debe retirar las toallas húmedas.
7	Masajista	Le informa al auxiliar de spa que el masaje ha finalizado.

Fuente: elaboración propia. Julio 2018.

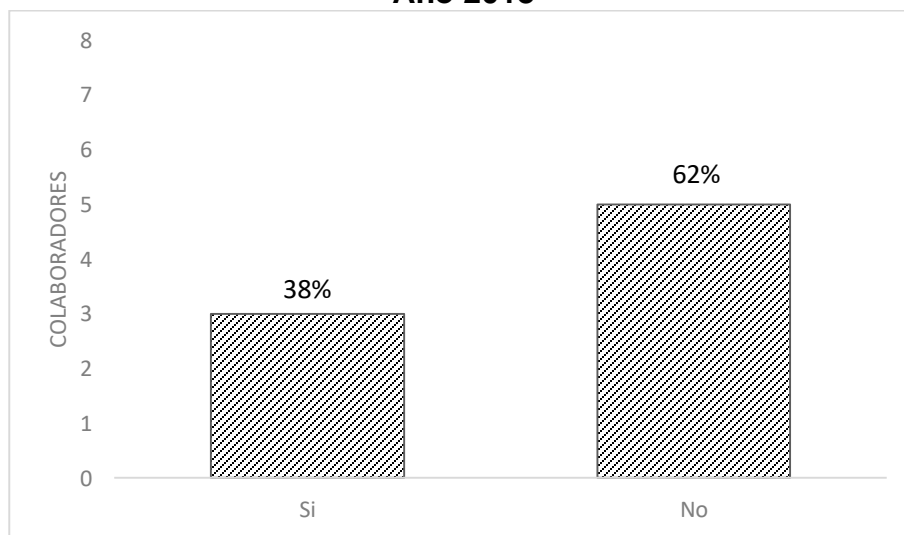
En el esquema anterior, se demuestra el procedimiento por medio de cual se realiza la sesión de masajes, como se explica anteriormente, en la Unidad de Spa no cuentan con un descriptor de procedimientos que les sirva de apoyo y guía para la consecución de las labores diarias; cabe mencionar que, según explican los

masajistas, cuentan con experiencia en el área porque a eso se han dedicado en sus trabajos anteriores y el conocimiento para ejecutar las actividades lo han adquirido y perfeccionado por medio de la práctica constante.

2.3.2.5 Análisis de facultades

Por medio de la entrevista se determinó que los trabajadores no tienen claro las facultades que conlleva su puesto de trabajo y se demuestra a continuación:

Gráfica 15
Toma de decisiones
Unidad de Spa
Hotel categoría cinco estrellas
Año 2018



Fuente: elaboración propia. Julio 2018.

Del total de entrevistados en la unidad de spa, el 38% de las personas expresan que, por costumbre, practica o rutina tienen el conocimiento suficiente, la autorización y la facultad para tomar decisiones si se presenta algún problema laboral; el otro 62% de los trabajadores indican que no cuentan con el conocimiento suficiente con relación a lo que están autorizados y facultado dentro de su puesto

de trabajo y si se presenta alguna contrariedad deben recurrir al gerente para poder brindar la solución.

Lo anterior causa deficiencias en el servicio al cliente o huésped, debido a que, algunos trabajadores no cuentan con el conocimiento suficiente de la facultad que tiene inmerso su puesto de trabajo para tomar decisiones y solucionar un problema de inmediato.

a) Facultades principales

A continuación, se presenta la facultad principal de cada puesto representativo de la unidad:

Auxiliar de Spa:

- ✓ Realizar inventario diario y mensual de productos e informar al gerente.
- ✓ Brindar información de los servicios del spa a clientes, huéspedes o socios.
- ✓ Ofrecer solución a problemas que se presentan en la recepción del spa.
- ✓ Realizar el cobro por servicios brindados en el Spa.
- ✓ Informar al área de limpieza que se necesitan sus servicios en las cabinas de masajes.

Masajista:

- ✓ Atender y brindar servicios de masajes a los clientes, huéspedes o socios y apoyarlos con los requerimientos que desean en cada sesión de masajes.
- ✓ Supervisar que las cabinas de masajes se encuentren en orden y limpias.

- ✓ Realizar inventario de productos para masajes e informarle al gerente.
- ✓ Brindar información del menú de masajes a los clientes, huéspedes o socios.

2.3.2.6 Análisis de relaciones

Por medio del presente análisis se verifica la relación y comunicación que se ejecuta en la Unidad de Spa y los puestos de trabajo que la integran.

a) Tipos de comunicación

A continuación, se presenta la relación y comunicación que corresponde a cada órgano de la Unidad de Spa:

Esquema 6
Relación correspondiente a los órganos de la unidad de Spa
Hotel categoría cinco estrellas
Año 2018

Puesto	Relación
Gerente de Spa	Mantiene relación directa con el auxiliar de Spa, coordinan reservas de masajes, verifican el inventario de los productos e identifican soluciones ante la presencia de problema.
Instructor	Le informa al gerente de Spa el estado de las maquinas, instalaciones del gimnasio y toda situación que se presente en el área de training center.
Masajistas	Le reportan al gerente sobre la cantidad de sesiones realizadas, le informa sobre el inventario de los productos destinados para prestar el servicio y le comunica el estado en que se encuentran las cabinas.
Piscinero	Le traslada al gerente de Spa el control de alumnos que asisten diariamente a los cursos de natación, le informa sobre el inventario de productos vendidos y existentes, le envía el reporte de todo lo que se factura en el área de piscina. Le comunica al gerente todo lo relacionado a la limpieza y mantenimiento de las piscinas y jacuzzi.

Fuente: elaboración propia. Julio 2018.

Es fundamental la existencia de una buena relación entre los órganos de la Unidad de Spa, debido a que ayuda al logro de las metas u objetivos que se tiene visualizado alcanzar. Por lo tanto, en el esquema anterior se observa la manera en que el gerente tiene relación directa en la dirección y control de todos los trabajadores.

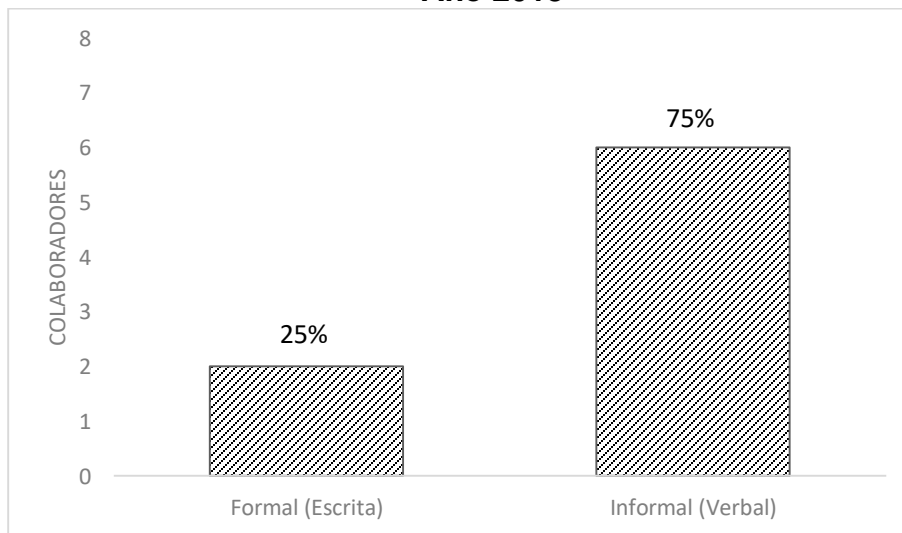
La comunicación se ejecuta de manera ascendente, debido a que el gerente tiene pocos meses de trabajar en el Spa y los colaboradores del nivel operativo le

comunican todo lo relacionado al desarrollo de las labores dentro de cada puesto de trabajo, también se establece de manera horizontal, porque sí existe relación y coordinación entre los puestos para lograr ejecutar las actividades laborales.

b) Medios de comunicación

Se entrevistó al total de trabajadores de la Unidad de Spa con relación a la manera en que se les comunica lo relacionado a su puesto de trabajo y contestaron lo siguiente:

Gráfica 16
Tipo de comunicación
Unidad de Spa
Hotel categoría cinco estrellas
Año 2018



Fuente: elaboración propia. Julio 2018.

Del total de trabajadores entrevistados en la unidad, el 25% de las personas expresan que la información relacionada a las actividades laborales se realiza de manera formal o escrita, ya sea por medio de memorándums o correo electrónico. Mientras que el 75% de los trabajadores restantes representan al personal

operativo e indican que la comunicación con respecto a sus labores es trasladada de manera informal o verbal.

La carencia de una comunicación adecuada ocasiona que no se transmitan correctamente los mensajes y disminuye la participación entusiasta de los trabajadores en las actividades laborales.

2.3.3 Análisis organizacional o administrativo

A continuación, se presenta un cuadro de resumen en el que se presentan las principales deficiencias encontradas.

Cuadro 3
Cuadro de resumen de deficiencias
Hotel categoría cinco estrellas
Año 2018

Elemento	Descripción de deficiencias
Filosofía organizacional	Hotel a nivel general
Misión	No indica quienes son y qué servicios ofrecen, no ha sido actualizada desde la apertura del hotel.
Visión	No ha tenido cambios desde su creación, por lo tanto se debe renovar.
Valores	Se deben modificar con relación a la misión del hotel y deben ser los mismos para todas las unidades que lo integran.
Organigrama general	No se visualizan todas las unidades que realmente existen en el hotel, se debe modificar y actualizar.
Filosofía organizacional	Unidades de Recepción y Spa
Misión	No cuentan con una misión formalmente establecida, aunque la mayoría de trabajadores expresan que si tienen conocimiento de la razón de ser y finalidad de sus actividades laborales.
Visión	No existe una visión establecida, por lo que los trabajadores no tienen claro lo que desea lograr la Unidad a futuro.

Valores	Las unidades no cuentan con valores instituidos formalmente, por lo tanto, se deben utilizar los mismos que tiene el hotel.
Diagnostico administrativo organizacional	
Análisis estructural	
Organigrama por unidad	La jerarquía existente se encuentra desglosada por puestos de trabajo. Explican los trabajadores, que tienen conocimiento de la jerarquía gracias a a rutina laboral. Gráfica 4 y 11.
Estructura organizacional	No cuentan con una estructura establecida, pero según la investigación es una organización funcional.
Departmentalización	Las unidades no tienen establecido el tipo de departmentalización. Según la investigación, en Recepción cuentan con una departmentalización por funciones y en el Spa es una departmentalización por productos o servicios.
División del trabajo	No se encuentra establecida por escrito, los trabajadores realizan sus labores por costumbre y hábito. En el área de Recepción no cuentan con personal para atención y servicio al huésped; en el área de Spa no cuentan con colaboradores encargados de la limpieza y mantenimiento de piscinas y jacuzzis.
Niveles jerarquicos	Aunque no se encuentre formalmente establecido, la Unidad de Recepción cuenta con tres niveles jerarquicos, el nivel estratégico, tactico y operativo; mientras que en la Unidad de Spa se observa el nivel estratégico y operativo.
Tipo de autoridad	Según la investigación las unidades cuentan con un tipo de autoridad lineal; pero existe duplicidad de funciones debido a que el gerente de Recepción delega sobre los supervisores del área y sobre los subordinados de éstos últimos. En la Unidad de Spa, los trabajadores reciben ordenes tanto del gerente como de uno de los instructores de gimnasio. Gráfica 5 y 12.

Coordinación	Las unidades no cuentan con una coordinación de las actividades laborales de manera escrita, por lo que se realizan por costumbre. Lo anterior también afecta en la duplicidad de funciones.
Análisis funcional	
Funciones de la unidad	Las funciones principales de las Unidades de Recepción y Spa no se encuentran descritas formalmente.
Atribuciones del puesto clave	Las unidades no cuentan con descriptor y perfil de puestos. Las atribuciones de los puestos de trabajo se realizan por costumbre y práctica; lo anterior provoca que se omitan ciertas actividades o que el trabajador las desconozca y recurra al gerente por dudas o para solucionar problemas. Gráfica 6 y 13.
Análisis procedimental	
Procedimiento general	En las Unidades no cuentan con descriptores de procedimientos y las actividades las realizan por costumbre y conforme a la manera en que las circunstancias se van presentando. Gráfica 7 y 14.
Análisis de facultades	
Facultades principales del puesto clave	La mayoría de los trabajadores de ambas unidades expresan que no cuentan con el conocimiento suficiente sobre la facultad y autorización que tienen para tomar decisiones dentro de su puesto de trabajo. Gráfica 8 y 15.
Análisis de relaciones	
Tipo de comunicación	En las Unidades se presenta una comunicación formal, que se ejecuta en los gerentes y supervisores; pero se realiza de manera informal en la mayoría de trabajadores de los puestos operativos. Gráfica 9 y 16.
Medios de comunicación	Ambas unidades utilizan como medios de comunicación el correo electrónico, memorandum y radio transmisor.

Fuente: Elaboración propia. abril de 2019.

Como se observa en el cuadro de resumen, se detallan las deficiencias en el diseño organizacional actual del hotel y en las unidades de Recepción y Spa, por

lo tanto, a continuación, se describe de una manera más detallada el análisis de resultados:

2.4 Análisis de resultados

Se determinó que el hotel en general y las unidades no cuentan con una filosofía organizacional actualizada, debido a que la información existente no ha recibido cambios desde la apertura de la institución hotelera y en algunas áreas no cuentan con ningún tipo de manual o folleto que sirva de base o guía a los trabajadores.

Luego de la investigación se evidenció que el organigrama general del hotel no ha tenido cambios desde la apertura del mismo y se encuentra incompleto. No existe un organigrama por unidad, lo que conlleva a que la jerarquía no se encuentre bien definida y que la unidad de mando no se cumpla totalmente, lo anterior se relaciona con la inexistencia de descripción y perfil de puestos que ocasiona desconocimiento de parte de los trabajadores y deficiencia en la autoridad, la responsabilidad, las atribuciones y funciones de cada puesto de trabajo, así como el no contar con descripción de procedimientos, por lo que los colaboradores realizan sus actividades por costumbre o rutina y las han aprendido conforme se presentan.

Se determinó que la Unidad de Recepción no posee un puesto de atención y servicio al huésped, mismo que sirva de apoyo al brindar información de los servicios del hotel y ayude a proporcionar soluciones a requerimientos o necesidades de los mismos.

En la Unidad de Spa se necesita un puesto para la limpieza y mantenimiento de piscinas y jacuzzi, ya que se precisa una persona que se dedique exclusivamente a verificar la calidad del agua, que se encuentre limpia y que le brinde servicio a las turbinas.

Por lo tanto, las unidades de Recepción y Spa demuestran que no cuentan con un diseño organizacional adecuado, que ayude a lograr los objetivos de cada área.

Con base a la problemática encontrada, es preciso actualizar el diseño organizacional con que cuentan las unidades y crear los descriptores y perfil de puestos y de procedimientos necesarios que sirvan de apoyo a los trabajadores para ejecutar las actividades laborales de una manera eficiente, por lo que en el siguiente capítulo se detalla las propuestas de solución de una manera más exacta.

CAPITULO III

REDISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LAS UNIDADES DE RECEPCIÓN Y SPA DE UN HOTEL CATEGORÍA CINCO ESTRELLAS DE LA CIUDAD DE GUATEMALA

A continuación, se presenta el rediseño organizacional que se propone al hotel de manera general y a las Unidades de Recepción y Spa, mismo que es creado con la finalidad de plantear mejoras a las deficiencias encontradas en la investigación y análisis realizado.

3.1 Justificación de la propuesta

Tomando en cuenta el diagnóstico realizado en un hotel categoría cinco estrellas de la ciudad de Guatemala, se determinó la necesidad de aplicar un rediseño organizacional a la institución de manera general y a las unidades de Recepción y Spa, por lo que se proponen soluciones a las deficiencias que enfrentan y que impiden aprovechar el recurso humano calificado con que cuentan y por consiguiente se logre maximizar la eficiencia en la consecución de las laborales y se pueda brindar a los clientes servicios de calidad.

La propuesta de rediseño organizacional en las unidades analizadas se enfoca en actualizar la filosofía organizacional, establecer los organigramas según los puestos encontrados, crear descriptores y perfil de puestos y de procedimientos, así como proponer la creación de puestos de trabajo necesarios.

3.2 Objetivo de la propuesta

A continuación, se presenta el objetivo general y específico que conlleva el realizar el rediseño organizacional a las unidades de Recepción y Spa.

3.2.1 Objetivo general

Proponer un rediseño organizacional completo y actualizado que les permita a las unidades de Recepción y Spa lograr aplicar mejoras a nivel interno, y externo en la atención y servicio a clientes, huéspedes o socios del hotel.

3.2.2 Objetivo específico

Formular un rediseño organizacional para el segundo semestre del año 2019, con la finalidad de que todos los trabajadores tengan conocimiento de los organigramas, descriptor y perfil de puestos y de procedimientos, con el propósito de guiarlos con relación a las jerarquías, funciones, atribuciones y procesos respectivos a cada puesto de trabajo, así mismo permita aumentar la eficiencia y responder a las contingencias que se presentan diariamente.

3.3 Rediseño organizacional propuesto

A continuación, se presenta el rediseño organizacional que se propone implementar en el hotel a nivel general y en las unidades de Recepción y Spa respectivamente.

3.3.1 Filosofía y diseño organizacional del hotel

Se presenta la filosofía y diseño organizacional que se propone para el hotel en general:

3.3.1.1 Filosofía organizacional

A continuación, se presenta la propuesta con relación a la misión, visión y valores para el hotel, así mismo, se demuestra el formato para realizar los rótulos en material acrílico con vinil, con un tamaño de 60 x 40 cm.

Es importante que los rótulos con la filosofía organizacional sean colocados en lugares visibles, con la finalidad de que los trabajadores y visitantes puedan identificar el propósito primordial del hotel.

a) Misión

Somos una empresa hotelera guatemalteca que cuenta con personal íntegro y responsable para brindar servicios de clase mundial de hospedaje, restaurante y eventos.

- **Visión**

Ser la empresa líder en la industria hotelera reconocida a nivel nacional e internacional por ofrecer servicios y productos de excelencia.

- **Valores**

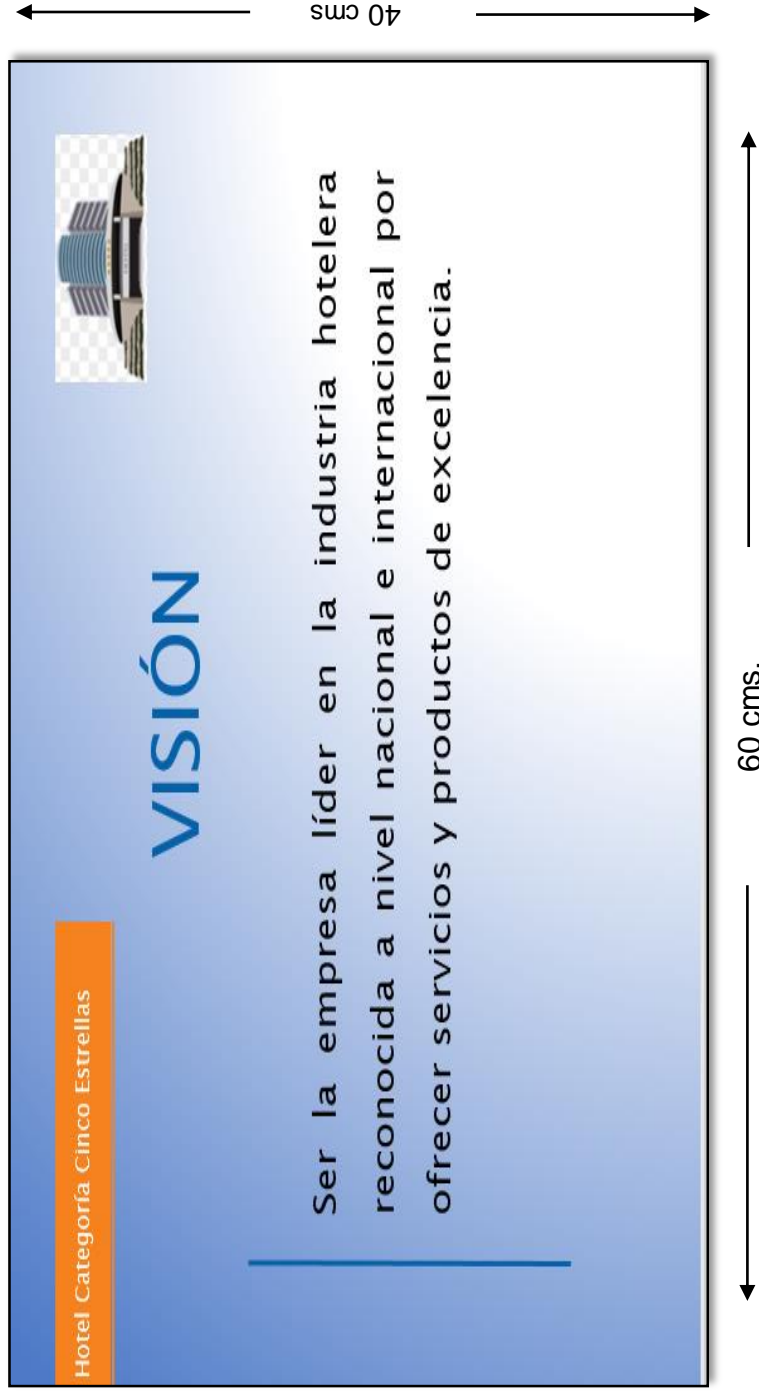
- ✓ **Integridad:** somos congruentes con el uso correcto de los recursos asignados para brindarle servicio de calidad a nuestros clientes internos y externos dentro de las instalaciones del hotel.
- ✓ **Responsabilidad:** asumimos conscientemente las consecuencias de las decisiones y acciones que hacemos.
- ✓ **Actitud de servicio:** brindamos un servicio orientado a generar valor a nuestros clientes.

Formato 1
Rótulo institucional misión
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad capital, Guatemala
Año 2,019



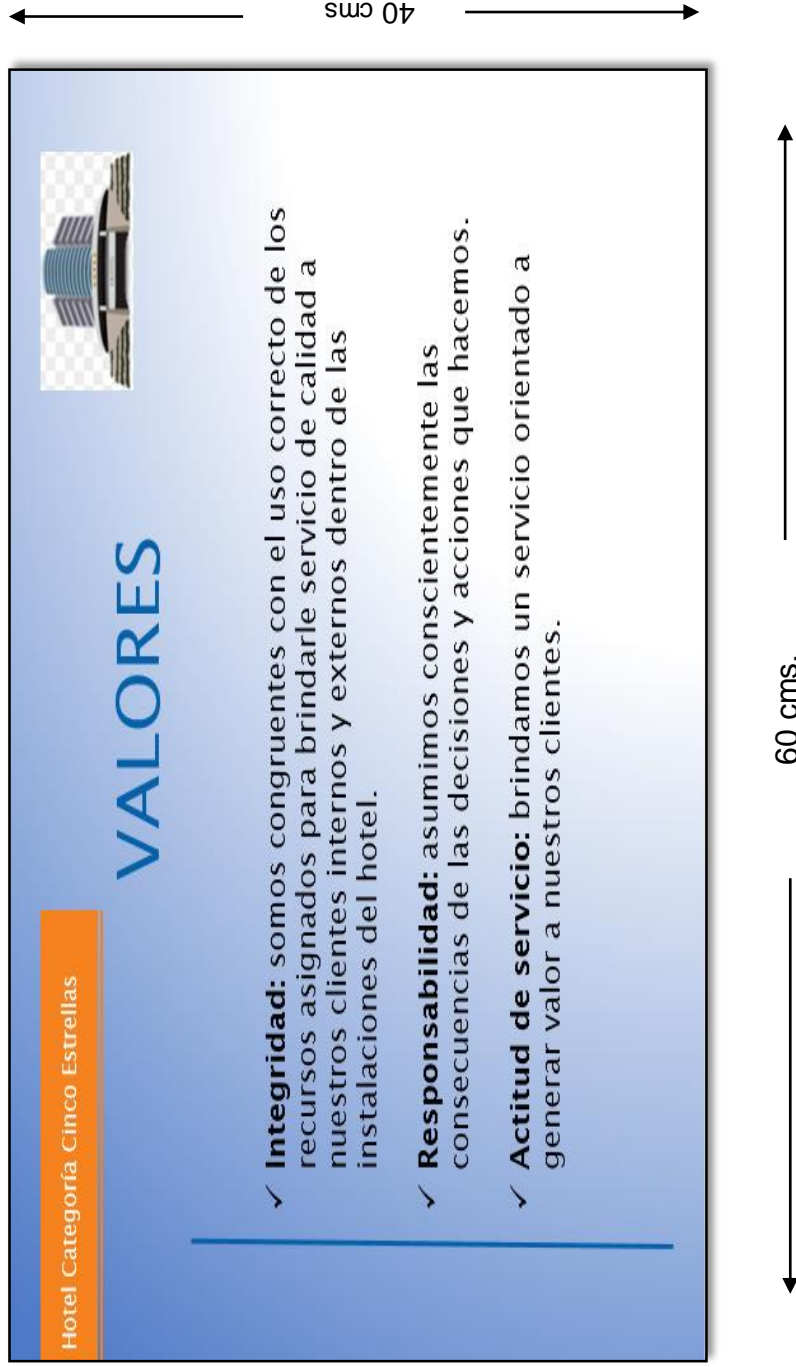
Para la impresión del rótulo se propone utilizar el tipo de letra Lucida Sans, de tamaño 80 para el título y 60 para la descripción. El color del título se plantea color azul y negro para la descripción.

Formato 2
Rótulo institucional visión
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad capital, Guatemala
Año 2,019



Para la impresión del rótulo se propone utilizar el tipo de letra Lucida Sans, de tamaño 80 para el título y 60 para la descripción. El color del título se plantea color azul y negro para la descripción.

Formato 3
Rótulo institucional valores
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad capital, Guatemala
Año 2,019



Para la impresión del rótulo se propone utilizar el tipo de letra Lucida Sans, de tamaño 80 para el título y 60 para la descripción. El color del título se plantea color azul y negro para la descripción.

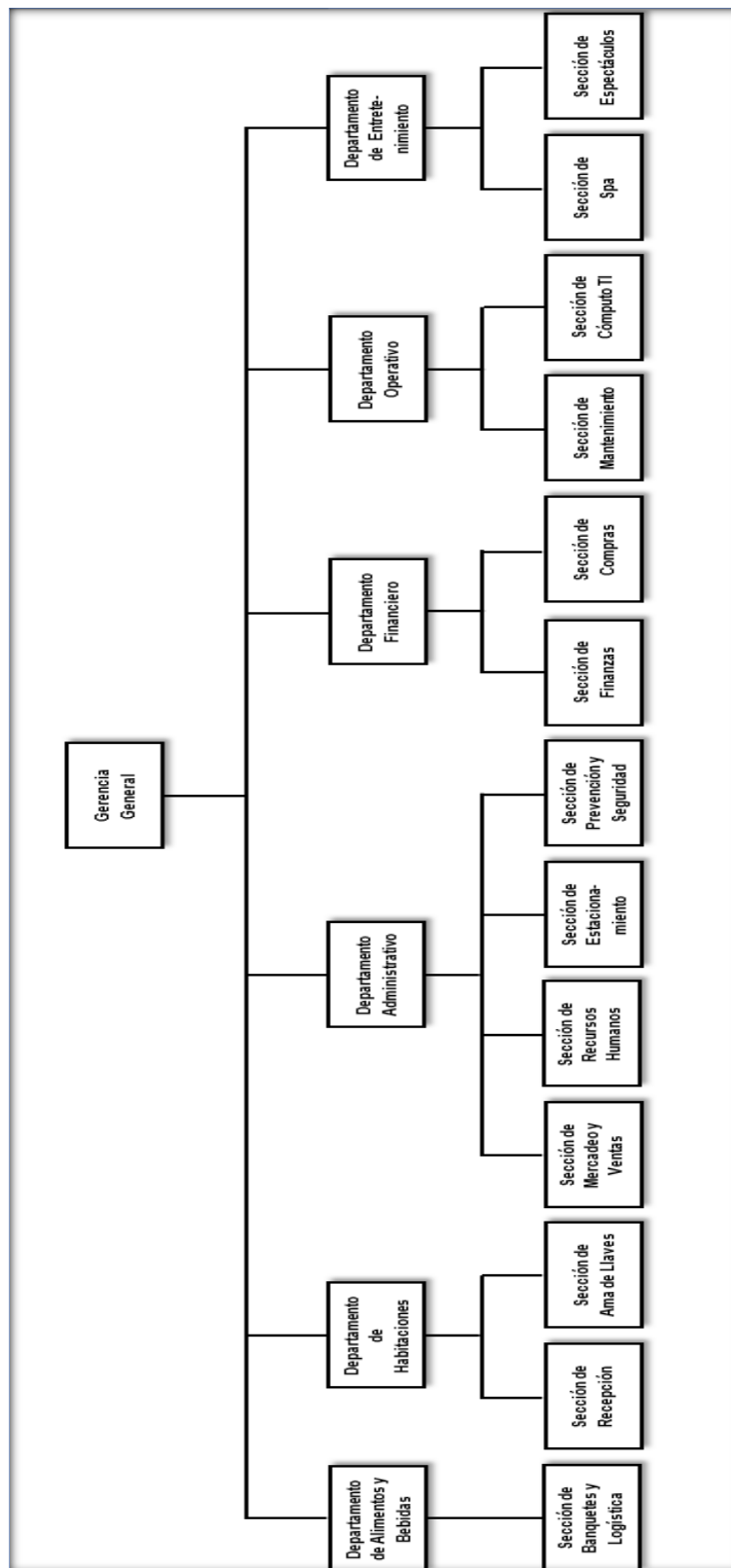
3.3.1.2 Estructura organizacional

La importancia de una buena estructura organizacional radica en que, sirve de apoyo para que una empresa crezca y sea rentable. Por lo tanto, para el hotel en general se propone una estructura organizacional funcional, por medio de la qué, se logre identificar a los colaboradores necesarios por puesto de trabajo, mismos que deben tener a un jefe superior. Así mismo, las actividades laborales deben de agruparse según especialidad.

a) Organigrama general propuesto

Con base en la investigación realizada en el hotel categoría cinco estrellas, a continuación, se presenta el organigrama general que se propone y que incluye todas las unidades encontradas:

Gráfica 17
Organigrama general propuesto
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad capital, Guatemala
Año 2019



Fuente: elaboración propia. Abril 2019.

En la gráfica anterior se observa una reestructura al organigrama general del hotel y que se propone implementar; se plantea cambiar la denominación de “unidad” por la de “sección”, debido a que, la función primordial de las mismas es ejecutar labores operativas según la especialización requerida y su finalidad es lograr los objetivos a nivel institucional.

Se recomienda agregar departamentos que sirvan de apoyo al gerente general al controlar, dirigir y coordinar de manera directa a los subalternos.

Por consiguiente, la integración de cada departamento se describe a continuación:

El departamento de Alimentos y Bebidas sigue a cargo de la sección de Banquetes y Logística.

El departamento de Habitaciones debe supervisar a las secciones de Recepción y Ama de Llaves.

El departamento Administrativo sirve de apoyo al dirigir a las secciones de Mercadeo y Ventas, Recursos Humanos, Estacionamiento, Prevención y Seguridad.

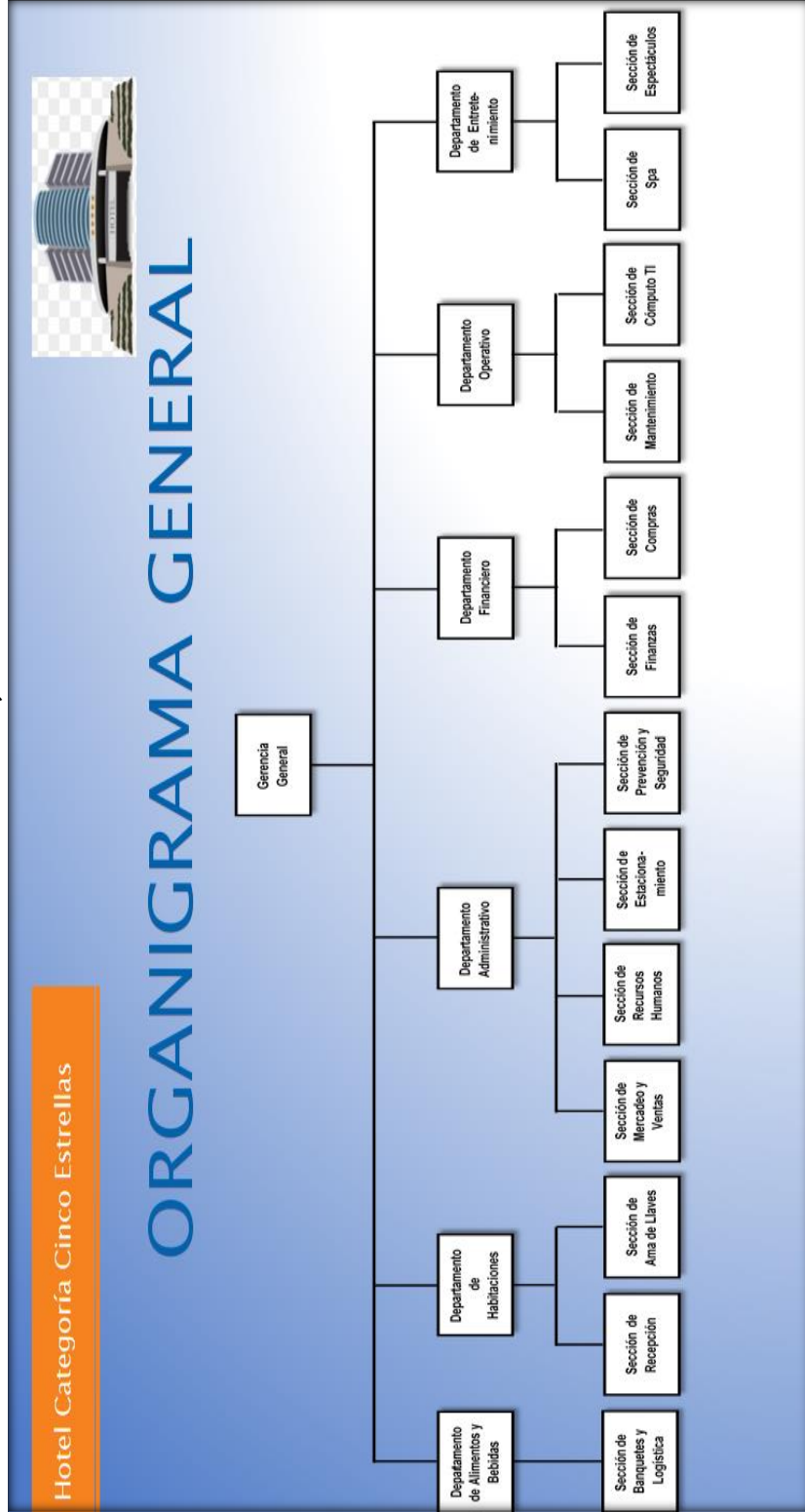
El departamento Financiero se mantiene constante y coordina a las secciones de Finanzas y Compras.

El departamento Operativo debe dirigir a las secciones de Mantenimiento y Computo TI.

Y, por último, el departamento de Entretenimiento debe tener el control sobre las secciones de Spa y Espectáculos.

Lo anterior se propone con la finalidad de evitar que el gerente general mantenga sobrecarga de trabajo al dirigir a todas las unidades y se logre maximizar la eficiencia en las labores de cada área dentro del hotel. Por lo tanto, a continuación, se presenta el formato para la impresión del organigrama general y se propone sea colocado en un lugar visible para los trabajadores y clientes en general.

Formato 4
Rótulo institucional organigrama general
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad capital, Guatemala
Año 2,019



Para la impresión del rótulo del organigrama general se propone utilizar el tipo de letra Lucida Sans en el título, con tamaño 80 y color azul.

3.3.2 Filosofía y diseño organizacional de cada sección

A continuación, se presenta la filosofía y diseño organizacional para la sección de Recepción:

3.3.2.1 Sección de Recepción

Por consiguiente, se demuestra la propuesta que se plantea implementar en la sección:

i. Filosofía organizacional

Se presenta la filosofía organizacional que se propone para la sección de Recepción, así como el ejemplo, para plasmarla en rótulos de material acrílico con vinil, de tamaño 60 x 40 cms. los que deben de colocar en un lugar visible para que los trabajadores cuenten con el conocimiento suficiente de la finalidad del área para la que laboran.

a) Misión

Somos la sección encargada de brindar atención personalizada, eficiente y de calidad a los huéspedes durante su estadía en el hotel; así mismo, verificamos requerimientos y necesidades de nuestros clientes brindándoles soluciones con prontitud.

- **Visión:** ser una sección dedicada y comprometida a brindarle a los huéspedes una estancia placentera y satisfactoria que se caracterice sobre la competencia.

- **Valores:** se presentan los valores para la sección de Recepción, cabe mencionar que se mantendrán los mismos que utilizará el hotel en general para que todos los trabajadores los pongan en práctica.

- ✓ **Integridad:** somos congruentes con el uso correcto de los recursos asignados para brindarle servicio de calidad a nuestros clientes internos y externos dentro de las instalaciones del hotel.
- ✓ **Responsabilidad:** asumimos conscientemente las consecuencias de las decisiones y acciones que hacemos.
- ✓ **Actitud de servicio:** brindamos un servicio orientado a generar valor a nuestros clientes.

Formato 5
Rótulo institucional misión
Sección de Recepción
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad capital, Guatemala
Año 2,019

Hotel Categoría Cinco Estrellas

MISIÓN

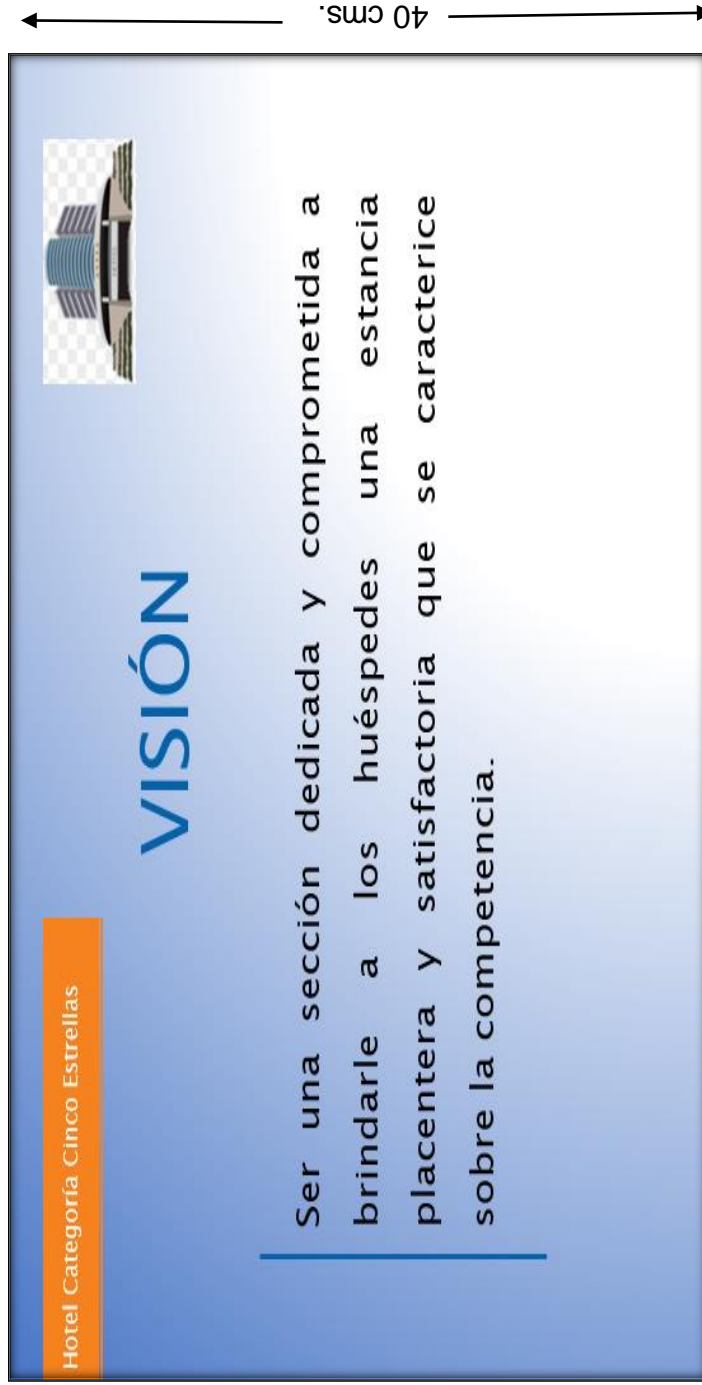
Somos la sección encargada de brindar atención personalizada, eficiente y de calidad a los huéspedes durante su estadía en el hotel; así mismo, verificamos requerimientos y necesidades de nuestros clientes brindándoles soluciones con prontitud.

60 cms.

40 cms.

Para la impresión del rótulo se propone utilizar el tipo de letra Lucida Sans, de tamaño 80 para el título y 60 para la descripción. El color del título se plantea color azul y negro para la descripción.

Formato 6
Rótulo institucional visión
Sección de Recepción
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad capital, Guatemala
Año 2,019



Para la impresión del rótulo se propone utilizar el tipo de letra Lucida Sans, de tamaño 80 para el título y 60 para la descripción. El color del título se plantea color azul y negro para la descripción.

Formato 7
Rótulo institucional valores
Sección de Recepción
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad capital, Guatemala
Año 2,019

The diagram shows a rectangular sign with a light blue background. At the top left, there is an orange horizontal bar containing the text "Hotel Categoría Cinco Estrellas" in white. To the right of this bar, the word "VALORES" is written in large, bold, blue capital letters. Below the title, there is a list of three values, each preceded by a checkmark:

- ✓ **Integridad:** somos congruentes con el uso correcto de los recursos asignados para brindarle servicio de calidad a nuestros clientes internos y externos dentro de las instalaciones del hotel.
- ✓ **Responsabilidad:** asumimos conscientemente las consecuencias de las decisiones y acciones que hacemos.
- ✓ **Actitud de servicio:** brindamos un servicio orientado a generar valor a nuestros clientes.

At the top right of the sign, there is a small icon of a five-star hotel building. A horizontal double-headed arrow below the sign indicates a width of 60 cms. A vertical double-headed arrow to the right of the sign indicates a height of 40 cms.

Para la impresión del rótulo se propone utilizar el tipo de letra Lucida Sans, de tamaño 80 para el título y 60 para la descripción. El color del título se plantea color azul y negro para la descripción.

ii. Diseño organizacional

Con relación al diagnóstico de la situación actual de la sección de Recepción, se establece la necesidad de realizar una propuesta de rediseño organizacional que sea de apoyo para maximizar el servicio que presta cada unidad a los clientes, huéspedes o socios del hotel.

a) Estructura organizacional

Para que la sección de Recepción logre alcanzar la máxima eficiencia en las funciones que se ejecutan, debe contar con una estructura organizacional adecuada.

Por lo que se propone que continúe ejecutando una organización funcional, debido a que cada trabajador es contratado según sus conocimientos y especialización relacionada con el puesto de trabajo, lo que facilita a los jefes la supervisión de sus subordinados y estos últimos la inspección del personal operativo en cada unidad.

- **Organigrama nominal propuesto**

Luego de la investigación se constató que Recepción es una sección, debido al trabajo operativa que se ejecuta, por lo tanto, no es una gerencia. Con relación a lo anterior se propone el siguiente organigrama nominal:

Gráfica 18
Organigrama nominal propuesto
Sección de Recepción
Hotel categoría cinco estrellas
Año 2019

SECCIÓN DE RECEPCIÓN		E	R
Total		19	32
No.	Puesto		
1	Jefe de Sección de Recepción	1	1
2	Coordinador de Recepción	1	1
3	Recepcionista	4	6
4	Recepcionista Nocturno	1	2
5	Mayordomo	1	3
6	Auxiliar de Tienda Minibar	1	2
7	Auxiliar de Atención y Servicio al Huesped	0	3
8	Coordinador del Centro de Comunicaciones	1	1
9	Telefonista	2	3
10	Coordinador de Reservaciones	1	1
11	Agente de Reservaciones	2	2
12	Coordinador de Botones	1	1
13	Botones	3	6

Fuente: elaboración propia. Abril 2019.

E= Existentes

R= Requeridos

Con la finalidad de demostrar el organigrama propuesto, pero con los puestos que integran la sección y la cantidad de trabajadores necesarios, se observa la gráfica número 18, en la que se propone cambiar la denominación de “gerente” por la de “jefe” y a los “supervisores” denominarlos como “coordinadores”. Lo anterior se propone con la finalidad de maximizar la eficiencia de las labores de todos los trabajadores, debido a que la sección debe estar dirigida por un jefe, mismo que

estará bajo el control del jefe del departamento de habitaciones y esté último seguirá las instrucciones del gerente general.

Como se observa en el organigrama, se recomienda que la sección de Recepción se divida por coordinaciones de trabajo, lo anterior ayuda a mantener una departamentalización ordenada y se presenta una estructura más legible para los trabajadores.

En el organigrama nominal se expone la cantidad de trabajadores existentes en cada puesto de trabajo y los requeridos para desarrollar las labores en los tres turnos de trabajo con que cuenta el hotel, es necesario que completen las plazas vacantes con la finalidad de brindar un servicio de excelencia.

Es conveniente que se continúe utilizando un tipo de estructura funcional con la finalidad de que el jefe de la sección sea quien maneje la dirección de toda actividad laboral de los coordinadores de recepción, centro de comunicaciones, reservaciones y botones.

Se propone que el auxiliar de tienda minibar pertenezca a la coordinación de recepción bajo la dirección del encargado de dicha área.

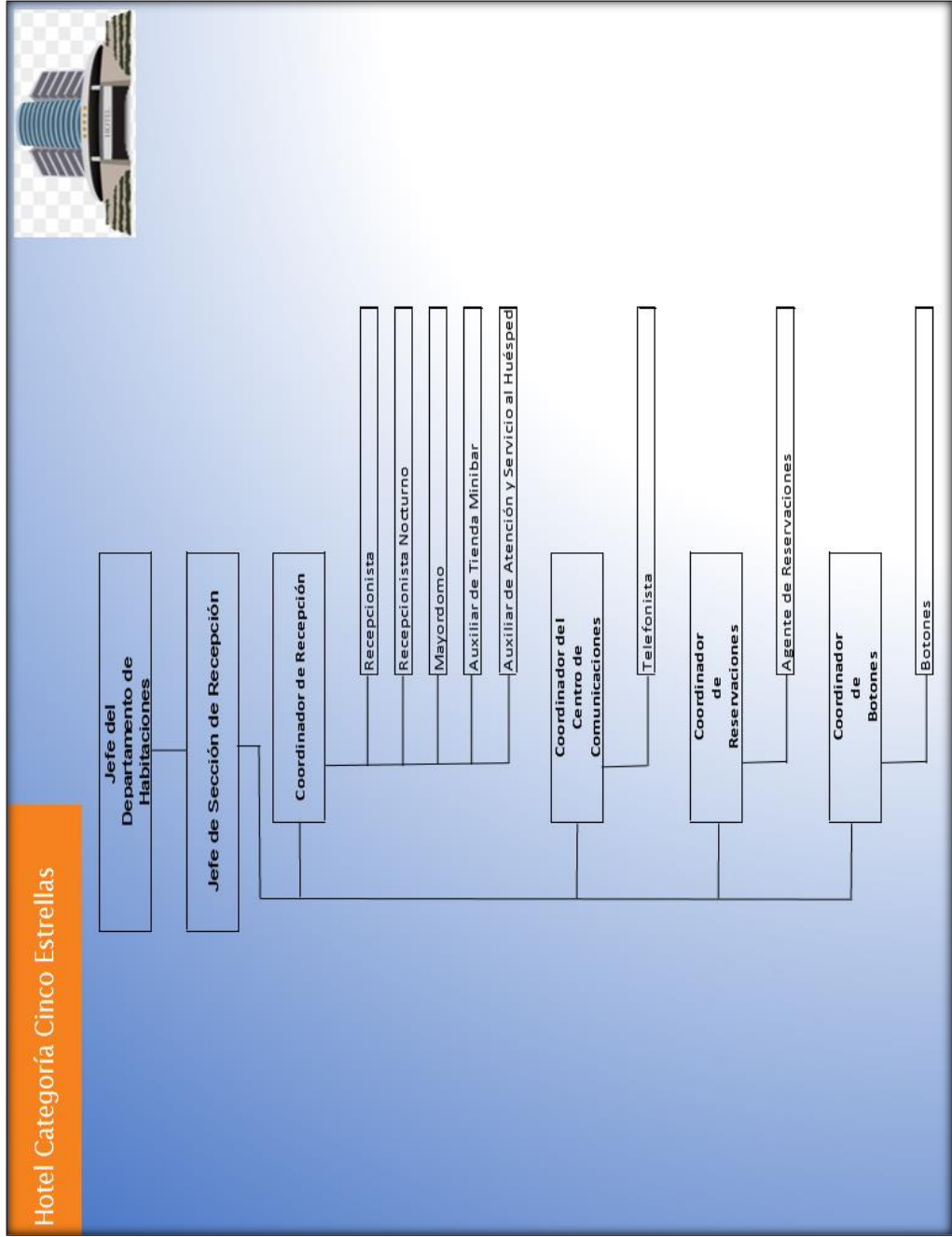
Se plantea agregar un puesto para auxiliar de atención y servicio al huésped, que se dedique exclusivamente atender a todo cliente del hotel, ya sea por teléfono o personalmente, solucionar dudas, dirigirles dentro de las instalaciones, recibir quejas, verificar los problemas, necesidades o requerimientos de las personas hospedadas, contactar al departamento o sección encargado y brindar seguimiento hasta que sea solucionada la necesidad. Por lo tanto, el área del centro de comunicaciones o pbx se debe dedicar solo a recibir y trasladar llamadas, por lo que deja de estar saturado y se logra maximizar la calidad del servicio al cliente.

El puesto antes mencionado, se encontrará en la coordinación de recepción.

A continuación, se presenta el modelo del rotulo en el que se detalla la ubicación jerárquica de cada trabajador dentro de la sección; se realizará en material acrílico con vinil de 100 por 75 centímetros. Se propone que sea colocado de manera visual en el área correspondiente a la sección de Recepción.

Para la impresión del rótulo se propone utilizar el tipo de letra Arial, color negro, tamaño 60.

Formato 8
Rotulo Ubicación Jerárquica
Organigrama nominal de Recepción
Hotel categoría cinco estrellas
Año 2019



Hotel Categoría Cinco Estrellas



100 cms.

75 cms.

b) Departamentalización

Como se explica anteriormente, ya existe una departamentalización funcional, por lo que se propone que continúe de la misma manera, debido a que la autoridad se origina con el jefe de la sección de Recepción, desciende hacia los coordinadores y estos últimos delegan sobre cada trabajador de su respectiva área. Cada puesto de trabajo cuenta con personas especializadas y con el conocimiento suficiente de su plaza laboral, lo que genera mayor aprovechamiento del capital humano y se vuelve eficiente el servicio al cliente.

Por medio de la departamentalización funcional se logra alcanzar mayor competitividad al dividir y agrupar las actividades y funciones en cada coordinación a la que corresponden, con la finalidad de mejorar y agilizar la atención a los huéspedes que visitan el hotel.

c) Dimensión de la estructura y sus categorías

La sección de Recepción cuenta con una dimensión de la estructura de manera vertical, por lo que se propone que continúe de la misma manera, debido a que se localiza ramificada desde la parte superior donde se encuentra el jefe y se va desagregando de forma escalonada por los coordinadores hasta llegar a los trabajadores operativos.

d) Modelo del diseño organizacional y sus características

Se propone implementar una organización mecánica-burocrática, en la que el jefe delegue sobre los coordinadores y estos últimos tengan el control de sus colaboradores, con la finalidad de centralizar las actividades laborales y que no exista confusión en la ejecución de las funciones y procesos de cada puesto de trabajo.

e) Tramo de control administrativo

Para Recepción se propone aplicar un tramo de control estrecho, en el que el jefe ejerza autoridad sobre los coordinadores y estos últimos mantengan comunicación directa sobre sus subordinados, lo anterior, se debe realizar con el fin de lograr maximizar la eficiencia en las actividades laborales para las que está constituida la sección.

f) Sistemas de organización

El sistema que se propone implementar en Recepción corresponde a un tipo de organización lineal, debido a que la responsabilidad y la autoridad se transmite por una sola línea a cada grupo de trabajadores.

Por lo tanto, cada grupo de trabajadores debe tener un solo dirigente, que, en este caso, son los coordinadores, y estos últimos, recibirán órdenes del jefe de sección.

iii. Funciones de la sección

La Recepción es el contacto directo del hotel con el huésped y, por consiguiente, se detallan las funciones fundamentales que se propone implementar:

- Vender servicios del hotel.
- Vender paquetes y planes para la estadía de los huéspedes.
- Elaborar informes diarios en los que se entrelacen diferentes unidades del hotel, con la finalidad de brindar un servicio de calidad.
- Realizar reservaciones.
- Mantener la lista de llegada de los huéspedes diariamente.
- Recibir a los huéspedes y realizar el check in.

- Asignar habitaciones según los requerimientos de los huéspedes.
- Ayudar al huésped en todo lo que necesite.
- Verificar la salida de los huéspedes y al realizar el check out cobrar los cargos aplicados a cada habitación.
- Llevar control de las cajas con dinero en efectivo, tanto en dólares como en quetzales.
- Trasladar a los huéspedes de hotel al aeropuerto y viceversa.
- Brindar atención personalizada a los huéspedes.
- Ofrecer servicio de despertador para los huéspedes que lo necesiten.

iv. Instrumentos de organización

Para que la sección de Recepción logre alcanzar sus objetivos organizacionales es necesario que cada trabajador tenga conocimiento de las actividades, funciones, atribuciones y procesos que debe ejecutar en su respectivo puesto de trabajo. Por lo tanto, se demuestra la descripción y perfil de puestos y la descripción de los principales procedimientos:

a) Descripción y perfil de puestos

A continuación, se presenta la descripción y el perfil que se propone para los recepcionistas y telefonistas debido a que son los puestos más representativos de la sección de Recepción.

También se propone la descripción y el perfil para el puesto de auxiliar de atención y servicio al huésped, mismo que se plantea crearlo en la sección de Recepción con la finalidad de brindar apoyo a todos los clientes del hotel.

Formato 9
Descriptor y perfil de puestos
Sección de Recepción
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad capital, Guatemala
Año 2,019

1. Identificación:

Nombre del puesto: Recepcionista
Código del puesto: DR-001
Unidad administrativa: Sección de Recepción
Le reporta a: Coordinador de Recepción
Le reportan:
Fecha de elaboración: 15 de abril de 2019

2. Objetivo:

Brindar atención a los huéspedes a su arribo al hotel, por medio del control de llegadas, realizar el registro de los mismos y ejecutar el cobro de los servicios adquiridos.

3. Atribuciones:

1. Registrar el ingreso y egreso de los huéspedes.
2. Gestionar cobros de cuenta a los huéspedes, según detalle de los consumos específicos.
3. Realizar venta de los servicios con que cuenta el hotel.
4. Administrar la caja asignada y cuadrar los fondos.
5. Archivar documentos derivados de las actividades de recepción.
6. Ordenar su equipo de trabajo, insumos, materiales y papelería asignada.
7. Entregar encuestas a los huéspedes para que califiquen la calidad del servicio brindado en el hotel.
8. Elaborar un reporte de lo facturado durante el turno.

4. Especificación:

Requisitos de educación
Bachillerato, Secretaria bilingüe o Perito contador

Requisitos de experiencia
3 años en puestos similares

Habilidades
Alta capacidad de relacionarse con todo el personal del departamento de Recepción, que cuente con liderazgo, sea participativo, tenga fluidez verbal y mantenga alto grado de responsabilidad.

Destrezas
Manejo de equipo de oficina y de computo.

5. Responsabilidad:

Errores
En la ejecución del check in y check out.

Maquinaria / equipo
Debe velar por la correcta utilización del equipo y útiles de oficina asignados a su puesto de trabajo para el desarrollo de sus labores.

Relaciones con otros
Mantiene relación con todos los puestos del departamento de Recepción y Ama de Llaves y con los huéspedes del hotel.

Información confidencial
Discreción en el manejo de información de los huéspedes.

Dinero / valores
Responsable de manejar el dinero que pagan los huéspedes con relación a la reservación, depósito y cobro por los servicios que adquirieron en el hotel.

Supervisión
Supervisión recibida de parte del Encargado de la Sección de Recepción.

6. Nivel de esfuerzo

Mental	Físico
90%	10%

7. Condiciones ambientales

Espacio abierto, con aire acondicionado, excelente iluminación y ventilación.

8. Riesgos

Sufrir de estrés laboral.

Fecha de elaboración: abril 2019.

Formato 10
Descriptor y perfil de puestos
Sección de Recepción
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad capital, Guatemala
Año 2,019

1. Identificación:

Nombre del puesto: Telefonista
Código del puesto: DR-002
Unidad administrativa: Sección de Recepción
Le reporta a: Coordinador del Centro de Comunicaciones
Le reportan:
Fecha de elaboración: 15 de abril de 2019

2. Objetivo:

Atender al cliente por vía telefónica, brindando información correcta y un servicio de excelencia, de acuerdo a los estándares de calidad establecidos.

3. Atribuciones:

1. Atender llamadas internas y externas según requerimientos y conforme al protocolo establecido.
2. Dar seguimiento a requerimientos específicos de los clientes.
3. Operar el equipo telefónico de acuerdo a los procedimientos establecidos.
4. Administrar documentación derivada de sus funciones.
5. Archivar documentos según su clasificación.

4. Especificación:

Requisitos de educación
Bachillerato o Secretariado bilingüe

Requisitos de experiencia
3 años en puestos similares

Habilidades
Alta capacidad para relacionarse con todo el personal de las diversas áreas del hotel. Que posea liderazgo, sea participativo, tenga fluidez verbal y alta responsabilidad laboral.

Destrezas
Manejo del equipo de oficina y de cómputo.
Manejo de la planta telefónica y sistema hotelero.

5. Responsabilidad:

Errores
En la recepción de llamadas que ingresan al Pbx del hotel y en el traslado correcto de las mismas.

Maquinaria / equipo
Debe velar por la correcta utilización del equipo y útiles de oficina asignados a su puesto de trabajo para el desarrollo de las labores.

Relaciones con otros
Mantiene relación con las diversas áreas del hotel.

Información confidencial

Se exige discreción con relación al manejo de información proporcionada por los clientes, huéspedes o socios del hotel al llamar al Pbx.
--

Dinero / valores

Ninguna responsabilidad sobre dinero o valores.

Supervisión

Supervisión recibida de parte del Encargado de la Sección del Centro de Comunicación.

6. Nivel de esfuerzo

Mental	Físico
90%	10%

7. Condiciones ambientales

Condiciones de ambiente normales con escritorio, excelente ventilación e iluminación.

8. Riesgos

Sujeto a padecer estrés laboral.

Fecha de elaboración: abril 2019.

Formato 11
Descriptor y perfil de puestos
Sección de Recepción
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad capital, Guatemala
Año 2,019

1. Identificación:

Nombre del puesto: Auxiliar de atención y servicio al huésped
Código del puesto: DR-003
Unidad administrativa: Sección de Recepción
Le reporta a: Coordinador de Recepción
Le reportan:
Fecha de elaboración: 15 de abril de 2019

2. Objetivo:

Atender a todo huésped de manera telefónica y personalmente, con la finalidad de apoyarlos en las diferentes necesidades, quejas y requerimientos que se les presenten durante su estadía en el hotel.
--

3. Atribuciones:

1. Contestar las llamadas provenientes desde las diversas habitaciones y brindar solución.
2. Atender a los huéspedes de manera personal según los protocolos establecidos.
3. Operar el equipo telefónico de acuerdo a los procedimientos establecidos.
4. Informar al Jefe del departamento de Recepción sobre toda queja, necesidad o requerimiento en el que se debe apoyar al huésped.
5. Brindar a los huéspedes un recorrido por las instalaciones del hotel.
6. Informar al huésped sobre los beneficios a los que tiene derecho mientras se encuentre hospedado en el hotel.
7. Realizar llamadas de despertador a los huéspedes que lo requieran.

4. Especificación:

Requisitos de educación
Bachillerato o secretariado bilingüe

Requisitos de experiencia
3 años en puestos similares

Habilidades
Alta capacidad para relacionarse con los trabajadores de las diversas áreas del hotel. Brindar atención personalizada a los huéspedes; facilidad de toma de decisión y liderazgo.

Destrezas
Manejo de equipo de oficina, cómputo y planta telefónica.

5. Responsabilidad:

Errores
En la atención al huésped al brindar solución a dudas, necesidades o requerimientos.

Maquinaria / equipo
Debe velar por la correcta utilización del equipo y útiles de oficina asignados a su puesto de trabajo para el desarrollo de las labores.

Relaciones con otros
Mantiene relación con los diversos departamentos del hotel.

Información confidencial

Se exige discreción con relación a las necesidades, dudas o requerimientos de los huéspedes.
--

Dinero / valores

Ninguna responsabilidad sobre dinero o valores.

Supervisión

Supervisión recibida de parte del Encargado de la Sección de Recepción.

6. Nivel de esfuerzo

Mental	Físico
80%	20%

7. Condiciones ambientales

Espacio abierto, con aire acondicionado, excelente iluminación y ventilación.

8. Riesgos





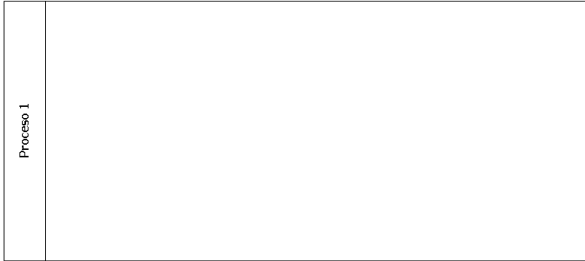
Sujeto a padecer estrés laboral.

Fecha de elaboración: abril 2019.

b) Descripción de principales procedimientos

Por requerimientos del hotel, para realizar la presentación del diagrama de flujo se utilizará la simbología de modelo y notación de procesos de negocios –BPMN– (Business Process Model and Notation). Sirve para coordinar la secuencia de los procesos y representa el flujo entre los participantes de las diferentes actividades.

Permite modelar los procesos de una manera unificada y estandarizada, con el fin de lograr un entendimiento más claro a todas las personas de la organización. A continuación, se presenta la simbología a utilizar y su respectiva descripción.


Símbolo	Descripción
	Representa el inicio y el final de un procedimiento.
	Simboliza la actividad específica en un procedimiento.
	Significa la toma de decisiones en alguna de las etapas del procedimiento.
	Indica la dirección que lleva el flujo del procedimiento.
	Piscina (pool), actúa como contenedor de un procedimiento. El nombre del pool debe ser el nombre del procedimiento.

Proceso 1	Lane 1	Carril (lane), son subdivisiones del pool que representa a los diferentes participantes o encargados de las actividades. El nombre de cada carril debe ser el nombre de los diferentes puestos que ejecuten el procedimiento.
Proceso 2	Lane 2	

Se hace la aclaración, que por disposición del hotel categoría cinco estrellas, para la presente tesis no se realizará manual de normas y procedimientos, debido a que, serán creadas e instituidas de manera interna.

Con relación a lo anterior, se detalla la descripción de los principales procedimientos para la sección de Recepción: el proceso de check in, que realiza el recepcionista, la recepción de llamadas que ejecuta el telefonista y el servicio al huésped en el lobby del hotel para el auxiliar de atención y servicio al huésped.

Formato 12
Descripción de procedimientos
Sección de Recepción
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad capital, Guatemala
Año 2,019

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
Hotel categoría cinco estrellas de la ciudad de Guatemala	Procedimiento: 01	Fecha: 16/04/2019
Título: PROCEDIMIENTO PARA EJECUTAR EL CHECK IN	No. de Pasos: 17	Hoja: 1 de 4
	No. de Forma: 00	Elaboró: Amanda Cruz
<p>Objetivo general:</p> <p>Gestionar adecuadamente el desglose de las reservaciones de los huéspedes con la finalidad de agilizar el proceso de registro.</p> <p>Alcance:</p> <p>Lo definido en este procedimiento aplica para todo el complejo del hotel.</p> <p>Las siguientes áreas tienen participación y responsabilidades asignadas:</p> <p style="text-align: center;">Huesped Recepcionistas</p> <p>Al iniciar turno el recepcionista debe imprimir un listado de las reservaciones que se esperan diariamente.</p> <p>Se debe atender a los huéspedes con prontitud y de manera amable, con la finalidad de brindarles un excelente servicio.</p>		



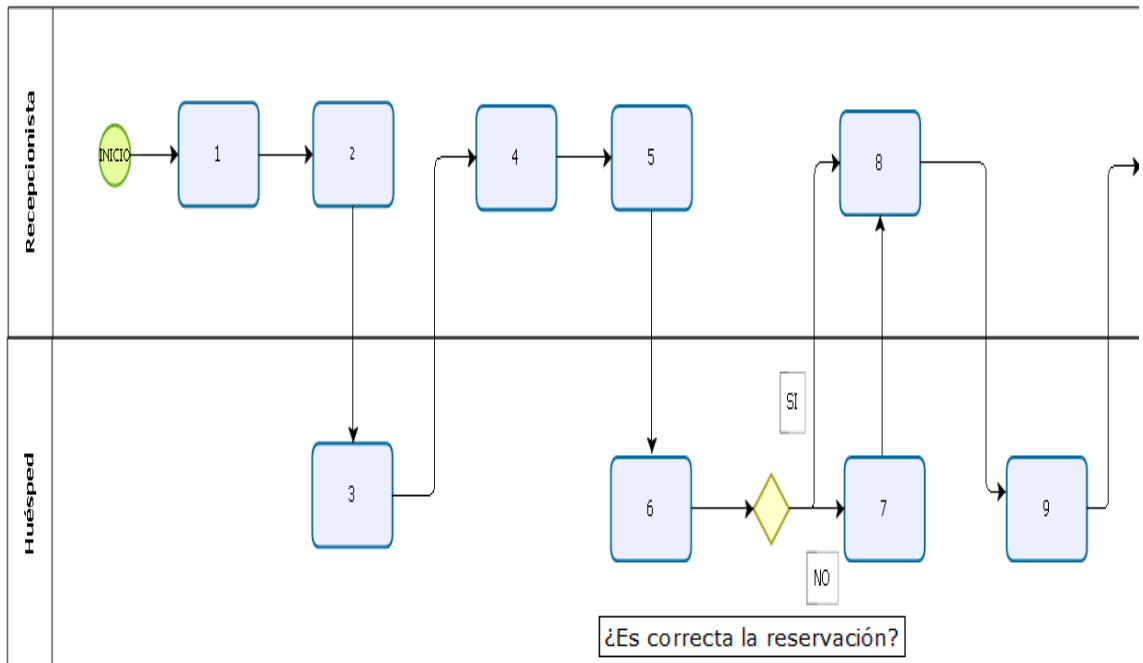
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Hotel categoria cinco estrellas de la ciudad de Guatemala		Procedimiento: 01	Fecha: 16/04/2019
Título: PROCEDIMIENTO PARA EJECUTAR EL CHECK IN		No. de Pasos: 17	Hoja: 2 de 4
		No. de Forma: 00	Elaboró: Amanda Cruz
Inicia: Recepcionista		Termina: Recepcionista	
Puesto	Paso	Actividad	
Recepcionista	1	Atiende al huésped de manera cortes y con prontitud.	
	2	Pide documentos de identificación del titular de la reservación y de los acompañantes.	
Huésped	3	Brinda documentos de identificación.	
Recepcionista	4	Ingresa al sistema hotelero y verifica los datos de la reservación.	
	5	Informa al huésped los datos de la reservación.	
Huésped	6	Verifica e informa al recepcionista si la reservación es correcta.	
	6.1	Si es correcta sigue el paso No. 8	
	6.2	Si no es correcta sigue el paso No.7	
Recepcionista	7	Explica los requerimientos que desea en la reservación, como el tipo de habitación, si desea vista a la montañas, cerca de los elevadores, etc.	
	8	Pregunta al huésped si pagará en efectivo o con tarjeta de crédito. Si es con tarjeta de crédito se deja un voucher abierto. El pago se realiza al ejecutar el check out.	
Huésped	9	Informa al recepcionista la forma en que realizará el pago.	
Recepcionista	10	Pide al huésped un depósito de Q.800.00 como garantía de que mantendrán la habitación en buen estado.	
Huésped	11	Realiza el pago del depósito de la reservación que es de Q.800.00.	
	12	Recibe e ingresa el pago del depósito. Si la habitación no sufre desperfectos se le regresará al realizar el check out.	
	13	Entrega el recibo por el depósito de Q.800.00.	
	14	Indica al huésped sobre los servicios a los que tiene derecho dentro del hotel.	
	15	Entrega al huésped la llave de la habitación con clave wifi incluida.	
	16	Indica al huésped la hora en que debe realizar el check out	
	17	Se despide de manera amable y le desea al huésped una estadía placentera.	
FIN			



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

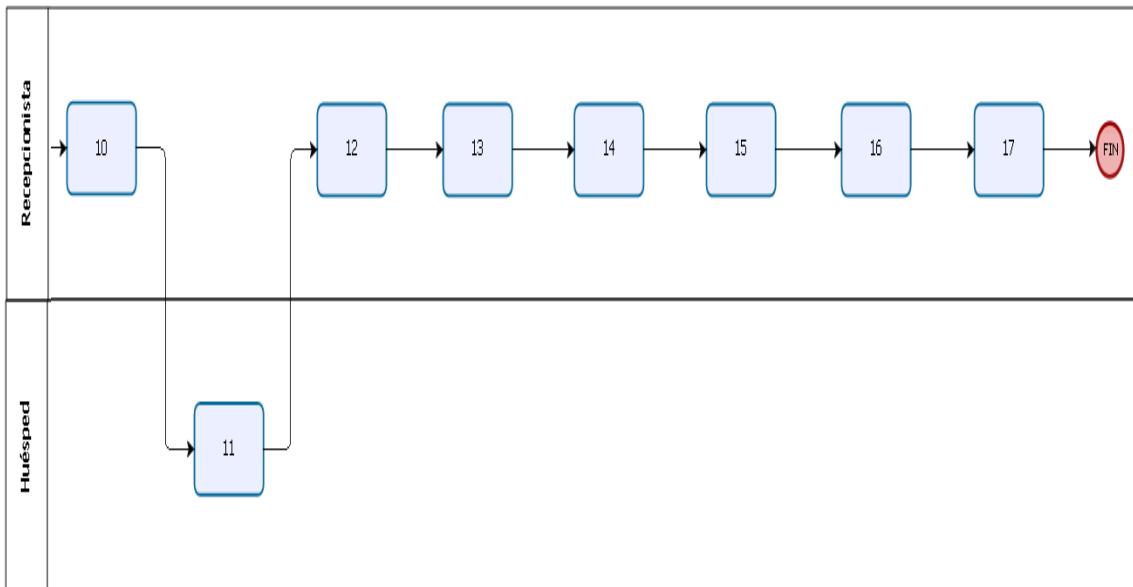
Hotel categoria cinco estrellas de la ciudad de Guatemala	Procedimiento: 01	Fecha: 16/04/2019
Título: PROCEDIMIENTO PARA EJECUTAR EL CHECK IN	No. de Pasos: 17	Hoja: 3 de 4
	No. de Forma: 00	Elaboró: Amanda Cruz






MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Hotel categoria cinco estrellas de la ciudad de Guatemala	Procedimiento: 01	Fecha: 16/04/2019
Título: PROCEDIMIENTO PARA EJECUTAR EL CHECK IN	No. de Pasos: 17	Hoja: 4 de 4
	No. de Forma: 00	Elaboró: Amanda Cruz



Fecha de elaboración: abril 2019.

Formato 13
Descripción de procedimientos
Sección de Recepción
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad capital, Guatemala
Año 2,019

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
Hotel categoría cinco estrellas de la ciudad de Guatemala	Procedimiento: 02	Fecha: 16/04/2019
Título: PROCEDIMIENTO PARA LA RECEPCIÓN DE LLAMADAS EN PBX	No. de Pasos: 09	Hoja: 1 de 4
	No. de Forma: 00	Elaboró: Amanda Cruz
<p>Objetivo general:</p> <p>Atender de forma eficiente el 100% de las llamadas que ingresan al pbx del hotel. Brindar una excelente atención al cliente y resolver toda duda relacionada con los servicios del hotel.</p> <p>Alcance:</p> <p>Lo definido en este procedimiento aplica para todo el complejo del hotel.</p> <p>Las siguientes áreas tienen participación:</p> <p style="text-align: center;">Telefonista Cliente</p> <p>Se recibe la llamada con el siguiente saludo: "Centro de Comunicación, buenos días, le atiende _____ ¿Cómo le puede servir?".</p> <p>Seguidamente, se atiende a la solicitud de la persona para transferir la llamada y/o resolver sus dudas.</p>		



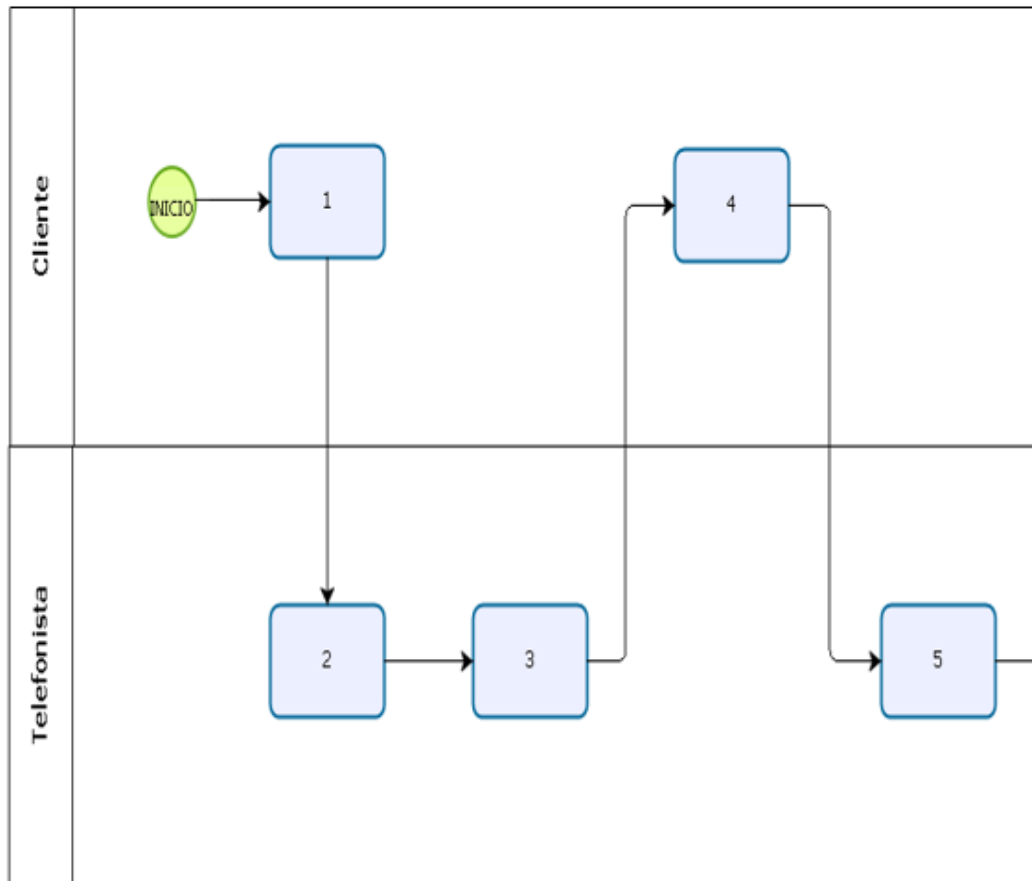
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Hotel categoria cinco estrellas de la ciudad de Guatemala		Procedimiento: 02	Fecha: 16/04/2019
Título: PROCEDIMIENTO PARA LA RECEPCIÓN DE LLAMADAS EN PBX		No. de Pasos: 09	Hoja: 2 de 4
		No. de Forma: 00	Elaboró: Amanda Cruz
Inicia: Cliente		Termina: Telefonista	
Puesto	Paso	Actividad	
Cliente	1	Se comunica al pbx del hotel.	
Telefonista	2	Contesta la llamada según protocolo.	
	3	Pregunta al cliente en qué le puede ayudar.	
Cliente	4	Informa que es lo que necesita.	
Telefonista	5	Anota en el sistema hotelero la pregunta o requerimiento del cliente.	
	6	Brinda al cliente la información necesaria.	
	7	Consulta al cliente si desea ser transferido al área correspondiente para que le brinden información eficaz.	
Cliente	7.1	Si el cliente desea ser transferido sigue el paso No. 8.	
	7.2	El cliente no desea ser transferido sigue el paso No. 9.	
Telefonista	8	Transfiere la llamada del cliente al área correspondiente.	
	9	Se despide amablemente.	
		FIN	



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

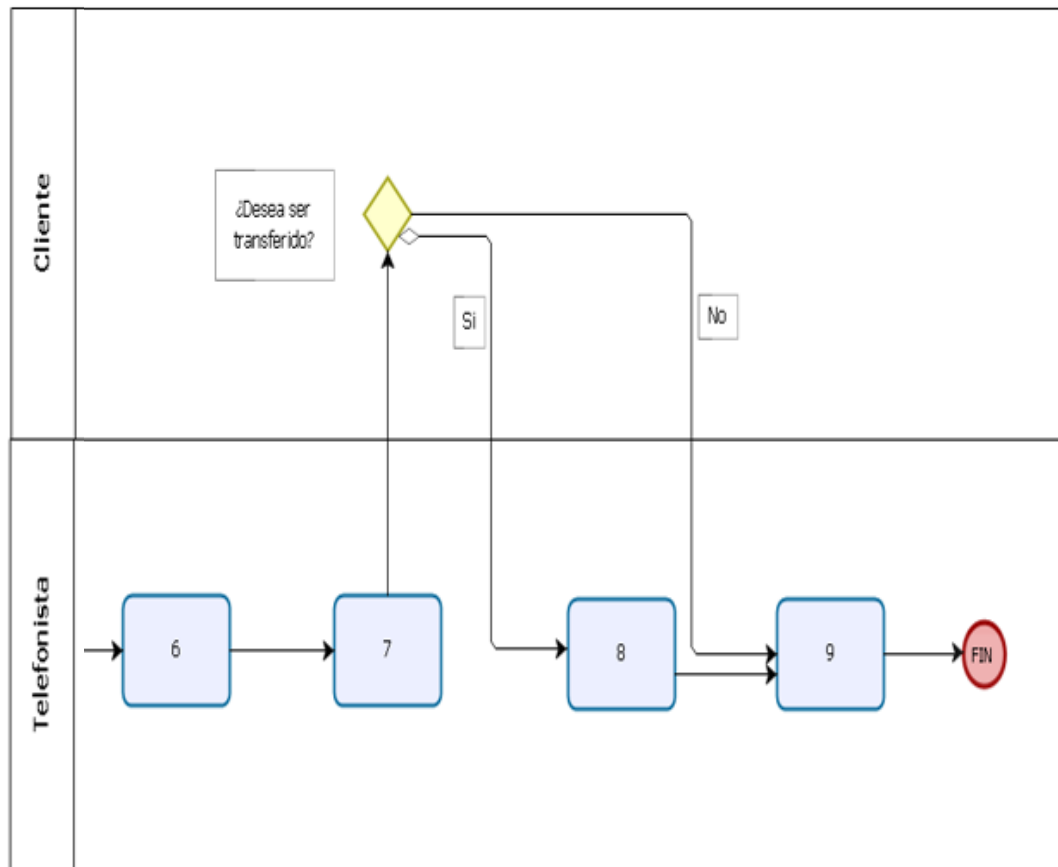
Hotel categoria cinco estrellas de la ciudad de Guatemala	Procedimiento: 02	Fecha: 16/04/2019
Título: PROCEDIMIENTO PARA LA RECEPCIÓN DE LLAMADAS EN PBX	No. de Pasos: 09	Hoja: 3 de 4
	No. de Forma: 00	Elaboró: Amanda Cruz






MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Hotel categoría cinco estrellas de la ciudad de Guatemala	Procedimiento: 02	Fecha: 16/04/2019
Título: PROCEDIMIENTO PARA LA RECEPCIÓN DE LLAMADAS EN PBX	No. de Pasos: 09	Hoja: 4 de 4
	No. de Forma: 00	Elaboró: Amanda Cruz



Fecha de elaboración: abril 2019.

Formato 14
Descripción de procedimientos
Sección de Recepción
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad capital, Guatemala
Año 2,019

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
Hotel categoría cinco estrellas de la ciudad de Guatemala	Procedimiento: 03	Fecha: 16/04/2019
Título: PROCEDIMIENTO PARA ATENCIÓN AL HUÉSPED EN EL LOBBY DEL HOTEL	No. de Pasos: 08	Hoja: 1 de 4
	No. de Forma: 00	Elaboró: Amanda Cruz
<p>Objetivo general:</p> <p>Atender de forma rápida y eficiente a toda persona que se encuentre hospedada en el hotel y apoyarle en la resolución de dudas, necesidades o requerimientos específicos.</p> <p>Alcance:</p> <p>Lo definido en este procedimiento aplica para todo el complejo del hotel.</p> <p>Las siguientes áreas tienen participación:</p> <p style="margin-left: 40px;">Huesped Auxiliar de atención y servicio al huésped</p> <p>Es importante brindarles a nuestros huéspedes una estadía placentera, en la que podamos brindar el apoyo necesario siempre y cuando se encuentre en nuestra disponibilidad.</p>		



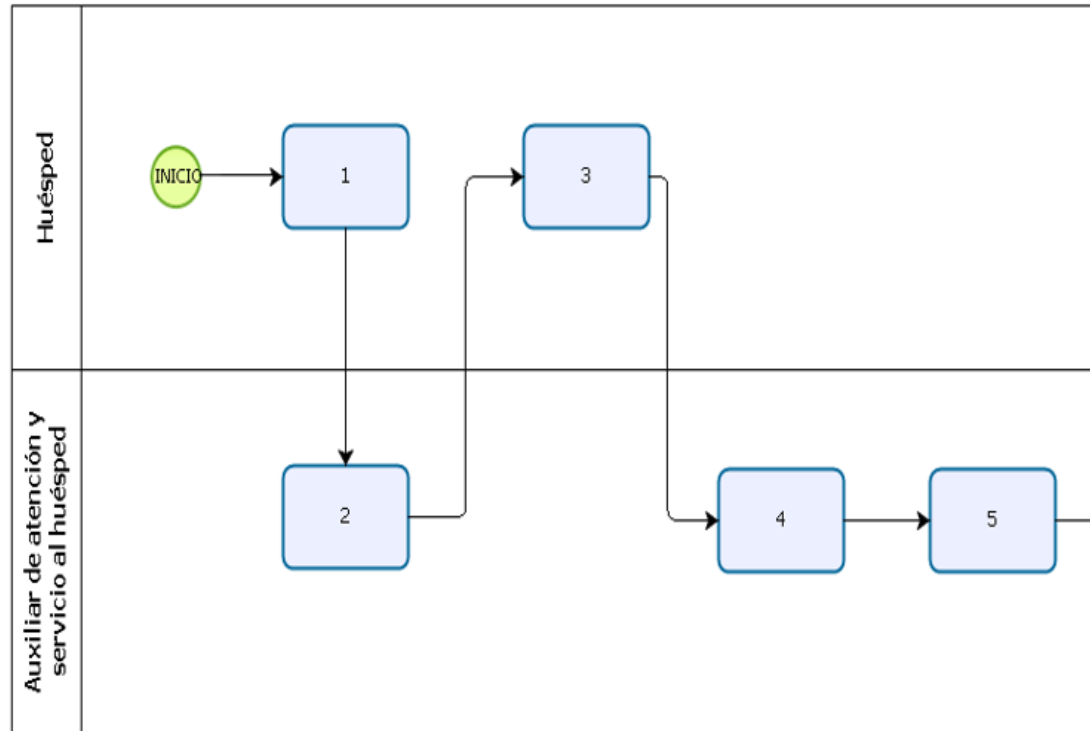
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Hotel categoría cinco estrellas de la ciudad de Guatemala		Procedimiento: 03	Fecha: 16/04/2019
Título: PROCEDIMIENTO PARA ATENCIÓN AL HUÉSPED EN EL LOBBY DEL HOTEL		No. de Pasos: 08	Hoja: 2 de 4
		No. de Forma: 00	Elaboró: Amanda Cruz
Inicia: Huésped		Termina: Auxiliar de atención y servicio al huésped	
Puesto	Paso	Actividad	
Huésped	1	Se dirige al lobby del hotel para que le brinden apoyo.	
Auxiliar de atención	2	Atiende con prontitud y amabilidad al huésped y le pregunta en qué le puede ayudar.	
Huésped	3	Informa al encargado de atención y servicio al huésped sobre las dudas, quejas	
		necesidades o requerimientos en los que necesita apoyo.	
Auxiliar de atención	4	Atiende y brinda información puntual y precisa que sea de ayuda al huésped.	
	5	Identifica qué área es la encargada de apoyar al huésped.	
	6	Informa al área encargada sobre el requerimiento del huésped.	
	7	Informa al huésped que su requerimiento se encuentra en proceso.	
	8	Se despide de manera amable.	
		FIN	



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

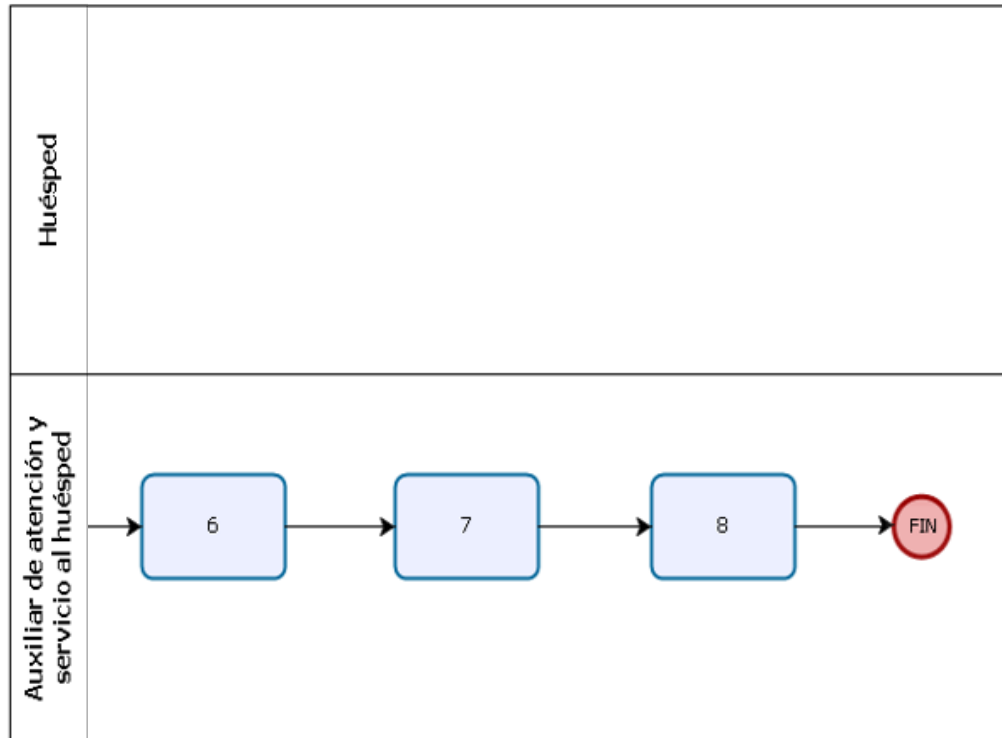
Hotel categoria cinco estrellas de la ciudad de Guatemala	Procedimiento: 03	Fecha: 16/04/2019
Título: PROCEDIMIENTO PARA ATENCIÓN AL HUÉSPED EN EL LOBBY DEL HOTEL	No. de Pasos: 08	Hoja: 3 de 4
	No. de Forma: 00	Elaboró: Amanda Cruz





MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Hotel categoria cinco estrellas de la ciudad de Guatemala	Procedimiento: 03	Fecha: 16/04/2019
Título: PROCEDIMIENTO PARA ATENCIÓN AL HUÉSPED EN EL LOBBY DEL HOTEL	No. de Pasos: 08	Hoja: 4 de 4
	No. de Forma: 00	Elaboró: Amanda Cruz



Fecha de elaboración: abril 2019.

3.3.2.2 Sección de Spa

A continuación, se presenta la propuesta de rediseño organizacional para la sección de Spa:

i. Filosofía organizacional

Con el propósito de actualizar la filosofía organizacional de la sección de Spa, se detalla la siguiente propuesta, así mismo, se presentan los ejemplos de los rótulos en material acrílico con vinil, de tamaño 60 x 40 cms. los que se plantea coloquen en un lugar visible para que los trabajadores cuenten con el conocimiento suficiente de la finalidad del área para la que laboran.

a) Misión

Somos la sección de Spa del hotel, comprometidos a proveer servicios de alta calidad a nuestros clientes, utilizando técnicas innovadoras y personal calificado, con la finalidad de brindarles bienestar físico y mental.

- **Visión:** nos proyectamos como el mejor Spa a nivel nacional e internacional, contando con un ambiente agradable de descanso y relajación para la satisfacción de los clientes.
- **Valores:** se presentan los valores para la sección de Spa, cabe mencionar que se mantendrán los mismos que utilizará el hotel en general para que todos los trabajadores los pongan en práctica.
- ✓ **Integridad:** somos congruentes con el uso correcto de los recursos asignados para brindarle servicio de calidad a nuestros clientes internos y externos dentro de las instalaciones del hotel.

- ✓ **Responsabilidad:** asumimos conscientemente las consecuencias de las decisiones y acciones que hacemos.
- ✓ **Actitud de servicio:** brindamos un servicio orientado a generar valor a nuestros clientes.

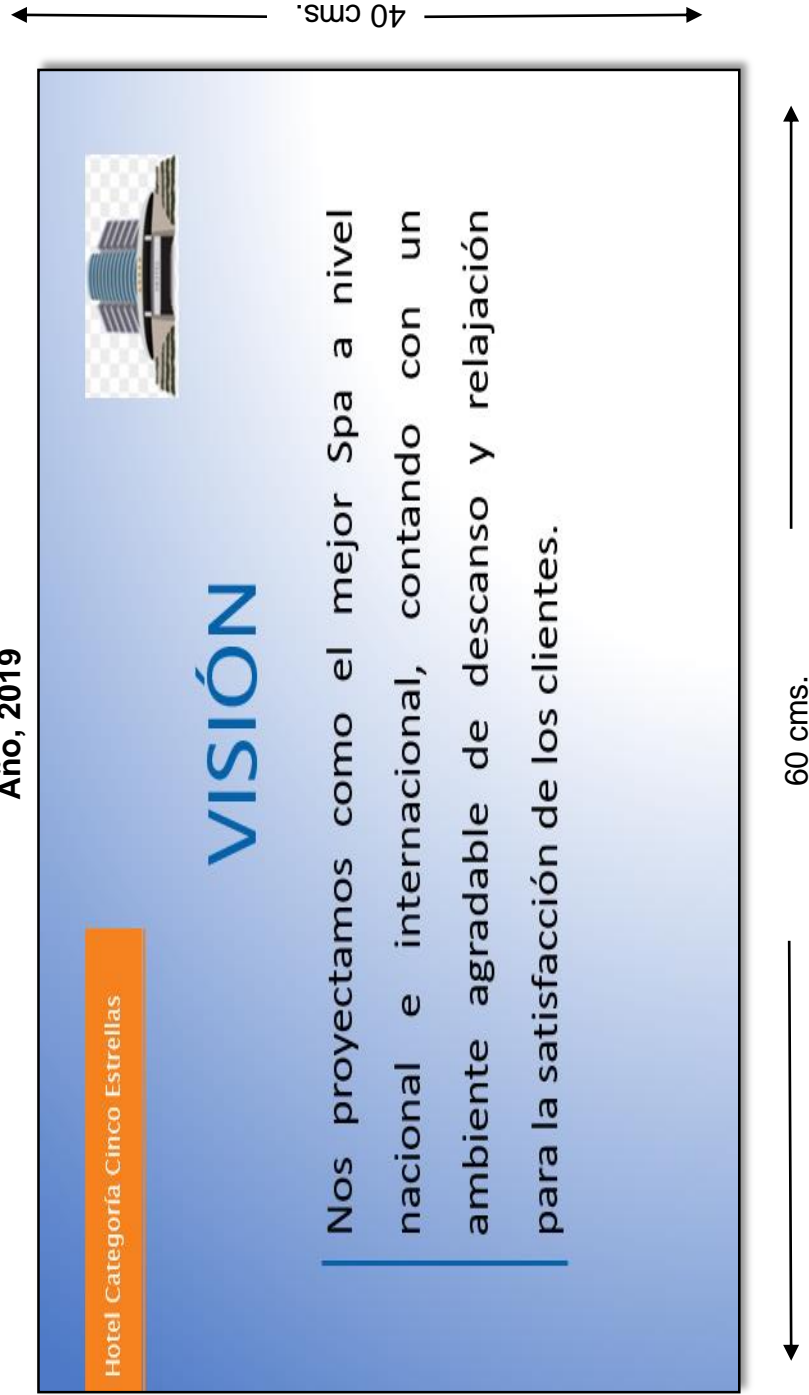
Formato 15
Rótulo institucional misión
Sección de Spa
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad capital, Guatemala
Año, 2019



60 cms.

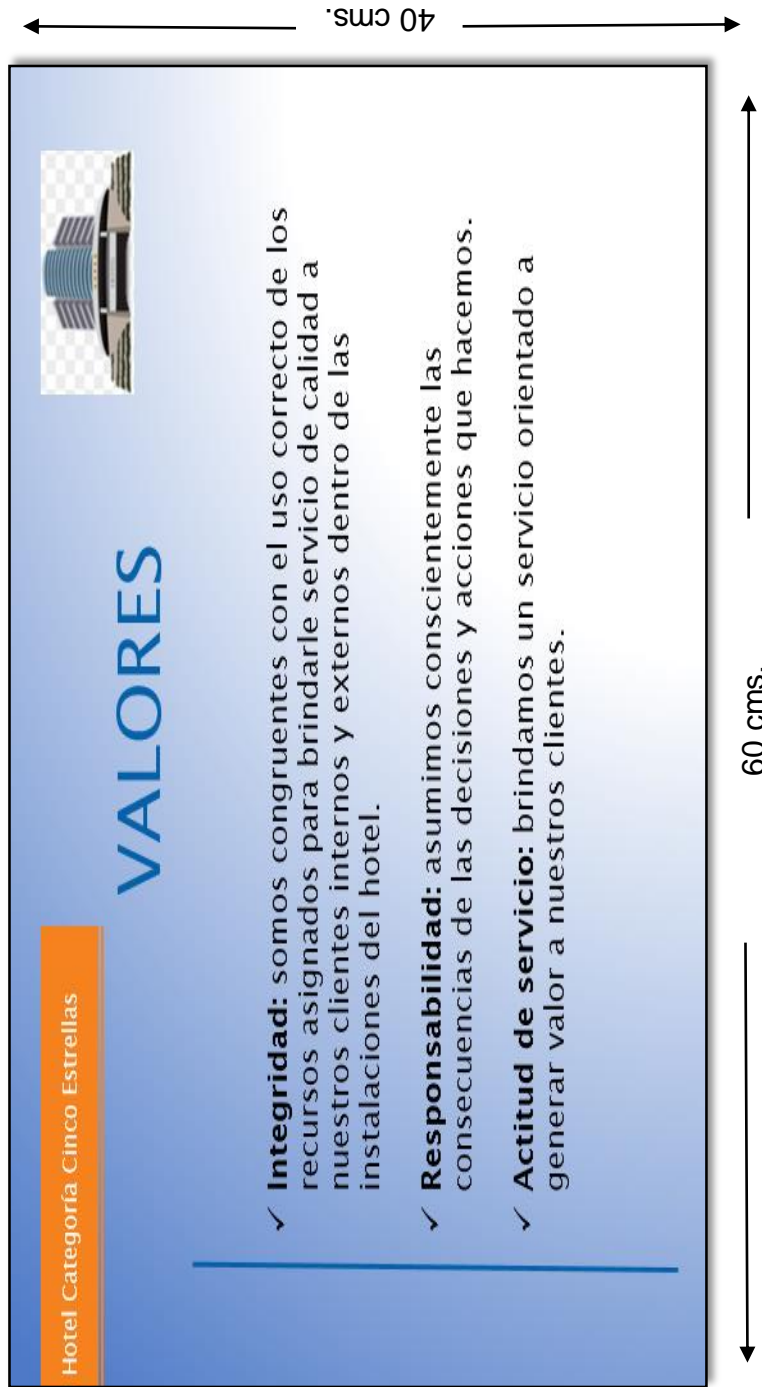
Para la impresión del rótulo se propone utilizar el tipo de letra Lucida Sans, de tamaño 80 para el título y 60 para la descripción. El color del título se plantea color azul y negro para la descripción.

Formato 16
Rótulo institucional visión
Sección de Spa
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad capital, Guatemala
Año, 2019



Para la impresión del rótulo se propone utilizar el tipo de letra Lucida Sans, de tamaño 80 para el título y 60 para la descripción. El color del título se plantea color azul y negro para la descripción.

Formato 17
Rótulo institucional valores
Sección de Spa
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad capital, Guatemala
Año, 2019



Para la impresión del rótulo se propone utilizar el tipo de letra Lucida Sans, de tamaño 80 para el título y 60 para la descripción. El color del título se plantea color azul y negro para la descripción.

ii. Diseño organizacional

Tomando en cuenta el diagnóstico de la situación actual de la sección de Spa, se establece la necesidad de realizar una propuesta de rediseño organizacional que sea de apoyo para maximizar la calidad en el servicio que se presta a los clientes, huéspedes o socios.

a) Estructura organizacional

Para que la sección de Spa logre alcanzar la máxima eficiencia en las funciones y labores que se realizan, debe contar con una estructura organizacional adecuada.

Para la sección de Spa se propone una organización funcional, debido a que facilita a los jefes la supervisión de sus subordinados; tomando en cuenta que el personal del Spa se encuentra capacitado y que las labores se dividen según la especialización de cada trabajador, se logrará alcanzar los objetivos.

- **Organigrama nominal propuesto**

El Spa no es una gerencia, debido a las actividades operativas que realizan los trabajadores, se determinó que le corresponde ser una sección.

En el organigrama nominal se propone cambiar el nombre de “gerente de Spa” por el de “jefe de sección Spa”. Por lo tanto, a continuación, se identifica la cantidad de trabajadores requeridos para cubrir todos los puestos de trabajo, debido a que, al contar con todas las plazas completas se logra mejorar la atención a todo cliente, huésped o socio que utilice los servicios del Spa.

Gráfica 19
Organigrama nominal propuesto
Sección de Spa
Hotel categoría cinco estrellas
Año 2,019

SECCIÓN DE SPA		E	R
Total		8	16
No.	Puesto		
1	Jefe de Sección de Spa	1	1
2	Coordinador para servicios de Spa	1	2
3	Masajista	3	6
4	Instructor de Gimnasio	2	3
5	Coordinador para servicios de Piscinas	1	3
6	Auxiliar de limpieza y mantenimiento de Piscinas		
	y Jacuzzis	0	1

Fuente: elaboración propia. Abril 2019.

E= Existentes

R= Requeridos

Con la finalidad de evitar que el gerente general se encuentre sobrecargado al tener bajo su control a todas las secciones, se propone que el Spa pertenezca al departamento de entretenimiento.

Como se observa en la gráfica anterior, se plantea cambiar la estructura del nivel operativo por coordinaciones.

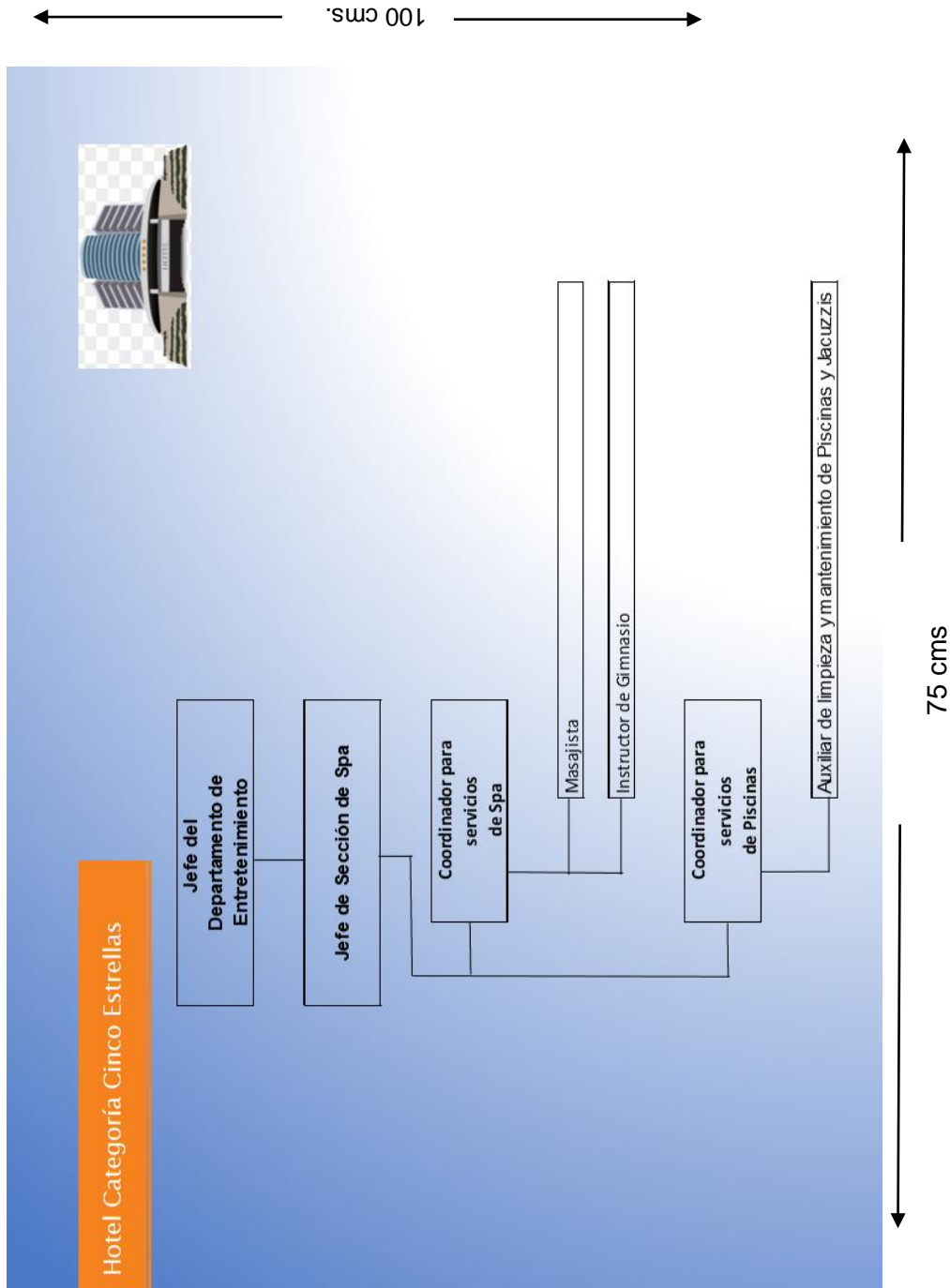
Se proyecta agrupar en la coordinación para servicios de Spa, a los masajistas e instructores del gimnasio, quienes quedan bajo la supervisión del auxiliar de Spa, a quien se le denominará como “Coordinador para servicios de Spa”.

En la coordinación para servicios de piscinas, se propone dejar como encargado al piscinero, a quien se le denomina como “Coordinador para servicios de Piscinas” y se plantea agregar un puesto de trabajo para la limpieza y mantenimiento de piscinas y jacuzzis; el auxiliar debe verificar diariamente que el agua se encuentre limpia, transparente y sin residuos, debe revisar el nivel de cloro, ácido muriático y el ph, así mismo, debe brindar la supervisión necesaria a las turbinas.

A continuación, se presenta un ejemplo del rotulo en material acrílico con vinil de 100 por 75 centímetros, en el cual se plasmará la ubicación jerárquica de la sección, mismo que deben colocar en un lugar que sea visible para los trabajadores del Spa.

Para el organigrama se propone utilizar letra Arial color negro, tamaño 60.

Formato 18
Rotulo ubicación jerárquica
Organigrama nominal de Spa
Hotel categoría cinco estrellas
Año 2019



b) Departamentalización

Se recomienda que, en la sección de Spa, permanezcan utilizando una departamentalización por productos o servicios, debido a que, en la primera coordinación, se encuentran todas las actividades laborales relacionadas al cuidado personal, hidroterapia y relajación; en la segunda, se agrupan los trabajos que se ejecutan en el área de piscinas.

Con relación a lo anterior, la autoridad se origina en el jefe de la sección de Spa y desciende hacia cada uno de los coordinadores, quienes tienen alto grado de conocimiento, experiencia y especialización en los puestos para los que fueron contratados; y estos últimos, se encargan de controlar a sus respectivos subordinados.

Todos los trabajadores ejecutan labores especializadas con la finalidad de brindar servicios de masajes, hidroterapia, relajación, distracción y cuidado corporal del agrado de los clientes, huéspedes o socios.

c) Dimensión de la estructura y sus categorías

En el Spa se debe ejecutar una dimensión de la estructura de forma vertical, en el que, la dirección comience desde la parte superior de la jerarquía, donde se localiza al jefe y se disperse hacia abajo por cada uno de los coordinadores y sus respectivos trabajadores.

d) Modelo del diseño organizacional y sus características

Se propone implementar un modelo de organización mecánica-burocrática, en el que, el jefe de sección de Spa mantenga control y supervisión de todos los

trabajadores, respetando la jerarquía, con lo anterior, se logra evitar la duplicidad de mando y que los colaboradores reciban ordenes claras y sin crear confusión.

e) Tramo de control administrativo

Se plantea emplear un tramo de control estrecho, debido a que el jefe tiene comunicación directa con los trabajadores de toda la sección, lo que facilita alcanzar los objetivos organizacionales, maximizar la eficiencia de las labores y brindar servicios de calidad.

f) Sistemas de organización

Se propone aplicar un sistema de organización lineal, debido a que el jefe de sección de Spa es quien representa la máxima autoridad del área, por lo que debe delegar, controlar y dirigir a sus subordinados de manera directa. Lo anterior servirá de apoyo para evitar que exista duplicidad de mandos y falta de comunicación.

iii. Funciones del Spa

El Spa es el encargado de brindar distracción, relajación, cuidado corporal y terapia a todo cliente que lo visite, por lo tanto, se detallan las principales funciones que se deben realizar:

- Planear actividades promocionales de los servicios que ofrece el spa.
- Llevar control de todo lo facturado y cobrado dentro del spa.
- Asesorar a los clientes sobre los servicios que presta el spa.
- Realizar reservaciones de masajes o faciales.
- Coordinar con masajistas la fecha y hora de los masajes o faciales reservados.
- Realizar inventario del producto para masajes y faciales.

- Realizar pedido de producto para masajes y faciales.
- Atender al cliente y responder a sus necesidades.
- Realizar servicio de masajes y faciales de alta calidad.
- Verificar la limpieza de las cabinas de masajes.
- Supervisar la existencia de toallas y batas para los clientes.
- Brindar rutinas de ejercicio adecuadas para cada cliente.
- Verificar que las maquinas del gimnasio se encuentren en perfecto estado.
- Ofrecer clases de natación.
- Mantener limpio el área de piscinas y jacuzzis.

iv. Instrumentos de organización

Para que el Spa logre conseguir sus objetivos organizacionales es necesario que cada trabajador tenga conocimiento de las actividades, funciones, atribuciones y procesos que debe ejecutar en su respectivo puesto de trabajo. Por lo tanto, a continuación, se presenta la descripción y perfil de puestos y la descripción de los principales procedimientos:

a) Descripción y perfil de puestos

Se presenta la descripción y perfil que se propone para los puestos más representativos de la sección de Spa, que son: el coordinador para servicios de Spa y el masajista.

Con relación a la propuesta de crear el puesto de auxiliar de limpieza y mantenimiento de piscinas y jacuzzis se propone la descripción técnica del mismo.

Formato 19
Descriptor y perfil de puestos
Sección de Spa
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad capital, Guatemala
Año 2,019

1. Identificación:

Nombre del puesto: Coordinador para servicios de Spa
Código del puesto: DS-001
Unidad administrativa: Sección de Spa
Le reporta a: Jefe de sección de Spa
Le reportan: Masajista e instructor de gimnasio
Fecha de elaboración: 16 de abril 2019

2. Objetivo:

Brindar atención de calidad y personalizada a los huéspedes, clientes o socios que necesitan reservar nuestros servicios, en función del incremento de visitas y rentabilidad del Spa.
--

3. Atribuciones:

1. Realiza inventario diario de productos, al iniciar y al finalizar turno, en función del orden y abastecimiento de bodega.
2. Administrar máquinas, equipos, insumos e implementos del Spa.
3. Proveer de información específica del Spa a huéspedes, socios y clientes externos.
4. Administrar la caja del spa, según cobros correspondientes.
5. Realizar inventario mensual en conjunto con las programaciones de contabilidad.
6. Realizar toda actividad de trabajo asignada por el jefe inmediato.
7. Realizar reservaciones de los servicios que presta el Spa, tomando en cuenta las necesidades o requerimientos de los clientes, huéspedes o socios.

4. Especificación:

Requisitos de educación
Secretaria bilingüe o Perito contador

Requisitos de experiencia
3 años en puestos similares

Habilidades
Alta capacidad para relacionarse con los trabajadores del departamento, don de mando, liderazgo, participativo, fluidez verbal, alto grado de responsabilidad laboral, económica y financiera.

Destrezas
Manejo de equipo de oficina, cómputo y manejo del sistema hotelero.

5. Responsabilidad:

Errores
Al agendar reservaciones con las respectivas necesidades de los clientes, huéspedes o socios.

Maquinaria / equipo
Debe velar por la correcta utilización del equipo y útiles de oficina asignados.

Relaciones con otros
Mantiene relación con toda el área del departamento de Spa, Ama de Llaves y Finanzas.

Información confidencial

Se exige discreción con relación a las reservaciones y los datos de las mismas.

Dinero / valores

Manejo de la caja del Spa, cobro de servicios tanto en efectivo como con tarjeta de crédito.
--

Supervisión

Supervisión recibida de parte del jefe de departamento de Spa.
--

Debe supervisar a los masajistas e instructores de gimnasio.
--

6. Nivel de esfuerzo

Mental	Físico
90%	10%

7. Condiciones ambientales

Condiciones de ambiente normales con escritorio, excelente ventilación e iluminación.

8. Riesgos

Padecer estrés laboral.

Fecha de elaboración: abril 2,019.

Formato 20
Descriptor y perfil de puestos
Sección de Spa
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad capital, Guatemala
Año 2,019

1. Identificación:

Nombre del puesto: Masajista
Código del puesto: DS-002
Unidad administrativa: Sección de Spa
Le reporta a: Coordinador para servicios de Spa
Le reportan:
Fecha de elaboración: 16 de abril 2019

2. Objetivo:

Realizar masajes o tratamientos faciales de manera profesional y personalizada a los huéspedes, clientes o socios del hotel.
--

3. Atribuciones:

1. Realiza inventario diario de producto, al inicio y al final del turno e informarle al jefe de Spa.
2. Administra máquinas, equipos, insumos e implementos del Spa.
3. Proveer información específica del Spa a huéspedes, socios y clientes externos conforme a políticas internas
4. Mantenerse actualizado con técnicas relacionadas al campo de trabajo.
5. Promover y vender los servicios del Spa.
6. Mantener las cabinas de masaje limpias, desechar los desperdicios y guardar los suministros.

4. Especificación:

Requisitos de educación
Estudios de masajista profesional comprobados

Requisitos de experiencia
3 años en puestos similares

Habilidades
Alta capacidad para relacionarse con otras personas, liderazgo, don de mando, participativo, fluidez verbal y alto grado de responsabilidad laboral.

Destrezas
Manejo de equipo para realizar masajes y faciales.
Manejo de equipo relacionado a las cabinas de masajes, aire acondicionado y lockers.

5. Responsabilidad:

Errores
Al realizar masajes y faciales según requerimientos o necesidades especiales de los clientes, huéspedes o socios.

Maquinaria / equipo
Debe velar por la correcta utilización del equipo y útiles asignados para realizar masajes.

Relaciones con otros

Mantiene relación constante con los trabajadores del departamento de Spa y Áreas Públicas.

Información confidencial

Relacionada a las necesidades y requerimientos de los clientes, huéspedes o socios.

Dinero / valores

Ninguna responsabilidad sobre dinero o valores.

Supervisión

Recibe supervisión de parte del Encargado de Recepción de Spa.

6. Nivel de esfuerzo

Mental	Físico
20%	80%

7. Condiciones ambientales

Cabinas de trabajo con aire acondicionado.

8. Riesgos

Padecer estrés laboral.

Fecha de elaboración: abril 2019.

Formato 21
Descriptor y perfil de puestos
Sección de Spa
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad capital, Guatemala
Año 2,019

1. Identificación:

Nombre del puesto: Auxiliar de limpieza y mantenimiento de piscinas y jacuzzis
Código del puesto: DS-003
Unidad administrativa: Sección de Spa
Le reporta a: Coordinador para servicios de Piscinas
Le reportan:
Fecha de elaboración: 16 de abril 2019

2. Objetivo:

Realizar labores de mantenimiento de las piscinas y jacuzzis en función de prestar servicios de calidad y satisfacción a los clientes.
--

3. Atribuciones:

1. Realiza mantenimiento de las piscinas y jacuzzis (retrolavado, aspirado, limpieza, raspado de mosaicos, revisión de filtros y canastas).
2. Realiza el monitoreo constante de la temperatura de las piscinas y jacuzzis, así como el ph, cloro y niveles de sal.
3. Manipular las llaves del sistema de agua fría y caliente para abastecimiento de las piscinas y jacuzzis.
4. Realiza limpieza periódica del área donde se encuentran ubicadas las turbinas y bombas de las piscinas y jacuzzis.
5. Manejar el panel eléctrico para verificar el funcionamiento de las turbinas
6. Realiza toda actividad de trabajo asignada por su jefe inmediato.

4. Especificación:

Requisitos de educación
Tercero básico

Requisitos de experiencia
3 años en puestos similares

Habilidades
Alta capacidad para relacionarse con los trabajadores del departamento de Spa y Áreas Públicas.
Sea participativo, cuente con liderazgo y alto grado de responsabilidad laboral.

Destrezas
Conocimiento de limpieza y mantenimiento para piscinas y jacuzzis.

5. Responsabilidad:

Errores
En la aplicación de sustancias necesarias para limpiar las piscinas y jacuzzis.
En el uso del panel eléctrico de control.

Maquinaria / equipo
Panel eléctrico de control para verificar el funcionamiento de las turbinas.

Relaciones con otros
Mantiene relación con todos los trabajadores del departamento de Spa.

Información confidencial

En el manejo de sustancias requeridas para la limpieza y mantenimiento de las piscinas y jacuzzis.
--

Dinero / valores

Ninguna responsabilidad sobre dinero o valores.

Supervisión

Recibe supervisión de parte del Encargado e Instructor de Piscinas.

6. Nivel de esfuerzo

Mental	Físico
30%	70%

7. Condiciones ambientales

Espacio abierto, con suficiente ventilación.
--

8. Riesgos

Padecer estrés laboral.

Daños a la piel provocados por el mal uso de los químicos para limpiar las piscinas y jacuzzis.

Fecha de elaboración: abril 2019.

b) Descripción de principales procedimientos


Por requerimientos del hotel, para realizar la presentación del diagrama de flujo se utilizará la simbología de modelo y notación de procesos de negocios –BPMN- (Business Process Model and Notation). Sirve para coordinar la secuencia de los procesos y representa el flujo entre los participantes de las diferentes actividades.

Permite modelar los procesos de una manera unificada y estandarizada, con el fin de brindar un entendimiento más claro a todas las personas de la organización.

Se hace la aclaración, que por disposición del hotel categoría cinco estrellas, para la presente tesis no se realizará manual de normas y procedimientos, debido a que, serán creadas e instituidas de manera interna.

Con relación a lo anterior, se detalla la descripción de los principales procedimientos que son: la reservación de masajes que realiza el coordinador para servicios de Spa, la ejecución del servicio de masajes que desarrolla el masajista y la limpieza de piscinas que debe realizar el auxiliar.

Formato 22
Descripción de procedimientos
Sección de Spa
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad capital, Guatemala
Año 2,019

 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
Hotel categoría cinco estrellas de la ciudad de Guatemala	Procedimiento: 04	Fecha: 16/04/2019
Título: PROCEDIMIENTO PARA LA RESERVACIÓN DE MASAJES	No. de Pasos: 14	Hoja: 1 de 4
	No. de Forma: 00	Elaboró: Amanda Cruz
<p>Objetivo general:</p> <p>Agendar de manera ordenada las citas de los servicios de masajes que presta el Spa para ser asignadas a los masajistas.</p> <p>Alcance:</p> <p>Lo definido en este procedimiento aplica para todo el complejo del hotel.</p> <p>Las siguientes áreas tienen participación y responsabilidades asignadas:</p> <p style="text-align: center;"> Cliente, huésped o socio Coordinador para servicios de Spa </p> <p>Al iniciar turno el Coordinador de servicios de Spa debe imprimir un listado de las reservaciones de masajes que se esperan diariamente.</p> <p>Se debe atender a los clientes, huéspedes o socios con prontitud y de manera amable, con la finalidad de brindarles un excelente servicio.</p>		



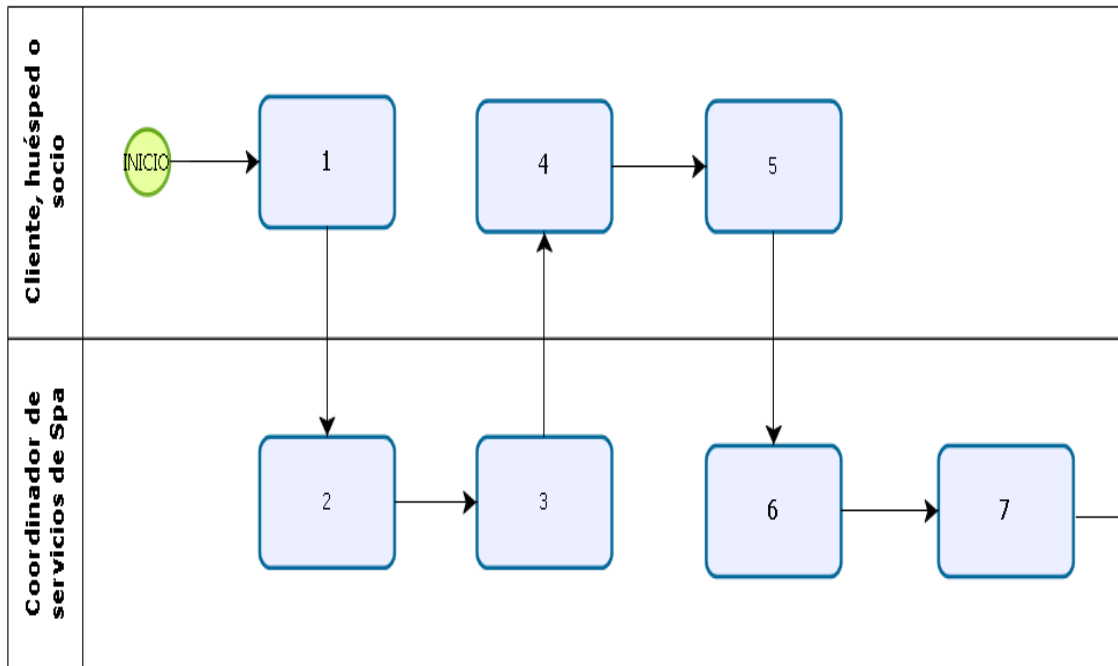
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Hotel categoría cinco estrellas de la ciudad de Guatemala		Procedimiento: 04	Fecha: 16/04/2019
Título: PROCEDIMIENTO PARA LA RESERVACIÓN DE MASAJES		No. de Pasos: 14	Hoja: 2 de 4
		No. de Forma: 00	Elaboró: Amanda Cruz
Inicia: Cliente, huésped o socio		Termina: Coordinador para servicios de Spa	
Puesto	Paso	Actividad	
Cliente, huésped o socio	1	Llega a la recepción del Spa con la finalidad de reservar un servicio de masaje.	
Coordinador para Servicios de Spa	2	Atiende al cliente, huésped o socio	
	3	Entrega el menú de masajes y le brindar información con relación a los servicios.	
Cliente, huésped o socio	4	Elige el masaje deseado.	
	5	Brinda sus datos para la reservación.	
Coordinador para Servicios de Spa	6	Llena el formulario de reservas con los datos del cliente, huésped o socio	
	7	Ingresa la reservación al sistema hotelero.	
	8	Detalla al cliente, huésped o socio los datos que ingresó a la reservación, como tipo de masaje, hora del servicio, etc. para que confirme.	
Cliente, huésped o socio	9	Revisa y confirma los datos de la reservación del servicio.	
	9.1	Si están correctos los datos sigue el paso No.11	
	9.2	No son correctos los datos sigue el paso No.10	
Coordinador para Servicios de Spa	10	Corrige los datos de la reservación según indicaciones del cliente, huésped o socio.	
	11	Informa el total a pagar.	
Cliente, huésped o socio	12	Realiza el pago del servicio	
Coordinador para Servicios de Spa	13	Efectúa el cobro y facturación del servicio.	
	14	Se despide de manera amable.	
		FIN	



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

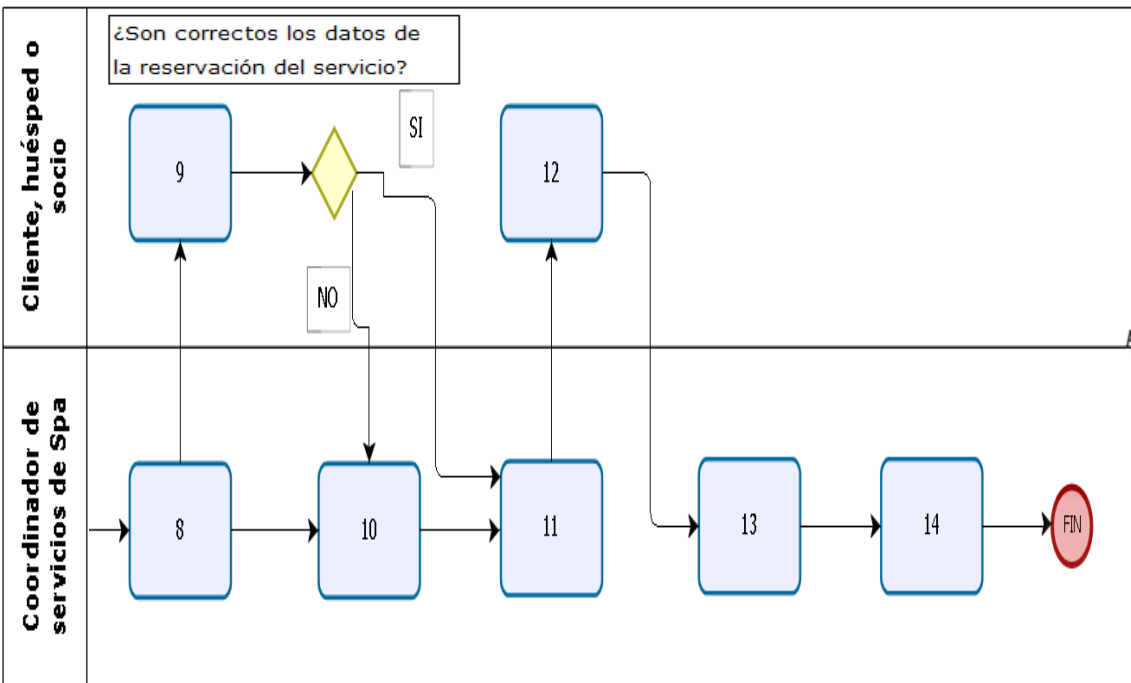
Hotel categoría cinco estrellas de la ciudad de Guatemala	Procedimiento: 04	Fecha: 16/04/2019
Título: PROCEDIMIENTO PARA LA RESERVACIÓN DE MASAJES	No. de Pasos: 14	Hoja: 3 de 4
	No. de Forma: 00	Elaboró: Amanda Cruz






MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Hotel categoria cinco estrellas de la ciudad de Guatemala	Procedimiento: 04	Fecha: 16/04/2019
Título: PROCEDIMIENTO PARA LA RESERVACIÓN DE MASAJES	No. de Pasos: 14	Hoja: 4 de 4
	No. de Forma: 00	Elaboró: Amanda Cruz



Fecha de elaboración: abril 2019.

Formato 23
Descripción de procedimientos
Sección de Spa
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad capital, Guatemala
Año 2,019

 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
Hotel categoria cinco estrellas de la ciudad de Guatemala	Procedimiento: 05	Fecha: 16/04/2019
Título: PROCEDIMIENTO PARA LA SESIÓN DE MASAJES	No. de Pasos: 16	Hoja: 1 de 5
	No. de Forma: 00	Elda Cruz
<p>Objetivo general:</p> <p>Prestar servicios de masajes de alta calidad, con la finalidad de brindar relajación, disminuir el estrés, la ansiedad o aliviar tensiones a los clientes particulares y huéspedes o socios del hotel.</p> <p>Alcance:</p> <p>Lo definido en este procedimiento aplica para todo el complejo del hotel.</p> <p>Las siguientes áreas tienen participación y responsabilidades asignadas:</p> <p style="text-align: center;"> Cliente, huésped o socio Coordinador para servicios de Spa Masajista </p> <p>Al iniciar turno el coordinador para servicios de Spa debe imprimir un listado de las reservaciones de masajes que se esperan diariamente.</p> <p>Se debe atender a los clientes, huéspedes o socios con prontitud y de manera amable, con la finalidad de brindarles un excelente servicio.</p>		



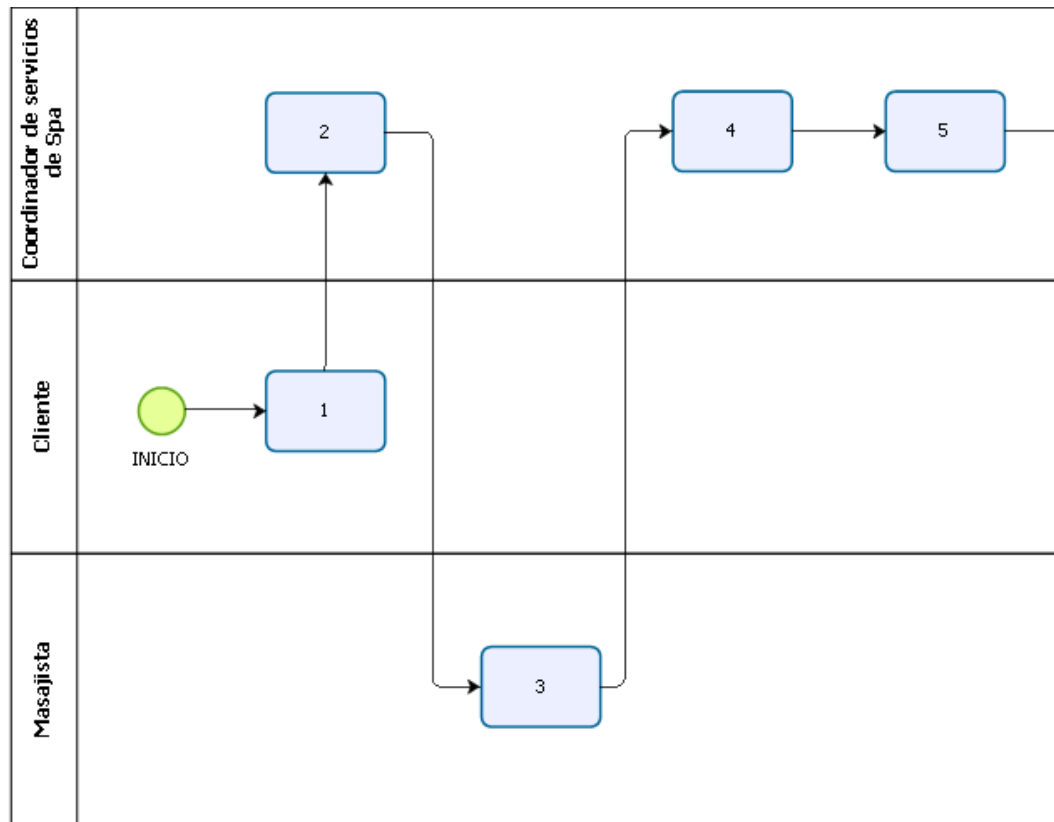
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Hotel categoría cinco estrellas de la ciudad de Guatemala		Procedimiento: 05	Fecha: 16/04/2019
Título: PROCEDIMIENTO PARA LA SESIÓN DE MASAJES		No. de Pasos: 16	Hoja: 2 de 5
		No. de Forma: 00	Elaboró: Amanda Cruz
Inicia: Cliente, huésped o socio		Termina: Coordinador para servicios de Spa	
Puesto	Paso	Actividad	
Cliente, huésped o socio	1	Se presenta en recepción del Spa.	
Coordinador de servicios Spa	2	Informa al masajista que el cliente ha llegado a su cita.	
Masajista	3	Prepara todo lo necesario según el tipo de masaje que desea el cliente.	
	4	Informa al encargado de recepción de spa que se encuentra listo para brindar el servicio.	
Coordinador de servicios de Spa	5	Revisa que la cabina de masajes se encuentre limpia y ordenada	
	6	Entrega al cliente toalla y bata.	
Masajista	7	Se dirige a recepción de Spa y se presenta con el cliente.	
	8	Dirige al cliente hacia la cabina de masajes.	
	9	Realiza el masaje.	
	10	Finaliza el masaje.	
	11	Se despide amablemente del cliente y lo invita a hacer uso de la variedad de servicios con que cuenta el Spa.	
	12	Deja en la cabina los suministros necesarios para el próximo servicio.	
	13	Deposita en un bote las toallas y batas sucias	
	14	Informa al encargado de recepción de Spa que el servicio a finalizado.	
Coordinador de servicios de Spa	15	Avisa y coordina con áreas públicas la limpieza de la cabina de masajes.	
	16	Anota en el calendario de masajes que el servicio fue brindado al cliente.	
		FIN	



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

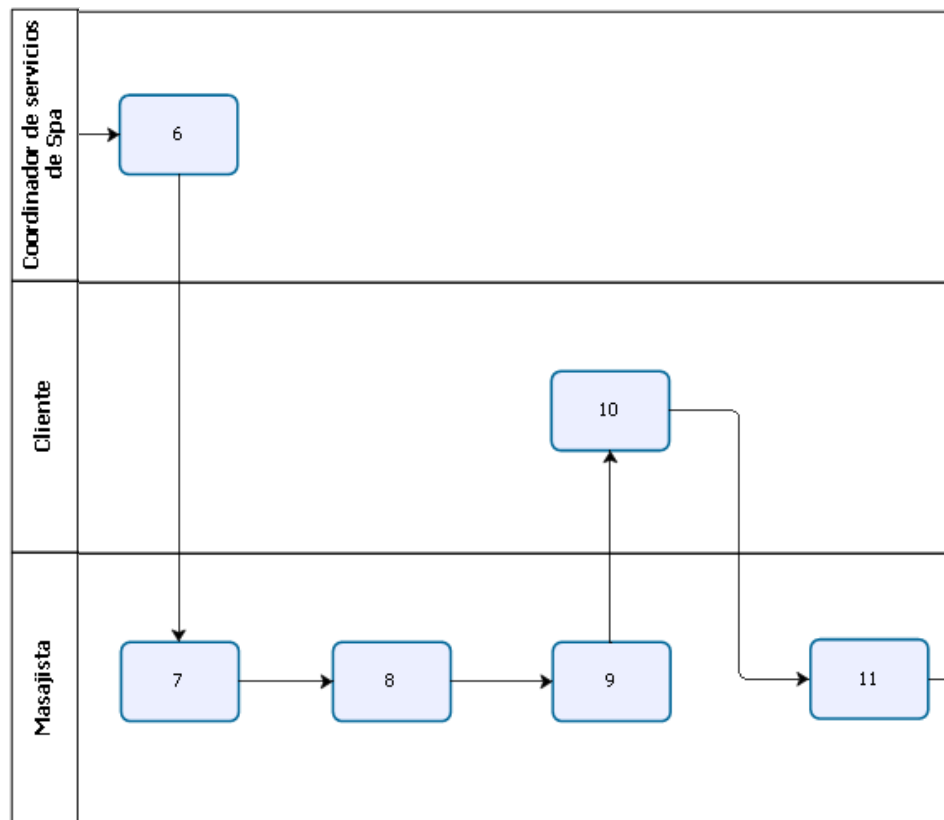
Hotel categoría cinco estrellas de la ciudad de Guatemala	Procedimiento: 05	Fecha: 16/04/2019
Título: PROCEDIMIENTO PARA LA SESIÓN DE MASAJES	No. de Pasos: 16	Hoja: 3 de 5
	No. de Forma: 00	Elaboró: Amanda Cruz





MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

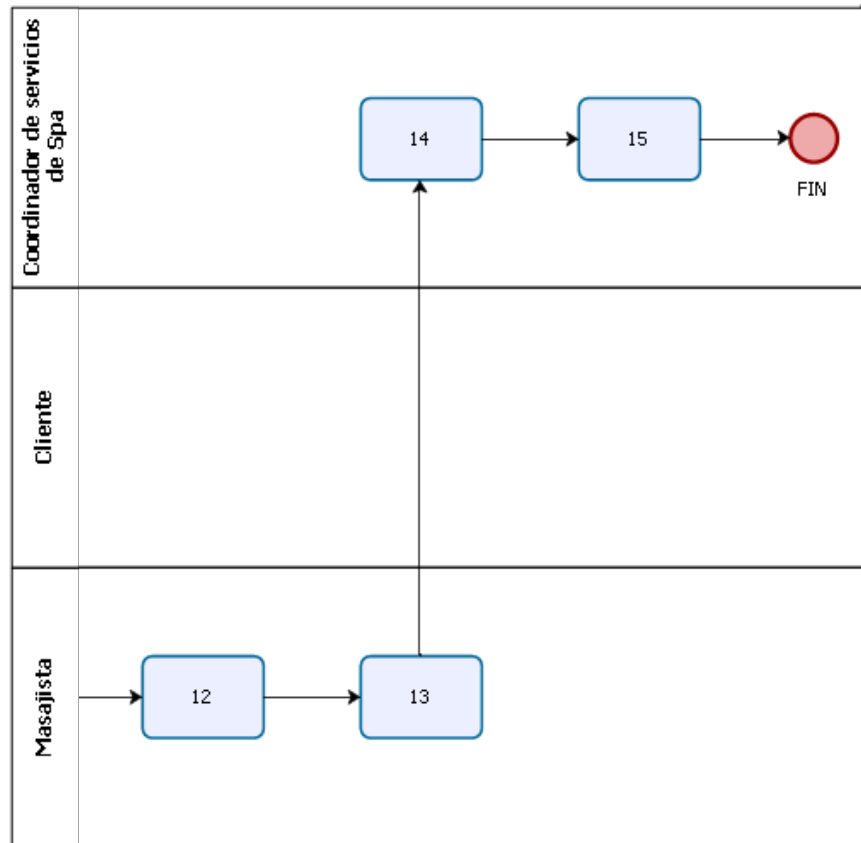
Hotel categoria cinco estrellas de la ciudad de Guatemala	Procedimiento: 05	Fecha: 16/04/2019
Título: PROCEDIMIENTO PARA LA SESIÓN DE MASAJES	No. de Pasos: 16	Hoja: 4 de 5
	No. de Forma: 00	Elaboró: Amanda Cruz






MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Hotel categoria cinco estrellas de la ciudad de Guatemala	Procedimiento: 05	Fecha: 16/04/2019
Título: PROCEDIMIENTO PARA LA SESIÓN DE MASAJES	No. de Pasos: 16	Hoja: 5 de 5
	No. de Forma: 00	Elaboró: Amanda Cruz



Fecha de elaboración: abril 2019.

Formato 24
Descripción de procedimientos
Sección de Spa
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad capital, Guatemala
Año 2,019

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
Hotel categoría cinco estrellas de la ciudad de Guatemala	Procedimiento: 06	Fecha: 16/04/2019
Título: PROCEDIMIENTO PARA LA LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO DE PISCINAS Y JACUZZIS	No. de Pasos: 10	Hoja: 1 de 5
	No. de Forma: 00	Elaboró: Amanda Cruz
<p>Objetivo general:</p> <p>Realizar la limpieza y mantenimiento de las piscinas y jacuzzis con la finalidad de mantener el agua cristalina, sin residuos y lograr que sean áreas del agrado de los huéspedes o socios del hotel.</p> <p>Alcance:</p> <p>Lo definido en este procedimiento aplica para todo el complejo del hotel.</p> <p>Las siguientes áreas tienen participación y responsabilidades asignadas:</p> <p style="text-align: center;">Auxiliar de limpieza y mantenimiento de piscinas y jacuzzis</p> <p>El procedimiento de limpieza de piscinas y jacuzzis se debe realizar todos los días al inicio del turno de trabajo y en el transcurso de la jornada se debe de supervisar que se encuentren limpias, sin basura y que las turbinas funcionen al 100%.</p>		



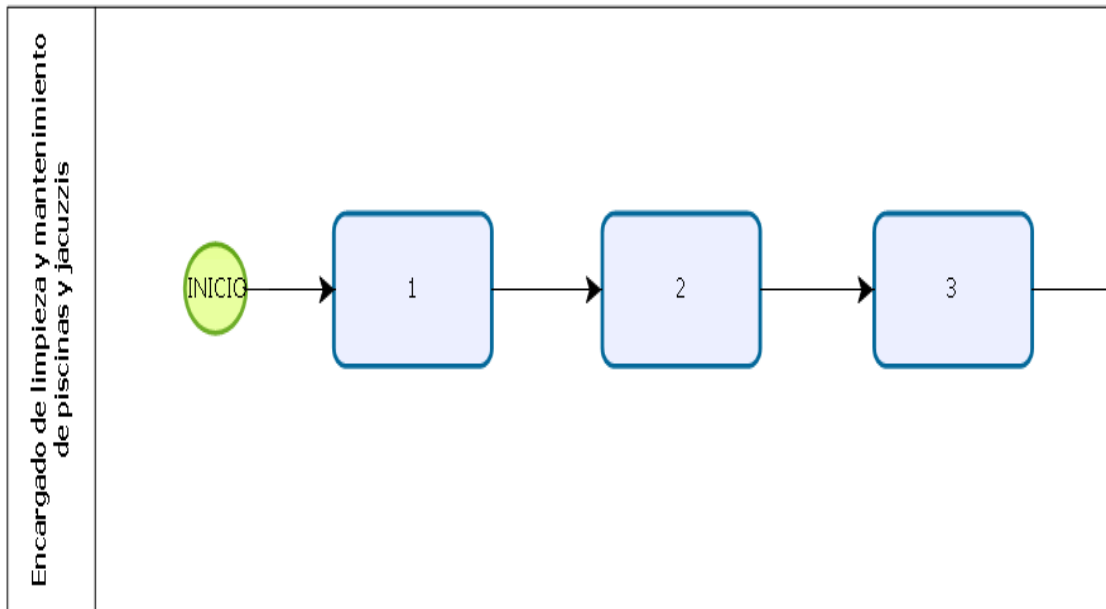
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Hotel categoría cinco estrellas de la ciudad de Guatemala		Procedimiento: 06	Fecha: 16/04/2019
Título: PROCEDIMIENTO PARA LA LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO DE PISCINAS Y JACUZZIS		No. de Pasos: 10	Hoja: 2 de 5
		No. de Forma: 00	Elaboró: Amanda Cruz
Inicia: Auxiliar de limpieza y mantenimiento de piscinas y jacuzzis		Termina: Auxiliar de limpieza y mantenimiento de piscinas y jacuzzis.	
Puesto	Paso	Actividad	
Auxiliar de limpieza y mantenimiento de piscinas y jacuzzis	1	Comienza la limpieza y el mantenimiento de las piscinas y jacuzzis.	
	2	Limpia los mosaicos y azulejos.	
	3	Vierte la cantidad necesaria de productos desinfectantes como ácido muriático y cloro.	
	4	Revisa el nivel de PH del agua utilizando un kit de medición.	
	5	Verifica la alcalinidad del agua en el panel electrónico con la finalidad de que no se ponga verde.	
	6	Supervisa la salinidad del agua utilizando tiras medidoras e indicadoras.	
	7	Examina la cantidad de cloro por medio de un kit de medición de líquidos reactivos.	
	8	Revisa los niveles de ácido muriático en el panel electrónico, debido a que, ayuda a estabilizar la cantidad de cloro.	
	9	Inspecciona los filtros; si la filtración es correcta se disminuye el consumo de productos desinfectantes.	
	10	Realiza recorridos constantes durante el turno con la finalidad de mantener las piscinas y jacuzzis limpios, sin residuos o basura.	
		FIN	



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

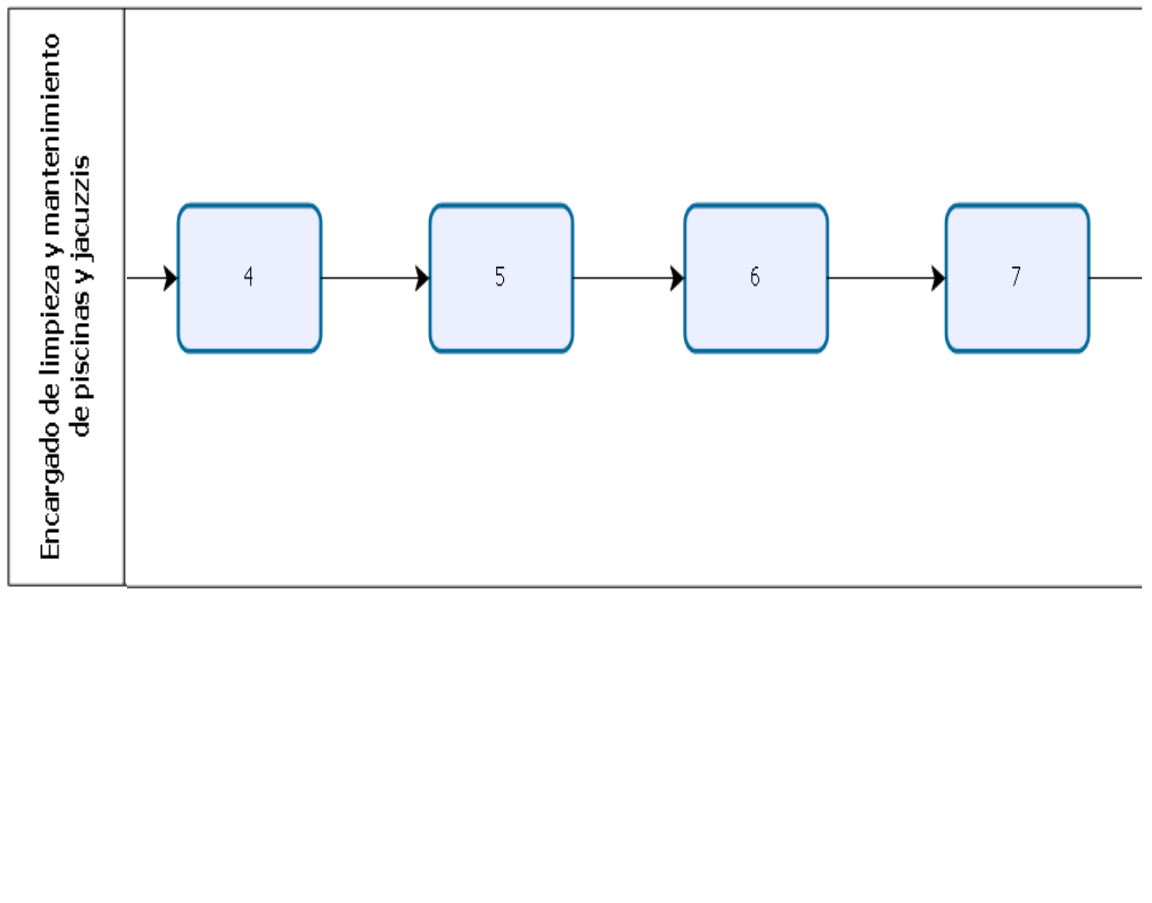
Hotel categoria cinco estrellas de la ciudad de Guatemala	Procedimiento: 06	Fecha: 16/04/2019
Título: PROCEDIMIENTO PARA LA LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO DE PISCINAS Y JACUZZIS	No. de Pasos: 10	Hoja: 3 de 5
	No. de Forma: 00	Elaboró: Amanda Cruz





MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

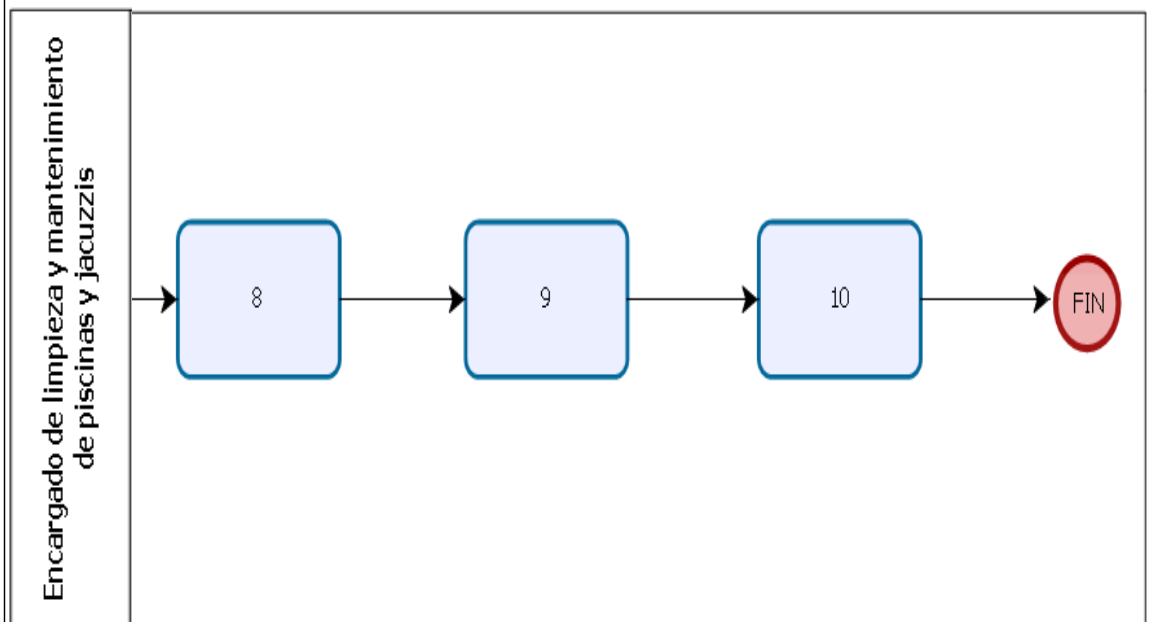
Hotel categoria cinco estrellas de la ciudad de Guatemala	Procedimiento: 06	Fecha: 16/04/2019
Título: PROCEDIMIENTO PARA LA LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO DE PISCINAS Y JACUZZIS	No. de Pasos: 10	Hoja: 4 de 5
	No. de Forma: 00	Elaboró: Amanda Cruz





MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Hotel categoria cinco estrellas de la ciudad de Guatemala	Procedimiento: 06	Fecha: 16/04/2019
Título: PROCEDIMIENTO PARA LA LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO DE PISCINAS Y JACUZZIS	No. de Pasos: 10	Hoja: 5 de 5
	No. de Forma: 00	Elaboró: Amanda Cruz



Fecha de elaboración: abril 2019.

3.3.3 Plan de implementación de la propuesta

A continuación, se presenta un cuadro con la descripción de las fases a seguir para implementar la propuesta de rediseño organizacional:

Cuadro 4
Plan de implementación
Hotel categoría cinco estrellas
Año 2019

Fase	Actividades	Objetivo	Responsables
Diagnóstico	Aplicación de entrevistas al personal.	Detectar las deficiencias en el diseño organizacional actual del hotel y en las unidades de Recepción y Spa.	Estudiante Investigadora
	Observación directa de las actividades que se efectúan en los puestos de trabajo.		
	Análisis de la información recabada en las entrevistas y observación directa efectuada en el hotel y en las unidades administrativas.		
Propuesta	Actualización de la filosofía y estructura organizacional del hotel a nivel general.	Desarrollar un rediseño organizacional para cada unidad administrativa, con el objetivo de que contribuya a la reducción de las deficiencias encontradas.	Estudiante Investigadora
	Actualización de la filosofía y estructura organizacional de las unidades administrativas.		
	Creación de instrumentos técnicos de organización.		
	Presentar formalmente el rediseño organizacional de las unidades administrativas.		
Implementación	Elaboración de rótulos para la filosofía organizacional del hotel y las secciones.	Proponer un rediseño organizacional idóneo para las secciones, con la finalidad de que se maximice la eficiencia en las labores que ejecuta cada persona dentro de su puesto de trabajo y a la vez, se logre brindar un mejor servicio a los clientes, huéspedes y socios del hotel.	Jefes de departamento y sección
	Colocar el organigramas general y los rótulos de ubicación jerárquica de las secciones en lugares visibles.		
	Elaboración de descriptores y perfil de puestos.		
	Elaboración de descriptores de procedimientos.		

Fuente: elaboración propia. Abril de 2019.

Como se observa en el plan de implementación, se detallan las fases y sus respectivas actividades, objetivos y responsables de realizarlas; primero se observa el diagnóstico por medio del cual se logra obtener información eficaz para poder determinar la situación actual tanto del hotel como de las Unidades de Recepción y Spa; segundo, se describen las etapas que sirven de apoyo para la

elaboración de la propuesta y, por consiguiente, las acciones para proceder a la implementación del rediseño organizacional.

3.3.4 Presupuesto para implementar la propuesta

Para aplicar el rediseño organizacional en las unidades de Recepción y Spa es necesario examinar el costo en que se incurrirá al implementarlo, debido a que se propone la creación de rótulos en los que se presenté la filosofía empresarial tanto del hotel en general como de cada una de las secciones.

Se debe tomar en cuenta la impresión de los descriptores y perfil de puestos y de procedimientos, porque es de gran importancia que todos los trabajadores tengan conocimiento de los mismos.

Para la sección de Recepción es necesaria la integración de tres encargados de atención y servicio al huésped y en el Spa se debe integrar un auxiliar que se dedique a la limpieza y mantenimiento de piscinas y jacuzzis.

Con relación a lo anterior, a continuación, se presenta el presupuesto para implementar la propuesta:

Cuadro 5
Presupuesto para la implementación de la propuesta de rediseño
organizacional
Unidades de Recepción y Spa
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad de Guatemala
Año 2,018

No.	DESCRIPCIÓN	Sueldo	Bono incentivo	Prestaciones laborales	Costo
1	Elaboración de rótulos en material acrílico con vinil de 60 x 40 cms. para la filosofía organizacional del Hotel, a Q.270.00 cada uno.				Q 810.00
2	Elaboración de rótulos en material acrílico con vinil de 60 x 40 cms. para la filosofía organizacional para las secciones de Recepción y Spa a Q.270.00 cada uno.				Q 1,620.00
3	Elaboración de un rótulo en material acrílico con vinil de 150 x 100 cms. para el organigrama general del Hotel.				Q 1,150.00
4	Elaboración de dos rótulos en material acrílico con vinil de 100 x 75 cms. para la presentación de la ubicación jerárquica para las secciones de Recepción y Spa a Q.800.00 cada uno.				Q 1,600.00
5	Impresión de descriptores y perfil de puestos				Q 50.00
6	Impresión de descriptores de procedimientos				Q 500.00
7	Contratación de auxiliares de atención y servicio al huésped (costo anual)	4500 x 3 (13,500)x12=162,000.00	250x3= 750x12= 9,000.00	162,000x41.83%= 67,764.6	Q 238,764.60
8	Contratación de auxiliar de limpieza y mantenimiento de piscinas y jacuzzi (costo anual)	4200x12= 50,400	250x12= 3,000	50,400x41.83%= 21,082.32	Q 74,482.32
	TOTAL				Q 318,976.92

Fuente: Elaboración propia. Abril 2019.

Como se observa en el presupuesto el costo de contratar a los encargados de atención y servicio al huésped es elevado porque se presenta de manera anual, pero es necesario crear dicho puesto de trabajo, debido a que, el hotel debe contar con un área que se dedique exclusivamente a la atención de los huéspedes.

Y, por último, el costo de contratar al auxiliar de limpieza y mantenimiento de piscinas y jacuzzi también eleva el presupuesto porque se expresa de manera anual, pero es importante que en el Spa cuenten con una persona encargada de mantener el área de recreación en perfecto estado.

3.3.5 Beneficios de la propuesta

Entre los beneficios que se esperan conseguir con la implementación de la propuesta se detallan los siguientes:

- Mejorar el diseño organizacional, al representarlo de forma clara y lograr que los trabajadores de cada unidad tengan conocimiento del mismo.
- Perfeccionar las actividades que se deben efectuar en cada puesto de trabajo por medio de la implementación de la descripción de los procedimientos.
- Por medio de la implementación de descriptor y perfil de puestos, se pretende aumentar la calidad del servicio al cliente, debido a que los trabajadores tendrán claras sus actividades, funciones y atribuciones dentro de su puesto de trabajo.
- Con la implementación de los rótulos en donde se visualiza la ubicación jerárquica, los trabajadores de cada sección contarán con el conocimiento suficiente sobre la jerarquía existente y, por lo tanto, se respetará los límites de autoridad, dirección y control.

3.4 Plan de acción para implementar la propuesta

A continuación, se presenta el plan de acción para implementar la propuesta, en el que se detallan las actividades a realizar, el responsable y la cantidad de dinero a utilizar.

Los gerentes actuales de cada unidad se deben encargar de analizar y verificar la propuesta de rediseño organizacional para proceder a ejecutarlo.

Cuadro 6
Plan de acción para la propuesta de rediseño organizacional
Unidades de Recepción y Spa
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad de Guatemala
Año 2019

EMPRESA:		Hotel categoría cinco estrellas de la ciudad de Guatemala.		FECHA:		del 01 de julio de 2019 al 24 de julio de 2019	
NOMBRE DEL PLAN:		Implementación de rediseño organizacional a las unidades de Recepción y Spa		SECCIÓN:		Recepción y Spa	
DEPARTAMENTO:		Habitaciones y Entretenimiento		PUESTOS:		Todos	
OBJETIVO DEL PLAN DE ACCIÓN:							
Determinar las actividades necesarias para implementar al 100% el rediseño organizacional propuesto a corto y mediano plazo.							
No.	ACTIVIDAD	METAS	RESPONSABLE	TIEMPO		COSTO EN QUETZALES	PRESUPUESTO
				INICIO	FINAL		
1	Presentación de la propuesta de rediseño organizacional a los gerentes de cada unidad administrativa	Realizar la presentación a los gerentes de cada unidad en una sola sesión al 100%	Estudiante investigadora	1/07/2019	1/07/2019	Papelería: Q50.00 Refrigerio: Q200.00	Q250.00
2	Discusión y aprobación de la propuesta	Realizar una sesión en la que se discuta y apruebe la propuesta de rediseño en un 100%	Gerente de cada unidad administrativa y estudiante investigadora	2/07/2019	5/07/2019	Papelería: Q100.00 Refrigerio: Q200.00	Q300.00
3	Presentación de la propuesta a los colaboradores de cada unidad	Dar a conocer en una sesión la propuesta de rediseño organizacional en un 100%	Jefe de cada sección	8/07/2019	8/07/2019	Refrigerio: Q.500.00	Q500.00
3.1	Impresión de la propuesta	Imprimir en un máximo de tres días los instrumentos de organización en un 100%	Jefe de cada sección	10/07/2019	12/07/2019	Impresiones: Q.550.00	Q550.00
3.2	Entrega de descriptores y perfil de puestos y de procedimientos a los colaboradores, con la finalidad de que conozcan los instrumentos relacionados a sus puestos de trabajo	En una sesión hacer entrega del 100% de los instrumentos de organización	Jefe de cada sección	15/07/2019	15/07/2019	Refrigerio: Q.200.00	Q200.00
3.3	Dar a conocer a los colaboradores sobre la implementación y uso de la propuesta y las herramientas o instrumentos técnicos, con la finalidad de que los utilicen correctamente	Realizar una sesión para que los colaboradores conozcan al 100% la propuesta e instrumentos de organización	Jefe de cada sección	15/07/2019	15/07/2019	A definir por los jefes de sección	A definir por los jefes de sección

No.	ACTIVIDAD	METAS	RESPONSABLE	TIEMPO		COSTO EN QUETZALES	PRESUPUESTO
				INICIO	FINAL		
4	Elaboración de formatos para los rótulos de filosofías y organigramas	En un día elaborar los formatos requeridos en un 100%	Jefe de cada sección	16/07/2019	16/07/2019	A definir por los jefes de sección	A definir por los jefes de sección
4.1	Impresión del organigrama general del hotel y rótulos de ubicación jerárquica en material acrílico con vinil, con la finalidad de colocarlos en lugares visibles a los colaboradores y clientes	Imprimir en un día los rótulos donde se visualice la jerarquía en un 100%	Jefe de cada sección	17/07/2019	17/07/2019	Organigrama general: Q. 1150.00 Organigramas específicos: Q. 1600.00	Q2,750.00
4.2	Implementar la filosofía organizacional por medio de la creación de rótulos en material acrílico con vinil y ubicarlos en lugares visibles tanto para colaboradores como para clientes del hotel	Imprimir y ubicar en un día los rótulos donde se visualice la filosofía organizacional en un 100%	Jefe de cada sección	17/07/2019	17/07/2019	Filosofía general: Q810.00 Filosofía por unidad: Q. 1620.00	Q2,430.00
5	Dar seguimiento al rediseño organizacional	Realizar la evaluación en un 100% trimestralmente	Jefe de cada sección	A definir por los jefes de cada sección	A definir por los jefes de cada sección	A definir por los jefes de sección	A definir por los jefes de sección
6	Mantener actualizadas las actividades y procesos necesarios para realizar las labores de cada puesto de trabajo	Actualizar trimestralmente las actividades y procesos en un 100%	Jefe de cada sección y colaboradores	A definir por los jefes de cada sección	A definir por los jefes de cada sección	A definir por los jefes de sección	A definir por los jefes de sección
7	Evaluar lo realizado con la implementación de la propuesta	Evaluar el 100% de lo realizado semanalmente	Jefe de cada sección	24/07/2019	24/07/2019	A definir por los jefes de sección	A definir por los jefes de sección
TOTAL							Q6,980.00

Costo estimado de implementación: asciende a seis mil novecientos ochenta quetzales exactos.

Fuente: elaboración propia. Abril 2019.

CONCLUSIONES

1. El diseño organizacional con el que cuenta el hotel y las unidades de Recepción y Spa no es el adecuado, debido a que está incompleto y no ha tenido cambios desde la apertura de la institución, lo que provoca deficiencias, como el desconocimiento de la filosofía, duplicidad de funciones e ignorancia parcial sobre la jerarquía existente. Por lo tanto, se comprueba la hipótesis número uno.
2. Las unidades de Recepción y Spa no cuentan con descripción y perfil de puestos que sirva de apoyo a los trabajadores, para que cuenten con el conocimiento preciso sobre sus funciones, atribuciones o responsabilidades relacionadas a cada puesto de trabajo y que sirvan para brindar un servicio de mejor calidad.
3. Existe carencia de descripción de procedimientos, mismo que sirva de guía a los trabajadores de cada unidad en la consecución de sus labores, lo que ocasiona que no se aproveche el capital humano capacitado y especializado con el que cuenta.
4. En Recepción, en el área del centro de comunicaciones (pbx), el/la telefonista mantiene sobrecarga de trabajo por la saturación en la planta telefónica, debido a que debe contestar y trasladar llamadas de clientes externos y a la vez atender las necesidades y requerimientos de los huéspedes.
5. En la Unidad de Spa no cuentan con una persona encargada de brindarle la limpieza y el mantenimiento necesario a las piscinas y jacuzzis, por lo que el piscinero (encargado e instructor de piscina) debe realizarlo, aunque su puesto de trabajo es de salvavidas y brindar clases de natación.

RECOMENDACIONES

1. Con la finalidad de contrarrestar las deficiencias presentadas en el hotel en general y en las unidades de Recepción y Spa, es necesario implementar la propuesta de rediseño organizacional, en el que se detalle y actualice la filosofía, se presenten de forma clara y detallada los organigramas, se definan las líneas de autoridad y jerarquía de cada puesto de trabajo.
2. Implementar la descripción y perfil de puestos, en el que se detallen las funciones y atribuciones que le corresponde realizar a cada trabajador, así como el perfil que detalla las aptitudes que debe poseer cada persona para ocuparlo; lo anterior se puede lograr con apoyo de los gerentes de cada unidad, debido a que cuentan con el conocimiento suficiente sobre los requerimientos en cada puesto de trabajo.
3. Es necesario recabar información con los colaboradores de cada unidad, con relación a las actividades laborales, con la finalidad de lograr crear e implementar la descripción de los procedimientos, debido a que sirven de base y guía a cada trabajador con relación a la forma en que se deben ejecutar las tareas dentro de cada puesto de trabajo.
4. Es preciso implementar en la Unidad de Recepción el puesto de auxiliar de atención y servicio al huésped, con la finalidad de brindar un mejor servicio a toda persona que se hospeda en el hotel y al mismo tiempo se ayuda a minimizar el trabajo en el centro de comunicaciones (pbx).
5. En la Unidad de Spa se debe agregar un puesto para la limpieza y mantenimiento de las piscinas y jacuzzis, con el objetivo de mantener el agua en óptimas condiciones, adecuadas para el uso de los clientes, huéspedes y socios del hotel.

BIBLIOGRAFÍA

1. Benavides Pañeda, Javier, Administración, Editorial McGraw-Hill, primera edición, 354 p.
2. Centro de documentación e información turística del INGUAT (CEDITUR), “Antecedentes históricos del turismo en Guatemala, Volumen 2 (breves narraciones)” 2da. Impresión, Guatemala 2002, 120 pp.
3. Franklin, Enrique Benjamín. Organización de Empresas; análisis, diseño y estructura. Editorial McGraw Hill. Segunda Edición, México, 2002. 341 p.
4. Gómez Ceja, Guillermo. Planeación y Organización de Empresas. Octava edición. Editorial McGraw Hill. México 1994. 432 p.
5. Instituto Guatemalteco de Turismo. Reglamento para Establecimientos de Hospedaje. Acuerdo Gubernativo No. 1144-83, Guatemala, 23 p.
6. Koontz, Weihrich, Cannice, Administración, Una perspectiva global y empresarial. Editorial McGraw-Hill. Décimo tercera edición, 667 p.
7. Münch Lourdes, Administración, gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. Editorial Pearson Educación. Segunda edición. México, 2014. 336 p.
8. Robbins Stephen, Coulter Mary, Administración, Editorial Pearson. Décima edición. México 2010. 565 p.

9. Rodríguez Valencia, Joaquín, Estudio de sistemas y procedimientos administrativos. Editorial Cengage. Tercera edición. México 2002. 205 p.
10. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de administración de Empresas s.f. Material bibliográfico de apoyo para el curso de Administración II, Documento de apoyo a la docencia. Guatemala. Litoproducciones de Guatemala S.A. 154p.

e-grafía

11. Definición de Plan de acción [en línea] [Consultado el 14 de octubre de 2017].
Disponibile en: <http://www.definicionabc.com/economia/plan-de-accion.php>
12. Puesto [en línea] [consultado el 15 de octubre de 2017]. Disponible en:
<http://www.gestiopolis.com/cargos-ocupaciones-puesto-trabajo>
13. Shaeffer Velazquez Dagmar Elizabeth [Servicios de Hotelería] [consultado el 14 de octubre de 2017].
Disponibile en: http://www.biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_4416pdf

ANEXOS



ANEXO 1

GUIA DE ENTREVISTA

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

No.: _____

Dirigido a: líderes de puesto y puestos clave.

Objetivo: obtener información directa del personal mediante su percepción, en los niveles administrativo y operativo, para establecer la situación actual y verificar aspectos relacionados con su estructura organizacional, funciones, procedimientos, autoridad para la toma de decisiones y comunicación, para proponer una solución viable.

Instrucciones: a continuación, se le presenta una serie de preguntas en las cuales se le pide por favor responder según su punto de vista. Escribiendo, subrayando o marcando con un círculo la respuesta que considere apropiada. Toda información que proporcione es confidencial y con fines estudiantiles.

Información general

Puesto: _____ Jefe inmediato: _____

Nivel académico: Primaria Básico Diversificado Universidad

Tiempo de laborar en la
empresa: _____

Tiempo de laborar en el puesto de trabajo:

Personal a cargo: SI NO Cuántos: _____

Serie I: marcar con un círculo

1. ¿Posee la unidad un organigrama que refleje la estructura organizacional?
SI NO

Describe:

2. ¿Existe un objetivo principal establecido por la Unidad?
SI NO

Describe:

3. ¿Conoce cuál es la filosofía organizacional de la unidad?
SI NO

Describe:

4. ¿Se fomenta dentro de la unidad la aplicación de valores morales y éticos?
SI NO

Describe:

5. ¿Conoce el descriptor de su puesto de trabajo?
SI NO

Explique:

6. ¿Conoce las normas específicas que rigen el desempeño de sus atribuciones?
SI NO

Describe:

7. ¿Existe duplicidad de instrucciones de parte de sus superiores?

SI

NO

Explique:

8. ¿Existe un manual de normas y procedimientos para que realice sus actividades y tareas?

SI

NO

Explique:

9. ¿Utiliza alguna guía como base para realizar sus actividades en el puesto de trabajo?

SI

NO

Describa:

10. ¿Conoce el proceso general de la unidad a la que pertenece?

SI

NO

Describa:

11. ¿Existe duplicidad en los procedimientos que se realizan en su puesto de trabajo?

SI

NO

Describa:

12. ¿Tiene alguna manera de medir el avance de los procedimientos?

SI

NO

Describe:

13. ¿Da seguimiento a los procesos en los que intervienen otras unidades?

SI

NO

Describe:

14. ¿Si el procedimiento pasa a otra unidad conoce quién es el responsable de darle seguimiento en la próxima unidad?

SI

NO

Describe:

15. ¿Considera que los procedimientos actuales son los correctos para cumplir con los objetivos de la unidad?

SI

NO

Describe:

16. ¿Tiene conocimiento de sus derechos y responsabilidades del puesto de trabajo?

SI

NO

Describe:

17. ¿Cuentan con las herramientas necesarias para desarrollar sus tareas?

SI

NO

Describe:

18. ¿Si existiera algún problema en la unidad, está autorizado para tomar decisiones y luego informarlas?

SI

NO

Describe:

19. ¿Considera que las instrucciones brindadas por su Jefe inmediato son claras?

SI

NO

Explique:

20. ¿Realiza actividades de apoyo en beneficio de otras áreas de trabajo dentro de la empresa?

SI

NO

Describe:

Serie II: subrayar

21. ¿A quién solicita el requerimiento de los recursos necesarios para el desarrollo de sus actividades?

Jefe inmediato

Compañero de trabajo

Desconoce

22. ¿Cuál de los siguientes enunciados identifica con su puesto de trabajo?

Tareas

obligaciones

resultados

23. ¿En qué momento le dan a conocer las atribuciones que debe realizar dentro de la unidad?

Desde que inicia a laborar en la unidad por medio de inducción del jefe inmediato.

Desde que inicia a laborar en la unidad por medio de proceso de capacitación ya establecida.

De acuerdo con las necesidades y dudas que se van presentando.

No le indican las atribuciones.

24. ¿De qué forma se le asignan las atribuciones que debe desempeñar en el puesto de trabajo?

Escrita

Verbal

Ninguno

Otros: _____

25. Cuando incumple con alguna tarea o regla ¿Qué medidas de acción se le aplican?

Llamada de atención verbal

Llamada de atención escrita

Otros: _____

26. ¿Qué medida se le aplica para que realice el trabajo exactamente como tiene que ser?

Capacitación

Supervisión

Bono de productividad

Otros: _____

27. ¿La realización de sus funciones o actividades están enfocadas en alcanzar los objetivos de la unidad?

Siempre

A veces

Nunca

28. ¿Realiza tareas que no corresponden a su puesto de su trabajo?

Siempre

A veces

Nunca

29. ¿Deja de realizar alguna tarea en su puesto de trabajo?

Siempre

A veces

Nunca

30. ¿Conoce el tiempo que toma realizar las actividades en su puesto de trabajo?

Menos de la mitad de las actividades

Más de la mitad de las actividades

De todas las actividades

De ninguna

31. ¿Las atribuciones del puesto de trabajo, fueron determinadas por?

Jefe inmediato
actual

Colaborador anterior

Recursos Humanos

Colaborador

32. ¿De qué manera se efectúa la comunicación relacionada a su puesto de trabajo?

Formal

Informal

Ambas

33. ¿Por cuál medio recibe instrucciones o notificaciones? Indique:

34. ¿Cómo califica el trabajo en equipo de su unidad?

Malo

Regular

Bueno

Excelente

35. ¿Al presentarse alguna duda relacionada con su puesto de trabajo a quien acude?

Gerente de unidad Jefe inmediato Compañeros de trabajo

Otros: _____