UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

“REDISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LAS UNIDADES DE CÓMPUTO Y MANTENIMIENTO DE UN HOTEL CATEGORÍA CINCO ESTRELLAS DE LA CIUDAD DE GUATEMALA”

SANTOS NESTOR LEÓN TORRES

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

GUATEMALA, FEBRERO DE 2020

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

"REDISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LAS UNIDADES DE CÓMPUTO Y MANTENIMIENTO DE UN HOTEL CATEGORÍA CINCO ESTRELLAS DE LA CIUDAD DE GUATEMALA"

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

SANTOS NESTOR LEÓN TORRES

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

GUATEMALA, NOVIEMBRE 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
VOCAL QUINTO	P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

EXONERACIÓN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Exonerado de Examen de Áreas Prácticas Básicas según punto CUARTO, inciso 4.4, subinciso, 4.4.1 del Acta 14-2016 de la sesión celebrada por Junta Directiva el 11 de agosto de 2016.

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE:	Licda. Nancye Dorothy Brown Méndez
SECRETARIA:	Licda. Reyna Leticia Aguirre Chácon
EXAMINADOR:	Lic. Alvaro David Reyes Hernández

Guatemala, 25 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 **Santos Nestor León Torres,** en la elaboración del trabajo de tesis titulado **"REDISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LAS UNIDADES DE CÓMPUTO Y MANTENIMIENTO 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 Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,

Licenciado Ariel Ubaldo De León Maldonado

Administrador de Empresas

Colegiado No. 1804

J.D.-TG No. 1,194 - 2,019
Guatemala, 25 de Noviembre de 2,019

Estudiante
Santos Nestor León Torres
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos le transcribo el Punto :Quinto, Inciso 5.1, sub inciso 5.1.1 del Acta 22-2019 de la sesión realizada por Junta Directiva el 11 de Noviembre de 2,019, que en su parte conducente dice:

QUINTO: ASUNTOS ESTUDIANTILES

5.1 Graduaciones

5.1.1 Elaboración y Examen de Tesis

Se tienen a la vista las providencias de las Escuelas de Contaduría Pública y Auditoría y de Administración de Empresas; 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 ADMINISTRACION DE EMPRESAS

ESTUDIANTE	REGISTRO ACADÉMICO	TEMA DE TESIS:
Santos Nestor León Torres	201012840	"REDISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LAS UNIDADES DE CÓMPUTO Y MANTENIMIENTO DE UN HOTEL CATEGORÍA CINCO ESTRELLAS DE LA CIUDAD DE GUATEMALA"

3°. Manifestar a los estudiantes que se les fija un plazo de seis meses para su graduación.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

Lic. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
SECRETARIA

ACTO QUE DEDICO A:

DIOS	Por iluminar mí camino y concederme sabiduría para poder concluir esta meta.
MIS PADRES	María Torres y Francisco León por sus sabios consejos y sobre todo por el amor que me han brindado a lo largo de toda mi vida.
MIS HERMANAS Y HERMANOS	Margarita, Rafaela, Rebeca, Telésforo, Leobardo, Francisco, Hugo y Cipriano, por el apoyo incondicional, y palabras de aliento, mi gratitud por siempre, se les quiere mucho.
MI ESPOSA E HIJO	Kelly y Manuel, gracias por su amor, paciencia, confianza y por estar siempre a mi lado en este proceso.
LA TRICENTENARIA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA	Alma Máter que me abrió las puertas del conocimiento y me abrigó durante este período de mi educación.
LA TERNA DE TESIS	Por el tiempo que se tomaron en darme observaciones y recomendaciones oportunas.
MIS AMIGOS Y AMIGAS	Por su apoyo incondicional, amistad, y confianza.

ÍNDICE

Contenido **Página**

Introducción i

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Industria hotelera 1

1.1.1 Definición 1

1.1.2 Clasificación 2

1.1.3 Regulación legal de la industria hotelera 4

1.1.3.1 Ley Orgánica del INGUAT (Decreto 1701 Congreso de la República de Guatemala) 4

1.1.3.2 Código de Comercio (Decreto 2-70 Congreso de la República de Guatemala) 5

1.2 Administración 5

1.2.1 Proceso administrativo 6

1.2.1.1 Planeación 7

a) Elementos de la planeación 8

b) Instrumentos administrativos de planeación 11

1.2.1.2 Organización 11

a) Elementos de la organización 12

b) Principios de la organización 13

c) Tipos de organización 16

d) Estructura organizacional 17

e) Diseño organizacional 19

f) Instrumentos de la organización 30

1.2.2 Diagnostico administrativo 34

1.2.2.1 Análisis estructural 34

1.2.2.2 Análisis funcional 35

Contenido **Página**

1.2.2.3 Análisis procedimental 35

1.2.2.4 Análisis de facultades 36

1.2.2.5 Análisis de relaciones 36

1.2.2.6 Análisis organizacional o administrativo (análisis de resultados) 36

1.2.3 Rediseño organizacional 37

1.2.3.1 Fase de preparación del cambio 39

1.2.3.2 Fase de la planeación del cambio 39

1.2.3.3 Fase de rediseño 40

1.2.3.4 Fase de ejecución 41

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE LAS UNIDADES DE CÓMPUTO Y MANTENIMIENTO

2.1 Metodología de la investigación 42

2.2 Antecedentes del Hotel 45

2.2.1 Filosofía organizacional 46

2.2.2 Organigrama general 48

2.2.3 Unidad de Cómputo 50

2.2.3.1 Antecedentes de la unidad 50

i. Filosofía organizacional de la unidad 51

a) Misión 51

- Visión 52
- Valores 52

2.2.4 Unidad de Mantenimiento 52

2.2.4.1 Antecedentes de la Unidad 53

i. Filosofía organizacional de la Unidad 53

a) Misión 54

- Visión 54

Contenido **Página**

- Valores 55

2.3 Situación actual administrativa de la unidad de Cómputo y Mantenimiento 55

2.3.1 Diagnóstico Administrativo Organizacional de la unidad de Cómputo 55

2.3.1.1 Análisis estructural 56

a) Organigrama nominal 56

- Estructura organizacional 57
- Departamentalización 58
- División del trabajo 58
- Niveles jerárquicos 59
- Tipo de autoridad 59
- Coordinación 59

2.3.1.2 Análisis funcional 60

a) Funciones de la unidad administrativa 60

b) Atribuciones del puesto clave 61

2.3.1.3 Análisis procedimental 62

a) Procedimiento general 62

2.3.1.4 Análisis de facultades 65

a) Facultades principales del puesto clave 66

2.3.1.5 Análisis de relaciones 67

a) Tipos de comunicación 67

b) Medios de comunicación 68

2.3.2 Diagnóstico Administrativo Organizacional de la unidad de Mantenimiento 69

2.3.2.1 Análisis estructural 69

a) Organigrama específico 69

b) Organigrama nominal 70

- Estructura organizacional 73
- Departamentalización 74

Contenido **Página**

- División del trabajo 74
- Niveles jerárquicos 75
- Tipo de autoridad 76
- Coordinación 76

2.3.2.2. Análisis funcional 77

a) Funciones de la unidad administrativa 77

b) Atribuciones del puesto clave 78

2.3.2.3 Análisis procedimental 79

a) Procedimiento general 79

2.3.2.4 Análisis de facultades 83

a) Facultades principales del puestos clave 84

2.3.2.5 Análisis de relaciones 85

a) Tipos de comunicación 85

b) Medios de comunicación 85

2.4 Análisis organizacional o administrativo (análisis de resultados) 87

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LAS SECCIONES DE CÓMPUTO Y MANTENIMIENTO

3.1 Justificación de la propuesta 93

3.2 Objetivos de la propuesta 94

3.2.1 General 94

3.2.1 Específico 94

3.3 Rediseño organizacional propuesto para las secciones de Cómputo y Mantenimiento 95

3.3.1 Filosofía y diseño organizacional del hotel 95

i. Filosofía organizacional 95

a) Misión 96

Contenido **Página**

- Visión 96
- Valores 96

ii. Estructura organizacional 100

3.3.2 Filosofía y diseño organizacional de cada sección 103

i. Sección de cómputo 103

a) Filosofía organizacional 103

➢ Misión 103

- Visión 104
- Valores 104

b) Estructura organizacional 108

- Organigrama específico propuesto 108
- Organigrama nominal propuesto 108

c) Diseño organizacional 111

- Tipo de estructura organizacional propuesto 111
- Departamentalización 112
- Dimensión de la estructura y sus categorías 111
- Modelo del diseño organizacional y sus características 111
- Tramo de control administrativo 112
- Sistema de organización 112

d) Funciones de la sección 113

e) Instrumentos de organización 113

- Descripción técnica de puestos 113
- Descripción de principales procedimientos 116

ii. Sección de Mantenimiento 122

a) Filosofía organizacional 122

➢ Misión 122

- Visión 122
- Valores 123

Contenido **Página**

b) Estructura organizacional 127

- Organigrama específico propuesto 127
- Organigrama nominal propuesto 127

c) Diseño organizacional 131

- Tipo de estructura organizacional propuesto 131
- Departamentalización 132
- Dimensión de la estructura y sus categorías 131
- Modelo del diseño organizacional y sus características 131
- Tramo de control administrativo 132
- Sistema de organización 132

d) Funciones de la sección 133

e) Instrumentos de organización 133

- Descripción técnica de puestos 133
- Descripción de principales procedimientos 136

3.3.3 Presupuesto para implementar la propuesta 141

3.3.4 Beneficios de la propuesta 142

3.3.5 Plan de acción para implementar la propuesta 143

CONCLUSIONES 146

RECOMENDACIONES 148

BIBLIOGRAFÍA 150

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Contenido	Página
1.	Puestos de trabajo entrevistados unidad de Cómputo	43
2.	Puestos de trabajo entrevistados unidad de Mantenimiento	44
3.	Resumen del análisis de resultados	89
4.	Presupuesto anual para implementar la propuesta	141
5.	Plan de acción para implementar la propuesta	144

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	Contenido	Página
1.	Organigrama nominal del hotel	49
2.	Organigrama nominal actual unidad de Cómputo	56
3.	Organigrama específico actual unidad de Mantenimiento	70
4.	Organigrama nominal actual unidad de Mantenimiento	71
5.	Rótulo institucional misión hotel	97
6.	Rótulo institucional visión hotel	98
7.	Rótulo institucional valores hotel	99
8.	Organigrama general propuesto para el hotel	101
9.	Rótulo institucional organigrama general hotel	102
10.	Rótulo institucional misión sección de Cómputo	105
11.	Rótulo institucional visión sección de cómputo	106
12.	Rótulo institucional valores sección de cómputo	107
13.	Organigrama nominal propuesto sección de Cómputo	109
14.	Rótulo institucional ubicación jerárquica sección de Cómputo	110
15.	Descriptor de puesto Sección de Cómputo	114
16.	Descripción de procedimiento Sección de Cómputo	118
17.	Rótulo institucional misión sección de Mantenimiento	124
18.	Rótulo institucional visión sección de Mantenimiento	125
19.	Rótulo institucional valores sección de Mantenimiento	126
20.	Organigrama nominal propuesto sección de Mantenimiento	129
21.	Rótulo institucional ubicación jerárquica sección de Mantenimiento	130
22.	Descriptor de puesto Sección de Mantenimiento	134
23.	Descripción de procedimiento Sección de Mantenimiento	137

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Contenido	Página
1.	Fase del proceso administrativo	6
2.	Tipos de departamentos	24
3.	Proceso de reingeniería	38
4.	Toma de decisiones unidad de Cómputo	66
5.	Conocimiento de la estructura organizacional unidad de Mantenimiento	73
6.	Toma de decisiones unidad de Mantenimiento	83
7.	Medio de comunicación Mantenimiento	86

INTRODUCCIÓN

El informe final de tesis que se presenta a continuación trata sobre el tema de: "**Rediseño organizacional para las unidades de cómputo y mantenimiento de un hotel categoría cinco estrellas de la ciudad de Guatemala";** con el fin primordial de rediseñar la estructura actual de las unidades objetos de investigación, que le permitirá aumentar su eficiencia, efectividad, optimización de los recursos y el alcance de los objetivos establecidos, a través de la implementación de instrumentos de organización que ayudaran a que la unidades estén en capacidad de dar soluciones a futuras problemáticas.

El trabajo se divide en tres capítulos presentados de la siguiente manera: el capítulo I contiene el marco teórico en el cual se basa la investigación donde se describen los conceptos y definiciones utilizados a lo largo de la investigación que permitirán fundamentar los temas relacionados tales como: los elementos de planeación y de organización, el diseño organizacional, que incluyen los instrumentos organizacionales y el diagnóstico administrativo.

El capítulo II consiste en la metodología de la investigación, los antecedentes de la empresa, filosofía empresarial y estructura organizacional general, posterior a ello se enfoca en las unidades en análisis, cabe mencionar que se partió de lo general a lo específico razón por el cual se inicia con generalidades del hotel, para luego centrarse específicamente en las unidades objetos de investigación aplicando el diagnóstico administrativo organizacional, que se basa en los siguientes análisis: estructural, funcional, procedimental, de facultades, de relaciones y organizacional o administrativo.

En el capítulo III se desarrolla la propuesta de solución a la problemática encontrada, a través de la implementación de un rediseño organizacional, que comienza con la justificación, objetivos de la propuesta, presentación de la filosofía

empresarial y estructura general del hotel, consecutivamente se presenta para cada unidad la filosofía y diseño organizacional, incluyendo organigrama específico y nominal, funciones principales de la unidad, y la inclusión de instrumentos de organización tales como descriptor de puesto y la descripción de procedimientos, también se presenta el presupuesto, los beneficios y el plan de acción para ejecutar la propuesta.

Seguidamente se establecen las conclusiones y recomendaciones de la investigación, por último se incluye la bibliografía que fundamenta la teoría y anexos

CAPÍTULO I
MARCO TEÓRICO

A continuación, se presenta el marco teórico que sirve de base para fundamentar los temas a tratar durante la investigación.

1.1 Industria hotelera

El turismo como actividad económica es fuente de empleo, ya que requiere de hoteles, transporte, servicios, espectáculos, artesanías, etc., que obviamente significa ocupación de personas. Para poder servir al turista se necesitan: taxistas, guías, traductores, trabajadores de hotel y otros servicios.

Colateralmente el turismo estimula a la industria hotelera que se ha desarrollado desde hace años en Guatemala, debido a que el país cuenta con una diversidad de riquezas naturales que son visitadas por turistas, razón por la cual existen muchos hoteles con variedad de servicios y tarifas a nivel nacional.

La hotelería se clasifica como una industria, debido a que su actividad principal que es la de prestar servicios a los huéspedes, tales como: habitaciones, restaurantes, salones de eventos, piscinas, gimnasio, lavandería, spa y otras atenciones que requieren durante su estancia.

1.1.1 Definición

“La actividad de hotelería, es una actividad mercantil de venta de servicios de alojamiento y gastronomía fundamentalmente, ésta tiene características generales y económicas financieras especiales que la diferencian de otras actividades comerciales e industriales, un hotel es un edificio planificado y acondicionado para

otorgar servicio de alojamiento a las personas temporalmente y que permite a los visitantes sus desplazamientos.” (15: s.p)

El edificio hotelero está diseñado para albergar personas de manera temporal, así que las habitaciones por lo mínimo deben tener: cama, armario, mesa y sillas, lavamanos, existen otros complementos tales como televisión, teléfono, ducha, servicio de internet, alimentos, bebidas, gimnasio, piscinas, spa, etc. Estos servicios son requeridos cuando los turistas extranjeros y locales buscan un lugar donde alojarse, con o sin servicios complementarios dependiendo la capacidad de pago que poseen para satisfacer sus necesidades y preferencias, ya que los hoteles tienen clasificaciones cualitativas, según las comodidades y la zona de ubicación.

1.1.2 Clasificación

En Guatemala la industria hotelera se clasifica según el reglamento para establecimientos de hospedaje, el Acuerdo Gubernativo No. 1144-83 del Congreso de la Republica, en su capítulo I, Articulo 3. Cita que:

“Los establecimientos de hospedaje se clasifican en los siguientes grupos y categorías:

GRUPO	CATEGORÍA
1. Hoteles	5, 4, 3, 2, 1 estrellas
2. Moteles	3, 2, 1 estrellas
3. Pensiones	A, B, C
4. Hospedajes	A, B, C

Su categoría se determina según sea la calidad de la construcción, instalaciones, dotaciones, servicios que presten y ubicación” (14:1-2)

Acorde a la comodidad y al nivel del servicio que prestan los hoteles, así va siendo la categoría en la cual se ubican, dado que los hoteles de cinco estrellas (*****) están instalados en edificios que destaquen por sus condiciones de lujo y comodidad. Las habitaciones generales del establecimiento y particulares de las habitaciones serán de óptima calidad y seguridad. Veamos las condiciones de los hoteles cuatro estrellas (****) que están instalados en edificios construidos con materiales de primera calidad y que ofrezcan condiciones de confort. Las instalaciones generales del establecimiento y de las habitaciones, serán de buena calidad.

Los hoteles tres estrellas (***) están instalados en edificios que sin ser suntuosos ofrezcan condiciones confortables a los clientes. Seguidamente los hoteles de dos estrellas (**) deben estar instalados en edificios que ofrezcan a los huéspedes condiciones indispensables de comodidad. Por último los hoteles de una estrella (*) son edificios con mobiliarios y equipo que serán sencillos, higiénicos y ofrecerán un mínimo de comodidad a los huéspedes.

El edificio y las instalaciones de la empresa hotelera objeto de estudio destacan pos sus condiciones de lujo y comodidad, es reconocido a nivel internacional porque cumple los más altos estándares de calidad y seguridad en el servicio que presta a los huéspedes, así mismo cuenta suites, habitaciones en óptimas condiciones, servicios de entretenimiento, restaurantes, bar, salones para eventos, transporte del aeropuerto a sus instalaciones o viceversa, gimnasio, spa, piscina, y amplio parqueo, por esta razón se encuentra en la categoría cinco estrellas.

1.1.3 Regulación legal de la industria hotelera

Como toda actividad con fines de lucro, se encuentra regulada por leyes, se citan algunas que son aplicables para la empresa objeto de estudio:

1.1.3.1 Ley Orgánica del INGUAT (Decreto 1701 Congreso de la República de Guatemala)

El desarrollo de la industria turística en el país, genera fuentes de empleo, ingreso de divisas y aumento de ingresos tributarios, por lo tanto, es de conveniencia nacional regular y tomar las medidas necesarias para impulsar esta actividad económica, por lo tanto, por ley se designa al INGUAT a coordinar, promover, dirigir y controlar el desarrollo de la actividad turística a nivel nacional, que lleva a cabo sus planes de acuerdo con la política gubernamental, lo cual se encuentra establecida en el decreto 1701 del Congreso de la República y sus reformas, “Ley Orgánica del INGUAT”, describe las funciones, organización y funcionamiento, del régimen financiero y otras estipulaciones referentes al turismo y al desarrollo de la actividad hotelera.

En el artículo 5 inciso A establece una de las funciones específicas del INGUAT “Fomentar y estimular la inversión de capital guatemalteco o extranjero, en hoteles y centros de recreación dedicados al turismo, proporcionando las informaciones que se le soliciten en todo lo relativo a impuestos, tasas, incentivos y demás datos que puedan fundamentar los estudios previos de inversión” (13:5). Para cumplir esta función es necesario que las personas individuales o jurídicas, nacionales o extranjeros inviertan en la construcción y explotación de hoteles, por lo que en el capítulo III de la presente ley se trata de fomentar la actividad hotelera.

1.1.3.2 Código de Comercio (Decreto 2-70 Congreso de la República de Guatemala)

El código de comercio regula la actividad mercantil, las sociedades mercantiles, las obligaciones del comerciante y los contratos mercantiles. Por lo tanto para las actividades hoteleras se establece el contrato de hospedajes en el capítulo IX en los artículos del 866 al 873, en el cual se delimita la responsabilidad del hotelero y el huésped. Así mismo sus derechos y obligaciones. En esta sección se hace énfasis en cómo se debe proceder cuando surjan eventualidades o situaciones atípicas durante el proceso de prestar el servicio a la diversidad de clientes que visitan las instalaciones hoteleras.

Dado que en el edifico hotelero se alojan personas de diferentes países, con culturas diferentes, los hoteleros están expuestos a que exista alguna situación atípica por lo que se hace la salvedad en este código de la responsabilidad del hotelero en artículo 867 que establece "Los hoteleros a quienes fuere imputable culpa o negligencia, resarcirán los daños que sufran los huéspedes, en sus personas o bienes que, conforme a los reglamentos respectivos, hubieren introducido en sus alojamientos." (12:4).

1.2 Administración

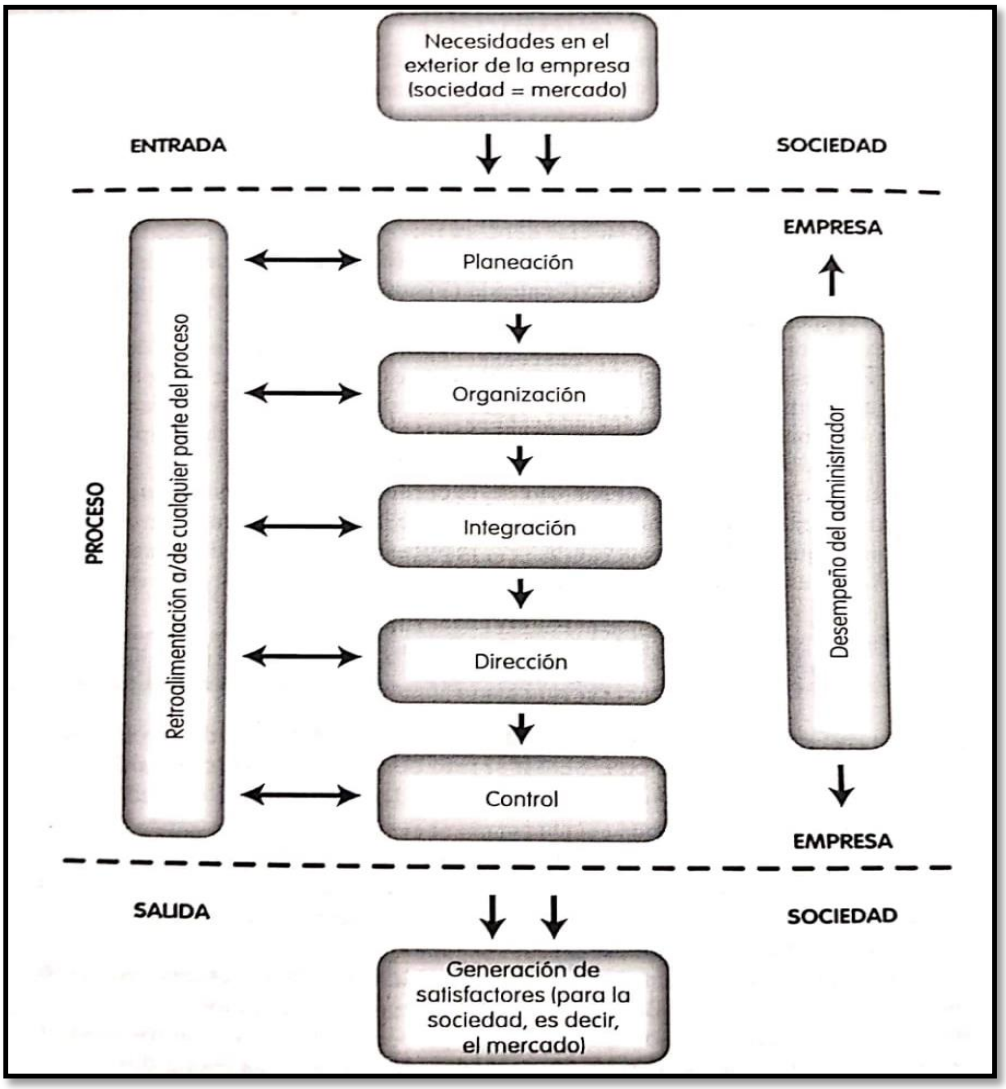
"Es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos, que trabajan en grupo, cumplen metas especifica de manera eficaz" (6:4).La administración aplicada de manera eficiente, puede ser de gran utilidad para la empresa, enfocándose en la forma que está organizada y como los colaboradores coordinan esfuerzos individuales que permiten alcanzar las metas y objetivos organizacionales establecidos, haciendo uso adecuado de los recursos que pone a su disposición la empresa, el fin primordial de este proceso es direccionar y conducir a la empresa a cumplir con los resultados proyectados.

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." (9:25) Para apreciar de manera visual este proceso, a continuación se presenta la siguiente gráfica

Gráfica No. 1

Fase del proceso administrativo



Fuente: Benavides Pañeda, Raymundo Javier. Administración.

Según la gráfica anterior se demuestra que toda organización comienza sus actividades buscando optimizar y aprovechar al máximo los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos con que cuenta, es decir la administración como tal puesta en práctica según el siguiente orden: planeación, organización, integración, dirección y control. Siguiendo esta serie de etapas la empresa hotelera logrará poner en acción el proceso administrativo de manera eficaz, para el logro de los objetivos y metas organizacionales establecidas, siempre enfocado en generar el posicionamiento de satisfacción en el nicho de mercado elegido.

Para efectos de la presente investigación se centrará en la fase de planeación y organización, debido a que la problemática encontrada se enfoca en dichas fases.

1.2.1.1 Planeación

Como punto inicial las empresas deben establecer la planeación adecuada que contribuya al crecimiento del negocio, por lo tanto, es un factor muy importante para la empresa saber a dónde se dirige el negocio y que son los resultados esperados, para ello se establecen la visión, misión, valores, metas, objetivos, estrategias y programas que permitan a los colaboradores tener claros a dónde es que se dirige y que resultados se esperan del esfuerzo de su trabajo diario en la empresa. Para que ellos se identifiquen como parte importante del crecimiento de la empresa.

Se define la planeación como “La determinación del rumbo hacia el que se dirige la organización y los resultados que pretenden obtener mediante el análisis del entorno y la definición de estrategias para minimizar riesgos con la finalidad de lograr la misión y visión organizacional” (7:37). Es necesario comprender cada uno de los elementos que conforman la planeación, a continuación se hace énfasis en cada elemento.

a. Elementos de la planeación

Los elementos de la planeación son los que determinan el curso que seguirá la empresa, por lo que, se debe de definir cuidadosamente cada aspecto que lo conforman para que la empresa llegue a tener éxito, entre las principales tenemos la misión, visión, valores, objetivos, metas, políticas, normas, programas, procedimientos y presupuesto, pero para efecto de la investigación se puntualiza en los siguientes:

- **Misión**

"Identifica finalidad, la función, propósito o tarea básicas de una empresa o dependencia, o bien, de cualquier parte de ella". (4:86). Es importante que los colaboradores tengan bien claro la razón de ser de la empresa para la que laboran, lo que ayudará, a que ellos conozcan para qué sirve el esfuerzo diario que realizan en cada actividad, ya que el fin primordial establecido logra distinguir una institución de las demás.

- **Visión**

"Es el enunciado del estado deseado en el futuro para la organización. Provee dirección y forja el futuro de la empresa estimulando acciones concretas en el presente". (7:38).

Esta declaración debe ser la expectativa que espera alcanzar en un futuro, debe ser la motivación de cada colaborador para desempeñar con compromiso su labor del día a día, la empresa debe tener una visualización clara y precisa hacía donde se están encaminando los esfuerzos que serán el motor principal para lograr una recompensa agradable para cada integrante de la institución.

- **Valores**

“Pautas de conducta o principios que orientan la conducta de los individuos en la empresa. Los valores deben de compartirse y practicarse por todos los miembros de la empresa”. (7:39).

Las personas que integran el equipo de trabajo tienen que tener una conducta adecuada, justo y apropiado en cuanto a: el trato personal, con los materiales y equipo que la empresa les proporciona, de esta manera el logro de los objetivos será satisfactorio.

- **Objetivos**

“Representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente a un tiempo específico” (7:41)

Para que la empresa alcance los objetivos establecidos, es de vital importancia que los colaboradores tengan bien claro lo que se desea alcanzar y que se sientan comprometidos a entregar los resultados esperados en el tiempo indicado con las características establecidas en la planeación.

- **Procedimientos**

“Técnicas que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenados entre sí para cumplir con una función, actividad o tarea” (1:14)

Para que el resultado de la actividad sea satisfactoria en la empresa, es necesario establecer procedimientos, que permitirán al colaborador tener la secuencia

cronológica de acciones requeridas para cumplir a cabalidad con los objetivos establecidos. Ya que las guías de trabajo bien detalladas permiten optimizar el tiempo en cada actividad que se realiza, así mismo permite establecer parámetros homogéneos para situaciones repetitivas.

- **Presupuesto**

"En términos numéricos, el informe de los resultados esperados y puede considerarse un plan cuantificado". (4:89) Es importante conocer los valores monetarios que serán necesarios para la implementación de proyectos, por lo tanto, se debe de elaborar un presupuesto con los ingresos y gastos con el objeto de evaluar la relación beneficio costo que ganará la empresa.

Es importante presentar a la empresa hotelera el pronóstico de la inversión que debe de hacer para aplicar el rediseño organizacional a las unidades en análisis, ya que contribuirá como herramienta para la planificación, la coordinación y el control de las actividades, los objetivos, los recursos y las estrategias que agregarán valor a la estructura de las unidades que serán rediseñadas.

- **Políticas**

"Las políticas son lineamientos que auxilian el logro de objetivos y facilitan la toma de decisiones. La diferencia que existe entre una política y una regla es que las reglas son mandatos precisos que deben acatarse; mientras las políticas son flexibles". (7:42) La implementación de políticas en las empresas es de vital importancia debido a que debe de existir lineamientos específicos para cada decisión de cómo se debe de afrontar cualquier situación que se presenta, para que todos los colaboradores se encaminen a la misma dirección, y cumplir con los objetivos establecidos.

b. Instrumentos administrativos de planeación

Son herramientas necesarias para el proceso de la planeación, esencialmente el plan de acción que se puntualiza a continuación:

- **Plan de acción**

"Son instrumentos gerenciales de programación y control de la ejecución anual de los proyectos y actividades que deben llevar a cabo las dependencias para dar cumplimiento a las estrategias y proyectos establecidos en el Plan Estratégico". (17: s.p)

Es un instrumento es de gran ayuda para la gestión y control de tareas o proyectos, tiene la finalidad de optimizar el proceso de planeación, economizar tiempo y esfuerzo, y mejorar el rendimiento para el logro de los objetivos, será un instrumento valioso para la implementación de la propuesta en la empresa hotelera, porque a través de él se detallan las actividades a realizar, objetivos, metas, responsables, período de ejecución, recursos a utilizar y la estimación de costo.

1.2.1.2 Organización

"Es la acción o efecto de organizar u organizarse, esto es, disposición, arreglo, orden; como parte del proceso administrativo es la etapa en la que se define la estructura organizacional, la forma de delegar facultades, el enfoque para manejar los recursos humanos, la cultura y el cambio organizacional; como unidad productiva, una organización es una entidad social orientada hacia la consecución de metas con base en un sistema coordinado y estructurado vinculado con el entorno". (2:4)

La organización adecuada puede ser de gran utilidad para ordenar, estructurar e integrar los recursos humanos, materiales y financieros, que intervienen en la ejecución de las actividades para el buen funcionamiento de la empresa.

- **Importancia de la organización**

El fin primordial de la organización es obtener resultados favorables, los cuales fueron establecidos previamente por la planeación, por lo tanto se destaca su importancia en: Eliminar la incertidumbre respecto a las asignaciones de funciones, cabe mencionar la necesidad de tener bien claro quien realizará cuales actividades, quien será el responsable de cada resultado, esperado por la empresa.

a) Elementos de la organización

Para que la organización de la empresa sea efectiva es importante tener bien definidas los siguientes elementos:

- **Funciones**

“Grupo de actividades afines necesarias para alcanzar los objetivos de una organización”. (1:371) Es fundamental que las empresas tengan bien definidas las funciones con el fin de evitar duplicidad de esfuerzo por parte de los colaboradores en la entrega del resultado esperado. A través de ello se determinan cómo dividir y asignar las acciones específicas en las unidades, de acuerdo a la especialidad para cumplir los objetivos.

- **Jerarquías**

“Corresponde al nivel en que se delega la autoridad y responsabilidad, condición que se refleja en el tramo de control (número de personas que reportan a un superior)”. (1:5) Es necesario que cada colaborador tenga claro de quien depende y a quien reporta, este orden lo establece la buena definición de los niveles jerárquicos. Que permiten definir las obligaciones y jurisdicción que corresponden a cada nivel de una empresa, los cuales se determinan de manera vertical en el cual las decisiones son tomadas por el personal de mayor jerarquía.

- **Puestos**

“Es la unidad básica de trabajo; los puestos requieren de una descripción de funciones generadas mediante el método del análisis de puestos, por lo que el análisis y la descripción son dos herramientas”. (3:218) La empresa al iniciar operaciones debe establecer y definir los puestos que conformarán su estructura organizacional para un eficiente desarrollo del trabajo requerido que encaminan al cumplimiento de los objetivos. Esto se hace posible gracias a dos herramientas fundamentales que son la descripción técnica de puestos y los perfiles de puestos; los cuales se tratarán a fondo en la definición de puestos.

b) Principios de la organización

Se entiende como principios las bases sobre la cual se sustenta la fase de organización sirven de guía para los lineamientos que determinan una correcta organización, a continuación se detallan los siguientes principios:

- **Definición de puestos**

“Se define pormenorizadamente las labores que se desempeñan en una unidad de trabajo especifica e impersonal, así como las características, conocimientos, y aptitudes que deben poseer el personal que lo desempeña”. (7:73)

La definición de puestos servirá de guía para la empresa hotelera, en cuanto a la colocación de las personas en los puestos correctos, tomando en cuenta sus conocimientos y aptitudes, para ello se apoya en dos herramientas fundamentales que son la descripción técnica de puestos y los perfiles de puestos, que permiten realizar un análisis completo de las funciones principales que debe cubrir cada unidad de trabajo y como es la persona idónea para desempeñar esas funciones. Los resultados de estos análisis deben estar plasmados en un manual con el fin de evaluar y actualizar continuamente las funciones y el perfil deseado para el puesto.

- **Descripción técnica de puestos**

“Establece la función básica del puesto, las principales áreas de resultados finales de las que el individuo es responsable y las relaciones de reporte que supone. La descripción también aclara la autoridad del puesto y establece la serie de objetivos verificables para las áreas de resultados finales.” (6:261)

Este análisis se realiza previo a establecer el nombre del puesto, es importante dejar plasmado en un documento las funciones principales, obligaciones, deberes y las condiciones propias para la cual fue creada, así mismo describe las responsabilidades, autoridad, nivel superior, subordinación y coordinación. También sirve para proporcionar información sobre el qué, cómo y por qué se determinó puesto.

- **Perfil de puestos**

"El perfil de puestos permite identificar las aptitudes, cualidades y capacidades que, conforme a su descripción, son fundamentales para la ocupación y desempeño del mismo." (18: s.p)

La empresa antes de colocar a las personas en los puestos que conformarán su estructura organizacional, tiene que realizar el análisis adecuado para determinar los requisitos exigidos que deberán cumplir los candidatos que ocuparan el puesto; para que su desempeño sea eficiente en cumplir las responsabilidades y obligaciones que le confiere sus atribuciones laborales. En este apartado se describen requerimientos generales, experiencia, formación académica, conocimientos, habilidades y competencias.

- **Especialización**

"Forma y grado en que se subdivide el trabajo. En la medida que sea alta, el personal se concentrará en tareas específicas; cuando es baja, los integrantes de la organización desempeñarán más actividades" (2:4) Cada ser humano tiene limitaciones, así surge la necesidad de especializar a cada trabajador para realizar diferentes actividades con eficiencia y precisión.

- **Unidad de mando**

"Es conveniente que una unidad administrativa no tenga más que un solo titular, lo que evita la duplicidad de mando y posibles conflictos de autoridad". (2:292) En las empresas es necesario que cada colaborador reconozca quien es su jefe inmediato, de quien debe recibir órdenes y reportarse, para alcanzar el orden y la eficiencia en la estructura organizacional.

- **Delegación**

“Delegación de autoridad y responsabilidad en un individuo grupo o unidad administrativa”. (2:12) Al delegar a una persona con autoridad, se exigen resultados, por lo tanto debe ser responsable en el cumplimiento de los objetivos definidos.

- **Equilibrio de la autoridad y responsabilidad**

“A cada grado de responsabilidad conferido corresponde el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad” (7:74). Cada puesto con autoridad va acompañado en todo momento de una responsabilidad para desempeñarlo, no siendo mayor una que la otra.

c) Tipos de organización

Como en todo grupo o empresa existe la organización formal e informal, motivo por el cual una empresa no puede poner reglas para uso exclusivo de un solo tipo, a continuación se detallan las siguientes formas de organización:

- **Formal**

“Estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada” (6:201) Es una estructura formal de los puestos y funciones que componen la empresa, ofrece las mejores condiciones para la contribución eficaz del desempeño individual en el presente y en un futuro, pero no quiere decir que sea este el único tipo de organización permitido en la empresa.

- **Informal**

“Red de relaciones interpersonales que surgen cuando los individuos se asocian entre sí”. (6:202) Por lo que, no tiene una estructura definida en la empresa, ya que son relaciones de personas de diferentes unidades, puede ser un grupo de amigos que almuerzan juntos, o los del equipo de futbol etc., por ser personas de confianza muchas veces se tocan temas relevantes en cuanto a las actividades que se desarrollan en la empresa, porque es más fácil pedirle ayuda a resolver problemas alguien a quien se conoce.

d) Estructura organizacional

“Composición orgánica de una entidad”. (2:12) Describe la forma como se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización, definiendo la forma de la interrelación entre los gerentes y los empleados, dependiendo el grado de complejidad, formalidad y centralización que se da en la empresa.

- **Componentes de la estructura organizacional**

Para comprender la estructura organizacional de una empresa es necesario tomar en cuenta lo siguiente:

- **Complejidad**

“Se refiere a la multiplicidad de unidades estructurales en las que se agrupan los miembros de una organización”. (16: s.p) Existen empresas pequeñas, medianas y grandes, dependiendo de su tamaño, así es el grado de complejidad de su

estructura, si está compuesta por muchos o pocos niveles jerárquicos, unidades y órganos administrativos, actividades o puestos.

- **Formalidad**

"Según tengan o no estructuras y sistemas oficiales y definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control." (19: s.p) Acorde a la cultura de las empresas existen diferentes normas o reglamentos para determinadas actividades por ejemplo: en las formas de trasladar información, algunas tienen establecido utilizar los canales formales de comunicación, tales como: memorando, oficios, correo electrónico, circulares y otros.

- **Centralización**

"Se refiere a la concentración de la autoridad en una unidad. Cuando la autoridad se mantiene en unidades determinadas, se centraliza; cuando se delega en varias unidades se descentraliza" (1:5)

Las empresas difieren en cuanto a la delegación de autoridad, en las pequeñas empresas no afecta tanto si la autoridad está centralizada, a diferencia de las empresas grandes que necesitan descentralizarse, ya sea por unidades o regiones, para mejorar su capacidad de respuesta en los resultados esperados, debido a que la gran magnitud de las operaciones que manejan. Para estas empresas es perjudicial la centralización de la toma de decisión ya que esto interferiría en los resultados de la empresa.

e) Diseño organizacional

“Creación o modificación de la estructura organizacional”. (8:332) Es el proceso mediante el cual, el administrador determinina la estructura o bien rediseña la ya existente, que debe de adecuarse a las necesidades de la empresa, para que los colaboradores desarrollen eficientemente cada actividad, que llevará al cumplimiento de los objetivos establecidos.

- **Componentes del diseño organizacional**

Para determinar la estructura organizacional adecuada para la empresa es necesario comprender los siguientes componentes:

- **Tipo de estructura organizacional**

“Es la forma de disponer de los niveles jerárquicos”. (7:62) Las empresas deben definir el modelo del nivel jerárquico que será eficiente para el desarrollo de las actividades y cumplimiento de los objetivos. La estructura se desarrolla en tres tipos básicos de organización: funcional, por producto / mercado y matricial para efectos de esta investigación se estará centrando en la estructura funcional.

- **Organización funcional**

“Consiste en agrupar las actividades análogas según su función primordial para lograr la especialización y, con ello, una mayor eficiencia del personal. Éste es el tipo de organización más usual.” (7:62) El tipo de estructura organizacional que se adecúa para las necesidades de la mayoría de las empresas es la organización funcional debido a que este aplica la especialización para cada tarea, reúne en una unidad, a todos los que se dedican a una actividad o varias relacionadas,

a las cuales se les denomina funciones; los cuales permiten que la estructura funcione positivamente, ya que cada experto en sus funciones desarrolla eficientemente cada actividad que le confiere su puesto de trabajo.

- **Organización por producto / mercado**

"Este tipo de estructura es propia de grandes empresas en las que, por la magnitud de sus operaciones y para lograr una mayor eficiencia, la organización se subdivide en unidades con base a productos, servicios, areas geográficas o procesos." (7:63) Este tipo de organización es utilizado por grandes empresas con varias líneas de productos, los cuales requieren dividir a las personas en grupos para trabajar una sola línea de producto en específico, desde la producción a la comercialización con la finalidad de mejorar la calidad y tiempo de entrega.

- **Organización matricial**

"Es la combinación de distintos tipos de organización y consiste en combinar la departamentalización por proyecto con la de funciones." (7:64) También es conocido como sistema de mandos múltiples por emplear dos tipos de estructura simultáneamente, las personas trabajan en proyectos sin descuidar las funciones asignadas.

- **Dimensión de la estructura organizacional y sus categorías**

Sirve para determinar las categorías organizacionales, y para definir la interacción entre ellas, quién se reporta con quién, y quien es la autoridad para tomar decisiones, así que "Las relaciones de autoridad ya sean verticales u horizontales son los factores que hacen posible la organización, facilitan las actividades departamentales y producen coordinación en una empresa" (5:250).

- **Vertical**

"Los niveles jerárquicos quedan determinados de arriba hacia abajo" (7:67). Se identifica cuando los niveles se dan verticalmente, la autoridad de toma de decisiones se centra en los superiores para delegarlas a los niveles inferiores, del mismo modo que los colaboradores reportan a un solo superior. La responsabilidad indica la obligación de desarrollar actividades y la autoridad es un derecho inherente del puesto de mando. La aplicación de la dimensión vertical en la empresa hotelera proporcionará líneas claras de autoridad y un estricto control.

- **Horizontal**

"Los niveles jerárquicos se representan de izquierda a derecha" (7:67). En esta dimensión no existen los niveles de mandos medios ya que la alta dirección tiene contacto directo con los trabajadores de primera línea, esto permite que la comunicación se más fluida y la delegación de responsabilidades de algunas tomas de decisiones son evidentes en el desarrollo de las actividades, haciendo que la organización sea más ágil y adaptable a los cambios, se caracteriza por una distribución igualitaria del poder y la colaboración entre el personal al asignar y realizar las tareas de manera conjunta. Sin embargo la falta de control genera conflictos en las personas, obstaculizando la productividad.

- **Modelo de diseño organizacional y sus características**

"Se refiere a los distintos tipos, sistemas o modelos de estructura organizacionales que se pueden implantar en una empresas". (7:62) La estructura de la empresa, los puestos, las funciones, las formas de comunicaciones interna y de toma de decisiones, en su conjunto representa el modelo organizacional la empresa. Lo

que trata este modelo es persuadir a los colaboradores a que se comporten de manera predecible o bien que sigan las reglas políticas o normas establecidas para cada situación, puede ser: mecánica (burocracia) y orgánica (adhocracia), para efectos de la investigación se centrará en la organización mecánica.

- **Organización mecánica (burocracia)**

La estructura mecanicista se diseña para persuadir a las personas a que se comporten de manera predecible. La organización mecanicista se caracteriza por fundarse en reglas y disposiciones formales, centralización de la toma de decisiones, responsabilidades de puesto estrictamente definidas, y una rígida jerarquía de autoridad." (1:329)

La estructura mecánica es también conocida como burocracia ya que su manera de controlar la conducta de los colaboradores es estricta acorde a las reglas establecidas, así mismo la filosofía organizacional se enfoca en criterios de desempeño como: la eficiencia y previsibilidad, las reglas, las normas y los procedimientos, deben estar definidos y establecidos en documentos.

- **Organización orgánica (adhocracia)**

"Se caracterizan por un uso moderado de reglas y disposiciones formales, toma de decisiones descentralizada y compartida, responsabilidades de puesto ampliamente definidas y una estructura de autoridad flexible con menos niveles jerárquicos." (1:330) Permite estar en constante cambio, según lo requiera la situación, ya que no tiene reglas estrictas que impidan tal cambio, tomando en cuenta que la toma de decisión es descentralizada. El enfoque de la filosofía organizacional se inclina a la: eficiencia y adaptabilidad.

- **División de trabajo**

“Delegación de autoridad y responsabilidad en un individuo, grupo o unidad administrativa” (1:14) En las empresas existe sin fin de actividades a realizarse, razón por el cual es necesario dividirlas acorde a cada profesión de cada individuo. Esto hace posible que cada empleado se coloque en la unidad de acuerdo a sus talentos e intereses.

Ya que cada individuo posee características muy particulares que le permiten ser mejor en algunas actividades que en otras, por lo que es necesario ubicar a las personas en las tareas en las cuales son eficientes para reforzar el aprendizaje, y la experiencia al realizar una actividad convirtiéndose en especialistas, debido a que desarrolla destrezas y buscan mejores técnicas que simplifican el trabajo.

- **Departamentalización**

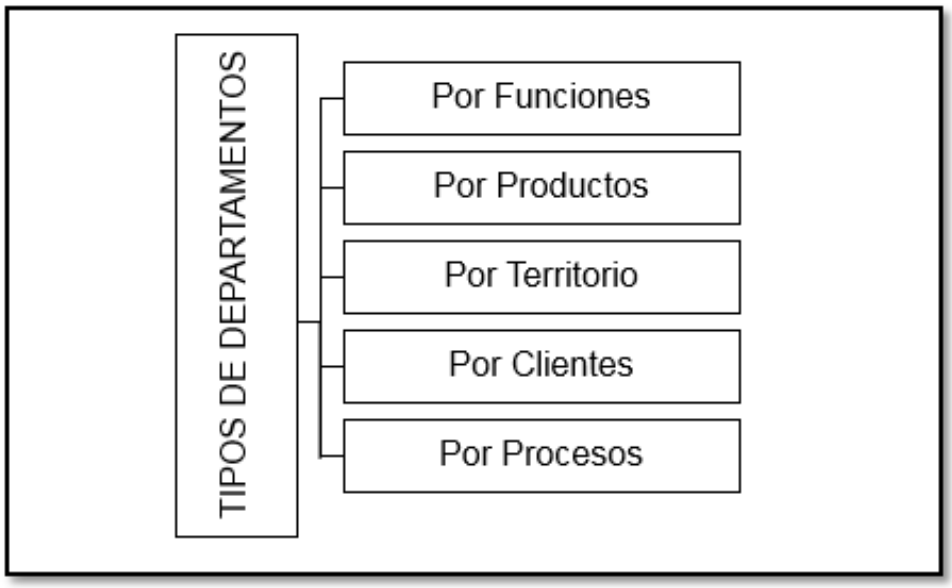
“Este término implica la especialización del trabajo de acuerdo con el lugar, producto, servicio, cliente o proceso que resulta de una división o combinación del personal, las operaciones y sus actividades en grupo o unidades relacionadas entre sí”. (1:371) Mientras más grande sea la empresa se verá en la necesidad de crear departamentos que facilitan la secuencia lógica en las actividades, un canal de comunicación estable, coordinación y que se enfoquen en el cumplimiento de los objetivos.

- **Los tipos de departamentos**

En las empresas no existe un método único para realizar la departamentalización ya que varía acorde al tamaño, tecnología y el entorno de la empresa, a continuación se enlistan los tipos de departamentos:

Gráfica No. 2

Tipos de departamentos



Fuente: elaboración propia, noviembre 2018

Para efectos de la investigación se centrará en la departamentalización por funciones o más conocida como funcional.

- **Por Funciones**

"Grupo de actividades afines necesarias para alcanzar los objetivos de una organización." (1:371) este tipo de departamentalización permite a toda la organización concentrar su esfuerzo en una sola línea sin desperdiciar energías ya que los trabajos son divididos o agrupados según su especialidad, autoridad y responsabilidad en relación con la función del puesto. El primordial beneficio es obtener la máxima eficiencia al concentrar las habilidades similares en el desarrollo de las actividades dentro de la organización.

- **Por productos**

"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." (9:130)

Se adopta este tipo de departamentalización para empresas grandes con una gama de productos variados, por lo tanto es necesario dividir la responsabilidad y autoridad sobre un grupo o sobre todas las operaciones relativas a un producto o servicio, para aprovechar al máximo las habilidades y conocimientos de cada persona.

- **Por territorio**

"Se utiliza cuando el mercado que intenta cubrir y 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." (9:131) Este tipo de departamentalización es adoptada por las empresas que tienen sucursales en varios lugares, ya sea dentro o fuera del país, el criterio de la división geográfica se basa en cubrir la demanda insatisfecha en el territorio.

- **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." (9:131) La departamentalización por clientes se ajusta las empresas que ponen productos o

servicios a la disponibilidad de varios tipos de clientes, segmentados por diferentes criterios de agrupamiento, por ejemplo, la segmentación puede ser por edad y por género.

- **Por procesos**

"Una organización aplica esta modalidad cuando las actividades que lleva a cabo involucran a varios departamentos o un determinado tipo de equipo." (9:332) La departamentalización por procesos es funcional para mejorar la eficiencia, calidad y reducir costos de los bienes o servicios que la empresas pone a disposición del cliente.

- **Jerarquización**

"Jerarquizar es establecer líneas de autoridad (de arriba hacia abajo) a través de los distintos niveles organizacionales y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante un solo superior inmediato" (2:291)

La jerarquía sirve para saber exactamente en las empresas quién depende de quién, vinculando a los distintos departamentos, estableciendo los parámetros de puestos y personas a cargo, que se puedan administrar con eficiencia, estableciendo un orden que se debe de respetar según los diversos grados de subordinación establecido, usualmente las empresas adoptan una forma vertical para representar la concentración de la autoridad en un solo superior.

- **Tipo de tramo de control**

"Se refiere a la cantidad de personal que un administrador supervisa directamente en forma eficiente y eficaz. También se le denomina: esfera de control,

amplitud de mando de administración, extensión o grado de control, amplitud de autoridad, amplitud de supervisión o amplitud de responsabilidad." (9:136)

El administrador tiene que tener un número de personas a su cargo que pueda supervisar eficientemente, es necesario tomar en cuenta la capacidad del elemento humano que ocupa el puesto, así mismo la naturaleza y semejanza de las actividades, según el tamaño de la empresa, el tipo de organización, los niveles jerárquicos, la complejidad y el tipo de supervisión requerida. El tipo de tramo de control puede ser estrecho o amplio, los cuales se definen a continuación:

- **Tramo estrecho**

"Los tramos estrechos o reducidos requieren más supervisores (y sus salarios) y el gasto adicional de oficinas ejecutivas, secretarias, 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. El proceso decisorio y de comunicación tarda más y es de inferior calidad. Esto es ineficiente y desmoraliza a los subordinados, quienes sienten que el nivel superior no tiene contacto con las realidades de su nivel de operación." (9:137)

En este tramo de control se toma en cuenta que el administrador tiene capacidad limitada para supervisar eficientemente al personal bajo su cargo, dependiendo de la capacidad del elemento humano asignado, la naturaleza y semejanza de las actividades. Las empresas que necesitan tener un control estricto, supervisión rigurosa, y flujo de comunicación rápida entre los subordinados y superiores, aplican el tramo estrecho de control.

- **Tramo amplio**

"Se considera que las empresas pequeñas, por lo general tienen un más alto nivel de espíritu de trabajo y de productividad que las empresas grandes, lo mejor es mantener un mínimo de niveles, empleando gerentes con tramos más amplios. Además de que sin la estrecha supervisión que existe en una estructura alta, los subordinados necesariamente asumen mayores responsabilidades y se mejora la coordinación y la cooperación, porque cada individuo está más comprometido con su propia función y sus relaciones, solicitando un mínimo de ayuda por parte de los supervisores." (9:138)

Las empresas grandes optan por el tramo de control amplio debido a que facilita la delegación de autoridad y responsabilidad, así mismo existe poco control y supervisión, por el reducido nivel organizacional. Para que la empresa funcione eficientemente las personas tienen que estar comprometidos con los resultados esperados, y deben seguir los lineamientos, normas y políticas a cabalidad para no entorpecer el cumplimiento de los objetivos.

- **Sistemas organizacionales**

"Se refiere a los distintos tipos, sistemas o modelos de estructuras organizacionales que pueden implantar en una empresa." (7:62) Los sistemas de organización aplicables a las empresas son: lineal, funcional y lineal-staff. Los cuales se definen a continuación, pero para efectos de la investigación se centra en el sistema funcional.

- **Sistema lineal o militar**

“Se caracteriza porque la autoridad se concentra en una sola persona, que toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando. El superior asigna y distribuye el trabajo a los subalternos, quienes a su vez reportan a un solo jefe.” (7:62) Este sistema se conforma de una estructura sencilla y fácil de comprender, la mayoría de las empresas se inclinan por implementarlo en la estructura organizacional porque define claramente la línea de dependencia, evitando la duplicidad de mando, evasión de responsabilidades, y atribuciones, siguiendo la línea vertical del flujo de comunicación.

- **Sistema funcional**

“Es la que se usa con mayor frecuencia por ser la más práctica. Se basa en agrupar las funciones de acuerdo con las areas funcionales de la empresa.” (7:62) El sistema funcional se aplica en la mayoría de las empresas que buscan obtener la máxima eficiencia de las diferentes unidades de especialización, donde la autoridad y responsabilidad va en relación a las funciones principales. Las agrupaciones se basan en la similitud de las funciones o especialidades.

- **Sistema lineal-staff**

“Este tipo de estructura surge de la necesidad de las empresas de contar con la ayuda de especialistas en el manejo de conocimientos, capaces de proporcionar información experta y asesoría a los departamentos de línea. Es aconsejable en las empresas medianas y grandes. La organización staff carece de autoridad de línea o poder para imponer sus decisiones. La autoridad se representa por medio de líneas punteadas mientras que la autoridad lineal se representa con línea continua.” (7:63)

Este sistema organizacional se apoya en la asesoría externa, y consultorías a expertos que manejan conocimientos actualizados para que proporcionen información oportuna, asesoría eficaz en cuanto al buen funcionamiento de la empresa, sin embargo el staff no está facultado para la toma de decisiones ya que carece de autoridad y mando sobre los colaboradores, es importante delimitar las funciones de los asesores para evitar posible confusión en su desempeño en la organización.

f) Instrumentos de la organización

Es importante dejar constancias de la definición del modelo de la estructura organizacional establecida para la empresa, con el propósito de que la información no se pierda al realizar cambios de personal en los diferentes puestos. Existen varios instrumentos que sirven de herramienta para la representación de la estructura que facilitan a los colaboradores su entendimiento. Entre las que se destacan se encuentran los organigramas: generales, específicos y de puestos. Los manuales administrativos: de puestos y de procedimientos los cuales se definen a continuación:

- **Organigramas**

"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". (1:124)

Luego de haber definido el modelo de la estructura organizacional, es importante realizar una representación gráfica que sea de fácil comprensión para todos los colaboradores de la organización. Los organigramas pueden aplicarse a nivel de

empresa o a nivel de departamento, su objetivo es diferenciar los niveles de autoridad que existen en cada uno, ya que detalla de manera sencilla la estructura interna de la organización, resaltando las relaciones jerárquicas para establecer orden y disciplina en el funcionamiento de la empresa, mejorando la línea de responsabilidad quien le reporta a quien, el flujo de comunicación. Para efectos de la investigación se definen los siguientes organigramas:

- **Generales**

"Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características." (1:125).

En este organigrama se hace representación gráfica del orden de la estructura organizacional general de toda la organización. Presenta el detalle de las relaciones que existe entre las unidades o divisiones de mayor rango, especificando los niveles jerárquicos que puede haber en cada uno, para dar a conocer a los colaboradores las líneas de dependencias de sus areas de trabajo, las relaciones de dependencia y el flujo que debe seguir la comunicación, así mismo puede ser compartida con los clientes con el fin de que la empresa se presente con una imagen formal que facilita su comprensión.

- **Específicos**

"Muestran en forma particular la estructura de un área de la organización." (1:126).

En este organigrama se detalla la representación gráfica aplicada particularmente a las unidades de la empresa, que contienen diferentes secciones, con el fin demostrar el tipo de estructura establecida para una unidad en específico, en el

cual se hace evidente los niveles de jerarquía, coordinación, línea de dependencia, superior inmediato, y el flujo o la vía de comunicación. Es compartida de forma interna para que los colaboradores tengan conocimiento puntual de los niveles jerárquicos que tiene el departamento en el cual pertenecen.

- **De puestos**

"Indican 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." (1:127).

Este organigrama representa la cantidad de puestos, cantidad de personas existentes y personas necesarias para una unidad específica de la empresa. Su importancia radica en mantener completa la planta aprobada para las unidades, así mismo fomenta el plan carrera en la empresa ya que permite ubicar a las personas con altos estándares de desempeño en otros puestos de mayor rango y responsabilidad. Este instrumento de organización permite conocer la necesidad de vacante a cubrir en cada departamento, ya que en ello se puede visualizar e identificar el total de planta aprobada comparado con los puestos cubiertos.

- **Manuales administrativos**

"Son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.), como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas". (1:244)

No solo es definir el modelo de la estructura organizacional, sino que, es importante plasmarlo en documentos que detallen perfectamente de forma ordenada toda la información que concierne la organización, debido a cambios inesperados que puede surgir en la administración de la empresa (rotación de personal), entre los manuales más comunes se encuentran:

- **Manuales de procedimientos**

"Constituyen un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específicas en una organización". (1:245)

Es de vital importancia tener a la mano la descripción de procedimientos para que no se pierda la secuencia lógica de las actividades a realizarse, esto evita pérdida de tiempo y conflictos en los procedimientos en cuanto a: como se hace y porque se hace así. Sirve de base para el desarrollo eficiente y eficaz de las actividades que involucre al personal de recién ingreso a las diferentes unidades que conforman la empresa, Ya que en ella se detalla la forma exacta bajo la cual ciertas actividades deben cumplirse para garantizar la disminución de errores, por ello son guías de acción que permite establecer la sucesión para efectuar las actividades rutinarias, así mismo es necesario su actualización según los cambios que pueden surgir en el desarrollo de las tareas.

- **Manuales de puestos**

"Conocido también como manual individual o instructivo de trabajo, precisa la identificación, relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización". (1:246)

Los manuales de puestos se implementan en una empresa con el fin de evitar duplicidad de funciones y esfuerzos. Ya que sirven de guía para que los colaboradores conozcan las atribuciones y responsabilidades que les confiere su puesto de trabajo, así mismo describe los niveles de autoridad, nivel superior, subordinación y coordinación; proporciona información sobre el qué, cómo y por qué de determinado puesto. Se logra unificar este conjunto de instructivo con el desarrollo del descriptor de puestos y el perfil de puestos, temas tratados con anterioridad.

1.2.2 Diagnostico administrativo

"El diagnóstico es, en muchos sentidos, la plataforma que permite a una organización analizar y sistematizar la información de su realidad, para determinar la naturaleza y magnitud de sus necesidades e identificar los elementos más trascendentes de su forma de operar". (1:393)

La herramienta del diagnóstico administrativo no tiene límites ni barreras, puede aplicarse a todo nivel dentro de cualquier área, su aplicación correcta será de utilidad para evaluar la estructura organizacional de la empresa objeto de investigación detectando los puntos de mejora, en la eficiencia operacional de cada proceso de servicio. Para que la empresa esté en capacidad dar soluciones a futuras problemáticas debe de mejorar y adecuar su estructura organizacional acorde a las necesidades del mercado actual.

1.2.2.1 Análisis estructural

"Es el estudio específico de cada área de la Unidad Administrativa, su conformación, los recursos asignados, etc." (11:22)

El análisis adecuado de la estructura de la empresa permitirá: obtener una visión clara de las funciones que se desarrollan en cada departamento, puntualizando la forma de autoridad, la jerarquía, la cadena de mando, los organigramas y las departamentalizaciones, entre otras.

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.” (11:22)

Se refiere al análisis de las funciones inherentes que tiene asignada la unidad, y los puestos de trabajo que la conforman la empresa, para determinar si existe duplicidad de funciones.

1.2.2.3 Análisis procedimental

“Es el estudio de la secuencia de actividades que desarrolla cada órgano de la unidad administrativa en estudio.” (11:23)

La ejecución eficiente de las actividades es importante para obtener los resultados esperados en los objetivos organizacionales, el uso correcto de este análisis ayudará a la empresa a detectar puntos de mejora en los procedimientos, también ayudará a estandarizar la secuencia cronológica de las actividades que encaminen a los resultados positivos para la empresa.

1.2.2.4 Análisis de facultades

“Es el estudio detallado de las aptitudes o de los derechos concedidos para hacer algo.” (11:24) Permite analizar el grado de responsabilidad y obligación que confiere cada puesto de trabajo, según las facultades asignadas acorde a al nivel jerárquico, considerando que cada ser humano cuenta con capacidades diversas, y que en el equipo de trabajo existen variedades de talentos, que contribuyen al logro de los objetivos organizacionales.

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” (11:24)

La comunicación en la empresa debe ser clara y precisa, con la finalidad de no distorsionar el mensaje que influye en los resultados de la correcta interrelación, entre las unidades de trabajo, en los puestos, para evitar omisión o desvió de información que tenga resultados negativos para la institución.

1.2.2.6 Análisis organizacional o administrativo (análisis de resultados)

“En la fase del diagnóstico administrativo que sirve para comparar los resultados determinados y los aspectos técnicos establecidos, a efecto de relacionar los puntos que afectan negativamente a la dependencia o unidad administrativa.” (11:25)

Al finalizar el diagnostico administrativo, se deben integrar los resultados obtenidos para realizar el análisis organizacional, con la intensión de unir los puntos

importantes detectados, en secuencia lógica para definir una solución viable que permita mitigar las deficiencias con precisión.

1.2.3 Rediseño organizacional

Cuando la organización de una empresa no cumple con los resultados esperados es necesario realizar un rediseño de la estructura organizacional, para readecuar los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, con el fin de alcanzar la mejor combinación que permita alcanzar las metas y objetivos esperados, según la siguiente definición se afecta a toda la organización. “Cuando se cambia una organización se afecta en horizontal y vertical en el organigrama” (2:290)

Los administradores o gerentes que deciden realizar un rediseño en la estructura de la empresa, tienen que adecuar las estrategias empresariales a la nueva estructura. “Para dimensionar y estructurar un proceso de reorganización es necesario disponer de elementos de decisión idóneos”. (2:290)

Por lo tanto, la alta dirección deba decidir cómo coordinar las actividades y los esfuerzos de trabajo tanto vertical como horizontalmente. Modificando el diseño de los puestos, tareas, niveles jerárquicos, responsabilidades, flujo de comunicación, así como también la readecuación de la filosofía empresarial, porque el entorno de los negocios va en un continuo cambio. En esta transición de cambio los colaboradores deberán ser capaces de adaptarse sin caer a la incertidumbre laboral, ya que ellos serán los primeros en enfrentarse a los nuevos retos y desafíos que exige la organización, para poder competir con otras empresas que sean competencias directas e indirectas en el mercado económico.

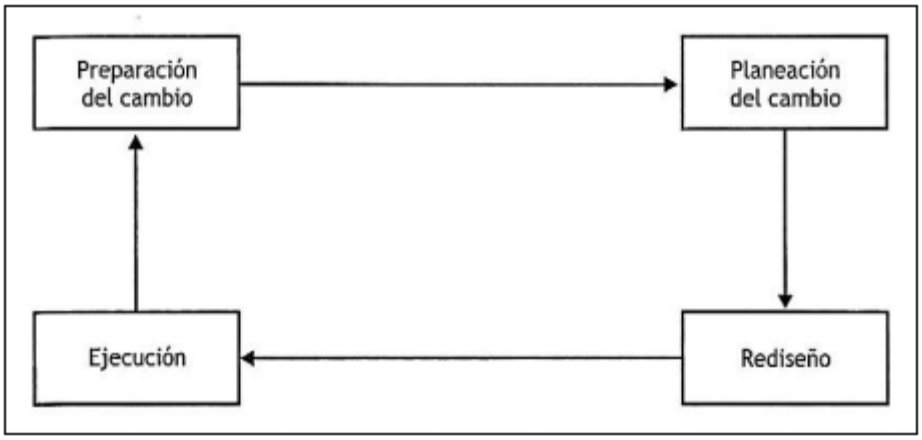
Al cambio de la estructura organizacional de una empresa también es denominado como reingeniería, según el siguiente concepto. “La reingeniería tiene que ver

con modificaciones en la manera de trabajar. 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.” (10:89)

La reingeniería se centra principalmente en reducir costos para aumentar las ganancias de la empresa, pero con esto no quiere decir que se deba limitar los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, la finalidad es aprovecharlos al máximo, a través de la implementación de mejoras continuas en los procesos que absorben demasiados recursos. En la siguiente gráfica se podrá apreciar los elementos que componen la reingeniería.

Gráfica No. 3

Proceso de reingeniería



Fuente: Rodríguez Valencia, Joaquín. Estudio de sistemas y procedimientos administrativos.

Según la representación gráfica de la reingeniería, es un ciclo continuo el cual no tiene fin, ya que la empresa debe estar en constante cambio para ser siempre competitivo en el mercado, sin embargo los cambios comienzan con la

preparación, planeación, rediseño y ejecución. Temas que serán tratados a continuación.

1.2.3.1 Fase de 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.” (10:91)

En esta fase la empresa ve la necesidad de realizar un cambio en la organización actual, o implementar mejoras continuas en los procesos, porque no se están dando los resultados esperados o bien se pretende tener una la visión más ambiciosa que la actual, y este deba salir al mercado con mucha fortaleza para poder diferenciarse de las demás empresas, como parte de la preparación también se debe concientizar a los colaboradores para alinearlos a los nuevos retos, y evitar reacciones negativas por parte de ellos durante el proceso del cambio, para ello se les tiene que comunicar el rol que tendrán y el impacto de su participación.

1.2.3.2 Fase de la 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. 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.” (10:91)

Al determinar la necesidad de aplicar una reingeniería en la organización, se llega a la fase de la planeación del cambio para que todos los detalles sean previstos con anterioridad y estar preparados al presentarse cualquier contingencia negativas, y que se tengan alternativas para poder mitigarlos, ya que en esta fase se detallan los lineamientos que se deben seguir para llegar al nuevo rumbo que se desea alcanzar en el futuro, esta será la base en que se sustentará el cambio, así que se debe buscar la mejor forma de combinar los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos con que cuenta la empresa, así mismo contemplar en este plan todas las acciones necesarias que contribuyan a mejorar los resultados proyectados.

1.2.3.3 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." (10:92)

Como parte del cambio se llega a la fase del rediseño, en el cual se analizan los detalles de la propuesta de reingeniería determinada en la fase anterior, con la finalidad de buscar o reinventar el proceso del rediseño que será aplicado para implementarlo de manera adecuada, por lo tanto, los cambios en los procesos deben ser organizados de manera lógica para que todo vaya en orden al ejecutarlos y que no exista conflictos en los procesos afectados, esperando obtener el buen funcionamiento de la empresa, en proceso de cambio en busca de mejores resultados.

1.2.3.4 Fase de ejecución

“Es aquella etapa en la que se pone en marcha el rediseño de los procesos. Como ya se indicó, 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.” (10:92)

Llega el momento de poner en marcha el plan de rediseño siguiendo el orden que se determinó en la fase de rediseño, la ejecución de los cambios es el momento de la verdad y su éxito depende de toda las personas que conforman la empresa, ya que ellos serán los responsables directos de aplicar correctamente las mejoras determinadas para cada proceso y evitar holguras de tiempo en actividades que no ayudan a mejorar la productividad del colaborador, de la aplicación efectiva de los cambios propuestos depende el cumplimento de las metas y objetivos esperados, por lo tanto, es necesario el seguimiento, control, supervisión, evaluación, retroalimentación y actualización de las mejoras implementadas.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE LAS UNIDADES DE CÓMPUTO Y MANTENIMIENTO DE UN HOTEL CATEGORÍA CINCO ESTRELLAS DE LA CIUDAD DE GUATEMALA

Con el objeto de comprender el estado actual de las unidades en análisis, es importante realizar un diagnóstico desde el enfoque administrativo, con el cual se pretende analizar la información recolectada por medio de la siguiente metodología:

2.1 Metodología de la investigación

La recolección de la información sobre la situación actual de las unidades de Cómputo y Mantenimiento de la empresa hotelera, se basó en el método científico, que dio la pauta de llevar una planificación adecuada del trabajo de campo, empezando por la fase indagadora que permitió el acercamiento a los colaboradores de cada unidad que son las fuentes primarias de información a través de las visitas preliminares, seguidamente se aplica la fase demostrativa para poner en evidencia los resultados de la investigación de campo y comprobar la hipótesis planteada.

Posterior a las dos fases antes descritas, se dispondrá a comunicar a la empresa hotelera el resultado del diagnóstico administrativo, a través del informe final de tesis que contiene: marco teórico, situación actual y la propuesta de solución a las problemáticas que enfrentan las unidades en análisis.

Tomando en consideración el nivel educativo de los colaboradores de la unidad en investigación, fue necesario recurrir al método deductivo que ayudó al investigador a convertir conceptos generales a conceptos particulares con el objeto de que los

informantes tuvieran claridad en la información solicitada, Así mismo ayudó a identificar los puestos claves que proporcionaron información valiosa de cada departamento.

Esto fue posible por medio de las técnicas de censo, investigación bibliográfica, conformada por 35 preguntas que se enfocan en la fase de planeación y organización, aplicada al personal administrativo y operativo de ambas unidades, así mismo las visitas de campo se realizó la observación directa para apreciar el comportamiento de cada persona en su puesto de trabajo, con el cual se logró conocer la manera en que se llevan a cabo las tareas y funciones por los colaboradores. Los instrumentos utilizados fueron: cuestionario, fichas bibliográficas y guía de observación.

A continuación se presenta un cuadro que detalla la cantidad de puestos y números de colaboradores por unidad, de quienes se obtuvo la información.

Cuadro 1
Puestos de trabajo
Unidad de Cómputo hotel categoría cinco estrellas
Ciudad de Guatemala
Año 2018

Puesto de trabajo	Personas por puesto de trabajo entrevistados (as)
Gerente de Cómputo	1
Administrador de Redes	1
Técnico de soporte	1
TOTAL	3

Fuente: elaboración propia. Noviembre 2017 – junio 2018

Tomando en cuenta que en la Unidad de cómputo existen tres puestos de trabajo y tres colaboradores. Se confirma con el cuadro anterior que se entrevistó al 100% de las personas que trabajan para dicha unidad, quienes proporcionaron información oportuna y verídica para sustentar el diagnóstico de la situación actual del departamento.

Cuadro 2
Puestos de trabajo
Unidad de Mantenimiento hotel categoría cinco estrellas
Ciudad de Guatemala
Año 2018

Puesto de trabajo	Personas por puesto de trabajo entrevistados (as)
Gerente de Mantenimiento	1
Supervisor de Mantenimiento	1
Secretaria de Mantenimiento	1
Pintor artístico	4
Pintor / Texturizador	3
Electromecánico	2
Electricista	4
Técnico en Aire Acondicionado	3
Técnico en Refrigeración	1
Soldador	2
Carpintero	13
Plomero	3
Operador de Habitaciones	1
TOTAL	**39**

Fuente: elaboración propia. Noviembre 2017 – junio 2018

Considerando que la unidad de mantenimiento está conformado por 13 puestos de trabajo y 39 colaboradores, con el cuadro anterior se confirma que la entrevista se aplicó al 100% de las personas que conforman este departamento, también se utilizaron fichas bibliográficas. Es importante resaltar que la aplicación de los métodos, técnicas e instrumentos de la investigación, fueron aplicadas a las dos unidades en jornadas de trabajo normal, por lo tanto, la información recolectada es verídica, dado que se extrajo de las fuentes primarias, cuando estos realizaban su labor cotidiana.

2.2 Antecedentes del Hotel

La empresa unidad de análisis se dedica a prestar servicios de hotelería categoría cinco estrellas en la ciudad de Guatemala, inaugurado el 1 de noviembre de 1996, ubicado en el área de mayor desarrollo comercial e industrial de la Ciudad de Guatemala, al inicio de sus operaciones solo existían tres niveles de habitaciones terminados, actualmente existen dos torres de 19 niveles cada una en los cuales hay 205 habitaciones y suites, un royal floor, un centro de convenciones con salones para diferentes usos, un expo center para grandes eventos y tres auditorios, en donde se llevan a cabo actividades corporativas, capacitaciones, conferencias, clases magistrales, eventos diplomáticos, entre otros y solo se contaba con dos personas que se ocupaban de la administración de toda la empresa. A partir del año 2013, debido al fallecimiento del dueño de la empresa, entra en funciones una nueva administración, se designa al anterior gerente administrativo como el nuevo gerente general, quien actualmente sigue en funciones.

Con una nueva administración en el año 2013 y con el crecimiento de la empresa se inicia con la reestructuración, las áreas se separan por unidad o departamento,

entre ellas surge la unidad de cómputo y mantenimiento, por lo tanto, es importante realizar el diagnostico administrativo que permita evaluar la situación actual de la estructura organizacional de las unidades en estudio.

2.2.1 Filosofía organizacional

A continuación se describe la filosofía organizacional actual de la empresa objeto de estudio:

a) Misión

“Generar la mejor propuesta de valor en el servicio, responder con sentido de urgencia, responsabilidad y disciplina para crear experiencias inolvidables”.

Durante las visitas de campo realizadas se observa la misión visible en el departamento de recursos humanos, para que los colaboradores de la empresa tengan conocimiento, sin embargo al realizar las entrevistas se detectó que el personal difieren en respuestas ya que tienen idea mas no saben la declaración exacta, se hace evidente que ellos no viven y no se sienten parte de la misión. Cabe mencionar que esta misión no está formulada correctamente, ya que carece de identidad, porque no identifica quienes son, qué es lo que hacen, porque lo hacen y para que lo hacen. Por lo tanto el hotel no se distingue de las demás empresas que están en el mismo giro.

- **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”.

La visión actual de la empresa hotelera necesita ser actualizada para enfocarlo al logro de los objetivos y metas, ya que debe ser una declaración que indique hacia donde se dirige el hotel o lo que desea alcanzar en el futuro, debe ser inspirador para los trabajadores. Según la entrevista realizada al personal de las unidades en estudio se hizo evidente que ellos no viven y no están inspirados por la visión actual, por lo que desconocen la declaración de la visión de la empresa, esto se debe a la falta de interés de los colaboradores y falta de seguimiento en transmitirla periódicamente por la administración del hotel.

Cabe resaltar que en el departamento de recursos humanos se encuentra visible la visión, así mismo se hace referencia que en la inducción al personal se le es proporcionado la misma, sin embargo hay personas que iniciaron sus labores desde que se empezó a construir las instalaciones del hotel, y ya no fueron retroalimentados sobre la visión empresarial.

- **Valores organizacionales:**

✓ Integridad: soy congruente con lo que digo y hago.
✓ Compromiso: me exijo a mí mismo doy todo de mi 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 servir.

Teniendo en cuenta que la importancia de la definición de los valores es para ser guías que orientan las decisiones, acciones y conductas de todas las personas que conforman la empresa. El hotel tiene definido cinco valores importantes que regulan el comportamiento de cada colaborador, sin embargo en la entrevista

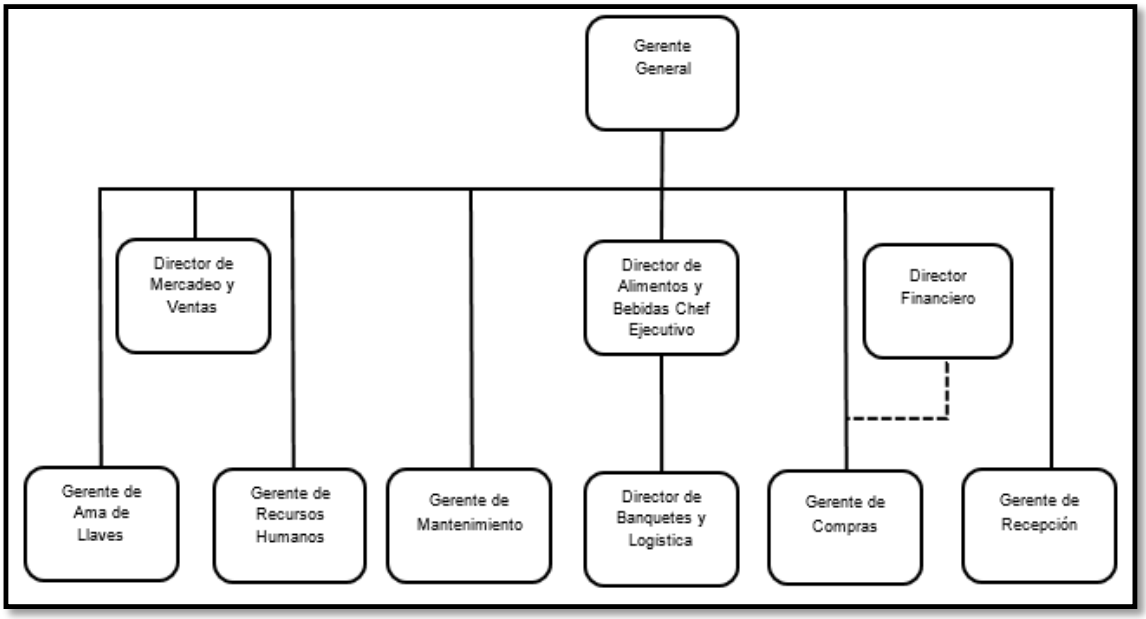
aplicada a las unidades en investigación se hizo notar deficiencia en el conocimiento del mismo, ya que se difieren en dos valores los cuales fueron integridad y compromiso, ellos aplican y viven los otros tres valores que son respeto, responsabilidad y actitud de servicio, por lo que, se están dejando a un lado dos valores importantes.

Es oportuno mencionar que la descripción de cada valor está a la vista de los colaboradores en la entrada principal donde todos marcan el horario al ingresar, esto demuestra la falta de interés de los colaborados en vivir y aplicar estos principios o creencias que dan identidad positiva a la empresa hotelera.

2.2.2 Organigrama general

La empresa hotelera objeto de análisis tiene establecido el siguiente organigrama, en el cual se aprecia el nivel estratégico que corresponde a la gerencia general y los niveles tácticos que se conforma de directores y gerentes de cada unidad.

Figura 1
Organigrama Nominal
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad de Guatemala
Año 2017



Fuente: hotel categoría cinco estrellas, julio de 2018

Según la representación gráfica del organigrama establecido y autorizado para el hotel categoría cinco estrellas, se determina que no cumple con los requisitos debido a que en su descripción se encuentran puestos de trabajos, y no demuestra la relación existente entre las diversas unidades administrativas que conforman la estructura organizacional, ya que no representa todas las unidades que conforman la organización actual, debido a que desde la última administración no ha recibido cambio alguno, a pesar de que se han agregado unidades para mejorar la operación diaria.

Así mismo se resalta que en la entrevista realizada al personal se pudo detectar que hay desconocimiento por la mayoría de los colaboradores acerca del organigrama general del hotel, aun estando en la entrada principal la

representación gráfica del mismo. Pero no entienden la relación que existe en cada unidad, además no conocen a cabalidad cuantos departamentos tiene el hotel. La investigación se centra en la unidad de Cómputo y Mantenimiento, por lo tanto, es necesario conocer cómo funciona cada departamento, así pues, el análisis se inicia con la siguiente unidad:

2.2.3 Unidad de Cómputo

Para familiarizarse con la unidad de Cómputo es necesario conocer cómo se integró en la estructura organizacional del hotel, por lo tanto, a continuación se presentan los antecedentes:

2.2.3.1 Antecedentes de la unidad

Cuando el hotel inició operaciones no existía el departamento Cómputo en su estructura, ya que inicialmente la asistencia tecnológica quedaba a cargo de una empresa externa. La tercerización de este servicio concluyó con el cambio de administración en el año 2013, la nueva administración integró formalmente la unidad de Cómputo en la estructura organizacional del hotel, el cual se encuentra ubicada en el lobby segundo nivel adjunto a las oficinas de finanzas.

La operación inicia con tres personas un Gerente de Cómputo, dos Técnicos de soporte, que eran los encargados de brindar soluciones informáticas a todos los departamentos del hotel, dos años después se ve la necesidad de especializar las funciones, por lo tanto, se creó el puesto de Administrador de redes, que su función principal es encargarse de la infraestructura de la red tecnológica, dejando a una sola persona para brindar soporte técnico de hardware y software, bajo el mando siempre del Gerente de Cómputo, de esta manera funciona el departamento actualmente.

i. Filosofía organizacional de la unidad

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación de campo, por medio una entrevista dirigida a los colaboradores que conforman la unidad de Cómputo del hotel categoría cinco estrellas, se cuestionó el conocimiento de la filosofía organizacional de la unidad en análisis, en el cual todos los colaboradores indican conocer la filosofía de la unidad.

Pero es de suma importancia mencionar que al realizar la investigación hubo variación en las respuestas, debido a que, la filosofía organizacional no está formalmente establecida, además se pudo evidenciar que no está a la vista de los colaboradores, dando lugar a diversos criterios, y la mayoría confunde la misión, visión y valores generales con los de su unidad en específico. A continuación se presenta la filosofía empresarial con información proporcionada por los colaboradores debido a que no están definidas formalmente.

a) Misión

Proveer soluciones informáticas a clientes internos y externos.

Es evidente que la misión no está formulada de manera correcta, debido a que carece de identidad, así mismo, se puede notar que no compromete a los colaboradores a que se sientan compenetrados como parte de la unidad, porque no saben quiénes son, que hacen y para quienes lo hacen. Se resalta que no está definida formalmente ya que no hay algún registro en el cual se haya dejado establecido, y no se encuentra a la vista de las personas que conforman el área de trabajo, hasta la fecha se ha divulgado verbalmente por parte de la gerencia de Cómputo.

- **Visión**

Ser una unidad eficiente para brindar soporte técnico en informática.

Se determina que la visión no está definida formalmente, por esta razón se evidencia deficiencias en su redacción, dado que, no presenta el panorama a dónde quiere llegar la unidad a futuro, no se tienen establecidos los resultados que se esperan alcanzar, no es inspirador para las personas que integran la unidad, por lo que, ellos no se sienten comprometidos con lo que se desea alcanzar en el futuro ya que carece de una visualización alcanzable y retadora para cada integrante de la unidad de Cómputo.

- **Valores**

De acuerdo a la información proporcionada por los colaboradores durante la entrevista realizada, los valores que se practican en la unidad de Cómputo son: Honestidad, respeto, actitud de servicio, compromiso, responsabilidad. Los cuales rigen la conducta de cada trabajador, sin embargo no están formalmente definidas y establecida por lo que, puede diferir en cualquier momento, según criterio de cada persona. Durante la visita de campo se detectó que si se aplican los valores antes mencionados, según se pudo observar en el desenvolvimiento de cada trabajador, en su día a día.

2.2.4 Unidad de Mantenimiento

Para ir conociendo la unidad próximo de análisis, es necesario saber cómo se integró en la estructura organizacional del hotel, por consiguiente, a continuación se presentan los antecedentes:

2.2.4.1 Antecedentes de la Unidad

Al iniciar operaciones de servicio el hotel no contaba con un departamento de Mantenimiento como tal, debido a que la mayoría de las personas que trabajaron en la construcción del mismo, se incorporan como personal operativo realizando diversas tareas, bajo la dirección del administrador del complejo, quien definió los puestos de carpintería, pintor, electricistas, plomería, operador de calderas, y herrería, ocupados por 20 personas, para cubrir las demandas de mantenimiento de los equipos, mobiliarios y las instalaciones del edificio hotelero hasta el año 2013. Año en el cual se cambió de administración, por lo tanto ellos ven la necesidad de formalizar una departamento de mantenimiento como tal, de esta manera se incorporó esta unidad en la estructura organizacional.

Conformado por 39 colaboradores divididos en trece puestos de trabajo, los cuales se describirán más adelante en el organigrama nominal, actualmente no ha habido cambios desde su implementación. La oficina de mantenimiento se encuentra ubicada en el sótano 2, los puestos de trabajo se encuentran dispersos en el sótano 1 y sótano 2 del hotel, según el espacio requerido para cada actividad que realizan.

i. Filosofía organizacional de la Unidad

Los resultados obtenidos en la investigación de campo, por medio una entrevista dirigida a los colaboradores que conforman la unidad de Mantenimiento del hotel categoría cinco estrellas, sobre el conocimiento de la filosofía organizacional de la unidad, todos respondieron que conocen de la filosofía de la unidad, sin embargo en el proceso de la investigación de campo fue evidente que las respuestas no concordaron en cuanto a: misión, visión, y valores de la unidad, es importante resaltar que la filosofía organizacional del departamento no está formalmente

establecida, por lo tanto, no está a vista de los colaboradores, dando lugar a diversos criterios.

La siguiente filosofía empresarial se redactó con información proporcionada por los colaboradores ya que no están definidas formalmente.

a) Misión

Mantener en óptimas condiciones los equipos, mobiliarios y las instalaciones del hotel.

Se puede determinar que la misión antes descrita no está formulada de manera correcta, debido a que carece de identidad, y no compromete a los colaboradores a que se sientan compenetrados como parte de la unidad, porque no saben quiénes son, que hacen y para quienes lo hacen. Actualmente no se encuentra definida formalmente, se ha transmitido en algunas reuniones de manera verbal por parte de la gerencia de mantenimiento pero no hay algún registro en el cual se haya dejado establecido, tampoco está a la vista de las personas que conforman el área de trabajo.

- **Visión**

Ser una unidad encargada de programar y ejecutar mantenimiento preventivo y correctivo en todo el hotel.

Es importante mencionar que la visión no está definida formalmente, por esta razón se evidencia deficiencias en su redacción, dado que, no presenta el panorama a dónde quiere llegar la unidad a futuro, no se tienen establecidos los resultados que se esperan alcanzar, así mismo no es una visión inspiradora para

las personas que integran la unidad, razón por la cual ellos no le ponen importancia, porque no divulga una meta hacia donde se quiere llegar a futuro.

- **Valores**

Según la información proporcionada por los colaboradores de la unidad, los valores que se practican son: Respeto, puntualidad, honestidad, responsabilidad, trabajo en equipo, compromiso. En el proceso de la investigación de campo se pudo observar como los trabajadores practican muy bien los valores que ellos conocen, ya que esta cultura lo han adquirido conforme el tiempo que llevan en la empresa, y porque ellos se sienten con afinidad en su equipo de trabajo. Los valores rigen la conducta de cada trabajador, sin embargo no están formalmente establecidas en la unidad por lo que, puede diferir en cualquier momento, según criterio de cada persona.

2.3 Situación actual administrativa de la unidad de Cómputo y Mantenimiento

En este apartado se analizará la situación actual en que se encuentran las unidades en investigación, comenzando con la siguiente:

2.3.1 Diagnóstico Administrativo Organizacional de la unidad de Cómputo

Con el fin de contar con una visión precisa sobre la situación actual, se basó el análisis en el diagnóstico administrativo conformado de: análisis estructural, análisis funcional, análisis procedimental, análisis de facultades, análisis de relaciones, que a continuación se desarrollan:

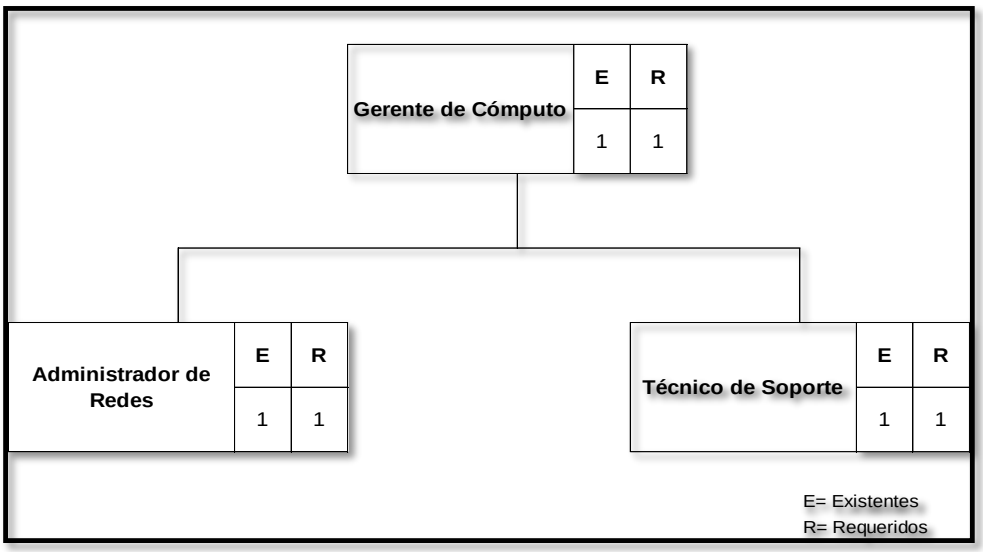
2.3.1.1 Análisis estructural

Para comprender como está conformada la estructura organizacional, departamentalización, división del trabajo, niveles jerárquicos, tipo de autoridad y coordinación de la unidad de Cómputo a continuación se presenta el siguiente organigrama:

a) Organigrama nominal

Conforme a la información obtenida de las fuentes primarias en la unidad, por medio de una entrevista aplicada a los colaboradores, se determinó que no existe un organigrama general o específico establecido, motivo por el cual, se elaboró el organigrama nominal:

Figura 2
Organigrama nominal Actual
Unidad de Cómputo hotel categoría cinco estrellas
Ciudad de Guatemala
Año 2018



Fuente: elaboración propia. Noviembre 2017 – junio 2018.

La gráfica anterior presenta un resumen detallado de los puestos que conforman la unidad de Cómputo, el número de plazas existentes y el número de plazas necesaria para cumplir los objetivos de la unidad, se puede observar que la responsabilidad de controlar el desempeño de cada puesto recae sobre el Gerente, quien tiene a su cargo al Administrador de redes y al Técnico de soporte. Según la información proporcionada la planta aprobada del equipo de trabajo no se encuentra formalmente establecida ni definida, actualmente existen tres colaboradores, y se considera que el departamento está en capacidad de cubrir las demandas de todas las areas del hotel.

Sin embargo se precisa resaltar que en la investigación de campo se detectó que el Administrador de redes, en muchas ocasiones tiene que brindar ayuda al Técnico de soporte, debido a que clientes internos demandan frecuentemente asistencia técnica, puesto que solo hay una persona para cubrir estas necesidades, existen ocasiones en que no puede cubrir todas las demandas, por la carga excesiva de trabajo que actualmente tiene en su responsabilidad.

- **Estructura organizacional**

Para comprender la forma en que se divide el trabajo en tareas y como se coordinan las mismas, es necesario conocer las funciones y las relaciones establecidas. Se entrevistó a los colaboradores sobre el conocimiento de la estructura organizacional de la unidad, ellos indicaron estar conscientes que no existe una estructura organizacional establecida en el área de trabajo. Sin embargo se pudo observar que ellos aluden a una estructura organizacional formal, ya que respetan el nivel jerárquico lineal, reconociendo la línea de mando del Gerente de la unidad, y este mismo reconoce la autoridad del Gerente general,

- **Departamentalización**

Al analizar la información encontrada a través de la entrevista aplicada a los colaboradores, se detectó que la sistematización de la estructura organizacional, es a través de la agrupación de actividades y tareas en relación a las funciones de cada puesto de trabajo, por lo tanto, se determinó que la departamentalización está constituida de manera funcional, dado que los colaboradores de este departamento están agrupados por tres puestos de trabajo, con el mismo fin de brindar soluciones informáticas a clientes internos y externos. Sin embargo no se ha establecido formalmente.

- **División del trabajo**

Posterior al análisis de la departamentalización, es importante comprender como se distribuyen las tareas, los roles, las delegaciones de autoridad y la responsabilidades para cada puesto de trabajo, ya que actualmente no están formalmente definidas y establecidas.

Durante la investigación de campo se observó que el trabajo asignado a cada puesto es por especialización, dado que se necesitan personas capacitadas para desenvolverse en conocimientos técnicos según lo demanden las necesidades de los clientes internos y externos. Tal es el caso de los colaboradores actuales que se especializan en tareas específicas, se toma de ejemplo el Gerente de cómputo se encarga de gestionar la plataforma tecnológica y recursos informáticos, el Administrador de redes se concentra en la infraestructura de la red tecnológica y la especialidad del Técnico de soporte es brindar soluciones técnicas de hardware y software.

- **Niveles jerárquicos**

Por medio de la investigación de campo, se pudo evidenciar que se manejan dos niveles jerárquicos, empezando con el nivel que ocupa el Gerente de Cómputo que tiene la máxima autoridad, toma de decisión operativa y coordinación de actividades según demande el área, el siguiente nivel lo conforma el Administrador de redes y el Técnico de soporte, quienes reconocen como líder a su gerente ya que ellos respetan esa línea jerárquica, aun sin estar plasmado en algún lugar visible. Así mismo, se notó que ellos consultan a su superior inmediato las acciones a tomar para la resolución de anomalías que surjan en el área.

- **Tipo de autoridad**

Con base a la investigación realizada en la unidad en estudio se pudo observar que el gerente es quien dirige y controla las actividades de sus subordinados, así mismo la toma de decisión se centraliza en él, dando lugar a que las decisiones fluyan de arriba hacia abajo, evidenciando la relación de autoridad superior hacia el subordinado. Cabe mencionar que, el Administrador de redes y el Técnico de soporte respetan la cadena de mando desde la parte inferior hasta el mando superior de la unidad, a pesar de que no está definida de manera formal.

- **Coordinación**

El Gerente es encargado directo de coordinar las actividades que realizan cada persona bajo su cargo, resaltando que la coordinación se da de manera vertical dado que se basa en la autoridad que confiere el puesto de trabajo, de forma descendente, según se observó en el proceso de la investigación, el personal requiere recibir las instrucciones oportunamente de su jefe inmediato, para ejecutar los trabajos pendientes de resolución. Esto repercute en que se pueda

dejar trabajos pendientes si no se tiene la instrucción del jefe inmediato para ejecutarla.

2.3.1.2 Análisis funcional

Según resultado obtenido en la entrevista los colaboradores conocen las funciones principales de la unidad en general, así mismo las atribuciones y responsabilidades de su puesto de trabajo los cuales se les fue informado al tomar posesión del puesto que cubren actualmente. Sin embargo esta información no se traslada por medio escrito si no que de forma verbal por parte del jefe inmediato, esto debido a que actualmente la unidad carece de manuales de organización.
Para realizar el análisis funcional de la unidad administrativa en investigación, es importante mencionar las funciones específicas del área, las atribuciones del puesto clave, que fueron facilitados por los colaboradores entrevistados, por lo tanto, a continuación se plasman las funciones principales de la unidad de Cómputo.

a) Funciones de la unidad administrativa

Es necesario conocer las funciones principales de la unidad, por consiguiente, se describen a continuación con base a información obtenida:

- ✓ Proveer soluciones informáticas de hardware y software a clientes internos y externos.
- ✓ Administración de aplicaciones y programas informáticas
- ✓ Gestionar estrategias tecnológicas basados en innovación de procesos que cumplan con seguridad informática y estándares de calidad
- ✓ Generar propuestas de modernización de la plataforma informática de la Empresa.

- ✓ Velar por el uso correcto de los sistemas de información con que cuenta la empresa.

Se pone en evidencia que las funciones de la unidad descritas anterior no están definidas formalmente en un manual de organización, sin embargo los colaboradores actuales, tienen amplio conocimiento sobre la correcta gestión de los recursos informáticos del hotel que están enfocados en la seguridad de la información virtual, pero es importante mencionar que existe omisión de algunas funciones según se pudo observar en la visita de campo. Cabe resaltar sí a futuro existe cambio de personal en el área habrá variación de criterios en las funciones la unidad ya que no existe un medio escrito donde estén establecidos los roles del departamento de Cómputo, lo que podrá entorpecer el cumplimiento de los objetivos.

b) Atribuciones del puesto clave

A través de la investigación de campo se determinó que el puesto clave para la unidad de Cómputo es Técnico de soporte con las siguientes atribuciones:

- ✓ Atiende clientes internos y externos de manera telefónica o presencial
- ✓ Brinda soporte técnico a usuarios internos
- ✓ Brinda soporte técnico a huéspedes o clientes de eventos
- ✓ Realiza mantenimiento y reparación de computadoras
- ✓ Realiza mantenimiento y actualización de software
- ✓ Administra aplicaciones informáticas

Las atribuciones anterior descritas del Técnico de soporte, determina claramente las principales responsabilidades que recaen sobre el puesto que ocupa, de los cuales él está consciente según los resultados de la entrevista aplicada, pero él

indica que al iniciar labores se le fue informado verbalmente estas funciones, no fueron trasladados por medio escrito, la mayoría de sus atribuciones los fue conociendo conforme el tiempo que lleva desempeñando el puesto, los cuales realiza ya por costumbre, lo que, provoca omisión de las obligaciones y responsabilidades inherentes al puesto,

2.3.1.3 Análisis procedimental

Todos los colaboradores de la unidad de Cómputo indicaron durante la entrevista que no existe una guía o un manual de procedimientos establecidos para las tareas que se realizan en la unidad, es de suma importancia mencionar que el desarrollo de las actividades se hace con base a conocimientos adquiridos conforme le tiempo, esto da la pauta para que existan diferentes criterios para realizar las tareas de cada puesto, así mismo existe desorden, fallas u omisión en los procesos, ya que no se tiene claro a quien le corresponde realizar determinada actividad.

a) Procedimiento general

A continuación se presenta procedimiento para el área de cómputo proporcionado por el puesto clave durante la entrevista, el cual fue corroborado presencialmente en la visita de campo, cuando el Técnico de Soporte desempeñaba su labor cotidiana:

Esquema 1
Procedimiento Soporte técnico clientes internos
Unidad de Cómputo hotel categoría cinco estrellas
Ciudad de Guatemala
Año 2018

Puesto responsable	Paso	Actividad	Documento
Jefe de departamento	1	Solicitud de soporte técnico: solicita por medio de llamada telefónica al departamento de cómputo la asistencia técnica.	
Técnico de soporte	2	Recibir la solicitud: atiende las solicitudes conforme el orden que ingresan.	
	3	Análisis: Conecta al equipo de cómputo vía remoto.	
	4	Pruebas: realiza pruebas de funcionamiento del ordenador	
	5	Determinar el problema: Si es problema de conexión de red solicita apoyo al Administrador de redes, si son fallas de hardware o software pasa a la actividad. No. 11	
Administrador de redes	6	Análisis: determina cual es el problema de la conexión de red.	
	7	Causa de la falla: Determina la causa del problema en la conexión de red.	
	8	Notificación: notifica solicitud intervención del proveedor por medio de llamada telefónica para solucionar el problema.	
	9	Recibir reporte del proveedor sobre la resolución del problema.	

	10	Solucionar lógicamente la conexión de redes, e informa al Técnico de soporte, y pasa a la actividad No. 24	
Técnico de soporte	11	Análisis: Determina la falla en el ordenador si es de software pasa a la actividad No. 23, si es falla de hardware continua el proceso.	
	12	Traslado: lleva la computadora a la oficina de cómputo.	
	13	Solicitud: pide al Gerente de cómputo vale para repuesto.	
Gerente de cómputo	14	Emite vale para repuesto.	Talonario de requisición pre impresa
	15	Entrega vale a quien lo solicita.	
Técnico de soporte	16	Solicita a bodega el repuesto indicado en el vale.	
Bodeguero	17	Entrega: Proporciona el repuesto solicitado.	Talonario de requisición pre impresa
Técnico de soporte	18	Revisión: valida que el repuesto proporcionado sea el correcto.	
	19	Entrega la copia del vale al Gerente de cómputo	
Gerente de cómputo	20	Archivo: guarda la copia del vale en la carpeta de solicitudes.	Talonario de requisición pre impresa
Técnico de soporte	21	Sustitución: cambia el hardware dañado del equipo de cómputo.	

	22	Traslado: regresa la computadora al lugar del usuario.	
	23	Solución: Realiza pruebas del funcionamiento del equipo, para validar que esté funcionando correctamente	
	24	Informa al Jefe de departamento que se solucionó el inconveniente.	
	25	Reporte: informa al Gerente de cómputo el resultado del soporte técnico brindado.	

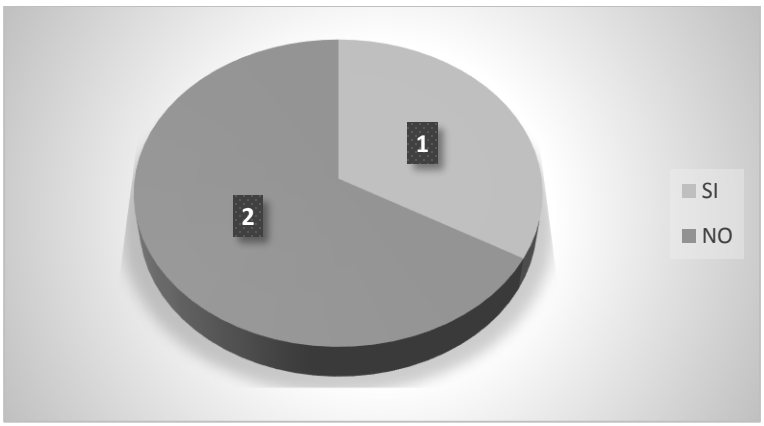
Fuente: Elaboración propia. Noviembre 2017 – junio 2018.

Por la falta de una guía o un manual de procedimientos establecido, se presentó el procedimiento anterior en forma de esquema con información extraída de la entrevista al colaborador clave, se observa un orden lógico en el seguimiento de cada actividad lo cual se ha logrado con base a la experiencia obtenida durante el tiempo que el colaborador ha ejecutado su trabajo, en caso de que se integre nuevo talento humano en la unidad, esta forma de ejecutar el trabajo se pierde, ya que no está establecido formalmente.

2.3.1.4 Análisis de facultades

Durante el proceso de la investigación se determinó que, la persona autorizada para tomar decisiones, si se presenta algún problema o dificultad en el desarrollo de las actividades en la unidad en investigación, es el Gerentes de área según la representación gráfica de los resultados de la entrevista que a continuación se puede observar:

Gráfica 4
Toma de decisiones
Unidad de Cómputo hotel categoría cinco estrellas
Ciudad de Guatemala
Año 2018



Fuente: Elaboración propia. Noviembre 2017 – junio 2018.

Acorde a la representación gráfica se puede observar que una de las personas que laboran en la unidad indica tener autoridad en la toma de decisiones, para dar solución a las problemáticas que surgen en el departamento, cabe mencionar que se hace referencia al Gerente de cómputo según se pudo observar al realizar las visitas de campo. Es preciso resaltar que la ausencia del Gerente en el lugar de trabajo, limita la resolución de las problemáticas, dado que, los dos colaboradores no están facultados para tomar decisiones, y hay veces que dejan trabajo pendiente de resolución, hasta que se tenga instrucción del gerente.

a) Facultades principales del puesto clave

Para seguir con análisis se presenta las facultades principales proporcionadas por la persona clave de la unidad, durante la entrevista realizada:

Título del puesto: Técnico de soporte

✓ Brindar ayuda a los clientes internos y externos que requieran asistencia técnica en la utilización de aplicaciones, y equipos tecnológicos disponibles en la organización.

En el puesto clave que se describe anteriormente se observó que las facultades están exclusivamente para realizar trabajos operativos y no incluye alguna toma de decisión debido a que no está delegado para ejercer esta función. En la visita de campo se pudo observar que la persona que ocupa dicho puesto se dedica únicamente a brindar el soporte tecnológico, a las personas que tienen dificultad con las computadoras, cuando un usuario necesita que se le instale una aplicación adicional al que tiene, primero deber de ser autorizado por el gerente de área, si no se tiene este visto bueno, no se procede a instalar la aplicación en su ordenador.

Se resalta que las facultades de cada puesto de trabajo no están establecidas formalmente en algún documento, lo que provoca que no se respeten las facultades otorgadas, así mismo puede repercutir negativamente en las operaciones de la unidad, al existir cambio del personal, o bien al delegar alguna toma de decisiones en cualquiera de las personas que integran el departamento.

2.3.1.5 Análisis de relaciones

Para efecto de conocer las líneas de conexión o comunicación que se manejan en la unidad se analiza lo siguiente:

a) Tipos de comunicación

En la unidad de cómputo los colaboradores consideran que la comunicación en el área se efectúa de manera formal, según indican que se da de manera vertical de arriba hacia abajo, se resalta que se observó en el trabajo de campo que las

instrucciones son dadas formalmente de la línea superior a línea inferior, sin embargo no existe un canal de comunicación establecido para brindar la información relevante a los empleados.

Es fundamental establecer formalmente el canal de comunicación con sus respectivos medios con la finalidad de que sea clara y precisa, así mismo, evitar omisión o desvió de información que repercuta en resultados negativos para la unidad en investigación. Por tal razón, a continuación se analiza los medios de comunicación que se emplean en área.

b) Medios de comunicación

Según los datos recabados durante la investigación, por medio de la entrevista realizada a los colaboradores de la unidad, se determinó que el medio escrito y verbal son los más recurridos para trasladar información relevante al puesto de trabajo, cabe resaltar que todos cuentan con correo electrónico, sin embargo las instrucciones del Gerente en su mayoría son de forma personal, así mismo se pudo evidenciar que no se tiene establecido un medio específico para comunicar información de importancia a los trabajadores.

A falta de un medio de comunicación establecido para la unidad en análisis se pone al descubierto la necesidad de definir y establecer el medio de comunicación para trasladar información importante a los colaboradores, así mismo dejar evidencia y constancia del traslado efectivo del mensaje.

2.3.2 Diagnóstico Administrativo Organizacional de la unidad de Mantenimiento

Es preciso contar con una visión clara sobre la situación actual de la unidad, así pues, se recurre al análisis del diagnóstico administrativo conformado del: análisis estructural, análisis funcional, análisis procedimental, análisis de facultades, análisis de relaciones, que a continuación se desarrollan:

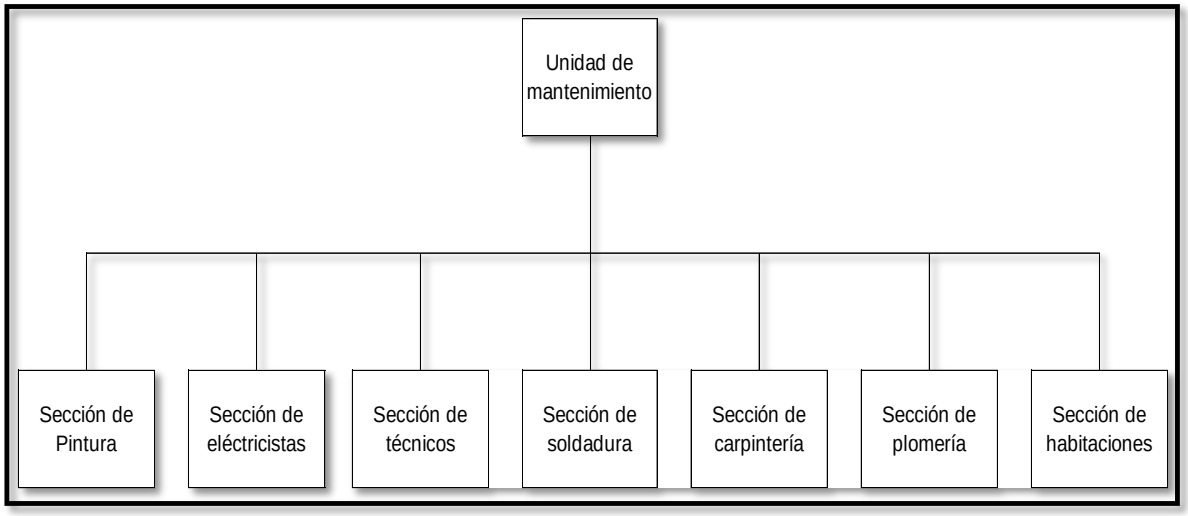
2.3.2.1 Análisis estructural

Para comprender la forma de la estructura organizacional, departamentalización, división del trabajo, niveles jerárquicos, tipo de autoridad y coordinación de la unidad de Mantenimiento a continuación se presenta el organigrama específico y nominal según información proporcionada, debido a que no están formalmente establecidos.

a) Organigrama específico

En el proceso de investigación se observó que algunos trabajadores desconocen a su superior inmediato y acuden directamente al gerente de mantenimiento, dando lugar a la duplicidad de mando, que puede tener resultados negativos en la operación diaria, debido a la falta de un organigrama específico actual en la unidad de mantenimiento, por lo tanto se presenta la siguiente figura:

Figura 3
Organigrama específico Actual
Unidad de Mantenimiento hotel categoría cinco estrellas
Ciudad de Guatemala
Año 2018



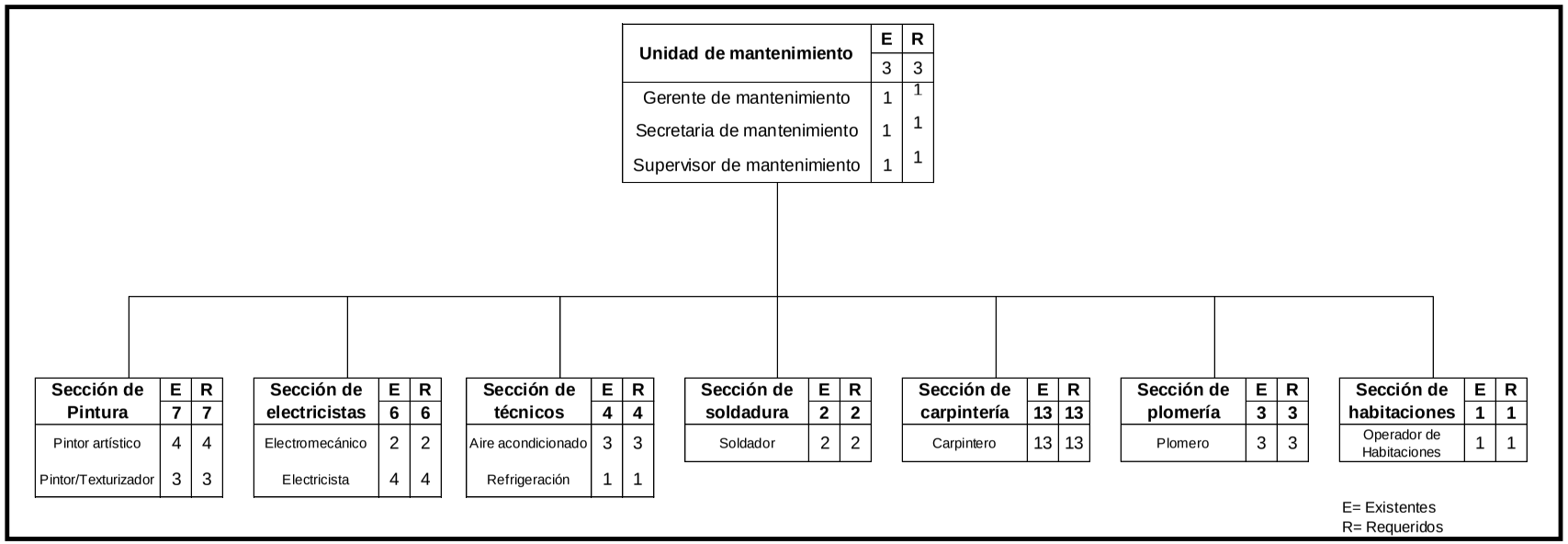
Fuente: elaboración propia. Noviembre 2017 – junio 2018.

El organigrama específico de la unidad de mantenimiento presentado se elaboró con base a la información obtenida en el proceso de la investigación de campo, poniendo en evidencia que el organigrama no está formalmente establecido, cabe resaltar que durante la visita de campo no se encontró la representación gráfica visible. Por lo que, da lugar a que los colaboradores no tengan claros las líneas de autoridad y los niveles jerárquicos.

b) Organigrama nominal

Según las personas entrevistadas indicaron que no está establecido un organigrama nominal para este departamento, por lo tanto, con la información proporcionada por las fuentes primarias se realiza un organigrama nominal para representar los puestos que conforman dicha área:

Figura 4
Organigrama nominal Actual
Unidad de Mantenimiento hotel categoría cinco estrellas
Ciudad de Guatemala
Año 2018



Fuente: elaboración propia. Noviembre 2017 – junio 2018.

La representación gráfica anterior muestra que el departamento está conformado por 39 colaboradores divididos en trece puestos de trabajo, siendo su máxima autoridad el Gerente de mantenimiento con dos personas directas bajo su mando, siendo la Secretaria y el Supervisor, del mismo modo se observa que el Supervisor tiene a su cargo a 36 personas que ocupan los siguientes puestos: cuatro para Taller artístico, tres Pintores / Texturizadores, Dos Electromecánicos, Cuatro Electricistas, tres Técnicos en Aire Acondicionado, un Técnico en Refrigeración, dos Soldadores, Trece Carpinteros, tres Plomeros, y un Operador de Habitaciones.

La planta aprobada del equipo de trabajo no se encuentra formalmente establecida ni definida, pero actualmente existen 39 personas ocupando los trece puestos que lo conforman, el Gerente de la unidad considera que está en capacidad de cubrir las demandas de todas las areas del hotel.

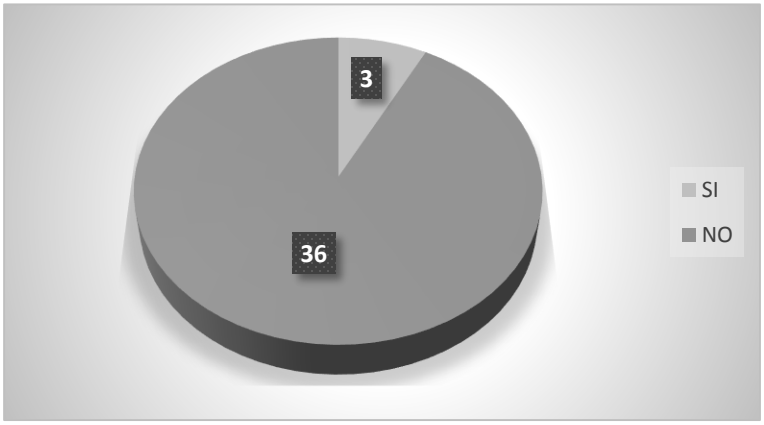
Sin embargo se pudo evidenciar que el supervisor maneja un tramo de control amplio que repercute negativamente en la supervisión de los trabajos ejecutados, también se observó que solo hay una persona que ocupa el puesto de operador de habitaciones, tomando en cuenta que existe 205 habitaciones en las instalaciones del hotel, por lo que una sola persona no cubre las necesidades de mantenimiento al 100%. Por lo tanto, se hace evidente la necesidad de aplicar un rediseño a la estructura actual.

Es importante mencionar que los carpinteros, los electricistas, y los plomeros resaltaron que ellos en alguna determinada oportunidad hacen trabajos que no corresponde a su puesto, debido a que existen más demandas para otros puestos de trabajo, por lo que, ellos se convierten en personas multifuncionales al atender otras actividades fuera de las atribuciones y funciones que les confiere su puesto de trabajo asignado.

- **Estructura organizacional**

Para comprender la forma en que se divide el trabajo en tareas y como se coordinan las mismas, es necesario conocer las funciones y las relaciones establecidas, conforme a la entrevista realizada al personal del departamento de Mantenimiento, se cuestionó el conocimiento de la estructura organizacional específicamente de la unidad, obteniendo el resultado que se presenta en la siguiente gráfica.

Gráfica 5
Conocimiento de la estructura organizacional
Unidad de Mantenimiento hotel categoría cinco estrellas
Ciudad de Guatemala
Año 2018



Fuente: Elaboración propia. Noviembre 2017 – junio 2018.

Se puede observar que la representación gráfica de la información recolectada de los colaboradores, 36 de las personas no conocen a cabalidad la estructura organizacional y tres indican conocerla. Por medio de la investigación de campo se detectó que las personas reconocen la existencia de una estructura organizacional formal, puesto que tienen una idea de que existen líneas

jerárquicas, según la cadena de mando, desde la parte inferior hasta los mandos superiores de la unidad.

Sin embargo, se evidencia que en la unidad no se encuentra la representación gráfica de la estructura organizacional actual, dando lugar a que algunos colaboradores, no tenga claro los niveles jerárquicos a la cual pertenecen, ya que piensan que su superior inmediato es el Gerente del área, siendo el este el supervisor. Cabe resaltar, que el conocimiento de la línea de dependencia lo han adquirido a través del tiempo, porque la mayoría de los colaboradores llevan años trabajando para la empresa, inclusive algunos desde que se empezó la construcción del hotel, razón por la cual no se respetan las líneas de jerarquías actuales.

- **Departamentalización**

Acorde a la información recabada en el trabajo de campo y en la entrevista realizada a los colaboradores se detectó que, en la unidad se agrupan las actividades y tareas en relación a las funciones de cada puesto de trabajo, por lo tanto, se determina que la departamentalización está constituida de manera funcional, según los trece puestos de trabajos que tienen por objetivo el mantener en óptimas condiciones, los equipos, mobiliarios y las instalaciones del hotel, a través del mantenimiento preventivo y correctivo, sin embargo no se ha definido formalmente.

- **División del trabajo**

Seguido del análisis de la departamentalización, se hace necesario comprender como se distribuyen las tareas, los roles, las delegaciones de autoridad y la

responsabilidades para cada puesto de trabajo en el departamento de mantenimiento. Por lo tanto, se determinó que la distribución de las funciones es basada en la especialización, debido a que los trabajos de mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos, mobiliarios y las instalaciones del hotel, necesitan que el personal se concentre en tareas específicas para mantenerlas en óptimas condiciones.

La unidad tiene siete divisiones de especialidad, las cuales son: la especialidad en administración, pintura, sistema eléctrico, técnicos, Soldadura, carpintería, plomería, y operador de habitaciones. Cada persona que ocupa estos puestos está capacitado para realizar cualquier tarea que demande su especialidad, según la experiencia que se tiene, el trabajo se vuelve simplificada y la ejecución es más eficiente. Según el análisis del perfil de las personas se determinó que están ubicados en los puestos que se ajusta a su especialidad, aun sin estar definida formalmente en un manual de organización.

- **Niveles jerárquicos**

Conforme a los datos obtenidos en la investigación de campo, se pudo evidenciar que se manejan tres niveles jerárquicos, que surge con el gerente que representa la autoridad en el área, así mismo se encarga de coordinar las actividades del personal bajo su cargo, su puesto le confiere autonomía en las tomas de decisiones operativas según demande su unidad, seguidamente como segunda línea se encuentra el supervisor que tiene facultades de validar le ejecución eficiente del trabajo asignado para cada uno de las personas que ocupan el tercer nivel conformado el nivel operativo. Pero se observó que algunos de los colaboradores se saltan los niveles jerárquicos.

- **Tipo de autoridad**

Con base a la investigación realizada a la unidad en análisis se pudo observar que el gerente representa la autoridad en el área, él es la única figura que está facultado para tomar decisiones operativas, también se encarga de dirigir y controlar las actividades de sus subordinados, dando lugar a que las decisiones fluyan de arriba hacia abajo, evidenciando la relación de autoridad superior hacia el subordinado. Cabe mencionar que el nivel operativo tiene idea que la cadena de mando va desde la parte inferior hasta los mandos superiores de la unidad, pero hay algunos que saltan la autoridad del supervisor del área.

Es importante resaltar que es necesario delegar responsabilidades y parte de la autoridad a las personas claves, para evitar demoras en prestar el servicio de mantenimiento en las instalaciones del hotel, ya que en ausencia del gerente algunas funciones recae sobre el supervisor, pero es evidente que este no puede darse abasto para cumplir con este rol, ya que actualmente existe un tramo de control amplio por parte del supervisor, esto repercute que existan trabajos no supervisados en su totalidad.

- **Coordinación**

Las actividades en el área son dirigidas y coordinados por el gerente, debido a que su puesto le confiere la facultad de tener el control sobre toda la unidad, en su ausencia algunas funciones recaen sobre el supervisor y en ausencia del supervisor el rol se le confiere a secretaria, que también pueden coordinar la asignación de tareas al personal operativo.

Por lo tanto, se determina que la coordinación se da de forma vertical, dado que se basa en la autoridad que confiere el puesto de trabajo, de forma descendente, según se observó en el proceso de la investigación,

2.3.2.2. Análisis funcional

De acuerdo al resultado obtenido en la entrevista y en la investigación de campo se pudo evidenciar que los colaboradores tienen conocimiento de las funciones principales de la unidad en general, también conocen las atribuciones y responsabilidades de su puesto de trabajo los cuales se les fue informado al tomar posesión del puesto que cubren actualmente. Sin embargo esta información no se traslada por medio escrito, si no que de forma verbal por parte del jefe inmediato, esto debido a que actualmente la unidad carece de manuales de organización.

Para realizar el análisis funcional de la unidad administrativa en estudio, es importante mencionar las funciones específicas del área, al mismo tiempo las atribuciones del puesto clave, por lo tanto, a continuación se plasman las funciones.

a) Funciones de la unidad administrativa

Es necesario conocer las funciones principales de la unidad, por consiguiente, se describen a continuación con base a información obtenida:

- ✓ Gestionar trabajos de mantenimiento con forme a proyectos requeridos.
- ✓ Administrar actividades de trabajos programados, implementando la seguridad industrial.
- ✓ Programar y ejecutar mantenimiento preventivo para los equipos, mobiliarios y las instalaciones del hotel.

- ✓ Ejecutar mantenimiento correctivo para los equipos, mobiliarios y las instalaciones del hotel.

Las funciones anteriores descritas fueron proporcionadas durante el proceso de la entrevista, así mismo se pudo corroborar en la investigación de campo, sin embargo se resalta que no están formalmente establecidos y definidas en un manual de organización. También se pudo evidenciar que la mayoría de los colaboradores actuales solo conocen las funciones de su puesto de trabajo y las relacionan con las funciones de la unidad, esto provoca omisión de funciones. Tomando en consideración que hubo variación en las respuestas proporcionadas por algunas personas, es importante que ellos tengan amplio conocimiento de las funciones de su unidad, y se sientan comprometidos y parte de los resultados esperados.

b) Atribuciones del puesto clave

Luego de haber definido las funciones de la unidad, se presentan las atribuciones específicas del puesto claves, que en su defecto es el del Operador de habitaciones:

- ✓ Ejecutar mantenimiento preventivo para las habitaciones
- ✓ Llevar control de mantenimiento preventivo para las habitaciones
- ✓ Atender solicitudes de mantenimiento demandado por los huéspedes
- ✓ Ejecutar demandas de mantenimiento correctivos en habitaciones

Durante la entrevista y la investigación de campo se determinó que el puesto clave de la unidad de mantenimiento es el de Operador de habitaciones. Por lo cual, se describió las atribuciones principales que son inherentes a su puesto de trabajo, sin embargo estas no están formalmente establecidas, debido a que no hay un

registro escrito de las mismas, según el colaborador estas atribuciones se le fue informado de manera verbal al iniciar labor en el área. Conforme el tiempo él fue adquiriendo mayor conocimiento de las responsabilidades, y obligaciones que debe de cumplir en su día a día, los sabe ya por costumbre, o por rutina, lo que, provoca omisión de atribuciones y responsabilidades.

2.3.2.3 Análisis procedimental

Se entrevistó a todos los colaboradores de la unidad, respecto a los procedimientos actuales, y se obtuvo como respuesta que no existe una guía o un manual de procedimientos establecidos para las tareas que se realizan en sus puestos de trabajo. Cabe mencionar que ellos desarrollan las tareas según los conocimientos adquiridos conforme el tiempo, puesto que la mayoría de los empleados están en el área desde que empezó la construcción del hotel, esto da la pauta para que existan diferentes criterios para realizar las tareas de cada puesto, así mismo existe desorden, fallas u omisión en los procesos, ya que no se tiene claro a quien le corresponde realizar determinada actividad.

a) Procedimiento general

A continuación se presenta procedimiento para el área de Mantenimiento proporcionado por el puesto clave durante la entrevista, el cual fue corroborado presencialmente en la visita de campo, cuando el Operador de habitaciones desempeñaba su labor.

Esquema 2
Procedimiento mantenimiento preventivo de habitaciones
Unidad de Mantenimiento hotel categoría cinco estrellas
Ciudad de Guatemala
Año 2018

Puesto responsable	Paso	Actividad	Documento
Gerente de mantenimiento	1	Programar mantenimiento preventivo para enfocar el objetivo del mantenimiento a las habitaciones de hotel que son más solicitada por los huéspedes.	
	2	Compartir la programación de mantenimiento preventivo	
Supervisor de mantenimiento	3	Coordinar al Operador de habitaciones	
	4	Entregar requerimiento del mantenimiento preventivo	Requerimiento mantenimiento
Operador de habitaciones	5	Recibir instrucciones del Supervisor de mantenimiento	
	6	Informar al Gerente de habitaciones El Operador de habitaciones se presenta con el Gerente de habitaciones para validar que el número de habitación para la cual está programada el mantenimiento preventivo esté desocupada, en caso de que la habitación esté en uso, el Gerente de habitaciones puede coordinar el mantenimiento para otro número de habitación.	
	7	Colocar sticker en la puerta con la leyenda “MAINTENANCE WORKING”, “MANTENIMIENTO TRABAJANDO”	
	8	Analizar el estado de los menajes de la habitación, el funcionamiento del equipo de aire acondicionado, rejillas de retorno y salidas de aire, grifería, duchas, baños, dispensadores, lámparas, lámparas de noche, lámparas dicroicas, alumbrado general, pintura de habitación, cortinas, muebles, entre otras.	
	9	Determinar el estado de los menajes analizados sí es necesario cambiar algún repuesto o solo necesita limpieza general.	

	10	Realizar el listado de material y/o repuesto	Listado de material y/o repuesto
	11	Solicitar un vale de material y/o repuesto	
Secretaria de mantenimiento	12	Solicitar el listado de material y/o repuesto	Listado de material y/o repuesto
	13	Identificar el lugar de uso en que número de habitación será utilizada	
	14	Emitir vale con especificaciones con las siguientes especificaciones: fecha, nombre del usuario, código del usuario, código del lugar de uso, nombre del lugar de uso, cantidad, descripción del material, código del encargado, nombre del encargado, firma del encargado y firma del usuario.	Talonario de requisición pre impresa
Operador de habitaciones	15	Solicitar a bodega el material y/o repuesto	
Bodeguero	16	Recibir vale de material y/o repuesto valida que este bien la fecha, nombre y que hay existencia en bodega.	Talonario de requisición pre impresa
	17	Proporcionar el material y/o solicitado según lo descrito en el vale	
Operador de habitaciones	18	Revisar que el material y/o repuesto proporcionado por el bodeguero sea el correcto según el vale.	
	19	Entregar la copia del vale a la Secretaria	Talonario de requisición pre impresa
Secretaria de mantenimiento	20	Archivar la copia del vale el cual sirve para soporte y control de material y repuesto solicitado para realizar trabajo de mantenimiento preventivo de habitaciones.	
Operador de habitaciones	21	Realizar mantenimiento preventivo de habitaciones cambiando el repuesto o realizando la limpieza general en los menajes de la habitación.	
	22	Validar que los menajes queden en perfectas condiciones	

	23	Realizar bitácora escrita del resultado del mantenimiento preventivo de habitaciones.	Bitácora de trabajo
	24	Reportar al Supervisor de mantenimiento por medio de radio, que se finalizó con el trabajo de mantenimiento preventivo en la habitación asignada	
Supervisor de mantenimiento	25	Supervisar el trabajo realizado según lo descrito en la programación y que se haya ejecutado correctamente, validando contra la bitácora del operador de habitaciones	
	26	Entregar bitácora de mantenimiento preventivo a la Secretaria	Bitácora de trabajo
Secretaria de mantenimiento	27	Realizar reporte del mantenimiento preventivo en archivo Excel con datos: nombre del departamento, número de habitación, fecha, horario, responsable y resultado.	Reporte mantenimiento
	28	Enviar reporte del mantenimiento preventivo por correo electrónico	
Gerente de mantenimiento	29	Recibir reporte de mantenimiento preventivo	
	30	Analizar los resultados del mantenimiento preventivo para determinar si se alcanzó el objetivo propuesto	

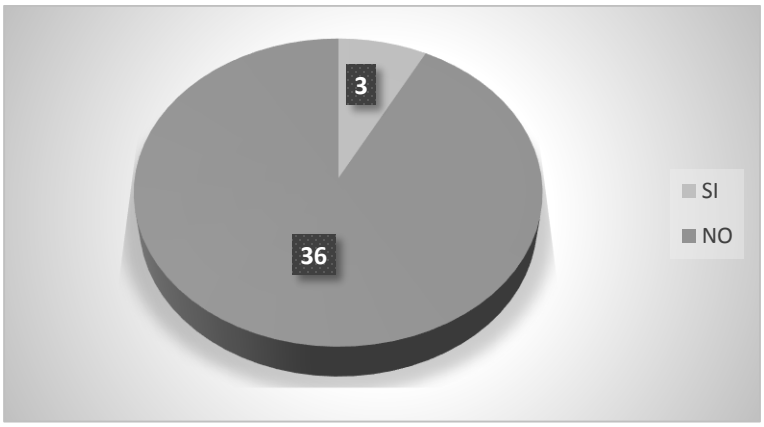
Fuente: Elaboración propia. Noviembre 2017 – junio 2018.

A consecuencia de la falta de una guía o un manual de procedimientos establecido, el procedimiento anterior se presenta en forma de esquema, teniendo en cuenta que la información se obtuvo por medio de una entrevista realizada al colaborador clave, en el cual detalla un orden lógico de la secuencia que lleva cada actividad, según la experiencia adquirida en el puesto de trabajo durante los años que está desempeñando esta función, a futuro si se integra nuevo talento humano en la unidad, esta forma de ejecutar el trabajo se pierde, ya que no está establecido formalmente.

2.3.2.4 Análisis de facultades

Durante el proceso de la investigación se determinó que, la persona autorizada para tomar decisiones, si se presenta algún problema o dificultad en el desarrollo de las actividades de las unidades en estudio, es el Gerente de área, en su ausencia se le confiere al Supervisor y Secretaria, parte de las decisiones operativas según los resultados obtenidos en la entrevista, a continuación se presenta la siguiente gráfica:

Gráfica 6
Personas autorizadas para tomar decisiones
Unidad de Mantenimiento hotel categoría cinco estrellas
Ciudad de Guatemala
Año 2018



Fuente: Elaboración propia. Noviembre 2017 – junio 2018.

Se puede observar que tres de las personas que laboran en el departamento de mantenimiento tienen la potestad de tomar decisiones, es importante resaltar que la máxima autoridad se centra en el gerente quien tiene la potestad completa en decisiones operativas del área, en su ausencia algunas facultades de decisiones las puede tomar el Supervisor o en su defecto la Secretaria puede coordinar la asignación de tareas al personal operativo. Se evidencia que el resto del personal encargado de ejecutar mantenimiento preventivo y correctivo, no está facultado

para decidir que trabajo debe de realizar, debido a que la coordinación es por medio de los tres puestos anteriores. Sin embargo no están establecida por un medio escrito, lo que provoca que algunos de los colaboradores no respeten la facultad otorgada.

La centralización de la toma de decisiones limita la resolución inmediata de situaciones tan comunes que se presentan en el trabajo diario, esto se da a consecuencia de la falta de herramienta organizacional que permita unificar criterios en la toma de decisiones para situaciones frecuentes, que surgen en el desarrollo de actividades en cada puestos de trabajo.

a) Facultades principales del puestos clave

Como parte del análisis se presenta las facultades principales del puesto clave proporcionadas durante le entrevista realizada.

Título del puesto: Operador de habitaciones

- ✓ Ejecutar trabajos de mantenimiento preventivo y correctivo en las habitaciones con la más alta calidad en función de satisfacer la necesidad de los clientes externos.

La función principal proporcionada no está establecida de manera formal en ausencia de documento de organización. Así mismo se hace notar que las facultades que son inertes a este puesto de trabajo son de nivel operativo y no incluye alguna toma de decisión debido a que no está delegado para ejercer esta función, en la investigación de campo se pudo observar que el Operador de habitaciones necesita autorización para ejecutar ciertas actividades, y esta lo solicita por medio de radio al supervisor. Cuando el supervisor no se encuentra o

no da respuesta inmediata el proceso se detiene, repercutiendo en el avance del trabajo, lo cual puede perjudicar negativamente el servicio que se le presta al huésped que demande el servicio hotelero.

2.3.2.5 Análisis de relaciones

Para conocer las líneas de conexión o comunicación que se manejan en la unidad se analiza lo siguiente:

a) Tipos de comunicación

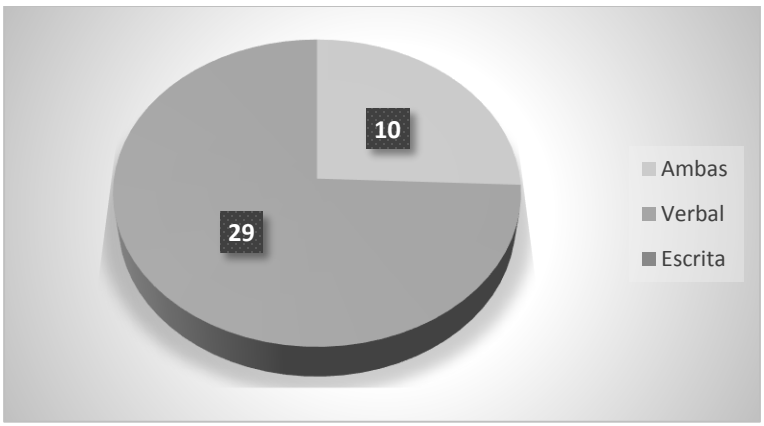
Los colaboradores de la unidad de mantenimiento indican que la comunicación se da de manera formal ya que se sigue la línea vertical, en el cual el gerente es el encargado de informar sobre cualquier situación, se pudo observar en el proceso de la investigación, que la comunicación en el área, va de los niveles medios a los niveles operativos, pero no existe un canal definido específicamente para informar a los empleados sobre temas de importancia.

Tomando en cuenta que no existe un canal definido para notificar a los colaboradores, se hace evidente la necesidad de establecer formalmente el canal de comunicación con sus respectivos medios con el objeto de brindar información clara y precisa, así mismo, evitar omisión o desvió que repercuta en resultados negativos para la unidad. Por tal motivo, a continuación se analiza los medios de comunicación aplicada en el departamento.

b) Medios de comunicación

Según los datos recabados durante la investigación, por medio de la entrevista realizada a los colaboradores se obtuvo el siguiente resultado:

Gráfica 7
Medios de comunicación
Unidad de Mantenimiento hotel categoría cinco estrellas
Ciudad de Guatemala
Año 2018



Fuente: Elaboración propia. Noviembre 2017 – junio 2018.

En la gráfica se evidencia que 29 de los empleados indican recibir información de forma verbal y 10 de ambas formas (Escrita y verbal), es importante poner en evidencia que el solo 3 de los colaboradores tienen correo electrónico y los 36 no cuentan con acceso a esta herramienta, por lo tanto de las 10 personas que indican recibir información escrita, en su mayoría es por medio impreso. Según se pudo observar en el trabajo de campo, la comunicación en el Departamento de mantenimiento se realiza por medio de radio.

Aunque la comunicación sea clara y precisa, por parte del emisor, la información verbal permite omitir o desviar información entre los colaboradores, motivo por el cual es necesario establecer un medio específico para los comunicados en la unidad que permita dejar respaldo de la entrega efectiva del mensaje a los colaboradores, para garantizar que el receptor tenga bien claro el mensaje transmitido.

2.4 Análisis organizacional o administrativo (análisis de resultados)

Al concluir con los cinco análisis de las dos unidades en estudio a continuación se presenta el resultado de la problemática encontrada:

Se detectó que la filosofía empresarial no está formalmente establecida en cada unidad, según se pudo evidenciar que los colaboradores manejan diferentes criterios de la misma, permitiendo ambigüedad en el cumplimiento de los objetivos, debido a que, no se tiene claro la razón de ser del departamento y hacia donde se dirigen los esfuerzos de cada empleado.

Así mismo, se evidencio que se carece de una estructura organizacional formalmente establecida, dando lugar a que algunos colaboradores, no tenga claro los niveles jerárquicos a la cual pertenecen, a consecuencia de, la falta de un organigrama que este a la vista de todos los colaboradores, que permita ubicarlos al superior inmediato.

Cabe mencionar que en el Departamento de Mantenimiento se maneja un tramo de control muy amplio, puesto que, solo existe un supervisor para 36 personas que ocupan los 10 puestos operativos que conforma la unidad, motivo por el cual, muchos de los colaborados, saltan su autoridad y acuden directamente al gerente del área.

Los colaborados de ambas unidades conocen sus funciones principales, sin embargo, se detectó que ellos lo saben conforme el tiempo que llevan trabajando para la unidad, en vista de que, desconocen su descriptor de puesto, es importante resaltar que algunos necesitan la coordinación del superior inmediato para realizar su labor diaria.

Es importante resaltar que el desarrollo de las actividades diarias de los colaboradores, no está basado en algún procedimiento específico, dado que, se hacen con base a conocimientos adquiridos por los colaboradores conforme el tiempo que llevan laborando para la unidad, por lo tanto, se determinó que se carece de un manual de normas y procedimientos, es importante establecer procedimientos puntuales para cada tarea con el objeto de evitar diversos criterios en su ejecución.

Para que la ejecución de las tareas no tenga retraso es necesario descentralizar la potestad de tomar decisiones para situaciones frecuentes que surgen en cada puesto de trabajo, actualmente la toma de decisión está centralizada únicamente con los gerentes de unidad, la ausencia de este limita la resolución inmediata de situaciones tan comunes que se presentan en el trabajo diario, el personal necesita consultar con su superior inmediato la autorización de realizar ciertas actividades que son necesarias para el buen funcionamiento de los recursos materiales del hotel, si se deja de realizar estas actividades puede repercutir en resultados negativos para las unidades en estudio.

Considerando que las instrucciones son de arriba hacia abajo se debe establecer formalmente el tipo y medio de comunicación en las unidades en análisis, dado que, actualmente no se encuentra definidas, permitiendo recurrir a varios medios, que en su mayoría es de forma verbal, dando lugar a la omisión o desviación de la información entre los colaboradores.

A continuación se presenta el resumen de las deficiencias encontradas en las unidades en análisis:

Cuadro 3
Resumen del análisis de resultados
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad de Guatemala
Año 2019

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN
Filosofía Empresarial	**Hotel a nivel General**
Misión	No está formulada correctamente, ya que carece de identidad, porque no identifica quienes son, qué es lo que hacen, porque lo hacen y para que lo hacen.
Visión	Necesita ser actualizada para enfocarlo al logro de los objetivos y metas, ya que debe ser una declaración que indique hacia donde se dirige el hotel o lo que desea alcanzar en el futuro, debe ser inspirador para los trabajadores.
Valores	Existe deficiencia en el conocimiento y en la aplicación de los valores culturales por parte de los colaboradores.
Organigrama	No cumple con los requisitos técnicos debido a que en su descripción se encuentran puestos de trabajos, y no demuestra la relación existente entre las diversas unidades administrativas que conforman la estructura organizacional, ya que no representa todas las unidades que conforman la organización actual, Gráfica 1.
Filosofía organizacional	**Unidad de Cómputo y Mantenimiento**
Misión	No se encuentra formalmente establecida, por lo que, los colaboradores no se sienten compenetrados como parte de la unidad, porque no saben quiénes son, que hacen y para quienes lo hacen.

Visión	Se determina que la visión no está definida formalmente, lo que, provoca que los colaboradores desconocen hacia donde se dirige los esfuerzos que realizan o lo que desea alcanzar en el futuro.
Valores	No están formalmente definidas y establecida. Por lo que, puede diferir en cualquier momento, según criterio de cada persona.
Diagnóstico administrativo organizacional	
Análisis estructural	
Organigrama específico	No se ha definido y establecido formalmente, dando lugar a que los colaboradores no tengan claros las líneas de autoridad y los niveles jerárquicos
Organigrama nominal	No se ha definido y establecido formalmente, lo que provoca, desconocimiento de los niveles de dependencia en la unidad, así mismo se desconoce la planta aprobada del equipo de trabajo.
Estructura organizacional	No se ha definido y establecido formalmente una estructura organizacional para cada unidad, provocando desconocimiento de como divide el trabajo en tareas y como se coordinan las mismas, así mismo existe desconocimiento de las funciones y las relaciones establecidas.
Departamentalización	Los colaboradores están agrupados según las actividades y tareas en relación a las funciones de cada puesto de trabajo, sin embargo no se ha plasmado por escrito la departamentalización como tal.
División de trabajo	Los roles, las delegaciones de autoridad y la responsabilidades para cada puesto de trabajo, no están formalmente definidas y establecidas.
Niveles jerárquicos	No se ha definido y establecido formalmente, razón por la cual no se respetan las líneas de jerarquías actuales.

Tipo de autoridad	No se ha definido y establecido formalmente, pero el nivel operativo tiene idea que la cadena de mando va desde la parte inferior hasta los mandos superiores de la unidad, pero se cumple parcialmente, ya que hay personas que no respetan los niveles de autoridad.
Coordinación	La coordinación se da de forma vertical ya que, el personal requiere recibir las instrucciones oportunamente de su jefe inmediato para ejecutar los trabajos de mantenimiento, Provocando que se deje trabajos pendientes al no tener la instrucción del jefe inmediato para realizarlas.
Análisis funcional	
Funciones de la unidad administrativa	No se traslada por medio escrito si no que de forma verbal por parte del jefe inmediato, esto debido a que actualmente la unidad carece de manuales de organización, lo que provoca omisión de funciones en las unidades.
Atribuciones del puesto clave	No están formalmente establecidas, ya que fueron adquiridas conforme el tiempo que cada trabajador lleva desempeñando su puesto de trabajo lo que, provoca omisión de atribuciones y responsabilidades.
Análisis procedimental	
Procedimiento General	El desarrollo de las actividades se hace con base a conocimientos adquiridos conforme le tiempo, esto da la pauta para que existan diferentes criterios para realizar las tareas de cada puesto, así mismo existe desorden, fallas u omisión en los procesos, ya que no se tiene claro a quien le corresponde realizar determinada actividad.
Análisis facultades	
Facultades principales del puesto clave	Se facultan a personas claves en las unidades, sin embargo no están establecida por un medio escrito, lo que provoca que algunos de los colaboradores no respeten la facultad otorgada.

Análisis de relaciones	
Tipo de comunicación	Las instrucciones son dadas formalmente de la línea superior a línea inferior, sin embargo no existe un canal de comunicación establecido para brindar la información relevante a los empleados, lo que provoca omisión o desvió de información.
Medio de comunicación	No se tiene establecido un medio específico para comunicar información de importancia a los trabajadores, sin embargo medio escrito y verbal son los más recurridos, en la unidad de mantenimiento es más usado el medio verbal lo que, provoca omisión o desvió de información.

Derivado a los problemas encontrados se hace evidente la necesidad de actualizar el diseño organizacional e implementar manuales de organización para las dos unidades en investigación, para aumentar su eficiencia en prestar el servicio al cliente interno y externo, razón por el cual, se presenta propuestas de solución en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LAS SECCIONES DE CÓMPUTO Y MANTENIMIENTO DE UN HOTEL CATEGORÍA CINCO ESTRELLAS DE LA CIUDAD DE GUATEMALA

Con base a los resultados del diagnóstico administrativo de la situación actual de la empresa hotelera, se determinó la necesidad de aplicar un rediseño organizacional para las unidades de cómputo y mantenimiento, con el objeto de proponer soluciones viables a la problemática a la cual se enfrentan.

La presente propuesta sugiere a la empresa hotelera la implementación de un rediseño organizacional, que permita mejorar la estructura actual, así mismo definir y establecer instrumentos de organización para aumentar la eficiencia y la efectividad en el desarrollo de las actividades.

3.1 Justificación de la propuesta

La empresa hotelera se encuentra ubicada en la categoría cinco estrellas, por lo que, tiene que responder al servicio impecable ante sus clientes, tanto interno como externo, para efectos de investigación se centró en dos unidades que conforman su estructura organizacional siendo cómputo y mantenimiento.

Los hallazgos encontrados presentan deficiencia en la estructura organizacional actual de ambas unidades, afectando el desarrollo eficiente y eficaz de las actividades que realizan cada puesto de trabajo, debido a la falta de instrumentos organizacionales definidos para cada situación que enfrentan los colaboradores en su labor cotidiana, así mismo la ausencia de una filosofía organizacional.

Por lo tanto, es importante presentar la propuesta de rediseño organizacional para las unidades en análisis, que permita definir y establecer instrumentos de organización que aumenten la eficiencia y la efectividad en el desarrollo de las actividades, así mismo, que estén en capacidad de dar soluciones a futuras problemáticas.

Es necesario la implementación de los instrumentos organizacionales en cada unidad, para que los colaboradores tengan lineamientos concretos como deben responder ante cualquier situación que surja en el área de trabajo, para evitar variedad en criterios de resolución, así mismo, mitigar la demora en prestar el servicio demandado por el cliente interno y externo hacia estas unidades.

3.2 Objetivos de la propuesta

A continuación se plantean los objetivos de la propuesta;

3.2.1 General

Proponer un rediseño organizacional funcional para las unidades de Cómputo y Mantenimiento del hotel categoría cinco estrellas, estableciendo instrumentos de organización que permitan alcanzar el 100% de eficiencia y buen funcionamiento de la estructura organizacional en un tiempo máximo de un año.

3.2.1 Específico

- Establecer una estructura organizacional adecuada para las unidades, que permita aumentar la eficiencia y efectividad de su funcionamiento en un 100%, evaluándolos semestralmente para asegurar que se estén llevando a cabo de la manera correcta.

- Implementar en un 100% la filosofía organizacional en cada unidad para que los colaboradores se sientan identificados y parte importante de su área de trabajo, así mismo se evaluará su impacto en los resultados en términos de un año.

- Definir e implementar en un 100% instrumentos de organización que sean de utilidad para los colaboradores, en el desempeño de sus funciones con la finalidad, de que las unidades alcancen el óptimo funcionamiento al cabo de un año.

3.3 Rediseño organizacional propuesto para las secciones de Cómputo y Mantenimiento

En este apartado se plasmará la propuesta de rediseño organizacional para las secciones de Cómputo y Mantenimiento del hotel categoría cinco estrellas, como antesala se presentan una propuesta de filosofía empresarial a nivel general de la empresa hotelera.

3.3.1 Filosofía y diseño organizacional del hotel

Antes de proponer el rediseño organizacional para las unidades en análisis, se presenta propuestas de mejora para la filosofía y diseño organizacional para el hotel categoría cinco estrellas de la ciudad de Guatemala:

i. Filosofía organizacional

A continuación se detalla la propuesta de la razón de ser de la empresa hotelera, que representa un compromiso de la organización ante sus clientes. Razón por la cual, se elaborarán rotulo acrílico con vinil de un tamaño de 60 x 40 cms. Que

estarán en lugares visibles y a la vista de todos los colaboradores, con la finalidad de mitigar los diferentes criterios sobre la filosofía organizacional.

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 de las empresas líderes en la industria hotelera reconocida a nivel nacional e Internacional por ofrecer servicios y productos de excelencia.

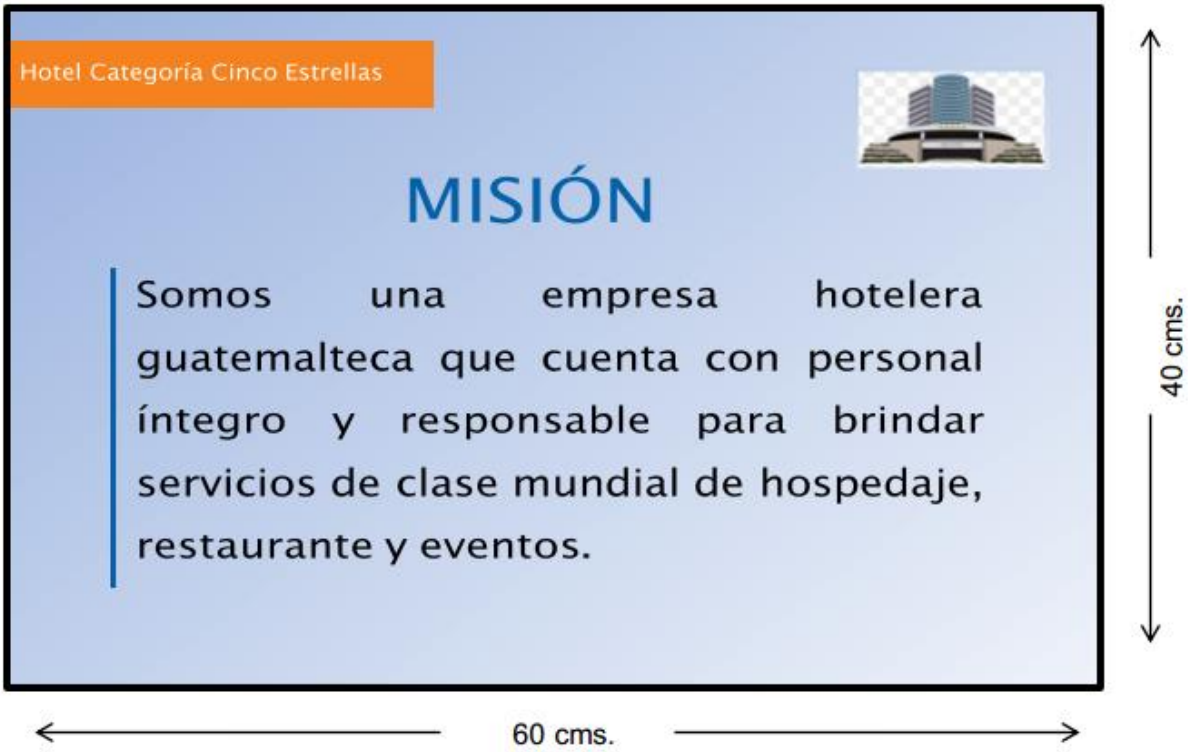
- **Valores**

- **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.

Figura 5
Rótulo institucional misión
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad de Guatemala
Año 2018

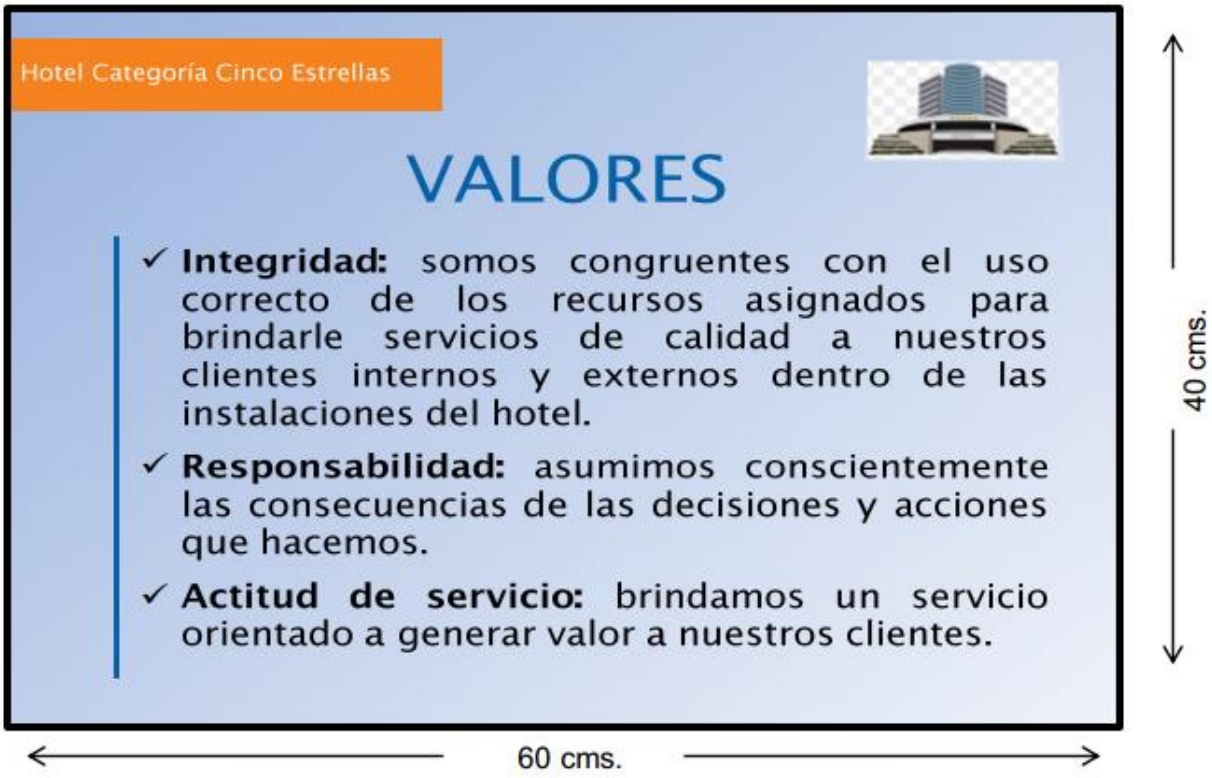


Tamaño de letra: 80 para el título y 60 para la descripción. Tipo de letra Lucida Sans. Color: azul para el título y negro para la descripción.

Figura 6
Rótulo institucional visión
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad de Guatemala
Año 2018

Tamaño de letra: 80 para el título y 60 para la descripción. Tipo de letra Lucida Sans. Color: azul para el título y negro para la descripción.

Figura 7
Rótulo institucional valores
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad de Guatemala
Año 2018



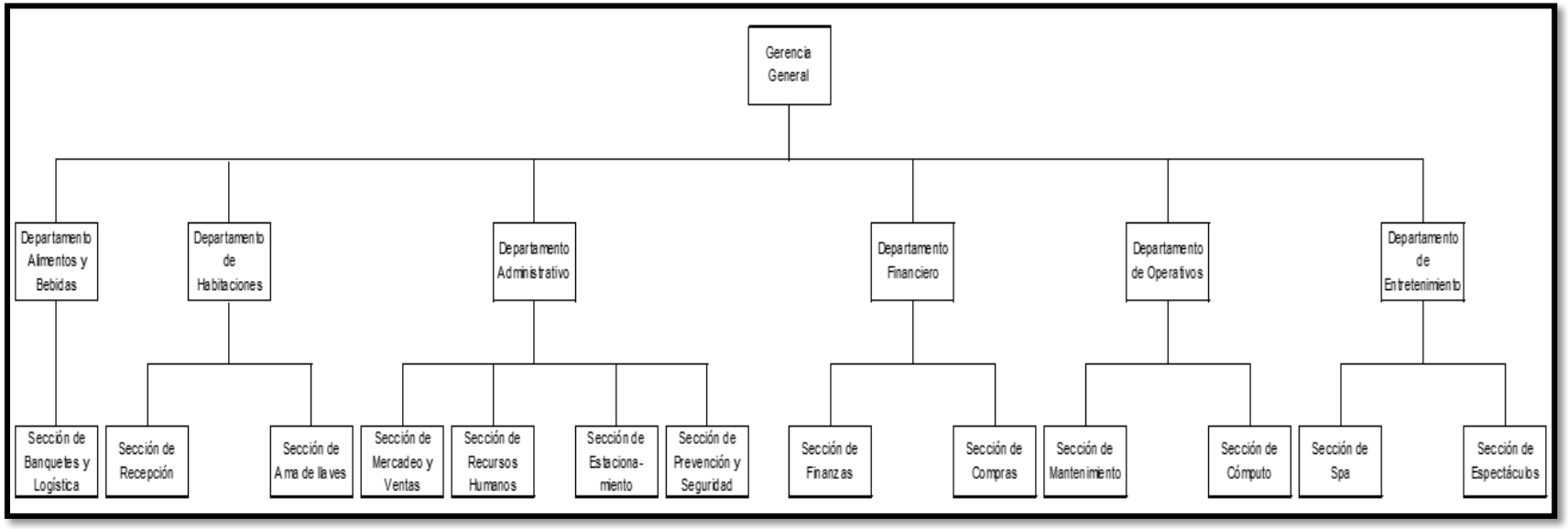
Tamaño de letra: 80 para el título y 40 para la descripción. Tipo de letra Lucida Sans. Color: azul para el título y negro para la descripción.

ii. Estructura organizacional

La presenta propuesta de la estructura organizacional para la empresa hotelera está enfocada en distribuir de mejor manera las unidades y secciones que conforman la organización, para aumentar la eficiencia de su funcionamiento y relación, aprovechando el recurso humano, material y financiero con que cuenta el hotel. Se define y establece los niveles jerárquicos y líneas de comunicación adecuadas para evitar omisión o desvío en la información, así mismo la centralización de la toma de decisiones

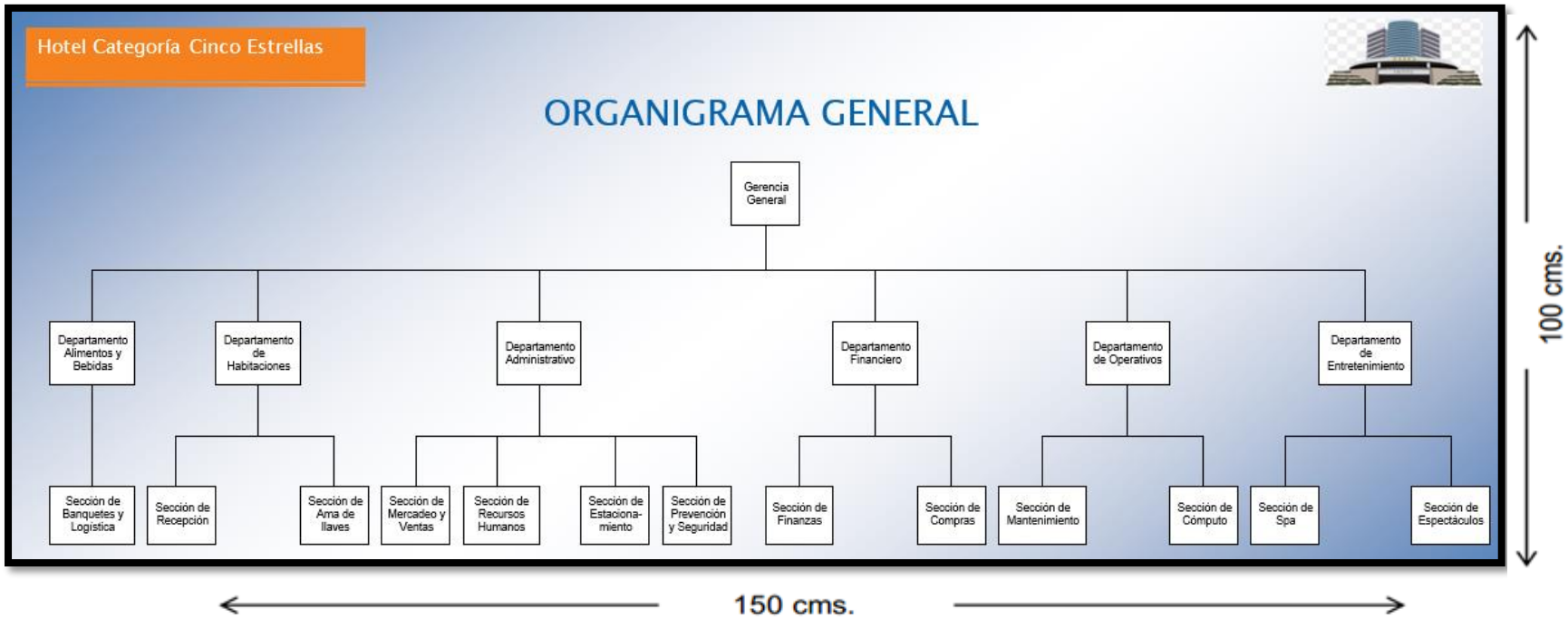
Es necesario poner a la disposición de los colaboradores el organigrama propuesto, por lo que se tiene previsto la elaboración de un rótulo en acrílico con vinil de un tamaño de 150 x 100 cms. que se colocará en un lugar visible para que se pueda apreciar con frecuencia. A continuación se presenta el organigrama general propuesto para el hotel, en donde se representa la relación jerárquica lineal, desde la gerencia general hacía las 6 unidades y las 13 secciones.

Figura 8
Organigrama general propuesto
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad de Guatemala
Año 2018



Fuente: elaboración propia, Noviembre 2018

Figura 9
Rótulo institucional organigrama general
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad de Guatemala
Año 2018



Tamaño de letra 80 para el título y color azul. Tipo de letra Lucida Sans.

3.3.2 Filosofía y diseño organizacional de cada sección

La propuesta de filosofía y diseño organizacional se hace para cada sección en estudio, su importancia radica en comprometer a los colaboradores, así mismo establecer lineamientos para el buen funcionamiento y cumplimiento de los objetivos, por lo que a continuación se empieza por la siguiente sección:

i. Sección de cómputo

En la sección de Cómputo se hizo evidente la necesidad de contar con una filosofía y diseño organizacional para que los colaboradores tengan claro, a dónde se quiere llegar a futuro, con la finalidad de que ellos se sientan comprometidos en cumplir las metas establecidas.

a) Filosofía organizacional

Es importante que los colaboradores de la sección de Cómputo, desarrollen una identificación con su área de trabajo, así mismo, que tengan conocimiento unánime de la razón de ser de la sección, por lo tanto, se presenta la propuesta de filosofía organizacional que será plasmado en un rótulos en acrílico con vinil de un tamaño de 60 x 40 cms. para colocarla en un lugar estratégico donde se pueda apreciar con frecuencia.

- **Misión**

Somos la sección encargada de gestionar estrategias tecnológicas, con el compromiso de proveer soluciones informáticas eficaces a nuestros clientes, a través de un equipo de trabajo comprometido en innovar procesos y servicios en la plataforma tecnológica del hotel.

- **Visión**

Ser la sección líder en innovar procesos de seguridad tecnológica e información con los más altos estándares de calidad para garantizar la confianza y satisfacción de nuestros clientes.

- **Valores**

Derivado a que existe variación en la aplicación de los valores en la sección de Cómputo, se propone que sean los mismos del hotel en general, con la finalidad de evitar confusiones en las guías que regirán la conducta de cada persona en su labor diaria, por lo que, a continuación se describen:

- ✓ **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.

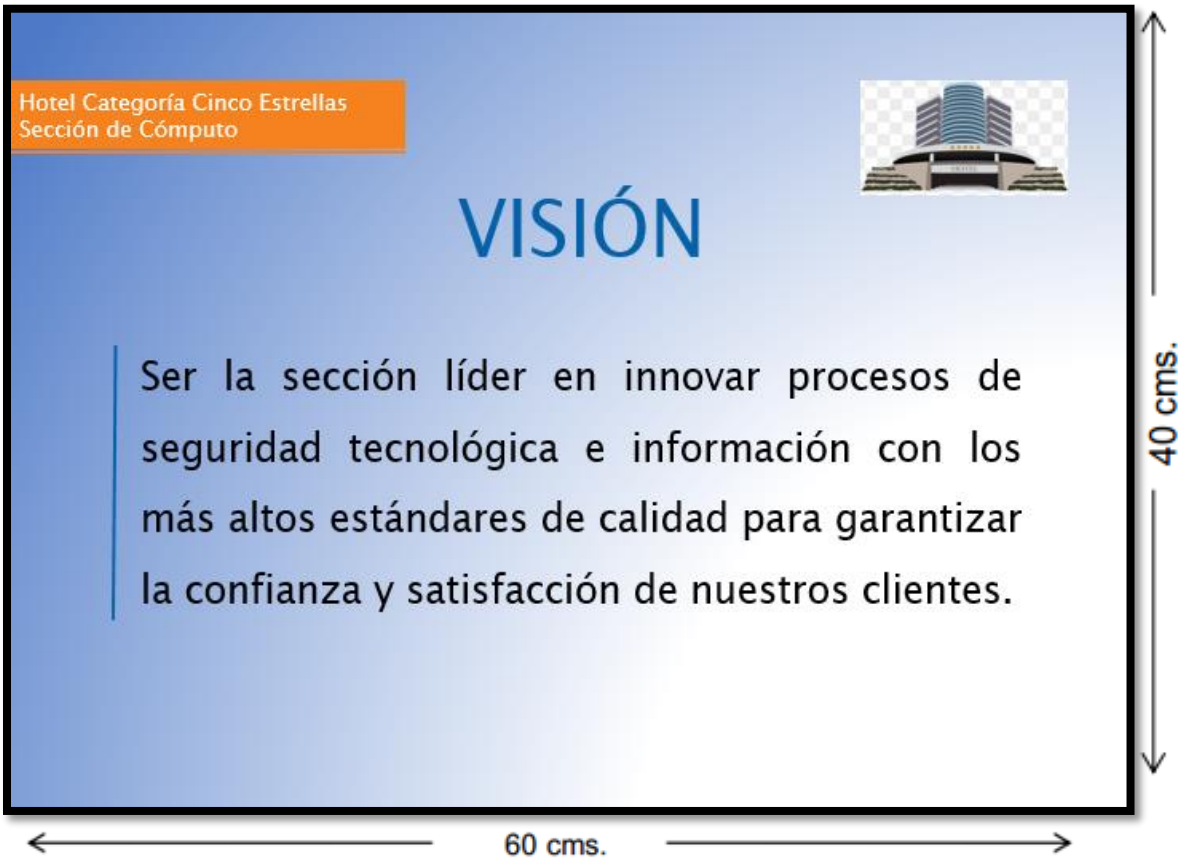
- ✓ **Responsabilidad:** asumimos conscientemente las consecuencias de las decisiones y acciones que hacemos.

- ✓ **Actitud de servicio:** brindamos un servicio orientado a generar valor a nuestros clientes.

Figura 10
Rótulo institucional misión
Sección de Cómputo
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad de Guatemala
Año 2018

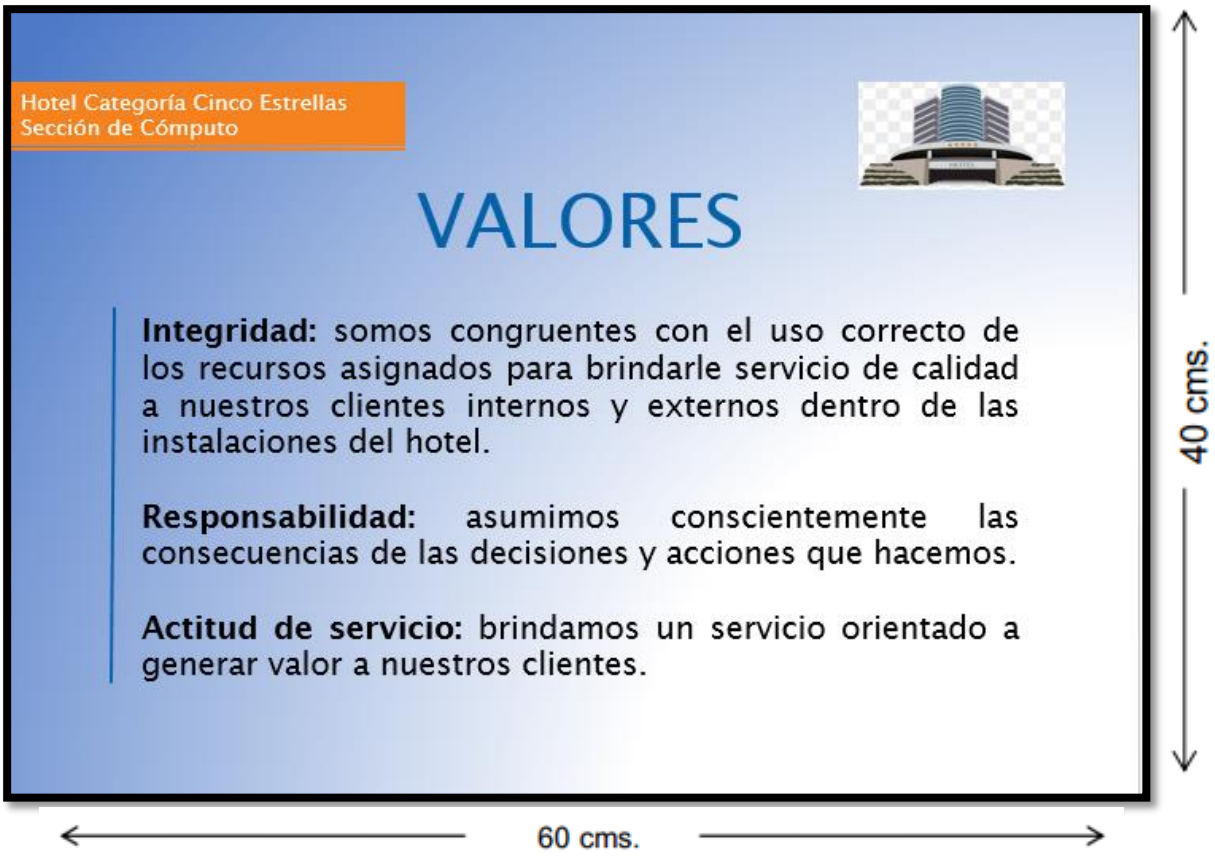
Tamaño de letra: 80 para el título y 60 para la descripción. Tipo de letra Lucida Sans. Color: azul para el título y negro para la descripción.

Figura 11
Rótulo institucional visión
Sección de Cómputo
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad de Guatemala
Año 2018



Tamaño de letra: 80 para el título y 60 para la descripción. Tipo de letra Lucida Sans. Color: azul para el título y negro para la descripción.

Figura 12
Rótulo institucional valores
Sección de Cómputo
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad de Guatemala
Año 2018



Tamaño de letra: 80 para el título y 40 para la descripción. Tipo de letra Lucida Sans. Color: azul para el título y negro para la descripción.

b) Estructura organizacional propuesto

La estructura propuesta para el sección de Cómputo, será la funcional debido a que los puestos de trabajo están divididas por funciones, con esta estructura se pretende dar solución viable a los problemas organizacionales existentes. Así mismo, será de carácter formal dado la inclusión de documentos administrativos que estarán a la disposición de los colaboradores.

- **Organigrama específico propuesto**

Según el análisis realizado Cómputo no cumple con los requisitos para ser una unidad administrativa más en la estructura organizacional, debido a que cuenta con tan solo tres puestos de trabajo, razón por la cual no se propone un organigrama específico para esta sección.

- **Organigrama nominal propuesto**

Para definir y establecer la línea jerárquica en la sección de Cómputo se presenta la propuesta de organigrama nominal, con el cual se pretende lograr mejor fluidez en la relación de la línea de dependencia y tener claro el superior inmediato, así mismo refleja los puestos de trabajo, el número requerido de personas y las personas existentes por cada sección según la planta aprobada. Para que los colaboradores la conozcan se propone la elaboración de un rótulo en acrílico con vinil de un tamaño de 60 x 40 cms. que se colocará en lugar estratégico donde se pueda apreciar con frecuencia.

Figura 13
Organigrama nominal propuesto
Sección de Cómputo
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad de Guatemala
Año 2018

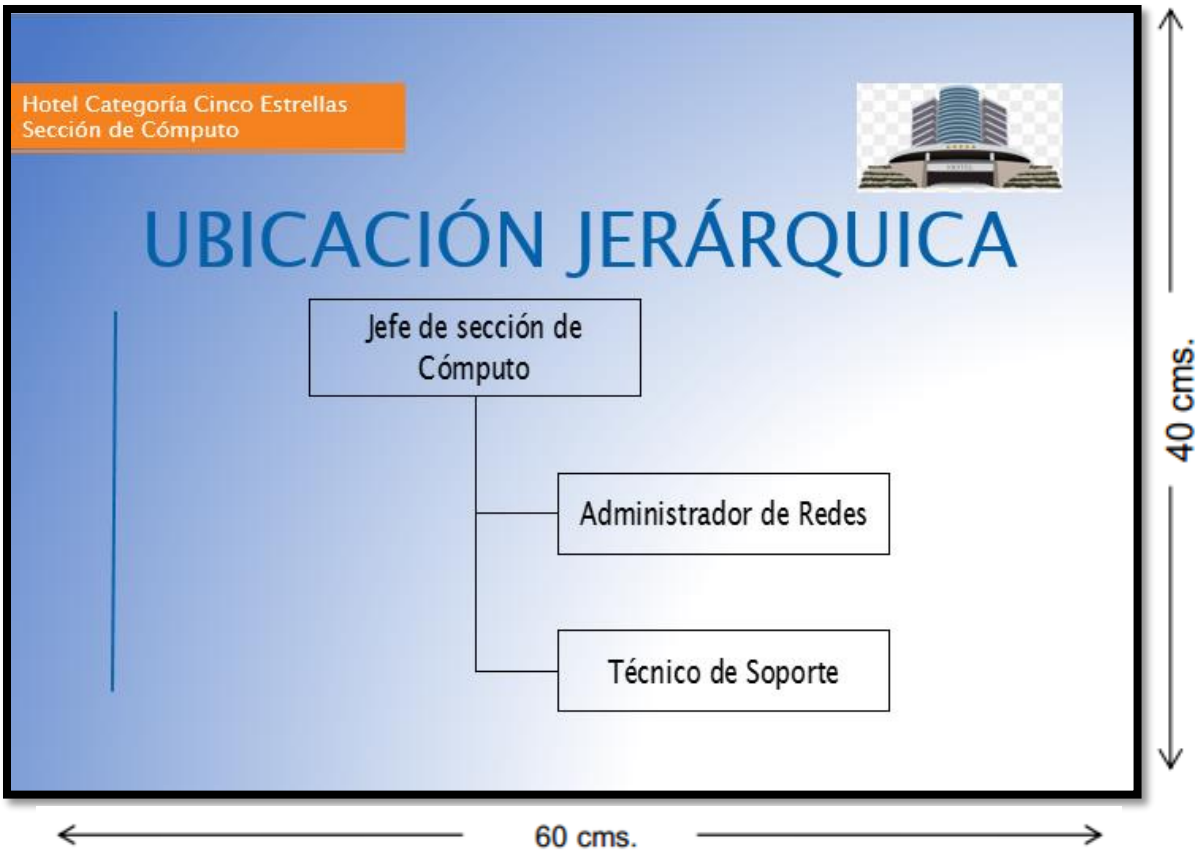
SECCIÓN DE CÓMPUTO			
	TOTAL	**3**	**3**
No.	**PUESTO**	**E**	**R**
1	**Jefe de sección de Cómputo**	1	1
2	Administrador de Redes	1	1
3	Técnico de soporte	1	1

E= Existentes

R= Requeridos

Fuente: elaboración propia, julio 2019

Figura 14
Rótulo institucional ubicación jerárquica
Sección de Cómputo
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad de Guatemala
Año 2018



Tamaño de letra: 80 para el título y 40 para la descripción. Tipo de letra Lucida Sans. Color: azul para el título y negro para la descripción.

c) Diseño organizacional propuesto

La propuesta de rediseño organizacional para la sección de Cómputo está enfocada en aprovechar los recursos humanos y materiales para alcanzar la mejor combinación en el desarrollo de las actividades que conllevan al cumplimiento de los objetivos propuestos. Así mismo se definirán las líneas de autoridad y responsabilidad acorde a las funciones, la relación en los puestos, la línea de comunicación en la sección.

- **Tipo de estructura organizacional propuesto**

La estructura propuesta para el sección de Cómputo, será la funcional debido a que los puestos de trabajo están divididas por funciones, con esta estructura se pretende dar solución viable a los problemas organizacionales existentes. Así mismo, será de carácter formal dado la inclusión de documentos administrativos que estarán a la disposición de los colaboradores.

- **Dimensión de la estructura y sus categorías**

La dimensión de la estructura propuesta es vertical, debido a que la interacción entre los puestos de trabajo va de los niveles superiores a los niveles inferiores, así mismo, la autoridad para las tomas de decisiones recae en el jefe de la sección, para ello es importante que los colaboradores tengan claro que le reportan a un solo superior inmediato.

- **Modelo del diseño organizacional y sus características**

Por el tamaño de la sección se propone un diseño mecánico, que permite establecer reglas y altos controles en las actividades, así mismo define funciones

fijas para cada puesto a través de la implementación de descriptores de puestos, que dan pautas a una eficiente división y especialización de trabajo, con una rígida jerarquía de autoridad. Aunque la toma de decisión está centralizada, se resalta que cada jefe de sección tiene alto grado de especialización y conocimiento de su sección para la toma de decisión oportuna, y la transmite al equipo de trabajo bajo su cargo, para que los esfuerzos se enfoquen en el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas.

- **Departamentalización**

El tipo de departamentalización propuesto es funcional, debido a que se reúnen las funciones y actividades similares para aprovechar al máximo los recursos, así mismo permite combinar tareas de forma lógica para el logro de los objetivos establecidos.

- **Tramo de control administrativo**

Se propone un tramo de control estrecho, porque es necesario llevar un estricto control, una supervisión eficaz y rápida comunicación entre los subordinados y superiores, que permita agilizar las respuestas de los requerimientos de los clientes internos y externos, ya que se tendrá establecido quién depende de quién, así mismo permitirá dirigir eficientemente al equipo bajo el cargo del jefe inmediato.

- **Sistema de organización**

El sistema de organización propuesto es funcional con las siguientes características: agrupar y organizar las actividades según su especialidad, autoridad y responsabilidad en relación con la función del puesto, cabe resaltar que la autoridad se mantiene a cargo del jefe de la sección, quien tiene la potestad

de mando sobre los subordinados, así mismo la comunicación es vertical al recibir órdenes de un solo superior.

d) Funciones de la sección

A continuación se describen las funciones principales de la sección de cómputo:

- ✓ Proveer soluciones informáticas de hardware y software a clientes internos y externos.
- ✓ Administrar las aplicaciones y programas informáticas
- ✓ Gestionar estrategias tecnológicas basados en innovación de procesos que cumplan con seguridad informática y estándares de calidad
- ✓ Generar propuestas de modernización de la plataforma informática de la Empresa.
- ✓ Velar por el uso correcto de los sistemas de información con que cuenta la empresa.

e) Instrumentos de organización

Es importante la implementación de los instrumentos de organización para definir las atribuciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo, con el objeto de mitigar duplicidad de esfuerzos, evasión de atribuciones y responsabilidades. Por lo tanto se propone, el siguiente instrumento de organización que detalla de forma clara y sencilla la descripción y perfil del puesto.

- ➢ **Descripción técnica de puestos**

A continuación se presenta un ejemplo del descriptor de puestos, que servirá de guía para que los colaboradores conozcan las atribuciones y responsabilidades que les confiere su puesto de trabajo.

Figura 15
Descriptor de puesto
Técnico en soporte
Sección de Cómputo
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad de Guatemala
Año 2018

1. Identificación:

Nombre del puesto:	Técnico en soporte
Código del puesto:	DC-003
Unidad administrativa:	Sección de Cómputo
Le reporta a:	Jefe de Sección de Cómputo
Le reportan:	
Fecha de elaboración:	Junio 2019

2. Objetivo:

Brindar ayuda a los clientes internos y externos que requieran asistencia técnica en la utilización de aplicaciones, y equipos tecnológicos disponibles en la organización

3. Atribuciones:

Principales
- Atender clientes internos y externos conforme a requerimientos, de manera telefónica y presencial.
- Brindar soporte técnico de primera línea a los usuarios internos según requerimientos, software y hardware.
- Brindar soporte técnico a huéspedes o clientes de eventos según requerimientos.
- Realizar mantenimiento y reparación de computadoras, impresoras y equipos de comunicaciones.

Secundarias
- Realizar mantenimiento y actualizaciones de software instalados en las máquinas de los clientes internos.
- Administra aplicaciones informáticas en general, conforme a planes de mantenimiento establecido y requerimientos específicos.
- Dar soporte técnico específico, según nivel de decisión

Ocasionales
- Atender todo requerimiento de la gerencia de la sección.

4. Especificación:

Requisitos de educación
• Estudiante de tercer año de ingeniería en sistemas
• Español / Inglés (50%)

Requisitos de experiencia
• 3 años en administración de tecnología e información

Habilidades
• Estar actualizado con lo referente a tecnologías de la información y la comunicación. • Habilidad analítica para resolución de problemas. • Facilidad de comunicación verbal y escrita. • Habilidad social para poder empatizar con el cliente. • Capacidad de trabajo en equipo.

Destrezas
• Microsoft Windows / Microsoft Office, Mac OS X y Linux y Sistema SAP.

5. Responsabilidad:

Errores
• En la actualización de programas y aplicaciones a los usuarios.

Maquinaria / equipo
• Administrar correctamente los equipos de cómputo y útiles de oficina asignados al puesto de trabajo, para el desarrollo de sus labores.

Relaciones con otros
• Tiene relación con personal de todos los niveles, con huéspedes, Clientes en general y Proveedores de equipos informáticos.

Información confidencial
• Discreción sobre el manejo de seguridad de la información tecnológica e informática en la sección de Cómputo y del hotel.

Dinero / valores
• Manejo de programa OPERA, Y MICROS

Supervisión
• Supervisión recibida del Jefe de la Sección de Cómputo.

6. Nivel de esfuerzo

Mental	Físico
90%	10%

7. Condiciones ambientales

• Ambiente agradable, con excelente iluminación y ventilación, equipo de oficina en buen estado.

8. Riesgos

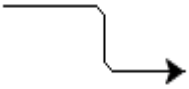
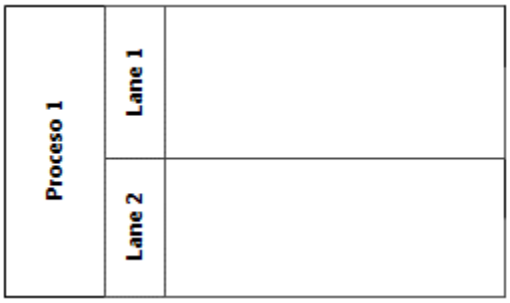
• Sujeto a sufrir accidentes de trabajo y padecer de estrés.

Fuente: elaboración propia, junio 2019

➢ Descripción de principales procedimientos

El diagrama de flujo se basa en la simbología del modelo y notación procesos de negocios, conocido por sus siglas en inglés –BPMN– (Business Process Model and Notation). Es una notación gráfica estandarizada que describe la lógica de los pasos de un proceso de negocio en un formato de flujo de trabajo, diseñada especialmente para coordinar la secuencia de los procesos, entre los participantes de las diferentes actividades, proporciona un lenguaje común para que las partes involucradas puedan comunicar los procesos de forma sencilla, clara y completa.

Símbolo	Descripción
	Inicio y final de un procedimiento.
	Actividad específica en un procedimiento.

	Toma de decisión 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.
	Carril (lane), son subdivisiones del pool que representan 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.

En este apartado se presenta la propuesta de la descripción de procedimiento general para la sección de Cómputo, el cual servirá de guía para ejecutar las tareas y actividades en cada puesto de trabajo.

Figura 16
Descripción de procedimiento
Sección de Cómputo
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad de Guatemala
Año 2018

	DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTOS **SECCIÓN DE CÓMPUTO**	
Empresa: "Hotel categoría cinco estrellas"	**Procedimiento**: 01	**Fecha:** mayo 2019
Título: Soporte técnico clientes internos	**No. de Pasos**: 31	**Hoja:** 1 de 4
	No. de Forma: 001	**Elaboró:** Profesional USAC

1. **DEFINICION:** El procedimiento de Soporte técnico a clientes internos es una de las más principales para la sección de Cómputo debido a que es de vital importancia que todos los equipos tecnológicos de cada colaborador este en buen funcionamiento para brindar servicio de calidad a los clientes.

2. **OBJETIVO ESPECIFICO**: Establecer el procedimiento para prestar soporte técnico a los clientes internos del hotel, para mantener en buen funcionamiento los equipos tecnológicos

3. **ALCANCE:** Lo definido en este procedimiento aplica para todo el complejo del hotel. Las siguientes áreas tienen participación y responsabilidades asignadas:

- Jefe de secciones solicitantes
- Técnico de soporte
- Administrador de redes
- Jefe de la sección de cómputo
- Personal operativo de bodegas

Se establece que el procedimiento de soporte técnico a los clientes internos del hotel deberá ser atendido según el orden que ingresa la solicitud a la sección de Cómputo.

	DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTOS **SECCIÓN DE CÓMPUTO**	
Empresa: “Hotel categoría cinco estrellas”	**Procedimiento**: 01	**Fecha:** mayo 2019
Título: Soporte técnico clientes internos	**No. de Pasos**: 31	**Hoja:** 2 de 4
	No. de Forma: 001	**Elaboró:** Profesional USAC

Inicia: Jefe de sección	**Termina:** Técnico de soporte

4. Descripción

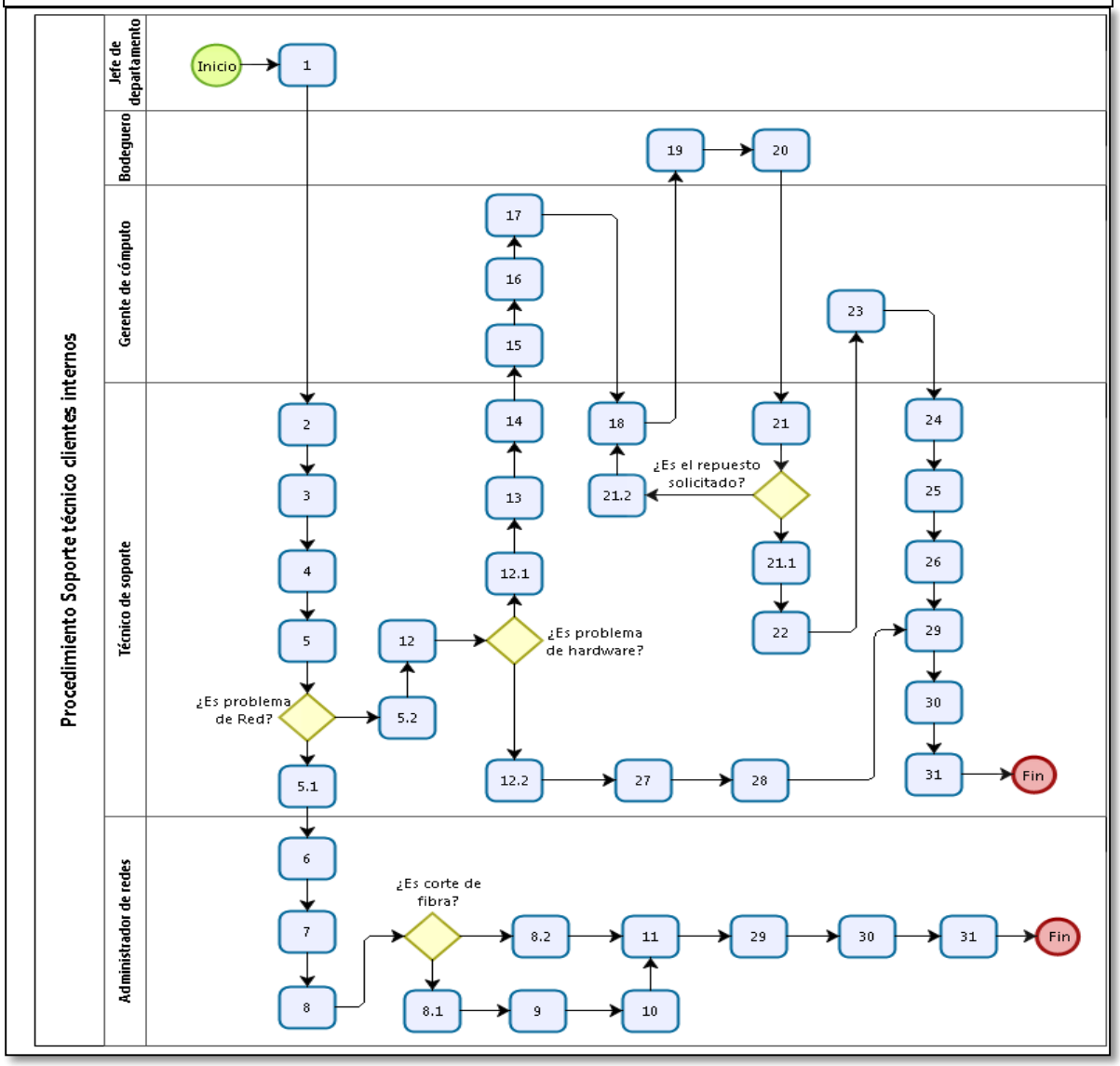
Puesto	Paso No.	Actividad
Jefe de departamento	1	Solicita soporte técnico.
Técnico de soporte	2	Recibe la solicitud.
	3	Conecta al equipo de cómputo vía remoto.
	4	Realiza prueba del funcionamiento.
	5	Determina sí es problema de conexión de red.
	5.1	Sí, sigue paso No. 6
	5.2	No, sigue paso No. 12
	6	Solicita apoyo al Administrador de redes
Administrador de redes	7	Analiza el problema de la conexión de red.
	8	Determina si es corte de fibra.
	8.1	Sí, sigue paso No. 9
	8.2	No, sigue paso No.11
	9	Reporta al proveedor de red.
	10	Recibe reporte del proveedor sobre la resolución del problema.
	11	Soluciona la conexión de red, sigue paso No. 29
Técnico de soporte	12	Determina si es problema de hardware
	12.1	Sí, sigue paso No. 13
	12.2	No, sigue paso No. 27
	13	Traslada la computadora a la oficina de cómputo.
	14	Solicita al Jefe de cómputo vale para repuesto.
Jefe de cómputo	15	Identifica el lugar de uso.
	16	Emite vale con especificaciones.
	17	Entrega vale al solicitante.

	DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTOS **SECCIÓN DE CÓMPUTO**	
Empresa: “Hotel categoría cinco estrellas”	**Procedimiento**: 01	**Fecha:** mayo 2019
Título: Soporte técnico clientes internos	**No. de Pasos**: 31	**Hoja:** 3 de 4
	No. de Forma: 001	**Elaboró:** Profesional USAC

Puesto	Paso No.	Actividad
Técnico de soporte	18	Solicita a bodega el repuesto indicado en el vale.
Bodeguero	19	Recibe solicitud de repuesto.
	20	Proporciona el repuesto solicitado.
Técnico de soporte	21	Revisa que el repuesto proporcionado sea el solicitado.
	21.1	Sí, sigue paso No. 22
	21.2	No, sigue paso No.18
	22	Entrega la copia del vale al Jefe de cómputo
Jefe de cómputo	23	Archiva la copia del vale.
Técnico de soporte	24	Cambia el repuesto del equipo de cómputo.
	25	Realiza pruebas del funcionamiento del equipo.
	26	Traslada la computadora al lugar del usuario, sigue actividad No. 29
	27	Actualiza software.
	28	Reinicia sistema del equipo.
Técnico de soporte Administrador de redes	29	Realiza pruebas de funcionamiento con usuario.
	30	Informa al Jefe de sección que se solucionó el inconveniente.
	31	Reporta al Jefe de cómputo el resultado del soporte técnico brindado.
		Fin

	DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTOS **SECCIÓN DE CÓMPUTO**	
Empresa: “Hotel categoría cinco estrellas”	**Procedimiento**: 01	**Fecha:** mayo 2019
Título: Soporte técnico clientes internos	**No. de Pasos**: 31	**Hoja:** 4 de 4
	No. de Forma: 001	**Elaboró:** Profesional USAC

5. Diagrama de flujo



ii. Sección de Mantenimiento

A continuación se presenta la propuesta de rediseño organizacional para la sección de mantenimiento, ya que los resultados del análisis realizado en diagnóstico administrativo determinaron que existen deficiencias en su estructura.

a) Filosofía organizacional

La propuesta de filosofía organizacional para la sección de mantenimiento, tiene la finalidad de que los colaboradores tengan conocimiento unánime de la razón de ser de la sección, así mismo, desarrollen una identificación con su área de trabajo, por lo tanto, se propone elaborar rótulos en acrílico con vinil de un tamaño de 60 x 40 cms. y colocarlos en lugares estratégicos dentro de las instalaciones del hotel a modo de que pueda apreciar con frecuencia.

- **Misión**

Somos la sección encargada de mantener en óptimas condiciones las instalaciones del hotel para ofrecer confort a nuestros clientes, a través de un equipo de trabajo comprometido a ejecutar mantenimiento preventivo y correctivo oportunamente.

- **Visión**

Ser la sección líder en presentar planes estratégicos de seguridad industrial, para garantizar la confianza y satisfacción de nuestros clientes.

- **Valores**

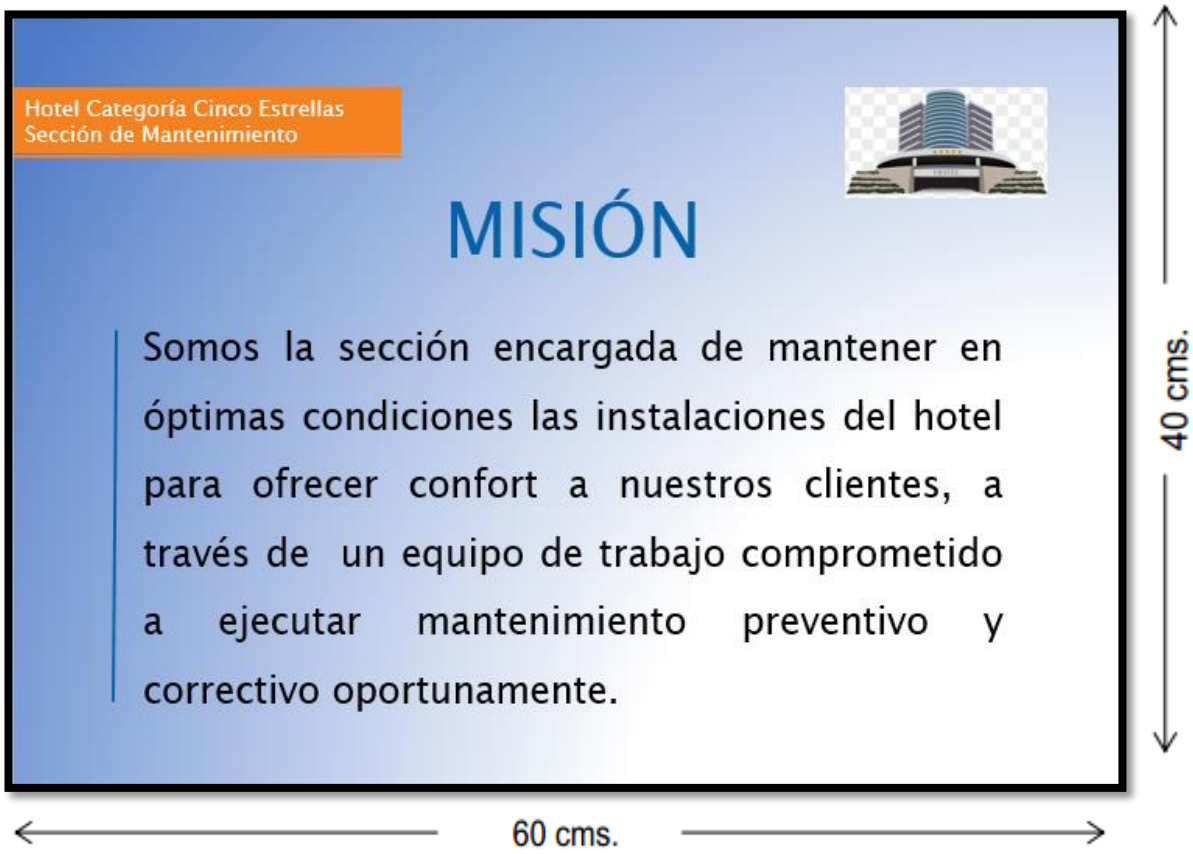
Según las deficiencias encontradas en el diagnóstico administrativo aplicado a la sección de Mantenimiento, se hizo evidente la necesidad de definir y establecer los valores, para evitar ambigüedades en las guías de conductas que regularizan la actitud de cada colaborador, por lo tanto se propone los siguientes:

- ✓ **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.

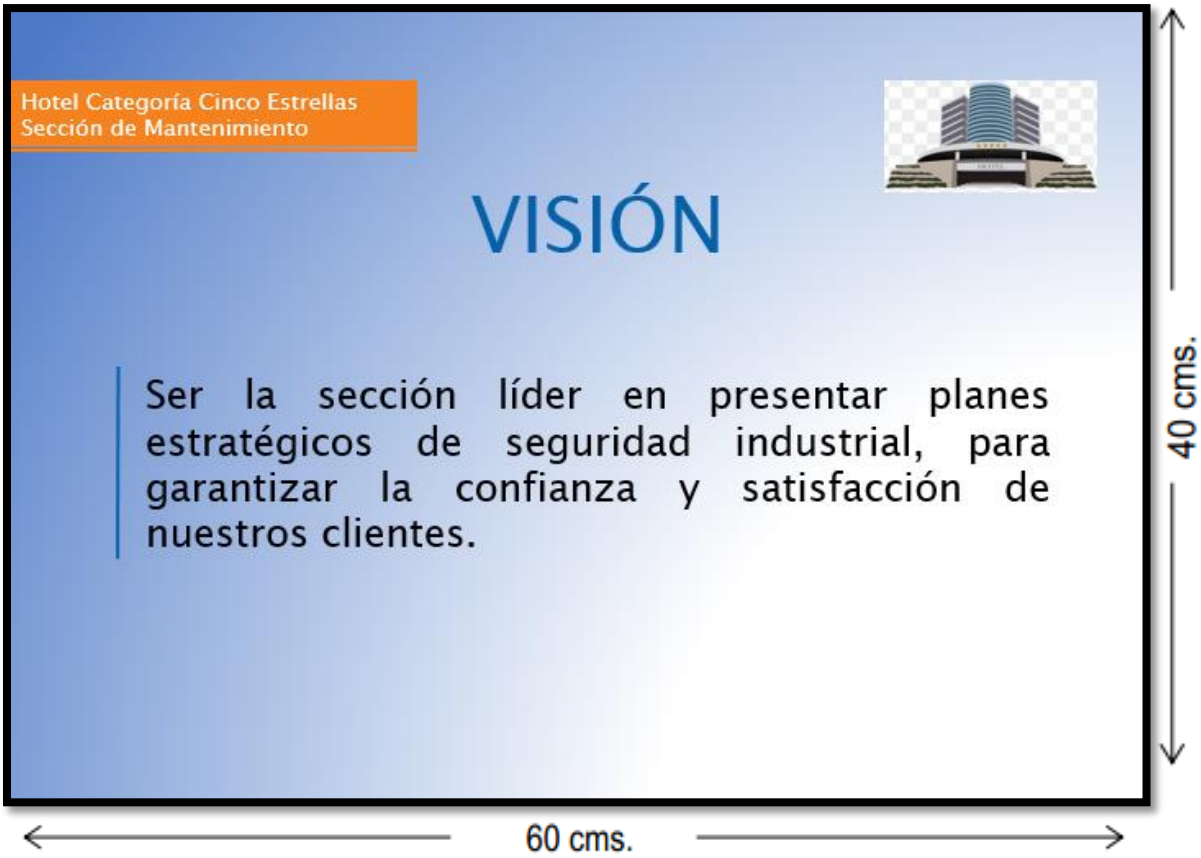
- ✓ **Actitud de servicio:** brindamos un servicio orientado a generar valor a nuestros clientes.

Figura 17
Rótulo institucional misión
Sección de Mantenimiento
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad de Guatemala
Año 2018



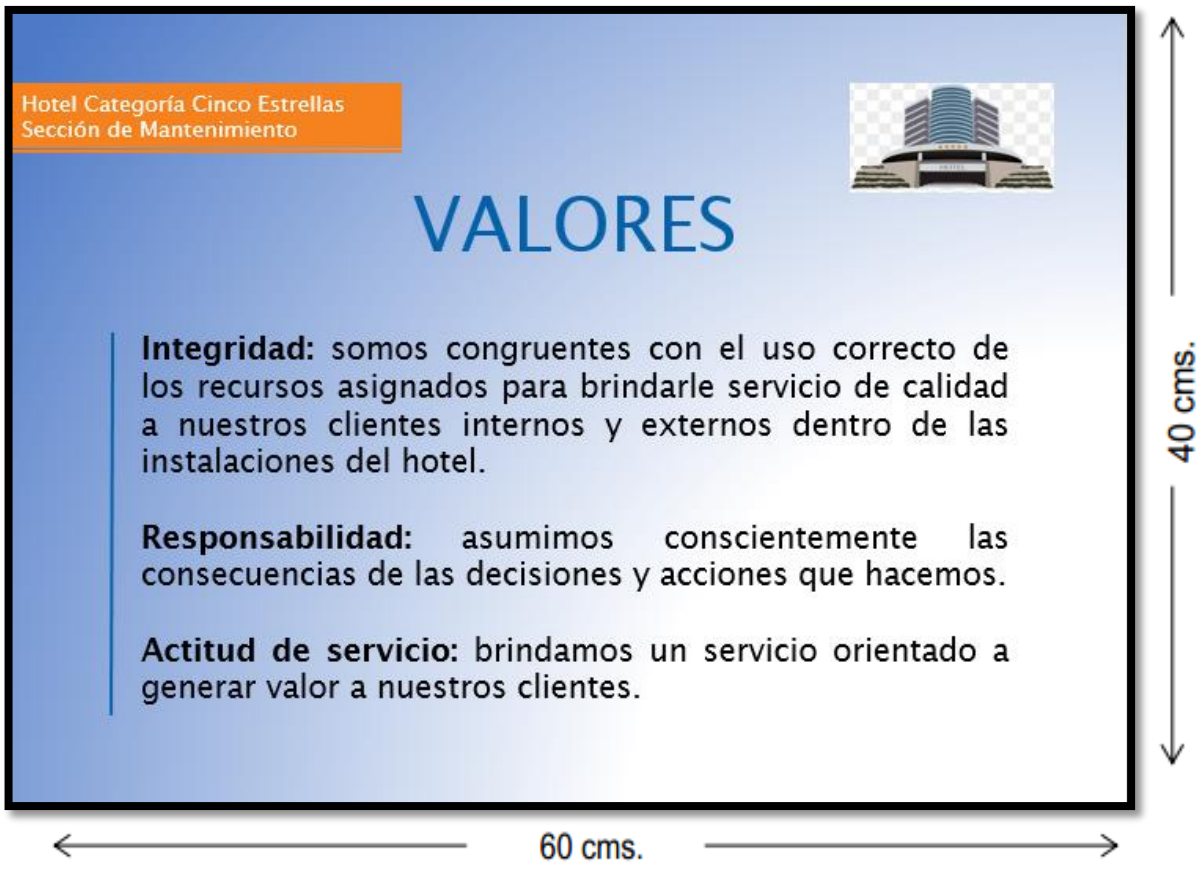
Tamaño de letra: 80 para el título y 60 para la descripción. Tipo de letra Lucida Sans. Color: azul para el título y negro para la descripción.

Figura 18
Rótulo institucional visión
Sección de Mantenimiento
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad de Guatemala
Año 2018



Tamaño de letra: 80 para el título y 60 para la descripción. Tipo de letra Lucida Sans. Color: azul para el título y negro para la descripción.

Figura 19
Rótulo institucional valores
Sección de Mantenimiento
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad de Guatemala
Año 2018



Tamaño de letra: 80 para el título y 40 para la descripción. Tipo de letra Lucida Sans. Color: azul para el título y negro para la descripción.

b) Estructura organizacional propuesto

Se propone seguir trabajando con la estructura organizacional funcional, ya que es ideal para alcanzar las metas establecidas para la sección, pero será de carácter formal dado la inclusión de documentos administrativos que describan los siguientes lineamientos: la autoridad funcional sostenida en la especialización y conocimiento, líneas directas de comunicación, descentralización de las decisiones.

- **Organigrama específico propuesto**

De acuerdo al análisis del diagnóstico administrativo, se determinó que Mantenimiento no cumple con los requisitos para ser una unidad administrativa más en la estructura organizacional, porque los puestos de trabajo son a nivel operativo, razón por la cual no se propone un organigrama específico, ya que se reconocerá como sección de Mantenimiento.

- **Organigrama nominal propuesto**

Para definir y establecer la línea jerárquica se define el organigrama nominal, que permitirá mejor fluidez en la relación de la línea de dependencia y tener claro el superior inmediato. Así mismo refleja los puestos de trabajo, el número requerido de personas y las personas existentes para la sección según la planta aprobada.

Se propone seguir trabajando con 39 personas para la sección, pero se hace ajustes en los puestos de trabajo, para mitigar el tramo de control amplio que maneja el supervisor, por lo que, se propone crear los siguientes puestos: Encargado de Taller Artístico, Encargado Carpintería, y Encargado de Técnicos,

se recomienda realizar ascensos para las personas que han demostrado don de liderazgo para que puedan recibir un aumento salarial por él crecimiento profesional en la empresa.

Así mismo se ajusta el personal en el puesto de carpintero, para transferir dos personas al puesto de Operador de habitaciones, con la finalidad de que existan tres personas que serán los encargados de dar mantenimiento a las 205 habitaciones. No será necesario ajuste salarial, debido que el puesto está en la misma línea, por lo tanto, la trasferencia es de carácter horizontal.

Es importante que los colaboradores conozcan el organigrama nominal propuesto, por lo tanto se propone la elaboración de un rótulo en acrílico con vinil de un tamaño de 75 x 100 cms. que se colocará en lugar estratégico donde se pueda apreciar con frecuencia.

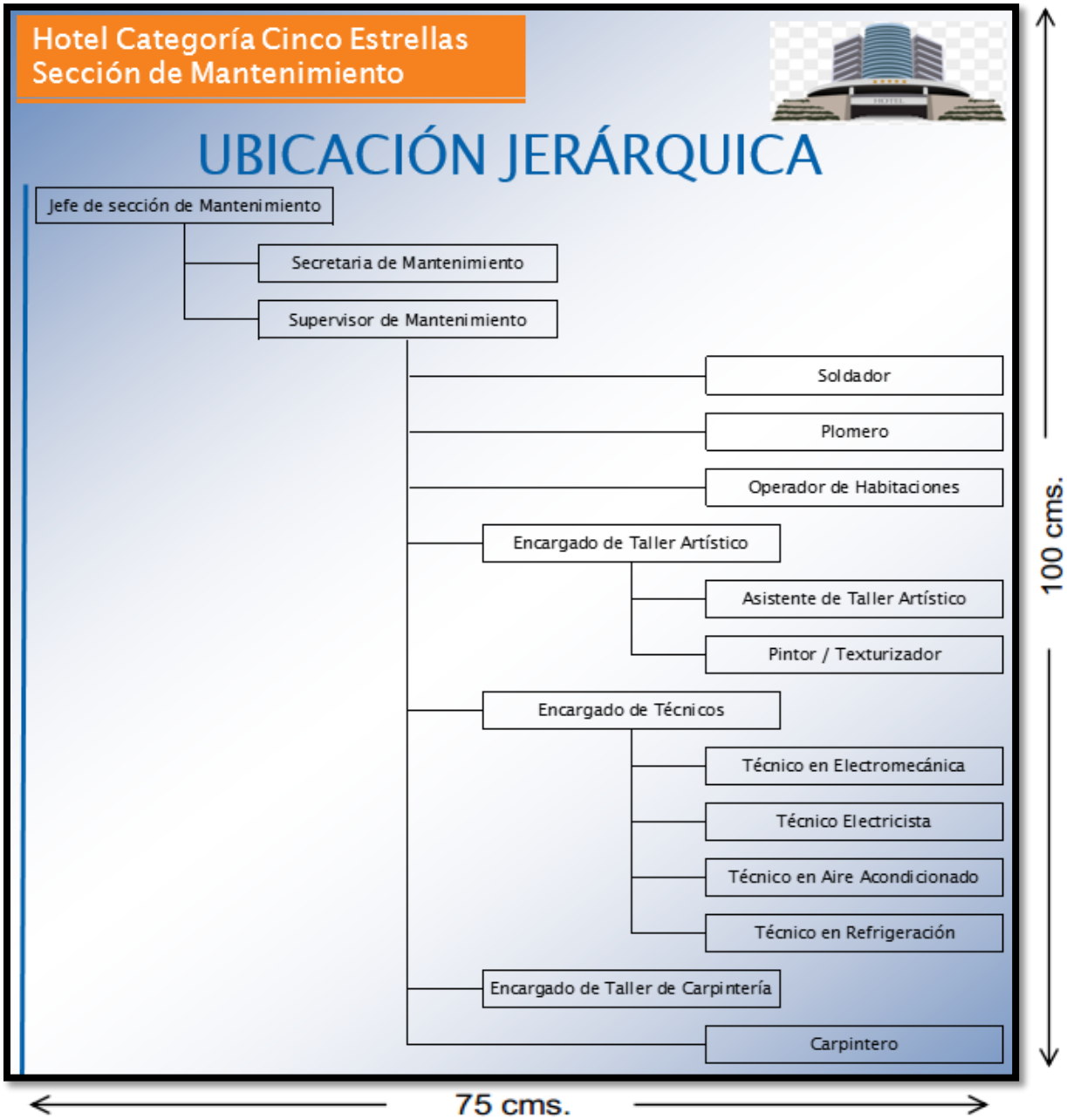
Figura 20
Organigrama nominal propuesto
Sección de Mantenimiento
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad de Guatemala
Año 2018

SECCIÓN DE MANTENIMIENTO			
	TOTAL	**39**	**39**
No.	**PUESTO**	**E**	**R**
1	**Jefe de sección de Mantenimiento**	**1**	**1**
2	Secretaria de Mantenimiento	1	1
3	Supervisor de Mantenimiento	1	1
4	Soldador	**2**	**2**
5	Plomero	**3**	**3**
6	Operador de Habitaciones	**3**	**3**
7	**Encargado de Taller Artístico**	**1**	**1**
8	Asistente de Taller Artístico	3	3
9	Pintor / Texturizador	3	3
10	**Encargado de Técnicos**	**1**	**1**
11	Técnico en Electromecánica	2	2
12	Técnico Electricista	3	3
13	Técnico en Aire Acondicionado	3	3
14	Técnico en Refrigeración	1	1
15	**Encargado de Taller de Carpintería**	**1**	**1**
16	Carpintero	10	10

E= Existentes
R= Requeridos

Fuente: elaboración propia, Julio 2019

Figura 21
Rótulo institucional ubicación jerárquica
Sección de Mantenimiento
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad de Guatemala
Año 2018



Tamaño de letra 80 para el título y color azul. Tipo de letra Lucida Sans.

c) Diseño organizacional propuesto

En este apartado se proponen los componentes de la estructura organizacional para que los colaboradores de la sección de Mantenimiento conozcan los niveles de jerarquía, las líneas de autoridad y responsabilidad de acuerdo a las funciones que confiere el puesto de trabajo. Para alcanzar la mejor combinación en el desarrollo de las actividades que conllevan al cumplimiento de los objetivos propuestos.

- **Tipo de estructura organizacional propuesto**

Se propone seguir trabajando con la estructura organizacional funcional, ya que es ideal para alcanzar las metas establecidas para la sección, pero será de carácter formal dado la inclusión de documentos administrativos que describan los siguientes lineamientos: la autoridad funcional sostenida en la especialización y conocimiento, líneas directas de comunicación, descentralización de las decisiones.

- **Dimensión de la estructura y sus categorías**

La dimensión de la estructura propuesta es vertical, debido a que la interacción entre los puestos de trabajo va de los niveles superiores a los niveles inferiores, lo cual permitirá la unidad de mando, para ello es importante que los colaboradores tengan claro que le reportan a un solo superior inmediato.

- **Modelo del diseño organizacional y sus características**

Se recomienda implementar un diseño mecánico, que permite establecer reglas y altos controles en las actividades, así mismo define funciones fijas para cada

puesto a través de la implementación de descriptores de puestos, que dan pautas a una eficiente división y especialización de trabajo, con una jerarquía de autoridad rigurosa.

- **Departamentalización**

Se sugiere trabajar con la departamentalización funcional, por tipo de actividades y tareas que se realizan en la sección de Mantenimiento, ya que permite reunir las funciones y actividades similares para aprovechar al máximo los recursos, así mismo permite combinar tareas de forma lógica para el logro de los objetivos establecidos.

- **Tramo de control administrativo**

Con el fin de llevar un estricto control, una supervisión eficaz y rápida comunicación entre los subordinados y superiores, se sugiere trabajar un tramo de control estrecho, el cual permita agilizar las respuestas de los requerimientos de mantenimiento que demanden los clientes internos y externos, razón por el cual se propuso en el organigrama nominal, presentado con anterioridad, agregar tres puestos de encargados, para mitigar el tramo de control amplio que se está manejando actualmente.

- **Sistema de organización**

Debido a que la autoridad de toma de decisión se centra en una sola persona y la comunicación es vertical al recibir órdenes de un solo superior, se determina que el sistema de organización adecuado es el funcional con las siguientes características: agrupar y organizar las actividades según su especialidad, autoridad y responsabilidad en relación con la función del puesto.

d) Funciones de la sección

A continuación se describen las funciones principales de la sección de mantenimiento:

- ✓ Mantener en óptimas condiciones los mobiliarios, equipos y las instalaciones del edificio hotelero
- ✓ Programar y ejecutar mantenimiento preventivo para los equipos, mobiliarios y las instalaciones del hotel.
- ✓ Ejecutar mantenimiento correctivo para los equipos, mobiliarios y las instalaciones del hotel.
- ✓ Presentar planes estratégicos para la implementación de la seguridad industrial.

e) Instrumentos de organización

En ausencia de instrumentos de organización para la sección de Mantenimiento se propone definir las atribuciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo, con el objeto de mitigar duplicidad de esfuerzos, evasión de atribuciones y responsabilidades. Por lo tanto se propone, el siguiente instrumento de organización que detalla de forma clara y sencilla la descripción y perfil del puesto.

- ➢ **Descripción técnica de puestos**

A continuación se presenta un ejemplo del descriptor de puestos, que servirá de guía para que los colaboradores conozcan las atribuciones y responsabilidades que les confiere su puesto de trabajo.

Figura 22
Descriptor de puesto
Operador de habitaciones
Sección de Mantenimiento
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad de Guatemala
Año 2018

1. **Identificación:**

Nombre del puesto:	Operador de habitaciones
Código del puesto:	DM-006
Unidad administrativa:	Sección de Mantenimiento
Le reporta a:	Supervisor de Mantenimiento
Le reportan:	
Fecha de elaboración:	Junio 2019

2. **Objetivo:**

Realizar trabajos de mantenimiento correctivo y preventivo en habitaciones con la más alta calidad en función de satisfacer las necesidades de los clientes.

3. **Atribuciones:**

Principales
- Organizar herramientas, materiales e insumos de trabajo, según requerimiento específico.
- Verificar área de trabajo en función de la detección de fallas.
- Realizar trabajos de mantenimiento en habitaciones.
- Verifica trabajos realizados según requerimientos.
- Dar seguimiento a prioridades y solicitudes de urgencia.

Secundarias
- Realizar ajustes y detalles particulares conforme a solicitudes.
- Reporta anomalías derivados del trabajo asignado.

Ocasionales
- Realizar todas las actividades de mantenimiento por supervisor y gerencia de la sección.

4. Especificación:

Requisitos de educación
• Diversificado
• Español / Inglés (50%)

Requisitos de experiencia
• 3 años de experiencia en mantenimiento de habitaciones

Habilidades
• Facilidad de comunicación verbal y escrita. • Habilidad social para poder empatizar con el cliente. • Capacidad de trabajo en equipo. • Capacidad de seguir métodos de seguridad. • Capacidad de trabajar bajo presión.

Destrezas
• En electricidad, plomería, y seguridad industrial.

5. Responsabilidad:

Errores
• En la revisión del funcionamiento de la ducha, baños, grifos, y la iluminación.

Maquinaria / equipo
• Administrar correctamente las herramientas, materiales e insumos de trabajo asignados, para el desarrollo de sus labores.

Relaciones con otros
• Tiene relación con personal de todos los niveles, con huéspedes, y clientes en general.

Información confidencial
• Discreción sobre el manejo de la información interna considerada confidencial de la sección de Mantenimiento y del hotel en general.

Dinero / valores
• Objetos de valor de los huéspedes.

Supervisión
• Supervisión recibida del supervisor de la Sección de Mantenimiento. • Supervisión recibida del Jefe de la Sección de Mantenimiento.

6. Nivel de esfuerzo

Mental	Físico
40%	60%

7. Condiciones ambientales

- Ambiente agradable, con seguridad industrial aplicable, herramientas, materiales e insumos a la mano,

8. Riesgos

- Sujeto a sufrir accidentes de trabajo y padecer de estrés.

Fuente: elaboración propia, junio 2019

➢ Descripción de principales procedimientos

En este apartado se presenta un ejemplo de procedimiento general para la sección de Mantenimiento, que servirá para establecer parámetros y la secuencia lógica que debe de llevar cada actividad, para la representación gráfica se recurre a la aplicación del diagrama de flujo que se basa en la simbología del modelo y notación procesos de negocios, conocido por sus siglas en inglés –BPMN– (Business Process Model and Notation), descrito con anterioridad.

Figura 23
Descripción de procedimiento
Sección de Mantenimiento
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad de Guatemala
Año 2018

	DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTOS **SECCIÓN DE MANTENIMIENTO**	
Empresa: "Hotel categoría cinco estrellas"	**Procedimiento**: 01	**Fecha:** mayo 2019
Título: mantenimiento preventivo de habitaciones	**No. de Pasos**: 30	**Hoja:** 1 de 4
	No. de Forma: 001	**Elaboró:** Profesional USAC

9. **DEFINICIÓN:** El procedimiento de mantenimiento preventivo de habitaciones es una de las más principales para la sección de Mantenimiento debido a que el estado de la habitación es vital para la comodidad de los huéspedes.

10. **OBJETIVO ESPECIFICO:** Establecer el procedimiento para realizar el mantenimiento preventivo exclusivamente para las habitaciones con que cuenta el hotel para garantizar la comodidad de los huéspedes.

11. **ALCANCE:** Lo definido en este procedimiento aplica para las habitaciones que tiene el complejo del hotel. Las siguientes áreas tienen participación y responsabilidades asignadas:

- Operador de habitaciones
- Jefe de mantenimiento
- Secretaria de mantenimiento
- Supervisor de mantenimiento
- Jefe de habitaciones
- Personal operativo de bodegas

Se establece que el procedimiento de mantenimiento preventivo de las habitaciones deberá realizarse mensualmente, según la programación que realiza el Jefe de mantenimiento.

	DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTOS **SECCIÓN DE MANTENIMIENTO**	
Empresa: “Hotel categoría cinco estrellas”	**Procedimiento**: 01	**Fecha:** mayo 2019
Título: mantenimiento preventivo de habitaciones	**No. de Pasos**: 30	**Hoja:** 2 de 4
	No. de Forma: 001	**Elaboró:** Profesional USAC

Inicia: Jefe de mantenimiento	**Termina:** Jefe de mantenimiento

12. Descripción

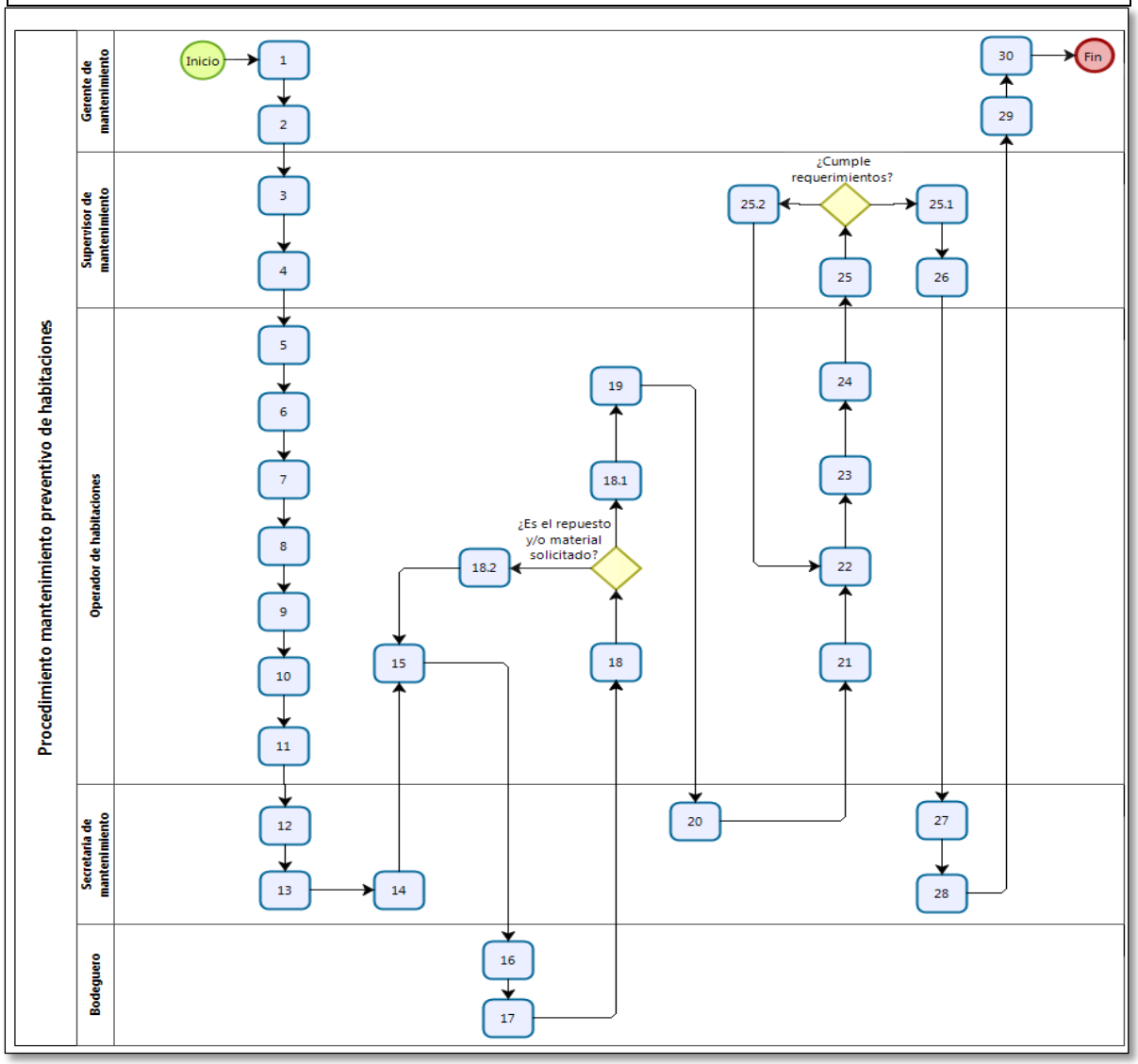
Puesto	Paso No.	Actividad
Jefe de mantenimiento	1	Programa mantenimiento preventivo
	2	Comparte la programación de mantenimiento preventivo
Supervisor de mantenimiento	3	Coordina al Operador de habitaciones
	4	Entrega requerimiento del mantenimiento preventivo
Operador de habitaciones	5	Recibe instrucciones del Supervisor de mantenimiento
	6	Informa al Jefe de habitaciones
	7	Coloca sticker en la puerta
	8	Analiza el estado de los menajes de la habitación
	9	Determina el estado de los menajes analizados
	10	Realiza el listado de material y/o repuesto
	11	Solicita un vale de material y/o repuesto
Secretaria de mantenimiento	12	Solicita el listado de material y/o repuesto
	13	Identifica el lugar de uso
	14	Emite vale con especificaciones
Operador de habitaciones	15	Solicita a bodega el material y/o repuesto
Bodeguero	16	Recibe vale de material y/o repuesto
	17	Proporciona el material y/o solicitado
Operador de habitaciones	18	Revisa que el material y/o repuesto
	18.1	Si, sigue actividad 19
	18.2	No, sigue actividad 15
	19	Entrega la copia del vale a la Secretaria

	DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTOS **SECCIÓN DE MANTENIMIENTO**	
Empresa: “Hotel categoría cinco estrellas”	**Procedimiento**: 01	**Fecha:** mayo 2019
Título: mantenimiento preventivo de habitaciones	**No. de Pasos**: 30	**Hoja:** 3 de 4
	No. de Forma: 001	**Elaboró:** Profesional USAC

Puesto	Paso No.	Actividad
Secretaria de mantenimiento	20	Archiva la copia del vale
Operador de habitaciones	21	Realiza mantenimiento preventivo de habitaciones
	22	Valida que los menajes queden en perfectas condiciones
	23	Realiza bitácora del mantenimiento preventivo
	24	Reporta al Supervisor de mantenimiento y Jefe de mantenimiento
Supervisor de mantenimiento	25	Supervisa sí el trabajo realizado cumple los requerimientos
	25.1	Sí, sigue actividad 26
	25.2	No, Sigue activad 22
	26	Entrega bitácora de mantenimiento preventivo a la Secretaria
Secretaria de mantenimiento	27	Realiza reporte del mantenimiento preventivo
	28	Envía reporte del mantenimiento preventivo
Jefe de mantenimiento	29	Recibe reporte de mantenimiento preventivo
	30	Analiza los resultados del mantenimiento preventivo
		Fin

	DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTOS **SECCIÓN DE MANTENIMIENTO**	
Empresa: “Hotel categoría cinco estrellas”	**Procedimiento**: 01	**Fecha:** mayo 2019
Título: mantenimiento preventivo de habitaciones	**No. de Pasos**: 30	**Hoja:** 4 de 4
	No. de Forma: 001	**Elaboró:** Profesional USAC

13. Diagrama de flujo



3.3.3 Presupuesto para implementar la propuesta

A continuación se presenta el presupuesto anual para implementar el rediseño organizacional propuesto.

Cuadro 4
Presupuesto anual para implementar la propuesta
Sección de Cómputo y Mantenimiento
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad de Guatemala
Año 2018

No.	DESCRIPCIÓN	COSTO
	Sueldos y prestaciones	
1	Contratación de un Técnico de soporte para la sección de cómputo con sueldo mensual de Q 3,500.00	Q 42,000.00
2	Aumento salarial de Q 800.00 para el ascenso a encargado de taller artístico, en la sección de mantenimiento.	Q 9,600.00
3	Aumento salarial de Q 800.00 para el ascenso a encargado de taller de carpintería, en la sección de mantenimiento.	Q 9,600.00
	Sub total salarios	Q 61,200.00
4	Provisión de prestaciones laborales 41.83%	Q 25,599.96
	Total sueldos y prestaciones	**Q 86,799.96**
	Gastos administrativos	
5	Reclutamiento del nuevo personal, anuncio, inducción, y capacitación	Q 2,500.00
6	Elaboración de rótulos en acrílico con vinil de 60 x 40 cms. para la filosofía empresarial del hotel, Q 250.00 cada uno.	Q 750.00
7	Elaboración de un rótulo en acrílico con vinil de 150 x 100 cms. para el organigrama general del hotel.	Q 500.00

8	Elaboración de rótulos en acrílico con vinil de 60 x 40 cms. para la filosofía organizacional de las dos secciones, Q 250.00 cada uno	Q 1,500.00
9	Elaboración de un rótulo en acrílico con vinil de 150 x 100 cms. para el organigrama específico de las dos secciones, Q500.00 cada uno	Q 1,000.00
10	Impresión de descriptores de puesto para las dos secciones.	Q 400.00
11	Impresión de procedimientos para las dos secciones.	Q 500.00
PRESUPUESTO TOTAL DE LA INVERSIÓN ANUAL		**Q 93,949.96**

3.3.4 Beneficios de la propuesta

Con la adecuada implementación de los cambios propuesto para la empresa se espera generar beneficios organizacionales, así mismo reducir las deficiencias encontradas en la estructura organizacional de las secciones de cómputo y mantenimiento.

A continuación se enumeran los beneficios que se obtendrán con la correcta aplicación del rediseño organizacional propuesto:

- Presentar a la empresa como una organización formal al tener definida y establecida la filosofía organizacional que será el compromiso ante sus clientes.

- Eliminar los diferentes criterios acerca de la razón de ser de la empresa.

- Lograr que cada colaborar se sienta identificado y comprometido con la empresa, así mismo que tengan conocimiento claro de la razón de ser para que el enfoque del esfuerzo sea unánime.

- Encontrar la combinación eficiente de los recursos humanos, físicos y financieros en cada sección de trabajo.

- Eliminar ambigüedades sobre los niveles de jerarquías y las vías de comunicación en las secciones.

- Los clientes y colaborador conozca las líneas de autoridad y de comunicación, a través de la visualización de los organigramas donde se refleje la estructura organizacional.

- Llevar un mejor control, una supervisión eficaz y rápida comunicación entre los subordinados y superiores.

- Disminuir la duplicidad de esfuerzo, evasión de atribuciones y responsabilidades, al tener definidas las funciones de cada colaborador

- Disminuir los atrasos en los procesos a través de la descripción de procedimientos que presenta el orden lógico de cada actividad con ello se pretende mejorar la relación con los clientes.

3.3.5 Plan de acción para implementar la propuesta

Para la implementación del rediseño organizacional en las secciones de cómputo y mantenimiento se presenta el plan de acción, donde se detallan las actividades a realizar, metas, responsables, período de ejecución, recursos a utilizar y la estimación de costo.

Cuadro 5
Plan de acción para implementar la propuesta
Sección de Cómputo y Mantenimiento
Hotel categoría cinco estrellas
Ciudad capital, Guatemala
Año 2018

Nombre del plan: Rediseño organizacional

Objetivo: Definir las actividades a desarrollar para implementar la propuesta organizacional de la sección de Cómputo y Mantenimiento en un 100% al corto y mediano plazo.

No.	Actividad	Meta	Responsable	Período		Recurso	Presupuesto
				Inicia	Finaliza		
1	Presentación de la propuesta de rediseño organizacional a los Jefes de las secciones.	Dar a conocer el 100% de la propuesta en una sesión	Estudiante tesista	18/03/2019	18/03/2019	Papelería, laptop, Oficina y coffee break	Q 200.00
2	Revisión y aprobación de la propuesta	Aprobar en un 100% la implementación de la propuesta en una sesión.	Jefe de Recursos Humanos	25/03/2019	25/03/2019	Papelería, laptop, Oficina y coffee break	Q 200.00
3	Presentación de la propuesta a los colaboradores de las secciones respectivas.	Dar a conocer al 100% la propuesta de rediseño organizacional a los colaboradores de cada sección en una sesión.	Jefe de cada sección	26/03/2019	26/03/2019	Papelería, laptop, salón y coffee break	Q 1 ,050.00

No.	Actividad	Meta	Responsable	Período		Recurso	Presupuesto
				Inicia	Finaliza		
4	Impresión de descriptores de puestos y de procedimientos. . Para implementarlos de manera eficiente.	Imprimir el 100% de los instrumentos de organización y entregarlos en una sesión.	Jefe de cada sección	27/03/2019	27/03/2019	Impresiones de descriptores de puestos y de procedimientos.	Q 900.00
5	Elaboración de rótulos acrílicos para plasmar la filosofía empresarial y la estructura organizacional.	Colocar en lugares estratégico la filosofía y la estructura organizacional para que se conozca en un 100% en una semana.	Jefe de Recursos Humanos y Jefe de sección	27/03/2019	03/04/2019	Rótulos acrílicos	Q 3,750.00
6	Evaluación de la implementación de la propuesta.	Supervisar cada 8 días el 100% de lo realizado de la propuesta.	Jefe de Recursos Humanos y Jefe de sección	03/04/2019	03/04/2020	Papelería	Q 500.00
El costo estimado de implementación: asciende a seis mil seiscientos quetzales exactos.							

CONCLUSIONES

Posterior al análisis realizado se llega a las siguientes conclusiones:

1. El diagnostico aplicado a las unidades en investigación permitió determinar que las causas de las deficiencias de la estructura organizacional es la falta de instrumentos de organización, ya que actualmente no existe una estructura definida y establecida formalmente. Comprobando así la primera hipótesis planteada.

2. La filosofía empresarial del hotel se encuentra formalmente establecida, pero se determinó que no está formulada de manera correcta, así mismo los colaboradores no la conocen a cabalidad.

3. El organigrama general está definido y establecido formalmente, sin embargo no ha sido actualizado desde que la empresa inicio labores, por lo que, no incluye todas las unidades que conforman la estructura actual.

4. En las unidades de Cómputo y Mantenimiento no se encuentran definidas las filosofías organizacionales, lo que provoca la falta de identificación y compromiso de los colaboradores en cumplir los objetivos establecidos.

5. La falta de organigrama específico y nominal para las unidades en análisis provoca ambigüedades en la línea jerárquica y en el flujo de comunicación.

6. Los descriptores de puestos no se han implementado de manera correcta, lo que, ha provocado duplicidad de esfuerzo, evasión de atribuciones y responsabilidades, al no tener definidas las funciones de cada colaborador.

7. La ausencia de la descripción de procedimientos en las unidades en análisis provoca desorden en las actividades y atrasos en los procesos al omitir algunas tareas a realizar.

RECOMENDACIONES

Tomando de base las conclusiones de la investigación se presentan las siguientes recomendaciones:

1. Implementar la propuesta de rediseño organizacional que ayudará a solventar las deficiencias actuales, a través de la inclusión de instrumentos de organización, que permitan definir y establecer la estructura organizacional.

2. Definir la filosofía empresarial para que todos los colaboradores tengan conocimiento unánime de la razón de la empresa y de las secciones a la cual pertenecen, así mismo lograr una identificación y compromiso de cada uno para el desarrollo de sus actividades.

3. Dar a conocer el organigrama general del hotel para que todos conozcan la estructura organizacional, los niveles jerárquicos y las líneas de autoridad y comunicación.

4. Establecer la filosofía organizacional para la unidad de Cómputo y Mantenimiento con el objeto de que los colaboradores se sientan identificados y comprometidos al resultado esperado.

5. Publicar el organigrama específico y nominal con la finalidad que todos los colaboradores conozcan los niveles jerárquicos, línea de autoridad y de comunicación.

6. Entregar a cada colaborador su descriptor de puesto con el fin de que tenga claro sus atribuciones y responsabilidades que le confiere su puesto de trabajo.

7. Usar de los descriptores de procedimientos en cada actividad que realizan los colaboradores para que se tenga un orden lógico en la ejecución de las tareas, así mismo se deben actualizar periódicamente los procedimientos de acuerdo a los cambios o modificaciones que sufran con el tiempo.

BIBLIOGRAFÍA

1. Franklin, Enrique Benjamín. Organización de Empresas. 3ª. Ed. México: McGraw-Hill. 2009. 501 p.

2. Franklin, Enrique Benjamín. Organización de Empresas. 4ª. Ed. México: McGraw-Hill. 2012. 399 p.

3. Hernández, Sergio. Administración, teoría, procesos, áreas funcionales y estrategias para la competitividad / Sergio Hernández, Gustavo Palafox. 3ra. Ed. México: McGraw-Hill. 2012. 455 p.

4. Koontz, Harold. Elementos de Administración, Un enfoque internacional y de innovación / Harold Koontz, Heinz Weihrich. 8ª. Ed. México: McGraw-Hill. 2013. 457 p.

5. Koontz, Harold. Administración, Una Perspectiva Global y Empresarial/ Harold Koontz, Heinz Weihrich, Mark Cannice. 13ª. Ed. México: McGraw-Hill. 2008. 667p.

6. Koontz, Harold. Administración, Una Perspectiva Global y Empresarial / Harold Koontz, Heinz Weihrich, Mark Cannice. 14ª. Ed. México: McGraw-Hill. 2012. 651p.

7. Münch, Lourdes. Administración Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. 2da. Ed. México: Pearson Educación. 2014. 336 p.

8. Robbins, Stephen. Administración / Stephen Robbins, Mary Coulter. 12da. Ed. México: Pearson. 2014. 689 p.

9. Raymundo Javier Benavides Pañeda, 2004. Administración. 1a. ed. México. Mc Graw – Hill. 354 páginas.

10. Rodríguez Valencia, Joaquín. 2002. Estudio de sistemas y procedimientos Administrativos. 3a. ed. México. Cengage Learning. 297 páginas.

11. Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Administración de Empresas. Material bibliográfico de apoyo para el curso administración II. Guatemala. 154 páginas.

12. Congreso de la República de Guatemala. Código de Comercio. Decreto 2-70. 289 p.

13. Congreso de la República de Guatemala. Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Turismo. Decreto 1,701. 28 p.

14. Instituto Guatemalteco de Turismo. Reglamento para establecimientos de hospedajes, acuerdo gubernativo No. 1144-83. Guatemala. 22 p.

E-grafía

15. Industria hotelera. [En línea] [Consultado el 29 de octubre 2017]. Disponible en: https://www.monografias.com/docs/Origen-y-Desarrollo-De-La-Industria-Hotelera-P3436AZMY

16. Las estructuras organizacionales. [En línea] [Consultado el 29 de octubre 2017]. Disponible en: http://www.psicologia-online.com/pir/complejidad-organizacional.html

17. López de Miranda, Sandra Guadalupe. Plan de acción. [En línea] [Consultado el 29 de octubre 2017]. Disponible en: http://www.monografias.com/trabajos72/plan-accion/plan accion.shtml#ixzz4wxdXtXGc

18. Unidad de política de recursos humanos. Administración Pública Federal [En línea] [consultado el 29 de octubre de 2017] Disponible en: http://usp.funcionpublica.gob.mx//manuales/manualesIngreso/documentos/ Queeselperfildelpuesto.pdf

19. Tipos de Organizaciones. [En línea] [Consultado el 29 de octubre 2017]. Disponible en: https://www.promonegocios.net/empresa/tipos-organizaciones.html