

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



**“REDISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA UNIDAD
ADMINISTRATIVA Y DE MANTENIMIENTO DE UN
CENTRO COMERCIAL DE LA CIUDAD
DE GUATEMALA”**

MÓNICA DEL ROSARIO NUFIO CHÓ

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2019

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



**“REDISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA UNIDAD
ADMINISTRATIVA Y DE MANTENIMIENTO DE UN
CENTRO COMERCIAL DE LA CIUDAD
DE GUATEMALA”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

MÓNICA DEL ROSARIO NUFIO CHÓ

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, OCTUBRE 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 Giovanni Mejía Victorio
VOCAL TERCERO	Vacante
VOCAL CUARTO	BR. CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarías
VOCAL QUINTO	P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

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

Área Matemática-Estadística	Lic. Oscar Ramiro Batres Chavarría
Área Administración-Finanzas	Licda. Lorena Ileana Hernández García
Área Mercadotecnia-Operaciones	Licda. Elvia Zulena Escobedo Chinchilla

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXÁMEN PRIVADO DE TESIS

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

Guatemala, 26 de marzo de 2019.

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

Señor Decano:

De conformidad al nombramiento emitido por ese Decanato, de fecha veintidós de mayo de dos mil dieciocho, le informo que he realizado las actividades de asesoría, revisión y discusión del contenido del trabajo de tesis denominado **“REDISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA UNIDAD ADMINISTRATIVA Y DE MANTENIMIENTO DE UN CENTRO COMERCIAL DE LA CIUDAD DE GUATEMALA”**, elaborado por la estudiante Mónica del Rosario Nufio Chó.

La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte valioso para la facultad.

Con base en lo anterior emito dictamen favorable a efecto que se realicen los trámites correspondientes, previo a obtener el título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,


Licda. Lorena Ileana Hernández García
Administradora de Empresas
Colegiada No. 7328

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS
Edificio "s-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

J.D-TG. No. 0916 -2019
Guatemala, 11 de octubre del 2019

Estudiante
MÓNICA DEL ROSARIO NUFIO CHÓ
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos le transcribo el Punto Quinto, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 20-2019, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 03 de octubre de 2019, 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 providencias y oficios de las Escuelas de Administración de Empresas, Contaduría Pública y Auditoría, de Economía y de Estudios de Postgrado; documentos en los que se informa que los estudiantes que se listan a continuación, aprobaron el Examen de Tesis, por lo que se trasladan las Actas de los Jurados Examinadores de Tesis y expedientes académicos.

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

Escuela de Administración de Empresas

Estudiante: Registro Académico: Tema de Tesis:

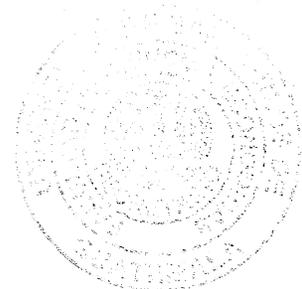
MÓNICA DEL ROSARIO NUFIO CHÓ	201110905	"REDISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA UNIDAD ADMINISTRATIVA Y DE MANTENIMIENTO DE UN CENTRO COMERCIAL DE LA CIUDAD DE GUATEMALA"
------------------------------	-----------	---

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

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO

m.ch



ACTO QUE DEDICO

A DIOS	Por darme salud, fuerza y sabiduría para culminar este proyecto en mi vida.
A MIS PADRES	Martha Olga y Jorge Inés (+) agradezco su apoyo incondicional, esta corona es para mi madre, hasta el cielo a mi padre misión cumplida.
A MI FAMILIA	Juan Francisco por estar a mi lado para compartir esta meta. Mynor Ariel y Marcela Abigail que este logro sea para ustedes de satisfacción e inspiración.
A MIS HERMANAS Y SOBRINOS	Ericka, Leslie, Susy y Wendy como parte importante de este triunfo. Melisa, Melanie, Lily, Andrea, Jorge, Adrián, André y Ángel por ser mi motivación para alcanzar este objetivo.
A MIS TIOS Y PRIMOS	Mario, René, Anita y Erick por su cariño y a todos los primos Nufio por su alegría y energía positiva.
A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA	Mi querida casa de estudios que me permitió obtener los conocimientos de mi carrera profesional.
A LA EMPRESA	Muchas gracias por la oportunidad de elaborar mi tesis.
A MI ASESORA DE TESIS	Licenciada Lorena Ileana Hernández García por su paciencia, guía profesional y moral.
A MIS FORMADORES	A cada uno de los docentes y mentores de las jornadas fin de semana, vespertina y nocturna en especial a los Licenciados Elmer Daniel Monzón Meléndez, Edgar Antonio Polanco Juárez y Juan Gabriel Lucas Guzmán.

A MIS COMPAÑEROS Y AMIGOS

Que me acompañaron durante las diferentes jornadas en este arduo camino especialmente a Amanda, Sandra, Dani, Erick, Néstor, Lawrence, Lis, Jenniffer, Jairo, Jessica, Rosario Carlitos, Kimy, Evelyn, Helen, Lesli Alvaro, Gloria, Lottie, Mayra, Ada, Roxana, Otto, Andoni y Vaitare por su entrañable amistad.

A TODOS Y TODAS

Las personas que de una u otra manera me brindaron su apoyo durante este lapso de tiempo con palabras de ánimo para llegar a este momento, muchas gracias.

ÍNDICE

Contenido	Página
INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1 Empresa	1
1.1.1 Empresas comerciales	1
1.1.1.1 Minoristas	1
1.2 Administración	2
1.3 Proceso Administrativo	2
1.3.1 Fase de planeación	4
1.3.1.1 Elementos de la fase de planeación	5
1.3.2 Fase de organización	10
1.3.2.1 Elementos de la fase de organización	11
1.3.2.2 Tipos de organización	12
1.3.2.3 Componentes de la estructura organizacional	13
1.3.2.4 Diseño organizacional	20
1.3.2.5 Instrumentos de la fase de organización	24
1.4 Diagnóstico administrativo	27
1.4.1 Análisis estructural	27
1.4.2 Análisis funcional	28
1.4.3 Análisis procedimental	28
1.4.4 Análisis de facultades	28
1.4.5 Análisis de relaciones	29
1.4.6 Análisis organizacional o administrativo	29

Contenido	Página
1.5 Rediseño organizacional	30
1.5.1 Fase de preparación del cambio	31
1.5.2 Fase de planeación del cambio	32
1.5.3 Fase de rediseño	32
1.5.4 Fase de ejecución	33

CAPÍTULO II

DIÁGNOSTICO DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL ACTUAL DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA Y DE MANTENIMIENTO DE UN CENTRO COMERCIAL DE LA CIUDAD DE GUATEMALA

2.1 Metodología	34
2.2 Antecedentes del Centro Comercial	36
2.2.1 Filosofía organizacional del centro comercial	37
2.2.1.1 Misión	37
2.2.2 Organigrama general del Centro Comercial	39
2.3 Unidad Administrativa	40
2.3.1 Antecedentes	40
2.3.2 Filosofía organizacional	40
2.3.2.1 Misión	40
2.3.3 Análisis estructural	43
2.3.3.1 Organigrama específico	43
2.3.3.2 Organigrama nominal	46
2.3.4 Análisis funcional	50
2.3.4.1 Funciones de la unidad	50
2.3.4.2 Atribuciones	51
2.3.5 Análisis procedimental	51

Contenido	Página
2.3.5.1 Procedimiento general de la Unidad Administrativa	52
2.3.6 Análisis de facultades	53
2.3.6.1 Facultades principales	54
2.3.7 Análisis de relaciones	54
2.3.7.1 Tipo de comunicación	55
2.3.7.2 Medios de comunicación	55
2.4 Unidad de Mantenimiento	56
2.4.1 Antecedentes	56
2.4.2 Filosofía organizacional	56
2.4.2.1 Misión	56
2.4.3 Análisis estructural	59
2.4.3.1 Organigrama específico	59
2.4.3.2 Organigrama nominal	62
2.4.4 Análisis funcional	65
2.4.4.1 Funciones de la unidad	66
2.4.4.2 Atribuciones	66
2.4.5 Análisis procedimental	67
2.4.5.1 Procedimiento general de la unidad de mantenimiento	68
2.4.6 Análisis de facultades	69
2.4.6.1 Facultades principales	70
2.4.7 Análisis de relaciones	70
2.4.7.1 Tipo de comunicación	71
2.4.7.2 Medios de comunicación	71
2.5 Análisis organizacional o administrativo (análisis de resultados)	72

CAPÍTULO III
PROPUESTA DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL DE LAS SECCIONES
ADMINISTRATIVA Y DE MANTENIMIENTO DE UN CENTRO COMERCIAL DE
LA CIUDAD DE GUATEMALA

Contenido	Página
3.1 Justificación de la propuesta	78
3.2 Objetivos de la propuesta	79
3.2.1 General	79
3.2.2 Específicos	80
3.3 Filosofía y diseño organizacional del Centro Comercial	80
3.3.1 Filosofía organizacional propuesta	80
3.3.1.1 Misión	81
3.3.2 Estructura organizacional	85
3.3.2.1 Organigrama general propuesto	85
3.4 Filosofía y diseño organizacional de cada sección	87
3.4.1 Sección Administrativa	87
3.4.1.1 Filosofía organizacional propuesta	87
3.4.1.2 Diseño organizacional	92
3.4.1.3 Funciones	96
3.4.1.4 Instrumentos de organización	97
3.4.2 Sección de Mantenimiento	105
3.4.2.1 Filosofía organizacional propuesta	105
3.4.2.2 Diseño organizacional	110
3.4.2.3 Funciones	114
3.4.2.4 Instrumentos de organización	115
3.5 Plan de implementación de la propuesta	122
3.6 Presupuesto para implementar la propuesta	124
3.7 Beneficios de la propuesta	124

Contenido	Página
3.8 Plan de acción para implementar la propuesta	126
CONCLUSIONES	130
RECOMENDACIONES	132
BIBLIOGRAFIA	134
ANEXOS	135

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Título	Página
1	Resumen de deficiencias	74
2	Plan de implementación de la propuesta	122
3	Presupuesto para implementar la propuesta	124
4	Plan de acción para implementar la propuesta	127

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Título	Página
1	Etapas del proceso administrativo	3
2	Proceso de reingeniería	31
3	Organigrama general normado Centro Comercial	39
4	Conocimiento de la misión Unidad Administrativa	41
5	Conocimiento del organigrama específico Unidad Administrativa	44
6	Organigrama específico actual Unidad Administrativa	45
7	Organigrama nominal actual Unidad Administrativa	50
8	Conocimiento del proceso general Unidad Administrativa	53
9	Conocimiento de la misión Unidad de Mantenimiento	57
10	Conocimiento del organigrama específico Unidad de Mantenimiento	60
11	Organigrama específico actual Unidad de Mantenimiento	61
12	Organigrama nominal actual Unidad de Mantenimiento	63
13	Conocimiento del proceso general Unidad de Mantenimiento	69
14	Organigrama general propuesto	85
15	Organigrama nominal propuesto Sección Administrativa	93
16	Organigrama nominal propuesto Sección de Mantenimiento	111

ÍNDICE DE FORMATOS

No.	Título	Página
1	Rótulo institucional Misión Centro Comercial	82
2	Rótulo institucional Visión Centro Comercial	83
3	Rótulo institucional Valores Centro Comercial	84
4	Rótulo institucional Organigrama General Centro Comercial	86
5	Rótulo institucional Misión Unidad Administrativa	89
6	Rótulo institucional Visión Unidad Administrativa	90
7	Rótulo institucional Valores Unidad Administrativa	91
8	Rótulo institucional ubicación jerárquica Sección Administrativa	94
9	Descriptor y perfil de puesto Sección Administrativa	97
10	Descripción de procedimiento Sección Administrativa	102
11	Rótulo institucional Misión Sección de Mantenimiento	107
12	Rótulo institucional Visión Sección de Mantenimiento	108
13	Rótulo institucional Valores Sección de Mantenimiento	109
14	Rótulo institucional ubicación jerárquica Sección de Mantenimiento	112
15	Descriptor y perfil de puesto Sección de Mantenimiento	115
16	Descripción de procedimiento Sección de Mantenimiento	119

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Título	Página
1	Guía de entrevista	136

INTRODUCCIÓN

Ante los constantes cambios internos y externos en las empresas, el aumento de la competencia hace que se busque la forma de enfrentar estas situaciones para la permanencia en el mercado, el presente trabajo de investigación da a conocer aspectos técnicos de la Unidad Administrativa y de Mantenimiento de un Centro Comercial de la Ciudad de Guatemala el cual consta de tres capítulos que se describen seguidamente:

En el capítulo I incluye las definiciones de los temas y subtemas en el contexto de Administración, dentro de las cinco fases del proceso administrativo se hace énfasis en las fases de planeación y organización, además se define el diagnóstico administrativo y sus cinco análisis, también el concepto del rediseño organizacional y las fases del cambio, conocimiento que se empleó como base para el diagnóstico y la propuesta de solución, así como el aporte del investigador.

En el capítulo II se describe la metodología que se utilizó en el desarrollo de la investigación, los antecedentes de la unidad objeto de análisis, la información que se obtuvo de la entrevista que se realizó a los colaboradores administrativos y de mantenimiento, donde indicaron el conocimiento que tienen de los elementos de la filosofía organizacional y la aplicación de instrumentos organizacionales en las unidades de trabajo, también información de los análisis estructural, funcional, procedimental, de facultades, de relaciones y un resumen de las deficiencias encontradas.

El capítulo III contiene la propuesta de solución, con la justificación para su realización, el establecimiento de los objetivos general y específicos de la propuesta, los elementos de la filosofía organizacional propuestos para el Centro

Comercial con su respectivo formato, el organigrama general propuesto para la empresa con el formato correspondiente, en cada Sección la filosofía organizacional propuesta, el diseño organizacional propuesto con un organigrama nominal y la ubicación jerárquica donde se adecua el personal administrativo y de mantenimiento y cada uno de sus formatos, además se detalla la propuesta de la descripción técnica de puesto y la descripción de procedimientos con un ejemplo del formato de cada instrumento organizacional a utilizar, además contiene, un plan de implementación de la propuesta, presupuesto para implementar la propuesta, beneficios cualitativos de la implementación de la propuesta, un plan de acción para llevar a cabo el rediseño organizacional, las conclusiones, recomendaciones y por último la bibliografía consultada.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

A continuación, se definen los temas y subtemas que sirven de base teórica para la realización del diagnóstico y propuesta en la unidad objeto de análisis:

1.1 Empresa

“Es un organismo social donde a través de la coordinación de recursos se producen bienes y servicios”. (8:185)

Se refiere a todo establecimiento formal que desea satisfacer necesidades de sus clientes por medio de la producción de diferentes artículos o la prestación de servicios al emplear los medios que tiene a su alcance, ya sea en el sector privado por ser de carácter lucrativo o en el sector público para las instituciones del estado.

Existen diferentes clases de empresas clasificadas con respecto a su tamaño, finalidad, actividad económica, tecnología, filosofía y valores, la presente investigación se enfoca en las empresas por su actividad económica, las cuales pueden ser: industriales, comerciales y de servicios. Para efectos de estudio se define la siguiente:

1.1.1 Empresas comerciales

“Estas organizaciones son intermediarias entre el productor y el cliente; su principal actividad es la compra-venta y distribución de productos”. (8:191)

Por medio de estos negocios se representa a las empresas de distinta naturaleza que comercializan sus artículos y servicios, proveen a compradores o consumidores finales.

Entre las que se tienen: autoservicios, comercializadoras, mayoristas, minoristas, comisionistas, para efecto de investigación se define la empresa minorista:

1.1.1.1 Minoristas

“Venden productos al menudeo, o en pequeñas cantidades al consumidor”. (8:191)

El canal de distribución o venta directamente al consumidor de sus productos es la venta por unidades, con lo cual el cliente adquiere la cantidad de productos que desea en pequeñas cantidades. La unidad objeto de análisis se define a continuación:

a) Centro comercial

“Grupo de tiendas minoristas ubicado en un sitio que es planificado, desarrollado, de propiedad y gestionado como una unidad”. (5:338)

El Centro comercial es un grupo de empresas minoristas ubicadas en locales dentro de la misma edificación, para promocionar distintas mercaderías como prendas de vestir para dama, caballero y niño, línea blanca, aparatos eléctricos, medicamentos, así también se encuentran servicios bancarios, de telefonía, alimentos preparados, además cuenta con instalaciones adecuadas para la estadía de sus consumidores que desean adquirir diferentes productos y servicios en un mismo lugar.

1.2 Administración

“Es el proceso de coordinación de recursos para obtener la máxima productividad, calidad, eficacia, eficiencia y competitividad en el logro de los objetivos de una organización”. (8:23)

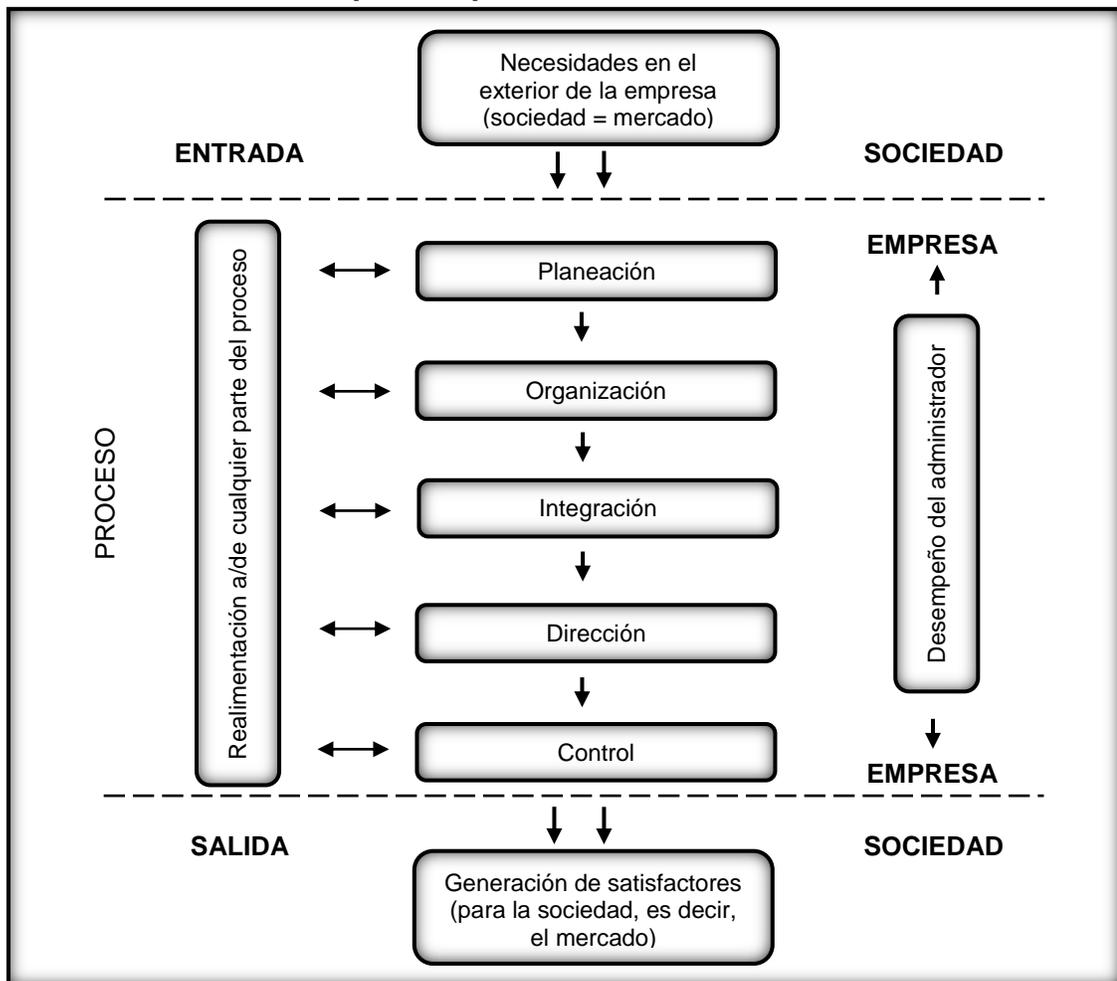
La administración es una función dinámica que aplican tanto pequeñas, medianas y grandes empresas, así como instituciones no lucrativas que requieren de un proceso administrativo que les permita diseñar, conjugar y maximizar la participación de las personas, medios económicos, materiales, tecnológicos, coordinados entre sí para el cumplimiento eficiente de las aspiraciones organizacionales y el funcionamiento adecuado de cualquier establecimiento sin fines de lucro o productivo que obtenga los resultados o rendimientos económicos.

1.3 Proceso administrativo

“Es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración”. (8:26)

Es la secuencia de los pasos a seguir para desarrollar la administración, su importancia esencial es la previsión de acontecimientos a largo plazo y la verificación de los recursos de la empresa ordenadamente, en las fases de planeación, organización, integración, dirección y control como se muestra a continuación:

Gráfica 1
Etapas del proceso administrativo



Fuente: Benavides Pañeda, Raymundo Javier, Administración, Editorial McGraw Hill, segunda edición.

La gráfica anterior muestra el proceso administrativo al conocer las necesidades de los clientes, con lo cual los administradores desarrollan acciones de forma simultánea al emplear los recursos disponibles en cada una de las etapas idealmente a partir de la fase de planeación, seguido en la fase de organización las cuales comprenden las fases mecánicas de este proceso, a continuación con las fases dinámicas de integración, dirección y control que concluyen la interrelación de la operación empresarial para obtener como resultado el producto o servicio que guste a la sociedad y en el cumplimiento de las metas organizacionales.

Con relación a las necesidades de la unidad objeto análisis se hace énfasis en las fases de planeación y organización:

1.3.1 Fase de planeación

“Es la determinación del rumbo hacia el que se dirige la organización y los resultados que se pretende obtener mediante el análisis del entorno y la definición de estrategias para minimizar riesgos tendientes a lograr la misión y visión organizacional con una mayor probabilidad de éxito”. (8:41)

La planeación es la primera fase de proceso administrativo, que sirve al administrador de la empresa como orientación para determinar el rumbo al que se dirige la organización o una parte de ella, con el conjunto de mecanismos, acciones, planes para dirigir las operaciones, encontrar oportunidades, anticipar probables dificultades e incertidumbres, evaluar y reducir riesgos aunque no se conozcan los acontecimientos futuros, con lo cual propicie el desarrollo administrativo por medio del uso razonable de los recursos suministrados, la preparación para enfrentar cambios internos en relación al ambiente externo que garanticen la competencia y permanencia en el mercado, proporcionar los medios de control que garanticen la mayor probabilidad de éxito en la obtención de los resultados esperados.

1.3.1.1 Elementos de la fase de planeación

Son parte esencial de la planeación que incluye: misión, visión, valores, objetivos, políticas, normas, procedimientos y presupuesto, cada uno se analiza seguidamente:

a) Misión

“Es la definición amplia del propósito de la empresa y la descripción del negocio o giro al que se dedica”. (8:43)

Es la concepción básica, breve o extensamente descrita por la cual se crea la empresa o una parte de la misma, la razón de ser con carácter permanente, aquí se describe la operación o servicio que se ofrece a los clientes y mercados actuales o futuros, da identificación con sus colaboradores, clientes y la comunidad, permite diferenciarla de la competencia en cuanto a los productos o servicios que presta a la sociedad, como parte de la filosofía empresarial crea un significado común además sirve de guía para el desarrollo de las actividades diarias y el logro de las metas organizacionales en un determinado período de tiempo.

✓ Visión

“Es el enunciado del estado deseado en el futuro para la organización, provee dirección y estimula acciones concretas para lograrla”. (8:44)

Es la proyección fundamental del estado que desea alcanzar la empresa o una parte de ella a largo plazo, concede un sentido profundo, propone desafíos y brinda dirección a la alta gerencia ya que está dirigida a la unificación de los esfuerzos y pensamientos presentes de los integrantes para alcanzar los objetivos establecidos, es importante que sea clara y compartida a todos los colaboradores para garantizar el mayor grado de realización, al comunicarla a lo interno y externo de la empresa se da a conocer los compromisos empresariales así como asegurar la permanencia futura.

✓ **Valores**

“Pautas de conducta o principios que orientan la conducta de los integrantes de la empresa”. (8:43)

Son creencias, ideas o criterios básicos que guían el pensamiento y comportamiento como normas de conducta bajo las cuales se rige el desempeño de los colaboradores, al ser estos estables e invariables refuerzan el desarrollo de las labores dentro de un área de trabajo o en la totalidad de la empresa, los valores organizacionales son útiles, importantes ya que se alinean a los valores de cada individuo como un mecanismo de coordinación, integración y medio de control que muestra resultados cualitativos, si se comparte y practica el conjunto de valores crea la cultura organizacional de cada unidad y de la empresa misma.

b) Objetivos

“Indicarán los resultados o fines que la empresa desea lograr en un tiempo determinado”. (8:44)

Son los fines principales que desea alcanzar cada empresa o unidad de trabajo, también orientan las actividades de las personas para materializarse en períodos de tiempo establecidos con la asignación de los recursos disponibles, los cuales se distinguen al escribirlos sin conjugaciones con verbos en infinitivo, los mismos son cuantificables, medibles y realizables, para que sean verificables en su cumplimiento, sobresalen por ser firmes y reconocidos en la toma de decisiones, establecidos en orden de prioridad con la delegación de responsabilidades en cada área para que proporcionen un resultado exitoso.

c) Políticas

“Las políticas son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones acerca de situaciones y decisiones que se repiten”. (8:45)

Son planes flexibles de apoyo congruentes en el logro de objetivos organizacionales, que facilitan la especificación previamente de un problema antes de perder el control del mismo o de una oportunidad administrativa, dictadas por los altos ejecutivos de la empresa actualizadas constantemente, sirven de base a la filosofía organizacional como orientación e influencia en el desenvolvimiento de las labores diarias para obtener de sus integrantes trabajo de calidad, se establecen por escrito con una redacción clara, precisa, se comparten y comunican a las áreas de trabajo para su aplicación.

d) Normas.

“Comportamiento esperado de los miembros del grupo”. (7:446)

Son referencias aceptables de conducta que ofrecen a sus miembros el tipo de procedimiento operativo, comprensible, predecible y coordinado en cada unidad de trabajo, son útiles en el comportamiento de las personas como mecanismo de integración que reduce la incertidumbre, estos elementos de planeación son relevantes en los colaboradores de nuevo ingreso dentro su proceso de aprendizaje para que sea lo más sencillo posible y determinan lo que deben o no hacer en ciertas situaciones individuales y en grupo.

e) Procedimientos

“Planes que describen detalladamente la secuencia de pasos que deben seguirse para ejecutar ciertas actividades de la manera más eficiente”. (1:37)

Se establecen como una guía de ejecución porque describe los pasos ordenados y relacionados consecutivamente de las actividades, para que se realicen con precisión al explicar e ilustrar la forma en que se desarrolla cada uno de los mismos, evita la duplicidad de esfuerzos al ser cuidadosamente planeados, para que estos sean reconocidos y aplicados es importante que se encuentren por escrito ya que de esta manera dirigen a los colaboradores como un sistema de

operación en el desempeño de las labores diarias, semanales, mensuales, dentro de su puesto de trabajo y el aprovechamiento de los recursos disponibles.

f) Presupuesto

“Es un documento en el que se determina por anticipado, en términos cuantitativos (monetarios y/o no monetarios), el origen y asignación de los recursos, para un periodo específico”. (8:47)

Es un informe básico por medio del cual se expresa con anticipación en términos numéricos medibles la procedencia y asignación eficiente de los recursos económicos necesarios para el funcionamiento en los niveles ejecutivo, táctico y operativo que integran las unidades de trabajo de la empresa en un determinado tiempo, propuesto normalmente para un año con referencia a los pronósticos y resultados del período anterior o con base cero, el mismo se somete a la evaluación de ejecutivos o de un comité encargado para su revisión y aprobación que contribuya al logro de los objetivos organizacionales.

g) Instrumentos de la fase de planeación

Dentro de los instrumentos de la fase planeación se encuentran: planes, programas, proyectos y plan de acción; para el presente análisis se definen los siguientes:

✓ Planes

“Son acciones específicas propuestas para ayudar a la organización al logro de sus metas, y son resultado del proceso de planeación”. (1:32)

Son medios de presentación o ilustración básicos de las acciones programadas a realizarse y lo necesario para ejecutarlos, su elaboración se realiza por escrito los cuales contienen partes que abarcan los aspectos principales que se llevarán a cabo en el nivel estratégico, táctico y operativo de las unidades administrativas y que sirven de fundamento en la fase de planeación, se encuentran los planes específicos o generales, que poseen los objetivos, eventos o actividades que se

desarrollarán, en pasos a seguir ordenadamente que satisfagan los requisitos de cada plan, que incluyan una revisión constante en los puntos de mejora.

✓ **Programas**

“Es el documento en el que se plasman el tiempo requerido y la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, así como los responsables de los mismos”. (8:46)

Es un esquema importante en la fase de planeación en el que se establece como una combinación de diferentes planes, en un orden cronológico que incluye las tareas a realizar, es decir, determina las actividades precedentes, simultaneas y subsecuentes para la interrelación de los eventos establecidos, que incluye el tiempo de duración, los medios económicos, humanos, materiales y tecnológicos a su alcance, para enfrentar cambios importantes a lo interno de la empresa que justifiquen los beneficios en un largo plazo, este documento lo elabora la persona encargada del programa que dispone del personal que actúa en su cumplimiento.

✓ **Proyectos**

“Conjunto de actividades que forman una unidad de propósitos para el logro de un objetivo, que no pueden plantearse de forma aislada” (3:488)

Es un instrumento que brinda esfuerzo, flexibilidad, se define en tamaño, temporalidad y especificación, con un objetivo definido de principio a fin lo que es primordial para que la fase de planeación sea efectiva y eficiente, como la parte reducida y separada de los programas, abarca un sistema de instrucciones claras y su efecto es limitado, el mismo lo desarrolla un grupo de colaboradores que son designados desde sus unidades de trabajo, durante el tiempo que inicia y concluye, posteriormente entregan resultados en un documento entregable o un producto final particular de su gestión.

✓ **Plan de acción**

“Programa de acción específico para cada unidad organizacional (división, departamento o sección), el cual es formulado directamente por los responsables o jefes de esas unidades organizacionales”. (11:7)

Es un instrumento gerencial de programación y control basado en el plan general, la elaboración lo realizan según los niveles organizacionales, unidades administrativas o conforme se encuentre estructurada la empresa, ordena la puesta en práctica con la descripción detallada de cada área de trabajo, establece los pasos a seguir en un tiempo determinado e incluye el objetivo, metas, actividades específicas a realizar, responsable de llevarlas a cabo, período inicial y final y el costo total de la implementación, que conduce a los colaboradores en dar seguimiento y estimación en el progreso de las metas.

1.3.2 Fase de organización

“Consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, sistemas, métodos y procedimientos tendientes a la simplificación y optimización del trabajo”. (8:61)

Es la segunda fase del proceso administrativo que consiste en establecer la estructura formal de la empresa que relaciona funciones, jerarquía y los puestos de trabajo necesarios, la coordinación de actividades de las personas que integran las unidades administrativas de la empresa, divide, agrupa y ordena las actividades al garantizar el mayor beneficio del recurso humano, material y financiero como medio para alcanzar los mejores resultados organizacionales, dentro de esta fase se requiere del cambio continuo con respecto a las necesidades de la empresa o de sus unidades, proporciona la metodología adecuada para desarrollar eficientemente las tareas laborales, permite la disminución de esfuerzos extras, aumenta la productividad para que genere productos o servicios de la más alta calidad.

1.3.2.1 Elementos de la fase de organización

La fase de organización abarca principalmente los elementos de: función, jerarquía, puesto, que se describen a continuación:

a) Función

“Conjunto de actividades asignadas a cada una de las unidades administrativas que integran una institución, que se definen a partir del ordenamiento que la crea”. (3:484)

Es la reunión, clasificación y descripción de las actividades afines y necesarias que se realizan en cada unidad administrativa o puesto de trabajo, establecidas con claridad y con un motivo particular, las mismas expresan un orden para el cumplimiento de los objetivos de la empresa, al precisar la facultad de su ejecución estas se definen en cada nivel de la estructura organizacional, también implica la realización de un análisis previo por medio de una revisión de los factores en que se diferencian las labores y las actividades propias de las áreas de trabajo o del personal que labora en las unidades para establecerlas formalmente.

b) Jerarquía

“Orden de precedencia entre los integrantes de una organización, derivado de la distribución de autoridad y responsabilidad”. (3:485)

Es la forma descendente según la posición que se encuentre el personal en cada nivel jerárquico dentro de la organización que muestra de forma piramidal sus relaciones, en la cual se conoce la autoridad y los deberes de los colaboradores para el desempeño de las atribuciones de su puesto de trabajo en cada unidad, aquí se desprenden las instrucciones desde el más alto ejecutivo hasta los puestos operativos para el logro de los planes formulados en la fase de planeación, además se considera como el sistema importante para agrupar datos indispensables en la toma de decisiones, coordinación y control de las tareas laborales.

c) Puesto

“Se compone de todas las actividades que desempeña una persona (el ocupante), que se engloban en un todo unificado y que aparece en cierta posición formal en el organigrama de la compañía”. (2:203)

Define las actividades de los colaboradores de manera específica, según la especialización de cada persona en su área de trabajo para desempeñar las atribuciones asignadas, de esta manera se conoce el nivel jerárquico, la posición que ocupa en su unidad de trabajo de la estructura general de la empresa, si tiene personal bajo su cargo o a qué persona reporta sobre las tareas asignadas, la metodología que se emplee en los puestos los hará más sencillos, uniformes y eficientes con su relación jerárquica en la unidad correspondiente, la agrupación de los puestos permite el diseño adecuado de la estructura organizacional.

1.3.2.2 Tipos de organización

El tipo de organización puede ser formal e informal, se definen seguidamente:

a) Organización formal

“Estructura intencional de las funciones en una empresa formalmente organizada” (6:148)

Es una estructura definida que agrupa las actividades de los colaboradores, le facilita lo apropiado para la puesta en marcha en cada unidad de la empresa que permita la realización de los objetivos organizacionales previamente establecidos, con la división del trabajo por medio de las personas designadas, comunicada generalmente por instrumentos organizacionales oficiales, que definen los límites, desempeño y aspectos técnicos bajo los cuales se ajusta el personal internamente, aquí se encuentra la coordinación estructural de los esfuerzos en las tareas fijadas por la autoridad y responsabilidad que cada colaborador ejerce vertical u horizontalmente desde su puesto de trabajo.

b) Organización informal

“Una red de relaciones interpersonales que surge cuando los individuos se asocian entre sí”. (6:149)

Comprende un sistema de sus propias reglas, costumbres y conductas que surgen sencilla y espontáneamente entre los colaboradores de la organización formal desde las relaciones de los puestos de trabajo, influyen favorablemente con la ejecución y aumento del desempeño laboral o la limitación de generar productos y servicios al poner en riesgo el logro de las metas organizacionales, el surgimiento de estos grupos no se establece en el organigrama de la empresa puesto que se constituyen por intercambios amigables, sociales u otros intereses, fuera del horario de trabajo o durante el tiempo libre del personal en distintos lugares.

1.3.2.3 Componentes de la estructura organizacional

“Forma en que las tareas del puesto de trabajo se dividen, agrupan y coordinan formalmente”. (9:481)

Es el sistema formal que surge de las decisiones sobre dividir, agrupar, ejecutar y combinar el trabajo para que se realice en labores definidas por cada unidad administrativa, la asignación de estas tareas conlleva las responsabilidades relacionadas en cada puesto de trabajo, así mismo la coordinación de las diversas actividades organizacionales, también la agrupación de los puestos de trabajo en sus respectivas unidades de negocio con lo cual se establecen las líneas de autoridad oficiales, con la asignación y el uso de los medios disponibles en la empresa que contribuyen en el cumplimiento de los objetivos propuestos, la misma se presenta en un organigrama y cuando el administrador inicia o modifica la estructura interviene el diseño organizacional, para efectos de la investigación se explica cada uno de los componentes:

a) Tipos de estructura organizacional

Por las características de cada empresa, se dividen en funcional, por productos, por territorios, por clientes, para comprenderlos se definen seguidamente:

✓ Organización funcional

“Consiste en agrupar las actividades análogas según su función primordial para lograr la especialización y, con ello, una mayor eficiencia del personal”. (8:62)

Es el conjunto de actividades similares por las cuales es creada cada unidad administrativa, son diferentes según la naturaleza de la empresa, se aplica tanto a organizaciones pequeñas como a grandes, donde los administradores y colaboradores se encuentran asociados por ser expertos en sus conocimientos, así como en el manejo de los medios que utilizan para el desempeño de sus labores, con lo que obtienen mejores resultados y sus costos son más económicos, de esta manera sirve de apoyo en la identificación de las personas que comparten competencias especializadas y toma de decisiones mayormente efectivas.

✓ Organización por productos

“Es recomendable en empresas que se dedican a la fabricación de diversas líneas de productos”. (8:63)

Es la estructura enfocada con todas sus funciones que agrupa el trabajo de las personas en la elaboración de un producto o proceso, se crean divisiones especializadas que se encargan de la idea, producción y comercialización de los bienes, de esta forma encuentran mayor flexibilidad para enfrentar los cambios en su ambiente, coordinarse principalmente entre las áreas funcionales, definir la mayor responsabilidad de sus integrantes porque sus habilidades y experiencias están concentradas en la fabricación de los productos o servicios que la empresa ofrece con lo que eleva su desempeño.

✓ **Organización por territorios**

“En general se utiliza cuando las áreas de la organización realizan actividades en sectores alejados físicamente, y/o cuando el tramo de operaciones y de personal es muy extenso y está disperso en áreas muy grandes y diferentes”. (8:63)

Las actividades están organizadas respecto a las necesidades de la empresa geográficamente, estas se ubican en una zona en particular de acuerdo a factores que influyen establecerse en un territorio como ventaja para enfrentar a su competencia y adaptación en las condiciones del mercado, contar con instalaciones, equipo y materias primas localizadas en zonas o regiones para el proceso de producción o entrega en un mismo lugar, contratación de personal local que repercuta en una producción eficiente, con lo cual economice tiempo u otros recursos y permita alternativas de solución en la atención al cliente.

✓ **Organización por clientes**

“Consiste en establecer departamentos cuyo objetivo es servir a los distintos compradores o clientes”. (8:63)

Esta estructura se enfoca en los consumidores o en la atención a clientes, le responsabiliza directamente de los servicios primarios de la empresa, es decir, en la venta y distribución de productos o servicios que ofrecen a diferentes tipos de consumidores o mercados con diferentes criterios y necesidades, se aplica a distinto nivel jerárquico y unidad de trabajo de la estructura según las particularidades que compruebe su especialización, con lo que permita señales objetivas para la entrega de estos artículos y asistencia personalizada, que le proporcione aumento o disminución en su tamaño.

b) Dimensiones de la estructura organizacional

Puede ser: vertical y horizontal, se definen a continuación:

✓ **Vertical**

“Los niveles jerárquicos quedan de arriba hacia abajo”. (8:70)

La dimensión vertical refleja a las unidades administrativas que inicia con la unidad de mayor jerarquía en la parte superior donde surge la autoridad, delegación y descentralización interna que se encuentra en el organigrama general de la empresa y conforme desciende sucesivamente en los niveles jerárquicos hasta llegar a la línea operativa que están comprometidos a reportar resultados destacando la responsabilidad, facilita la comunicación entre colaboradores del misma o de diferentes unidades de trabajo, normalmente es la dimensión más utilizada para mostrar cómo se encuentra estructurada la empresa.

✓ **Horizontal**

“Los niveles jerárquicos se representan de izquierda a derecha”. (8:70)

La dimensión horizontal se distingue por segmentarse debido al incremento de complicaciones, crecimiento o evolución de las unidades o entre ellas, aquí se desligan las divisiones de línea encargadas de las principales funciones de la empresa: fabricar, comercializar o en la atención a clientes, en cuanto a los departamentos de staff que proporcionan competencias específicas en apoyo y asesoría a diferentes áreas organizacionales, son estos los que aportan los medios importantes en la ampliación horizontal con énfasis en la comunicación, coordinación y participación de calidad con su equipo de trabajo.

c) Modelo de diseño

De los dos modelos que existen burocracia y adhocracia, en la investigación se describen ambos conceptos:

✓ **Organización mecánica (burocracia)**

“Estructura organizacional con tareas de operación altamente rutinarias, lo cual se logra a través de la especialización, formalización elevada de reglas y directrices, agrupamiento de tareas en departamentos funcionales, centralización de autoridad, extensiones del control reducidas y toma de decisiones que sigue la cadena de mando”. (9:487)

Es la forma de organización caracterizada por la división clara del trabajo, jerarquía evidentemente establecida, reglas y procedimientos definidos previamente, con un carácter impersonal que permite el desarrollo de una carrera profesional, esta forma se da por lo frecuente de las tareas en cumplimiento particular de las normas de la empresa, la instrucción de los superiores sobre las actividades que se realizan en cada unidad, así como las repercusiones en la toma de decisiones, es útil para mantener el orden y ganar eficiencia, se hace énfasis en la estructura como una red formal de relaciones entre puestos especializados dentro de una organización.

✓ **Organización orgánica (adhocracia)**

“Estructura orgánica que introduce a las personas en un ambiente propicio para el trabajo y les infunde una sensación de valía y de importancia personal”. (1:139)

Es la estructura donde la motivación alcanza el mejor potencial del personal directivo y operativo, además se integra a profesionales de diferentes especialidades para que trabajen armoniosamente en busca de la innovación, este modelo orgánico se enfoca más a la descentralización, con líneas de comunicación en todas las áreas de trabajo que solo limitarla a las que corresponden a la cadena de mando, permite acelerar el proceso de toma de decisiones ya que se sustenta en la experiencia de los equipos creados en todos los niveles de la estructura, previene las dificultades que se generan por la enorme cantidad de información

d) Tramo de control

“Es el número de unidades administrativas que dependen directamente de un órgano superior”. (3:374)

Corresponde a la cantidad de personal que le reporta a un administrador, supervisor o encargado dentro de una empresa como medio de control, donde influye lo predecible y repetitivo de las actividades, así como la localización fija o dispersa de los puestos de trabajo, también la inversión del tiempo en coordinar las labores, las capacidades del personal a cargo para que la supervisión sea la

adecuada, cuántas mejores competencias administrativas posean los administradores así se definirá el tramo de control o de administración a utilizar, para que los subordinados a quienes orienta logren los objetivos organizacionales, a continuación se describen los dos tipos de tramo de control:

✓ **Tramo de control estrecho**

“Está asociado con muchos niveles”. (6:149)

Este tramo de control se relaciona con varios niveles de supervisión, esto requiere de más supervisión y control estricto del personal porque tiene un tramo de control reducido y más niveles administrativos, además la comunicación es rápida pero se disuelve entre subordinados y superiores por la cantidad de personas y la separación entre los niveles más altos y los más bajos involucrados en este proceso que retrasa la toma de decisiones, esto corresponde a una estructura de organización alargada que contiene diversidad de capas en sentido vertical, se adecua en ámbitos exteriores aparentemente firmes.

✓ **Tramo de control amplio**

“Está asociado con pocos niveles organizacionales”. (6:149)

Es una estructura de organización más plana con menos capas jerárquicas que marca una distancia horizontal, de manera que la información recorre intervalos más cortos entre el nivel inferior y el superior cuando se tenga que implementar decisiones ágilmente por sus tramos de control más amplios y pocos niveles administrativos que le permite una mayor delegación, con apoyo de la tecnología aunque el lugar de trabajo del personal se encuentre disperso dentro de la empresa o en otra región alrededor del mundo que logre el mismo grado de eficacia ya que adquiere más responsabilidades.

e) Sistemas de organización

Entre ellos se encuentra el sistema lineal, funcional y staff en este proceso de investigación se describen seguidamente:

✓ **Sistema lineal**

“Se caracteriza porque la autoridad se concentra en una sola persona, que toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando”. (8:65)

Este sistema refleja la supervisión de un superior a un subordinado, el administrador lo aplica para guiar al personal que tiene a su cargo que desciende según el nivel más bajo y la responsabilidad se incrementa al ascender, por lo tanto, este personal se reporta a un solo supervisor o administrador, la autoridad se centraliza en una sola persona que ejerce fundamentalmente en línea directa o gradual dentro de la empresa o unidad de trabajo, es el sistema más sencillo que se produce en todas las organizaciones por su presentación en línea recta verticalmente como en una organización militar.

✓ **Sistema funcional**

“Se basa en agrupar las funciones de acuerdo con las áreas funcionales de la empresa”. (8:65)

Se enfoca en agrupar las funciones similares de las unidades administrativas para el aprovechamiento de los recursos disponibles de la empresa, en este sistema la autoridad funcional es una parte de la autoridad superior de línea, que se delega a una persona o unidad de trabajo para el control de procesos, prácticas, políticas particulares o que se encuentren relacionados con el desempeño de las tareas de los colaboradores que permita corregir deficiencias, además que garantice la discusión de todos los temas y no solo uno según su área de trabajo, que facilite la verificación de las decisiones.

✓ **Sistema 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”. (8:66)

En este sistema se encuentran analistas especializados que incorporan su aporte al nivel de las unidades de trabajo que trabajan unidos en las relaciones variables y en proyectos innovadores, surge de las necesidades de la empresa como un personal de apoyo en la estructura, importante al ejercer un poder informal en el control del trabajo, por su experiencia se encarga solo de aconsejar, como asesoría externa su autoridad se identifica con líneas punteadas y si es interna con un línea continua más delgada en el organigrama de la unidad o empresa y existe solamente por la combinación con otros tipos de organización, está más adaptado a organizaciones de tamaño grande.

1.3.2.4 Diseño organizacional

Para considerar el diseño organizacional de las unidades administrativas se toman en cuenta los siguientes conceptos:

a) División del trabajo

“Consiste en la delimitación de las funciones con el fin de realizar las actividades con mayor precisión, eficiencia y especialización para simplificar los procesos y el trabajo”. (8:61)

Es el proceso de distribución del trabajo necesario subdividido en tareas específicas repetitivas o unidades más pequeñas y la unificación de los diferentes recursos empresariales que requiere de la especialización de tareas en grupos, que generen el mínimo esfuerzo, mejoren las destrezas de los colaboradores y el tiempo necesario invertido en cada actividad que se atribuye al personal individualmente o en conjunto que componen la organización empresarial, todo esto con el objetivo describir micro procesos y macroprocesos, definir las funciones esenciales y establecer líneas de comunicación internas.

b) Departamentalización

“Es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud”. (8:62)

Es el proceso de dividir el trabajo formalmente en divisiones, departamentos, o unidades de trabajo principales, a cada uno se le asignan desde las funciones de acuerdo a su similitud por áreas o secciones según las características y requerimientos de la empresa hasta que se haya establecido la distribución de labores que desempeña cada colaborador que ocupa un puesto de trabajo, vinculados de forma coordinada se aplica a cualquier empresa que depende de las relaciones de autoridad, responsabilidad y obligación para establecer la forma más adecuada o modificarla con lo cual espera mejorar sus resultados.

✓ **Tipos de departamentalización**

Dentro de estos existen: departamentalización funcional, por productos, geográfico, por clientes, por proceso y matricial, para efectos de la investigación se definen a continuación:

• **Funcional**

“Agrupamiento de actividades de acuerdo con las funciones de una empresa, como producción, ventas y finanzas”. (6:164)

Este tipo de departamentalización reúne las atribuciones semejantes con respecto a las funciones principales de la empresa para la cual se crea cada unidad formal de trabajo como: de administración, finanzas, producción, recursos humanos y ventas usualmente, es así como se logra la especialización de las personas que poseen destrezas técnicas, intereses y responsabilidades afines, además genera una alta expectativa de éxito en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, aplicable a pequeñas y grandes empresas con la utilización eficiente de recursos, desarrollo profesional en la capacitación profunda en estas áreas.

• **Por productos**

“Agrupamiento de actividades por productos o líneas de productos, especialmente en empresa grandes y con líneas múltiples”. (6:166)

Esta departamentalización agrupa cargos y actividades que se enfocan estrictamente en un producto o servicio o grupo de estos, reconoce claramente costos, ganancias, posibles dificultades y éxitos en un espacio del mercado, permite delegar una autoridad convincente sobre las funciones de los departamentos de línea que se relacionan con los de productos, con un objetivo fundamental de responsabilidad en generar beneficios económicos, al crear o modificar la estructura con esta departamentalización mejora la administración de marca y eleva la colaboración del personal de las líneas de producto.

- **Geográfico**

“El agrupamiento de actividades por área o por territorio es común en las empresas que operan sobre áreas geográficas extensas”. (6:165)

Se encarga de la asociación de empleos y actividades que se desarrollan en la misma localización o ubicación territorial donde les otorgan responsabilidades con sus propios departamentos de línea, se crea o ajusta esta departamentalización de acuerdo a las condiciones por distinguir productos o servicios para ser más competitivos en distintas zonas de un país inclusive a nivel internacional donde cuentan con ejecutivos regionales responsables del desempeño de sus respectivas funciones, así también se miden los gastos e ingresos particularmente por área geográfica para considerar sus utilidades.

- **Por clientes**

“Agrupamiento de actividades que refleja un interés primario en los clientes”. (6:165)

Esta departamentalización se distingue por organizar a los puestos de trabajo y las tareas en categorías de los clientes según sus necesidades, es más común y útil en la prestación de servicios, facilita conocer a profundidad y específicamente a los consumidores, ante las demandas de los gustos y preferencias la respuesta es más inmediata para atender de mejor manera a los potenciales compradores,

sin embargo, conduce a duplicar el uso de los recursos en las unidades especializadas por clientes, por otro lado genera barreras en la combinación de los objetivos de la empresa y las unidades.

- **Por proceso**

“El proceso o la maquinaria empleada para fabricar un producto puede ser la base para determinar los departamentos a nivel de la planta fabril de la compañía”. (1:122)

Es la forma que adoptan los equipos de tareas relacionadas que en conjunto forman parte de los procesos desde el inicio hasta el resultado de un bien o servicio que ofrecen a los clientes, esta departamentalización se utiliza generalmente en niveles tácticos u operarios, que por cuestiones de procedimientos o financieras tengan como requisito realizarse en orden alfabético por los nombre de las personas o de empresas, en cuanto a lo numérico se detallan diferentes datos que enumeren a los clientes, o si es por etapas se refiere a horarios, fechas o temporadas para la elaboración de un producto para el desarrollo de las labores.

- **Matricial**

“Combinación de departamentalización por funciones y por proyectos o productos en la misma estructura organizacional”. (6:168)

Es también llamada de parrilla, de proyectos o administración de productos, porque orienta a obtener los mejores resultados finales por la integración e influencia de profesionales especializados, surge por el crecimiento de las empresas y la condición de desarrollar proyectos, por estas razones se da como la combinación de la departamentalización por procesos con la de funciones, que guía el compromiso de elaborar el producto con relación a las ganancias, por otro lado, se deja el principio de unidad de mando para ceder a un sistema de mando múltiple donde se comparten la autoridad, la responsabilidad y el poder.

c) Jerarquización

“Corresponde la disposición de las funciones de una organización por grado de importancia y mando”. (8:62)

La jerarquización define la estructura de la empresa ya que identifica la importancia de relaciones, el grado de autoridad lineal, funcional o staff y la responsabilidad que existen entre el conjunto de órganos agrupados sin depender de sus funciones, reconocidos en una forma piramidal porque la alta gerencia se encuentra en la parte más alta, al descender en los siguientes niveles se encuentran los mandos medios y, en la base el personal operativo o de primera línea, según las exigencias de la empresa se establecen los niveles mínimos e indispensables que propicien un tramo de control conveniente,

d) Coordinación

“Es el proceso de sincronizar y armonizar las actividades para realizarlas con la oportunidad y calidad requeridas”. (8:65)

Es el proceso de ejecución de las actividades de manera consecutiva y simultánea para unificar las funciones de las diferentes unidades de negocio y los niveles jerárquicos que aparece por el crecimiento y evolución de las empresas, promueve la comunicación por medio del intercambio de información como colaboración que depende de la complejidad de las labores y la importancia mutua entre el personal que vincule a las distintas unidades, la coordinación es importante independientemente de la división organizacional, con lo cual se logra unir esfuerzos para alcanzar los objetivos organizacionales.

1.3.2.5 Instrumentos de la fase de organización

Para efectos de investigación se definen: el organigrama general, el organigrama específico, el organigrama de puestos, plazas y unidades, la descripción técnica de puestos y la descripción de procedimientos, que se utilizan en esta fase:

a) Organigrama general

“Es una representación gráfica de la estructura formal de una organización; muestra las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y las líneas de autoridad”. (8:69)

Es un instrumento organizacional indispensable en la fase de organización al considerar las necesidades de la empresa y un grupo de personas que plasme objetivamente la estructura oficial de la empresa, en un esquema gráfico por medio de cuadros del mismo tamaño que representen las unidades administrativas, vinculadas entre sí, con la distinción de la división de funciones y relaciones, niveles jerárquicos, identificación de las líneas de dependencia, autoridad y responsabilidad, los canales formales de comunicación; de las formas de presentación de los organigramas se encuentran: el vertical, el horizontal, el circular y el mixto,

b) Organigrama específico

“Muestran en forma particular la estructura de un área de la organización”. (3:126)

Esta es la representación gráfica de una parte de la estructura general, por su ámbito de aplicación ofrece más detalles sobre aspectos determinados de la manera en que se acoplan los puestos de trabajo que integran un área departamental o unidad de trabajo de la empresa con sus relaciones de jerarquía y dependencia, este organigrama específico o departamental se representa de la misma forma piramidal desde la parte más alta para llegar a la parte complementaria, además es un organigrama adicional del organigrama general.

c) Organigrama de puestos, plazas y unidades

“Indican las necesidades de puestos y el número de plazas existentes o necesarias de cada unidad consignada”. (3:127)

Este organigrama está diseñado para cada unidad o área de trabajo con respecto a las necesidades de los puestos de trabajo, cada cuadro de este instrumento

organizacional contiene el nombre del cargo o puesto de trabajo, unidos respectivamente con las líneas de los canales de autoridad y responsabilidad, las relaciones que existen entre los diversos puestos, en cada departamento o sección, así como el número de plazas existentes o requeridas, de esta manera se conoce cuáles son los jefes, encargados y el grupo de colaboradores sin incorporar los nombres de las personas que ocupan las plazas.

d) Descripción técnica de puestos

“Este documento es una relación escrita que delinea los deberes y las condiciones relacionados con un puesto, proporciona datos sobre lo que el ocupante del puesto hace, cómo lo hace y por qué lo hace”. (1:141)

Es el instrumento organizacional establecido previamente que proporciona una guía a los administradores al consignar las atribuciones, responsabilidades, las condiciones en qué desempeña el trabajo, los requisitos correspondientes de cada unidad específica e impersonal de trabajo como parte del nivel jerárquico, el contenido de este formato incluye: identificación, objetivo, atribuciones, especificaciones, responsabilidades, nivel de esfuerzo, condiciones ambientales y riesgos, que relaciona los conocimientos, habilidades y capacidades del ocupante del puesto para el desarrollo de sus actividades.

e) Descripción de procedimientos

“Los procedimientos se describen en un formato que se llama descripción de procedimiento, con base en el cual se diseña el diagrama de flujo”. (8:74)

Es el instrumento organizacional que representa una guía para la acción, por medio del cual se clasifican y detallan las actividades previamente establecidas en un orden secuencial descritas paso a paso, explica qué se hace, cómo se hace, cuándo se hace y quién lo hace, además cuenta con diagramas que permiten la comprensión de forma gráfica de las labores para que se realicen con precisión y eficiencia, con lo que se espera ahorro de tiempo, esfuerzo y costo, es así como

se da a conocer un sistema de operación ordenado y formal para cada integrante o unidad de trabajo y, se obtengan los mejores resultados.

1.4 Diagnóstico administrativo

“Es un estudio sistemático, integral y periódico que tiene como propósito fundamental detectar las causas y consecuencias que dentro de los problemas de organización y funcionamiento afecta o se instituyen que afectan a la empresa, con el objeto de encontrar las alternativas de solución tomando en cuenta los recursos disponibles”. (11:14)

Es el reconocimiento frecuente de la situación actual de una empresa o una parte de ella, con el fin de comparar la manera ordenada y apropiada como se desarrolla la estrategia de organización, actividades y funciones con la forma en que las aplica el personal, donde se encuentran los orígenes y efectos que perjudican administrativamente a la empresa, además se busca darle una probable solución a los problemas administrativos organizacionales presentes, el mismo incluye el análisis estructural, funcional, procedimental, de facultades, de relaciones y el organizacional administrativo, los mismos se definen a continuación:

1.4.1 Análisis estructural

“Examen detallado de la estructura de una organización para conocer sus componentes, características representativas y comportamiento con el fin de optimizar su funcionamiento”. (3:276)

Este análisis permite conocer con amplitud la conformación de la estructura normada y la actual de manera general, específica o de puestos, plazas o unidades que defina a las unidades de trabajo, identifique el tipo y la dimensión utilizada, el modelo de diseño y el sistema de organizacional, las líneas de dependencia entre los altos ejecutivos, mandos medios y personal operativo de la organización, agregado a la relación de autoridad y responsabilidad del recurso humano, establecer el tramo control que existe en los niveles jerárquicos en el desarrollo de sus funciones actualmente en la unidad de análisis.

1.4.2 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)

Este análisis permite corroborar si las funciones asignadas de las unidades de trabajo están formalmente establecidas de acuerdo al aprovechamiento de los recursos de la organización, identificar aspectos favorables, muestra las carencias o los cambios necesarios para mejorar el funcionamiento de los departamentos, secciones o equipos de trabajo de la empresa con respecto al grado de complejidad y especialización de la misma, así también verificar la duplicidad de funciones, el desarrollo de los procedimientos y las exigencias de cada puesto de trabajo, que concuerde con las funciones de cada unidad administrativa.

1.4.3 Análisis procedimental

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

Por medio de este análisis se determina si los procesos generales, secundarios o esporádicos se desarrollan según la guía de acción organizacional oficial y los niveles jerárquicos en las unidades administrativas de la empresa, comprueba el seguimiento y reconocimiento completo, constante, sobrepuesto o de acompañamiento de la descripción de actividades, los lineamientos, los objetivos y, la descripción que ilustre la secuencia de las mismas a los colaboradores de cada unidad administrativa, así mismo, determina si el procedimiento corresponde a las funciones normadas de las áreas de trabajo organizacionales.

1.4.4 Análisis de facultades

“Es el estudio detallado de las aptitudes o de los derechos concedidos para hacer algo”. (11:24)

Se verifica para este análisis la definición de las facultades de las unidades de trabajo de la empresa, si estas se encuentran establecidas formalmente en

relación de la autoridad que tiene cada puesto de trabajo para tomar decisiones y realizar sus actividades en beneficio de la empresa, conocer quién, cómo y cuándo se delegaron estas facultades en los niveles altos, medios y operativos, en esta evaluación se identifica que aptitudes corresponden a las funciones que desempeñan los colaboradores según su línea jerárquica, además determina la naturaleza de aplicación de las facultades delegadas y su responsabilidad.

1.4.5 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)

En este análisis se interpretan los canales de comunicación formales utilizados para dar seguimiento, coordinación, dependencia en los procesos y en el desempeño de las labores del personal, el conocimiento de instrumentos organizacionales oficiales con los que se determine las relaciones que corresponden a cada uno de los colaboradores y las unidades de trabajo de la empresa, saber si se establecen las normas que rigen estas relaciones, así como la correlación con sus funciones y, la evaluación de participación del equipo de trabajo con respecto de actividades distintas a las rutinarias y los cambios internos.

1.4.6 Análisis organizacional o administrativo

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

En esta etapa del diagnóstico administrativo se realiza una recopilación de la información más apropiada donde se confronta la base teórica con los resultados obtenidos de los cinco análisis, con la verificación del tramo de control actual, la determinación de los niveles jerárquicos y la cadena de mando, el conocimiento del tipo de estructura, la relación de la correspondencia de procesos según las funciones, la conexión entre los niveles jerárquicos, para exponer los hechos y

aspectos de las situaciones administrativas que perjudican el funcionamiento de la unidad objeto de análisis y con base en ello proponer una solución viable.

1.5 Rediseño organizacional

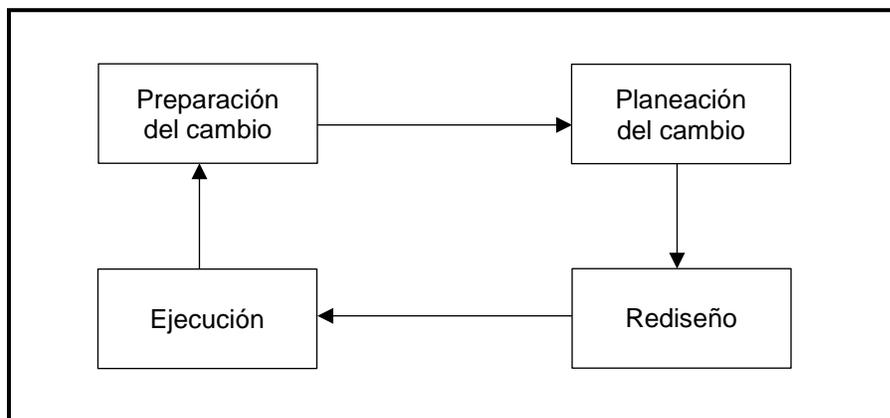
“Implica modificar las responsabilidades y las tareas de los puestos de los empleados. Siempre que se modifica un puesto, sea en razón de nueva tecnología o del rediseño de la organización, el diseño del puesto también cambia”. (4:402)

Es un proceso previamente establecido de ajustes y toma de decisiones que se aplican y ponen en práctica dentro de la filosofía empresarial y la estructura organizacional presente, que abarca las responsabilidades y las actividades de los puestos de trabajo por la implementación de tecnología nueva, un proceso de transformación o por otros aspectos que permitan a la empresa o institución realizar la evaluación, planeación e implementación de estos cambios con apoyo de profesionales o sin ellos, de tal manera que las labores en el momento que se enfrenten a numerosos retos internos o externos se logren con los mismos integrantes individuales y colectivos capaces con una representación enriquecida de esfuerzos que genere mayor efectividad, eficiencia y multiplicación de resultados con la reducción de costos, la redefinición de la estructura organizacional, los procesos, las funciones y las responsabilidades en los diferentes cargos, el grado de adaptación de los requisitos y la capacidad en cada puesto de trabajo, así la empresa continúe siendo referente en el mercado.

Para llevar a cabo este proceso también llamado reingeniería de procesos o reingeniería como lo describe el autor Joaquín Rodríguez Valencia, “tiene que ver con las modificaciones en la manera de trabajar. Es el rediseño de 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)

Si surgen cambios en el mercado y en los aspectos financieros la respuesta empresarial es corregir las prácticas para lograr los fines administrativos, además la obtención de rendimientos con menor inversión, esto compromete a sus directivos a que lleven la renovación de labores del personal que les permita modificar sus conocimientos y mejorar el desarrollo de las tareas, lo que conduce a la práctica de las etapas de la reingeniería como apoyo al rediseño organizacional que los guíen a una evolución y transformación organizacional.

Gráfica 2
Proceso de reingeniería



Fuente: Rodríguez Valencia, Joaquín, Estudio de sistemas y procedimientos Administrativos, Editorial Cengage Learning, tercera edición.

1.5.1 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 etapa se introducen los planteamientos para las actividades a largo plazo, por lo que se enfoca en dos aspectos, primero, en desarrollar la interpretación y

soporte de la alta dirección, adicionalmente el conocimiento de ésta sobre la importancia del cambio. De esta manera se guía el esfuerzo de la reingeniería y posteriormente se busca el permiso y el control de los mismos. Segundo, la preparación y aceptación de los colaboradores para el cambio cultural y la importancia de la función que desempeñan en este proceso de cambio.

1.5.2 Fase de planeación del cambio

“Esta fase proporciona a la dirección superior un proceso para prever el futuro y desarrollar las acciones necesarias que operen con eficiencia en él al trabajar con base en las competencias esenciales de la organización. La planeación del cambio proporciona asimismo el rumbo y los lineamientos para la siguiente fase de rediseño”. (10:92)

Es esta etapa se trabaja sobre la necesidad de las empresas por planear a largo plazo sobre las cambiantes condiciones económicas, expectativas, lo que necesitan los compradores y como se enfrenta a la competencia del mercado. La fase se subdivide en tres pasos. Primero, el desarrollo del planteamiento de los elementos de la filosofía empresarial, la misión, la visión y valores principalmente como la guía en la capacidad para el desarrollo de las actividades diarias. Segundo, la decisión objetivamente a corto, mediano y largo plazo de cómo será el movimiento de la empresa y, tercero, la determinación de las funciones de cada departamento o unidad de trabajo al tiempo de un año como soporte del plan estratégico empresarial. Es aquí donde se determina el camino y las directrices que llevan a la siguiente fase.

1.5.3 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 en la empresa”. (10:92)

Para continuar con el proceso de cambio el siguiente paso determina el rediseño de los procesos, de tal manera se adecue a la empresa a una perspectiva de reinención drástica, que mejore el desarrollo en que se realiza el trabajo actual y se encuentre la forma de eliminar los espacios en tiempo inactivo y amplio en el recorrido de las actividades internas, así lograr la meta de diseñar y aplicar el proceso más efectivo que mejore la calidad en la elaboración de los productos o la prestación de los servicios, por lo que el cambio fundamental recae en la conversión en una estructura delgada, plana y descentralizada, también en el descubrimiento y adopción de actitudes, valores y nuevas conductas con las que se identifique el personal, que contribuya gradualmente en sus líneas de comunicación, que hace la reinención rápida de la empresa al momento de enfrentar nuevos retos.

1.5.4 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)

La fase final establece la puesta en práctica del cambio establecido dentro de la empresa, incluye el recurso material, financiero, tecnológico y principalmente el humano que lo vincule al ambiente exterior, esto con los sistemas y subsistemas diseñados en su interior integrados al sistema general, para la obtención de los efectos del rediseño de procesos, en el desarrollo del trabajo más en línea horizontal y no tanto vertical, que los responsables del proceso tengan un liderazgo que motive a finalizar el proceso principal, al tener esta renovación decisiva también requiera la determinación de qué factores influirán dentro de sus departamentos de línea.

CAPÍTULO II

DIAGNOSTICO DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL ACTUAL DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA Y DE MANTENIMIENTO DE UN CENTRO COMERCIAL DE LA CIUDAD DE GUATEMALA

Con la finalidad de conocer la situación actual de la unidad de análisis, desde el enfoque administrativo en las fases de planeación y organización, en el presente capítulo se describe la metodología utilizada, la filosofía organizacional y los resultados de los análisis estructural, funcional, procedimental, de facultades y de relaciones.

2.1 Metodología

Para obtener la información que determina la situación actual en la unidad objeto de análisis se utilizó el método científico en sus tres fases y el método deductivo, como se expone a continuación:

Fase indagadora, en esta primera fase se inició con la recolección de información, para este proceso de trabajo de campo se practicó un censo al personal de la unidad de análisis conformado por treinta y dos personas, así también con las visitas de observación directa como fuente primaria. Además, se consultó bibliografía relacionada al tema que corresponde a la fuente secundaria.

En la fase demostrativa, se reflejan los resultados obtenidos en la investigación de campo, los cuales evidencian las deficiencias en la estructura organizacional, ausencia de guías e instrumentos organizacionales que dificulta a los colaboradores desempeñar sus labores diarias y a la vez provoca efectos negativos para la empresa.

En la fase expositiva, se muestran los resultados de los datos analizados en la fase anterior, con base en la información proporcionada a través de la entrevista al personal de las unidades de la empresa, presentados en el informe final de tesis que incluye la propuesta de solución viable.

El método deductivo se utilizó para la validación de conocimientos desde lo general a lo específico, que ofrecen aspectos importantes que llevaron a la comprobación de la hipótesis y permitieron el cumplimiento de los objetivos establecidos en este proceso investigativo.

La técnica empleada para el desarrollo de la investigación fue el censo que se aplicó a los treinta y dos colaboradores, como instrumento un cuestionario con preguntas relacionadas al conocimiento de la misión, visión, valores, también sobre aspectos estructurales, funcionales, procedimentales, de facultades y de relaciones, con la cual se obtuvo la información relevante que sustenta los datos analizados. La distribución del personal de la unidad de análisis se distribuye así:

Unidades	Puestos		Total de puestos	Cantidad de colaboradores
	Administrativos	Operativos		
Administrativa	3	5	8	8
Mantenimiento	2	9	11	24
Total	5	14	19	32

Los cuatro puestos administrativos corresponden: al administrador general, administrador de clientes, contador general, arquitecto y supervisor. Los catorce puestos operativos incluyen en la Unidad Administrativa: recepcionista, diseñador y publicista, recepcionista de comercios, asistente de cobros y piloto; en la Unidad de Mantenimiento está conformada por veintidós colaboradores en los siguientes puestos: supervisor de carpintería, técnico de aire acondicionado, albañiles, ayudantes, electricistas, electromecánicos, jardineros, plomeros y soldadores.

Para obtener la información sobre la unidad objeto de análisis por parte de los colaboradores, se utilizó un cuestionario estructurado con treinta y cinco preguntas con respuestas cerradas, abiertas donde fue posible profundizar aún más y de opción múltiple.

Como complemento se llevó a cabo la técnica de observación directa utilizando como instrumento una guía de observación para conocer el desarrollo de las tareas

dentro de la unidad de análisis, los espacios físicos donde se llevan a cabo estas actividades y aspectos que apoyaron a la realización de esta investigación, así también se utilizó la técnica de investigación bibliográfica y de instrumento fichas bibliográficas.

2.2 Antecedentes del Centro Comercial

La unidad objeto de análisis es una empresa formalmente establecida de carácter privado por su naturaleza económica, principalmente se encarga del arrendamiento de espacios comerciales a diferentes grupos de minoristas que a su vez distribuyen distintos artículos y servicios a consumidores finales. En la construcción de esta obra participó diferente tipo de personal, quienes posteriormente pasaron a formar parte del personal operativo, en lo administrativo fue asignado un administrador y un contador, la estructura funcionó así hasta el año 2013. La obra arquitectónica consta de tres sectores, en el primero se encarga del entretenimiento y eventos, en el segundo se encuentra un hotel y el centro comercial se encuentra en parte del segundo y totalmente en el tercer sector, la empresa inició operaciones en 1996.

La unidad de análisis es un centro comercial, se compone de tres niveles con 200 locales que da en arrendamiento, en el primer nivel se encuentran empresas de productos financieros, servicio de telefonía, farmacia, gimnasio, artículos deportivos, entre otros; en el segundo nivel se encuentran empresas dedicadas a la comercialización de prendas de vestir, otra empresa de servicio de telefonía, variedad de artículos y principalmente las oficinas administrativas del centro comercial, en el tercer nivel se encuentra el área de restaurantes donde hay variedad de alimentos, el centro comercial cuenta con dos sótanos y medio como estacionamiento de vehículos, esto para la comodidad de los clientes y visitantes.

Una nueva administración realiza un reordenamiento en las operaciones en el año 2013, en este período surge la gerencia general, además se incorporaron unidades especializadas en cada área con sus respectivas gerencias entre ellas se

encuentran: cómputo, finanzas, seguridad, compras, para las operaciones del sector uno y parte del dos, para el centro comercial se creó exclusivamente la unidad administrativa y de mantenimiento, con dicha reestructuración surge la necesidad de crear la unidad de recursos humanos encargada del personal de los tres sectores.

Es como la unidad administrativa y de mantenimiento quedaron constituidas, aunque no se encontró información que describiera como fue su inicio con respecto al personal, área de trabajo, funciones, atribuciones en ese año. Antes de la reestructuración, el proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal fijo y rotativo de los tres sectores estaba a cargo del administrador. Como un aspecto adicional el horario administrativo fue de lunes a sábado, actualmente es de lunes a domingo en la cobertura de las necesidades de la empresa.

2.2.1 Filosofía organizacional del centro comercial

En la unidad de análisis no se encontraron definidos formalmente los elementos de la filosofía organizacional misión, visión y valores, se buscó algún documento que lo respaldará sin obtener resultados, a pesar de ello, se describe cada uno según la información obtenida en una de las entrevistas realizadas.

A continuación, se indica cómo se encontró actualmente la filosofía organizacional en la unidad de análisis.

2.2.1.1 Misión

“Prestar un buen servicio a los clientes del centro comercial, que los visitantes se sientan a gusto. Que se encuentren todos los locales arrendados, realizar otras actividades para captar la atención de los visitantes”. Esta definición fue proporcionada en la entrevista realizada a uno de sus ejecutivos.

Se corroboró que la descripción de la misión de la unidad de análisis no cumple con los requisitos técnicos, porque no es posible saber específicamente quiénes son, limita conocer a que se dedica la empresa, sin establecer cómo lo hace, no

indica para quienes lo hace, tampoco permite comprender cuál es su servicio principal, por lo que carece de amplitud que describa específicamente lo que hace y tampoco se logra entender su definición, le hace falta orientación para describir el giro de negocio para lo cual fue creada la empresa, carece de conexión entre lo que hace y desea realizar empresarialmente.

Dentro del análisis se confirmó que no se tiene acceso de la misma por algún medio escrito u otro por el cual lo conozca al personal, clientes o público en general que la distinga, de tal manera que no se encuentra formalmente establecida sino solamente es la opinión que tiene el ejecutivo según los años de experiencia laboral dentro del centro comercial, aunque esto no impide que el personal se desenvuelva diariamente en sus actividades, si genera dificultad en el desempeño de sus labores y no es posible determinar los resultados del personal.

a) Visión

“Abrir la puerta como un centro comercial exitoso, ser innovadores en todo desde que iniciaron operaciones. Ser únicos, ser un complejo tan grande que incluye, beneficios para sus visitantes, estar a la vanguardia, prestar el mejor de los servicios”. La descripción fue proporcionada en la entrevista realizada a uno de sus ejecutivos.

Se constató que la descripción de la visión empresarial carece de requisitos técnicos, le hace falta una proyección a largo plazo que le brinde una meta profunda a la empresa, no propone las acciones actuales que justifiquen los esfuerzos, los pensamientos y el compromiso de su personal para el alcance de los objetivos organizacionales en un futuro. El alcance es limitado porque no se encuentra dirigida, comunicada o compartida por los ejecutivos donde se dé a conocer a sus colaboradores o a grupos de su interés, por lo que se estableció que no se encuentra referencia formal de la visión, tampoco es factible comprobar el cumplimiento de la misma por su personal.

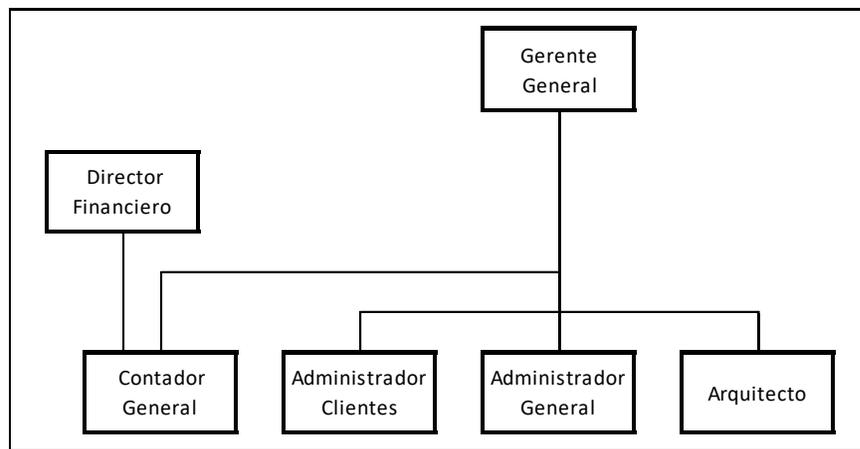
b) Valores

Durante las visitas de observación se comprobó que no se encuentran definidos formalmente los valores como parte importante de la filosofía empresarial de la unidad de análisis, por lo que no fue posible precisar bajo que normas de conducta principales se conduce el desempeño del personal.

2.2.2 Organigrama general del Centro Comercial

En la investigación de campo se tuvo acceso al organigrama del centro comercial, el mismo se encuentra expuesto en las oficinas administrativas de la empresa, por esta razón se constituye como la única fuente autorizada de consulta de la investigación.

Gráfica 3
Organigrama general normado
Centro Comercial
Ciudad de Guatemala
Año 2018



Fuente: Centro Comercial. Oficinas administrativas. Guatemala. Junio 2017.

Se comprobó en una de las visitas efectuadas que la unidad de análisis cuenta con un organigrama normado desde junio del año 2017, aunque no es posible considerarlo como general ya que no identifica a la unidad administrativa y de mantenimiento que conforman el funcionamiento de la empresa, así como no se encontró la vinculación entre sus funciones, relaciones de autoridad y

responsabilidad y sus canales de comunicación, el esquema cuenta solamente con los nombres de puestos de trabajo de mayor jerarquía administrativos sin incluir los puestos operativos de ambas unidades, de tal manera que excluye la determinación de los niveles jerárquicos, esto ocasiona dificultad para reconocer su estructura general ya que los puestos se encuentran en el mismo nivel.

2.3. UNIDAD ADMINISTRATIVA

El centro comercial para su funcionamiento cuenta en la actualidad con dos unidades: administrativa y de mantenimiento, la primera se describe a continuación:

2.3.1 Antecedentes

En una de las visitas de observación se tuvo acceso a las oficinas administrativas, de recursos humanos y bodegas para buscar documentos que brindaran información sobre la creación de la unidad sin obtener ningún registro de los mismos, se tomó como referencia a partir del año 2013 con la reestructuración y la nueva administración se creó la unidad administrativa para el centro comercial, desde entonces se ha instalado en diferentes locales y actualmente sus oficinas se encuentran en el segundo nivel del centro comercial, donde su personal presta la atención a sus clientes.

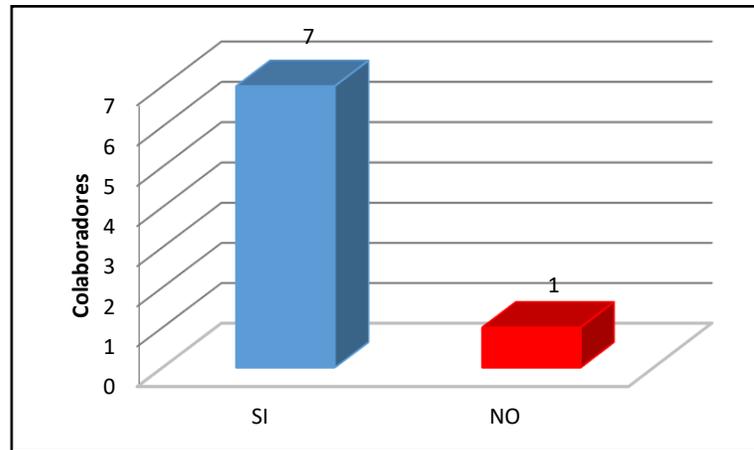
2.3.2 Filosofía organizacional

A partir de su creación la unidad no cuenta formalmente con una filosofía organizacional, en seguida se describe cada uno de los elementos con el resumen de la información recopilada en la investigación de campo.

2.3.2.1 Misión

Se le preguntó al personal de la unidad sobre el conocimiento que tenía de la razón de ser de la misma, de lo cual se obtuvieron los siguientes resultados.

Gráfica 4
Conocimiento de la misión
Unidad administrativa
Centro Comercial
Ciudad de Guatemala
Año 2018



Fuente: elaboración propia. Junio 2018.

Del personal administrativo que respondió tener conocimiento del propósito de la unidad, siete colaboradores explicaron la opinión que tienen acerca de la misión de la unidad de lo que no se encontró relación entre las respuestas obtenidas porque describieron de diversas maneras la razón de ser de la unidad, como: la atención al cliente, ofrecer una satisfacción completa en todos sus servicios, servicio al cliente con precios accesibles, conservación de los bienes de la empresa, trabajar en equipo, responsables de su trabajo; la persona que respondió que no tiene conocimiento se refirió a sus labores diarias sin mencionar algún aspecto sobre lo que se realiza como unidad. Lo que técnicamente no permite conocer la actividad precisa a la cual se dedica la unidad, de la misma forma limita saber quiénes son como unidad administrativa, las necesidades que desea satisfacer de sus clientes, los servicios que presta que la diferencien de la unidad de mantenimiento, por lo que no se toman en cuenta los requisitos técnicos de su propósito con respecto a las exigencias actuales de la empresa.

Se constató que no se encuentra una misión definida formalmente para esta unidad, aunque, esto no restringe el desarrollo de las labores administrativas, no es posible determinar resultados del personal en el desarrollo de sus actividades.

a) Visión

Al personal administrativo se le preguntó si sabe a dónde desea llegar la empresa, de lo cual se obtuvo el siguiente resultado:

Los ocho entrevistados consideran que sí conocen la visión, entre la descripción del concepto que tienen los colaboradores es: “prestar un buen servicio al cliente del centro comercial, la satisfacción de quienes lo visitan”, en su mayoría coinciden en dar buen servicio al cliente, los comentarios sobre el objetivo principal no deja conocer el significado profundo que desea alcanzar la parte administrativa del centro comercial, tampoco deja claras las acciones presentes para lograr el cumplimiento de la misma, no permite conocer lo que desea ser, el tiempo en que desea lograrlo, sin determinar la dirección de la unidad administrativa, por lo que el personal no tiene definido lo que se quiere alcanzar exactamente, la visión es moderada y no permite al colaborador comprender la proyección de sus acciones en este momento para un largo plazo.

Se confirmó que no se encuentra descrita formalmente la visión de la unidad, esto genera que su personal cumpla con sus responsabilidades sin que constituya el esfuerzo enfocado a un objetivo futuro, le limita de percepción precisa de lo que desea obtener en un período determinado.

b) Valores

Al consultar al personal administrativo del centro comercial si se fomenta la aplicación de valores morales y éticos, los ocho colaboradores indicaron que efectivamente se fomentan dentro de la unidad como: Amabilidad, ambiente agradable, atención, buen trato hacia las personas, compañerismo, comunicación, cortesía, eficiencia, honestidad, limpieza, no hay discriminación, puntualidad, respeto, responsabilidad, servicio, trabajo en equipo. Son varios los

valores que fomenta el personal de esta unidad, del total del personal solamente tres personas coinciden en aplicar los valores de respeto y responsabilidad.

La cantidad de valores descritos permite que los colaboradores tengan diferentes criterios sobre la práctica de los mismos que apoyen el desempeño de sus actividades diarias, la aplicación de los valores actuales no define su cultura organizacional, calidad y resta la oportunidad de definir a la unidad frente a sus clientes, con lo cual el pensamiento y comportamiento de su personal no se enfoca en lo útil, esencial e importante como unidad administrativa.

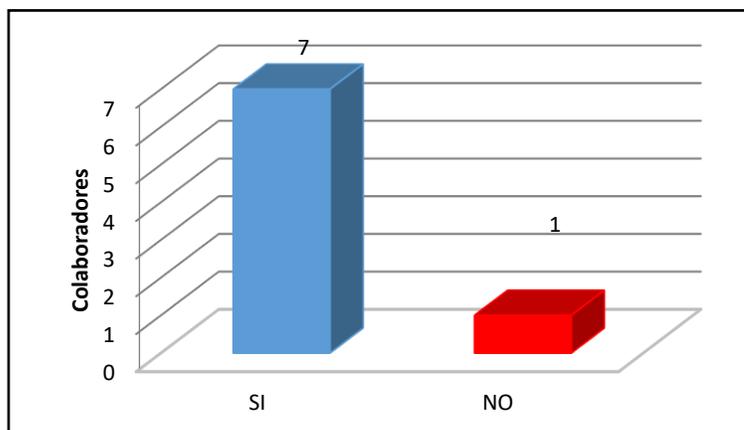
2.3.3 Análisis estructural

Con base en el análisis realizado se estableció que la Unidad administrativa actualmente no cuenta con una estructura formalmente reconocida, la cual se describe seguidamente:

2.3.3.1 Organigrama específico

Cuando se formuló la pregunta a los miembros de la unidad si poseían un organigrama, estos fueron los resultados:

Gráfica 5
Conocimiento del organigrama específico
Unidad administrativa
Centro Comercial
Ciudad de Guatemala
Año 2018



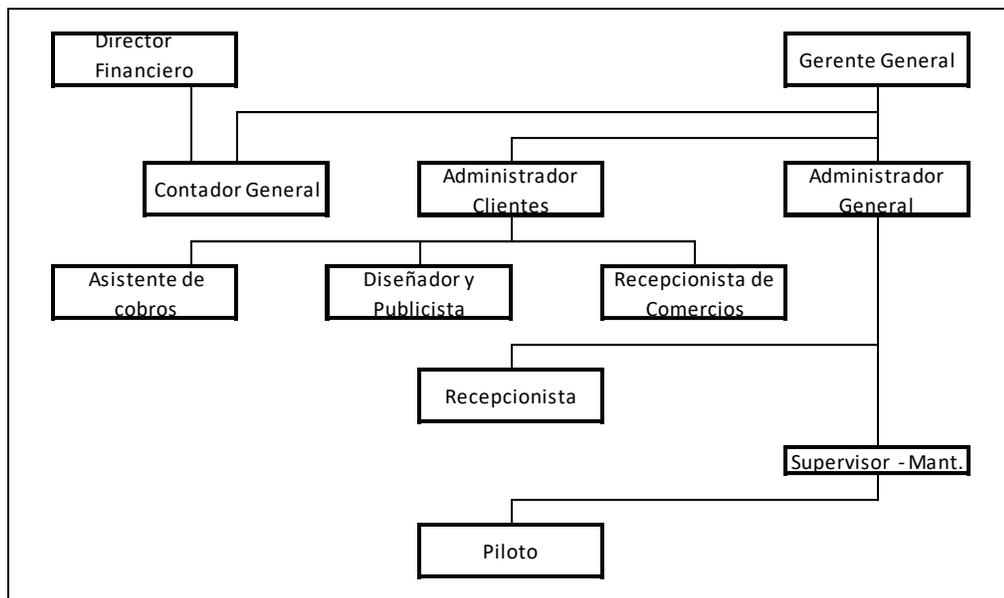
Fuente: elaboración propia. Junio 2018.

En cuanto al conocimiento del organigrama específico de la unidad administrativa siete personas respondieron que efectivamente se muestra un organigrama el cual se encuentra visible en las oficinas administrativas del centro comercial y, una persona indica que no refleja a todo el personal de la unidad, solo se muestran los puestos de gerente general, administrador general, arquitecto, administrador de clientes, director financiero y contador general, pero, no incluye los puestos de diseñador y publicista, recepcionista, asistente de cobros, recepcionista de comercios y piloto, es decir, los colaboradores hicieron referencia al organigrama general del centro comercial sin mencionar a la unidad administrativa.

Al buscar una fuente de consulta sobre el organigrama que identifique como se encuentra estructurada específicamente la unidad administrativa se confirmó que no cuenta formalmente con este instrumento organizacional, sin esta fuente no es posible que los integrantes de la unidad reconozcan la ubicación formal de los puestos, sus responsabilidades y sus relaciones jerárquicas o detalles propios de la unidad. Se presenta la siguiente gráfica elaborada con información obtenida de

los descriptores de puestos proporcionados por la unidad de recursos humanos, a excepción del descriptor técnico del puesto de asistente de cobros porque no se encontró, el mismo se incluyó según las indicaciones que concedió en la entrevista realizada al colaborador que ocupa este cargo.

Gráfica 6
Organigrama específico actual
Unidad administrativa
Centro Comercial
Ciudad de Guatemala
Año 2018



Fuente: información proporcionada por la empresa. Junio 2018.

En la gráfica anterior se incluyen los puestos que corresponden a la unidad administrativa, aunque ilustra las relaciones de autoridad que existen entre superiores y subalternos en la actualidad no se desarrolla de esta manera, en la entrevista efectuada al piloto indicó que reconoce como su jefe inmediato al administrador general y no al supervisor como se ve reflejado en este organigrama, por lo que le crea incertidumbre en sus labores que son administrativas y el supervisor corresponde a la unidad de mantenimiento, por otra parte la línea de dependencia en el puesto de Contador General se duplica ya que deriva del

Director Financiero y del Gerente General de esta manera no se identifica claramente o si es asesoría y dificulta su coordinación para reportar a dos puestos superiores a la vez, con lo cual existe una duplicidad de esfuerzos.

Los puestos de Gerente general y Director Financiero se incorporan desde el organigrama general oficial de la empresa, al comparar su participación dentro del centro comercial estos puestos corresponden en la práctica al sector dos.

La línea de dependencia del Administrador de clientes lo describe como asesoría, sin embargo, en la práctica este puesto reporta al administrador general, esto genera duplicidad en las instrucciones que transmiten los ejecutivos al personal operativo ya que se reciben de ambos.

Con base en lo anterior no es posible distinguirlo como un organigrama específico ya que no facilita detalles característicos como unidad administrativa, en otro aspecto no cumple con una estructura piramidal que permita diferenciar al personal operativo, táctico o estratégico, se obtuvo de las respuestas del personal por medio de la entrevista que reconocen como jefe de mayor jerarquía del centro comercial al administrador general, en el siguiente nivel de autoridad al administrador de clientes y contador general, por último los cinco puestos restantes se encargan de realizar actividades operativas, la cadena de mando surge desde el puesto de mayor jerarquía que se encarga de la toma de decisiones y la autoridad esta centralizada en su cargo, carece de relaciones jerárquicas definidas formalmente o duplica su línea de dependencia, aunque hasta el momento responde a la prestación de servicios de los clientes es probable que mejore al definir su estructura de manera técnica.

2.3.3.2 Organigrama nominal

La Unidad Administrativa no cuenta con un organigrama nominal formalmente establecido, se realizó el esquema según la información proporcionada por la unidad de recursos humanos y confirmada con las entrevistas llevadas a cabo en el trabajo de campo al personal de la unidad.

Gráfica 7
Organigrama nominal actual
Unidad administrativa
Centro Comercial
Ciudad de Guatemala
Año 2018

No.	Unidad administrativa	E	R
		8	8
1	Administrador general	1	1
2	Administrador de clientes	1	1
3	Contador general	1	1
4	Diseñador y publicista	1	1
5	Asistente de cobros	1	1
6	Recepcionista	1	1
7	Recepcionista de comercios	1	1
8	Piloto	1	1

E = Existentes
R = Requeridos

Fuente: elaboración propia. Junio 2018.

Se constató que los nombres de cada puesto de trabajo efectivamente concordaron con la asignación del mismo según lo reafirmó el personal que ocupa los mismos, además la cantidad de ocho plazas existentes es igual número de plazas requeridas como equipo de trabajo para el funcionamiento de la unidad administrativa, pero, no permite determinar la relación jerárquica de los puestos.

a) Departamentalización

En la unidad administrativa se comprobó que en la actualidad emplea una departamentalización funcional por su especialización, ya que reúne los puestos que llevan a cabo las tareas similares en función de esta unidad pero la misma no se encuentra definida formalmente, actualmente ésta cuenta con ocho personas, como máxima autoridad, encargado y responsable del centro comercial es el

administrador general, de la contabilidad se encarga el contador general para reportar el control de ingresos y egresos, el administrador de clientes vela por el arrendamiento y asistencia de las localidades, son apoyados con un asistente de cobros, recepcionistas administrativa y de comercios, para la creación de la imagen de temporada del centro comercial está a cargo del diseñador y publicista.

Cabe mencionar que el puesto de piloto se incorpora a la unidad administrativa, pero en su desempeño realiza actividades del centro comercial y de otras áreas, en este puesto existe duplicidad de esfuerzo mental y físico en cuanto al desempeño de las actividades de trabajo.

b) División del trabajo

En la unidad administrativa se estableció que las actividades están divididas en tareas específicas como: la atención a clientes por arrendamiento de los locales, servicio de publicidad interna en cada temporada, atención a los visitantes para orientación de los comercios, coordinación de la limpieza y seguridad en las instalaciones del centro comercial por medio de empresas subcontratadas, así como el cobro por arrendamiento y mantenimiento de los locales, pese a esto, las mismas no se encuentran definidas formalmente lo que no es posible confirmar si se cumplen a cabalidad.

c) Niveles jerárquicos

Se definió que la estructura de la unidad administrativa se encuentra dividida en los tres niveles jerárquicos: nivel estratégico, el más alto de la jerarquía donde se ubica el administrador general, en el nivel táctico se encuentran en la misma línea: el administrador de clientes, contador general y en el nivel operativo incluye al recepcionista, recepcionista de comercios, asistente de cobros, diseñador y publicista y el piloto, no obstante, no se encontró la formalización de estos niveles jerárquicos según el análisis de su estructura específica mencionada anteriormente, se constató un tramo de control estrecho por los niveles que aplica en su estructura y la supervisión en sentido vertical tanto del administrador general

como del administrador de clientes hacia el personal operativo, sin embargo, un colaborador manifestó que su jefe inmediato es el administrador general, pero, recibe instrucciones de varios ejecutivos inclusive del sector dos que no corresponde al centro comercial, esto quiere decir que se reporta a varias personas y no solo a su jefe inmediato, esto influye en la sobre carga de trabajo asignado, duplicidad al reportarse a varios superiores, por lo que no se aplica totalmente el tramo de control de control estrecho en la unidad.

d) Tipo de autoridad

La toma de decisiones de la unidad se encontró centralizada en el administrador general como el puesto de mayor rango, el criterio organizacional que predomina es el sistema organizacional de tipo lineal, en situaciones donde no se encuentra presente el Administrador general se delega en el Administrador de clientes, por consiguiente, adopta un tipo de autoridad lineal, pero no se encontró definida formalmente.

El personal operativo recibe las instrucciones del administrador general o del administrador de clientes, a quienes reportan los resultados de las actividades designadas en dirección vertical con esto se duplica esfuerzos del personal.

e) Coordinación

En esta unidad se confirmó, que el proceso de coordinación se lleva a cabo entre el grupo de trabajo con la aplicación de la comunicación formal con lo cual fluyen las instrucciones, mensajes e información que se requiera mayormente escrita por medio de correo electrónico, lo complementa la comunicación verbal que se transmite personalmente o por vía telefónica. Se utiliza la comunicación en ambas vías tanto descendente como ascendente según el puesto de trabajo, esto crea sobrecarga de trabajo al administrador general, también al administrador de clientes quienes invierten mucho tiempo en revisar la información y como resultado demorarse en responder, esto les limita realizar otras tareas que requieren de su supervisión.

El personal administrativo coordina sus actividades cuando recibe instrucciones de su jefe inmediato, de esta manera desempeña las tareas asignadas, posteriormente reporta los resultados a su superior, es factible que el personal aumente su acción, vinculación y supervisión al establecer las actividades y los mecanismos de comunicación con una guía de acción debidamente establecida.

2.3.4 Análisis funcional

Las funciones básicas de planeación, organización, integración, dirección y control establecidas en el proceso administrativo que la unidad pone en práctica, mayormente se encuentran en el administrador general, administrador de clientes y contador general, aunque existe falta de profundización de conocimientos o coordinación en la adecuación de los planes, estructuración, incorporación, ejecución y verificación que incrementen los resultados de la unidad.

Se determinó que las funciones de la unidad administrativa fueron establecidas desde la creación de la unidad en el año 2013 por medio del administrador general, quien las dio a conocer a cada uno de los colaboradores conforme se han incorporado de forma verbal, se transmiten de acuerdo con las necesidades que se presentan en el desarrollo de las labores:

2.3.4.1 Funciones de la unidad

Durante el proceso de investigación se conocieron las funciones de la unidad administrativa, las cuales se describen a continuación:

- ✓ Dar en arrendamiento los locales a diferentes clientes previamente autorizados.
- ✓ Brindar un buen servicio a los clientes.
- ✓ Proveer de las instalaciones para que los visitantes se sientan a gusto.
- ✓ Preparar el presupuesto anual.
- ✓ Elaborar las campañas publicitarias de temporada.
- ✓ Llevar el control de los ingresos y egresos.

Se determinó que las funciones administrativas no se encuentran descritas debidamente para la unidad, las anteriores se recopilaron en la entrevista realizada a los colaboradores que mencionaron los años de experiencia por lo que conocen las gestiones administrativas para las cuales fue creada la unidad, no fue posible determinar si se practican adecuadamente.

2.3.4.2 Atribuciones

De los ocho puestos que constituyen la unidad administrativa, se dan a conocer las atribuciones del siguiente puesto:

a) Asistente de cobros

- ✓ Emitir facturas por arrendamiento de local.
- ✓ Validar el valor de cobro por arrendamiento de local
- ✓ Llevar control de cobros
- ✓ Realizar labor de cobros a los clientes
- ✓ Emitir recibos por mantenimiento
- ✓ Emitir facturas por publicidad

Las atribuciones para este puesto fueron dadas desde el inicio de la creación de la unidad en la reestructuración del año 2013, las cuales mencionó el colaborador en la entrevista efectuada, no se encontró registro o el descriptor técnico de puestos para la confirmación precisa de sus asignaciones, esto no le limita a desarrollar sus actividades dificulta conocer si se cumplen las mismas.

2.3.5 Análisis procedimental

En cuanto a los pasos a seguir en las gestiones administrativas el personal se constató que no cuenta con una fuente de consulta oficial, por lo que hasta el momento de la investigación de campo los procedimientos no se encuentran formalmente definidos para que los colaboradores de la unidad administrativa lo utilicen como guía de apoyo en el desarrollo de sus actividades diarias para lograr un desempeño óptimo, si les surgen dudas o consultas se dirigen al jefe inmediato,

por lo que no fue posible comparar los resultados en la prestación de los servicios a los clientes ya que se realizan por costumbre.

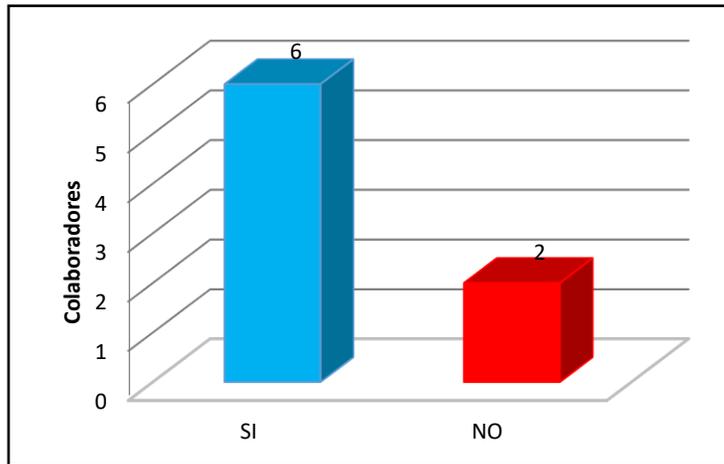
A continuación, se describe el procedimiento general de la unidad administrativa con base a la información obtenida de la entrevista a los colaboradores:

Inicia con el administrador de clientes para el ofrecimiento de los locales que se encuentran disponibles, luego corresponde mostrar las instalaciones desocupadas a los clientes interesados, seguidamente realizar las negociaciones para firmar contrato, el cliente se instala en el local arrendado. Posteriormente el asistente de cobros recibe del administrador de clientes la instrucción para generar la facturación por arrendamiento de local y mantenimiento del mismo según el valor económico descrito en el contrato respectivo, procede a emitir la facturación correspondiente, en la programación cuando se cumple la fecha de pago se encarga de realizar el cobro oportuno. El cliente solicita el servicio de mantenimiento en el local, la recepcionista recibe la solicitud por escrito la traslada al Administrador de clientes quien coordina con la unidad de mantenimiento, el personal de mantenimiento realiza la tarea e informa al Administrador de clientes, quien a su vez realiza la supervisión del trabajo.

2.3.5.1 Procedimiento general de la Unidad Administrativa

Se entrevistó al personal administrativo para establecer el conocimiento que tienen sobre el procedimiento general de la unidad administrativa y de qué manera se relacionan las actividades que desempeñan diariamente y los resultados son los siguientes:

Gráfica 8
Conocimiento del procedimiento general
Unidad administrativa
Centro Comercial
Ciudad de Guatemala
Año 2018



Fuente: Elaboración propia. Junio 2018.

Del personal administrativo seis indican que, si tienen conocimiento del procedimiento general de la unidad administrativa del centro comercial, esto tiene relación con la cantidad de años de laborar para la empresa porque se encuentran desde el inicio de operaciones del centro comercial. A pesar de ello manifestaron que los procedimientos actuales no se encuentran por escrito, por lo que, el criterio para el desempeño como unidad administrativa puede ser variado, limitado e incompleto. De los colaboradores que respondieron que no conocen el procedimiento general de la unidad administrativa, uno se refirió al poco tiempo que tiene de laborar para la unidad por lo cual aún le hace falta conocimiento en el mismo y el otro colaborador mencionó que solamente recibe las instrucciones para desempeñar sus actividades en el exterior de las instalaciones.

2.3.6 Análisis de facultades

En la unidad administrativa los únicos autorizados para tomar decisiones, son el administrador general y el administrador de clientes, la centralización de la autoridad recae en el primero que la delega en el segundo si lo considera

necesario, lo cual se corroboró con los colaboradores en la entrevista efectuada oportunamente, para efectos del análisis se profundiza a continuación:

2.3.6.1 Facultades principales

De la facultad que tiene el personal de la unidad para desempeñar sus actividades, se obtuvo la información del siguiente puesto de trabajo:

a) Asistente de cobros

- ✓ Emitir facturación a los clientes por arrendamiento de locales, mantenimiento de las instalaciones y publicidad contratada en los espacios disponibles dentro del centro comercial.
- ✓ Gestionar cobro a los clientes por arrendamiento de locales, mantenimiento de las instalaciones y de la publicidad contratada en los espacios disponibles dentro del centro comercial.
- ✓ Llevar el control de cobros por arrendamiento, mantenimiento y publicidad.
- ✓ Presentar el reporte al contador general de los pagos realizados por los clientes en concepto de arrendamiento, mantenimiento y publicidad.

Se determinó que la persona que se encuentra en este puesto, tiene la facultad para tomar decisiones en el desarrollo de sus actividades diarias, sin embargo, tiene límite en cuanto a autorizaciones se trata, ya que acude a su jefe inmediato y si él no se encuentra se dirige al administrador de clientes quien lo sustituye momentáneamente.

2.3.7 Análisis de relaciones

La relación de la unidad principalmente la realiza con la unidad de mantenimiento ya que es donde se coordina actividades emergentes, por costumbre el personal administrativo operativo se reporta tanto al Administrador general como al Administrador de clientes por lo que genera duplicidad en su relación con estos dos ejecutivos, los ocho colaboradores mantienen una relación estrecha porque se comunican con mucha regularidad por la cantidad de clientes y visitantes a

quienes le prestan sus servicios, aunque a veces realizan actividades que no corresponden a su puesto de trabajo esto ocasiona traslape en sus relaciones laborales y en la comunicación.

2.3.7.1 Tipo de comunicación

Se constató que el proceso de comunicación entre el nivel táctico y operativo de la unidad administrativa se da de manera formal vertical entre jefes y subordinados, por la relación que generan estrechamente y la importancia de manejar documentación interna en sus procedimientos.

2.3.7.2 Medios de comunicación

En el establecimiento de la comunicación, la unidad utiliza medios escritos cartas, memorandos, correos electrónicos y se complementa de manera verbal, en algunos puestos se comunican por radio transmisor, es preciso mencionar que hace falta definir debidamente los canales de comunicación y la forma en que se aplican en el desarrollo de sus actividades, además no se encontró instrumentos organizacionales como guías y fuentes de consulta en el desarrollo de sus labores.

2.4 UNIDAD DE MANTENIMIENTO

Para el funcionamiento del equipo, maquinaria, atención en el cuidado de los locales y las instalaciones del centro comercial, se incorpora la unidad de mantenimiento con personal especializado para brindar este servicio a los clientes, se describe a continuación:

2.4.1 Antecedentes

Como parte de la reestructuración en el año 2013, se creó la unidad de mantenimiento con colaboradores que prestaron su servicio desde la construcción del centro comercial y otros integrantes se incorporaron por el conocimiento especializado en la protección del equipo y maquinaria que se utiliza en estas instalaciones. La unidad cuenta con un área en el sótano para guardar herramienta, material e insumos que utilizan en la realización de estas tareas, es preciso mencionar que no se encontró información o documentos sobre la unidad.

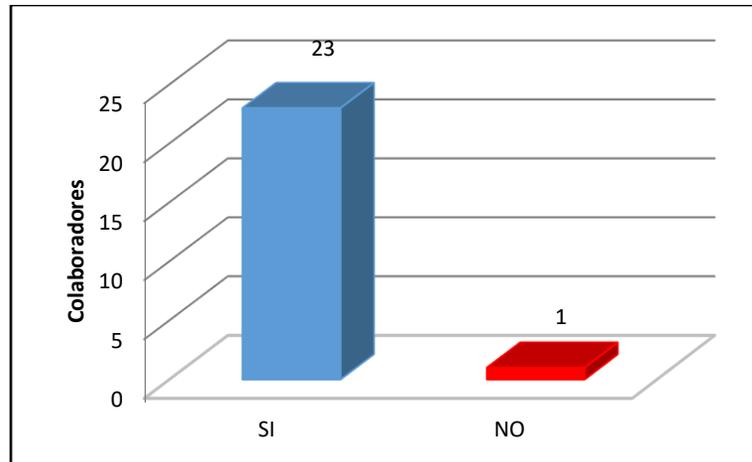
2.4.2 Filosofía organizacional

A continuación, se presentan los elementos de la filosofía de la unidad que se encontraron durante la realización del trabajo de campo.

2.4.2.1 Misión

Se les preguntó a los colaboradores de mantenimiento sobre el conocimiento que tenían de la misión de la unidad, de lo cual se obtuvo los siguientes datos:

Gráfica 9
Conocimiento de la misión
Unidad de mantenimiento
Centro Comercial
Ciudad de Guatemala
Año 2018



Fuente: elaboración propia. Junio 2018.

Se comprobó que para el personal de la unidad de mantenimiento el conocimiento de la misión es escaso, veintitrés personas mencionaron la prestación de servicio al cliente, las reparaciones que se realizan en los locales para que todo funcione bien y, solamente una persona menciona desconocer que se realiza exactamente en la unidad porque se limita a recibir las instrucciones de su jefe inmediato. De tal manera el énfasis del trabajo que desempeña diariamente el personal de mantenimiento se muestra limitado, ya que solo da un sentido parcial de la razón de ser de la unidad, por lo que no reúne los requisitos técnicos que indique quiénes son como unidad, la exactitud de los servicios que presta a los usuarios, falta de identificación con el propósito de la unidad, dejando expuesto a los colaboradores a desarrollar sus actividades sin determinar su propósito hasta el momento se desarrollan estas labores por costumbre.

a) Visión

En la entrevista que se realizó al equipo de trabajo de la unidad de mantenimiento sobre el conocimiento de la visión, se recibieron diferentes respuestas,

Los veinticuatro colaboradores de la unidad de mantenimiento facilitaron su respuesta sobre la visión, de lo cual consideran como prestar un buen servicio al cliente, mantener todo en óptimas condiciones, realizar un mantenimiento de calidad en grupo, con el menor error posible y en tiempo para que funcione bien. Se constató que los criterios sobre la visión que tiene cada uno de los colaboradores de esta unidad son escasos y basados en su experiencia de trabajo, estos no se ajustan en enfrentar las necesidades de la unidad para proyectarse a futuro, esto les limita a realizar su trabajo de manera repetitiva sin un objetivo a largo plazo, a pesar que son personas con experiencia y conocimiento en el ramo de mantenimiento.

La descripción de este elemento técnicamente no provee con claridad lo que desea alcanzar en un futuro la unidad, por lo cual no justifica el esfuerzo de su personal al realizar los trabajos de mantenimiento, sus aspiraciones no se ven reflejadas como un objetivo principal y la misma no se encuentra formalmente establecida.

b) Valores

En cuanto a la aplicación de valores, se le consultó al personal de mantenimiento y mencionaron los siguientes:

Actuar con apego, amabilidad, apoyo, compañerismo, comprensión, uso adecuado de los recursos, comunicación, confianza, cortesía, cuidado, cumplir con el trabajo, educación, hacer el bien, honestidad, honradez, información, obligaciones, profesionales, profesionalismo, puntualidad, respeto, responsabilidad, ser educado, servicio, tolerancia y unión.

Se constató la aplicación de valores por el personal de mantenimiento, de los veinticuatro colaboradores solamente once coinciden en poner en práctica el valor

del respeto, cuatro mencionaron la responsabilidad con la que realizan su trabajo. Tres personas coincidieron en que reciben información de valores por medio de la cartelera informativa que se encuentra dentro del área de recepción de las oficinas administrativas, es como conocen y aplican los mismos en el desempeño de sus labores.

Aunque los integrantes de esta unidad mencionaron un listado amplio de valores que aplican dentro de la empresa; cumplimiento, hacer el bien y el uso adecuado de recursos no califican como tal, sin precisar que principios sirven de referencia para el desempeño de sus tareas, estos criterios no se encuentran definidos formalmente que sirvan de guían en el pensamiento y comportamiento de los colaboradores de la unidad y en consecuencia cada uno adopta diferentes valores en el desarrollo de sus tareas diarias de mantenimiento preventivo o correctivo, y se ve limitado el desarrollo de su cultura organizacional.

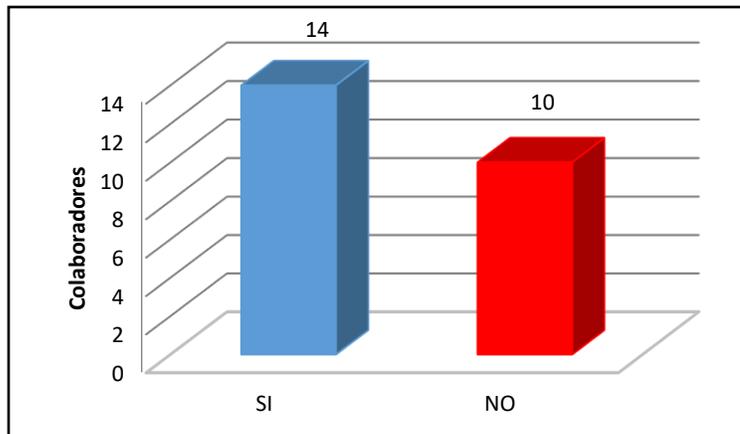
2.4.3 Análisis estructural

En este análisis se explica cómo se encontró la estructura de la unidad, con lo cual se identifican sus características de funcionamiento y la relación que existe entre sus colaboradores.

2.4.3.1 Organigrama específico

A los colaboradores se les consultó si la unidad posee un organigrama que refleje la estructura organizacional, a lo cual respondieron de la siguiente manera:

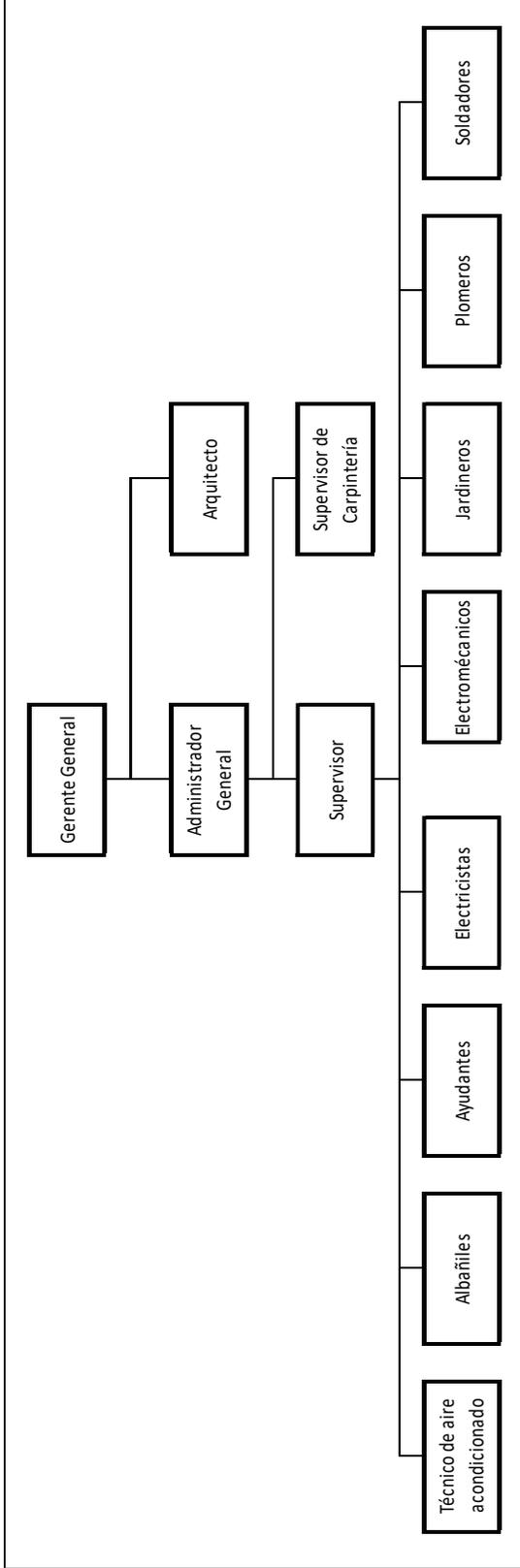
Gráfica 10
Conocimiento del organigrama específico
Unidad de mantenimiento
Centro Comercial
Ciudad de Guatemala
Año 2018



Fuente: elaboración propia. Junio 2018.

En relación al conocimiento que tiene el personal de la unidad de mantenimiento de un organigrama específico, catorce colaboradores indicaron que si existe y que incluye solamente a los jefes como el administrador general, arquitecto, administrador de clientes, contador general sin embargo, no indica el puesto de supervisor y de quién también reciben instrucciones para desempeñar sus tareas cotidianas, sin incluir al técnico de aire acondicionado, albañiles, ayudantes, electricistas, electromecánicos, jardineros, plomeros, soldadores, supervisor de carpintería, el personal que respondió que no tiene conocimiento de un organigrama específico, es porque no lo conoce, no sabe qué es este instrumento organizacional. Al buscar algún elemento de consulta sobre el organigrama específico de la unidad de mantenimiento y se confirmó que no cuenta debidamente con este instrumento organizacional, de tal manera, no es posible que los integrantes de la unidad reconozcan la ubicación formal de los puestos, sus responsabilidades y sus relaciones jerárquicas o detalles particulares de la unidad. Se presenta la siguiente gráfica elaborada con información obtenida de los descriptores de puestos proporcionados por la unidad de recursos humanos.

Gráfica 11
Organigrama específico actual
Unidad de Mantenimiento
Centro Comercial
Ciudad de Guatemala
Año 2018



Fuente: información proporcionada por la empresa. Junio 2018.

En la representación gráfica anterior se muestra la unidad de mantenimiento como parte de la estructura general de la empresa, incorpora el puesto de Gerente general como se mencionó previamente en la práctica de actividades corresponde al sector dos, el puesto de administrador general como la máxima autoridad del centro comercial también es reconocido por el personal de la unidad de mantenimiento como jefe inmediato, aunque en la gráfica consigna al supervisor como el jefe inmediato del personal operativo.

Se ilustra las relaciones de autoridad que existen entre superiores y subalternos en la actualidad no se desarrolla de esta manera, por lo que le crea incertidumbre en las labores de mantenimiento. Con base en lo anterior no es posible distinguirlo como un organigrama específico ya que no facilita detalles particulares como unidad de mantenimiento, en otro aspecto no cumple con una estructura que permita distinguir a los niveles estratégico, táctico u operativo, se obtuvo las respuestas del personal que reconocen como jefe de mayor jerarquía del centro comercial al administrador general y en la misma línea horizontal se encuentra el arquitecto pero no muestra alguna relación de dependencia sino como puesto de asesoría interna, en el siguiente nivel se encuentra el supervisor que da instrucciones al técnico de aire acondicionado y a los electricistas y el supervisor de carpintería que no tiene personal a cargo también lo muestra como puesto de asesoría, en el nivel operativo o base de la estructura se encuentran los puestos de técnico de aire acondicionado, albañiles, ayudantes, electricistas, electromecánicos, jardineros, plomeros, soldadores, el sistema organizacional que se adopta es de tipo lineal, su cadena de mando surge desde el puesto de mayor jerarquía que se encarga de la toma de decisiones y la autoridad esta centralizada en su cargo, carece de relaciones jerárquicas definidas formalmente o se duplican en la práctica, aunque hasta el momento responde a la prestación de los servicios de mantenimiento al definir su estructura de manera técnica obtendrá una mejoría en sus resultados.

2.4.3.2 Organigrama nominal

La Unidad de mantenimiento no cuenta con un organigrama nominal formalmente establecido, se realizó el esquema según la información proporcionada por la unidad de recursos humanos y confirmada con las entrevistas llevadas a cabo en el trabajo de campo al personal de la unidad.

Gráfica 12
Organigrama nominal actual
Unidad administrativa
Centro Comercial
Ciudad de Guatemala
Año 2018

No.	Unidad de mantenimiento	E	R
		24	24
1	Arquitecto	1	1
2	Supervisor	1	1
3	Supervisor de carpintería	1	1
4	Técnico de aire acondicionado	1	1
5	Albañiles	4	4
6	Ayudantes	2	2
7	Electricistas	5	5
8	Electromecánicos	3	3
9	Jardineros	2	2
10	Plomeros	2	2
11	Soldadores	2	2

E = Existentes
R = Requeridos

Fuente: elaboración propia. Junio 2018.

Se corroboró que los nombres de cada puesto de trabajo concordaron con la asignación del mismo según lo reafirmó el personal que ocupa los mismos, sin embargo, el puesto de Arquitecto corresponde al perfil del puesto que ocupa un profesional con este título, también la cantidad de veinticuatro plazas existentes es igual número de plazas requeridas como equipo de trabajo para el funcionamiento de la unidad de mantenimiento, sin embargo, no posible identificar la relación jerárquica de los puestos.

a) Departamentalización

En la unidad de mantenimiento se constató que actualmente emplea una departamentalización funcional en la división del trabajo y su especialización, ya

que reúne los puestos que llevan a cabo las actividades de cuidado preventivo y correctivo para la conservación de la maquinaria, los equipos y los locales del centro comercial integra a veinticuatro personas que se enfocan en las tareas específicas de plomería, jardinería, electricidad, electromecánica, aire acondicionado, albañilería, herrería, carpintería, así como la supervisión de estas labores.

b) División del trabajo

Se constató según las entrevistas realizadas que la unidad está dividida por la especialización de las siguientes funciones: remodelaciones en las instalaciones, funcionamiento de escaleras eléctricas, mantenimiento de ascensores, mantenimiento del aire acondicionado, trabajos de albañilería, mantenimiento de las instalaciones eléctricas, mantenimiento de plantas y jardines, mantenimiento de la plomería en baños públicos y en los locales, así como tareas que desempeñan para el cuidado y conservación de los equipos, maquinaria e instalaciones de los locales del centro comercial, los integrantes lo realizan con base en su experiencia pero sin conocer con exactitud lo que se hace.

c) Niveles jerárquicos

Se definió que la estructura de la unidad de mantenimiento con referencia al organigrama específico anteriormente descrito se encuentra dividida, en los tres niveles jerárquicos: nivel estratégico, el más alto de la jerarquía donde se ubica el arquitecto, en el nivel táctico se encuentran en la misma línea: el supervisor y el supervisor de carpintería y en el nivel operativo incluye al técnico de aire acondicionado, albañiles, ayudantes, electricistas, electromecánicos, jardineros, plomeros y soldadores. Conforme a la asociación de niveles que se encontraron en la unidad se estableció un tramo de control estrecho que adopta en su estructura y la supervisión en sentido vertical.

d) Tipo de autoridad

En el área de mantenimiento se encontró que la cadena de mando se origina actualmente del administrador general quien proporciona las instrucciones particularmente al supervisor de carpintería, electromecánicos, albañiles, ayudantes, soldadores, jardineros, plomeros, además el supervisor provee directrices al técnico de aire acondicionado y electricistas, sin embargo, el personal operativo indicó que su jefe inmediato es el administrador general esto por los años que tienen de laborar para la empresa y no se ha modificado a quién deben reportarse con exactitud o si se reportan a más de un superior, con lo que se constató que se aplica un sistema de organización de tipo lineal.

e) Coordinación

En la integración de las actividades entre la unidad administrativa y de mantenimiento se centraliza por medio del administrador general quien es responsable de ambas unidades. El personal operativo de mantenimiento recibe instrucciones de su jefe inmediato, aunque en algunas oportunidades reciben indicaciones de más de un superior de la unidad o de la unidad administrativa, esto no permite la ejecución de sus actividades simultáneamente en las áreas de trabajo, limita unificar los esfuerzos y desarrollo del personal de esta unidad.

2.4.4 Análisis funcional

En cuanto a las funciones principales del proceso administrativo de planeación, organización, integración, dirección y control que se lleven a cabo en la unidad de mantenimiento, no se encontró algún puesto específico que se encargue de las mismas, en las entrevistas realizadas indicaron que los puestos altos y mandos medios realizan algunas funciones que se complementan, pero sin encontrarse definidas formalmente.

Se estableció que las funciones asignadas a la unidad de mantenimiento se establecieron desde la fundación de la unidad en la reestructuración del año 2013, por medio del administrador general, en cuanto a las necesidades que requería el

funcionamiento del equipo, maquinaria, locales e instalaciones de la empresa. Se han incorporado algunas funciones conforme las necesidades de la unidad, en el caso de los electromecánicos anteriormente participaron por medio de una empresa subcontratada y después se les contrató directamente para realizar este mantenimiento, las funciones se dieron a conocer de manera verbal sin establecer un medio oficial, se describen a continuación:

2.4.4.1 Funciones de la unidad

En la investigación de campo se conocieron las funciones de esta unidad, las que se describen así:

- ✓ Dar mantenimiento preventivo a los locales e instalaciones.
- ✓ Dar el mantenimiento correctivo a los locales e instalaciones.
- ✓ Dar mantenimiento en escaleras eléctricas y ascensores.
- ✓ Dar mantenimiento al sistema de aire acondicionado.
- ✓ Mantener las plantas ornamentales del interior y exterior del centro comercial en óptimas condiciones.
- ✓ Realizar los trabajos de albañilería en locales e instalaciones.
- ✓ Realizar los trabajos de plomería en locales e instalaciones.
- ✓ Realizar proyectos de remodelación.

Durante el desarrollo del trabajo de campo se constató que estas funciones no se encuentran descritas formalmente para el conocimiento del personal de la unidad, las mismas se definieron con la información proporcionada por los colaboradores, quienes conocen las actividades y en su participación desde la construcción de las instalaciones del Centro Comercial.

2.4.4.2 Atribuciones

De los once puestos que incorporan la unidad de mantenimiento, se dan a conocer las atribuciones del siguiente puesto:

a) Supervisor

- ✓ Planificar el mantenimiento preventivo y correctivo de las instalaciones eléctricas y sistemas de aire acondicionado.
- ✓ Dirigir el mantenimiento preventivo y correctivo de las instalaciones eléctricas y sistemas de aire acondicionado.
- ✓ Controlar personal a su cargo, técnico de aire acondicionado y electricistas.
- ✓ Dirigir instalaciones nuevas por remodelaciones.
- ✓ Solicitar equipo, herramienta y material necesario.
- ✓ Supervisar planta de tratamiento de aguas residuales.

Las atribuciones de este puesto fueron dadas desde el inicio de la creación de la unidad en la reestructuración del año 2013, fueron descritas en la entrevista efectuada al colaborador, se encontró como respaldo de la información el registro del descriptor de puesto en la unidad de recursos humanos, por lo que se confirmó que se encuentran debidamente establecidas.

2.4.5 Análisis procedimental

En cuanto a los pasos a seguir en las gestiones de mantenimiento el personal se confirmó que no cuenta con una fuente de consulta, por lo que hasta el momento de la investigación de campo los procedimientos no se encuentran formalmente definidos, para que los integrantes de la unidad lo utilicen como guía de acción en el desarrollo de sus actividades diarias, por lo que no es posible determinar los resultados en el desempeño de sus labores.

A continuación, se describe el procedimiento general de la unidad de mantenimiento con base en la información obtenida en la entrevista realizada al personal:

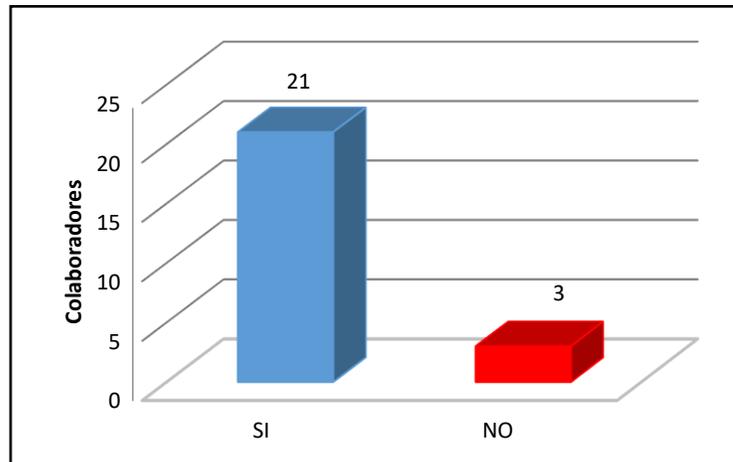
La unidad de mantenimiento se encarga de dar mantenimiento preventivo según la programación correspondiente al sistema de aire acondicionado o sistema eléctrico, que es programado por el supervisor, paso siguiente, coordina con el cliente fecha y horario para el mantenimiento de aire acondicionado o eléctrico,

con esta programación confirmada, envía al técnico de aire acondicionado o electricista para realizar el mantenimiento. Para las otras áreas de mantenimiento el cliente se comunica a las oficinas administrativas para solicitar la reparación de urgencia indicando el lugar y el problema que surgió, en la unidad administrativa por medio del Administrador de clientes que coordina con la persona de recepción de comercios para indicar el trabajo a realizar, de esta manera se comunica por radio con el personal requerido le proporciona los datos para atender el trabajo a realizar. El personal de mantenimiento se dirige al local indicado y define la reparación correspondiente, si necesita material, insumos o herramienta, se encarga de hacer el pedido correspondiente, al tener lo necesario realiza la reparación, informa al jefe inmediato, quien a su vez supervisa el trabajo y concluye el proceso.

2.4.5.1 Procedimiento general de la Unidad de mantenimiento

Se entrevistó al personal de mantenimiento para determinar si tenía conocimiento del procedimiento general de la unidad y se obtuvo la siguiente información.

Gráfica 13
Conocimiento del procedimiento general
Unidad de mantenimiento
Centro Comercial
Ciudad de Guatemala
Año 2018



Fuente: elaboración propia. Junio 2018.

Del personal de mantenimiento entrevistado veintiún personas manifestaron conocer el procedimiento general de la unidad de mantenimiento, por la cantidad de años que tienen de laborar para la empresa, y que se hace de manera repetitiva y espontáneamente, debido a que se encuentran desde la construcción de las instalaciones y posteriormente los contrataron para desempeñar las tareas de mantenimiento en sus diferentes especialidades, tres personas explicaron no conocer el procedimiento general, se enfocaron en mencionar las actividades que realizan en el puesto de trabajo y no de la unidad. Cabe mencionar que no cuentan formalmente con el detalle del procedimiento general por lo que tienen limitaciones y desconocimiento si se realiza de manera adecuada.

2.4.6 Análisis de facultades

En la unidad de mantenimiento las personas autorizadas son el administrador general, el arquitecto y supervisor en cuanto a la toma de decisiones, la centralización de autoridad se encuentra en el primero, que delega en el segundo y tercero por situaciones que considere necesarias, lo que se comprobó con los

colaboradores en la entrevista realizada, para adentrarse en el análisis se describe algunos aspectos:

2.4.6.1 Facultades principales

Seguidamente se presentan con ejemplo las facultades del puesto de trabajo, información.

a) Supervisor

- ✓ Planificar el mantenimiento preventivo y correctivo del equipo, maquinaria, locales e instalaciones del centro comercial.
- ✓ Dirigir mantenimiento preventivo y correctivo del equipo, maquinaria, locales e instalaciones del centro comercial.
- ✓ Realizar pedidos de repuestos, materiales e insumos.
- ✓ Tomar decisiones sobre mantenimiento correctivo.
- ✓ Actuar en casos de emergencia para que se mantenga la distribución de energía eléctrica en el centro comercial.

La persona que se encuentra en este puesto, tiene la facultad del desarrollo de sus actividades diarias, por los años de experiencia quien trabaja en la unidad desde la inauguración del Centro Comercial y domina el desenvolvimiento de sus tareas, tiene la facultad para tomar las decisiones en cuanto a emergencias, pero, si se refiere a costos pide autorización al jefe inmediato. Sabe que cumple con las instrucciones que recibe de su jefe inmediato, la autoridad conferida en su puesto de trabajo para tomar las decisiones en cuanto a la supervisión del personal a cargo, de las cuales fueron desarrolladas desde que iniciaron las actividades, y funciones que corresponde a la unidad de mantenimiento.

2.4.7 Análisis de relaciones

La relación de la unidad de mantenimiento se realiza principalmente con la unidad administrativa por la coordinación de atención a clientes en situaciones emergentes. Con referencia a las entrevistas realizadas el personal operativo

indicó la relación que tienen los puestos de técnico de aire acondicionado y electricistas con el supervisor y el Administrador general, el personal restante de los puestos de albañiles, ayudantes, electromecánicos, jardineros, plomeros, soldadores, supervisor de carpintería tienen relación con el Administrador general, por lo que distingue dos superiores dentro de esta unidad. El personal de mantenimiento tiene una relación muy estrecha ya que prestar la asistencia a los clientes sobre el mantenimiento preventivo, correctivo o emergente.

2.4.7.1 Tipo de comunicación

La comunicación entre los niveles táctico y operativo de la unidad se realiza de manera formal como refieren los colaboradores de mantenimiento con lo cual se les asignan las tareas diarias que desempeña el personal en reuniones de trabajo.

2.4.7.2 Medios de comunicación

Al momento de la investigación de campo, se estableció que la transmisión de información es por escrito a través de correo electrónico al arquitecto y supervisor, y solo verbal el personal operativo, como única fuente de información que suministra la comunicación entre el jefe inmediato y subalternos es de manera verbal de persona a persona o por medio de radio portátil para localizar al personal que se encuentra asignado en algún local, sin embargo, esto crea una barrera en la comunicación y coordinación de sus funciones porque se pierde la instrucción exacta o indebida interpretación de las mismas porque se retiene mentalmente por poco tiempo que provoca que los resultados no sean los esperados. Además de no contar con una referencia por un medio escrito de los procedimientos previamente adoptados de esta unidad, les dificulta ilustrar detalles necesarios y no contar con el contenido unificado para el desempeño de las tareas, de tal manera, se estableció que no cuenta con instrumentos organizacionales normados en la relación entre el personal de mantenimiento y la unidad administrativa. En algunas oportunidades indica el personal realiza actividades de apoyo en otras

áreas cuando es requerido por su jefe inmediato por lo que esto ocasiona traslape en sus actividades normales.

2.5 Análisis organizacional o administrativo (análisis de resultados)

Después de conocer aspectos importantes de la situación actual de la unidad administrativa y de mantenimiento del centro comercial, se procede a hacer la comparación de resultados y la concepción técnica como referencia, por las situaciones que afectan desfavorablemente el desarrollo de las actividades de los integrantes de cada unidad.

En la empresa no se encuentran definidos formalmente los elementos de la filosofía organizacional: misión, visión y valores, esto no impide que el personal pueda desarrollar diariamente sus actividades, sin embargo, genera falta de identificación, ausencia de un objetivo general, carencia de valores y diversos criterios en el desempeño de las labores del personal de ambas unidades.

Con relación a la estructura organizacional, la empresa cuenta en la actualidad con un organigrama oficial que solo describe los puestos ejecutivos, este limita describir la unidad administrativa y la de mantenimiento, de tal cuenta no permite establecer las líneas jerárquicas adecuadas, el personal que se tiene a cargo y la manera en que como los colaboradores presentan los resultados de sus actividades a su superior. De acuerdo a lo anterior, esto limita definir el personal a cargo de cada unidad del centro comercial, no se conoce la cantidad de personal que depende de cada jefe, las líneas de dependencia del administrador general al dirigir a los colaboradores de ambas unidades, no obstante, una parte del personal operativo de mantenimiento está dirigida por el supervisor, la otra parte por el administrador general, en ocasiones reciben instrucciones del Arquitecto o del administrador de clientes.

En cuanto a las funciones de la unidad administrativa y de mantenimiento del centro comercial, desempeña funciones específicas de cada unidad, aunque no se encuentren por escrito, para el seguimiento que tiene cada uno en su área o en

otra, como reportar a su jefe inmediato sobre la tarea asignada, si se realizó o se cumplió con el trabajo asignado, esto provoca deficiencia en el desarrollo de las labores diarias. Además, existe duplicidad de los superiores al brindar las instrucciones al personal operativo con lo cual genera incertidumbre para realizar las tareas diarias y reportar a dos superiores.

Con respecto a los procedimientos que aplica el personal administrativo y de mantenimiento indicó que no cuenta con descriptores de procedimientos que sirvan de guía de acción para el desarrollo de sus labores diarias para un trabajo preciso, hasta el momento las actividades se desempeñan por costumbre y por los cambios que se han dado derivado de la reestructuración.

En la unidad administrativa los únicos que tienen la facultad de tomar decisiones son: el administrador general, administrador de clientes y arquitecto que a su vez reportan al gerente general, aunque en ambas unidades no se encuentran normadas estas facultades, se tiene conocimiento que en la práctica diaria estos ejecutivos dan instrucciones y toma decisiones en el centro comercial. En el caso del personal de mantenimiento recibe instrucciones del supervisor o del administrador general y de esta manera realizan las tareas de mantenimiento preventivo y correctivo, no tienen la facultad de tomar decisiones, primero le consultan al jefe inmediato para contar con la autorización previa en la prestación del servicio.

Las relaciones no se encuentran definidas formalmente en el caso de la unidad administrativa se realiza verbalmente de persona a persona o por teléfono, cuando es por escrito se utiliza el correo electrónico, los colaboradores de mantenimiento respondieron que únicamente tienen comunicación verbal, personal o por medio de radio portátil. Hasta el momento no se encuentra normada la forma de comunicación en cada unidad o entre ambas unidades, son los ejecutivos quienes dan las instrucciones de manera verbal al nivel operativo, al no contar con una guía para el desarrollo de sus actividades, ni conocer el avance de las mismas, se

limita a realizar las tareas asignadas e informar de manera verbal la finalización del trabajo sin generar un historial o referencia que determine continuidad.

A continuación, se presenta un cuadro de resumen de las deficiencias detectadas en las unidades de análisis:

Cuadro 1
Resumen de deficiencias

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN DE DEFICIENCIAS
Filosofía organizacional	Centro Comercial a nivel general
Misión	La descripción de la misión no se encontró formalmente definida, la misma no cumple con los requisitos técnicos, ya que no especifica quiénes son y el servicio principal que presta, lo que necesita establecerse y comunicarse formalmente.
Visión	Este elemento no se encontró debidamente establecido, el mismo carece de requisitos técnicos, que le brinde una proyección a largo plazo interna y externamente a la empresa, lo que requiere de definirse y comunicarse formalmente.
Valores	Los principios que aplica no se encontraron definidos, menos fue posible precisar bajo que normas de conducta se conduce el desempeño laboral, por lo que es necesario su formalización, determinación y comunicación.
Organigrama general	Si cuenta con un organigrama normado desde junio del año 2017 como única fuente de consulta, sin embargo, incumple con las disposiciones técnicas porque presenta los nombres de puestos de mayor jerarquía, no incluye al personal operativo, sin definir las unidades que conforman la empresa, no determina las funciones, relaciones de autoridad y responsabilidad, sin determinar sus canales de comunicación, se requiere de su actualización, Gráfica 3.

Filosofía organizacional	Unidad administrativa y de mantenimiento
Misión	Actualmente ambas unidades no cuentan con un propósito definido formalmente, lo cual no le permite precisar la actividad a la que se dedican, esto ocasiona falta de identificación del personal hacia sus respectivas unidades
Visión	Al no contar con un objetivo principal debidamente establecido en sus unidades, no es posible determinar lo que se desea obtener en un futuro, limita unificar los esfuerzos de su personal en un tiempo determinado.
Valores	El personal de las dos unidades proporcionó una lista amplia de valores lo que produce diferentes pensamientos y comportamiento que no se enfocan en valores esenciales de cada unidad, al no encontrarse debidamente establecidos.
Diagnóstico administrativo organizacional	
Análisis estructural	
Organigrama específico	No cuentan con el instrumento organizacional por lo que no identifica como se encuentra estructurada específicamente cada unidad, tampoco es posible reconocer la ubicación oficial de los puestos de trabajo y no determina los niveles jerárquicos, esto ocasiona que el personal operativo se reporte a más de un superior.
Organigrama nominal	Ninguna unidad cuenta con este instrumento organizacional debidamente establecido, lo que ocasiona que no se encuentren determinadas las líneas jerárquicas, así como la cantidad de puestos existentes y requeridos para sus adecuados controles.
Departamentalización	Las unidades no tienen por escrito debidamente el tipo de departamentalización que adoptan, esto genera que su personal asuma las tareas que realiza según el perfil para la cual está contratado.

División del trabajo	Las actividades están divididas en tareas específicas, pese a esto, las mismas no se encuentran definidas formalmente lo que no es posible confirmar si se cumplen a cabalidad.
Niveles jerárquicos	No se encontró la formalización de los niveles estratégico, táctico y operativo, a pesar de un tramo de control estrecho por una supervisión en sentido vertical, sin embargo, esto origina al personal operativo incertidumbre hacia quien se reporta porque se hace a más de un superior.
Tipo de autoridad	La centralización de autoridad se encontró en un solo puesto de mayor jerarquía que denomina el sistema de organización de tipo lineal, esto se realiza desde el inicio de operaciones de la empresa, aunque no esta definida formalmente esto genera duplicidad al personal que se reporta a más de un jefe.
Coordinación	No se encontró un proceso de coordinación definido debidamente para las unidades, el personal coordina sus actividades hasta que recibe instrucciones de su jefe inmediato.
Análisis funcional	
Funciones de la unidad de trabajo	Las funciones de cada unidad de trabajo no se encuentran descritas debidamente, el personal las desarrolla por los años de experiencia y porque conocen las gestiones administrativas y tareas de mantenimiento.
Atribuciones del puesto clave	Las labores de cada puesto fueron dadas desde la creación de cada unidad y que se constataron en el contenido del descriptor de puesto pese a ello no están adaptados al uso del instrumento organizacional que precisa sus asignaciones.

Análisis procedimental	
Procedimiento general	No cuentan con una fuente de consulta oficial, las actividades se realizan por costumbre de forma repetitiva por los años que tienen de trabajar en las unidades, el criterio del desempeño es variado, limitado e incompleto y no es posible evaluar sus resultados.
Análisis de facultades	
Facultades principales del puesto clave	La toma de decisiones está centralizada en un solo puesto de mayor jerarquía, si la persona no se encuentra delega la autoridad en otros puestos, el personal operativo solicita autorización a los superiores si así lo requiere en el desarrollo de sus actividades.
Análisis de relaciones	
Tipo de comunicación	El proceso de comunicación se realiza de manera formal por temas de interés laboral, la importancia de manejar documentación interna en sus procedimientos en lo administrativo y algunos en lo que se refiere a mantenimiento.
Medios de comunicación	Los medios que se utilizan son medios escritos cartas, memorandos, correos electrónicos, se complementa de manera verbal en la unidad administrativa, en la unidad de mantenimiento por correo electrónico solo a dos puestos, verbalmente de persona a persona o por radio portátil al personal operativo, pero no se encuentran establecidos formalmente.

Con base en las situaciones descritas anteriormente que afectan a la unidad administrativa y de mantenimiento del centro comercial de la ciudad de Guatemala y como parte de la investigación en el capítulo III se presenta una propuesta que contiene la filosofía organizacional para el centro comercial y las unidades de trabajo, así también incluye el rediseño organizacional que brinda los elementos e instrumentos organizacionales como una solución viable que permita corregir los aspectos adversos desde un enfoque administrativo.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL DE LAS SECCIONES ADMINISTRATIVA Y DE MANTENIMIENTO DE UN CENTRO COMERCIAL DE LA CIUDAD DE GUATEMALA

En este capítulo se dan a conocer aspectos con un enfoque administrativo para la propuesta de solución, que contiene justificación, objetivo general y específicos que se pretenden alcanzar con la implementación de la misma, además se plantean los elementos de la filosofía organizacional de la empresa y de cada sección, el diseño organizacional con sus características para que optimice su funcionamiento y el uso de los recursos disponibles.

3.1 Justificación de la propuesta

Con base en los resultados del capítulo II reflejados en el diagnóstico administrativo realizado en la empresa, se estableció que no cuenta formalmente con la filosofía organizacional, por lo que es necesario que se describa su misión, visión y valores, posteriormente comunicarlos al personal como guía de sus actividades diarias, para el cumplimiento de sus labores administrativas y de mantenimiento.

Con los constantes cambios que surgen en el ambiente externo y los factores de contingencia de la estrategia organizacional, la tecnología de punta y la interdependencia de las secciones del Centro comercial, es necesario contar con una filosofía actualizada y una estructura organizacional que le permita al personal contrarrestar estos acontecimientos.

La importancia de realizar el rediseño organizacional para la unidad administrativa y de mantenimiento del Centro comercial radica en establecer una estructura apropiada a las exigencias actuales, donde se puedan identificar las líneas de autoridad y responsabilidad, aunado a la comunicación y relaciones de la empresa.

Como parte de una adecuada organización para el Centro comercial que permita llevar a cabo la presente propuesta, se requiere la descripción de sus funciones, la forma en que se cumplen las labores frecuentemente, la cantidad adecuada de personal para su estructura organizacional, tomar en cuenta el desarrollo de actividades de los puestos de trabajo que en conjunto conformen el diseño de cada unidad de trabajo, la identificación del grado de autoridad y responsabilidad de los colaboradores, el proceso de ejecución de las actividades que unifique los esfuerzos de su personal, los instrumentos administrativos donde se represente gráficamente la estructura general de la empresa y de cada unidad, la documentación escrita de las atribuciones y responsabilidades de los puestos de trabajo, la esquematización de actividades para la aplicación de los procedimientos, además de conocer la ubicación de los puestos en su estructura, que determinará las líneas de dependencia, niveles jerárquicos y las relaciones de los colaboradores, con esto se lograrán mejores resultados en el desempeño de las actividades del personal actual y de nuevo ingreso.

3.2 Objetivos de la propuesta

A continuación se formula el objetivo general y los específicos para el desarrollo de la presente propuesta:

3.2.1 General

Implementar el 100% del rediseño organizacional que contiene elementos e instrumentos técnicos que permitan mejorar la eficiencia y efectividad en el funcionamiento de la Sección Administrativa y de Mantenimiento del Centro Comercial, en el año 2019.

3.2.2 Específicos

3.2.2.1 Implementar en un 100% los elementos de la filosofía organizacional propuestos a la empresa y ambas secciones, para que personal genere una identificación con su unidad de trabajo y esto refleje la mejora en el desarrollo de procesos y prácticas de trabajo en el año 2019.

3.2.2.2 Poner en práctica en un 100% el rediseño organizacional propuesto en cada unidad de trabajo para el adecuado manejo del recurso material, financiero, tecnológico y principalmente el humano, partir del año 2019.

3.2.2.3 Implementar los instrumentos organizacionales propuestos en un 100% para que los colaboradores administrativos y de mantenimiento tengan conocimiento de información esencial de cada puesto de trabajo y permita mejores resultados en el desarrollo de sus actividades desde el año 2019.

3.3 Filosofía y diseño organizacional del Centro Comercial

A continuación se encuentran los aspectos principales propuestos de la fase de planeación y organización para su aplicación en la empresa, con los cuales se espera que su personal se sienta identificado, además tenga la certeza en el desempeño de sus actividades diarias para alcanzar los objetivos organizacionales:

3.3.1 Filosofía organizacional propuesta

Seguidamente se encuentran los elementos propuestos para la formalización de la filosofía organizacional del Centro comercial, así mismo se muestra la propuesta de elaboración de rótulos institucionales en acrílico con vinil en tamaño de 60 por 40 cms., y los mismos se coloquen visiblemente en sus instalaciones, de esta manera se oriente la participación del personal de las secciones y como parte de su imagen institucional hacia los grupos de su interés:

3.3.1.1 Misión

Somos un centro comercial guatemalteco innovador con el apoyo de un equipo de trabajo responsable en la prestación de los servicios al cliente y de fácil acceso en la ciudad capital.

a) Visión

Ser reconocido como el centro comercial líder a nivel nacional que genere una experiencia extraordinaria a guatemaltecos y extranjeros.

b) Valores

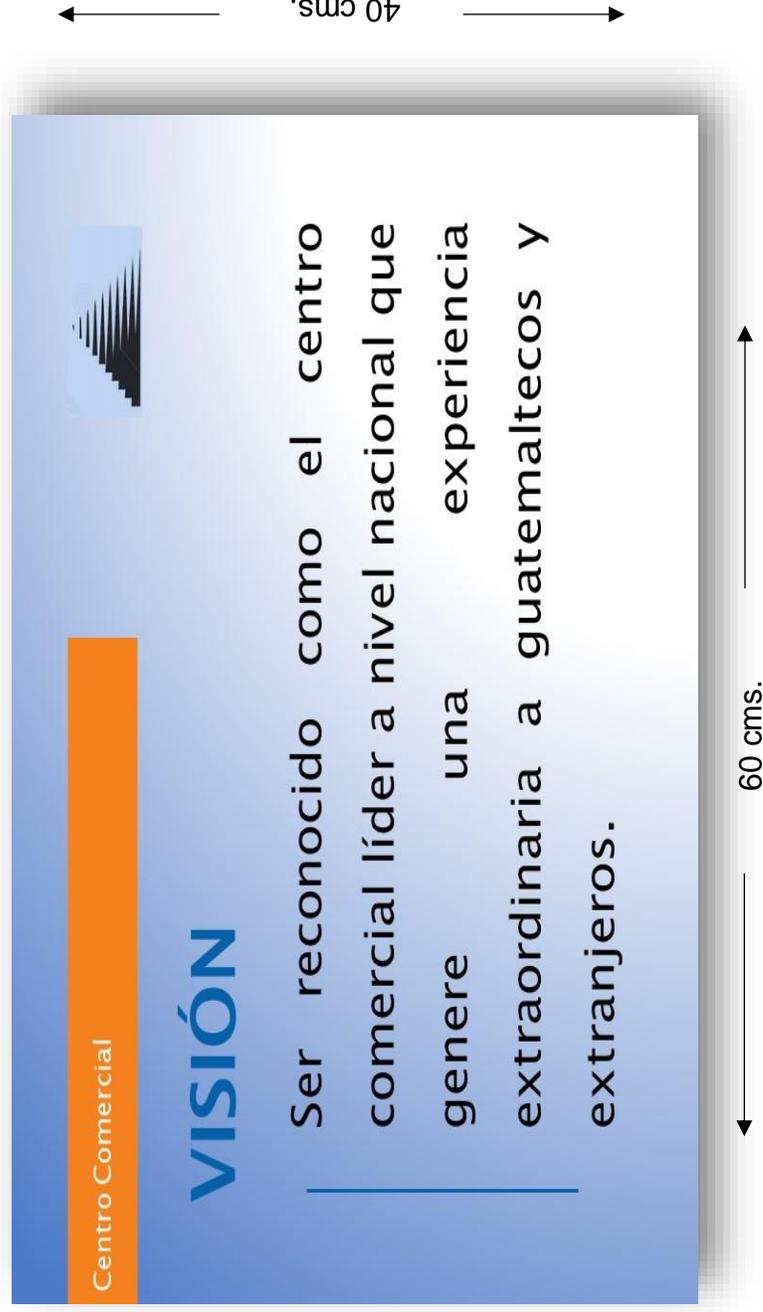
- **Innovación:** Constantemente buscamos nuevo equipo, nueva tecnología y formas novedosas de prestar nuestros servicios para estar a la vanguardia.
- **Responsabilidad:** estamos comprometidos respetuosamente de las acciones individuales y en equipo para prestar los mejores servicios.
- **Espíritu de servicio:** brindamos asistencia personalizada en los intereses de nuestros clientes internos y externos que produzcan la mayor satisfacción.

Formato 1
Rótulo institucional Misión
Centro Comercial
Ciudad de Guatemala
Año 2019



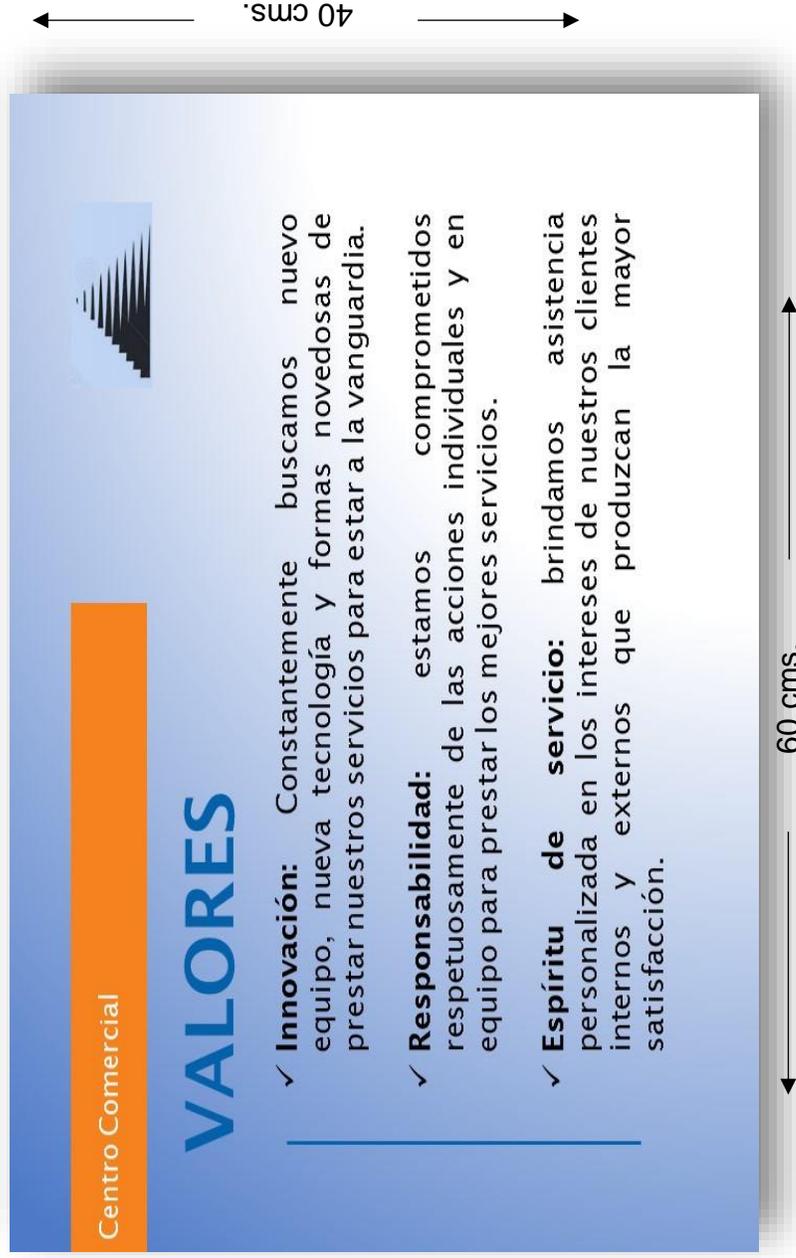
Tipo de letra Lucida Sans. Tamaño de letra: 80 para el título y 60 para la descripción. Color: azul para el título, negro para la descripción y fondo en degradado de celeste a blanco.

Formato 2
Rótulo institucional Visión
Centro Comercial
Ciudad de Guatemala
Año 2019



Tipo de letra Lucida Sans. Tamaño de letra: 80 para el título y 60 para la descripción. Color: azul para el título, negro para la descripción y fondo en degradado de celeste a blanco.

Formato 3
Rótulo institucional Valores
Centro Comercial
Ciudad de Guatemala
Año 2019



Tipo de letra Lucida Sans. Tamaño de letra: 80 para el título y 60 para la descripción. Color: azul para el título, negro para la descripción y fondo en degradado de celeste a blanco.

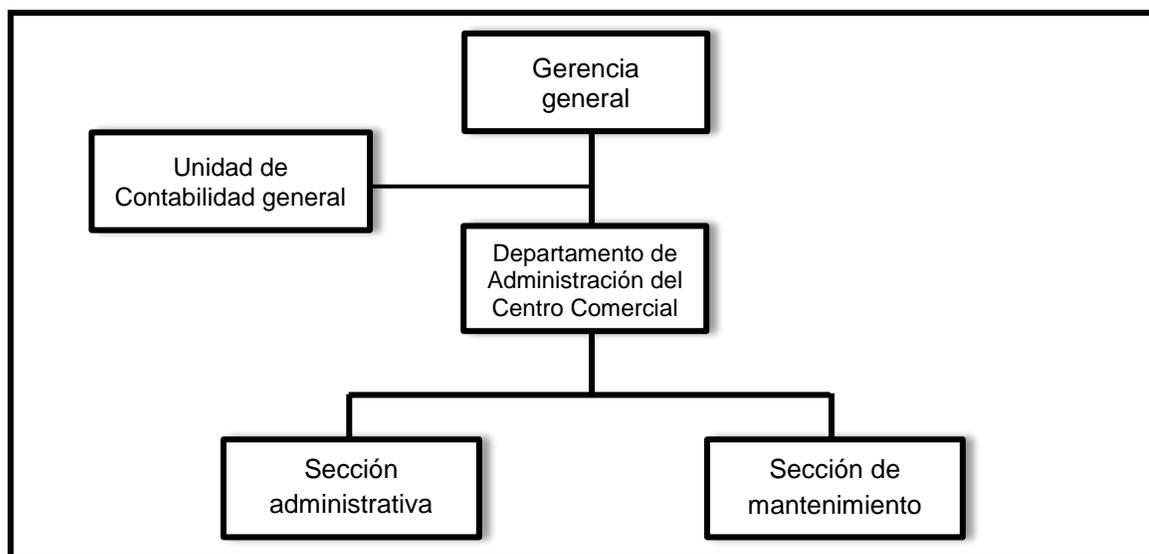
3.3.2 Estructura organizacional

Seguidamente se encuentra la estructura organizacional propuesta, que establece los ajustes necesarios para su formalización y actualización, donde se conocerán los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y responsabilidad, así como la coordinación de sus actividades que contribuyan a un mejor desempeño y en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

3.3.2.1 Organigrama general propuesto

Se presenta a continuación el organigrama general propuesto para el Centro Comercial que lo integra como apoyo a su funcionamiento, representa la actualización técnica de su estructura, además muestra sus interrelaciones, funciones, niveles jerárquicos, obligaciones y líneas de autoridad, para su elaboración en un rótulo en acrílico con vinil en tamaño 150 por 100 cms., que se encuentre visible en sus instalaciones:

Gráfica 14
Organigrama general propuesto
Centro Comercial
Ciudad de Guatemala
Año 2019



Fecha de elaboración: junio 2019.

Formato 4
Rótulo institucional
Organigrama General
Centro Comercial
Ciudad de Guatemala
Año 2019



Tipo de letra Lucida Sans. Tamaño de letra: 80 para el título y 60 para la descripción. Color: azul para el título, negro para la descripción y fondo en degradado de celeste a blanco.

3.4 Filosofía y diseño organizacional de cada sección

A continuación se describen la filosofía y el diseño organizacional propuesto para las secciones establecidas previamente, con la finalidad de definir cada área del Centro comercial de forma técnica:

3.4.1 SECCIÓN ADMINISTRATIVA

Esta sección tiene a cargo las actividades administrativas del Centro Comercial, seguidamente se dan a conocer los principales fundamentos propuestos de la fase de planeación y organización:

3.4.1.1 Filosofía organizacional propuesta

Se describe cada uno de los elementos propuestos de la filosofía organizacional: misión, visión y valores, así también su elaboración en rótulos institucionales en acrílico con vinil de un tamaño de 60 cms., por 40 cms., que se coloquen en espacios visibles para la difusión a los colaboradores que les permita la identificación con la sección.

a) Misión

Somos la sección encargada de brindar dentro de las políticas establecidas un servicio al cliente innovador en las gestiones administrativas, la coordinación de las actividades emergentes de mantenimiento y del control responsable de los bienes del Centro Comercial a través de personal capacitado.

✓ Visión

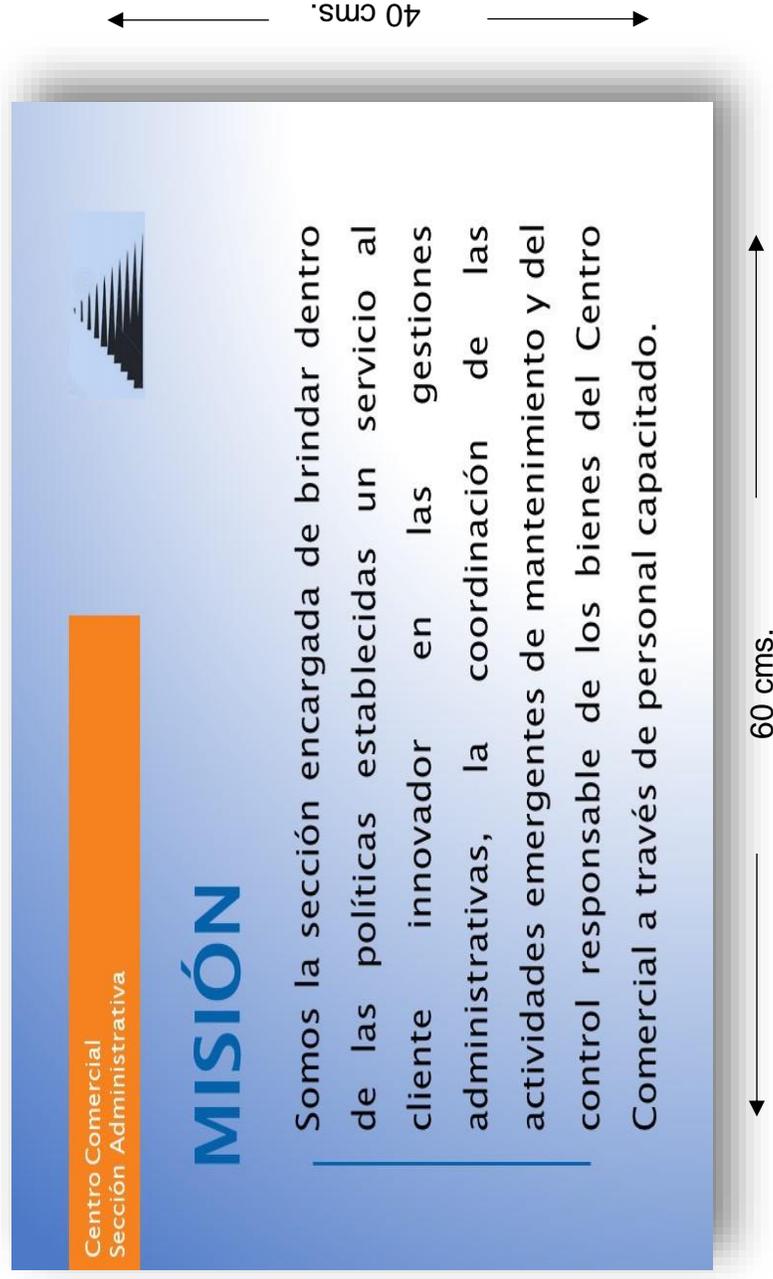
Ser la sección reconocida por su accesibilidad y agilidad en la atención de clientes, calidad en la optimización de los recursos y con el compromiso de mejorar el bienestar de la sociedad.

✓ **Valores-**

Se incorporan los mismos valores establecidos para el centro comercial, con el fin de reforzar el desarrollo de los colaboradores en las funciones del departamento administrativo:

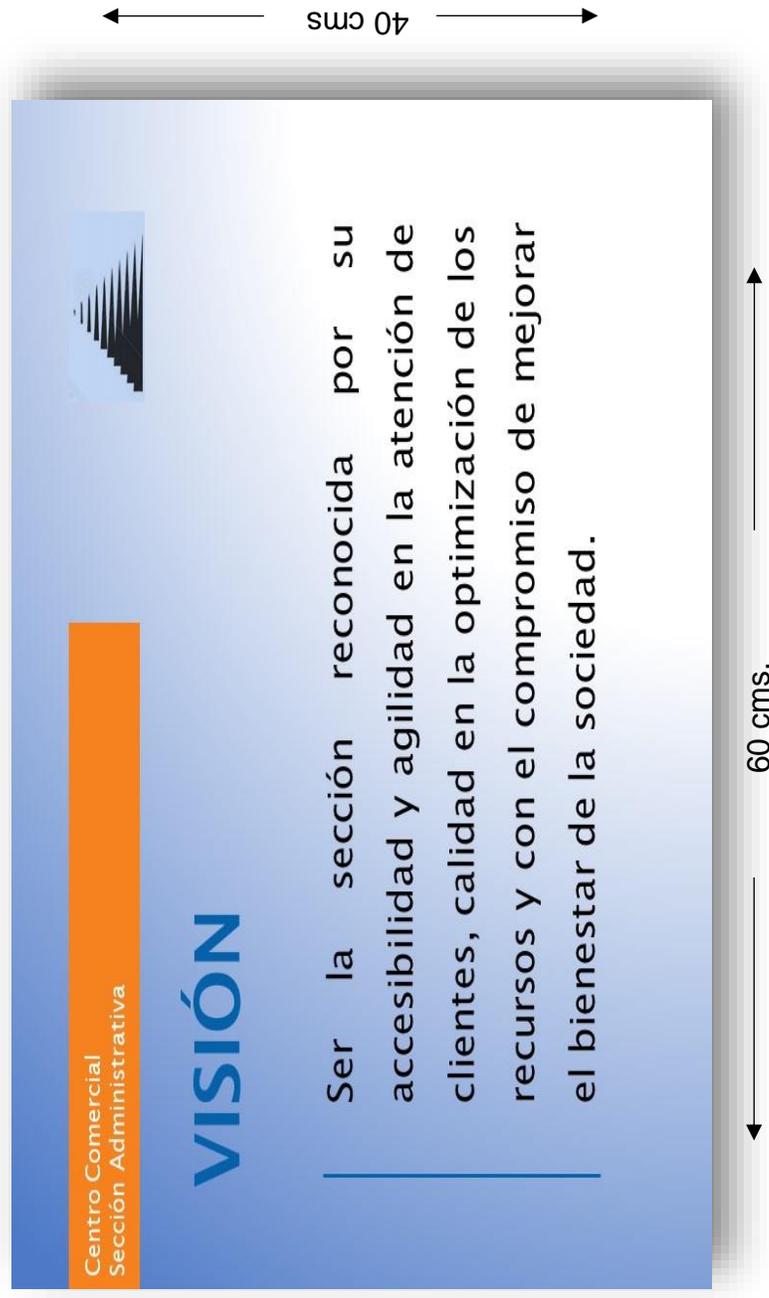
- **Innovación:** Constantemente buscamos nuevo equipo, nueva tecnología y formas novedosas de prestar nuestros servicios para estar a la vanguardia.
- **Responsabilidad:** estamos comprometidos respetuosamente de las acciones individuales y en equipo para prestar los mejores servicios.
- **Espíritu de servicio:** brindamos asistencia personalizada en los intereses de nuestros clientes internos y externos que produzcan la mayor satisfacción.

Formato 5
Rótulo institucional Misión
Sección Administrativa
Centro Comercial
Ciudad de Guatemala
Año 2019



Tipo de letra Lucida Sans. Tamaño de letra: 80 para el título y 60 para la descripción. Color: azul para el título, negro para la descripción y fondo en degradado de celeste a blanco.

Formato 6
Rótulo institucional Visión
Sección Administrativa
Centro Comercial
Ciudad de Guatemala
Año 2019



Tipo de letra Lucida Sans. Tamaño de letra: 80 para el título y 60 para la descripción. Color: azul para el título, negro para la descripción y fondo en degradado de celeste a blanco.

Formato 7
Rótulo institucional Valores
Sección Administrativa
Centro Comercial
Ciudad de Guatemala
Año 2019



Centro Comercial
Sección Administrativa

VALORES

- ✓ **Innovación:** Constantemente buscamos nuevo equipo, nueva tecnología y formas novedosas de prestar nuestros servicios para estar a la vanguardia.
- ✓ **Responsabilidad:** estamos comprometidos respetuosamente de las acciones individuales y en equipo para prestar los mejores servicios.
- ✓ **Espíritu de servicio:** brindamos asistencia personalizada en los intereses de nuestros clientes internos y externos que produzcan la mayor satisfacción.

60 cms.

40 cms.

Tipo de letra Lucida Sans. Tamaño de letra: 80 para el título y 60 para la descripción. Color: azul para el título, negro para la descripción y fondo en degradado de celeste a blanco.

3.4.1.2 Diseño organizacional

Los elementos que conforman el diseño organizacional propuesto para la Sección Administrativa se describen a continuación:

a) Estructura organizacional

Seguidamente se presenta la forma en que se integrará esta sección y los puestos de trabajo:

✓ Organigrama específico propuesto

Por la cantidad de puestos no justifica que esta sección sea unidad ni departamento, de los ocho cargos, uno en la práctica se dedica al asesoramiento interno del Centro comercial que es Contabilidad general, otro el de mayor jerarquía por sus habilidades y destrezas está a cargo de las dos secciones por tal razón corresponde a la administración del Centro comercial, de tal manera, con los seis puestos restantes no se propone un organigrama específico para la sección administrativa.

✓ Organigrama nominal propuesto

Se muestra a continuación la integración de los puestos de la Sección Administrativa, que incluye el número de plazas existentes, así como las requeridas para su funcionamiento:

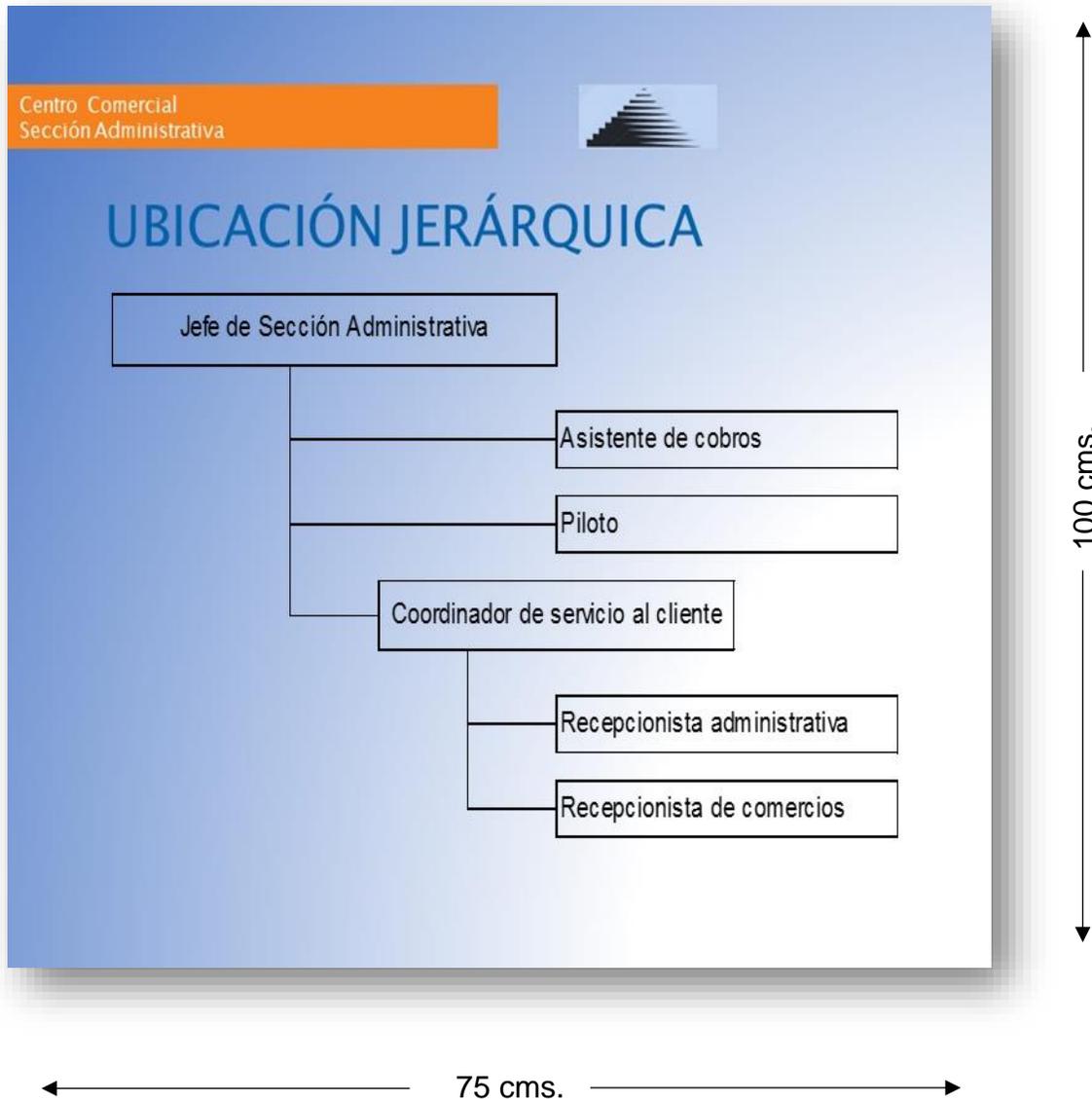
Gráfica 15
Organigrama nominal propuesto
Sección Administrativa
Centro Comercial
Ciudad de Guatemala
Año 2019

SECCIÓN ADMINISTRATIVA		E	R
	TOTAL	6	6
No.	PUESTO		
1	Jefe de Sección Administrativa	1	1
2	Asistente de cobros	1	1
3	Piloto	1	1
4	Coordinador de servicio al cliente	1	1
5	Recepcionista administrativa	1	1
6	Recepcionista de comercios	1	1

E = Existente
R = Requerido

Fecha de elaboración: enero 2019.

Formato 8
Rótulo institucional ubicación jerárquica
Sección Administrativa
Centro Comercial
Ciudad de Guatemala
Año 2019



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

b) Departamentalización

Para la Sección Administrativa del Centro Comercial su departamentalización es funcional, dado que desempeña estas actividades agrupadas en tareas similares que permitirá a sus colaboradores coordinar sus labores diarias y de esta manera facilitará la consecución de los objetivos organizacionales.

c) Dimensión de la estructura y sus características

El Sección Administrativa de la empresa se divide de forma vertical, donde se encuentra el puesto de mayor jerarquía, es decir, en el nivel táctico con el jefe administrativo responsable de la sección, quién tiene a cargo los puestos del nivel operativo, por la división de su trabajo el personal administrativo reconocerá a su superior al recibir instrucciones, así también hacia quién reportará sobre sus actividades diariamente, esto repercutirá en un mejor desempeño de los colaboradores para alcanzar sus objetivos.

d) Modelo del diseño organizacional y sus características

El modelo que se aplica a esta sección es de una organización mecánica o burocrática porque conlleva la operación de tareas frecuentes por sus actividades administrativas las cuales deben cumplir con las reglas y disposiciones establecidas, la toma de decisiones corresponde estrictamente al puesto de mayor jerarquía, para que los colaboradores sigan las instrucciones de su superior con respecto a las tareas asignadas mediante procedimientos debidamente definidos.

e) Tramo de control administrativo

Se plantea que la Sección Administrativa dependa directamente del Jefe de Sección Administrativa como la máxima autoridad, por su estructura alta se establece un tramo de control estrecho, la cantidad de personal a su cargo es de cinco personas distribuidas en cinco puestos para generar un canal de

comunicación adecuado, así como la coordinación y supervisión estrecha del superior a los subalternos en las tareas diarias, así mismo, cuando se reporten será a un solo superior.

f) Sistema de organización

Para la sección debe aplicar el sistema lineal que concentrará la autoridad en el Jefe de Sección Administrativa quién tomará las decisiones; la supervisión y autoridad del personal bajo su cargo, se enfocará en las funciones administrativas con el aprovechamiento de los recursos adecuados para el cumplimiento de las metas organizacionales.

3.4.1.3 Funciones

Las funciones que propiamente desempeñará la Sección Administrativa se presentan seguidamente:

- ✓ Administrar eficientemente los recursos financieros, físicos, humanos y tecnológicos de la sección.
- ✓ Desarrollar los planes y estrategias para el arrendamiento de los locales comerciales a clientes previamente autorizados.
- ✓ Promocionar los espacios comerciales disponibles a los clientes interesados.
- ✓ Proveer a los clientes y visitantes de instalaciones amplias, modernas y confortables.
- ✓ Elaborar y presentar un presupuesto anual que permita el funcionamiento de las secciones del Centro Comercial.
- ✓ Elaborar, desarrollar y ejecutar la campaña publicitaria de temporada.
- ✓ Desarrollar los mecanismos para el registro contable de las secciones del Centro Comercial.
- ✓ Entregar informes mensuales sobre los resultados de la sección
- ✓ Cumplir con las medidas de seguridad reglamentadas por las instituciones encargadas.

- ✓ Prestar la atención a clientes en las gestiones internas dentro del Centro Comercial.
- ✓ Apoyar a los visitantes en su estadía dentro de las instalaciones del Centro Comercial.

3.4.1.4 Instrumentos de organización

Como apoyo para llevar a cabo el diseño de la estructura organizacional en la sección administrativa del Centro Comercial, se propone el uso de los instrumentos técnicos organizacionales que respaldarán el desarrollo de las actividades diarias individuales y del grupo de trabajo de esta sección, descritos a continuación:

a) Descripción técnica de puestos

El siguiente formato proveerá de información importante sobre la finalidad, funciones y atribuciones de cada puesto de trabajo, de tal manera que el colaborador cuente esta guía y pueda utilizarla adecuadamente, como ejemplo: se presenta el siguiente descriptor de puesto:

**Formato 9
Descriptor y perfil de puesto
Sección Administrativa
Centro Comercial
Ciudad de Guatemala
Año 2019**

1. Identificación:

Nombre del puesto:	Asistente de cobros
Código del puesto:	SA-002
Unidad administrativa:	Sección Administrativa
Le reporta a:	Jefe de Sección Administrativa
Le reportan:	
Fecha de elaboración	Junio 2019

2. Objetivo:

Coordinar actividades relacionadas al área de facturación y cobros, contacto con clientes, así como trámites administrativos contables relacionados con el arrendamiento y publicidad dentro del centro comercial, conforme a políticas y procedimientos definidos.

3. Atribuciones:

Principales

- Emitir la facturación mensual por concepto de arrendamiento de locales y publicidad contratada dentro del centro comercial.
- Gestionar el cobro mensual a los clientes por concepto de arrendamiento y publicidad contratada dentro del centro comercial.
- Presentar reportes de cobros mensualmente con relación a la facturación emitida.

Secundarias

- Validar el valor de cobro por arrendamiento y publicidad.
- Emitir en los primeros diez días del mes la facturación correspondiente por concepto de arrendamiento y publicidad contratada dentro del centro comercial.
- Realizar la entrega de la facturación emitida a los clientes para trámite de pago.
- Recibir el pago de los clientes por la facturación emitida.
- Llevar control de cobro.
- Realizar el reporte de cobros a tiempo y vencido de los clientes.
- Presentar el reporte de cobros al jefe inmediato.
- Atender todo requerimiento inherente a su cargo, asignado por un jefe inmediato

Ocasionales

- Apoyar en la atención y servicio a los clientes.

4. Especificación:

Requisitos de educación

- Bachiller en computación o perito contador
- Manejo del idioma inglés (25%)

Requisitos de experiencia

- 2 años en puestos similares, preferiblemente en centros comerciales.

Habilidades

- Facilidad de comunicación verbal y escrita
- Capacidad de razonamiento analítico
- Capacidad proactiva
- Tener iniciativa
- Orientación al cliente
- Capacidad de trabajar en equipo y bajo presión

Destrezas

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Manejo de paquetes de Microsoft Office y Sistema SAP. |
|---|

5. Responsabilidad

Errores

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• En la emisión, entrega y cobro de facturación mensual por la omisión o incluir datos distintos a los que corresponden. |
|--|

Maquinaria / equipo

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Cuidar por el adecuado uso del equipo de cómputo, aparato telefónico y útiles de oficina utilizados en el desarrollo de sus actividades. |
|--|

Relaciones con otros

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Internamente tiene relación con el personal del departamento, ocasionalmente con los colaboradores de la sección de mantenimiento, externamente con la Superintendencia de administración tributaria -SAT-. |
|---|

Información confidencial

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Prudencia en el manejo de información interna de carácter confidencial de la sección administrativa del centro comercial. |
|---|

Dinero / valores

No tiene a cargo ni dinero ni valores, todo se maneja por medio de documentos.
--

Supervisión

Recibe supervisión directa del Jefe de Sección Administrativa

No tiene personal a cargo

6. Nivel de esfuerzo

Mental	Físico
90 %	10%

7. Condiciones ambientales

Ambiente agradable en su lugar de trabajo, con buena iluminación y ventilación.

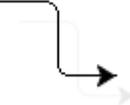
8. Riesgos

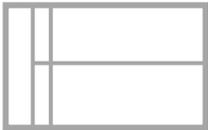
De sufrir algún accidente en el lugar de trabajo y el padecimiento de estrés.

Fecha de elaboración: junio 2,019.

b) Descripción de procedimientos

Es una guía que detalla ordenadamente cómo se va a desarrollar cada actividad, la misma requiere utilizar símbolos básicos que permitan al usuario poner en práctica el procedimiento, este conjunto de elementos aseguran la comprensión de los términos tanto a superiores como subalternos administrativos; para realizar los mismos en la unidad de análisis se aplica el Modelo y Notación de Procesos de Negocio BPMN por sus siglas en inglés, a continuación se presenta el significado de cada figura:

Notación	Elemento	Descripción
	Evento de inicio	Indica dónde inicia un proceso
	Evento de fin	Indica la finalización del flujo
	Tarea	Describe la actividad con detalles internos del procedimiento.
	Compuerta	Se utiliza para crear caminos alternativos dentro del proceso, se seleccionan dos o más.
	Flujo de secuencia	Es utilizado para mostrar el orden en el que las actividades se ejecutarán dentro del proceso.

	<p>Contenedor (Pool)</p>	<p>Contiene flujos de secuencias de las actividades de un proceso.</p>
	<p>Carril (Lane)</p>	<p>Es una subsección dentro del proceso. Se utiliza para diferenciar los roles internos que intervienen en el proceso.</p>

A continuación se incluye un ejemplo del formato de la descripción de procedimientos:

Formato 10
Descripción de procedimiento
Sección Administrativa
Centro Comercial
Ciudad de Guatemala
Año 2019

 DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTOS SECCIÓN ADMINISTRATIVA		
Empresa: Centro comercial	Procedimiento: 01	Fecha: junio 2019
Título: Emisión de facturas y cobro por arrendamiento de locales comerciales.	No. De Pasos: 15 pasos	Hoja: 1 de 3
	No. De Forma: 001	Elaboró: Profesional USAC
<p>1. DEFINICIÓN: El procedimiento de emisión de facturas y cobro por arrendamiento de locales comerciales, es de vital importancia como fuente de ingresos del centro comercial, en el control de entrega de los documentos y pago puntual en el cumplimiento del contrato de arrendamiento.</p> <p>2. OBJETIVO ESPECÍFICO: Guiar el procedimiento de emisión de facturas y cobro por arrendamiento de locales, con el detalle de las actividades de inicio a fin clasificadas en un orden lógico.</p> <p>3. ALCANCE: Lo definido en este procedimiento aplica para el centro comercial. Las áreas que tienen participación y responsabilidades asignadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jefe de Sección Administrativa • Coordinador de servicio al cliente • Asistente de cobros <p>Se establece el procedimiento de emisión de facturas y cobro por arrendamiento de locales comerciales que deberá realizarse mensualmente, a requerimiento de la sección administrativa.</p>		



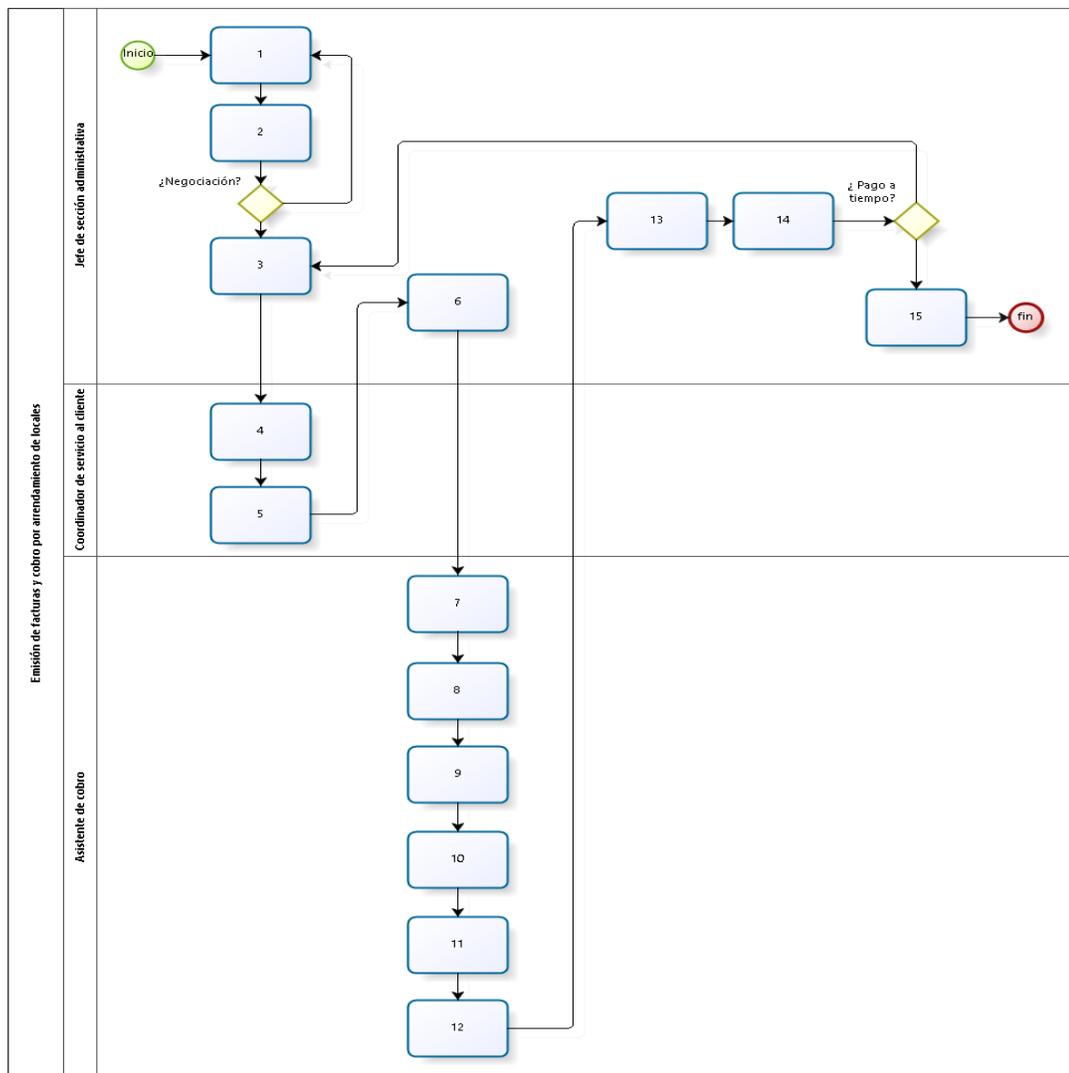
DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTOS SECCIÓN ADMINISTRATIVA

Empresa: Centro comercial		Procedimiento: 01	Fecha: junio 2019
Título: Emisión de facturas y cobro por arrendamiento de locales comerciales.		No. De Pasos: 15 pasos	Hoja: 2 de 3
		No. De Forma: 001	Elaboró: Profesional USAC
Inicia: Jefe de la sección administrativa		Termina: Jefe de la sección administrativa	
4. DESCRIPCIÓN			
Puesto	Paso	Actividad	
		Inicio	
Jefe de la sección administrativa	1	Promociona los locales desocupados a posibles clientes	
	2	Realiza negociaciones para elaboración de contrato	
	2.1	Si, confirma negociación, continua paso 3	
	2.2	No, confirma negociación, regresa paso 1	
	3	Notifica datos de contrato	
Coordinador de servicio al cliente	4	Coordina con el cliente la firma de contrato	
	5	Confirma que el contrato fue firmado por el cliente	
Jefe de la sección administrativa	6	Notifica datos de facturación	
Asistente de cobros	7	Recibe notificación de datos de facturación	
	8	Emite factura	
	9	Gestiona el cobro de la factura con el cliente	
	10	Recibe boleta de depósito efectuado por el cliente	
	11	Ingresa información en el control interno	
	12	Presenta reporte de cobros a tiempo y atrasados	
Jefe de la sección administrativa	13	Recibe reporte de cobros	
	14	Verifica reporte de cobros	
	14.1	Si, Pagó a tiempo indica en informe, continua paso 15	
	14.2	No. Pagó a tiempo se realiza cobro de recargo por mora en la siguiente facturación, regresa paso 3	
	15	Presenta informe mensual de cobros	
		Fin	



DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTOS SECCIÓN ADMINISTRATIVA

Empresa: Centro comercial	Procedimiento: 01	Fecha: junio 2019
Título: Emisión de facturación y cobro por arrendamiento de locales comerciales.	No. De Pasos: 15 pasos	Hoja: 3 de 3
	No. De Forma: 001	Elaboró: Profesional USAC



3.4.2 SECCIÓN DE MANTENIMIENTO

Se desarrollan seguidamente los elementos propuestos para la Sección de Mantenimiento del Centro Comercial en las fases de planeación y organización:

3.4.2.1 Filosofía organizacional propuesta

Como apoyo al funcionamiento del Centro Comercial, se proponen los siguientes elementos para establecer debidamente la filosofía de la sección:

a) Misión

Somos la sección responsable de desarrollar, establecer y ejecutar programas de mantenimiento preventivo y correctivo en locales, equipo, maquinaria y en general del Centro Comercial con personal calificado para el servicio al cliente de forma innovadora coordinado con las actividades administrativas.

✓ Visión

Ser la sección referente con un alto nivel de credibilidad, que difunda la prevención y uso confiable de las instalaciones del Centro Comercial, comprometido con la satisfacción de la comunidad.

✓ Valores

Se integran los mismos valores establecidos para el centro comercial, con la finalidad de guiar el desarrollo de los colaboradores en las funciones de la Sección de Mantenimiento:

- **Innovación:** Constantemente buscamos nuevo equipo, nueva tecnología y formas novedosas de prestar nuestros servicios para estar a la vanguardia.
- **Responsabilidad:** estamos comprometidos respetuosamente de las acciones individuales y en equipo para prestar los mejores servicios.

- **Espíritu de servicio:** brindamos asistencia personalizada en los intereses de nuestros clientes internos y externos que produzcan la mayor satisfacción.

Formato 11
Rótulo institucional Misión
Sección de Mantenimiento
Centro Comercial
Ciudad de Guatemala
Año 2019



Centro Comercial
Sección de Mantenimiento

MISIÓN

Somos la sección responsable de desarrollar, establecer y ejecutar programas de mantenimiento preventivo y correctivo en locales, equipo, maquinaria y en general del Centro Comercial con personal calificado para el servicio al cliente de forma innovadora coordinado con las actividades administrativas.

40 cms.

60 cms.

Tipo de letra Lucida Sans. Tamaño de letra: 80 para el título y 60 para la descripción. Color: azul para el título, negro para la descripción y fondo en degradado de celeste a blanco.

Formato 12
Rótulo institucional Visión
Sección de Mantenimiento
Centro Comercial
Ciudad de Guatemala
Año 2019

Centro Comercial
Sección de Mantenimiento

VISIÓN

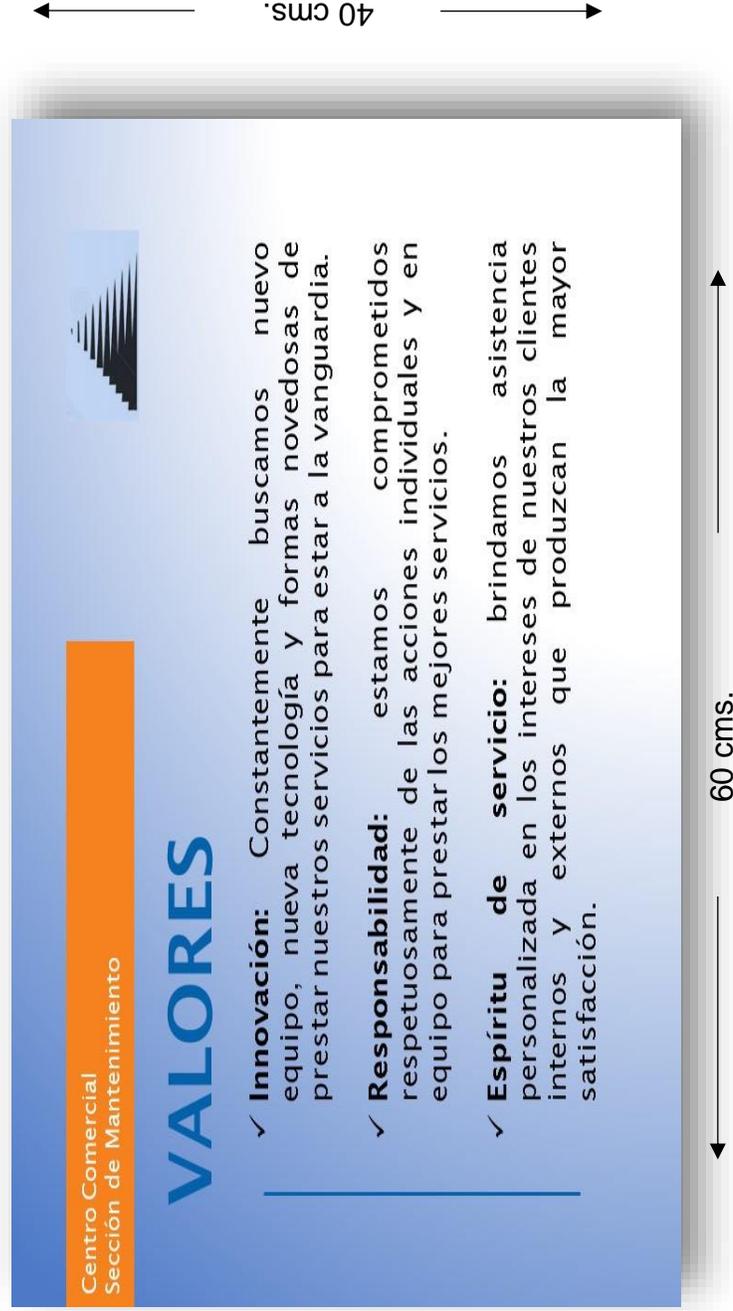
Ser la sección referente con un alto nivel de credibilidad, que difunda la prevención y uso confiable de las instalaciones del Centro Comercial, comprometido con la satisfacción de la comunidad.

60 cms.

40 cms.

Tipo de letra Lucida Sans. Tamaño de letra: 80 para el título y 60 para la descripción. Color: azul para el título, negro para la descripción y fondo en degradado de celeste a blanco.

Formato 13
Rótulo institucional Valores
Sección de Mantenimiento
Centro Comercial
Ciudad de Guatemala
Año 2019



The image shows a vertical rectangular label template with a blue gradient background. At the top, there is a white horizontal bar containing the text 'Centro Comercial' and 'Sección de Mantenimiento' in a small, dark font. Below this bar, the word 'VALORES' is written in large, bold, blue capital letters. To the right of the text, there is a graphic of a staircase with black steps on a white background. Below the title, there are three bullet points, each starting with a checkmark and followed by a bolded title and a description. The descriptions are in a smaller, dark font. At the bottom of the label, there are two horizontal double-headed arrows indicating dimensions: one for the width (60 cms) and one for the height (40 cms).

Centro Comercial
Sección de Mantenimiento

VALORES

- ✓ **Innovación:** Constantemente buscamos nuevo equipo, nueva tecnología y formas novedosas de prestar nuestros servicios para estar a la vanguardia.
- ✓ **Responsabilidad:** estamos comprometidos respetuosamente de las acciones individuales y en equipo para prestar los mejores servicios.
- ✓ **Espíritu de servicio:** brindamos asistencia personalizada en los intereses de nuestros clientes internos y externos que produzcan la mayor satisfacción.

60 cms.

40 cms.

Tipo de letra Lucida Sans. Tamaño de letra: 80 para el título y 60 para la descripción. Color: azul para el título, negro para la descripción y fondo en degradado de celeste a blanco.

3.4.2.2 Diseño organizacional

A continuación se da a conocer los elementos que conforman el diseño organizacional propuesto para la Sección de Mantenimiento:

a) Estructura organizacional

En este apartado se muestra la manera en que se incorporará esta sección y la distribución de los puestos:

✓ Organigrama específico propuesto

Por la cantidad de puestos que desempeñan las funciones de mantenimiento no se propone una estructura específica, ya que la mayoría de los cargos desarrollan actividades operativas.

✓ Organigrama nominal propuesto

En esta gráfica se establece la distribución del recurso humano en la sección con cada uno de los puestos de trabajo y en el nivel jerárquico, con las plazas existentes, así como las requeridas, quienes desempeñarán las labores de mantenimiento:

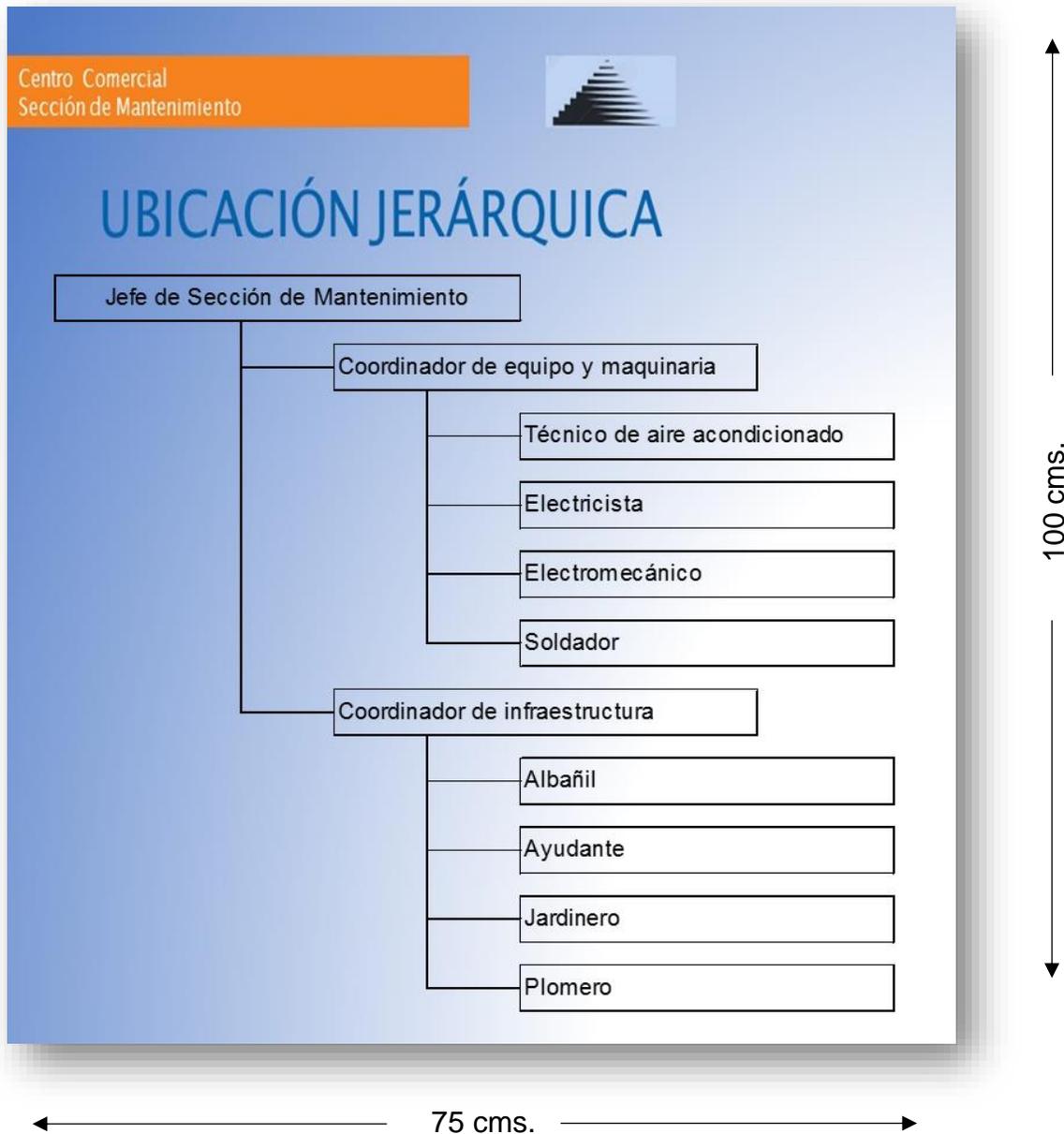
Gráfica 16
Organigrama nominal propuesto
Sección de Mantenimiento
Centro comercial
Ciudad de Guatemala
Año 2019

SECCIÓN DE MANTENIMIENTO		E	R
	TOTAL	24	24
No.	PUESTO		
1	Jefe de Sección de Mantenimiento	1	1
2	Coordinador de equipo y maquinaria	1	1
3	Técnico de aire acondicionado	1	1
4	Electricista	5	5
5	Electromecánico	3	3
6	Soldador	2	2
7	Coordinador de infraestructura	1	1
8	Albañil	4	4
9	Ayudante	2	2
10	Jardinero	2	2
11	Plomero	2	2

E = Existentes
R = Requeridos

Fecha de elaboración: junio 2019.

Formato 14
Rótulo institucional ubicación jerárquica
Sección de Mantenimiento
Centro Comercial
Ciudad de Guatemala
Año 2019



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

b) Departamentalización

La departamentalización para esta sección es funcional, donde se encuentran los puestos de trabajo enfocados en cumplir las actividades relacionadas a la protección y conservación del Centro Comercial como la conexión formal del personal de mantenimiento

c) Dimensión de la estructura y sus características

La estructura de la Sección de Mantenimiento se distribuye de manera vertical, con su presentación de arriba hacia abajo dividida desde el cargo de mayor jerarquía el jefe de sección de mantenimiento, seguidamente los coordinadores y por último el personal operativo, que facilite la responsabilidad, comunicación entre sus diferentes labores y los mecanismos de coordinación para todos los puestos y con la sección administrativa, con el compromiso de reportar mejores resultados.

d) Modelo del diseño organizacional y sus características

La estructura propuesta para la sección contará con una organización burocrática, por la operación rutinaria de sus actividades, esto se relaciona con la especialización de los puestos de trabajo al seguir las instrucciones de su superior, las tareas asignadas permitirán a sus colaboradores el cumplimiento de los objetivos establecidos y el uso eficiente de los recursos disponibles para el mantenimiento del Centro Comercial.

e) Tramo de control administrativo

El tramo de control propuesto es estrecho, por su estructura vertical para la supervisión más cercana del Gerente general a la sección, de igual manera el Jefe de la Sección de Mantenimiento a sus subalternos, para un mejor desarrollo de las actividades de mantenimiento preventivo o correctivo, a la vez permitirá la

delegación entre los niveles jerárquicos superiores e inmediatos inferiores para el logro de resultados organizacionales.

f) Sistema de organización

El sistema de organización para esta sección será lineal, dónde la máxima autoridad del Centro comercial tiene la supervisión de las dos secciones, seguidamente el Jefe de Sección de Mantenimiento lo aplicará para guiar a los colaboradores que tiene a su cargo, además se agrupan los puestos de trabajo de acuerdo a su especialización en la sección para el cumplimiento de las tareas de mantenimiento preventivas y reparaciones correctivas dentro del Centro Comercial.

3.4.2.3 Funciones

A continuación se presentan las funciones propuestas para la Unidad de Mantenimiento:

a) Sección de Mantenimiento

- ✓ Asignar los recursos humanos, físicos, tecnológicos y financieros de la sección para el adecuado desempeño de las labores de mantenimiento.
- ✓ Elaborar el programa mensual de mantenimiento.
- ✓ Programar las actividades del personal de mantenimiento.
- ✓ Supervisar las tareas de mantenimiento.
- ✓ Entregar informes mensuales sobre los resultados de mantenimiento.
- ✓ Brindar asistencia a los clientes en mantenimiento de los locales.
- ✓ Coordinar actividades con la Sección Administrativa
- ✓ Entregar herramienta, material e insumos que requieran el personal para el mantenimiento preventivo.

3.4.2.4 Instrumentos de organización

Dentro de esta fase se plantea la utilización de los instrumentos organizacionales aplicables en el funcionamiento de la sección, que se describen a continuación:

a) Descripción técnica de puestos

En la propuesta de este instrumento se encuentran las referencias de las labores que se desempeñan específicamente en cada puesto de trabajo, con las características, conocimientos y aptitudes que deben poseer los integrantes que lo desarrollan, como ejemplo se presenta la descripción técnica del puesto de Coordinador de equipo y maquinaria:

Formato 15
Descriptor y perfil de puesto
Sección de Mantenimiento
Centro Comercial
Ciudad de Guatemala
Año 2019

1. Identificación:

Nombre del puesto:	Coordinador de equipo y maquinaria
Código del puesto:	SM-002
Unidad administrativa:	Sección de Mantenimiento
Le reporta a:	Gerente general
Le reportan:	Técnico de aire acondicionado, Electricista, Electromecánico y Soldador
Fecha de elaboración	Junio 2019

2. Objetivo:

Coordinar actividades relacionadas a la sección de mantenimiento de equipo y maquinaria que funcionan dentro del centro comercial, contacto con clientes para coordinar los trabajos de mantenimiento dentro de los locales, así como la gestión por proyectos planificados conforme a estándares de calidad, políticas y procedimientos definidos..

3. Atribuciones:

Principales

- Planificar el mantenimiento preventivo de los equipos y maquinaria conforme a procedimientos, especificaciones y requerimientos particulares y de acuerdo a normas de seguridad definidas.
- Dirigir el mantenimiento correctivo del equipo y maquinaria de acuerdo a los requerimientos del centro comercial.
- Gestionar al personal a cargo para realizar los trabajos de mantenimiento del área a cargo.

Secundarias

- Planificar el mantenimiento preventivo y correctivo del equipo y maquinaria del centro comercial.
- Dirigir el mantenimiento preventivo y correctivo del equipo y maquinaria del centro comercial.
- Supervisar al personal a cargo para el desarrollo de la planificación de mantenimiento.
- Solicitar equipo, material y herramienta necesaria para trabajos de mantenimiento.
- Dirigir proyectos de instalaciones nuevas por remodelación.
- Elaborar reportes específicos para la gerencia general.
- Atender todo requerimiento inherente a su cargo, asignado por su jefe inmediato.

Ocasionales

Supervisión al personal de infraestructura, actuar en situaciones emergentes.

4. Especificación:

Requisitos de educación

- Ingeniero eléctrico
- Manejo del idioma inglés (50%)

Requisitos de experiencia

- 5 años en puestos similares, preferiblemente en centros comerciales.

Habilidades

- Habilidad para supervisar grupos de trabajo que obtenga colaboración
- Capacidad analítica
- Habilidad en el manejo de quejas y reclamos, en la orientación al cliente.
- Alta capacidad de socialización
- Capacidad de trabajar bajo objetivos y metas

Destrezas

- Manejo de paquetes de Microsoft Office y Sistema SAP.

5. Responsabilidad:

Errores
<ul style="list-style-type: none">• Por omisión en la coordinación y supervisión de los colaboradores de mantenimiento del equipo y maquinaria o dar instrucciones distintas al personal.

Maquinaria / equipo
<ul style="list-style-type: none">• Velar por el control de equipo y maquinaria del Centro Comercial. Cuidar por el adecuado uso del equipo de cómputo, aparato telefónico y útiles de oficina utilizados en el desarrollo de sus actividades.

Relaciones con otros
<ul style="list-style-type: none">• Internamente tiene relación con el personal de la sección, ocasionalmente con los colaboradores de la Sección Administrativa, externamente con proveedores.

Información confidencial
<ul style="list-style-type: none">• Prudencia en el manejo de información interna de carácter confidencial de la Sección de Mantenimiento del centro comercial.

Dinero / valores
No tiene a cargo ni dinero ni valores, todo se maneja por medio de requerimientos previamente autorizados.

Supervisión
Recibe supervisión directa del Jefe de Sección de Mantenimiento
Realiza supervisión directa al Técnico de aire acondicionado, Electricista, Electromecánico y Soldador.

6. Nivel de esfuerzo

Mental	Físico
85 %	15 %

7. Condiciones ambientales

Ambiente agradable en su lugar de trabajo, con buena iluminación y ventilación.

8. Riesgos

De sufrir algún accidente en el lugar de trabajo y el padecimiento de estrés.

Fecha de elaboración: junio 2,019.

b) Descripción de procedimientos

Dentro de este instrumento organizacional se encontrará la secuencia para realizar las actividades de mantenimiento, las mismas se representan gráficamente por medio de los diagramas de Modelo y Notación de Procesos de Negocio BPMN por sus siglas en inglés como se mencionó anteriormente, a continuación se presenta un ejemplo con el formato propuesto de la descripción de procedimientos:

Formato 16
Descripción de procedimiento
Sección de Mantenimiento
Centro Comercial
Ciudad de Guatemala
Año 2019

 DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTOS SECCIÓN DE MANTENIMIENTO		
Empresa: Centro comercial	Procedimiento: 21	Fecha: junio 2019
Título: Mantenimiento preventivo del sistema de aire acondicionado	No. De Pasos: 8 pasos	Hoja: 1 de 3
	No. De Forma: 001	Elaboró: Profesional USAC
<p>5. DEFINICIÓN: El procedimiento del mantenimiento preventivo del sistema de aire acondicionado en los locales e instalaciones es muy importante para distribuir una temperatura agradable a los clientes y visitantes durante su estadía en el Centro Comercial.</p> <p>6. OBJETIVO ESPECÍFICO: Guiar el procedimiento del mantenimiento preventivo del sistema de aire acondicionado en los locales e instalaciones del Centro Comercial, con el detalle de las actividades de inicio a fin clasificadas en un orden lógico.</p> <p>7. ALCANCE: Lo definido en este procedimiento aplica para el centro comercial. Las áreas que tienen participación y responsabilidades asignadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinador de equipo y maquinaria • Técnico de aire acondicionado <p>Se establece el procedimiento del mantenimiento preventivo del sistema de aire acondicionado en los locales e instalaciones del Centro Comercial que deberá realizarse mensualmente, a requerimiento de la sección de mantenimiento.</p>		



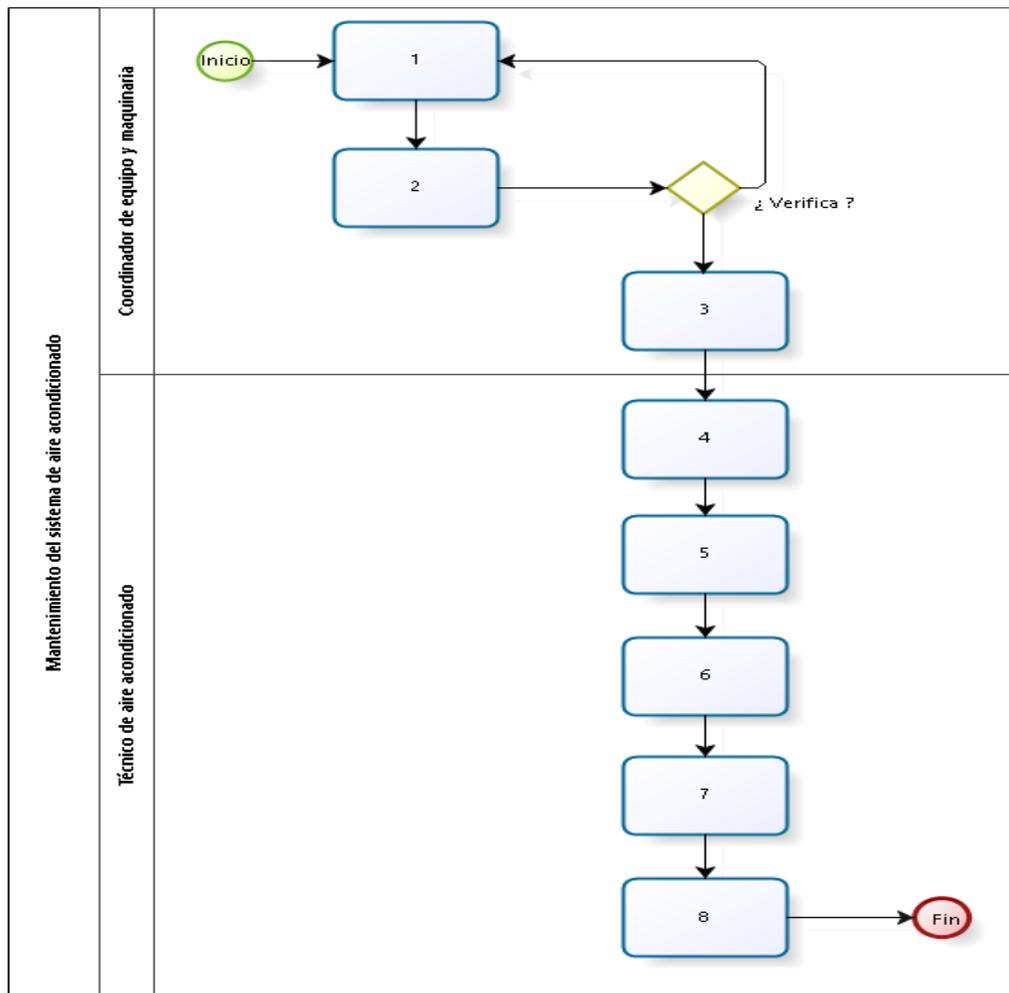
**DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTOS
SECCIÓN DE MANTENIMIENTO**

Empresa: Centro comercial		Procedimiento: 21	Fecha: junio 2019
Título: Mantenimiento preventivo del sistema de aire acondicionado		No. De Pasos: 8 pasos	Hoja: 2 de 3
		No. De Forma: 001	Elaboró: Profesional USAC
Inicia: Coordinador de equipo y maquinaria		Termina: Técnico de aire acondicionado	
1. DESCRIPCIÓN			
Puesto	Paso	Actividad	
		Inicio	
Coordinador de equipo y maquinaria	1	Desarrolla la programación de las áreas para el mantenimiento preventivo del sistema de aire acondicionado	
	2	Verifica con cliente fecha y horario de mantenimiento de sistema de aire acondicionado	
	2.1	Si. Confirma fecha y horario para mantenimiento. Continúa paso 3	
	2.2	No. Confirma fecha y horario para mantenimiento. Regresa paso 1	
	3	Coordina el mantenimiento del sistema de aire acondicionado con el técnico según la programación establecida	
Técnico de aire acondicionado	4	Recibe la programación para realizar el mantenimiento del sistema de aire acondicionado	
	5	Visita a cada cliente en su local o en las instalaciones programadas	
	6	Realiza el mantenimiento del sistema de aire acondicionado	
	7	El cliente o persona encargada firma de enterado en la guía de programación que se realizó el mantenimiento del sistema de aire acondicionado	
	8	Reporta al Coordinador de equipo y maquinaria sobre el funcionamiento del sistema de aire acondicionado para la siguiente programación	
		Fin	



DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTOS SECCIÓN DE MANTENIMIENTO

Empresa: Centro comercial	Procedimiento: 21	Fecha: junio 2019
Título: Mantenimiento preventivo del sistema de aire acondicionado	No. De Pasos: 8 pasos	Hoja: 3 de 3
	No. De Forma: 001	Elaboró: Profesional USAC



3.5 Plan de implementación de la propuesta

Se da a conocer el plan de implementación de la propuesta que incluye las actividades que se llevarán a cabo en cada fase con sus objetivos y responsables respectivamente:

Cuadro 2
Plan de implementación de la propuesta
Secciones Administrativa y de Mantenimiento
Centro Comercial
Ciudad de Guatemala
Año 2,019

Fase	Actividades	Objetivo	Responsables
Diagnóstico	<ul style="list-style-type: none"> • Realización de entrevistas al personal. • Observación directa de las actividades que se efectúan en los puestos de trabajo. • Análisis de la información recabada en las entrevistas y observación directa efectuadas en el Centro comercial y las unidades administrativas. 	Determinar los inconvenientes en el diseño organizacional actual del Centro comercial y las unidades de trabajo.	Estudiante investigadora
Propuesta	<ul style="list-style-type: none"> • Formalización de la filosofía y actualización de la estructura organizacional del Centro Comercial. 	Realizar un rediseño organizacional de manera técnica desarrollado en cada unidad de trabajo, como aporte	Estudiante investigadora

	<ul style="list-style-type: none"> • Formalización de la filosofía y la estructura organizacional de las unidades administrativas. • Institución de los instrumentos técnicos organizacionales. • Establecimiento debidamente del rediseño organizacional de las unidades administrativas. 	a la disminución de las deficiencias administrativas.	
Implementación	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de rótulos para la filosofía organizacional del Centro comercial y las secciones. • Instalación del organigrama general y la ubicación jerárquica de las secciones en áreas visibles. • Actualización de los formatos de descriptores técnicos de puestos. • Elaboración de los descriptores de procedimientos. 	Aprovechar la inversión económica en la realización de un rediseño organizacional adecuado para las secciones.	Gerente general y Jefe de cada sección

3.6 Presupuesto para implementar la propuesta

En la propuesta se incluye al personal actual sin proponer aumentar el recurso humano, de tal cuenta no se realizó ningún cálculo para este rubro y, para llevar a cabo lo propuesto se requiere de los siguientes recursos económicos:

Cuadro 3
Presupuesto para implementar la propuesta
Secciones Administrativa y de Mantenimiento
Centro Comercial
Ciudad de Guatemala
Año 2019

No.	Descripción	Valor en Quetzales
1	Elaboración de 3 rótulos institucionales para la Filosofía organizacional del Centro Comercial, elaborados en acrílico de 60 x 40 cms. con 4 espaciadores de aluminio cada uno. Valor unitario Q. 270.00	Q 810.00
2	Elaboración de 6 rótulos institucionales para la Filosofía organizacional de las Secciones Administrativa y de Mantenimiento, elaborados en acrílico de 60 x 40 cms. con 4 espaciadores de aluminio cada uno. Valor unitario Q. 270.00	Q 1,620.00
3	Elaboración de 1 rótulo institucional para el Organigrama general del Centro Comercial, elaborado en acrílico de 150 x 100 cms. con 6 espaciadores de aluminio.	Q 1,150.00
4	Elaboración de 2 rótulos institucionales para la ubicación jerárquica de cada sección, elaborado en acrílico de 75 x 100 cms. con 4 espaciadores de aluminio. Valor unitario Q. 800.00	Q. 1,600.00
4	Impresión de descriptores de puesto y propuesta para las secciones	Q 50.00
5	Impresión de la descripción de procedimientos de cada sección.	Q 500.00
TOTAL		Q 5,730.00

3.7 Beneficios de la propuesta

A continuación se describen los beneficios de la propuesta de manera cualitativa, a razón que no se tuvo acceso a información financiera:

Actividad	Beneficios
Filosofía organizacional	<ol style="list-style-type: none"> 1. Con el establecimiento de la misión, se identificará su actividad económica, los servicios que ofrece y se distinguirá con sus clientes y visitantes. 2. Implementar la visión debidamente el Centro Comercial reconocerá un significado fundamental que desea alcanzar en un futuro a partir de las acciones presentes. 3. Practicar los valores, generará normas de conducta para sus colaboradores, lo que brindará un mejor ambiente de trabajo profesional. 4. Comunicar y compartir la filosofía hará que su personal se sienta identificado y se convierta en el compromiso de sus actos, pensamientos, comportamiento individual y del equipo de trabajo de la empresa.
Diseño organizacional	<ol style="list-style-type: none"> 1. Al ponerlo en práctica en la Sección Administrativa y de Mantenimiento aprovecharán la eficiencia del personal especializado en cada área en el desarrollo de sus tareas diarias. 2. Con la estructura basada en sus funciones asegurarán las capacidades humanas. 3. Facilitarán la supervisión de los superiores a sus subalternos.
Organigramas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Con la actualización de este instrumento organizacional se expresará de manera general y sencilla la estructura, jerarquía e interrelación del Centro Comercial y sus Secciones.

	<ol style="list-style-type: none"> 2. En esta gráfica se dará a conocer una imagen formal de la empresa y una fuente de consulta oficial. 3. La empresa contará con una estructura más precisa en su presentación por las funciones de cada sección que podrá actualizar cuando así lo requiera el Centro Comercial.
Descripción técnica de puestos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los colaboradores conocerán las atribuciones, requisitos y responsabilidades de cada puesto de trabajo. 2. Orientará a cada integrante con Sección en los detalles de sus atribuciones, responsabilidades y la relación laboral con la empresa.
Descripción de procedimientos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se eliminará la duplicidad de tareas y pérdida de tiempo. 2. Se dirigirán los pasos que deben seguirse en el proceso de las tareas laborales, con lo que se espera mejorar el desarrollo y desempeño de las actividades por parte de sus colaboradores. 3. Se conocerá el adecuado procedimiento para la realización de las actividades administrativas y de mantenimiento del Centro Comercial.

3.8 Plan de acción para implementar la propuesta

Para llevar a cabo la propuesta se describe seguidamente el plan de acción, que incluye objetivo, descripción de actividades, metas, responsable, período, recursos y la inversión económica para su ejecución:

Cuadro 4
Plan de acción de la propuesta
Sección Administrativa y de Mantenimiento
Centro Comercial
Ciudad de Guatemala
Año 2019

EMPRESA: Centro Comercial		Fecha: Junio 2019					
NOMBRE DEL PLAN: Rediseño Organizacional							
DEPARTAMENTO:		SECCIÓN: Administrativa y de Mantenimiento					
		PUESTO: todos					
OBJETIVO DEL PLAN: Definir las actividades propuestas de rediseño organizacional en las secciones objeto de análisis en el año corto y mediano plazo al 100%.							
No	Actividades	Metas	Responsable	Período		Costo en quetzales	Presupuesto
				Inicio	Final		
1	Presentación de la propuesta de rediseño organizacional al Gerente general y a los Jefes de secciones	Dar a conocer el 100% de la propuesta de rediseño organizacional en una sesión.	Estudiante investigadora	02/09/2019	02/09/2019	Papelería Q. 50.00 Refrigerio Q. 200.00	250.00
2	Discusión de la propuesta de rediseño organizacional	Aprobar en un 100% la propuesta de rediseño organizacional en una sesión.	Jefe de recursos humanos	03/09/2019	03/09/2019	Papelería Q. 100.00 Refrigerio Q. 200.00	300.00
3	Reunión informativa con el personal de las secciones administrativa y de mantenimiento	Explicar a los colaboradores de ambas secciones en un 100% la propuesta de rediseño organizacional en una sesión.	Jefe de cada sección	05/09/2019	05/09/2019	Refrigerio Q. 300.00	300.00

3.1	Impresión de descriptores de puestos y de procedimientos para repartirlos al personal.	Entregar copia de la propuesta en un 100% al personal de ambas secciones en una sesión.	Jefe de cada sección	06/09/2019	06/09/2019	Impresión de la propuesta Q. 550.00	550.00
3.2	Entrega de descriptores técnicos de puestos y de procedimientos al personal administrativo y de mantenimiento	Implementar los instrumentos organizacionales en un 100% proporcionando un ejemplar al personal de ambas secciones en una sesión.	Jefe de cada sección	09/09/2019	09/09/2019	Q. 0.00	0.00
3.3	Proporcionar información a los colaboradores respecto a la implementación, utilización de la propuesta y de los instrumentos organizacionales.	Usar adecuadamente los instrumentos organizacionales en un 100% en cada sección.	Jefe de cada sección	09/09/2019	09/09/2019	Q. 0.00	0.00
4	Colocación de rótulos acrílicos que incorporarán filosofía del Centro Comercial y de ambas secciones y, el organigrama general del Centro Comercial.	Dar a conocer el 100% de la filosofía organizacional y el organigrama general del Centro Comercial en una sesión.	Jefe de cada sección	10/09/2019	10/09/2019	Q. 0.00	0.00
4.1	Impresión de organigramas	Colocar el organigrama general en un espacio visible para dar a conocer la estructura debida del Centro Comercial y la ubicación jerárquica las secciones en un 100%.	Jefe de cada sección	10/09/2019	10/09/2019	Rótulos en acrílico 1 * Q. 1,150.00 2 * Q.800.00	2750.00

4.2	Impresión de filosofías - organizacionales	Mostrar la filosofía organizacional del Centro Comercial y de ambas secciones en un 100% para que se identifique el personal.	Jefe de cada sección	10/09/2019	10/09/2019	Rótulos en acrílico 9 x Q270.00	2,430.00
5	Dar seguimiento al rediseño organizacional propuesto	Determinar la aplicación de la propuesta que muestre un aumento en los resultados del personal en un 100%.	Jefe de cada sección	11/09/2019	11/09/2019	Papelaría y útiles	100.00
6	Renovación continuamente de los instrumentos organizacionales.	Garantizar en un 100% que las labores y procedimientos se realicen apropiadamente con respecto a las variaciones que se encuentren interna o externamente.	Jefe de cada sección	12/09/2019	12/09/2019	Papelaría y útiles	500.00
7	Evaluación de la implementación de la propuesta	Verificar el 100% de la implementación de la propuesta cada semana.	Jefe de cada sección	17/09/2019	30/09/2019	Papelaría y útiles	200.00
El presupuesto estimado de la implementación: asciende a la cantidad de siete mil trescientos ochenta quetzales exactos.							

CONCLUSIONES

Las siguientes conclusiones se basan en la investigación realizada en la unidad objeto de análisis:

1. Las deficiencias en la estructura organizacional y la ausencia de instrumentos organizacionales no permiten al personal la coordinación de las actividades, además limita el desarrollo de las mismas y les perjudica al prestar el servicio a los clientes del Centro Comercial con lo cual se comprueba la hipótesis uno.
2. La empresa actualmente no cuenta con una filosofía organizacional debidamente establecida, lo cual limita el conocimiento de los planes presentes y futuros que desea alcanzar.
3. El organigrama general que utiliza en la actualidad el Centro Comercial presenta únicamente algunos puestos, el cual no define técnicamente las unidades administrativas que lo conforman.
4. La Unidad Administrativa y de Mantenimiento carece de una filosofía organizacional formalmente establecida con la cual se sienta identificado y unifique los esfuerzos de su personal.
5. Las dos unidades que conforman el Centro Comercial no cuentan actualmente con un organigrama específico y nominal que defina técnicamente su estructura, líneas de autoridad, responsabilidad y comunicación, esto perjudica a su personal en el desenvolvimiento de sus labores y en la prestación de los servicios a sus clientes.
6. En cuanto a la utilización del descriptor de puesto que la empresa emplea como guía para sus colaboradores en el desempeño de las tareas diarias, solamente lo aplica el área de recursos humanos, el personal administrativo y de mantenimiento no ha tenido acceso a este instrumento organizacional.

7. En la unidad objeto de análisis no cuentan con la descripción de procedimientos como guía de acción de sus actividades, lo cual crea en los colaboradores incertidumbre en el desarrollo de las gestiones administrativas y trabajos de mantenimiento, por lo que, no es posible determinar si se realizan con precisión y eficiencia.

RECOMENDACIONES

Con base en las conclusiones se recomienda lo siguiente:

1. Implementar la estructura organizacional con la división de atribuciones de cada puesto de trabajo, la aplicación de los instrumentos organizacionales para cada sección, de esta manera mejorará la coordinación y el desarrollo adecuado de las actividades de los colaboradores administrativos y de mantenimiento, estos cambios permitirán mejorar en la prestación de los servicios a sus clientes.
2. Establecer formalmente la filosofía organizacional del Centro Comercial, con la cual se reconozca el fin de la empresa, se diferencie de la competencia, además que su personal se sienta identificado y conozca hacia donde dirigirá el desempeño de sus actividades.
3. Dar a conocer el organigrama general propuesto de la empresa, que indique la estructura formal del Centro Comercial y de las secciones que lo conforman para la definición de sus funciones y relaciones entre las mismas.
4. Comunicar la filosofía organizacional propuesta para la Sección Administrativa y de Mantenimiento del Centro Comercial para la identificación, conocimiento de lo que desea alcanzar cada sección y las normas bajo las cuales se regirá el desempeño de los colaboradores.
5. Suministrar el organigrama nominal y la ubicación jerárquica propuestos para la Sección Administrativa y de Mantenimiento que defina técnicamente su estructura, líneas de autoridad y responsabilidad.
6. Proveer al personal administrativo y de mantenimiento el descriptor de puesto, como una guía que brinde información importante para el desempeño de las labores en cada puesto de trabajo.

7. Proporcionar formalmente de la descripción de procedimientos que corresponde a cada sección para el adecuado desarrollo de las gestiones administrativas y labores de mantenimiento que realiza su personal con lo cual garantice la precisión y mejora de los resultados en el desarrollo de sus labores, así un alto grado de éxito en la prestación de los servicios a los clientes.

BIBLIOGRAFÍA

1. Benavides Pañeda, Raymundo Javier. 2014. **Administración**. 2a. ed. México. McGraw-Hill Interamericana editores, S.A. de C.V. 329 páginas.
2. Chiavenato, Idalberto. 2009. **Gestión del Talento Humano**. 3a. ed. México. McGraw-Hill Interamericana editores, S.A. de C.V. 586 páginas.
3. Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín. 2009. **Organización de Empresas**. 3a. ed. México. McGraw-Hill/ Interamericana editores, S.A. de C.V. 501 páginas.
4. Hellriegel, D., Jackson, S. & Slocum, J. 2009. **Administración**. 11a. ed. Cengage Learning Editores, S.A. 627 páginas.
5. Kotler, P. & Armstrong, G. 2013. **Fundamentos de Marketing**. 11a. ed. Pearson Educación de México, S.A. de C.V. 506 páginas.
6. Koontz, H., & Weihrich, H. 2013. **Elementos de Administración, Un Enfoque Internacional y de innovación**. 8a. ed. México. McGraw-Hill Interamericana editores, S.A. de C.V. 457 páginas.
7. Koontz, H., Weihrich, H. & Cannice, M. 2012. **Administración, Una Perspectiva Global y Empresarial**. 14a. ed. México. McGraw-Hill. 651 páginas
8. Münch, Lourdes. 2010. **Administración Gestión Organizacional, Enfoques y Proceso Administrativo**. México. Pearson Educación. 303 páginas.
9. Robbins, S.P., & Judge, T.A. 2013. **Comportamiento Organizacional**. 15a. ed. México. Pearson. 676 páginas.
10. Rodríguez Valencia, Joaquín. 2002. **Estudio de sistemas y procedimientos administrativos**. 3ª. ed. México. Cengage Learning, 299 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**. Documento de apoyo a la docencia. Guatemala. Litoproducciones de Guatemala, S.A. 154 páginas.

ANEXOS

ANEXO 1

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



No.: _____

GUÍA DE ENTREVISTA

Dirigido a: líderes de puesto y puestos clave.

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

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

Información general

Puesto obtenido y demostrable: _____

Puesto o nombre del jefe inmediato: _____

Nivel académico: Primaria Básico Diversificado Universidad

Tiempo de laborar en la empresa, en años:

De 1 a 5 de 6 a 10 De 10 a 15 Más de 15 años

Tiempo de laborar en el puesto de trabajo, en años:

De 1 a 5 de 6 a 10 De 10 a 15 Más de 15 años

Personal a cargo: SI NO Cuántos: _____

Serie I: marcar con un círculo

1. ¿Posee la unidad un organigrama que refleje la estructura organizacional?

SI NO

Describe: _____

2. ¿Existe un objetivo principal establecido por la Unidad?

SI

NO

Describe: _____

3. ¿Conoce cuál es la razón de ser de la unidad?

SI

NO

Describe: _____

4. ¿Se fomenta dentro de la unidad la aplicación de valores morales y éticos?

SI

NO

Describe: _____

5. ¿Conoce el descriptor de su puesto de trabajo?

SI

NO

Explique: _____

6. ¿Conoce las normas específicas que rigen el desempeño de sus atribuciones?

SI

NO

Describe: _____

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

SI

NO

Explique: _____

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

SI

NO

Explique: _____

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

SI

NO

Describe: _____

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

SI

NO

Describe: _____

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

SI

NO

Describe: _____

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

SI NO

Describe: _____

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

SI NO

Describe: _____

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

SI NO

Describe: _____

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

SI NO

Describe: _____

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

SI NO

Describe: _____

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

SI NO

Describe: _____

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

SI NO

Describe: _____

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

SI NO

Explique: _____

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

SI NO

Describe: _____

Serie II: subrayar

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

Jefe inmediato

Compañero de trabajo

Desconoce

De todas las actividades

De ninguna

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

Jefe inmediato Colaborador anterior Recursos Humanos Colaborador actual

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

Formal Informal Ambas

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

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

Malo Regular Bueno Excelente

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

Gerente de unidad Jefe inmediato Compañeros de trabajo Otro: _____